



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Helge Ingstad-ulykken

og strategisk kompetansestyring i Sjøforsvaret

Anders Kvamme

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2022

Forord

Denne studien utgjør den avsluttende delen av masterstudiet ved Forsvarets høyskole Stabsskolen. Forberedelsene startet høsten 2021, mens selve undersøkelsen og analysen ble gjennomført våren 2022.

Skipskollisjonen mellom den norske fregatten KNM Helge Ingstad og det maltesiske tankskipet Sola TS skjedde om natten 8. november 2018 i Hjeltefjorden vest for Bergen. Heldigvis medførte ikke ulykken tap av liv.

En storulykke som denne utløser en stor offentlig interesse om hvordan det kunne skje, og hva som blir gjort for at det ikke skal skje igjen. For Sjøforsvaret og FMA MARKAP opplevdes ulykken som et systemsjokk – en hendelse som resulterte en stor vilje i- og forventning til organisasjonen om å revidere alle sider av virksomheten. For meg personlig ga ulykken og erfaringene fra den et forsterket ønske om å bidra med kunnskap inn mot kompetansestyring. Jeg har fra min tid som maskinmester på fregatt, selv erfart hvor utfordrende det er å sitte i «den spisse enden» og mangle kvalifisert personell. Om noe, så håper jeg denne studien kan være et lite bidrag inn i prosessen for å bedre Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Kåre Dahl Martinsen for enestående veiledning og tilgjengelighet gjennom hele prosessen med denne oppgaven. En stor takk går og til mine respondenter for deres tid, imøtekommenhet og åpenhet.

En varm takk går til min kone, mine barn, Klopp og hans spillere, som alle har bidratt til fine hverdager selv nå i den siste og mest intense perioden av arbeidet med oppgaven.

Isdalstø, 12.mai 2022

Anders Kvamme

Sammendrag

I langtidsplanperioden fra 2013 til 2020 løftes det i Prop.73s og Prop.151s frem hvilke utfordringer som er knyttet til Sjøforsvarets kompetansebehov. Strategisk kompetansestyring var tiltaket som skulle møte utfordringene og sikre at forsvarets enheter ble bemannet med nok personell med riktig kompetanse. Undersøkelsene etter Helge Ingstad-ulykken viste derimot en annen situasjon i Sjøforsvaret og påpekte avvik innen både kompetanse og styringen av den. I denne oppgaven undersøkes det om undersøkelsene og etterarbeidet etter Helge Ingstad-ulykken 8.november 2018 har bedret Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring. For å svare på spørsmålet har studien lagt en kvalitativ metode til grunn og forsøkt å gå i dybden ved hjelp av dokumentstudie og intervjuer av nøkkelpersoner. Først analyseres Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring i perioden fra Nansenklasse Fregatter ble anskaffet og frem til ulykken. Deretter sees dette opp mot de tiltak og endringer som er gjort, eller planlagt gjort som et resultat av etterarbeidet etter ulykken.

Kompetansekravene som i prosjekt- og anskaffelsesfasen ble identifisert for de nye fregattene, ble fastsatt i en tid der Sjøforsvaret så annerledes ut enn hva det gjorde da fregattene kom. Endringene påvirket Sjøforsvarets evne til både å videreføre kunnskap om- og kapasiteten til å revidere kompetansekravene. Ambisjonen for fregattene endret seg fortere enn Sjøforsvaret klarte å justere kompetansekravene. For fregattene har det derfor vært en ubalanse mellom ambisjon og kompetanse frem mot Ingstad-ulykken. Ingen av de største omstillingene som ble gjennomført i årene før ulykken klarte i tilstrekkelig grad å identifisere tiltak som kunne ha utjevnet denne balansen. Det er derimot faktorer som peker på at både Sjøforsvarets omstilling i 2016 og innføringen av OMT samme år, forverret ubalansen ytterligere.

Analysen viser at Sjøforsvaret har en bedret evne til å ha kontroll på kompetansebeholdning, -krav og -behov. Dette gir Sjøforsvaret mulighet til å justere ambisjon i forhold til kompetanse, altså utøve god sikkerhetsstyring. Studien finner derimot ikke at Sjøforsvaret har fått utvidet myndighet hverken til å påvirke den kortsiktige bemanningssituasjonen eller den mer langsiktige som griper inn i rekruttering og utdanning. Derfor virker Sjøforsvarets evne til å sikre at fartøyene blir bemannet med nok personell med riktig kompetanse å være tilnærmet uforandret etter ulykken. Det synes å være et gap mellom det formelle og det reelle handlingsrommet Sjøforsvaret har til strategisk kompetansestyring. Den strategiske dimensjonen av kompetansestyringen virker for Sjøforsvaret fjern, og Sjøforsvaret opplever at det de kan utføre heller må kalles taktisk kompetansestyring.

Summary

In the long-term plan period from 2013 to 2020, Parliamentary Proposition 73s and 151s highlight the challenges associated with the Navy's competence needs. Strategic competence management was the measure applied to meet the challenges and ensure that navy vessels were staffed with enough personnel having the competence required. The investigations following the Helge Ingstad accident on 8 November 2018, on the other hand, revealed a different situation in the Norwegian Navy and identified discrepancies in both competence and its management. In this thesis, focus is put on whether the investigations and follow-up after the accident have improved the Navy's ability to strategic competence management. To answer the question, a qualitative approach has been used, information has been gathered from close reading of relevant documents and interviews with key leaders. My findings have then been compared with the measures and changes that have been made, or planned to be made as a result of the follow-up work after the accident.

The competence requirements identified as requisite for the new frigates in the project and procurement phase were set at a time when the Norwegian Navy was different from the state when the frigates arrived. The changes affected the Navy's ability to revise the competence requirements. The ambitions set for the frigates changed faster than the Norwegian Navy could adjust the competence requirements. For the frigates, there has therefore been an imbalance between ambition and competence in the run-up to the Ingstad accident. None of the major restructuring carried out in the years before the accident was able to adequately identify measures that could have evened out this balance. On the other hand, there are factors that indicate that both the Navy's restructuring in 2016 and the introduction of a new military personnel structure (OMT) in the same year further exacerbated the imbalance. The analysis shows that the Norwegian Navy has improved its ability to control competence, requirements and needs. This gives the Norwegian Navy the opportunity to adjust its ambitions in relation to competence, i.e. to exercise good safety management. On the other hand, the study does not find that the Norwegian Navy has been given expanded authority to influence either the short-term staffing situation or the longer-term one that influences in recruitment and education. Therefore, the Navy's ability to ensure that the vessels are manned with enough personnel with the right competence seems to be virtually unchanged after the accident. There seems to be a gap between the formal and the actual room for maneuver the Navy has for strategic competence management. The strategic dimension of competence management seems remote to the Norwegian Navy, and naval leaders experience that what they can perform should rather be called tactical competence management.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 PROBLEMFORMULERING OG PROBLEMSTILLING	2
1.2 AVGRENSNING	3
1.3 RAPPORTENES HOVEDFUNN	3
1.4 ANNEN RELEVANT FORSKNING	5
1.5 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR	6
2 Sentrale begreper	7
2.1 TEORETISKE BEGREPER	8
2.2 ANDRE BEGREP OG SAMMENHENGER	8
2.3 STRATEGISK KOMPETANSESTYRING	9
3 Metode	11
3.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN OG TILNÆRMING	11
3.2 UTVALG AV RESPONDENTER	14
3.3 DATAINNSAMLING	16
3.4 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATA	16
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	17
4 Før ulykken	18
4.1 UTVIKLING AV STRATEGISK KOMPETANSESTYRING I FORSVARET	18
4.2 STRATEGISK KOMPETANSESTYRING I SJØFORSVARET MOT 2018	20
5 Etter ulykken	32
6 Konklusjon	42
Forkortelser	45
Litteraturliste	46
Vedlegg A Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	49
Vedlegg B Intervjuguide	53
Vedlegg C Vurdering frå NSD	54
Vedlegg D Tillatelse fra Forsvarets Forskningsnemnd	57

1 Innledning

Etter forliset av KNM Helge Ingstad har både interne og eksterne granskinger påpekt svikt i Sjøforsvarets kompetansestyring. Statens havarikommisjon (heretter Havarikommisjon) konkluderte i sin rapport:

«Bemanningen på fregattene oppfylte ikke sentrale forutsetninger i Sjøforsvarets bemanningskonsept LMC.¹ Det har heller ikke fremkommet hvordan forutsetningene i LMC skulle ivaretas for fregattbesetningene gjennom tydelige krav til både fagkompetanse, erfaring og personellrotasjon» (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 185).

I langtidsplanperioden fra 2002 til 2008 var ikke Sjøforsvarets kompetansenivå tema i Stortingsproposisjonene utover den generelle omtalen av kompetanse i Forsvaret.² Først i St.prp.nr.48 som dekket årene fra 2009 til 2012 ble utfordringer knyttet til Sjøforsvarets kompetansenivå omtalt (St.prp. nr. 48 (2007-2008), s. 133-140). Det var likevel ikke før i langtidsplanperioden fra 2013 til 2020, at utfordringene knyttet til Sjøforsvarets kompetansebehov ble løftet frem i Prop.73s og Prop.151s (Prop. 73 S (2011–2012), s. 116; Prop. 151 S (2015–2016), s. 58). Strategisk kompetansestyring var tiltaket som skulle møte utfordringene og sikre at forsvarets enheter ble bemannet med nok personell med riktig kompetanse.³ Havarikommisjonen peker i sine rapporter etter granskingen av Ingstad-ulykken, spesielt på forhold innen sikkerhet- og kompetansestyring i Sjøforsvaret og hvordan det påvirker bemanning og kompetanse på fregattene. Det kan derfor stilles spørsmål om Sjøforsvaret har lykkes med strategisk kompetansestyring, når de eksempelvis ikke har klart å innfri forutsetningene for det bemanningskonseptet de selv har valgt (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 172). Denne oppgaven vil undersøke i hvilken grad Sjøforsvaret har hatt tilstrekkelig handlingsrom til å utøve strategisk kompetansestyring, og i hvilken grad dette eventuelt er endret i etterkant av ulykken med påfølgende undersøkelser og rapporter.

¹ LMC: Lean manning concept er valgt driftskonsept for Nansenklasse fregatter. LMC innebærer at Norge blant annet opererer fregatter med en besetning på rundt halvparten av hva som er standard besetningsstørrelse i NATO. Bemanningskonseptet er en løsning for nasjoner hvor økonomi tillegges relativ stor betydning fremfor de rene operative behovene.

² Stortingsproposisjon nr.45 (2000-2001), Stortingsproposisjon nr.55 (2001-2002) og Stortingsproposisjon nr.42 (2003-2004)

³ Strategisk kompetansestyring kan både handle om å identifisere manglende formell kompetanse i virksomheten og legge planer for å rette på det, men like viktig er å legge til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling og læring

1.1 Problemformulering og problemstilling

I sin studie av personellutfordringer, beredskap og stridsevne i Sjøforsvaret, beskriver Kommandør(p) Roald Gjelsten hvordan mangel på samsvar mellom ressurser og ambisjoner kan føre til rovdrift og på lenger sikt det han kaller *kompetansemessig årelating* (Gjelsten, 2015, s. 23). Som maskinmester og avdelingsleder for Skipsteknisk avdeling på fregatt, har jeg over tid jobbet med å sikre tilstrekkelig og god nok skipsteknisk bemanning i min avdeling. Det samme gjør mine kollegaer på de andre fregattene. Spesielt utfordrende er det å bemanne mellomledernivået i avdelingen fordi dette krever personell med lengre fregatt- og skipsteknisk erfaring. Kompetansemessig årelating gir utfordringer i form av vakanser i bemanningen. Utfordringer med vakanser blir ofte håndtert ombord på det enkelte fartøy eller internt i Fregattvåpenet/Fregattskvadronen.⁴ I den forsvarsinterne undersøkelsen etter Ingstad-ulykke viser de til at denne praksisen kan fravike intensjonen i ISM-koden vedrørende nødvendig støtte til fartøyssjef (Sjøforsvaret, 2020, s. 55).⁵ Over tid oppleves det stadig mer utfordrende å håndtere bemanningsutfordringer innenfor gitt handlingsrommet. Samtidig blir det vanskeligere å påvirke de overordnede strategiske valg som danner premissene for bemanningen.

Rapportene utarbeidet av Havarikommisjonen, DNV-GL og Sjøforsvaret selv etter Helge Ingstad-ulykken, peker alle på utfordringer knyttet til kompetanse i et systemperspektiv (DNV GL, 2019, s. 4; Sjøforsvaret, 2020, s. 66; Statens Havarikommisjon, 2021, s. 6). Om rapportenes funn og anbefalinger knyttet til kompetanse og bemanning er implementert, eller i ferd med å bli det, er grunnlaget for oppgavens problemstilling:

I hvilken grad har undersøkelsene og ettarbeidet etter Helge Ingstad-ulykken endret Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt?

For å kunne svare, har jeg gjort rede for hvordan kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt ble gjort i forkant av ulykken og i hvilken grad styringen var strategisk basert. Dette utgjør bakteppe for oppgavens hovedfokus som er hvilke endringer som er innført eller planlagt innført som et resultat av erfaringene som er tilkommet organisasjonen etter ulykken. Ved å se dette i sammenheng har jeg fått et grunnlag for å se hva som eventuelt er endret og hva som ikke er det.

⁴ Før 1.august 2016 var fregattene organisert i Fregattvåpenet sammen med en tilhørende landorganisasjon som understøttet fregattene. Fra 1.august 2016 ble landorganisasjonene i de ulike våpnene lagt ned og de fem fregattene ble da organisert i en Fregattskvadron, der den eldste fregattsjefen også var Skvadronssjef.

⁵ The International Safety Management (ISM) Code. Formålet med ISM-koden er å gi en internasjonal standard for sikker styring og drift av skip og for forurensningsforebygging.

1.2 Avgrensning

Oppgaven er avgrenset til å gjelde skipsteknisk bransje og kampsystemet fregatt, og hvordan strategisk kompetansestyring utføres i dette utvalget. Begrunnelsen for avgrensingen er tredelt. For det første er dette en storulykke som ligger nært i tid og har resultert i mye mediaoppmerksomhet mot Sjøforsvaret og Marinen, der det meste har hatt en negativ påvirkning på Marinens omdømme. Ulykken er derfor et sensitivt tema å forske på. Men den mest sensitive delen av ulykken, altså *hvordan* ulykken i det hele kunne skje, er ikke aktuell for denne oppgaven gitt min avgrensning. Tapet av fregatten er også sensitivt, men siden ulykken allerede var skjedd så vurderer jeg det som mindre betent å diskutere det som omhandler kompetansen til- og kompetansestyring av skipsteknisk personell. Den andre begrunnelsen for avgrensingen er min egen bakgrunn, rolle og innsikt i fregatt generelt og skipsteknisk bransje spesielt. Disse erfaringene gir meg fordeler som en fra utsiden ikke nødvendigvis har. Utfordringene knyttet til egen forutinntatthet, holdninger og ønsker om å bekrefte egne konklusjoner diskuteres i kapittel 3. Den siste begrunnelsen er at utfordringer knyttet til bemanning av skipstekniske stillinger har et godt ugradert og tilgjengelig datagrunnlag som dekker perioden helt fra Nansenklassen ble operativ i Marinen og frem til i dag. Til sammen gir dette et godt grunnlag for å analysere noen av Havarikommisjonens hovedfunn og undersøke hvordan dette eventuelt påvirker Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring.

1.3 Rapportenes hovedfunn

Studien tar utgangspunkt i de fire offentlige rapportene som er tilgjengelig i ugradert form; Havarikommisjonens rapport del 1 og del 2, Forsvarsintern undersøkelse i Sjøforsvaret og DNV-GLs kartlegging av sikkerhetskultur i Marinen og Sjøforsvarets ledelse. Havarikommisjonen sine to delrapporter er grunnlaget for oppgavens problemstilling.

Havarikommisjonens undersøkelse av denne sjøulykken, avdekket 28 områder der den fremmet tilrådinger for å forbedre sikkerheten (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 180). Bakgrunnen for en tilråding var at undersøkelsen avdekket at bemanningen av fregattene ikke oppfylte sentrale forutsetninger i bemanningskonseptet.⁶ Fire av de 28 sikkerhetstilrådingene peker på besetningens manglende kompetanse innen stabilitet, nedstenging, lensing og generell dybdekunnskap på flere tekniske systemer. Mangelen på et fungerende kompetansestyringsverktøy har gjort

⁶ Sikkerhetstilråding Sjøfart nr. 2021/33T

kompetanseoversikt og -kontroll på individ og besetningsnivå vanskelig, og en sikkerhetstilråding peker derfor på behovet for et slikt verktøy.⁷

Undersøkelsesgruppen som utførte den forsvarsinterne undersøkelsen fremmet åtte sikkerhetstilråding (Sjøforsvaret, 2020, s. 74). Tilråding 1 og 2 kommer av at sikkerhetsstyring har vært en parallell aktivitet, som ikke var integrert i virksomhetsstyringen på samme måte som forhold knyttet til operative leveranser var hverken i Sjøforsvaret eller i Forsvaret. Undersøkelsesgruppen mener at man ved å bedre denne integreringen i tillegg til å bedre sikkerheten, også vil bidra til å belyse ressurssettingen av sikkerhetsarbeidet. Tilråding 1 kunne håndteres av Sjøforsvaret selv, mens tilråding 2 fordret involvering av forsvarsledelsen og Forsvarsdepartementet.

Tilråding 4 peker på Sjøforsvarets behov for å forbedre dokumenterte individuelle kompetansekrav. Dette mener undersøkelsesgruppen vil gjøre bemanningsfunksjonen for Marinens fartøyer mer robust. Deres funn var at selv om man allerede styrte på sivile sertifikatkrav og en rekke andre krav til utdanning og erfaring, var deler av den detaljerte kompetansen som er påkrevet for å ivareta sikkerheten om bord ikke dokumentert som individuelle kompetansekrav.

Tilråding 5 handler om undersøkelsesgruppens funn av at sentraliseringsprosesser og felles IKT-løsninger som etableres for å effektivisere Forsvarets virksomhet ikke er tilstrekkelig tilpasset maritim virksomhet, og derfor har negative konsekvenser for sikker drift av fartøyene. Denne tilrådingen fordret at forsvarsledelsen ble involvert.

Tilråding 7 peker på at det må gjøres en tydeligere ansvarsfordeling i Sjøforsvaret i forhold til sikker drift av Marinens fartøy og hvordan rolle, ansvar og myndighet er fordelt. En viktig begrunnelse var at den som var gitt et ansvar ikke nødvendigvis hadde fått myndighet til å utløse nødvendige ressurser. Undersøkelsen viste et komplekst bilde av hvordan ansvar og myndighet som påvirker sikker drift for Marinens fartøyer var fordelt i Sjøforsvaret, Forsvaret og i sektoren.

Tilråding 8 peker på behovet for å klargjøre hvilket regelverk som faktisk gjelder for sikker drift og sikkerhetsstyring av Marinens fartøyer. Undersøkelsen tok ikke stilling til hvorvidt Skipssikkerhetsloven ble etterlevd i forsvarssektoren eller ikke, men den fant ubesvarte spørsmål knyttet til hvilken praksis som skal gjelde for Forsvarets fartøyer. Denne tilrådingen fordret involvering av forsvarsledelsen og Forsvarsdepartementet.

