

Statstilsette i omstilling

Ei undersøking av handteringa av dei menneskelege sidene ved utflytting av 7 statlege tilsyn

Difi rapport 2010:10

ISSN 1890-6583

Føreord

Stortinget gjorde 6. juni 2003 vedtak om å flytte Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet, Sjøfartsdirektoratet, Direktoratet for Arbeidstilsynet, Luftfartstilsynet, Statens filmtilsyn og Eigarskapstilsynet ut av Oslo innan 2007. Vedtaket omfatta til saman 815 tilsette i tilsyna.

På oppdrag frå Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) utførde Asplan Viak AS i 2009 ei evaluering av flyttinga. Denne evalueringa var konsentrert om å vurdere dei regionale, organisasjonsinterne og faglege verknadene av utflyttinga, med rekna kva verknader flyttinga hadde for tilflyttingsregionane. Som ei oppfølging har FAD ynskt å *få meir kunnskap om korleis dei menneskelege sidene ved omstillingane har vorte handterte.*

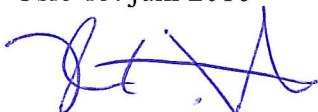
Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har hatt i oppdrag å gjennomføre ei undersøking av verknader for medarbeidarane av omstillingane, for å få fram kunnskap som kan medverke til å gjere framtidige omstillingar betre. Rapporten oppsummerer og analyserer dei viktigaste funna i kartlegginga og trekkjer ut dei viktigaste lærdomane.

Undersøkinga vår byggjer på den tidlegare evalueringa og eigne innsamla data. Ei spørjeundersøking blant 662 tidlegare tilsette frå alle tilsyna har vore den viktigaste datakjelda. Ho har gjeve ny kunnskap om situasjonen for dei som ikkje flytta med tilsyna og deira syn på omstillingsprosessane.

Nokre informantar har uttrykt at det var vanskeleg å svare på spørsmåla vi stilte, fordi dette rippa opp i personleg vanskelege minne. Men eit hovudinstrykk frå arbeidet er at dei fleste meiner at det er på tide å samle og systematisere røynslene, for om mogleg å dra lærdom av denne typen omstillingar. Difi takkar alle dei som har brukt tida si på å svare på spørjeskjemaet.

Inger Johanne Sundby (prosjektleder) og Marit Skaar Reiersen har gjennomført undersøkinga, og avdelingsdirektør Marit S. Wærness står som fagleg ansvarleg for prosjektet.

Oslo 15. juni 2010



Hans Chr. Holte
Direktør

Innhald

1. Samandrag	4
1 Bakgrunn og føremål med undersøkinga.....	10
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Mål for og avgrensing av prosjektet.....	11
1.2.1 Målgruppa for kartlegginga.....	11
1.3 Kort om metode og tilnærming	12
1.3.1 Tilgjengeleg dokumentasjon om omstillingsprosessane	12
1.3.2 Spørjeundersøkinga	13
1.3.3 Intervju og samtalar	14
2 Framlegget om flytting av tilsyna - kompetanse- og personalmessige konsekvensar.....	15
2.1 Framlegget om utflytting.....	15
2.2 Personalmessige konsekvensar og føringar.....	16
2.2.1 Personalkostnader knytte til omstillingane	17
2.3 Sentrale personalpolitiske rammevilkår	17
2.3.1 Personalpolitiske verkemiddel	19
2.3.2 Flytteplikt	20
2.3.3 Fortrinnsrett og venteløn	20
3 Kva skjedde i praksis?	21
3.1 Flytteprosessane i kvart av tilsyna	21
3.1.1 Medietilsynet	21
3.1.2 Arbeidstilsynet	22
3.1.3 Konkurransetilsynet	22
3.1.4 Sjøfartsdirektoratet	22
3.1.5 Luftfartstilsynet	23
3.1.6 Post- og teletilsynet	23
3.2 Verkemiddel brukte i omstillingsprosessen	23
3.2.1 Verkemiddel for å få medarbeidarar til å bli	24
3.2.2 Verkemiddel for å lette overgangen til anna arbeid	25
3.2.3 Verkemiddel for å lette overgangen til alderspensjon.....	25
3.2.4 Verkemiddel for å sikre nødvendig kompetanse.....	26
3.2.5 Verkemiddel for å utvikle verksemda og ta vare på dei tilsette	26
3.3 Kven slutta og kven vart med?.....	27
3.3.1 Kor mange og kven vart med heile vegen?	27
3.3.2 Færre kvinner enn menn vart med.....	28
3.3.3 Mange over 60 år vart verande.....	28
3.3.4 Ansiennitet i tilsyna.....	29
4 Korleis har det gått med dei som slutta?.....	31
4.1 Når slutta dei og kvifor?.....	31
4.1.1 Ni av ti slutta på grunn av flyttinga.....	31
4.1.2 Fire av fem slutta etter 2004.....	31

4.2	Kva gjer dei tidlegare tilsette i dag?.....	32
4.2.1	81 prosent er yrkesaktive og 12 prosent er pensjonistar	32
4.2.2	Over ein tredel arbeider utanfor offentleg sektor	33
4.2.3	Kor raskt dei kom i nytt arbeid varierer mellom tilsyna	34
4.2.4	Fleire jobbskifte.....	35
4.2.5	Fortrinnsrettsordninga til ny stilling i staten vart brukt.....	35
4.2.6	Fleirtalet av pensjonistane gjekk av med AFP	35
4.3	Vurderinga av å flytte med tilsynet	36
4.3.1	Tre av fire bestemte seg raskt.....	36
4.3.2	Å behalde jobben - viktig drivkraft for å flytte	36
4.3.3	Familien viktigaste årsak til ikkje å flytte	36
4.4	Kva rolle spelte flyttinga av tilsynet for dei som ikkje flytta med?	37
4.4.1	Halvparten meiner at flyttinga spelte ei negativ rolle for karrieren, men ein firedel har fått eit lyft.....	38
4.4.2	Like mange meiner at flyttinga har hatt ein positiv som negativ innverknad på kompetanseutnytting og -utvikling.....	39
4.4.3	Større negativ enn positiv innverknad på eigen økonomi	39
4.4.4	Negativ innverknad på eige sosiale miljø, familie og livssituasjon/trivsel.....	41
5	Oppfatningar av omstillingsprosessane	43
5.1	Rolla dei personalpolitiske verkemidla spelte.....	43
5.1.1	Pendlaravtale og lønstilskot spelar ei viss rolle for å få tilsette til å bli med lengst mogleg	43
5.1.2	Kompetansekartlegging og karriereplanlegging størst innverknad.....	44
5.1.3	Sluttvederlag og andre verkemiddel hadde litt innverknad	45
5.1.4	Tilrettelegging for overgang til AFP viktigare enn	45
5.2	Synspunkt på sjølve omstillingsprosessen	46
5.2.1	Haldningane til og aksepten av vedtaket er avgjerande	47
5.2.2	Viktig å vere ryddig, open og å informere godt	47
5.2.3	Syn på individuelle tiltak vs. likebehandling	49
5.2.4	Gjort nok for å få tilsette til å bli med så lenge som mogleg?.....	50
5.2.5	Gjort tilstrekkeleg for å sikre økonomi og arbeid for dei tilsette?	51
5.2.6	Førde flyttinga til at fleire vart pensjonerte?.....	52
5.2.7	Vart oppgåveutføringa skadelidande på grunn av flyttinga?	52
5.2.8	Involvering i og innverknad på omstillingsprosessen	53
5.3	Leiarane sine oppfatningar	53
5.3.1	Røynsler med verkemiddel for å få folk til å bli med	54
5.3.2	Røynsler med å hjelpe tilsette over i anna arbeid.....	55
5.3.3	Krevjande å leie omstillingsprosessane.....	55
5.3.4	Leiarskifte versus leiarstabilitet	56
5.3.5	Viktig korleis ein blir motteken på den nye staden.....	57
6	Difi sine vurderingar	58
6.1	Utgangspunktet for vurderinga.....	58
6.2	Dei fleste er i arbeid	59
6.3	Har nokon vorte utstøytte av arbeidslivet?.....	60