⁷ Sikkerhetstilråding Sjøfart nr. 2021/15T, nr. 2021/16T, nr. 2021/22T og nr. 2021/31T, og Sikkerhetstilråding Sjøfart nr. 2021/34T

DNV GLs kartlegging av sikkerhetskultur i Marinen og Sjøforsvarets ledelse vurderte i hvilken grad kulturen samsvarer med risikobildet organisasjonen befinner seg i (DNV GL, 2019, s. 11). DNV GL beskriver Sjøforsvarets hensikten med trening og øvelser er «å tilegne seg egenskaper som gjør det mulig å opprettholde militære og operative funksjoner under varierende og risikofylte forhold, samt kunne gjenopprette disse om noe uforutsett skulle (midlertidig) forringe dem» (DNV GL, 2019, s. 1). DNV GL viser til at organisasjoner som demonstrerer den evnen har en moden og generativ sikkerhetskultur. Med det menes at de organisasjonene erkjenner at sikkerhet ikke er noe en organisasjon har, men noe som må skapes kontinuerlig etterhvert som konteksten endres (DNV GL, 2019, s. 2). I undersøkelsen ble kulturen kartlagt gjennom åtte ulike dimensjoner som representerer sentrale aspekter ved en sikkerhetskultur, og hver dimensjon ble vurdert gjennom bruk av en modenhetsskala bestående av fem ulike nivåer.⁸ Det overordnede funnet fra DNV GLs kartlegging var at kulturen kunne beskrives som å være et sted mellom *kalkulerende* og *proaktiv*.⁹

1.4 Annen relevant forskning

I den nevnte studien av Gjelsten fra 2015, redegjør han grundig for hva som trengs for å kunne trene opp besetninger på krigsskip til et nivå som sikrer at fartøyets fulle potensial kan komme til sin rett. Gjelsten peker i studien på tre forhold som kan forklare den anstrengte personellsituasjonen i Marinen; for liten totalbemanning, lave opptakskvoter til Sjøkrigsskolen de siste 10 til 12 årene og at LMC utelukker enhver form for redundans på det enkelte krigsskip (Gjelsten, 2015, s. 77).

I tillegg til Gjelstens studie, har jeg tatt for meg fem masteroppgaver skrevet i tidsrommet 2007 - 2013 som har hatt strategisk kompetansestyring som tema. Oppgavene har ulik vinkling og tilnærming, men alle finner forhold som indikerer at en av Forsvarets hovedutfordringer for å kunne drive strategisk kompetansestyring er at det ikke har god nok forankring på de ulike nivåene i Forsvaret. Birgith Andreassen skriver i sin oppgave at Forsvarets faktiske gjennomføring og erfaring med kompetansestyring ikke er i henhold til verken de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper (Andreassen, 2008, s. 79). Dette samsvarer med hva Bjørn D. Pedersen og Robert Gabrielsen konkluderer med i sin oppgave i 2013: «...Forsvarets kompetansestrategi kjennetegnes med at de nedskrevne personalpolitiske aspektene i mindre grad samsvarer med organisasjonens praksis» (Pedersen & Gabrielsen, 2013, s. v). Eirik Sande finner også tegn på at arbeidet med kompetanseanalyser ikke har god nok forankring i Sjøforsvarets ledelse (Sande, 2012, s.

⁸ Fra bunn til topp: patologisk, reaktiv, kalkulerende, proaktiv og generativ

⁹ Proaktiv kultur: Oppmerksom på latente feil og situasjoner. Søker og eliminerer før de utvikler seg. Årvåken kultur. Kalkulerende kultur: Har systemer for å håndtere sikkerhet og er compliance drevet. Samler data, men bruker det ikke alltid (DNV GL, 2019, s.16)

75). Forankring og implementering i organisasjonen skriver Rune Karlsen i sin oppgave at kan oppnås ved å videreutvikle og konkretisere konsept for kompetansestyring i Forsvaret (Karlsen, 2007, s. 105). Kristin Nilssen og Runar Jørgensen konkluderer at det i 2009 gjensto å gjøre strategisk kompetansestyring om til en reell prosess i handling som dermed kunne øke bevisstheten i organisasjonen om hvor sentral kompetanse er (Nilssen & Jørgensen, 2009, s. 89).

Karlsen slår fast at det er en klar oppfatning av at den sentraliserte forvaltningen av personell sterkt begrenser mulighetene til å mobilisere organisasjonens kompetanse. Han finner og at et analyseverktøy tilpasset Forsvarets spesielle behov må utvikles for å gi mulighet for strategisk kompetansestyring (Karlsen, 2007, s. 104). Sande påpeker behovet for å definere kompetansebehovet basert på en strategisk kompetanseanalyse i motsetning til Kystvaktens praksis med ad-hoc tiltak for å dekke oppdukkende behov for kompetanse (Sande, 2012). Kystvaktens rekrutterings- og utdanningsbehov dekkes ikke, og en grunn er at Sjøforsvarets skoler ikke uteksaminerer et tilstrekkelig antall elever (Sande, 2012, s. 72). Denne utfordringen kan sees i sammenheng med Pedersen og Gabrielsens funn som viser at noen av utfordringene Forsvaret står ovenfor i tilknytning til anskaffelse av fremtidig kompetanse er manglende mål og retning for kompetanseplanlegging (Pedersen & Gabrielsen, 2013, s. v).

Samtlige arbeider nevnt her er gjort i forkant av Helge Ingstad-ulykken. I den delen av min oppgave som ser på Sjøforsvarets evne til kompetansestyring i samme periode, er det derfor grunn til å forvente at jeg vil gjøre tilsvarende funn. Når jeg senere ser på hvordan ulykken og erfaringsarbeidet har påvirket Sjøforsvarets evne, er det et område jeg ikke har sett forskning på og dermed vil jeg kunne tilføre ny kunnskap. Ved å sette funnene før og etter ulykken opp mot hverandre, vil jeg kunne avdekke om det er endringer i de forhold som tidligere forskning har påpekt innen strategisk kompetansestyring i Forsvaret.

1.5 Oppgavens videre struktur

Kapittel 2 redegjør for relevant teori og begrepsbruk knyttet til strategisk kompetansestyring og kapittel 3 redegjør for metodiske valg jeg har tatt. Design for resten av oppgaven er todelt. Først analyser jeg både hvordan kompetansestyring ble praktisert før ulykken inntraff og hvilke forhold knyttet til kompetansestyring de ulike rapportene peker på. I tillegg til de fire rapportene, vil kildegrunnlaget for denne delen av oppgaven strekke seg fra stortingsproposisjoner, via direktiv og bestemmelser, ned til instruksjoner for det utøvende ledd i Sjøforsvaret og FMA. Funn fra dokumentstudiet vil suppleres med- og drøftes opp mot informasjon fra de individuelle intervjuene.

Den andre del av studien analyserer i kapittel 5 hva Forsvaret faktisk har gjort, eller hvilke endringer som planlegges gjennomført. Analysen ser i hvilken grad endringene møter anbefalinger som kommer av rapportene og hvordan de samsvarer med henholdsvis teori og styrende dokumentasjon. Datagrunnlaget for denne delen er dels de individuelle intervjuene jeg har gjennomført, men også nye dokumenter utgitt etter ulykken. Disse dokumentene omhandler kompetansestyring, både som grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide og for å verifisere informasjon som kommer frem i intervjuene.

2 Sentrale begreper

I kapitlene som analyserer og drøfter Sjøforsvarets evne til å utføre strategisk kompetansestyring, vil det bli benyttet en del begreper som jeg her vil utdype nærmere. I arbeidet med oppgaven har jeg oppdaget at det er varierende hvordan strategisk kompetansestyring forstås og brukes i Forsvaret. Adjektivet strategisk gjør at flere tenker at dette er noe som i hovedsak skjer på det strategiske kommandonivået, mens Avdelingsdirektør i Seksjon for strategisk personell- og kompetansepolitikk i Forsvarsdepartementet (FD V (1)) beskriver at det er ulike nivå innen strategisk kompetansestyring, fra departementet og nedover til hver enkelt driftsenhet (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). På departementsnivå er det i stor grad knyttet til ressurskategorier, altså vernepliktige, befal, offiserer, sivile osv. Dess lenger ned i organisasjonen og kommandokjeden en kommer, blir det spisset mer inn på de ulike kompetanseområdene. Begrepene som benyttes i teorien om strategisk kompetansestyring forveksles ofte med andre begrep når det er mer virksomhetsnært. Kompetansestyring kan eksempelvis forveksles med det å bemanne og ordet kompetanse blir brukt med varierende meningsinnhold. Sjef FMA MARKAP skiller erfaring ut av kompetansebegrepet når han i intervjuet uttaler:

En ting er kompetansen, man kan produsere en ingeniør som kan gjøre omtrent det samme som en marineingeniør med sjøtjeneste, men det å ha motivasjon og forståelse for hva fartøyet og sjøforsvaret egentlig trenger, vil ikke en person uten sjøtjeneste ha samme respons eller oppfattelse av (Sjef MARKAP, 2022).¹⁰

Kompetanse knyttes i dagligtale ofte opp mot utdanning og kurs, mens erfaring er noe som kommer i tillegg. «Kompetanse finnes ikke isolert» sier Sjef N1 i intervjuet, «Det er egenskaper mennesker har; altså kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger det enkelte individ har, og hvordan individene

¹⁰ Marineingeniør er en betegnelse på en offiser utdannet ved Sjøkrigsskolens marineingeniørlinje

samhandler som et team» (Sjef N1, 2022). Her kan man forstå hver egenskap som en kombinasjon av utdanning og erfaring.

2.1 Teoretiske begreper

Sjef N1s sitat samsvarer med Professor Linda Lai sin definisjon av kompetanse (Lai, 2013, s. 46).

Forvaret har benyttet Lais teorier og begrep som grunnlag, fra de utviklet sitt konsept for strategisk kompetansestyring i 2006, og frem til revisjoner av gjeldende direktiv og håndbøker som pågår i dag.

Begrepene jeg benytter i den teoretiske tilnærmingen til kompetansestyring, er hentet fra Lai og *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret* (DISKO) (Forsvarssjef, 2009; Lai, 2013). I tillegg til å sette opp et rammeverk for arbeid med kompetansestyring, forklarer Lai også viktige begreper og metoder som kan benyttes for å analysere kompetansebehov i organisasjoner. Med begrepet kompetansekrav menes den kompetanse virksomheten trenger for å nå sine visjoner, strategier, og mål, for å kunne utføre definerte funksjoner og oppgaver. Eksempelvis er det for fregatt satt kompetansekrav til den kompetanse hvert individ i skipsteknisk avdeling skal ha, eksempelvis Skipsteknisk grunnkurs for fregatt. I tillegg er det definert krav til den totale kompetansen skipsteknisk avdeling ombord skal inneha, eksempelvis skal det være en person med M1- og en med M2-sertifikat, i tillegg til to personer med M4-sertifikat.¹¹ Ser man på den kompetansen virksomheten og den enkelte medarbeider allerede besitter (tilgjengelig kompetanse), så omtales det som virksomhetens kompetansebeholdning. For å bli maskinmester på fregatt må en ha grunnleggende offisersutdanning, personlig maritimt sertifikat klasse M1 og minimum to års tjeneste som 1.maskinist på fregatt eller Kystvakt. Den gruppen personell som innehar denne kompetansen utgjør Forsvarets kompetansebeholdning som skal måles mot kompetansekravet som er definert for maskinmester på fregatt. Differansen (gapet) mellom kompetansekrav og kompetansebeholdning er den kompetansen som virksomheten mangler for å nå sine mål og løse sine oppgaver, altså virksomhetens kompetansebehov.

2.2 Andre begrep og sammenhenger

Kompetanse er et viktig element for å ivareta sikkerheten, og krav til kompetanse skal være definert som en del av sikkerhetsstyringssystemet. Kompetansestyring omtales derfor ofte i sammenheng med sikkerhetsstyring.

Forsvarets fellesoperative doktriner beskriver hvordan omsetting av politiske ambisjoner til militære operasjoner foregår gjennom en kommandokjede der de enkelte nivåene har sine egne roller og

¹¹ Maskinoffiser sertifikat

funksjoner alt etter hvilken del av prosessen de har ansvar for (Forsvaret, 2019, s. 11).

Kommandokjeden er delt inn i politisk, militærstrategisk, operasjonelt, taktisk og stridsteknisk nivå. Den samme beskrivelsen kan i utgangspunktet benyttes for å beskrive personalledelse i Forsvaret. På hvert nivå er det HR-ansvarlige som har ansvaret for personell- og kompetanseprosesser. På samme måte som det innen den operative delen av virksomheten er unike roller for det enkelte kommandonivå, og det samtidig er en grad av overlapping med neste nivå for å sikre overføring av oppgaver og ansvar mellom nivåene, er det også slik innen HR-prosesser. Det spesielle innen HR er at administrative og transaksjonelle tjenester er samlet i HR-huset, som er en del av Forsvarets personell- og vernepliktscenter (FPVS). Dette er generiske og repetitive oppgaver av relativt lav kompleksitet og ofte høyt volum. Sammen med disse oppgavene er FPVS også tilført ressurser og myndighet fra de andre avdelingene i Forsvaret. Dette er et viktig bakteppe når jeg senere i oppgaven skal drøfte rolle ansvar og myndighet innen personell- og kompetanseprosesser i Forsvaret.

Militære staber har en funksjonsinndeling der tallene indikerer funksjon, og bokstav hvilket nivå og forsvarsgren en tilhører. Ener-funksjonen dekker det som ellers benevnes som personalledelse. Sjøforsvarets stab har en N-struktur (Navy) og det er derfor N1 som er HR-avdelingen i Sjøforsvaret. På operasjonelt og militærstrategisk nivå er det J-struktur (Joint).

Skipsteknisk personell avgrenses i denne oppgaven til militært ansatte med sertifikatgivende maritim utdanning. Det ekskluderer personell som normalt betegnes som skipsteknisk personell, men som ikke har det ansettelsesforhold og/eller den formelle utdanningen som oppfyller kompetansekravene til befal og offiserstillinger i Skipsteknisk avdeling på fregatt.

2.3 Strategisk kompetansestyring

Forsvaret hadde tidligere en HR-strategi, men den ble avskaffet 1. desember 2020. Prosesser knyttet til HR i Forsvaret skal nå utføres innenfor rammene av *HR-strategi for forsvarssektoren*, *Forsvarssjefens plan*, *Direktiv for HR-området*, *Instruks til forsvarssjefens undergitte sjefer*, *Forsvarets grunnsyn på ledelse* og *Forsvarets verdigrunnlag*. Bortsett fra Forsvarssjefens plan er alle dokumentene ugradert og derfor blitt brukt i arbeidet med oppgaven.

Forsvaret er i gang med å utarbeide bestemmelser og håndbøker for hele HR-området som vil bidra ytterligere til å gi retning for sine fagområder når ferdigstilt. Informasjonen jeg har fått er at *Direktiv for HR-området* vil bli satt ut av kraft når dette arbeidet er ferdigstilt.

Det ennå gjeldende *Direktiv for HR-området i Forsvaret* ble utgitt i 2014. Der beskrives strategisk kompetansestyring som en helhetlig, overordnet og langsiktig prosess som omfatter behovsanalyse, kompetansekartlegging, identifikasjon av gap, planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak innen HR-verdikjede (Forsvarssjef, 2014, s. 6). Styringen skal i sum oppfylle Forsvarets overordnede målsettinger og i størst mulig grad bidra til å lukke gapet mellom Forsvarets samlede behov for kompetanse og den faktiske personellbeholdningen.

Forløperen for dette direktivet var DISKO som ble utarbeidet etter en anbefaling til utvikling og implementering av kompetansestyring i Forsvaret. Anbefalingen til konsept bygger på Linda Lais definisjoner, teorier og modeller (Forsvarsstaben, 2006b, s. 3). Det refereres ikke til Lai i hverken DISKO eller *Direktiv for HR-området*, men DISKO bruker Lais modell for å beskrive kompetansestyring som prosess nærmest uendret, så det er tydelig at det er Lais teorier som ligger til grunn. Det har gjort det naturlig for meg å hente det teoretiske grunnlaget for analyse av strategisk kompetansestyring i denne oppgaven fra Linda Lais bok *Strategisk kompetansestyring* utgitt i 2004 (*Strategisk kompetanseledelse* i senere utgaver). Jeg skal ikke vurdere hvorvidt Lais teorier og modeller er det mest hensiktsmessige for Forsvaret, men undersøke hvordan Sjøforsvaret har evnet å utøve strategisk kompetansestyring opp mot det som har vært definert i konsept og direktiver i Forsvaret. For å kunne gjøre det må begrepene Lai benytter om strategisk kompetansestyring forstås. Dette sees så opp mot hva etterarbeidet etter Helge Ingstad-ulykken har medført av endringer og om det eventuelt har påvirket denne evnen hos Sjøforsvaret. Ved å basere oppgavens teoretiske grunnlag på Lai, får oppgaven riktignok et ensidig syn på hva strategisk kompetansestyring er. Men samtidig er det nettopp Sjøforsvarets evne til å blant annet utføre strategisk kompetansestyring tuftet på Lais teorier denne oppgaven skal vurdere.

Lai definerer strategisk kompetanseledelse som «... planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Lai, 2013, s. 14).

Definisjonen viser til tre sentrale aktiviteter som hun mener må gjøres kontinuerlig og iterativt: planlegging, gjennomføring og evaluering.

Kompetanseplanlegging danner grunnlaget i strategisk kompetansestyring som prosess. Kvaliteten på kompetanseanalysen som gjennomføres i denne delen av prosessen, er derfor avgjørende for kvaliteten på strategisk kompetansestyring i organisasjonen som helhet. Gjennom kompetanseanalysen identifiseres og prioriteres de kompetansekravene virksomheten trenger for å

nå sine mål. For fregattene ville en kompetanseanalyse utført i 2006 for eksempel identifisert hvilke kompetansekrav som måtte dekkes for at fregattene både skulle kunne operere sikkert og i forventet aktivitetsomfang. Kompetanseanalysen skal også gi organisasjonen en oversikt over den samlede kompetansen i virksomheten. Holdes dette opp mot de definerte og prioriterte kompetansekravene, vil en se hvor mye av virksomhetens samlede kompetanse som er benyttet, i tillegg vil man kunne se gapet mellom kompetansebeholdning og kompetansekrav. Det gjør det mulig å prioritere virksomhetens kompetansebehov.

I en artikkel i Forsvarets Forum desember 2006, kommer det frem at Sjefen for Sjøforsvaret, som den gang hadde stillingsnavnet Generalinspektør for Sjøforsvaret (GIS), hadde tilgang på en analyse som viste hvilke kompetansebehov Sjøforsvaret hadde, og at de var betydelige (Rønne, 2006). Selv om GIS ikke sier det rett ut i artikkelen, kan det leses ganske klart mellom linjene at han ikke oppfattet at det var en kompetansestrategi som anviste hvordan virksomheten skulle dekke inn kompetansebehovet. At GIS gikk ut med dette i en artikkel med overskriften *Styrer rett mot personellkrise*, kan både indikere at det var en kultur for å være åpen om de faktiske forhold, samtidig som det viser tegn til at Sjøforsvaret opplevde sitt handlingsrom for påvirkning av kompetansestyring som begrenset.

Utfra teorien skal resultatene fra kompetanseanalysen danne grunnlaget for den kompetansestrategien GIS synes å savne. Virksomheten kan ta utgangspunkt i strategien når tiltaksplaner for rekruttering, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse skal lages. Etter kompetanseplanlegging følger implementering, evaluering og videre oppfølging av tiltakene. Dette er ikke statisk, men en iterativ prosess der virksomheten både må evaluere effekten av implementerte tiltak, men også kontinuerlig eller jevnlig foreta en kompetanseanalyse for å justere tiltak utfra det gjeldende kompetansegapet i virksomheten.