6.4	Flyttinga påverka livssituasjonen negativt	61
6.5	Verkemidla for å få folk i arbeid hadde lite å seie i denne situasjonen.....	62
6.6	Verkemidla for å få folk til å bli verande ei stund lenger har verka	63
6.7	Individuelle insitament nødvendig, krevjande og kjelde til misnøye.....	63
6.8	Involvering og innverknad vareteke ifølgje reglane?.....	65
6.9	Oppbygging og nedbygging – kor gradvis kan og bør det gå?	65
6.9.1	Godt rekrutteringsgrunnlag og innsatsen frå dei attverande	
	avgjera for nyetableringa	66
6.9.2	Gradvis nedbygging, men kor raskt burde det gå?	67
6.10	Ulike omstillingsgrep vi kan lære av?	68
6.11	Rettare å snakke om nedlegging?	69
6.12	Svekking av tiltrua til at jobb i staten gjev tryggleik?.....	70
7	Konklusjonar og lærdomar	71
7.1	Verknader for dei tilsette	71
7.1.1	Mange i arbeid, nokre vart pensjonistar og nokre er framleis arbeidslause	71
7.1.2	Mange meiner at flyttinga påverka livssituasjonen og det sosiale miljøet deira negativt.....	72
7.1.3	Verkemidla for å få tilsette til å bli så lenge som mogleg eller kome over i anna arbeid, hadde relativt lite å seie i desse omstillingane.....	72
7.1.4	Svært mange var kritiske til avgjerda om flytting, og ein del var kritisk til gjennomføring av omstillingsprosessen.....	72
7.2	Lærdomar	73
	Referanseark for Difi	76

Vedlegg:

1. Asplan Viaks hovedfunn
2. Liste over informantar
3. Spørjeskjema
4. Protokoll av 13.november 2003
5. Litteraturliste

1. Samandrag

Talet på og omfanget av omstillingar i staten har dei siste 20 åra vore omfattande. Det skjer kontinuerlege endringar av organiseringa av dei fleste statlege verksemdar¹, og det har vore gjennomført mange store og omfattande organisasjonsendringar gjennom omdanning av forvaltningsorgan til statlege selskap, fusjonar/samanslåingar og endringar av sentral og regional organisering i store etatar. Nokre av omstillingsprosessane har medført nedbemanning eller geografisk flytting av verksemda, noko som får særleg store konsekvensar for dei tilsette sin arbeids- og livssituasjon.

Omstillings- og endringsprosessane i staten er det temaet i medarbeidarundersøkingane i staten frå 2007 og 2010 som dei tilsette er minst nøgde med. Undersøkinga viser at det skjer mykje omstilling i staten, som rører sterkt ved mange, men kvaliteten på prosessane ser ikkje ut til å vere den beste. Mange opplever også negative resultat av omstillingane, både når det gjeld eiga arbeidsmengd og arbeidsglede og resultatet for brukarane. Det er ein sterk samanheng mellom dei tilsette sin jobbtrivsel og korleis dei opplever resultatata av omstillingar dei har vore gjennom².

Flyttinga av Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet, Sjøfartsdirektoratet, Direktoratet for Arbeidstilsynet, Luftfartstilsynet, Statens filmtilsyn og Eigarskapstilsynet³ frå Oslo til seks ulike stader i landet, er omstillingar som har hatt store konsekvensar for dei 815⁴ som var tilsette i tilsyna ved årsskiftet like etter avgjerda i regjeringa. Stortinget gjorde vedtaket om flytting 6. juni 2003 og tilsyna skulle *vere* flytta ut av Oslo *innan* 2007.

Som ei oppfølging av ei evaluering av flyttinga av tilsyna utført av Asplan Viak AS for Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (FAD)⁵ i 2009, har FAD ynskt å *få meir kunnskap om kva verknader/konsekvensar denne typen omstillingar har for medarbeidarane i verksemdene, for å kunne gjere framtidige omstillingsprosessar betre.*

Evalueringa frå Asplan Viak viste at berre ein liten del av dei tilsette vart med då tilsyna flytta. Det mangla oversikt over og kunnskap om dei tilsette som ikkje flytta med tilsyna, og korleis det har gått med dei i arbeidslivet. Vi har derfor konsentrert kartlegginga om dei som *ikkje vart med permanent då verksemdene flytta*, dvs.

¹ Difi rapport 2008:3 Organisasjonsendringer i Staten 1992 til 2007

² Difi rapport 2010:5 Medarbeiderundersøkelsen

³ Statens filmtilsyn og Eigarskapstilsynet vart flytta til Fredrikstad og fusjonerte med Statens medieforvaltning (SMF) til Medietilsynet.

⁴ Talet på tilsette i dei 7 tilsyna pr. 1.1.2003 i flg. data henta inn gjennom Asplan Viak si evaluering og frå Direktoratet for Arbeidstilsynet

⁵ Fornyings- og administrasjonsdepartementet: Evaluering av utflytting av statlig virksomhet. Komparativ analyse. 10.6.2009. Gjennomført av AsplanViak i samarbeid med Price Waterhouse Coopers og Sintef

dei som var tilsette i tilsynet før 1.1.2003 og som hadde slutta i perioden 1.1.2003-1.1.2009. Det var også viktig å få kontakt med og synspunkt frå desse no, før det har gått for lang tid frå dei slutta i verksemdene.

Verknader for dei tilsette

Omstillinga har ført til at berre eit fåtal av dei 815 som var tilsette i tilsyna, flytta permanent. 662⁶ av dei som var tilsette før 1.1.2003, slutta i perioden frå avgjerda om flytting vart teken i 2003 til 1. januar 2009. Kartlegginga femnar i hovudsak om desse 662 som i rapporten er omtalte som "tidlegare tilsette". Vi har likevel også kort omtalt dei som framleis var tilsette etter 1. januar 2009. Nokre få av desse flytta med, ein del har pendla eller pendlar framleis og vil slutte når avtalane går ut i 2010, og somme har framleis arbeidsstad i Oslo⁷.

74 prosent av dei som slutta, bestemte seg *raskt* for at flytting ikkje var aktuelt for eigen del. Bustad, familie og vener attåt tilbod om ein ny jobb, blir gjevne opp som viktigaste årsaker til at dei ikkje ville eller kunne flytte. Verkemidla som vart brukte for å få dei tilsette til å vurdere flytting eller faktisk flytte permanent, hadde ikkje noko å seie for denne gruppa.

Mange fekk ny jobb, somme vart pensjonistar og somme er framleis arbeidslause

- 81 prosent av dei tidlegare tilsette i tilsyna er i dag yrkesaktive. Dei aller fleste fekk nytt arbeid innan ein månad etter at dei hadde slutta. Dette kan forklarast med den generelt gode arbeidsmarknadssituasjonen i det sentrale austlandsområdet på dette tidspunktet og med at medarbeidarane i tilsyna hadde høg kompetanse på etterspurde fagområde. 36 prosent av dei yrkesaktive er ikkje lenger i offentleg sektor.
- Over ein tredel av dei som kom i arbeid, har hatt meir enn ein arbeidsgjevar sidan dei slutta.
- 12 prosent av dei som svara på undersøkinga vart pensjonerte, og dei fleste av desse gjekk av med AFP. 63 prosent meiner at flyttinga førde til at fleire tilsette vart pensjonerte enn om tilsynet hadde vorte verande i Oslo. Verksemdene forma ut overgangsordningar for dei som nærma seg pensjonsalder (60+). Tilrettelegging for overgang til AFP vart rekna som eit viktigare tiltak enn lønskompensasjon for pensjonistane.
- 9 prosent av dei som svara på undersøkinga, var ufrivillig arbeidslause ut over ein månad etter at dei hadde slutta i tilsynet. 20 av desse brukte fortrinnsrettsordninga til ny stilling i staten, og 16 fekk jobb på denne måten. 13 personar er no, 3-4 år etter flyttinga, framleis arbeidslause. Tre av desse er på venteløn.