3 Metode

3.1 Valg av undersøkelsesdesign og tilnærming

Studien har en kvalitativ tilnærming. Den er et tilfellestudium av strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt for å undersøke i hvilken grad den ble endret etter Helge Ingstadulykken. Avgrensingen i både tid, fartøystype og bransjetilhørighet gjør at jeg anser det som en tilfellestudie (Jacobsen, 2015, s. 99). Tilfellestudier kjennetegnes ved en dybdestudie, i mitt tilfelle kompetansestyring, der samspillet mellom det jeg ser på og konteksten er viktig. Ambisjonene er ikke å undersøke om funnene jeg kommer frem til er generelt gyldige, men å få frem så mange opplysninger og nyanser som mulig. Prosessen med etterarbeid etter ulykken er en fortsatt

pågående prosess, noe som betyr at effekten av tiltakene kanskje ikke har gitt synlige resultater ennå. For å svare på problemstillingen er det derfor essensielt å få en forståelse for de prosessene som pågår. Jeg har derfor valgt et intensivt design som tilnærming, noe som innebærer at jeg har gått i dybden for å forstå hvilken effekt etterarbeidet Ingstad-ulykken har gitt og hvordan dette vurderes av sentrale ledere i forsvarssektoren (Jacobsen, 2015, s. 90).

I oppgavens tidlige fase ble det vurdert om fokusgruppeintervju ville være hensiktsmessig i denne oppgaven. Argumentene for det valget var at et gruppeintervju bedre ville få frem hvor det var uenighet eller enighet mellom de ulike respondentene (Jacobsen, 2015, s. 161). Men et gruppeintervju ville sannsynligvis ikke gitt den samme dype forståelsen av de ulike forholdene som det individuelle intervjuet kan gi. Temaets sensitivitet og det at det er en pågående prosess vippet også i favør av individuelle intervju. En av grunnene er at pågående diskusjoner mellom driftsenheter tvilsomt ville blitt løftet i et gruppeintervju. I tillegg til å velge individuelle intervju, sørget jeg for at de ble gjennomført ansikt til ansikt i samme rom og ikke digitalt. Det åpnet for en tettere og mer dynamisk kommunikasjon enn om det gjøres på andre måter (Jacobsen, 2015, s. 147). Dette mener jeg var viktig for å sikre godt informasjonstilfang fra en hendelse som er sensitiv. Jeg kunne lettere observere hvordan respondenten håndterer intervjusituasjonen. Ingstad-ulykkens alvorlighetsgrad kunne medført at respondentene ble reservert av hvordan spørsmålene var formulert, eller det kunne oppstå misforståelser. Ved å være til stede i samme rom, fikk jeg en god mulighet til å oppdage når det skjedde og kunne raskt justere hvilke spørsmål jeg kunne stille og ikke minst hvordan. Det var viktig at respondentene opplevde at jeg ikke var ute for å kritisere, men for å få deres synspunkter og vurderinger.

Havarikommisjonen har utviklet et felles sikkerhetsfaglig rammeverk og analyseprosess for systematiske undersøkelser som gjør at deres rapporter har både høy reliabilitet og validitet. Samtidig er det en svakhet at rapportene i liten grad er blitt debattert og utfordret. Sjefen for MARKAP uttrykte det slik: *«Det gjør det litt vanskelig. Ting vi har tatt opp med Havarikommisjonen...i ettertid så får vi et brev om hva de mente eller hva de korrigerer seg på, men rapportene blir ikke rettet»* (Sjef MARKAP, 2022).

Hovedårsaken til fraværet av debatt kan være at de som har det beste faglige grunnlaget for å imøtegå det rapportene beskriver, så godt som alltid er den virksomheten Havarikommisjonen har gjennomført gransking av. En imøtegåelse vil for utenforstående derfor kunne virke som forsøk på forsvar og bortforklaringer. En offentlig debatt mellom virksomheten og Havarikommisjonen vil gi lav gevinst i forhold til det omdømmetapet en slik debatt vil medføre. I utdanningen av befal og offiserer

i Forsvaret, trenes det mye på både å gi og ta imot tilbakemeldinger. Mottaker av en tilbakemelding gjør en vurdering på hva i meldingen som er relevant å jobbe videre med for å utvikle seg eller sin avdeling. Det har Sjøforsvaret gjort med Havarikommisjonens rapporter. Rapportene er mottatt og et stort forbedringsarbeid er satt i gang på bakgrunn av de rådene Havarikommisjonen kommer med i rapportene. Sjef Sjøforsvaret sier de i all hovedsak er enig i den kritikken og de sikkerhetstilrådingene havarikommisjonen kommer med i sine rapporter. Sjøforsvaret har samtidig unnlatt å delta i noen offentlig debatt om forhold Sjøforsvaret mener Havarikommisjonen beskriver unyansert eller feiltolker. Det er en bevisst omdømmestrategi, for «...i offentligheten ville det sporet av om vi hang oss opp i de detaljene vi var uenig i...» (Sjef Sjøforsvaret, 2022). I oppgavens analysedel vil noen av nettopp disse detaljene fra rapportene drøftes i lys av den informasjon som er gitt av intervjuobjektene.

DNV-GL kartla sikkerhetskulturen i Marinen og Sjøforsvarets ledelse etter initiativ fra Sjøforsvaret, og deres rapport var et supplement til den forsvarsinterne undersøkelsen. Undersøkelsesgruppen som gjennomførte den interne undersøkelsen, samarbeidet og utvekslet informasjon med Havarikommisjonen underveis (Sjøforsvaret, 2020, s. 5). Potensielt og teoretisk sett kan det være at deler av rapportene har lavere validitet på grunn av biaser som kan ha påvirket de ulike gruppene som har samarbeidet. Det kan for eksempel være ubevisst adferd som får individ eller gruppe til å ignorere relevant informasjon og/eller legge for mye vekt på annen informasjon under informasjonsinnsamlingen (Dobson-Keeffe & Coaker, 2015, s. 8).

Validiteten i denne studien avhenger av om jeg har vært bevisst min rolle som forsker og mine holdninger da jeg samlet inn og analyserte data. Kognitive biaser kan forstås som mentale systemfeil som forhindrer mennesker i å være helt rasjonelle (Dobson-Keeffe & Coaker, 2015, s. 6). Min tilknytning til og kunnskap om fregatt som tjenestested generelt og Helge Ingstad hendelsen spesielt, gjør at jeg har vært særlig bevisst på at dette kan påvirke validiteten av min egen analyse. En viktig strategi har vært å gjenkjenne og forstå hvordan jeg kan påvirkes, for eksempel faren ved å legge mere vekt på fakta jeg allerede kjenner eller holdninger jeg selv deler, for så å ta aktive valg for å minske effekten av denne påvirkningen. Unnlater jeg å gjøre det, kunne det resultere i at informasjon som underbygget mine forventninger ble innhentet samtidig som jeg overså motstridende fakta og analyser. Fordi oppgavens tema har interessert meg i lengre tid og fordi jeg gjennom min tjeneste har personlige erfaringer og opplevelser knyttet til kompetansestyring av skipsteknisk personell, har jeg vært spesielt oppmerksom på bekreftelsesbias. Denne type bias legger til grunn at alle ønsker å få bekreftet det man allerede tror eller antar. (Dobson-Keeffe & Coaker, 2015, s. 9). Det vil kunne ha

ført til at jeg hadde trukket konklusjoner utfra sammenhenger mellom faktorer som ikke var reelle (Dobson-Keeffe & Coaker, 2015, s. 9).

I datainnsamlingen som er gjort i intervjuene krevdes det spesielt årvåkenhet på egne og andres holdninger samt hvordan jeg kunne motvirke effekten av dem. Helge Ingstad-ulykken er en aktuell og vanskelig sak og det kan gjøre det vanskelig å innhente valide data. Hvordan jeg gikk frem i intervjuprosessen har derfor vært avgjørende for hvilken informasjon jeg fikk ut. Intervjuobjektene kunne ha oppfattet meg som en aktør snarere enn forsker, og justert sine svar utfra det. Hvordan jeg ordla meg i både informasjonsskriv i forbindelse med innhenting av samtykke og under selve intervjuet, påvirket hvor oppriktig intervjuobjektet svarte. Spørsmål og tema måtte ikke gi intervjuobjektet en følelse av at jeg drev en jakt på syndebukker eller dårlige avgjørelser hverken i forkant eller etterkant av ulykken. Intervjuobjektene kjennskap til meg og min bakgrunn, kunne dessuten medføre at de forberedte seg på et intervju der de skulle forsvare avgjørelser fremfor å bidra til å få frem informasjon og fakta. Jeg forsøkte å unngå disse problemene ved å være disse forholdene bevisst i all kontakt med intervjuobjektene før og under intervjuprosessen.

Muligvis førte det til at jeg ikke opplevde at temaets sensitivitet virket inn på hvordan intervjuobjektene responderte på spørsmål. Unntaket var mine forsøk på å få respondentene til å utfordre validiteten til noen av Havarikommisjonens funn. På de konkrete spørsmålene der dette var tema, var noen av intervjuobjektene mer ordknappe enn andre. I analysen av intervjuene har jeg tatt høyde for at intervjuobjektene kan ha hatt en strategi om å beskytte seg og sine. Dette er ikke unaturlig når egne handlinger analyseres i ettertid.

3.2 Utvalg av respondenter

Som intervjuobjekter valgte jeg topplederne i de avdelingene jeg tenkte var mest aktuelle for studiens tema og problemstilling. Utvalget kunne både inkludert flere avdelinger og flere offiserer på lavere ledernivå for å få bredere og mer utfyllende saksinformasjon. Oppgavens omfang er i seg selv begrensende, men hovedgrunnen til at jeg har valgt bort en sentral avdeling som Forsvarsstaben eller fagekspertene som jobber med bemanning av fregattene i Sjøforsvaret, er at jeg mente utvalget jeg hadde valgt var bredt nok til å kunne gi god nok informasjon for å svare på problemstillingen. I etterkant ser jeg at det nok kunne gitt et enda bedre bilde på rolle, ansvar og myndighet innen strategisk kompetansestyring om jeg også hadde inkludert FPVS og J1 ved Forsvarsstaben.

Utvalget består av seks personer og de representerer til sammen tre avdelinger; Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsmateriell (FMA) og Sjøforsvaret. I FD er respondenten

avdelingsdirektør for FD V (1) - Seksjon for strategisk personell- og kompetansepolitikk.

Respondenten ga generell informasjon om hvordan strategisk kompetansestyring utøves, samt noe innblikk i dynamikken mellom FD og Sjøforsvaret. Han understreket at han ikke hadde noe grunnlag til å kommentere prosessene rundt Helge Ingstad-ulykken spesielt. Etter intervjuet mente respondenten at Seksjon for iverksetting og styring av personell- og kompetansepolitikk (FD V 2) kunne gitt meg mer konkret og relevant informasjon om de hadde blitt intervjuet.

Fra Sjøforsvaret er det valgt tre respondenter. En av dem er Sjef Sjøforsvaret. Han har rederansvaret for Forsvarets skip, herunder sikkerhetsstyring og bemanning av fartøyene.¹² Sjef Sjøforsvaret hadde dermed innsikt i hvordan Sjøforsvaret har utøvd strategisk kompetansestyring både før, men ikke minst etter ulykken. Ikke uventet ga han også et godt bilde av de utfordringene Sjøforsvarets ledelse ikke synes kommer frem i rapportene. Han ga og en grundig beskrivelse av hvordan dynamikken opp mot FD og FMA oppleves. I tillegg har Sjef Sjøforsvaret i sin nåværende og tidligere stilling hatt store deler av ansvaret for etterarbeidet etter Helge Ingstad-ulykken.

Sjef Marinen er også intervjuet. Han tiltrådte stillingen i 2020 og hadde ingen personlig rolle knyttet til fregattskvadron, ulykken eller kompetansestyring mot fregatt før den tid. Sjef Marinen har fått delegert driftsansvaret for Marinens enheter, det betyr at han har gjennomføringsansvaret og sørger for drift og sikkerhetsstyring av fartøyene. Sjef Marinen leder også *Styringsgruppe Helge Ingstad*, som er en gruppe Marinen har satt sammen for å følge opp rapportene og arbeidet med å lukke/implementere de tilrådninger rapportene kom med (Sjef Marinen, 2022).

Den tredje respondenten fra Sjøforsvaret er Sjef N1, dvs sjef over Sjøforsvarets HR-struktur. Sjef N1 er en del av Sjøforsvarsstaben og har det delegerte ansvaret for kompetansestyring (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 101). Sjef N1 har belyst positive og utfordrende sider med Sjøforsvarets kompetansestyring sett opp mot bemanning av fartøysstrukturen generelt og Ingstad-rapportenes funn spesielt.

I Forsvarsmateriell har jeg valgt Sjef for Maritime kapasiteter (MARKAP) og hans underlagte Stabssjef som respondenter. De har gitt innsikt i dynamikken mellom MARKAP og Sjøforsvaret, utgangspunktet har vært FMAs *Direktiv for Materiellforvaltning* (heretter Materielldirektivet), både i tiden før og etter ulykken. Begge har tilført oppgaven mye informasjon og vurderinger om forhold som skjedde midt på 2000-tallet og som har påvirket på Sjøforsvaret frem til i dag.

¹² Som definert i 'Forskrift om skipssikkerhetslovens anvendelse for Forsvarsdepartementets underliggende etater' (2017)

Sjef KNM Tordenskjold (KNMT) og Skvadronsjef for fregattene er etter råd fra noen av respondentene blitt kontaktet for innhenting av supplerende opplysninger. Begge diskuterte forhold knyttet til rolle, ansvar og myndighet innen kompetansestyring i Sjøforsvaret og opp mot FMA.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen startet med innsamling av sentrale rapporter og dokumenter som jeg visste var relevant for oppgavens tema. I denne prosessen, kom jeg over stadig nye dokumenter som berører kompetansestyring i Sjøforsvaret. Min innsamlingsmåte illustrerer ulempen med en slik snøballmetode: faren for at datainnsamlingen aldri avsluttes fordi det stadig dukker opp ny informasjon. Jeg tror likevel at de aller viktigste skriftlige kildene er blitt lest, om ikke alle er sitert på disse sidene.

Oppgavens tema har opptatt dem jeg kontaktet på jakt etter relevante dokumenter, og i tillegg til tips om hvilke dokumenter jeg burde lese, har mange faglige diskusjoner bidratt til min analyse. En del av informasjonen jeg har fått er gradert eller unntatt offentlighet, og noe er under revisjon. Jeg er blitt vist relevante utdrag fra *Forsvarets Personellhåndbok* som er i ferd med å endres, men jeg kan ikke referere til eller sitere fra dem. En annen ulempe er at jeg lar snøballen rulle der jeg finner data som kan underbygge mine biaser til temaet. Denne ulempen jeg har forsøkt å være bevisst gjennom hele prosessen ved å søke bredt etter informasjon. Samtidig baserer jeg meg på dokumenter i fra Forsvaret og forsvarssektoren som er og/eller har vært grunnleggende for kompetansestyringen, ingen av dem er utelatt. Faren for at egne holdninger skal spille inn på datainnsamlingen, burde derfor være minimal.

3.4 Bearbeidelse og analyse av data

Underveis i innhenting av data gjennom dokumentstudiene trakk jeg ut relevant informasjon og kategoriserte den tematisk og kronologisk i forhold til oppgavens struktur. I denne prosessen skrev jeg et utkast til kapittel en, to og tre, det ga meg innledningsvis en god oversikt over datagrunnlaget. Etter hvert som datamengden økte, ble kategoriseringen nyttig fordi den hjalp til med å holde oversikt over innholdet. Det var til god hjelp da intervjuguiden skulle utarbeides. Jeg valgte en struktur på intervjuguiden som speilet strukturen i oppgaven. Det bidro til at analysen ble mer oversiktlig.

Intervjuguiden hadde fire hoveddeler: [1] strategisk kompetansestyring, [2] rapporter og undersøkelser etter Ingstad-ulykken, [3] bemanningsutfordring skipsteknisk og Sjøforsvarets evne og handlingsrom før 8.nov 2018, og [4] erfaringslæring og veien videre. De seks intervjuene hadde hver

en varighet på 60 til 90 minutter. Samtalene fikk en egendynamikk som medførte at intervjuguiden ble mer støtte enn førende for samtalen. Alle intervjuene ble transkribert, før jeg delte informasjonen i ulike kategorier. Både gjennomføringen og resultatet av prosessen med å fordele det i kategorier, gjorde det lettere å se de ulike intervjudataene opp mot hverandre og plassere dem på rett sted i oppgaven. Før innleveringen fikk alle respondentene kontrollere og godkjenne egne sitat. Både når det gjelder direkte sitat og informasjonen fra intervjuene har jeg lagt vekt på at sammenhengene respondentene satte dem i, også gjengis.

3.5 Validitet og reliabilitet

Etterarbeidet etter Ingstad-ulykken er en kontinuerlig, uavsluttet prosess. Endringer og tiltak som har kommet som resultat av denne prosessen har enten hatt liten tid til å virke eller er ennå ikke implementert. Flere av respondentene mine har sentrale roller i den pågående prosessen, og vil derfor kunne være mer farget av det enn om intervjuene hadde blitt gjennomført når prosessene var avsluttet og alle tiltak iverksatt. Disse forholdene gjør det noen ganger utfordrende å konkludere.

Hensikten med intervjuene har vært å få informasjon og vurderinger om den pågående prosessen, som ikke er tilgjengelig i skriftlige kilder. Validiteten styrkes av at personer i sentrale stillinger har stilt opp som respondenter, fordi de kunne gi førstehåndsinformasjon om visjoner for prosessen. Likevel, validiteten av oppgavens konklusjon utfordres av at J1 ved Forsvarsstaben, FPVS og FD V (2) ikke er intervjuet. I ettertid innser jeg at det ville gitt relevant informasjon som kunne nyansert hva de andre respondentene formidlet. Et eksempel er hvilken konkret effekt Ingstad-ulykken har hatt for FD- og Forsvarsstab-nivå i forhold til diskusjonen om sentralisering. Uten tilfang på informasjon fra de to nivåene, knyttes det derfor en usikkerhet til min tolkning av det forholdet.

Kombinasjonen av intervju og dokumentanalyse bidrar til å styrke validiteten på informasjonen respondentene bidro med, slik at den kan drøftes opp mot både forsvarssektorens egne dokument og de ulike rapportene som er utarbeidet etter ulykken.

I et større arbeid kunne oppgavens validitet vært ytterligere styrket ved å gjøre en kartlegging av kompetanseflyten av skipsteknisk personell for å se om faktisk tilstand var i samsvar med det foreskrevne. Fordi prosessene er pågående og tiltakene har hatt liten tid til å virke, vil en slik kartlegging ha mindre relevans nå enn om tilsvarende forskning gjøres på et senere tidspunkt.

Når det gjelder oppgavens eksterne validitet, er en rimelig antagelse at oppgavens funn også vil gjelde andre bransjer enn skipsteknisk i Sjøforsvaret, spesielt operativ bransje som også har maritim sertifikatgivende utdanning som et av kompetansekravene. Noe av den mer generelle diskusjonen

som går på tilpasning til den enkelte forsvarsgrens særegne behov vurderes også å ha ekstern validitet til de andre forsvarsgrenene.

4 Før ulykken

4.1 Utvikling av strategisk kompetansestyring i Forsvaret

I Stortingsproposisjon.nr. 1 (2005-2006) pålegges Forsvaret å innføre en strategisk plan for kompetansestyring og et kompetansestyringssystem (St.prp. nr. 1 (2005-2006), 2005, s. 44). Et av de strategiske målene for forsvarssektoren ble i 2004 definert slik: «*En personellstruktur med rett kompetanse til rett sted og rett tid – raskere og mer effektivt enn før*» (Iverksettelsesbrev for Forsvarssektoren, 2004, s. 21).