⁶ Sum av tal personar som i flg. opplysningar frå tilsyna var tilsette før 1.1.2003 og som har slutta i perioden 1.1.2003 -1.1.2009.

⁷ Gjeld no i hovudsak 16-17 frå Luftfartstilsynet.

Trass i at mange kom i arbeid, meiner eit fleirtal at flyttinga har vore negativ for livssituasjonen og det sosiale miljøet deira

- Påfallande mange (62 prosent) av dei som slutta, oppgjev at flyttinga verka negativt inn på livssituasjonen og trivselen deira, og høvesvis 52 prosent og 43 prosent meiner det har gått ut over deira sosiale miljø og familien. Mange hadde vore lenge i tilsyna og arbeidsplassen var svært viktig for deira sosiale tilhøyrse.
- Nærare halvparten meiner at flyttinga verka negativt inn på karrieren og den private økonomien deira.
- Omtrent 25 prosent er likevel nøgde med både eigen karriere, noverande arbeidsinnhald og løn. Dei under 50 år er meir nøgde enn dei over 50. 15 prosent meiner at livssituasjonen og trivselen har vorte *betre* etter at dei slutta i tilsynet.

Pendlaravtalar og lønstilskot har spelt ei rolle for å få tilsette til å bli verande lenger i tilsyna

- Spesielt utvalde nøkkelpersonar eller tilsette med viktig spesialkompetanse vart tilbodne pendlaravtalar og lønstilskot. Dette har hatt ein viss verknad for å få dei til å bli verande i jobben.

Kompetansekartlegging og karriereplanlegging har spelt ei rolle for den enkelte arbeidssøkjar

- Kompetansekartlegging og karriereplanlegging *vart* tilbode alle, og dette er det tiltaket som flest meiner har hatt ein viss innverknad for dei sjølve. Rekkja av andre verkemiddel for å få folk i arbeid som til dømes "outplacement" (aktiv jobbsøking med løn), lønskompensasjon til ny arbeidsgjevar, hospiteringsordning og avgangskontrakt med studiestønad, har generelt sett hatt mykje mindre innverknad, sjølv om det finst døme på at dette har vore viktig for enkeltpersonar.

Vanskeleg for mange å akseptere individuelt retta verkemiddel

- Omstillingsverkemidla har i stor grad vore individuelt innretta. Det er arbeidsgjevar som etter drøftingar med dei tillitsvalde avgjer kva for verkemiddel som er nødvendige for å nå dei måla som er sette for omstillinga. Arbeidsgjevar avgjer også kven som skal få tilbod om kva. Mange har kommentert at prosessen både var vilkårleg og romma forskjellsbehandling.
- Sjølv om verkemidla ikkje ser ut til å ha hatt nokon avgjerande innverknad på det valet den enkelte har teke i denne omstillinga, kan dei vere godt eigna i andre omstillingar. Dersom til dømes situasjonen på arbeidsmarknaden hadde vore vanskelegare, ville verkemidla vorte sette på ein meir reell prøve.

Svært mange var kritiske til avgjerda om flytting

- Over 80 prosent av respondentane meiner at oppgåveutføringa i deira tilsyn vart skadelidande som følge av flyttinga. Mange er også svært kritiske til vedtaket og meiner at det har ført til store samfunnsøkonomiske kostnader og store menneskelege belastningar.
- Fleire har i kommentarar uttrykt tvil om motivet for flyttinga. Dei meiner at det ville vore meir likefram å seie at føremålet med avgjerda

var distriktpolitisk, utan å blande dette saman med andre argument som betre tilgang på kvalifiserte personar, mindre driftskostnader og større sjølvstende gjennom større avstand mellom tilsyn/direktorat og departement. Mange tilsette har mistanke om at motivet også var å få skift ut tilsette og byggje nye verksemdar. Dette sårar deira yrkesfaglege sjølvkjensle.

- Omgrepet ”flytting” tilslører at det i realiteten er nedlegging for å etablere ei ny verksemd.

Tilsynsomstillingane har vore krevjande med både nedbygging, oppbygging og normal drift

- Det er oppsiktsvekkjande at tilsyna greidde å halde på såpass mange fagfolk og medarbeidarar i sentrale funksjonar, så lenge. Tilsyna var heilt avhengige av desse medarbeidarane for å greie oppbygginga. Sterk lojalitet og attraktive insitament kan vere to forklaringar.
- Det er ulike syn på om omstillingsperioden var for lang, passe eller for kort. ”Seigpining”, meiner somme. ”Godt med tid for å områ seg og finne nytt arbeid”, meiner andre. Det som ser ut til å ha styrt lengda på flytteprosessen, har vore rekrutteringsalternativa (universitet, høgskular og fagmiljø) på tilflyttingsstaden, opplæringsbehov og tilgjengelege lokale.
- Det er ulike syn på om det vart gjort nok for å få dei tilsette til å flytte med, og/eller få dei til å stå i jobben lengst mogleg. Samla sett er det mange som er negative, men dette varierer mykje mellom dei ulike tilsyna.
- Handtering av store omstillingsprosessar er alltid krevjande, og materialet viser at det har vore fleire utfordringar i tilsynsutflyttinga:
 - Å gjennomføre ei avgjerd som både leiinga og dei tilsette opplever som svært kontroversiell, utfordrar leiaren med omsyn til lojalitet til avgjerda og truverde overfor dei tilsette.
 - Det tredelte ansvaret og fokuset leiinga har; oppbygging av ei ny verksemd, kontinuerleg oppgåveutføring i omstillingsperioden og det å vise tanke og omsorg for tilsette som skal slutte. I dette ligg det også å kunne balansere mellom å vareta dei tilsette sine individuelle behov, samtidig som ein skal vareta behovet for å nå måla som er sette for verksemda.
 - Å utforme individuelle tiltak innanfor kollektive rammer. Dette inneber ei analytisk og pedagogisk krevjande oppgåve. Leiaren må kunne forklare at alle ikkje kjem til å bli behandla likt, men rettferdig og på sakleg grunnlag, og at dette kan gje seg utslag i ulike tilbod og tiltak.
 - Å sikre at det er maksimalt føreseieleg i ein prosess der det uføresette kan gjere det nødvendig å endre både insitament og tiltak.

Kva kan vi lære?