I kapittel 2.3 redegjorde jeg for utviklingen av konsept for strategisk kompetansestyring i Forsvaret fra 2006 og frem til 2014 da det ble regulert gjennom *Direktiv for HR-området*. I *Stortingsproposisjon nr. 73 S (2011–2012), Et forsvar for vår tid*, pekte regjeringen på personell og kompetanse som en hovedprioritet og et langsiktig strategisk utviklingstema. Proposisjonen løftet frem strategisk kompetansestyring som en løsning for å sikre god og høy nok kompetanse til å løse forsvarssektorens stadig mer komplekse oppdrag og oppgaver (Prop. 73 S (2011–2012), s. 118).

I grunnlagsdokumentene for utarbeidingen av konsept for strategisk kompetansestyring blir det understreket at Forsvarets største utfordringen ikke er å utvikle konseptet, men å «*gå fra ord til handling*», altså selve gjennomføringen (Forsvarsstaben, 2006a, s. 12). I de samme dokumentene påpekes det at Forsvaret ikke hadde kartlagt hverken kompetansebeholdning, -krav eller -behov (Forsvarsstaben, 2006a, s. 5). Lai skriver at formålet med en kompetanseanalyse er å identifisere og prioritere begge deler (Lai, 2013, s. 15). Forsvaret måtte derfor finne adekvate måter å innhente datagrunnlag for å kunne gjøre nettopp det. Et annet behov som skilte seg ut var at Forsvaret manglet et verktøy som kunne understøtte kompetansestyringsprosessene (Forsvarsstaben, 2006a, s. 13).

Under arbeidet med kompetansereformen for forsvarssektoren i 2011/2012, ble det identifisert et behov for å gjennomføre en pilot for hvordan kompetanseanalyser skulle gjennomføres i forsvarssektoren.¹³ Formålet med piloten var å etablere metodikk og prosesser, samt å teste dem ut på et avgrenset område. Et av kompetansesegmentene som var valgt ut i piloten var skipsteknisk

¹³ Reformen ble formalisert som et program gjennom Prop 73 S (2011-2012).

kompetanse i Sjøforsvaret med grensesnitt mot FLO (dette var før etableringen av FMA) (Forsvarsstaben, 2012, s. 22). Rapporten som ble laget etter piloten munnet ut i en rekke anbefalinger til Forsvaret og de øvrige etatene i forsvarssektoren. Det ble blant annet påpekt at overordnede felles metode- og prosessrammer måtte legges til grunn for strategisk kompetansestyring i forsvarssektoren (Forsvarsstaben, 2012, s. 37). Videre ble det understreket at sammenhengen mellom virksomheter i sektoren og mellom driftsenheter i Forsvaret gjorde det nødvendig med strategiske diskusjoner. I intervju med ledelsen i FMA MARKAP påpekte både Sjef MARKAP og Stabssjef i MARKAP flere forhold som indikerte at pilotens anbefalinger fortsatt er aktuelle i dag. Et eksempel på hvorfor sammenheng mellom virksomheter og driftsenheter i sektoren fordrer strategiske diskusjoner på tvers, er at en andel av FMAs militære stillinger rekrutteres og produseres av en annen etat; Forsvaret. Forsvarets Høgskole rekrutterer og utdanner personellet, mens videre styrkeproduksjon skjer gjennom tjeneste på fartøy i Sjøforsvaret. Som egen etat i forsvarssektoren er ikke FMA underlagt Forsvarssjefen. Forsvarets Høgskole, herunder Sjøkrigsskolen, er skilt ut som en egen driftsenhet i Forsvaret og ligger dermed organisatorisk under Forsvarssjefen på samme linje som Sjøforsvaret. Både Sjøforsvaret og FMA er avhengig av at Høgskolen rekrutterer og utdanner den type personell de trenger, og det krever strategiske diskusjoner mellom aktørene for å sikre at personellet som rekrutteres og utdannes oppfyller kompetansekravene som møte dem både ett, fem og ti år inn i tjenestetiden sin.

To andre anbefalinger var at strategisk kompetansestyring og –analyse forutsatte lederinvolvering på alle nivåer i sektoren, og at det var behov for å øke kompetansen i HR-funksjoner knyttet til strategisk kompetansestyring generelt, og kompetanseanalyser spesielt. Havarikommisjonen påpeker i sine rapporter flere forhold som viser at pilotens anbefalinger fortsatt var gyldige i 2018. Verktøyet Felles Integrert Forvaltningssystem (FIF) som skulle understøtte Sjøforsvarets kompetansestyring, var ikke ferdig utviklet og kunne ikke presentere en oversikt over fartøyets samlede behov for kompetanse. Det hadde kun mulighet til å vise kompetanseoversikten for enkeltindivider. Rapporten viser til at mangler og avvik innen kompetansestyring i årene før ulykken hadde blitt rapportert opp fra fregattene i forbindelse med ledelsens årlige gjennomgang av sikkerhetsstyringssystemet (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 101). Ser man dette i sammenheng med pilotens anbefaling om lederinvolveringen på alle nivåer, kan det argumenteres for at involveringen ikke var god nok i forkant av 2018. I intervjuet med avdelingsdirektør i FD V (1), sa han at et av funnene i piloten var at modenhet og kompetanse til å drive strategisk kompetanseanalyse var veldig varierende i sektoren. Hans opplevelse var at Sjøforsvaret hadde høyest modenhet og var best på å drive strategisk kompetanseanalyse av dem som deltok (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022).

Piloten simulerer kompetansebeholdning, -krav og derfor også -behov i perioden fra 2012 og frem mot 2019. Piloten begrenset seg til å se antall personell med formell kompetanse, men ikke om erfaringsnivået er tilstrekkelig. Det ble brukt tre eksempler som simulerte ulike muligheter for kompetansesegmentet Skipsteknisk. Alle eksemplene viste at det fortsatt ville være et gap innenfor skipsteknisk kompetanse i 2019. Flere av eksemplene viste til forhold som ville medføre negativt gap i årene etter 2015 (Forsvarsstaben, 2012, s. 27).

I *Stortingsmeldingen Kompetanse for en ny tid*, beskrives piloten som et første skritt i å utvikle et faktabasert beslutningsgrunnlag for strategisk kompetansestyring (Meld. St. 14 (2012–2013), 2014, s. 20). Piloten identifiserte et behov for en gjennomgang av DISKO i lys av den pågående kompetansereformen og løftet dette som en av flere anbefalinger. DISKO ble erstattet av *Direktiv for HR-området* i 2014.

Der DISKO hadde et eget kapittel satt av til beskrivelse av strategisk kompetansestyring som prosess, er dette i liten grad videreført til *Direktiv for HR-område*. Sett opp mot anbefalingen om å øke kompetansen i HR-funksjoner knyttet til strategisk kompetansestyring generelt, og kompetanseanalyser spesielt, er endringen uforklarlig. Anbefalingen om lederinvolvering på alle nivå er derimot tydeligere fulgt ved at det i *Direktiv for HR-området* blir stadfestet at strategisk kompetansestyring er en del av styring og ledelse i Forsvaret, og at det er en av HR-områdets fem funksjonsområder (Forsvarssjef, 2014, s. 6).

4.2 Strategisk kompetansestyring i Sjøforsvaret mot 2018

FD jobber langs to spor innen strategisk kompetansestyring. Det ene er rammebetingelser og policy. I dette sporet settes rammene for å drive strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Et eksempel på en slik ramme er den politiske beslutningen om å innføre Ordning for militært tilsatte (OMT), en ordningen som gav driftsenhetene i Forsvaret en ny type virkemidler for å drive strategisk kompetansestyring (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022).¹⁴ Det andre sporet omhandler ressursdimensjonen der FD eksempelvis i *Langtidsplanen for Forsvaret* ser på langsiktig strukturutvikling og de ulike personellkategoriene i sektoren. FD gir rammer og ressurser, og innenfor det ligger verktøyene for å drive strategisk kompetansestyring hos Forsvaret og de ulike driftsenhetene i *Forsvaret* (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022).

¹⁴Ordning for militært tilsatte (OMT) ble vedtatt av Stortinget i 2015. Enkelt forklart handler denne ordningen om at militært tilsatte i Forsvaret enten er offiserer eller spesialister.

Som et ledd i den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008, opprettet Sjøforsvaret prosjekt *Neptun* for å iverksette omstillingstiltakene Forsvaret var blitt pålagt i St.prop 42 (Sjef Sjøforsvaret, 2005; St.prp. nr. 42 (2003–2004), 2004). Sjøforsvaret gjennomførte *Neptun* innenfor de rammer og ressurser som var satt av FD. *Neptun* innebar en større omorganisering i Sjøforsvaret der blant annet det som var Sjøforsvarets Maskin- og Elektroskole (SMES) ble avviklet og oppgaveporteføljen ble overført til nyopprettede våpensentre.¹⁵ Sjøforsvaret søkte gjennom *Neptun* å benytte det handlingsrommet som var gitt av FD til å etablere en kapabel organisasjon som kunne gjennomføre de oppgaver Sjøforsvaret kunne bli pålagt. Dagens Sjef Sjøforsvaret var den gang delaktig i arbeidet med å designe våpenorganisasjonen og sier det ble lagt vekt på å lage en virksomhetsnær modell (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Hver våpenstab hadde egen personelloffiser, som i tett dialog med de ulike bransjenes avdelingssjefer på treningssentrene, skulle forvalte personellet og drive kompetansestyring. Selv om dette ligger langt tilbake i tid, trekker Stabssjef MARKAP linjer helt fra denne prosessen og opp mot Helge Ingstad-ulykken (Stabssjef MARKAP, 2022). Fagmiljøer forsvant eller ble brutt opp, og de ulike våpenenes treningssenter kunne ikke på samme måte stå sammen for å opprettholde en helhetlig oversikt over skipsteknisk bransjes kompetansestatus. Stabssjef MARKAP mener Havarikommisjonens funn om besetningens manglende bruk av nødprosedyre etter kollisjonen og manglende systemkompetanse på lensesystemet, kunne lettere ha blitt fanget opp om Sjøforsvaret hadde hatt en avdeling som SMES (Stabssjef MARKAP, 2022; Statens Havarikommisjon, 2021, s. 191).

I et kompetansestyringsperspektiv kan Stabssjefens synspunkt forstås som at organisasjonsendringen medførte en endring i prioritering av kompetansekrav som over tid ga utslag i et gap mellom kompetansekrav og -beholdning. I samme periode som *Neptun*prosessen medførte store organisasjonsendringer, pågikk det og en stor utskifting av Sjøforsvarets overflatestruktur. Nye Nansenklasse-fregatter var under bygging i Ferrol i Spania. Samtidig overtok Sjøforsvaret en ny fregatt hvert år i perioden fra 2006, i tillegg skulle de gamle Osloklasse-fregattene fases ut av strukturen. De nye Skjoldklasse kystkorvettene var også under bygging og skulle noen år senere erstatte Haukklasse-missiltorpedobåter. Det totale omfanget av endringer i Sjøforsvaret og arbeidsbelastningen til personellet i den perioden, kan ha påvirket kvaliteten på *Neptun*-prosessen. Sjef N1 sier at ambisjonene kunne vert bedre nivellert med forutsetningene Sjøforsvaret hadde til å utføre dem (Sjef N1, 2022).

¹⁵ Hver fartøyklasse ble organisert under egen våpensjef med tilhørende stab. Hvert våpen fikk et landorganisert treningssenter som skulle overta de rollene som ble bestemt videreført fra SMES.

Med overgangen fra SMES til våpenstaber og treningssentre, fikk Sjøforsvaret på en side en mer virksomhetsnær kompetansestyringsorganisasjon. Fartøyskunnskapen i det enkelte våpens landavdelinger skulle være så god at de kjente våpenets kompetansekrav og -beholdning. De ulike våpnene skulle derfor ha en rolle i både endring og prioritering av kompetansekrav, i tillegg til å kunne rapportere kompetansebehov i et lengre tidsperspektiv. På den andre siden mistet Sjøforsvaret et skipsteknisk kompetansesenter som organisatorisk hadde påvirkning og gjennomslagskraft nok til å prioritere skipstekniske kompetansekrav. I en tid der Sjøforsvaret ble tilført avansert materiell som fregatter og korvetter, kan bortfallet av kompetansesenteret ha påvirket hvilke skipstekniske kompetansekrav som ble identifisert og prioritert i konkurranse med de øvrige kompetansekravene. Organisasjonsendringen som kom av Neptunprosessen, kan derfor ha påvirket kvaliteten på kompetanseanalysens identifisering av skipstekniske kompetansekrav. Kvaliteten på hva som kom ut av Sjøforsvarets kompetanseanalyse, vil i henhold til Lai, også påvirke den helhetlige kompetansestrategien da den skal lages på grunnlag av analysen (Lai, 2013, s. 16).

Havarikommisjonen finner at det helt siden Skipssikkerhetsloven trådte i kraft 1. juli 2007, fortsatt i 2018 manglet et helhetlig og forpliktende regelverk for forsvarssektoren (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 186). Havarikommisjonen skriver videre at «...*et uferdig regelverk med uklare rammer bidrar til at sikker drift av fartøyene ikke kan ivaretas godt nok*». Flere av intervjuobjektene peker på at noe av årsaken til forholdet Havarikommisjonen trekker frem kan være en mangelfull operasjonalisering av Skipssikkerhetsloven og ISM-koden i Sjøforsvaret. Stabssjef i MARKAP legger vekt på at ISM-koden mangler operasjonalisering og at det eneste som kan kalles en operasjonalisering av ISM-kode 6, er at Marinen setter kompetansekravene selv.¹⁶ Dette gjør de uten at FMA, som i henhold til *Materielldirektivet* er ansvarlig for dette, i tilstrekkelig grad blir hørt (Forsvarsmateriell, 2021, s. 16; Stabssjef MARKAP, 2022). Etterlevelse av lover og regler, og kunnskapen om at lov står over forskrift som igjen står over det etatsinterne, benevnes gjerne *compliance*. Sjef N1 trekker dette frem som en viktig faktor som kan ha påvirket operasjonaliseringen av Skipssikkerhetsloven og ISM-koden, og antyder at man i deler av forsvarssektoren ikke har vært gode nok på *compliance* (Sjef N1, 2022). Et konkret eksempel han trekker frem er at Sjøforsvaret først i det interne arbeidet som ble satt i gang som et resultat av Havarikommisjonens rapporter, avdekket at Stortinget kun har bemyndiget Sjøfartsdirektoratet til å bestemme sertifikatkrav. Det inkluderer også Forsvaret.

Likevel har Sjøforsvaret bestemt sine sertifikatkrav selv siden 2007. Sjef N1 mener denne praksisen viser at Forsvaret hadde for lite fokus på *compliance* i årene før Ingstad-ulykken (Sjef N1, 2022). Sjef

¹⁶ ISM-kode 6: Ressurser og personell

Sjøforsvaret trekker frem at sikkerhetsstyringen som kom med Skipssikkerhetsloven i 2007, ble lagt på siden av den øvrige virksomhetsstyringen istedenfor å bli integrert som en del av den (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Alle disse eksemplene kan sees i sammenheng med Sjef N1s påstand om at ambisjonen i denne perioden ikke var tilpasset hva Sjøforsvaret hadde forutsetning for å gjøre. Det kan derfor argumenteres for at tidspunktet Skipssikkerhetsloven kom på var uheldig for Sjøforsvarets evne til å operasjonalisere den, og at det har hatt uheldige ettervirkninger.

Nansenklasse-fregattene ble bygget for å kunne opereres av en besetning som var halvparten så stor som på sammenlignbare fartøy i NATO (Statens Havarikommisjon, 2019, s. 66).

Bemanningskonseptet *Lean Manning Concept* (LMC), som Havarikommisjonen skriver primært var dimensjonert utfra Forsvarets ambisjon om lavest mulig driftskostnader, forutsatte blant annet at besetningene hadde et høyt kompetanse- og erfaringsnivå (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 167). Implisitt betyr det at en kompetanseanalyse måtte ta høyde for valget av bemanningskonsept for å identifisere de kompetansekravene konseptet forutsatte. Avdelingsdirektør i FD V (1) sier at man tok en betydelig risiko ved å velge et slikt bemanningskonsept, og at risikoen kanskje ble større enn hva som ble forutsatt da anskaffelsen av fregattene ble planlagt (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). Et forhold som endret seg underveis i anskaffelsen av fregattene var organisasjonsendringene Neptun-prosessen medførte. En konsekvens av at det skipsteknisk kompetansemiljø ble splittet i ulike våpen, kan ha medført at riktige kompetansekrav ikke ble identifisert. Den overordnede kompetansestrategien kan derfor ha ført til feil føringer for kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt. En annen konsekvens kan være det Havarikommisjonen beskriver som mangelen på et tilstrekkelig system som ivaretok videreføring av kunnskap fra designfasen av fregattene til de som skulle operere fartøyet: «...denne kunnskapen ble borte og forvitret gjennom årenes løp mulig som følge av bakenforliggende faktorer som omorganiseringer i landorganisasjon og manglende prioritering av ressurser til oppfølging i Sjøforsvaret og FMA» (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 158).

Havarikommisjonen har en bred omtale av LMC i sine rapporter, og flere av funn og anbefalinger er knyttet opp mot konseptet. Flere av spørsmålene jeg stilte mine intervjuobjekter omhandlet derfor LMC. Svarene jeg fikk viser en viss diskrepans, mange avviste at LMC som konsept var fruktbart. Sjef Sjøforsvaret mener konseptet har gått ut på dato og at forutsetningene som ble satt burde ha blitt revidert for lenge siden (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Sjef N1 er enda tydeligere når han sier: «...lean manning må ikke være en sovepute. Det er Sjøforsvaret som bestemmer bemanningskonsept på fregatt. Konseptet har vært under utvikling og blant annet økt med 12 årsverk siden etableringen» (Sjef N1, 2022). Heller ikke Stabssjef i MARKAP er enig i at fregattene er *lean manned*, «vi er så

mange at det er fare for at den ene ikke vet hva den andre skal gjøre» (Stabssjef MARKAP, 2022).

Flere av de jeg intervjuet var enige i at det er en tynn bemanning, men hevder at det er mulig å seile en fregatt trygt med færre enn 134 personer ombord.¹⁷ Sjef Marinen påpeker at det er en utfordring å ha et bemanningskonsept som definerer minimumsbemanningen helt oppunder nivået på en normal besetning. Det reduserer det operative handlingsrommet. Hva som er minimumsbemanning må heller sees i sammenheng med hva ambisjonen er (Sjef Marinen, 2022). Gjelsten redegjør i sin studie for hvordan LMC utelukker enhver form for redundans på det enkelte fartøy og over tid medfører at ambisjonsnivået for fregattene stadig må senkes (Gjelsten, 2015, s. 62-77). For å motvirke dette, argumenterer han for at flere stillinger må dubleres, eller aller helst flere besetninger etableres. Sjef Sjøforsvaret sier det ikke bare er antall personer om bord som påvirker sikkerheten, men *«hvordan vi seiler fartøyene» (Sjef Sjøforsvaret, 2022)*. Hvordan Sjøforsvaret seiler, eller bruker, fartøyene sine handler om hva ambisjonen er. Det kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

To andre forhold intervjuobjektene viser til når det gjelder LMC og som peker tilbake på kompetansekrav, er vernepliktig personell og ståtid for fast ansatte. Havarikommisjonen omtaler kun det siste i sine rapporter. Havarikommisjonen viser til at en stor andel av Helge Ingstads besetning var byttet ut mellom FOST og ulykkestidspunktet (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 108). De kunne ikke finne tydelige krav til hverken kompetanse, erfaring og personellrotasjon som skulle ivareta forutsetningene i bemanningskonseptet (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 193).¹⁸ Sjef N1 mener dette er det viktigste og vanskeligste å ta tak i fra rapporten, for *«etter å ha gjennomført FOST med det beste FOST-resultat ever, har 37% i besetningen blitt byttet ut innen høsten. Målrettet revet i biter – det vi har produsert, det vi har oppnådd og det som er det beste i NATO. Hva er da vitsen?» (Sjef N1, 2022)*.

Ståtid for de ansatte er knyttet til forholdet hvor lang tid det tar å erverve seg god nok kompetanse i de ulike stillingene om bord, i tillegg til hver enkeltes bidrag til fartøyets team-kompetanse. Det samme forholdet påvirkes av at bemanningen består av en andel vernepliktig mannskap som skiftes ut fire ganger i året. Det er begrenset hvilke kompetansekrav som kan settes til vernepliktige stillinger når det fire ganger i året kommer ombord ungdommer som stort sett er uten relevant erfaring (Stabssjef MARKAP, 2022). Med bakgrunn i disse to forholdene kan det argumenteres for at noen av forutsetningene for LMC fortsatt er gyldige. Uavhengig av om LMC var et riktig eller feil

¹⁷ Normalbemanning på Nansenklasse-fregatt er 134 personer.

¹⁸ Fleet Operational Sea Training (FOST). Et seks ukers oppøving og sertifiseringsprogram som fregattene gjennomfører for å oppnå Kampkraftnivå 2.

bemanningskonsept for fregattene, var det LMC som var valgt konsept og derfor ble undersøkt av Havarikommisjonen.

Et forhold rapportene tar opp er at det ikke vil være mulig å ivareta forutsetningene i LMC om tilstrekkelig kompetanse og erfaring, så lenge et effektivt kompetansestyringsverktøy ikke er på plass (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 172). I Forsvaret ble behovet for et slikt verktøy påpekt allerede i 2006 som en del av anbefalingen til kompetansestyringskonsept i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2006a, s. 13). Gjennom arbeidet med Piloten for kompetanseanalyse i 2012 erfarte FD hvor ressurskrevende det var å innhente og analysere data uten et godt kompetansestyringsverktøy (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). Sjef MARKAP sier at det i 2006 ble gjort fremstøt mot å kjøpe inn et system som var skreddersydd for å støtte maritim drift med blant annet sertifikater og vedlikehold- og kompetansestyring. Fremstøtet ble likevel avslått fordi «...alt skulle inn i SAP» (Sjef MARKAP, 2022). I ettertid kan det virke paradoksalt at selv om Forsvaret har identifisert behovet for et kompetansestyringsverktøy, så gis ikke Sjøforsvaret handlingsrom til å anskaffe et som er tilpasset maritim drift. Ut ifra dette kan en hevde at det var større aksept knyttet til risiko for dårligere kompetansestyring enn det var for risikoen til å pådra seg sunk cost.

Derimot er ikke handlingsrom en fast størrelse som ikke kan påvirkes. Sjef N1 mener Sjøforsvaret ikke kan klage på standardløsninger som Forsvaret selv har valgt å innføre. Sjøforsvaret må gjøre en bedre jobb når løsningene lages: «vi må være aggressive for å skaffe oss handlingsrom» (Sjef N1, 2022). En årsak til at Sjøforsvaret ikke klarte å skaffe seg tilstrekkelig handlingsrom den gangen, kan være at organisasjonsendringene i forbindelse med Neptunprosessen medførte at Sjøforsvaret ikke evnet å komme frem til et tydelig og enhetlig signal om behov for økt handlingsrom i Forsvaret. Imidlertid kan det ikke sannsynliggjøres at valg av et annet kompetansestyringsverktøy hadde medført at sikkerhetsstyring var blitt tettere inkludert i den øvrige virksomhetsstyringen av den grunn. Hadde Sjøforsvaret i motsatt fall operasjonalisert ISM-koden bedre, ville sikkerhets- og kompetansestyring sannsynligvis blitt mer integrert i virksomhetsstyringen.

Som at barn ofte tenker at lekser er det kjedelige de må gjøre før de kan leke, har det vært lett for personell i Forsvaret å tenke at sikkerhet var det kjedelige som måtte gjøres før de fikk operere (Sjef Marinen, 2022). Med denne tilnærmingen blir det som Sjef Sjøforsvaret i dag sier er nøkkelen i sikkerhetsstyring vanskeligere å håndheve; altså evnen til å ha kontroll og fange opp om det er behov for å gjøre noen tiltak (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Hvis evnen var redusert i samme periode som fregattene ble overtatt av Sjøforsvaret og fortløpende satt i operativ drift, kan det ha gitt utslag i en ubalanse mellom operasjonsfokus og sikkerhetsfokus. KNM Fridtjof Nansen var allerede i 2008

deployert seks måneder i en internasjonal operasjon, og KNM Roald Amundsen gjennomførte som første norske fregatt en fullverdig FOST-oppøving og sertifisering i 2012.¹⁹ På en side kan en hevde at kompetansestyring og satsing ga resultater i lys av at fregattene samvirket med allierte og behersket stadig mer komplekse operasjoner og aktiviteter. Sjøforsvaret evnet å bygge ut kompetanse på de områdene de bestemte seg for, men strategisk kompetansestyring sviktet fordi Sjøforsvaret ikke klarte å ivareta helheten: «*vi gjorde kanskje tingene riktig, men sannsynligvis ikke de riktige tingene*» (Stabssjef MARKAP, 2022). Denne ubalansen kunne derimot blitt fanget opp om sikkerhetsstyringen hadde fungert slik Sjef Sjøforsvaret mener den bør.

I forbindelse med Riksrevisjonens undersøkelse av *Forsvarets forutsetninger for deltagelse i internasjonale operasjoner* i 2007, skriver Sjøforsvarsstaben i et brev til Riksrevisjonen at «*utfordringene relatert til både det å rekruttere og produsere personell til den nye styrkestrukturen fortsatt er meget store*» (Riksrevisjonen, 2007, s. 40). Sjøforsvaret hadde derfor informasjon som stadfester ubalansen Stabssjef i MARKAP beskriver.

Innholdet i brevet Sjøforsvaret sendte, kan knyttes til begrepene kompetansebeholdning, -behov og -krav fra teorien om strategisk kompetansestyring. Sjøforsvaret beskriver at det er store utfordringer med å skaffe en *kompetansebeholdning* som dekker det *kompetansebehovet* Sjøforsvaret fikk med *kompetansekravene* som fulgte med den nye styrkestrukturen. Utfra dette kan en videre hevde at Sjøforsvaret hadde kartlagt faktorene som Lai definerer som forutsetninger for en helhetlig kompetansestrategi (Lai, 2013, s. 16).

Når Havarikommisjonen i sine rapporter etter Ingstad-ulykken likevel påpeker svakheter i kompetansestyringen i Sjøforsvaret, 11 år etter brevvexlingen mellom Sjøforsvarsstaben og Riksrevisjonen, kan det forklares på to måter. Den ene er at Sjøforsvaret evnet å utarbeide en helhetlig kompetansestrategi som ville lukket kompetansegapet og bidratt til å utjevne ubalansen mellom operasjonsfokus og sikkerhetsfokus Stabssjefen i MARKAP mener var der. Sjøforsvarets evne til å handle i henhold til strategien ble derimot begrenset av handlingsrommet Sjøforsvaret hadde til å iverksette nødvendige tiltak. Den andre forklaringen er at Sjøforsvaret utarbeidet strategien sin fra en kompetanseanalyse som ikke hadde identifisert kompetansekrav som var avstemt med Sjøforsvarets ambisjon for fregattene, altså «*hvordan vi seiler dem*» (Sjef Sjøforsvaret, 2022). En logisk slutning av den første forklaringen vil være at Sjøforsvaret måtte redusere ambisjonsnivået til det samsvarte med kompetansenivået som var på fregattene. Mye tyder på at dette ikke i

¹⁹ Operasjon ATALANTA. Styrkene i Atalanta hadde som mål å hindre og stoppe piratvirksomhet, og beskytte fartøy utenfor kysten av Somalia.

tilstrekkelig grad ble gjort da Riksrevisjonen i 2017 anbefaler at FD «forbedrer balansen mellom oppdrag og tilgjengelige ressurser i fregattvåpenet både når det gjelder materiell, bemanning og kompetanse» (Riksrevisjonen, 2017, s. 12). Riksrevisjonens peker altså på behovet for bedre samsvar mellom ambisjonen og tilgjengelige ressurser i fregattvåpenet. Dette kan sees opp mot den andre forklaringen som peker på at fregattenes ambisjonsnivå må tas høyde for når en kompetanseanalyse skal gjennomføres. Uten samsvar mellom ambisjon og kompetansekrav kan resultatet bli ubalansen Riksrevisjonen viser til.

I et kompetansestyingsperspektiv synes det derfor viktig at ambisjonsnivået for fregattene er tydelig definert og kommunisert. En grovinndeling kan være å kalle det en ekstern og en intern ambisjon. Den eksterne ambisjonen beskriver både hva man ønsker å oppnå med hver enkelt fregatt og med fregattvåpenet som helhet. Eksempel på ekstern ambisjon kan være at Norge årlig skal delta med en fregatt i NATOs stående maritime styrke, årlig ha havneanløp på Svalbard med en fregatt og at hver fregatt skal ha 100 seilingsdøgn i året. Den interne ambisjonen beskriver hva en fregattbesetning skal være kapabel til å løse av oppdrag. Eksempler på intern ambisjon kan leses ut av Sjøforsvarets egne oppøvningsprogram (OPUS) for fregattene eller det treningsdirektivet som Sjøforsvaret utarbeider og sender som bestilling til FOST før hver gjennomføring (Sjef KNM Tordenskjold, 2021).²⁰ Gjennom OPUS og FOST blir besetningene trent, målt og sertifisert etter et omfang og en kompleksitet av øvelser som Sjøforsvaret har satt som ambisjon at hver besetning skal klare. En generell betraktning er at ambisjon må settes etter hvilket kompetansenivå man har (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022).

Overført til avdelingsdirektørens generelle betraktning må den eksterne ambisjonen settes etter hvilken intern ambisjon man oppnår. Imidlertid synes det ikke enkelt å definere en intern ambisjon. Havarikommisjonens beskriver eksempelvis at besetningen ikke holdt et tilstrekkelig høyt nivå på havaribekjempelse da ulykken inntraff (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 171). Dette begrunner Havarikommisjonen med at elementer som høyt stressnivå, bortfall av flere tekniske systemer samtidig, tidspress, betydelig vanninntrenging, bortfall av kommunikasjon og det at det skjedde om natten ikke har vært tilstrekkelig trent på i kombinasjon (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 171). Sjef N1 sier at man gjennom OPUS og FOST prøver simulere disse elementene så langt det lar seg gjøre, men at man må stille seg spørsmålet om hvor mye man kan forvente under en situasjon som Ingstad-ulykken (Sjef N1, 2022). Sjef MARKAP sier han synes rapporten hadde en rar vinkling på kompetanse fordi det hverken ble sett mot ambisjon eller hva som er standard på sivile ferjer og cruiseskip både når det gjelder erfaring- og øvingsnivå (Sjef MARKAP, 2022). En grunn til at

²⁰ OPUS - Operativ Periodisk Utsjekk Sjø.

Havarikommisjonen ikke har omtalt den interne ambisjonen kan forklares med at den ikke er godt nok definert. Som beskrevet tidligere kan det se ut som den interne ambisjonen utviklet seg etter hvert som fregattene ble mer operative. Sjef Sjøforsvaret sier at de interne ambisjonene ofte heves nedenfra, og at sjefene oppover i sjefslinjen kanskje ikke har vært tydelig nok på å sette grenser på *hvor god* man skulle bli (Sjef Sjøforsvaret, 2022).

Den eksterne ambisjonen har Sjøforsvaret i stor grad handlingsrom til å påvirke selv gjennom hvordan programmet for fartøyene legges opp gjennom året (Sjef N1, 2022). Vinterhalvåret 2013–2014 er et eksempel på hvordan ambisjonen raskt blir løftet av omstendigheter andre steder i verden, da et allerede ambisiøst årsprogram for fregattvåpenet ble supplert med en lengre deployering til Middelhavet (Gjelsten, 2015, s. 8). Fregattene er et anvendelig sikkerhetspolitisk verktøy som relativt enkelt og raskt kan forflyttes geografisk for å gi en ønsket politisk virkning. Gjelsten skriver at de eksterne ambisjoner som resulterte i at flere av fregattene ble sendt på samtidige, langvarige oppdrag, avdekket at personellsituasjonen var svært anstrengt (Gjelsten, 2015, s. 9). Ser man derimot tilbake på informasjonen som ble utvekslet mellom Sjøforsvarsstaben og Riksrevisjonen i 2007 kan en hevde at dette var et forhold som burde vært kjent både for Forsvaret og Forsvarsdepartementet.

Russlands annektering av Krim i 2014 endret den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa. En konsekvens av dette var at en uttalt ambisjon for Sjøforsvaret var å seile mer i Nord-Norge (Forsvarsstaben, 2016, s. 30). Riksrevisjonens undersøkelse viste som nevnt at det i denne perioden ikke var balanse mellom oppdrag og tilgjengelige ressurser hverken når det gjaldt materiell, bemanning eller kompetanse. I Forsvarets årsrapport fra 2016 fremgår det at bevilgningene til Sjøforsvaret økte, men at midlene ble øremerket vedlikehold og reservedeler (Forsvarsstaben, 2017, s. 6). Videre står det at *«I tillegg har Forsvaret selv tatt grep for å imøtekomme behovet for økt tilgjengelighet. Et godt eksempel på dette er Sjøforsvarets omdisponering av personell for å øke antallet operative besetninger til fartøyene»* (Forsvarsstaben, 2017, s. 6). Sett opp mot Riksrevisjonens anbefaling om en forbedring av balansen mellom oppdrag og tilgjengelige ressurser, er dette underlig. Behovet for økt tilgjengelighet, kan for Sjøforsvaret forstås som økt ambisjon for seiling. På samme måte kan tildeling av midler til reservedeler, men ikke til bemanning og kompetanse tolkes som en opprettholdelse eller forverring av den ubalansen som er beskrevet. På den andre siden så er materiell og vedlikehold noe som letter kan kjøpes og anskaffes på kortere tid enn bemanning og kompetanse.

Omdisponeringen av personell som årsrapporten refererte til ble, av han som var Sjef Sjøforsvaret den gang omstillingen ble gjennomført, omtalt som «...den største omstilling siden den kalde krigen...» (Eikli, 2017). Omorganiseringen medførte blant annet at alle våpenstaber og -treningssentre, bortsett fra for ubåt, ble lagt ned for å frigjøre personellressurser til å seile en større del av fartøystrukturen. Sjef Sjøforsvaret kunne med dette grepet sette en ekstra fregatt og korvett i operativ drift i forhold til tidligere. Tidligere i kapittelet presenteres to forklaringer på hvorfor Sjøforsvaret ikke hadde klart å utjevne balansen mellom operasjonsfokus og sikkerhetsfokus. Den første tok utgangspunkt i at Sjøforsvarets handlingsrom begrenset deres evne til å iverksette nødvendige tiltak. Ved å se dette i sammenheng med omstillingen Sjef Sjøforsvaret iverksatte i 2016 og hva som ble beskrevet i årsrapporten for samme år, kan en se hva som endres og hva er forblitt det samme. Ambisjonen synes å justeres i form av at det er et økt behov for tilgjengelighet. For å unngå en ytterligere ubalanse av forholdet Riksrevisjonen beskriver, følger det at et skifte av ambisjon må føre til en større endring i Sjøforsvarets tilgjengelige ressurser. Utfra årsrapporten ble resursene styrket på materiellsiden, mens status innen kompetanse og bemanning forble uforandret. Fra dette kan det argumenteres for at omstillingen Sjef Sjøforsvaret gjennomførte i 2016 var det beste som kunne gjøres innenfor det handlingsrommet han hadde. Grepet ble gjort for å øke den operative evnen og den operative leveransen, «...men vi hadde ikke tilstrekkelig oppmerksomhet på kompetansestyringen vår» (Sjef Marinen, 2022). Som eksempel nevner han en av treningssentrenes funksjon som var å identifisere der det var hull eller avvik innen bemanning og kompetanse. På treningssentrene var det personell med kunnskap om fartøyene og samtidig avstand til den daglige driften ombord som eksempelvis kunne endre på manualer, prosedyrer og undervisning.

Hensikten med omstillingen var å seile mer av strukturen innenfor de rammene Sjøforsvaret allerede var tildelt. Oppgavene som lå til treningssentrene ble overført til Marinens krigføringssenter (MKS) og Senter for Skipsteknikk og sikkerhet (SSS), begge underlagt KNMT (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 105). Havarikommisjonen skriver videre at andre oppgaver ble overtatt av andre enheter i Sjøforsvaret, men at mye ble forutsatt fulgt opp og ivaretatt av fartøyene selv. Sjef N1, som den gang var en av våpensjefene, sier at han og de øvrige våpensjefene forsøkte å gi beskjed om hvilken risiko som ble tatt gjennom denne endringen (Sjef N1, 2022). Stabssjef i MARKAP mener denne risikoen ble underkommunisert av Sjøforsvaret (Sjef MARKAP, 2022). Gjennom omorganiseringen mistet man noe av effekten som var oppnådd med den mer virksomhetsnære modellen etablert i Neptunprosessen (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Han sier videre at selv om man mistet litt av oversikten over kompetansestatus på det enkelte fartøy, så er det hans oppfatning at Havarikommisjonen går for langt i å årsaksforklare Ingstad-ulykken gjennom «...å trekke en linje fra omorganiseringen i 2016

til at fregatten sank» (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Havarikommisjonen viser til at KNMT i undersøkelsen forklarte at en av årsakene til manglende opplæring skyldtes omorganiseringen i Sjøforsvaret i 2016. Den hadde flyttet personell fra landorganisasjonen til de operative besetningene for å kunne bemanne flere fartøy (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 168). En konsekvens av en mindre landorganisasjon var sannsynligvis en redusert evne til å gjennomføre den opplæringen som de ulike treningssentrene tidligere hadde stått for. Likevel fremstår det urimelig å begrunne de konkrete mangler på kurs og simulatorentrening Havarikommisjonen påpeker med endringene som kom med omorganiseringen i 2016. Kurs og simulatormuligheter Havarikommisjonen viste at det var få eller ingen tilgjengelige av ved KNMT, var heller ikke tilgjengelig før omorganiseringen. På samme måte kan det heller ikke hevdes at disse manglene ville vært mindre om ikke omorganiseringen hadde skjedd, treningssentrene hadde tross alt hatt ansvaret for denne opplæringen i 10 år. Derimot viser Havarikommisjonen til et annet forhold som bedre argumenterer for uheldige virkninger som følge av omorganiseringen, og det er hvordan kompetanse- og sikkerhetsstyringen i Sjøforsvaret ble påvirket av endringen (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 114). DNV GL gjennomførte en kartlegging av sikkerhetskulturen i Marinen og Sjøforsvarets ledelse i 2019, og Havarikommisjonen viser til denne når de trekker frem hvordan fraværet av støtte fra land til fartøyene har svekket kompetansestyringen (DNV GL, 2019; Statens Havarikommisjon, 2021, s. 114).

Et annet moment de trekker frem er hvordan ansvaret for sikkerhetsstyring oppleves som fragmentert etter omstillingen. DNV GL kan heller ikke finne at det ble gjort evalueringer av hvilke konsekvenser omstillingen ville få for arbeidet med sikkerhet og sikkerhetsstyring. Det kan derfor lettere festes lit til Stabssjefens årsaksforklaring som peker tilbake til endringene som skjedde under Neptunprosessen og den mangelfulle operasjonaliseringen av Skipssikkerhetsloven og ISM-koden.