Tilsynsomstillingane hadde eitt felles kjenneteikn, nemleg at verksemda skulle flytte geografisk. Utover det var fleire av verksemdene i ulike og andre omstillingsprosessar på same tid, noko som gav særskilte utfordringar og påverka gjennomføringsprosessen. Mangfaldet inneber ei viss utfordring når vi

skal trekkje lærdomar til bruk i andre omstillingsprosessar. Likevel er det visse av utfordringane som vi har sett i tilsyna, som handlar om handtering av menneske i krevjande omstillingsprosessar, og desse har eit universelt preg. Med bakgrunn i det materialet som ligg føre, kan vi peike på desse faktorane og tilhøva som bør takast omsyn til i framtidige omstillingar:

- *I formidlinga av den politiske avgjerda* er det viktig å vere tydeleg og likefram om føremålet med omstillinga. Det er vanskeleg å få aksept for omstillinga dersom dei tilsette ikkje har tru på målet og/eller har mistanke om at føremålet er eit anna enn det som blir sagt.
- *I gjennomføringa av omstillingsprosessen* er det viktig at:
 - Leiarane er ærlege og realistiske i å flagge kvar dei står, samstundes som dei prøver å få forståing i verksemda for den rolla dei har og lojalitetsplikta deira.
 - Leiarane er tydelege, slik at det ikkje blir skapt tvil om i kva retning utviklinga skal gå og kva som skal oppnåast. Samstundes bør det haldast ein open dialog og vere rom for å lyfte fram dei ulike situasjonane og ståstadene dei tilsette har.
 - Leiarane sikrar at dei har (eventuelt skaffar seg) nødvendig kapasitet og kompetanse til å gjennomføre omstillingsprosessane.
 - Dei tilsette tek ansvar for å setje seg inn i realitetane av eit politisk vedtak, og gjer det dei kan for å vere aktive, søkje arbeid og sjå opningane i situasjonen.
 - Den enkelte tilsette blir sedd og følgd opp. Dette gjeld også dei som er i permisjon i omstillingsperioden. Kvar enkelt tilsett bør ha tilbod om rådgeving og hjelp i ei kaotisk tid.
 - Omstillingspakkene og kriteria for korleis dei vil bli utløyste, må vere mest mogleg klare og semje om. Dei tilsette må få tilstrekkeleg informasjon og kunnskap om utfordringa for verksemda framover og kvifor omstillingsverkemidla blir brukte slik dei blir.
 - Ein må vere open om at omstillingsprosessen og føresetnader kan endrast undervegs slik at verkemiddelbruken må tilpassast i den enkelte verksemda.
- Forvaltninga kan bli betre på å *dele røynsler* og bruke røynsleane frå dei som alt har vore gjennom bestemte typar av omstillingsprosessar når nye blir sette i gang. Dette gjeld så vel suksesshistoriene som døme på kva som ikkje verka.
- Det bør vere meir *samarbeid og røynsledeling mellom verksemder som skal gjennomføre ei tilnærma lik omstilling*. Særleg gjeld dette utforming og bruk av verkemiddel og insitament.
- Støtte og forståing frå overordna departement er svært viktig. Leiarane kan også trenge menneskeleg støtte og forståing, og departementet kan spele ei rolle.
- Godt samarbeid med fagdepartementet under omstillingsprosessen for saman å kome fram til gode løysingar og føremålstenlege verkemiddel, blir sett på som viktig av leiarane. Fordi omstillingane i seg sjølve vil vere ulike, og dei samfunnsmessige føresetnadene for å lukkast, kan

vere ulike, blir det framheva som viktig at fagdepartementet viser forståing og fleksibilitet.

- Det kan informerast betre om ordninga med fortrinnsrett til ny stilling i staten. Vår kartlegging viser at det generelt er få som har kunnskap om eller tru på ordninga, samstundes som ho er vorten brukt med hell i nokre funn vi har gjort.

1 Bakgrunn og føremål med undersøkinga

1.1 Bakgrunn

I følgje vedtaket gjort i Stortinget 6. juni 2003 skulle Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet, Sjøfartsdirektoratet, Direktoratet for Arbeidstilsynet, Luftfartstilsynet, Statens filmtilsyn og Eigarskapstilsynet⁸ flytte ut av Oslo innan 2007.

Det vart i 2009 gjennomført ei evaluering av flyttinga av tilsyna utført av Asplan Viak AS for Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (FAD)⁹. Føremålet med denne evalueringa var i hovudsak å vurdere dei regionale, organisasjonsinterne og faglege verknadene av utflytting medrekna kva verknader flyttinga hadde for tilflyttingsregionane.

Kartlegging og vurdering av dei menneskelege sidene ved tilsynsflyttinga var ikkje direkte omfatta av denne evalueringa.

Nokre av hovudfunna frå evalueringa viser likevel at berre ein liten del av medarbeidarane vart med då tilsyna flytta. Kor mange som ikkje vart med, varierer mellom 75 – 90 prosent i dei respektive verksemdene. Resultata viser også at dei ikkje kan sjå at utforminga av verkemidla som vart tekne i bruk for å halde på medarbeidarar, har hatt stor innverknad på kor mange som vart med på lang sikt. Asplan Viak konkluderer vidare med at kompetansesamansetninga i verksemdene og situasjonen før flyttinga, heller ikkje har hatt stor innverknad på kor mange som vart med. Men flytteprosessen og verkemiddelbruken har truleg hatt mykje å seie for kor lenge ein har greidd å halde på kritisk kompetanse i flytteperioden. (Vedlegg 1 gjev att hovudfunn frå Asplan Viaks evaluering.)

Desse funna gjev grunn til å innhente meir kunnskap for ei djupare forståing av korleis dei menneskelege sidene ved flyttinga av dei statlege verksemdene er vortne handterte. Det er behov for å belyse området grundigare fordi:

- Utflyttinga av tilsyna er døme på nokre av dei større omstillingane dei siste åra. Det er derfor gode grunnar til å dokumentere prosessane samla og trekkje røynsler frå desse.
- Det er viktig å få kartlagt korleis det har gått med arbeidstakarane. Det har vore ein gjennomgåande intensjon frå ulike regjeringar at omstillingar skal gjennomførast slik at dei tilgodeser både statens krav til effektivisering og arbeidstakarane sitt behov for tryggleik.

⁸ Statens filmtilsyn og Eigarskapstilsynet vart flytta til Fredrikstad og fusjonert med Statens medieforvaltning (SMF) til Medietilsynet.

⁹ Fornyings- og administrasjonsdepartementet: Evaluering av utflytting av statlig virksomhet. Komparativ analyse. 10.6.2009. Gjennomført av AsplanViak i samarbeid med Price Waterhouse Coopers og Sintef

- Det er også viktig å få kartlagt om flyttinga har ført til utstøyting frå arbeidslivet. Ein av dei overordna målsetnadene for flytte- og omstillingsarbeidet som følgde av Stortingets vedtak 6.juni 2003 var: ”Tilsette skal ikkje støytast ut frå arbeidslivet som følge av flyttinga”.

Vi ser av resultatane frå Asplan Viak si evaluering at mange har slutta, men spørsmålet er om omstillinga har ført til utstøyting eller om dei som har slutta, har kome raskt i nytt arbeid. Det er også all grunn til å få vurdert grundigare kva rolle dei ulike verkemidla, tiltaka og prosessane har spelt for resultatet og for læring framover.

1.2 Mål for og avgrensing av prosjektet

Fornyings- og administrasjonsdepartementet har ynskt å få meir kunnskap om handteringa av dei menneskelege sidene ved omstillingane i tilsyna. Føremålet har vore:

- *Å få meir kunnskap om kva verknader/konsekvensar denne typen omstillingar har for medarbeidarane i verksemdene for å forbetre framtidige omstillingsprosessar*

Problemstillingane som vi har søkt å svare på, er:

- Skildring av omfanget av omstillingane med omsyn til:
 - kor mange vart med og eventuelt for kor lang periode og eventuelt kjenneteikn ved desse (alder, kjønn, sivilstatus, utdanning)
 - kor mange flytta ikkje med og kva skjedde vidare med desse
- Skildring av dei verkemidla og tiltaka som vart brukte for å
 - få medarbeidarar til å stå i stillinga lengst mogleg før flytting, flytte med permanent eller pendle
 - lette overgang til anna stilling
- Vurdere kor eigna arbeidsgjevar/personalpolitikken og tiltaka har vore; både dei sentrale rammene, retningslinjene og tiltaka, og eventuelle lokale tilpassingar.
- Vurdere styrkar og veikskapar ved planlegging og gjennomføring av omstillingsprosessane. Identifisere døme på tiltak som kan brukast i andre omstillingsprosessar ”Beste praksis”.

Undersøkinga skal munne ut i ein rapport som inneheld dokumentasjon og kunnskap til bruk for statlege verksemdar som skal omstillast og eventuelle framlegg til utvikling og endring av verkemiddel og tiltak frå arbeidsgjevar si side.

1.2.1 Målgruppa for kartlegginga

Temaet ”handtering av dei menneskelege sidene ved omstilling” er stort og komplekst. Vi har konsentrert kartlegginga om dei som ikkje vart *med permanent då verksemdene flytta* dvs. dei som var tilsette i tilsynet før 1.1.2003 og som hadde slutta i perioden 1.1.2003-1.1.2009. Dette utgjorde den absolutt største delen av dei tilsette, og kunnskap om korleis det har gått med dei, er

ikkje samla tidlegare. Det var viktig å få kontakt med og synspunkt frå desse no, før det har gått for lang tid frå dei slutta i verksemdene.

Denne gruppa inkluderer også dei som har pendla eller vore busette på den nye lokaliseringsstaden i ein periode mellom flyttetidspunktet for tilsynet og til dei slutta før 1.1.2009.

Vi har informasjon om tal og nokre bakgrunnsdata (alder, kjønn osv.) på dei som framleis var tilsette i tilsyna etter 2009, men vi har ikkje innhenta synspunkta deira på omstillingsprosessen og om og eventuelt korleis omstillingsverkemidla/tiltaka har verka inn på avgjerda om å bli.

Men denne gruppa femnar ikkje berre nokre relativt få som flytta permanent med, men også mange pendlarar og somme med framleis arbeidsstad i Oslo.

Undersøkinga kunne vore utvida ved særskilt kartlegging blant dei som har pendla eller som framleis pendlar, og dei relativt få som flytta permanent med og som framleis var tilsette etter 1.1.2009. Gjennom intervju er det likevel vorte opplyst at mange av desse har slutta i løpet av 2009/2010.

Undersøkingar retta spesielt mot desse gruppene kunne gjeve meir kunnskap om pendlaravtalane som verkemiddel når statlege verksemdar blir flytta langt, og ei meir detaljert vurdering av verkemidla for å lette etablering på ny stad.

1.3 Kort om metode og tilnærming

Data og kunnskap som ligg til grunn for denne rapporten, er basert på

- skriftleg dokumentasjon om omstillingsprosessane frå tilsyna (ref. Vedlegg 5- Litteraturliste),
- notat og referat frå bl.a. forhandlingar mellom dei sentrale partane om omstillingsverkemiddel,
- relevante data og informasjon som vart samla inn frå tilsyna i samband med Asplan Viak si evaluering,
- samtalar med informantar frå tilsyna og omstillingstillitsvalde som var sentrale aktørar i utflyttingsprosessen (ref. Vedlegg 2 – Liste over informantar),
- ei større spørjeskjemaundersøking til dei som slutta i verksemdene i perioden 1.1.2003 og 1.1.2009 (ref. Vedlegg 3 – Spørjeskjema),
- intervju med dei som var leiarar i verksemdene under omstillingsperioden (ref. Vedlegg 2 –Liste over informantar).

1.3.1 Tilgjengeleg dokumentasjon om omstillingsprosessane

Tilsyna har i ulik grad dokumentert og systematisert informasjon om omstillingsprosessane med omsyn til korleis dei vart gjennomførde, kva tiltak som vart sette i verk og resultat av desse. Vi har hatt tilgang til noko dokumentasjon av denne typen særleg frå Sjøfartsdirektoratet, Konkurransetilsynet og Arbeidstilsynet.

Det vart samla inn rapportar og styringsdokument frå tilsyna som grunnlag for evalueringa gjennomført av Asplan Viak. Noko av dette var relevant for kunnskapsinnhentinga vår om fem av tilsyna. Direktoratet for Arbeidstilsynet var ikkje omfatta av evalueringa frå Asplan Viak, og informasjon herfrå har vi derfor henta inn særskilt.

Asplan Viak henta også inn data frå dei enkelte tilsyna om endringar i personellsituasjonen og kompetansesamansetjinga over tid. Dette har vore viktig grunnlagsinformasjon for oss. Ut frå dette materialet har det vore råd å få tal på kor mange som høvesvis flytta med verksemda eller slutta. Dette har også gjeve informasjon om kor lenge desse hadde vore tilsette, når dei eventuelt slutta, alder, utdanning og kjønn. Grunnlagsdataa frå tilsyna er likevel av noko ulik kvalitet. Alle verksemdene har ikkje hatt personalsystem som har gjort det mogleg å få ynskt statistikk om endringar i personalet i perioden frå før flyttevedtaket til etter etablering på den nye lokaliseringsstaden. Nokre har innført elektroniske personaldatasystem i løpet av perioden. Skildringa av korleis flyttinga påverka tilsette og kompetansesituasjonen vil derfor variere noko mellom tilsyna, og det må takast nokre atterhald ved samanlikningar.

1.3.2 Spørjeundersøkinga

For å kunne belyse spørsmåla om korleis det har gått med dei som slutta, måtte vi få kontakt med desse. Det var såpass mange tidlegare tilsette (ca. 662) at det mest føremålstenlege var å bruke spørjeskjema (jf. Vedlegg 3). Eit hovudproblem var å få tak i namn og adresser. For å få utført undersøkinga måtte vi ha hjelp frå eit fagmiljø som har eigna system for gjennomføring av denne type undersøkingar. Etter konkurranse vart TNS Gallup AS valt til å gjennomføre den tekniske sida av undersøkinga.

Totalt fekk TNS Gallup oversendt lister med til saman 662 namn. Listene frå dei ulike tilsyna hadde ulike format og varierende grad av opplysningar. For nokre av dei tidlegare tilsette hadde vi berre namn, for andre namn og fødselsår eller fødselsnummer, til meir komplette lister med namn, personnummer, adresser og telefonnummer. Etter vasking av adresser og mykje manuell leiting i elektroniske telefonkatalogar og skattelister fekk vi sannsynlege adresser på 607 personar, 92 prosent. Dette blir vurdert som svært bra ut frå den samla kvaliteten på utvalet som vart oversendt.

Totalt vart det dermed sendt ut 607 invitasjonar til å delta i undersøkinga. Det kom inn 404 svar, noko som gjev ein svarprosent på 67 prosent. Til saman kom det 35 brev i retur pga. ukjend adresse. Nokre av desse vart fanga opp gjennom telefonpurringa, og 23 som ikkje hadde fått undersøkinga per post fekk tilsendt invitasjon på e-post, med lenkje til å svare på undersøkinga på Internett.

Som tabellen nedanfor viser, varierer svarprosenten mellom tilsyna med Luftfartstilsynet på topp med 84 prosent og Medietilsynet lågast med 48 prosent.

Tabell 1: Svarprosent på spørjeundersøkinga fordelt på tilsyna

Verksemd	Namn på liste	Komplett med adresser	Innkome svar	Svarprosent
Dir. for arbeidstilsynet ¹⁰	94	78	47	60,3
Luftfartstilsynet	112	104	87	83,7
Medietilsynet	23	23	11	47,8
Post- og teletilsynet	126	121	93	76,9
Sjøfartsdirektoratet	200	185	108	58,4
Konkurransetilsynet	107	96	58	60,4
Totalt	662	607	404	66,6

Sjølv om svarprosenten er akseptabel, er det alltid eit spørsmål om kor representative dei som har svara, er for heile utvalet. Leiarar/mellomleiarar og tillitsvalde under omstillingsprosessen kan vere overrepresenterte. Ein av fire respondentar oppgjev at dei var i leiarstilling då dei slutta, og ein av fem at dei var tillitsvalde under omstillingsprosessen. Delen varierer lite frå tilsyn til tilsyn. Vi går ut frå at desse utgjer ein noko større del blant respondentane, enn i heile gruppa av dei som slutta. Vi kan også gå ut frå at blant gruppa som vi ikkje har fått tak i adressa til, kan det vere ein overrepresentasjon av pensjonistar.