Når Sjef Sjøforsvaret beskriver utviklingen som var i perioden fra fregattene ble anskaffet og frem til ulykken, så sammenligner han det med mission creep: *«Endringer og informasjon har tilfalt over tid og har ikke blitt håndtert før man plutselig får et strategisk sjokk når endringen har gått så langt at det ikke går lenger»* (Sjef Sjøforsvaret, 2022).²¹ Imidlertid har dette kapitlet drøftet flere eksempler som viser at hele verdikjeden som går fra fregattvåpenet og opp til politisk nivå hadde tilfang på informasjon som en organisasjon med riktig handlingsrom, evne og vilje kunne håndtert på en annen måte. Det kan virke som at utfordringen har vært å ha tilstrekkelig mengde av disse tre faktorene på riktig sted i organisasjonen.

²¹ Mission Creep er et uttrykk som betegner ukontrollert og utilsiktet utvikling av et oppdrag.

Sjef Sjøforsvarets beskrivelse av utviklingen frem mot ulykken sammenfaller godt med en av DNV GLs modenhetsvurdering av sikkerhetskulturen i Sjøforsvaret, «*det er karakteristisk for en reaktiv kultur at forbedringer skjer hovedsakelig når virksomheten er under eksternt press, og typisk som respons på en ulykke*» (DNV GL, 2019, s. 66). DNV GL trekker i samme vurdering frem at det er lite som bekrefter at Sjøforsvarets system for sikkerhetsstyring er bygget på helhetlig sikkerhetsperspektiv eller at det er drevet fra øverste nivå i ledelsen. I avsnitt 1.4 viste jeg til masteroppgaver som tidligere har hatt strategisk kompetansestyring som tema. Oppgavene beskrev utfordringen med at strategisk kompetansestyring ikke hadde god nok forankring på de ulike nivåene i Forsvaret. Hvordan det forholdet ble fremstilt, og at oppgavene fant at den faktiske gjennomføring og erfaring med kompetansestyring ikke stemte med verken de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper, harmoniserer overraskende godt med DNV GLs beskrivelse av Sjøforsvarets sikkerhetsstyring.

Et eksempel som underbygger påstanden, er ledelsens årlige gjennomgang av sikkerhetsstyringssystemet i Sjøforsvaret. Tidligere i kapittelet ble dette sett på i sammenheng med manglende lederinvolvering. Gjennomgangen skal resultere i tiltaksplaner for å lukke avvik og forbedre sikkerhetsstyringen (Sjøforsvaret, 2020, s. 61). Undersøkelsesgruppen som drev den forsvarsinterne undersøkelsen etter ulykken, fikk imidlertid informasjon om at flere elementer i tiltaksplaner fra de årlige gjennomgangene var gjentakende og at man derfor fravek intensjonen i ISM-kode 12 (Sjøforsvaret, 2020, s. 61).²² På samme måte som den tidligere forskningen fant at Forsvaret ikke gjennomførte kompetansestyring i henhold til teoretiske perspektiv eller egne uttalte prinsipper, kan man utfra den Forsvarsinterne undersøkelsen hevde at det samme gjaldt for sikkerhetsstyring i årene før ulykken. Antageligvis er det sammensatte grunner for at det ble slik, men oppgavens tidligere drøfting er med på å sannsynliggjøre at dette kan knyttes opp mot mangel på handlingsrom, evne og vilje eller en kombinasjon av dem. Effekten av en mangelfull operasjonalisering av ISM-koden og at sikkerhetsstyring ble lagt på siden av øvrig styring, kan være fremvekst av den sikkerhetskulturen DNV GL gjennom sin undersøkelse viste at Sjøforsvaret hadde (DNV GL, 2019, s. 11). Sjef N1 sier at dersom Sjøforsvaret ikke får til strategisk kompetansestyring slik at skipssjefene har den kompetansen de skal ha om bord når fartøyet skal forlate kai, da ryker enten den operative evne eller så settes skipssjefene i en risiko de ikke burde være i (Sjef N1, 2022). Sikkerhetskulturen preger organisasjonens handlingsrom, evne og vilje til å drive strategisk kompetansestyring fordi den påvirker hvilken risiko som vurderes som akseptabel i en ubalanse mellom sikkerhet- og operasjonsfokus.

²² ISM kode 12 - Verifisering, gjennomgåelse og vurdering i selskapet

5 Etter ulykken

For å følge opp at anbefalingene i Havarikommisjonens rapporter blir gjennomført, har Marinen nedsatt *Styringsgruppe Helge Ingstad*. Gruppen ledes av Sjef Marinen og møtes hver 14.dag. Den har forholdt seg til tilrådingene fra rapportene og hvilke handlinger og tiltak som forutsettes for å avslutte dem (Sjef Marinen, 2022). Sjef Marinen sier at styringsgruppen både er brukt til å følge opp forbedringsarbeidet, men også til å sikre nok kraft for å endre ting som krever vilje og myndighet. Styringsgruppen har en logg som viser hvilke tilrådninger som er avsluttet eller fortsatt pågår. Den siste gruppen indikerer nettopp de tiltakene som koster mye penger og involverer mange aktører og som treffer grenselandet mellom FLO, FMA og Sjøforsvaret (Sjef Sjøforsvaret, 2022).

Stabssjef MARKAP mener det som har hatt størst betydning etter ulykken er at Sjef Sjøforsvaret tydelig har kommunisert at balansen mellom operasjonsfokus og sikkerhetsfokus skal endres, og at sikkerheten skal ilegges større tyngde (Stabssjef MARKAP, 2022). Han sier den tydelige kommuniseringen av dette bidrar til å utvikle sikkerhetskulturen fordi: *«det er en tydelig ordre til hvordan underskogen skal innrette seg»* (Stabssjef MARKAP, 2022).

Sjef Sjøforsvaret sier at han har prøvd å være tydelig på at ambisjonen for Sjøforsvarets fartøy måtte tas ned, og: *«...ikke strekke strikken så langt som vi gjorde i årene etter Krim»* (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Samtidig som han håper at han har klart å etterlate et inntrykk blant de ansatte i Sjøforsvaret om at ambisjonen skal prioriteres etter kompetanse- og vedlikeholds nivå, så er han opptatt av at pendelen ikke svinger helt tilbake. For å finne den riktige balansen skal Sjøforsvaret nå, slik tilråding 1 fra den interne undersøkelsen anbefalte, få status på kompetanse, tekniske- og andre forhold som påvirker sikker drift inn i styringsprosessen (Sjøforsvaret, 2020, s. 74). Dette tiltaket håper han vil føre til det han oppfatter er nøkkelen i sikkerhetsstyring: *«ha kontroll og fange opp om det er behov for å gjøre noe»* (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Sjef N1 sier en av fordelene med å ikke skille kompetansestyring fra øvrig styring, er at man på en bedre måte kan ansvarliggjøre folk gjennom å tildele rolle, ansvar og myndighet (Sjef N1, 2022).

Flere av dem jeg intervjuet vurderte at sikkerhet- og kompetansestyring ikke hadde fått tilstrekkelig påvirkning i Sjøforsvaret tidligere. Det virker derfor som et naturlig grep å inkludere begge i den øvrige styringen nå. Sjef Marinen oppfattet at kompetansestyringen etter omstillingen i 2016 *«ble for mye opp til enkeltpersoner og ikke systematisk nok»* etter at treningssentrene forsvant. Det samme kunne skjedd med erfaringene etter Ingstad-ulykken om det ikke hadde medført endring i styring (Sjef Marinen, 2022). En konsekvens av rapportene var at Sjøforsvaret iverksatte en større

kartlegging av blant annet kompetansekrav og utdanning- og klareringsløp innen bransjene navigasjon og skipsteknisk. Kartleggingen medførte funn og endringer, men Sjef Marinen påpeker at en slik engangsvurdering er å anse som et skippertak. Det kan vanskelig tolkes på andre måter enn at det er behov for endringer i styring for å sikre at dette blir varig læring. Sjef Sjøforsvaret erkjenner at man kanskje aldri får et perfekt system for kompetansestyring, men kompetansemangel må fanges opp (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Det kan derfor synes som at Sjøforsvaret ved å ta sikkerhet- og kompetansestyring inn sammen med øvrig styring, prøver å legge grunnlaget for varig læring fremfor skippertak. Tiltaket kan og sees på som et forsøk på å forbedre de forhold som både internundesøkelsen, DNV GL og tidligere forskning har vist som hemmende for både sikkerhet- og kompetansestyring. Ved å inkludere sikkerhet- og kompetansestyring som en del av styringsprosessene får man sannsynligvis både bedre lederinvolvering og -forankring. Det kan resultere i en bedre evne til å følge opp avvik som rapporteres i forbindelse med ledelsens årlige gjennomgang.

Sjøforsvaret har, sammen med Cyberforsvaret, utviklet et kompetansestyringsverktøy i FIF som ble klar for bruk våren 2022. Behovet for et kompetansestyringsverktøy var en av de konkrete tilrådingene Havarikommisjonen kom med i sine rapport (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 172, 193-194). På samme måte som at det *ikke* var noen forhold som gjorde at sikkerhet- og kompetansestyring ikke kunne blitt inkludert i den øvrige styringen før ulykken, ville det også vært teknisk mulig å utvikle dette verktøyet i FIF tidligere (Sjef Marinen, 2022). Det at verktøyet er laget på grunn av ulykken, gjør det lett å overse at det var fullt mulig å lage det før ulykken. Handlingsrommet har derfor vært tilstrekkelig. I slike eksempel der lav bevissthet og prioriteringer har medført at det ikke blir gjort noe, kan en hevde at det er evne og vilje som er utfordringen. Eksempelvis vil man med riktig kunnskap og kompetanse om kompetansestyring både ha evnen til å utføre styringen i praksis og en bevissthet om hva som skal til for å gjøre det effektivt. Når det gjelder prioritering er det ofte en kamp om hva som skal prioriteres, og da trenger man både evne og vilje til å prioritere det som er viktigst. En storulykke som Ingstad-ulykken påvirker begge deler, for «...*man har ikke noe valg, man føler på en måte kollektiv skyld*» (Sjef N1, 2022).

Opprettelsen av Skvadronsjefer og -staber i landorganisasjonen som kom i 2020, kan være et resultat av endret evne til å se våpenstabenes funksjon innen kompetansestyring og en endret vilje til å finne kompenserende tiltak. Sjef Marinen fortalte at en viktig oppgave for dem vil være å følge med på forhold knyttet til sikker drift, for eksempel ved uønskede hendelser hvor de må gjøre en vurdering av videre håndtering opp mot kompetansekrav (Sjef Marinen, 2022). Også på dette området pågår det arbeid for å bedre systemunderstøttelsen innen avviksrapportering sier Sjef Marinen. Målet er at

når avvik registreres i rapporteringssystemet, så skal de komme til saksbehandling hos relevante fagkontor i KNMT i tillegg til egen skvadronstab. Det vil gi et bedre grunnlag for bedre læring og kontroll, samt en helhetsoversikt (Sjef Marinen, 2022).

Sjef Sjøforsvaret har gitt ut en veiledning for tjenesten i Sjøforsvaret som har som formål å tydeliggjøre hvilke forventninger han blant annet har til ansattes og vernepliktiges faglige kompetanse og lederskap (Sjøforsvaret, 2021, s. 6). Dette skal sikre at Sjøforsvaret etterlever alle lovpålagte krav for virksomheten, og kan derfor sees på som et tiltak for å bedre Sjøforsvarets evne til compliance. En annen erkjennelse Sjef Marinen sier kom fra arbeidet med rapportene, er at rolle, ansvar og myndighet innenfor sikker drift ikke har vært godt nok definert. Han konkluderte med at ansvar må plasseres hos den som kan påvirke og kontrollere risiko (Sjef Marinen, 2022). Vinteren 2022 startet derfor Sjøforsvaret med en revisjon av *Instruks til Sjef Sjøforsvarets undergitte* for at rolle og ansvar skulle bli tydeligere definert (Sjef Sjøforsvaret, 2022). På denne måten ønsker Sjøforsvaret å få ansvarliggjort dem som har roller innen sikkerhet- og kompetansestyring bedre enn hvordan det har vært. Som nevnt i metodekapittelet er ikke denne prosessen avsluttet når denne oppgaven skrives. I forbindelse med innhenting av saksopplysninger til oppgaven, uttalte Skvadronssjef Fregatt at rolle, ansvar og myndighet i forhold til kompetansekrav og krav til kurs ennå ikke var helt avklart mellom Skvadronstab, Marinestab og KNMT (Skvadronssjef Fregatt, 2022). Det fremstår likevel som sannsynlig at Sjøforsvaret vil finne frem til en løsning på denne fordelingen. Grunnen til det er at dette kan avgjøres internt i Sjøforsvaret. I tillegg kan man anta at det etter ulykken er vilje til å få finne frem til en fruktbar løsning. Det er mer usikkerhet knyttet til om samme avklaringer vil komme med de avdelinger og etater som er på utsiden av Sjøforsvaret.

En del av de forholdene det dreier seg om er knytt til rederrollen. Forsvarssjefen har delegert rederansvaret iht. definisjonen i Skipssikkerhetsloven og tilhørende forskrift, for alle Forsvarets skip til Sjef Sjøforsvaret (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 93). Arbeidet etter Ingstad-ulykken har vist at forskriftsarbeidet som definerer rederansvaret som gjelder for Forsvarets skip ikke var tilstrekkelig klart (Sjef Sjøforsvaret, 2022). I regi av FD pågår det nå et arbeid som skal definere hva dette ansvaret innebærer og hvilke fartøy/deler av virksomheten Sjef Sjøforsvaret er reder for. Sjef Sjøforsvaret er opptatt av at forskriften som skal lages av FD ikke bare tar for seg rolle, ansvar og myndighet, men også «...hva det betyr i praksis» (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Sjef Sjøforsvaret forteller at Sjøforsvaret gir FD innspill i forskriftsprosessen om et klarere samsvar mellom rolle, ansvar og myndighet. Han sier videre at sammen med ansvar over alle fartøyene må det og følge myndighet til å regulere og justere eksempelvis kompetansekrav. Mitt intervjuobjekt i FD kjente ikke til denne spesifikke prosessen, men sa at problematikken var kjent fra andre områder der kompetanse produseres et sted, men brukes av

34

flere (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). Diskusjonen rundt rederollen og hvilket ansvar og myndighet som følger den, henger sammen med diskusjonen om hvilket handlingsrom Sjef Sjøforsvaret bør ha. I hovedsak følger diskusjonen to spor. Det ene er hvordan rekruttere, utdanne og beholde personell. En samlebetegnelse for dette sporet er HR-prosesser, og det kommer jeg tilbake til etterpå.

Det andre behandler forhold som utfordrer fordelingen av rolle, ansvar og myndighet mellom FMA og Sjøforsvaret. Våren 2015 besluttet regjeringen å opprette FMA som egen etat fra 1.januar 2016. Etableringen av Forsvarsmateriell ble gjort ved å overflytte blant annet kapasitetsdivisjonene, herunder MARKAP, fra Forsvarets logistikkorganisasjon til den nye etaten (FMA, 2022). Selv om MARKAP forble på Haakonvern, ble den organisatoriske avstanden til Sjøforsvaret enda større enn den gangen begge var en del av Forsvarssjefens struktur. Prinsipielt betyr det at tvister og uenigheter som tidligere kunne løses av Forsvarssjefen, nå må løstes til FD. Sjef Sjøforsvaret påpeker likevel at FMA for Sjøforsvarets del i stort handler om MARKAP, og at de som en del av den «maritime familien» på Haakonvern har en nærhet til Sjøforsvaret som gir gode muligheter for et godt samarbeid (Sjef Sjøforsvaret, 2022).

Som nevnt i kapittel 4.1 jobber FD langs to spor når det gjelder strategisk kompetansestyring. Et av dem er rammebetingelser. Når det gjelder etableringen av FMA og hvordan Forsvarssjefen mister myndighet over eksempelvis MARKAP, må den sees på som en endring av rammebetingelser for hvordan Forsvaret kan utøve strategisk kompetansestyring. Rollekonflikten mellom FMA og Sjøforsvaret knyttet til fastsettelse av kompetansekrav er et eksempel som viser hvorfor Sjef Sjøforsvaret mener det pågående forskriftsarbeidet må bunne ut i noen klare konsekvenser for rolle, ansvar og myndighet. Rollekonflikten dreier seg om hvem som skal sette kompetansekravene for bruk av materiell Sjøforsvaret drifter.

FD har gjennom *Instruks for Forsvarsmateriell* tildelt FMA rollen som *fagmyndighet materiell* (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 4). I *Materielldirektivet*, utgitt av FMA, presiseres det at FD har besluttet at alle brukere av FDs materiell som utfører oppgaver i tilknytning til bruk og vedlikehold skal følge krav fra FMA (Forsvarsmateriell, 2021, s. 1). Stabssjef i MARKAP påpeker at selv om det tydelig er beskrevet at FMA skal stille kompetansekrav, «...så er det ikke operasjonalisert i det hele tatt» (Stabssjef MARKAP, 2022). Stabssjefen understreker igjen at en operasjonalisering av ISM-kode 6 kunne ha definert hvordan MARKAP og KNMT kom frem til og godkjente kompetansekrav. På dette området hevder han det har skjedd for lite etter Ingstad-ulykken. Han mener derfor det er påkrevd at MARKAP som den teknisk mest kompetente organisasjonen får en tydeligere rolle (Stabssjef

MARKAP, 2022). Sjef MARKAP beskriver at FMA som fagmyndighet materiell har en rolle i definering av kompetansekrav for betjening av eller arbeid på materiell. Dette er forhold han mener burde vært tydeligere klargjort mellom FMA og Sjøforsvaret for å kunne se det i sammenheng med de øvrige kravene (Sjef MARKAP, 2022). Hans vurdering samsvarer med Havarikommisjonens tilrådning til FMA og Sjøforsvaret om å gjennomføre tiltak for å oppnå balanse mellom oppgaver og ressurser knyttet til teknisk drift av fregattene (Statens Havarikommisjon, 2021, s. 195). Stabssjefen sier han nå ser en mer helhetlig tilnærming i Sjøforsvaret, men at han opplever at *«...her i FMA og MARKAP så står vi egentlig med skoene i startblokken ennå i forhold til det med kompetansestyring og vår rolle inn mot fartøyene»* (Stabssjef MARKAP, 2022).

Sjef KNMT uttalte at de kompetansekravene FMA definerer, først og fremst må settes i forbindelse med materiellprosjektene. Dette fordi disse vil være dimensjonerende for initiell opplæring, nødvendige undervisningsløsninger for å sikre re-generering av kompetanse, samt for organisasjonen (Sjef KNM Tordenskjold, 2022). Han bekrefter videre at det ikke er spesifikke, faste, felles arenaer for hvordan man samarbeider om endring av eksisterende kompetansekrav. Dette samsvarer med beskrivelsene Sjef og Stabssjef MARKAP ga. På samme måte som FMA er fagmyndighet materiell, er Sjef Sjøforsvaret fagmyndighet for sjømilitær virksomhet. Sjef KNMT sa i denne sammenhengen at Sjøforsvarets oppfølging av kompetanse er fastsatt gjennom *Bestemmelse om fagansvar i Sjøforsvaret*, herunder grensesnitt til andre fagmyndigheter og krav til forvaltning (Sjef Sjøforsvaret, 2018). Dette vurderes av Sjef KNMT å samsvare godt med *Materielldirektivets* beskrivelse av brukende etaters rolle, ansvar og myndighet knyttet til FDs materiell. Ved innføring av materiell som ikke følger prosjektsporet oppfatter han ikke startpunktet som like klart ivaretatt (Sjef KNM Tordenskjold, 2022). Dette kan derfor være et av de forholdene Sjef MARKAP mener burde vært tydeligere klargjort mellom FMA og Sjøforsvaret.