I fritekstfeltet i spørjeskjemaet var det mogleg for respondentane å skildre situasjonen sin i arbeidslivet etter at dei slutta i tilsynet og uttrykkje synspunkta sine på omstillingsprosessane. I alt 131 har gjeve merknader om situasjonen i arbeidslivet og 207 om omstillingsprosessen, men synspunkta omhandlar forhold som går i kvarandre. Kvar merknad inneheld også ofte fleire utsegner og om fleire sider av omstillingsprosessen. I skildringa av resultatata frå spørjeundersøkinga er desse kommentarane oppsummerte og nokre av kommentarane brukte for å illustrere resultatata.

1.3.3 Intervju og samtalar

Medarbeidarar og leiarar med røynsle frå flytte- og omstillingsprosessane har kome med nyttig informasjon og synspunkt for planlegging av prosjektet og utarbeiding av problemstillingar. Dei som var omstillingstillitsvalde frå hovudsamanslutningane under avgjerds- og utflyttingsperioden, er intervjuet om omstillingsverkemiddel og -prosessane ut frå sine ståstader. Noverande og tidlegare leiarar for tilsyna har kommentert funn frå undersøkingane og gjeve supplerande informasjon og synspunkt på omstillingsprosessane bl.a. om leiingsutfordringar og røynsler dei gjorde seg undervegs.

¹⁰ Spørjeskjemaet vart sendt til alle som slutta i direktoratet inkludert dei som fekk stilling i Arbeidstilsynet sine regionar.

2 Framlegget om flytting av tilsyna - kompetanse- og personalmessige konsekvensar

I dette kapitlet vil vi kort gjere greie for

- framlegget om flytting av tilsyna
- kompetanse- og personalmessige utfordringar i høve til verksemda og yrkeskarrieren for den enkelte
- dei personalpolitiske verkemidla som skal medverke til at flest mogleg flyttar med, at ein held på nøkkelkompetanse lengst mogleg, eller at dei tilsette blir leidde ut i aktivt arbeid og ikkje blir passive mottakarar av venteløn eller førtidspensjonering

2.1 Framlegget om utflytting

Stortingsmelding 17 Om statlege tilsyn (2002-2003) vart lagd fram 24. januar 2003. I denne blir det argumentert for å lokalisere tilsyna til andre stader i landet. Dei viktigaste argumenta for val av stad var:

Tilgang til høgt kompetent arbeidskraft

Dei prinsippa som må tilleggjast størst vekt når det gjeld lokalisering av tilsyna, er derfor at dei må liggje på stader der det (a) finst ein tilstrekkeleg stor og velfungerande arbeidsmarknad for den typen personar som tilsyna har behov for og (b) er faglege basismiljø av høg nasjonal, og helst også internasjonal klasse - i undervisnings- og forskingsinstitusjonar eller i næringslivet - på tilsyna sine område.

Tilgang til kompetansemiljø

Det er sterk konkurranse i Oslo-området om høgt kvalifisert arbeidskraft. Dei verksemdene som blir flytta, vil kunne få betre tilgang på kvalifiserte personar; samstundes vil det bli lettare for resten av sentralforvaltninga, næringslivet og organisasjonane å få tak i dyktige folk i Oslo. Samstundes må ein ta omsyn til om tilflyttinga skaper uynskt press i arbeidsmarknadene i mottakarregionane.

Nærleik til overordna departement med større grad av sjølvstende

Det er behov for å gjere tilsyna meir uavhengige. Dette kan oppnåast gjennom å opprette uavhengige klageorgan og heilt eller delvis å avskjere departementet sin instruksjonsrett. Blir desse prinsippa lagde til grunn for organiseringa, vil kontaktbehovet mellom departement og tilsyn bli redusert og geografisk nærleik til overordna departement ikkje lenger vere ei like sterk grunngeving for lokalisering i Oslo-regionen¹¹.

¹¹ Jarle Trondal, Universitetet i Agder og Universitet i Oslo, Føredrag: "Statlige tilsyn på flyttefot. Bakgrunn og effekter". Partnerforum frukostmøte 8. desember 2009

Rimelegare å drive tilsyna utanfor pressområdet

I dei fleste tilfelle vil det vere rimelegare å drive tilsyna utanfor det sentrale pressområdet i og rundt Oslo, men sjølve flyttinga vil medføre kostnader.

Styrking av regionale senter

Ved å lokalisere tilsyn i byar som er viktige for den regionale utviklinga kan dei medverke til å styrkje både arbeidsmarknads- og kompetansebasen andre stader i landet enn i Oslo, og på den måten medverke til ei meir balansert regional utvikling i heile landet.

2.2 Personalmessige konsekvensar og føringar

Omorganisering og geografisk flytting av tilsyn reiser ei rekkje spørsmål som stiller krav til både rammevilkåra, og korleis sjølve omstillingsprosessen blir gjennomført. Dette gjeld særleg spørsmål om korleis sikre gode tilsynsfunksjonar gjennom prosessen, korleis halde på og erstatte kompetanse, korleis leggje til rette for best mogleg å vareta dei som ikkje flyttar med til ny stad, og ikkje minst kostnadssidene knytt til personale og kompetanse.

Med bakgrunn i røynsler frå tidlegare utflytting av verksemder både i Noreg og i Sverige, blir det i stortingsmeldinga rekna med at 75 til 90 prosent ikkje vil flytte med. Nedanfor presenterer vi dei viktigaste føringane og rammene som stortingsmeldinga gjev for gjennomføring av prosessen.

Kompetanse i verksemda vil gå tapt, men bli erstatta på lengre sikt.

Når ein vel ny lokalisering, må ein vere medviten om rekrutteringsgrunnlaget og høvet til å trekkje kompetanse til dei stadene ein vel å flytte. At det eksisterer universitet eller høgskole på staden, blir framheva som viktig.

Omstillingsprosess på tre år med eit klårt detaljert løp

Det blir lagt opp til at omstillingsprosessen skal gjerast over ein treårsperiode, med klår retning og detaljerte løp. Prosessane må ikkje leggjast opp på ein slik måte at dei innbyr til å reversere avgjerdene, og kompromissløyisingar som inneber at berre delar av tilsynet skal flyttast eller andre mellomløyisingar, vil i eit slikt perspektiv verke uheldig. I omstillingsprosessar som denne, blir det stilt store krav til leiing. Det kan vere vanskeleg å ha klårt fokus når ein skal nedbemanne og nyrekruttere parallelt. Prosessane må leggjast opp slik at dei både sikrar tilsynsfunksjonane og samstundes legg til rette for at dei tilsette kan ta grep i høve til eigen karriere. Lojalitetsbonusar kombinert med avtale om sluttpakker for å halde på nøkkelpersonalet, blir sentrale.

Verkemidla må bidra til at tilsette blir leidde ut i aktivt arbeid

Tilsette som ikkje flyttar med, skal hjelpast over i nytt arbeid. Alle tilsette i tilsyna som skal flytte, skal få tilbod om individuelle karriereplanar.

2.2.1 Personalkostnader knytte til omstillingane

Stortingsmeldinga peikar på fleire årsaker til at omstillinga i ein periode vil gje auka personalkostnader:

- Auka kostnader for å oppretthalde normal drift
- Lågare produktivitet pga. sjølve omstillinga
- Behov for nyrekruttering og opplæring pga. av tap av eksisterande kompetanse
- Behov for ”overlappande” bemanning pga. parallelle opp - og nedbyggingsprosessar
- Behov for auka leiingskapasitet

Auka kostnader som følgje av omstillinga av personalet

Med bakgrunn i røymsler frå tidlegare flytting av verksemder både i Noreg og Sverige, reknar ein med at berre 10 til 25 prosent av dei tilsette vil flytte med. Kostnadene knyter seg til

- Verkemiddel for å stimulere fleire til å bli/flytte med
- Verkemiddel som stimulerer til at flest mogleg går over i anna arbeid

Det vart kommentert i stortingsmeldinga at ein må sjå personalkostnadene som følgjer av ei utlokalisering i samheng med potensialet som ligg i å byggje opp ei verksemd frå grunnen av.

2.3 Sentrale personalpolitiske rammevilkår

For omstillingar innanfor det statlege tariffområdet eksisterer det eigne rammevilkår, bl.a. i form av lover, forskrifter og tariffavtalar. Heilt sidan regjeringa Brundtland gav si ”Intensjonserklæring om omstilling under trygghet i 1992”, har det vore lagt vekt på involvering av medarbeidarar og samarbeid med dei tilsette sine organisasjonar. Desse grunnleggjande føresetnadene har vore stabile gjennom politiske skifte og endringar i type omstillingar.

I 1994 kom dei fyrste personalpolitiske retningslinjene for omstillingar i staten. Dei vart utarbeidde i tariffperioden 1992-1994. I hovudtariffoppgjeret i mai 1994 vart det avtalt at staten i samråd med hovudsamanslutningane/Norsk lærarlag skulle revurdere gjeldande personalpolitiske retningslinjer for omstillingsarbeidet i staten. Dei har seinare vore reviderte og utvikla i tråd med endringar i type omstillingar, røymsler og behov for nye og endra personalpolitiske verkemiddel.

Då Stortinget gjorde vedtaket sitt om endra geografisk lokalisering av dei aktuelle tilsyna, var det fastsett ulike økonomiske verkemiddel som skulle stimulere dei tilsette til å flytte med. Verkemidla vart administrativt fastsette av dåverande Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) etter drøftingar med hovudsamanslutningane/Norsk lærarlag i juni 2001. AAD og hovudsamanslutningane vart seinare samde om ein sentral særavtale om bruk av verkemiddel ved omstillingar i staten som medfører geografisk flytting av verksemder og/eller nedbemanning.

Avtalen, som vart datert 13. november 2003 (sjå Vedlegg 4), erstatta protokollar av 14. juni 2001 og 3. juli 2002 i samband med omstilling i staten. Denne avtalen galdt i tillegg til andre sentrale særavtalar; ”Særavtale om flyttegodtgjøreelse”, ”Særavtale om økonomiske vilkår ved endret tjenestested” og ”Særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og vidareutdanning, kurs m.v.”.

Dei personalpolitiske verkemidla som var nedfelte i avtalen av 13. november 2003 utgjorde ramma for kva verksemdene kunne tilby den enkelte arbeidstakar. Verksemdene hadde, som tidlegare, trass i at verkemidla var nedfelte i ein sentral særavtale, styringsrett på kven som skulle få tilbod om kva, og verksemdene skulle i utgangspunktet gjere dette innanfor ordinære budsjetttrammer. Det er sett som føresetnad at bruken skal skje i samråd med overordna fagdepartement og at bruken skal drøftast med dei tillitsvalde i den aktuelle verksemda.

Protokollen av 13. november 2003 var ikkje utforma spesielt for tilsynsflyttinga, men skulle gjelde alle omstillingar i det statlege tariffområdet som innebar geografisk flytting av verksemd og/eller nedbemanning. Det er viktig å understreke at denne avtalen er utforma slik at det er arbeidsgjevar som - etter å ha drøfta dette med dei tillitsvalde - avgjer om, og i så fall kva, verkemiddel som er nødvendige for å nå dei måla som er sette for omstillinga, attåt kven som skal få tilbod om kva. Denne særavtalen skil seg dermed frå andre særavtalar som gjev den tilsette rettar til ytinga dersom vilkåra er oppfylte.

Arbeidsgjevar må dermed gjere ei grundig individuell vurdering før verkemidla blir tekne i bruk. Ingen har krav på å bli tilbodne bestemte verkemiddel.

Det er vidare eit sentralt prinsipp i det statlege omstillingsarbeidet at endringsprosessar ikkje skal føre til at eldre forlèt arbeidslivet tidlegare enn dei ville gjort utan omstillinga. Det er derfor viktig at alder ikkje blir eit kriterium for definering av om ein er overtalig, eller at verkemidla i seg sjølve medverkar til at eldre arbeidstakarar sluttar tidlegare. Arbeidsgjevarar i staten har eit ansvar for å bidra til at eldre arbeidstakarar utset pensjoneringstidspunktet gjennom å leggje til rette for at dei får bruke og utvikle kompetansen sin.

Arbeids- og administrasjonsdepartementet og hovudsamanslutningane var samde om at det var viktig å sjå kvar enkelt omstilling for seg og at det var viktig å finne verkemiddel som er tilpassa den konkrete situasjonen. Skal dette kunne gjerast, må det settet med verkemiddel som blir brukte i éi verksemd, sjåast isolert og ikkje haldast fram ved andre omstillingar. Hovudsamanslutningane var innforstått med dette, og ville medverke til at dei enkelte omstillingane ikkje fekk presedensverknader.

Dei personalpolitiske retningslinjene for omstilling i staten skal for det fyrste orientere om kva rammevilkår som finst for statleg omstillingsarbeid, blant anna i form av lover, forskrifter og tariffavtalar. Dei gjev også ei oversikt over kva verkemiddel som kan nyttast i omstillingsarbeidet. Før drøftingar om bruk av individuelle verkemiddel tek til i den enkelte verksemda, skal behovet for

omstillingsavtale avklarast. Dei sentrale partane er samde om å rå til at mal for omstillingsavtale blir lagd til grunn ved omstillingar i statlege verksemdar.

Retningslinjene gjer også greie for kva prosessar som skal og kan, setjast i verk i ulike statlege omstillingsprosessar. I og med at mykje av arbeidet skal skje i verksemdene, vil det vere der dei konkrete løysingane finst. Det er dei ulike involverte fagdepartementa som avgjer på kva nivå dei ulike prosessane skal gå føre seg.

Kvar omstillingssituasjon vil for dei fleste kunne innebere både uvisse og uro, og samstundes innebere opningar. Sjølve omstillingsprosessen i seg sjølv, og uvisse om kva som skal skje vidare med verksemda representerer store utfordringar både for leinga, dei tilsette og dei tillitsvalde. Det er ulike krav som blir stilte til leiarar i ein organisasjon under omstilling, og til leing av ein organisasjon som ikkje er under omstilling. Det er derfor særleg krevjande å vere leiar i omstillingsperiodar. Leinga må vurdere eigen kompetanse i forhold til dei spesielle utfordringane som omstillinga medfører, og vere open for å supplere kompetansen. I tilsynsflyttinga vart det ei særleg utfordring å ha fokus på dei ordinære oppgåvene, samstundes som verksemda skulle byggjast ned i Oslo og etablerast på ny lokaliseringsstad.

Ein vanleg påstand er at medarbeidarane «alltid» vil vere mot endringane, men motstanden kan like gjerne finnast hjå leiarane. Motstand mot endringar kan ha fleire årsaker. Ofte har det samband med at måla for omstillinga ikkje er klare, eller det ikkje er bestemt på kva måte ein skal nå desse måla. Her som det dreidde seg om geografisk flytting av verksemdene, var det naturleg at det var motstand pga. store personalmessige konsekvensar.