Når det gjelder å definere kompetansekrav, har FMA og Sjøforsvaret dermed to forskjellige perspektiv. Sjef Marinen sier den prinsipielle forskjellen er at FMA, som ikke er en del av den operative strukturen, *«...ikke har et incentiv for å treffe den rette balansen mellom kompetanseproduksjon, og den operative ambisjonen og -anvendelse av materiellet»* (Sjef Marinen, 2022). Han forklarer det med at dem som bare har risiko og ingen gevinst, altså ingen incentiver for å ta riktig mengde risiko, i utgangspunktet vil sikre seg mest mulig mot risiko og derfor stille høyere kompetansekrav. FMA har ikke ansvar for å balansere ulike kompetansebehov opp mot hverandre, eller å se på summen av kompetansekrav. Sjef Sjøforsvaret definerer ambisjonsnivået for fregattene og må derfor ha myndighet til å nedprioritere kompetansekrav som hverken er lovpålagte eller bidrar til å oppnå definert ambisjonsnivå (Sjef Marinen, 2022). Denne beskrivelsen ville også passet da

MARKAP var organisert som en del av FLO. Likevel kan en hevde at gjennom etableringen av FMA som egen etat, flyttet man MARKAP enda lengre bort fra den operative virksomheten og at forskjellen Sjef Marinen beskriver dermed ble mer markant.

Sjef Sjøforsvaret forklarer at Sjøforsvaret nå utfordrer aspekter ved fagmyndighetsbegrepet. Han begrunner det med at han må kunne prioritere mellom ulike krav og kunne vektlegge dem ulikt innen områder der han har ansvar, *«...for når det griper for mye inn i virksomheten, slik at det rokker med det ansvaret jeg har for sikkerhet, så blir det problematisk»* (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Denne begrunnelsen samsvarer med Sjef Marinens konklusjon om at den som har ansvar også må kunne påvirke og kontrollere risiko. Informasjonen jeg har fått gjennom intervjuene tyder på at det er et mulighetsrom for å få bedre avklaringer mellom FMA og Sjøforsvaret når det gjelder å sette kompetansekrav. For begge parter har i utgangspunktet et samsvarende situasjonsbilde, selv om det er to ulike perspektiv. Sjef MARKAPs understreking av at det må være en praktisk tilnærming til *Materielldirektivet*, og at en bedre avklaring opp mot Sjøforsvaret er noe MARKAP burde se nærmere på, indikerer en vilje for å få til en avklaring (Sjef MARKAP, 2022).

Det er derimot ikke i kompetansesporet Sjøforsvaret utfordrer fagmyndighetsbegrepet. Det er i førsteomgang opp mot prosessene som omhandler vedlikeholdsstyring Sjøforsvaret vil ha en diskusjon (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Det fremstår noe påfallende om det sees i sammenheng med hva Sjef N1 trakk frem når han beskrev Sjøforsvarets hensikt: *«...Sjøforsvaret skal sørge for at det som forlater kai virker»* (Sjef N1, 2022). Han hevder det sterke fokuset på materiell og vedlikeholdsrutiner må balanseres, for *«Sjøforsvaret er ikke bare materiell. Sjøforsvaret er folk. Materiellet har ingen hensikt om vi ikke har personell og kompetanse til å vedlikeholde og operere det materiellet»* (Sjef N1, 2022). Ved å fokusere på fagmyndighetsbegrepet innen vedlikehold fremfor kompetanse, fortsetter Sjøforsvaret derfor tendensen Forsvaret hadde til å prioritere tiltak innen materiell og vedlikehold fremfor kompetansestyring som jeg beskrev i kapittel 4. Sjef Sjøforsvaret antyder at noe av grunnen er at forholdet mellom årsak og virkning er litt vanskeligere å få grep om på HR-området, og fordi tekniske utfordringer er konkrete er de også lettere å ta tak i (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Han viser til hvordan Ingstad-ulykken fikk en konkret effekt innen det tekniske etter at Sjøforsvaret beskrev behovene for å utbedre sikkerhetskritiske forhold. På bakgrunn av det fikk Sjøforsvaret den finansieringen de trengte. Innenfor kompetansestyring har Sjøforsvaret fått økt forståelse og gehør for de særegne sjømilitære behovene som for eksempel sertifikatgivende utdanning, men lite konkret er endret av de forholdene Sjøforsvaret selv ikke kan endre (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Derfor konkluderer han med at Sjøforsvaret har en vei å gå før de kan drive effektiv kompetansestyring av maritimt personell.

Forholdene Sjef Sjøforsvaret savner en endring av, dekkes av diskusjonene rundt rederollen og det diskusjonssporet jeg ga samlebetegnelsen *HR-prosesser*. Det første de jeg intervjuet i Sjøforsvaret og FMA nevnte i forhold til HR-prosesser i Forsvaret, var at alt for mange funksjoner og oppgaver var tatt ut av Sjøforsvaret og sentralisert andre steder. Avdelingsdirektøren i FD V (1) sier det alltid pågår en diskusjon om dilemma mellom sentralisering og desentralisering, det som er best for den enkelte driftsenhet er kanskje ikke best for Forsvaret (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). Han antyder videre at FD ikke mener årsaker knyttet til Ingstad-ulykken kan tilbakeføres til den sentraliseringen av funksjoner som har funnet sted i Forsvaret, uten at han utdypet dette i resten av intervjuet. Han legger til at for FD har ikke Ingstad-ulykken ført til at pendelen har endret retning fra sentralisering mot desentralisering. Som nevnt i metodekapitlet, intervjuet jeg ingen i Forsvarsstaben og må derfor støtte meg på tilgjengelig dokumentasjon og hva de øvrige intervjuobjektene har svart for å gi et riss av hvilken innvirkning ulykken har sett fra Forsvarsstabens side.

Som nevnt i innledningskapitlet, ble innføringen av strategisk kompetansestyring begrunnet med at det skulle sikre at Forsvarets enheter ble bemannet med nok personell med riktig kompetanse. Teorien om strategisk kompetansestyring viser at en kompetanseanalyse må gjennomføres for å sikre at virksomheten rekrutterer, utdanner og beholder riktig kompetanse. Sjef Sjøforsvaret, Sjef Marinen og Sjef N1 gir alle informasjon som stadfester at Sjøforsvaret ikke har hatt gode nok kompetanseanalyser tidligere, og at dette er et felt som nå har høy prioritet (Sjef Marinen, 2022; Sjef N1, 2022; Sjef Sjøforsvaret, 2022). De to overordnede tiltakene Sjøforsvaret har jobbet med, er å integrere sikkerhet- og kompetansestyring med øvrig styring, samt utviklet et kompetansestyringsverktøy. Foreløpig vurderer de at implementeringsfasen fortsatt pågår og at datagrunnlaget ennå ikke er godt nok (Sjef N1, 2022).

Samtidig som Sjøforsvaret utvikler sin egen evne til å utføre kompetanseanalyse, er det andre strukturelle og organisatoriske forhold Sjøforsvarets handlingsrom og evne vil påvirkes av som er forblitt uforandret. Når det for eksempel dreier seg om rekruttering av personell, er Sjef Sjøforsvaret og Sjef N1 samstemte i sin understreking av at Sjøforsvaret må klare å rekruttere personell som ønsker å tjenestegjøre på sjøen på en bedre måte (Sjef N1, 2022; Sjef Sjøforsvaret, 2022). Sjef N1 sier en svært viktig ting i sikkerhetskulturen er at folk forblir i stilling og at man derfor må stille spørsmålet om Sjøforsvaret rekrutterer rett personell, «*rekrutterer vi sjøfolk eller rekrutterer vi sivilingeniører som må på sjøen først?*» (Sjef N1, 2022). Han sier videre at det ikke er sluttraten på

personellet som er problemet i Sjøforsvaret, men ståtiden ombord.²³ Argumentasjonen om at man ved å rekruttere personell som ønsker å jobbe på fartøy øker ståtiden, støttes av de betraktningene tidligere Forsvarssjef General(p) Sverre Diesen har i sin artikkel *Spesialistkorpset og forsvarsmodellen* (Diesen, 2020). Her beskriver han viktigheten av å rekruttere dem som både har de beste forutsetningene for å se en OR-karriere som interessant, men også til å trives og lykkes med den. Sjef Sjøforsvaret oppfatter at resten av forsvarssektoren har fått økt forståelse for Sjøforsvarets særegne sjømilitære behov etter Ingstad-ulykken (Sjef Sjøforsvaret, 2022). På en side kan det tolkes til en god start på å få endret rekrutteringen. På den andre siden er det etter Diesens mening ikke enkelt å forandre kriteriene for hvem som rekrutteres, «...til det er tvangstanken om at Forsvaret er best tjent med kun de skoleflinke alt for rotfestet i enkelte miljøer, ikke minst i det faglige rekrutterings- og seleksjonsmiljøet» (Diesen, 2020).

For Sjøforsvaret er ikke ståtidspromblematikken kun knyttet til OR-personell. Det retoriske spørsmålet Sjef N1 stilte om man rekrutterte sivilingeniører som måtte på sjøen først, viser at det er like aktuelt for offiserene som kommer med ingeniørgrad fra Sjøkrigsskolen. Fra å være organisert under Sjef Sjøforsvaret, ble Sjøkrigsskolen høsten 2018 en del av Forsvarets Høgskole. Dette var et av resultatene av Utdanningsreformen Forsvaret gjennomførte. På en side kan man derfor dra inn sentraliseringen av Sjøkrigsskolen som argument i diskusjonen om man rekrutterer inn rett personell til offisersutdanningen. På den andre siden skal en da være tydelig på hvilke aspekter ved sentraliseringen som skaper utfordring siden det offiserskorpset Sjøforsvaret har i dag er et resultat av den tiden Sjøkrigsskolen var en del av Sjøforsvaret. Sjef Sjøforsvaret sier at selv om mange spådde en krise da Sjøkrigsskolen forsvant ut av Sjøforsvaret, opplever han at det på enkelte områder er blitt bedre (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Han nevner at Sjøkrigsskolen har vært veldig opptatt av å lære av Ingstad-ulykken og at for eksempel fagplaner oppdateres for å få inn mer av den jussen som regulerer virksomheten til Sjøforsvaret.

Når det gjelder hvem som rekrutteres inn, opplever Sjøforsvaret fortsatt at de har for liten påvirkning. Sjef Marinen mener Utdanningsreformen har tillagt militær profesjon for liten verdi og at det får utslag i at personellet som rekrutteres har andre ambisjoner enn å seile lenge (Sjef Marinen, 2022). Sjef Sjøforsvaret sier han mener virksomheten internt i Forsvaret er såpass forskjellig på en del områder, at det vil være mer effektivt og bedre om en del prosesser og myndighet flyttes til

²³ Sluttraten i Sjøforsvaret oppgis til å være under 6% hvert år. En undersøkelse gjennomført av HR-Norge fra 2013 viser at turnoveren i Norge fordeler seg rundt 4–7 prosent

forsvarsgrenene (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Det må forstås som et argument for å tillegge den enkelte forsvarsgren mer påvirkning på hvem som rekrutteres inn til den enkelte gren.

Selv om viktigheten av å rekruttere rett personell for å øke ståtiden ombord trekkes frem, er ikke det det samme som at man til nå har knyttet til seg feil personell. En ukjent andel av de som er rekruttert er sannsynligvis det man kan kalle *rett personell*, men ståtiden deres om bord påvirkes av andre faktorer. Sjef N1 sier for eksempel «*Vi selekterer personell på ansvarsbevissthet og integritet etc. Så blir vi likevel overrasket at når personellet får barn og føler seg illeberedt[sic] fordi de har høyt fravær fra familien hele tiden*» (Sjef N1, 2022). Han hevder videre at Sjøforsvaret må erkjenne at det er et maritimt yrke og derfor se mer til hva som er bransjestandarden for sjøarbeidstakere contra forsvarsansatte. Sjef Sjøforsvaret sier Marinen omtrent er den eneste maritime virksomheten i Norge uten turnus, og at «*...det å jobbe på disse fartøyene oppleves som en sprint der man etter noen år ombord må ha en pause*» (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Derfor har han det høyt oppe på sin agenda å få til samme type turnus for Marinen som Kystvakten har. Den økonomiske kostnaden en slik endring vil medføre, fordrer både at Sjøforsvaret gis utvidede rammer og at kompetansebeholdningen bygges kraftig opp.

Prioriteringen av turnus i Marinen støttes av Sjef MARKAP, han tror personellet ønsker en rotasjonsordning for å kunne stå lenger ombord (Sjef MARKAP, 2022). Når det gjelder å beholde personell, viser han til at det er relativt få maritime høyskoler i Norge, og at ingeniører som utdannes på Sjøkrigsskolen derfor er attraktive i det sivile maritime arbeidsmarkedet. Dersom Forsvaret hadde utøvd god strategisk kompetansestyring, så ville de sett veksten i næringslivet nå og utfra det tatt grep for å beholde personellet som er her, «*...til sommeren kommer vi til å ha mange vakanser*» (Sjef MARKAP, 2022).

Mange vakanser, altså en for lav kompetansebeholdning, får konsekvenser for både MARKAP og Sjøforsvaret. For eksempel har begge behov for personell som tilfredsstiller kompetansekravene for å bli maskinmester, men Sjef MARKAP forstår hvorfor bemanning av fartøy må prioriteres på bekostning av bemanning av MARKAP (Sjef MARKAP, 2022). Likevel mener han FMA må ha kvalifisert militært personell som bidrar inn i fagmiljøet med forståelsen for operativ fartøytjeneste, uten det frykter han FMA blir lite relevant. Det viktigste han mener personell med fartøytjeneste bringer med seg inn i FMA, er den lidenskap de har for å følge opp fartøyene.

En parallell til denne lidenskapen kommer frem når Sjef Sjøforsvaret omtaler hvorfor han mener flere av funksjonene som dreier seg om strategisk kompetansestyring, og som er sentralisert inn i

fellesfunksjoner, bør tilbakeføres til Sjøforsvaret (Sjef Sjøforsvaret, 2022). For eksempel mener han at dersom tilsettingsmyndigheten lå hos Sjøforsvaret, kunne de styrt kompetansen bedre ved å se medarbeiderne over tid og laget konkrete avtaler med den enkelte. Nå reguleres dette sentralt fra FPVS, og lidenskapen for å finne løsninger og ordninger som støtter Fregattskvadronen med å tilrettelegge for sikker drift, er sannsynligvis mindre enn om dette hadde vært mer virksomhetsnært (Sjef Sjøforsvaret, 2022).

Avdelingsdirektøren i FD V (1) understreker behovet for at hver driftsenhet driver strategisk kompetansestyring. En av grunnene er at den standardiserte produksjonslinjen for kompetanse Forsvaret lenge har hatt, kommer til å bli utfordret både av ressursmessige årsaker og av raskt endrede behov (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). Han sier videre at Forsvaret ikke har tid til å bruke mange år på å produsere kompetanse, og at man derfor må se på ulike leveransmodeller. Dette må forstås som generelle kommentarer, da store deler av Sjøforsvarets kompetansebehov *ikke* endres raskt, men generelt sammenfaller med levetiden på den enkelte fartøytype. For å sikre sikker drift, finnes det heller ingen snarveier for å tilegne seg nødvendig fartøyskompetanse.

Det er i tillegg en divergens mellom hvordan avdelingsdirektøren beskriver betydningen av at de ulike driftsenhetene evner å drive strategisk kompetansestyring på hvert sitt nivå og hvordan de øvrige intervjuobjektene beskriver Sjøforsvarets handlingsrom for å kunne gjøre dette. Avdelingsdirektøren i FD V (1) definerer strategisk kompetansestyring som en metode for virksomheten til å utvikle og frembringe kompetanse for å nå overordnede mål, og at alle nivåer har en rolle i utførelsen (Avdelingsdirektør FD V (1), 2022). Sjef Sjøforsvaret trekker en sammenligning med den operative kommandokjeden når han skal beskrive Sjøforsvarets rolle i strategisk kompetansestyring. Han sier Sjøforsvaret utfra handlingsrommet de er gitt, kun kan drive *taktisk* kompetansestyring (Sjef Sjøforsvaret, 2022). Han underbygger utsagnet ved å vise til innføringen av OMT, som også Avdelingsdirektøren i FD V (1) brukte som eksempel på rammer som bestemmes av FD og som gir virkemidler for å drive strategisk kompetansestyring. Imidlertid bruker Sjef Sjøforsvaret dette som et eksempel på hvordan mangel på forståelse og aksept for de særegne sjømilitære behovene reduserer Sjøforsvarets evne til å drive strategisk kompetansestyring. Da OMT skulle implementeres ble det prioritert å finne fellesløsninger på tvers av de ulike forsvarsgrenene. At det i stortingsdokumentet ble presisert at det skulle tilpasses forsvarsgrenenes særegne behov, ble dermed ikke tillagt vekt (Prop. 111 LS (2014–2015), 2015, s. 33). Det kan ha sin forklaring i at presiseringen ikke ga utfyllende nok informasjon, for Gjelsten uttrykker i sin studie særlig bekymring til i hvor liten grad proposisjonen drøfter at forsvarsgrenene har ulike behov (Gjelsten, 2015, s. 73). Ingen av kildene brukt her, gir rom for solide konklusjoner om årsaken til at det ble slik. Men utfallet

er interessant fordi det, på samme måte som avslaget om å anskaffe et maritimt tilpasset kompetansestyringsverktøy i 2006, bidrar til å forklare hvorfor Sjøforsvaret mener det har for lite handlingsrom til å drive strategisk kompetansestyring. Den opplevde prioriteringen av sentralisering av funksjoner og myndighet på bekostning av tilrettelegging for den enkelte forsvarsgren særegne behov, indikerer en motsetning mellom vektingen av sikker drift og kompetansestyring.

På samme måte som Sjef Sjøforsvaret, brukte Sjef for Fregattskvadronen også analogien mellom Sjøforsvarets rolle og det operasjonelle kommandonivået da han beskrev hva han synes mangler for at strategisk kompetansestyring skal få effekt i Sjøforsvaret (Skvadronssjef Fregatt, 2022). I hans sammenligning er det skvadronene som driver taktisk kompetansestyring, mens den strategiske delen er på Forsvarsstab- og FD-nivå. Han sier at det som muligens mangler, er det operasjonelle nivået som omformulerer strategien til effektive tiltak som virker. Selv om de to sammenligningene ikke gjenspeiles i teorien om strategisk kompetansestyring, tjener de likevel en hensikt. Bruk av et kjent militært språk kan være mer forståelig enn teoretiske begrep, når utfordrende forhold knyttet til kompetansestyring skal beskrives.

6 Konklusjon

I Direktiv For HR-området blir hovedformålet med strategisk kompetansestyring definert som «...skal sikre Forsvaret og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å oppfylle Forsvarets overordnede målsettinger» (Forsvarssjef, 2014, s. 6). Undersøkelsene etter Helge Ingstad-ulykken viste derimot en annen situasjon i Sjøforsvaret. Den påpekte avvik innen både kompetanse og styringen av den. Hvordan dette påvirket Sjøforsvaret har jeg undersøkt ved å svare på oppgavens problemstilling:

I hvilken grad har undersøkelsene og ettarbeidet etter Helge Ingstad-ulykken endret Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt?

Dokumentstudiet viste at Forsvarets nedskrevne konsept og instruksjoner for hvordan strategisk kompetansestyring skal utføres, i all hovedsak tar utgangspunkt i Linda Lai sine begrep og teorier. Tidligere forskning viser at strategisk kompetansestyring hverken ble godt nok forankret på de ulike nivåene i Forsvaret, ei heller fullstendig implementert. Praksis skilte seg fra teori og konsept. Undersøkelsene etter ulykken påpekte sånn sett de samme forhold tidligere forskning hadde fremhevet.

Midt på 2000-tallet var det flere større endringer, som sammenfalt i tid og derfor kan ha påvirket hverandre negativt. Anskaffelsesprosessen for nye fregatter og kystkorvetter var i gang, Forsvaret var midt i en stor omstilling og Sjøforsvaret opprettet prosjekt Neptun for å iverksette omstillingstiltakene, og i tillegg trådte Skipssikkerhetsloven i kraft.

Kompetansekravene som i prosjekt- og anskaffelsesfasen ble identifisert for de nye fregattene, ble fastsatt i en tid der Sjøforsvaret så annerledes ut enn hva det gjorde da fregattene kom. Avviklingen av SMES under Neptunprosessen var med på å endre Sjøforsvarets evne til både å videreføre kunnskap om- og kapasiteten til å revidere kompetansekravene. Ambisjonen for hva fregattene skulle delta på av operasjoner og hvor i verden de skulle sendes, endret seg fortere enn Sjøforsvaret klarte å justere kompetansekravene. For fregattene har det derfor vært en ubalanse mellom ambisjon og kompetanse frem mot Ingstad-ulykken. Ingen av de største omstillingene som kom etter Neptun klarte i tilstrekkelig grad å identifisere tiltak som kunne ha utjevnet denne balansen. Det er derimot faktorer som peker på at både Sjøforsvarets omstilling i 2016 og innføringen av OMT samme år, forverret ubalansen ytterligere.

Kompetanse er et viktig element for å ivareta sikkerheten, og krav til kompetanse skal være definert og beskrevet som en del av sikkerhetsstyringssystemet. Det synes som en mangelfull operasjonalisering av Skipssikkerhetsloven og ISM-koden i Sjøforsvaret, har medvirket til at sikkerhet- og kompetansestyring ikke ble integrert med den øvrige virksomhetsstyringen. En plausibel forklaring er endret fordeling av rolle, ansvar og myndighet internt i Sjøforsvaret, samtidig som organisasjonens kraftsenter innen skipssikkerhet ble oppløst og avvirket. Den manglende integreringen av sikkerhetsstyring i de øvrige styringsprosessene, påvirket Sjøforsvarets evne til å sikre balansen mellom ambisjon og kompetanse. Manglende kunnskap om nettopp sikkerhetsstyring, vil føre til at andre fagfelt der kunnskapen er bedre, blir prioritert høyere. Kildene fra Sjøforsvarets ledelse er relativt samstemte i intervjuene om at kunnskap om sikkerhetsstyring er en av de viktigste konklusjonene som kan trekkes fra ulykken og som vil bidra til en bedre styring totalt sett.

For å bedre egen evne til kompetansestyring startet derfor Sjøforsvaret etter ulykken prosessen med å integrere sikkerhet- og kompetansestyring i sine styringsprosesser. I hvilken grad det munner ut i god kompetansestyring til slutt, er det for tidlig for denne oppgaven å konkludere med. Tiltaket synes likevel å vise at Sjøforsvaret nå har en bedret evne til å kontrollere egen kompetansebeholdning og kompetansekrav, og derfor kan justere ambisjonen slik at det er samsvar med kompetansen man har. Denne kontrollen vil oppnås ved datagrunnlaget det nye kompetansestyringsverktøyet vil gi både Skipssjef og Sjøforsvarets ledelse.

Det fremstår fortsatt som uavklart hvordan prosessen med revisjon av kompetansekrav skal være mellom MARKAP og Sjøforsvaret. Tolker man dagens praksis opp mot det som er beskrevet i *Materielldirektivet*, er uklarheten om hvordan dette skal gjøres stor. Intervjuene etterlot et inntrykk om at det derimot er mer enighet enn uenighet mellom MARKAP og Sjøforsvaret om hvordan *Materielldirektivet* skal operasjonaliseres. Forklaringen ser ut til å være at samlokaliseringen på Haakonsværn og følelsen av å være én maritim familie har gitt positive pragmatiske effekter. Men fordi MARKAP og Sjøforsvaret ikke har avklart hvordan prosessen skal forløpe, mangler en dekkende helhetsoversikt for når prioriteringer av kompetansekrav foretas. Sjef Sjøforsvarets egen *Bestemmelse om fagansvar i Sjøforsvaret* understreker nettopp dette: «[Sjef Sjøforsvaret skal] i samråd med sjef FMA, avklare de føringer som er nødvendig for teknisk drift og vedlikehold av Sjøforsvarets plattformer og systemer» (Sjef Sjøforsvaret, 2018, s. 4).

Handlingsrommet i bilaterale avtaler mellom Sjøforsvaret og andre fellesavdelinger i forsvarssektoren virker derimot mer begrenset. Inntrykket er at fellesløsninger for Forsvaret er prioritert over å finne tilpassede løsninger til den enkelte forsvarsgrens særegne behov. Dette er et forhold Sjøforsvaret håper kan utvikles, blant annet gjennom det forskriftsarbeidet knyttet til rederrollen som nå pågår. Sjøforsvarets håp er at konsekvensene av rolle-, ansvar- og myndighetsfordelingen blir tydeligere. Sjøforsvarets hovedbudskap virker å være at det nå er en ubalanse mellom reders rolle og ansvar på den ene siden, og reders myndighet på den andre siden.

Dette leder oss tilbake til oppgavens problemstilling. For å svare på den er det to forhold jeg har trukket frem i drøftingen. Den ene er Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt før ulykken opp mot hvordan den er i dag. Kontroll på kompetansebeholdning, -krav og -behov er bedret. Dette gir Sjøforsvaret mulighet til å justere ambisjon i forhold til kompetanse, altså utøve god sikkerhetsstyring.

Det andre forholdet dreier seg om Sjøforsvarets utvidede myndighet til å påvirke bemanningssituasjonen. Jeg har ikke funnet at Sjøforsvaret har fått utvidet myndighet hverken til å påvirke den kortsiktige bemanningssituasjonen eller den mer langsiktige som griper inn i rekruttering og utdanning. Derfor virker evnen til å sikre at Sjøforsvarets fartøy blir bemannet med nok personell med riktig kompetanse å være tilnærmet uforandret etter ulykken. Det er et gap mellom det formelle og det reelle handlingsrommet Sjøforsvaret har til strategisk kompetansestyring. Den strategiske dimensjonen av kompetansestyringen virker for Sjøforsvaret fjern, og de opplever at det de kan utføre heller må kalles taktisk kompetansestyring.

Forkortelser

DISKO -	Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret
DNV GL -	Det Norske Veritas Germanischer Lloyd
FD -	Forsvarsdepartementet
FD V (1) -	Seksjon for strategisk personell- og kompetansepolitikk i FD
FD V (2) -	Seksjon for iverksetting og styring av personell- og kompetansepolitikk i FD
FIF -	Felles Integrert Forvaltningssystem
FLO -	Forsvarets logistikkorganisasjon
FMA -	Forsvarsmateriell
FOST -	Fleet Operational Sea Training (tidligere Flag Officer Sea Training)
GIS -	Generalinspektøren for Sjøforsvaret
ISM -	International Safety Management
KNMT -	KNM Tordenskjold
LMC -	Lean Manning Concept
MARKAP -	Maritime Kapasiteter
MKS -	Marinens krigføringssenter
OMT -	Ordning for militært tilsatte
OPUS -	Operativ Periodisk Utsjekk Sjø
SMES -	Sjøforsvarets Maskin- og Elektroskole
SSS -	Senter for Skipsteknikk og Sikkerhet

Litteraturliste

- Andreassen, B. (2008). *Strategisk kompetansestyring i Forsvaret; Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?* [Master Forsvarets stabsskole, Forsvarets stabsskole].
- Avdelingsdirektør FD V (1). (2022, 7.februar 2022). Intervju med Sjef FD V (1). I.
- Diesen, S. (2020). *Spesialistkorpset og forsvarsmodellen*. Stratagem.no. <https://www.stratagem.no/spesialistkorpset-og-forsvarsmodellen/>
- DNV GL. (2019). *Kartlegging av sikkerhetskultur i Marinen og Sjøforsvarets ledelse* (2019-5227, Rev.1). DNV GL Maritime Advisory Bergen. <https://docplayer.me/191785774-Forsvarets-logistikkorganisasjon-flo.html>
- Dobson-Keeffe, N. & Coaker, W. (2015). *Thinking more rationally: Cognitive biases and the joint military appreciation process*. Australian Defence Force Journal. <https://doi.org/10.3316/informit.374005129510321>
- Eikli, E. (2017, 17.08.2017). *Et stort ansvar*. Forsvarets Forum. <https://forsvaretsforum.no/sjo/et-stort-ansvar/115149>
- FMA. (2022). *Historien vår*. Forsvarsmateriell. Hentet 28.04.2022 fra <https://www.fma.no/om-oss/historien>
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for Forsvarsmateriell*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/37238588cfef455d88b5eed8b49e2687/instruks-for-forsvarsmateriell-1.-januar-2021.pdf>
- Forsvarsmateriell. (2021). *Direktiv for Materiellforvaltning* (Fastsettes til bruk i Forsvarssektoren). Direktør Forsvarsmateriell. <https://www.fma.no/anskaffelser/forvalte-materiell>
- Forsvarssjef. (2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*. Forsvaret.
- Forsvarssjef. (2014). *Direktiv for HR-området*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2006a). *Anbefaling – utvikling og implementering av kompetansestyring i Forsvaret*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2006b). *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2012). *Rapport – Pilot kompetanseanalyse (Unntatt offentlighet)*.
- Forsvarsstaben. (2016). *Årsrapport 2015*, (Forsvarets Årsrapport 2015). Forsvaret. https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets%20a%CC%8Ar rapport%202015%20%E2%80%93utskriftsvennlig.pdf/_attachment/inline/7f922d81-3717-4097-841c-de41572b70d2:bc0818773082c731bf27c3e01b8a331cc5f49a65/Forsvarets%20a%CC%8Ar rapport%202015%20%E2%80%93utskriftsvennlig.pdf
- Forsvarsstaben. (2017). *Årsrapport 2016* (Forsvarets Årsrapport 2016). Forsvaret. https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf/_attachment/inline/5da31a51-b782-435a-9089-e917da792ffa:63536b8c588fa77c6267e2c08d09f64c144da545/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf
- Gjelsten, R. (2015). *Styrk forsvarsevnen - ta Marinen i bruk! Personellutfordringer, beredskap og stridsevne i Sjøforsvaret*. I.

-
- Iverksettingsbrev for Forsvarssektoren. (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008* Forsvarsdepartementet.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fd/pla/2004/0001/ddd/word/220407-ivb_prp42_2003-2004_ltp.doc
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Karlsen, R. (2007). *Kompetansestyring i Forsvaret - Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?* [Master Forsvarets stabsskole Forsvarets stabsskole].
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Fagbokforl.
- Meld. St. 14 (2012–2013). (2014). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Nilssen, K. & Jørgensen, R. (2009). *Liv og lære om strategisk kompetansestyring i Forsvaret* [Master Handelshøjskolen i København og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Handelshøjskolen i København og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole].
- Pedersen, B. D. & Gabrielsen, R. (2013). *Kompetansestyring i et moderne Forsvar Hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?* [Master Universitetet i Tromsø, Universitetet i Tromsø].
- Prop. 73 S (2011–2012). *Et forsvar for vår tid*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>
- Prop. 111 LS (2014–2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Prop. 151 S (2015–2016). *Kampkraft og bærekraft - Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- Riksrevisjonen. (2007). *Riksrevisjonens undersøkelse av Forsvarets forutsetninger for deltakelse i operasjoner i utlandet*. Riksrevisjonen.
https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2007-2008/dok_3_3_2007_2008.pdf
- Riksrevisjonen. (2017). *Riksrevisjonens undersøkelse av fregattvåpenets operative evne*. Riksrevisjonen. <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2016-2017/fregattvåpenets-operative-evne/>
- Rønne, J. (2006). *Styrer rett mot personellkrise. Forsvarets Forum*.
<https://www.yumpu.com/no/document/read/18287760/i-kjlvannet-av-en>
- Sande, E. (2012). *Rekruttering og kompetanse strategiske styringsverktøy for Kystvakten* [Master Forsvarets Høyskole, Forsvarets Høyskole].
- Sjef KNM Tordenskjold. (2021). *Reglement for OPUS*. Sjøforsvaret.
- Sjef KNM Tordenskjold. (2022, 29.04.2022). Telefonsamtale med Sjef KNM Tordenskjold - Innhenting saksopplysninger. I.
- Sjef Marinen. (2022, 25.januar 2022). Intervju med Sjef Marinen. I.
- Sjef MARKAP. (2022, 26.januar 2022). Intervju med Sjef FMA MARKAP. I.
- Sjef N1. (2022, 27.januar 2022). Intervju med Sjef N1 Sjøforsvaret. I.
- Sjef Sjøforsvaret. (2018). *Bestemmelse om fagansvar i Sjøforsvaret*. Sjøforsvaret.
- Sjef Sjøforsvaret. (2022, 28.januar 2022). Intervju med Sjef Sjøforsvaret. I.
- Sjef Sjøforsvaret, J. E. F. (2005). *Foredrag i Oslo Militære Samfund*.
<https://www.sms1835.no/nyheter/oslo-militaere-samfund-foredrag>

-
- Sjøforsvaret, S. (2020). *Rapport etter forsvarsintern undersøkelse av alvorlig hendelse med KNM Helge Ingstad i Hjeltefjorden 8. november 2018* Forsvaret.
<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/hva-har-sjoforsvaret-laert-etter-fregattulykken>
- Sjøforsvaret, S. (2021). *Veiledning for tjeneste i Sjøforsvaret*. Sjøforsvaret.
- Skvadronssjef Fregatt. (2022, 25.04.2022). Telefonsamtale med Skvadronssjef Fregatt - Innhenting saksopplysninger. I.
- St.prp. nr. 1 (2005-2006). (2005). *For budsjettåret 2006 under Forsvarsdepartementet Utgiftskapitler: 1700–1795 Inntektskapitler: 4700–4799*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-1-2005-2006-/id297546/>
- St.prp. nr. 42 (2003–2004). (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005–2008* Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-42-2003-2004-/id208939/>
- St.prp. nr. 48 (2007-2008). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-48-2007-2008-/id504783/>
- Stabssjef MARKAP. (2022, 27.januar 2022). Intervju med Stabssjef FMA MARKAP. I.
- Statens Havarikommisjon. (2019). *Delrapport 1 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018* (Sjøfart rapport 2019/08). Statens havarikommisjon.
<https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2019-08>
- Statens Havarikommisjon. (2021). *Delrapport 2 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018* (Sjøfart rapport 2021/05). Statens havarikommisjon.
<https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2021-05>

Vedlegg A Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Helge Ingstad-ulykken og strategisk kompetansestyring i Sjøforsvaret

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan erfaringene etter Helge Ingstad ulykken endrer/endret Sjøforsvarets evne og mulighet til å strategisk kompetansestyring. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med Forsvarets høyskole (FHS)/ Stabsskolen sitt masterprogram, skriver jeg en masteroppgave med følgende problemstilling: *I hvilken grad har undersøkelsene og ettarbeidet etter Helge Ingstad-ulykken endret Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt?*

Oppgaven vil søke å nøytralt belyse sider ved en aktuell og betent sak for Forsvaret for å se hvordan/om erfaringer og funn fra undersøkelsesrapportene bidrar til endringer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Informanter som ønskes intervjuet er enkeltpersoner i relevante sjefsstillinger med god kjennskap til prosessene som berører oppgavens tema, og som også kan si noe om den videre utviklingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse innebærer et semistrukturert individuelt intervju av ca. 1 – 1,5 timers varighet. En overordnet intervjuguide vil bli tilsendt informant på mail 2-5 dager i forkant av avtalt tid for intervju. Primært ønskes et ansikt-til- ansikt møte, sekundært per Teams. Spørsmålene vil omhandle forhold rundt strategisk kompetansestyring i Forsvarssektoren generelt og sjøforsvaret spesielt, de ulike

aktørenes (les: FD, FMA, SJØ) roller og ansvar, samt forhold som kommer frem i Ingstad-rapportene knyttet til kompetansestyring. Det vil bli tatt notater og lydopptak under intervjuet. Transskribert lydfil vil bli tilsendt informant for godkjenning hvis ønskelig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Ditt avslag om å delta vil ikke påvirke ditt forhold til meg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun masterstudenten med veileder ved FHS som vil ha tilgang til de innsamlede dataene.

Deltager vil ikke bli navngitt i oppgaven, kun tilhørighet til firma eller avdeling i Forsvaret. Navneliste med koblingsnøkkel opprettes og lagres adskilt fra øvrig data. Jeg ønsker å publisere informantenes stilling og tilhørighet i masteroppgaven, noe som innebærer at utenforstående kan finne ut hvem som har blitt intervjuet ved å lese oppgaven. Hvis dette ikke er ønskelig for deg, vil jeg ikke oppgi stilling og/eller tilhørighet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 13.mai 2022. Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Anders Kvamme, masterstudent Forsvarets Høyskole*
ankvamme@mil.no
91663913
- *Kåre Dahl Martinsen, veileder Forsvarets Høyskole*
kamartinsen@mil.no
99246387
- *Rolf Eldevik, Forsvarets personvernombud*
reldevik@mil.no
23 09 20 95

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anders Kvamme
(Masterstudent)

Kåre Dahl Martinsen
(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Helge Ingstad-ulykken og strategisk kompetansestyring i Sjøforsvaret*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes basert på stillingen jeg innehadde når intervjuet ble gjennomført

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B Intervjuguide

Opgaven er UGRADERT.

Oppgavens problemstilling

I hvilken grad har undersøkelsene og etterbeidet etter Helge Ingstad-ulykken endret Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatt?

Tema for intervjuet:

1. Strategisk kompetansestyring

1.1. Generelt og overordnet for Sjøforsvaret i perioden fra Nansenklassen kom og frem til nå

1.2. Rammer for strategisk kompetansestyring fremover

1.3. Rolle, ansvar myndighet

2. Rapporter og undersøkelser etter Ingstad-ulykken

2.1. Dine vurderinger om det Havarikommisjonen, DNV GL og Internundersøkelsen dekket/ikke dekket av forhold som kan knyttes til kompetansestyring.

3. Bemanningsutfordring skipsteknisk, og Sjøforsvarets evne og handlingsrom før 8.nov18

3.1. Handlingsrom og/eller evne til strategisk kompetansestyring

4. Erfaringslæring og veien videre

4.1. Hva er gjort, hva burde vært gjort, hvordan vurderer du evnen nå

Vedlegg C Vurdering frå NSD

2021-10-01 12:14

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Helge Ingstad ulykken - endrer den strategisk kompetansestyring i Sjøforsvaret?

Referansenummer

823689

Registrert

21.09.2021 av Anders Kvamme - ankvamme@mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kåre Dahl Martinsen, kamartinsen@mil.no, tlf: 23095944/99246387

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anders Kvamme, ankvamme@hotmail.com, tlf: 91663913

Prosjektperiode

01.08.2021 - 31.05.2022

Status

24.09.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

24.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 24.09.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6131df85-1272-4329-b555-d6d62c351d94>

1/3

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

2021-10-01 12:14

Mejdeskjema for behandling av personopplysninger

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg D Tillatelse fra Forsvarets Forskningsnemnd



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato

2021-10-22

Vår referanse

2021/034293-003/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Anders Kvamme

.

..

Kopi til

Forsvarsmateriell
SJØ/SST

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 21. september 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «I hvilken grad har undersøkelsene og etterarbeidet etter Helge Ingstad ulykken bedret Sjøforsvarets evne til strategisk kompetansestyring av skipsteknisk personell til fregatter?» Det skal gjennomføres intervju med utvalgte ledere, og tillatelse er innhentet fra Sjøforsvaret, Forsvarsmateriell og Forsvarsdepartementet.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. mai 2022.

4 Villkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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