2.3.1 Personalpolitiske verkemiddel

Verkemidla som tilsynsdirektørane kunne bruke, kan delast inn i to hovudkategoriar:

- verkemiddel som medverkar til at medarbeidarar blir i verksemda for ein periode, eller flyttar med (bonus til nøkkelpersonell, spesielle kompetansetiltak, bustadlån, dekking av barnehageutgifter, ekstra telefonutgifter, flytteutgifter, utgifter til visingsreiser, pendling)
- verkemiddel som medverkar til at medarbeidarar som ikkje vil flytte med, raskast mogleg kjem over i nytt arbeid (overgangsordning til anna stilling, lønsforskot, studiestønad, sluttvederlag).

I Vedlegg 4 er det vedlagt protokollen frå 13.november 2003 som gjev ei fullstendig oversikt over dei personalpolitiske verkemidla.

I tillegg til desse verkemidla vart det lagt til rette for at alle tilsette i tilsyna skulle få eit tilbod om karriereplan. Det skulle gjelde også dei som ikkje ynskte å flytte med. Karriereplanen var bl.a. meint å gje den enkelte oversikt over eigen kompetanse og alternativ, slik at ein kunne ta eit velfundert standpunkt til vidare karriere.

2.3.2 Flytteplikt

Ved vedtaket om flytting av tilsyna kom spørsmålet om tenestemenn si flytteplikt opp. I staten har det generelle utgangspunktet vore at dersom ei statleg verksemd eller delar av denne blir flytta geografisk, pliktar arbeidstakarane å følgje med. Dette gjeld sjølv om flyttinga av (delar av) verksemda fører til lengre reiseveg, og også dersom arbeidstakaren må vekependle eller endre bustad for å kunne utføre arbeidet sitt.

FAD (den gong Arbeids - og administrasjonsdepartementet) har høve til å frita tenestemenn frå flytteplikta. Denne fullmakta vart ved tilsynsflyttinga, som ofte ved andre store omstillingar, delegert til det enkelte fagdepartement. Fritak blir gjeve frå den datoen tenestemannen skulle ha flytta. I slike tilfelle gjev ein inga formell oppseiing. Fritak for flytteplikt kan få konsekvensar både i spørsmål om fortrinnsrett og venteløn.

2.3.3 Fortrinnsrett og venteløn

Fritak frå flytteplikta gjev i utgangspunktet tenestemannen fortrinnsrett til ny, passande, ledig stilling i staten, og varer som regel frå flyttefritak blir gjeve til inntil eitt år frå flyttefritakstidspunktet.

I vurderingar av flyttefritak, blir det gjerne lagt vekt på avstanden mellom bustad og ny arbeidsstad, forhold knytte til bustad, søkjaren sin alder, arbeidsinntekts- og helseforholda til familiemedlemene, attåt sosiale forhold.

Fritak frå flytteplikt gjev ikkje i seg sjølv noko grunnlag for å få godkjenning om venteløn. Dersom eit fritak frå flytteplikta også skal innebere rett til venteløn, vil kriteria for godkjenning vere strengare enn dei som er nemnde ovanfor. Søkjaren må i desse tilfella falle inn under relativt snevre kriterium knytte til alder eller tungtvegande sosiale omsyn. Søkjaren må etter grundig, individuell vurdering kome inn under den gong Arbeidsmarknadsetaten sine kriterium for å bli rekna som lokal arbeidssøklar.

3 Kva skjedde i praksis?

Planlegginga og gjennomføringa av flytteprosessane var sjølvstekt ikkje lik i tilsyna. Tidsperioden frå nedlegging i Oslo og oppbygging på den nye staden har vore ulik. Handteringa av overgangsperioden har variert. Fleire av verksemdene gjennomgjekk også parallelle omorganiseringar, til dømes ein fusjon mellom tre verksemdar til Medietilsynet, ei stor omorganisering av heile Arbeidstilsynet med reduksjon av oppgåver og talet på tilsette i direktoratet og reorganisering av det regionale apparatet. Parallelt med omstillingsprosessane fekk også fleire tilsyn nye eller endra oppgåver bl.a. som følgje av regelverksendring, nye internasjonale direktiv og endringar i bransjane som dei skulle føre tilsyn med. Kva for personalpolitiske verkemiddel som vart tekne i bruk, er også forskjellig, jf. kap.3.3.

I dette kapitlet vil vi i grove trekk skildre flytteprosessane og endringane i kvart tilsyn, kva verkemiddel som vart tekne i bruk og kva konsekvensar flyttinga hadde for bemanningssituasjonen.

3.1 Flytteprosessane i kvart av tilsyna

I alle tilsyna var det ei nedbygging i Oslo fordi medarbeidarar slutta, men oppbygging og etableringa på den nye staden gjekk ulikt føre seg. Tilgjengelege lokale på den nye staden, verka inn på *kva tid* verksemda flytta. Men når og korleis oppbygginga og etableringa på den nye staden skjedde, var avhengig av fleire forhold, til dømes rekrutteringspotensial, opplæringsbehov, omfanget av pendling og parallelle omorganiseringssprossar i etaten.

Nedanfor gjev vi kort att gjennomføringa av flytte- og etableringsprosessane i kvart av tilsyna.

3.1.1 Medietilsynet

Medietilsynet vart formelt etablert 1. januar i 2005. Men verksemda, med ny organisasjonsstruktur som tok opp i seg dei tre tidlegare einingane, hadde opning etter innflytting i nye lokale i Fredrikstad våren 2006. Medietilsynet gjekk frå ei bemanning på 42 til ei bemanning på 47 personar i samband med samanslåinga av dei 3 verksemdene og samlokaliseringa i Fredrikstad. I 2003 var det 7 tilsette i Eigarskapstilsynet, 17 i Statens filmtilsyn og 18 i Medieforvaltninga.

Få i Statens medieforvaltning som var lokalisert i Fredrikstad, slutta. Men tilsynet miste mykje kompetanse på filmområdet og innanfor Eigarskapsforvaltninga sitt område. Dette vart dels løyst ved pendling frå Oslo og nyrekruttering. Somme pendlar framleis. Talet på søkjarar til ledige stillingar har vore noko færre enn då tilsyna var lokaliserte i Oslo, men det har ikkje vore vanskeleg å rekruttere tilstrekkeleg kompetente medarbeidarar i oppbyggingstida.

3.1.2 Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet med Direktoratet for arbeidstilsynet og det regionale apparatet, hadde ein spesiell og krevjande omstillingsprosess fordi han inneheld fleire parallelle prosessar. Oppgåver vart flytta ut av direktoratet til nye regionar, talet på tilsette i direktoratet vart nesten halvert, organisasjonsstrukturen i direktoratet vart endra og talet på regionar redusert. Bemanninga av regionane vart prioritert fyrst bl.a. for sikre at tilsette kunne gå direkte over frå Direktoratet til nye stillingar i regionane. Den nye regionstrukturen og ny lokalisering av regionkontora vart etablert 1.1.2005, før flyttinga av direktoratet til Trondheim.

Direktoratet for Arbeidstilsynet vart offisielt opna i Trondheim 15. august i 2005 og restdirektoratet i Oslo vart avvikla 31.12 2006. Av dei 142 tilsette fekk 49 tilbod om stilling ved regionkontora, men dei fleste av desse gjekk ikkje over til region før 1.1.2006. Berre 12 personar flytta med direktoratet, og nokre av desse hadde arbeidsplassen sin i Oslo i inntil eitt år etter opninga av det nye direktoratet i Trondheim. Det vart berre inngått to pendlaravtalar frå Oslo til Trondheim.

3.1.3 Konkurransetilsynet

Konkurransetilsynet hadde ei *kontinuerleg* flytting av verksemda over to og eitt halvt år frå offisiell opning i mai 2004, til at heile leiinga for tilsynet var på plass 1. april i 2006. Konkurransetilsynet hadde framleis leigecontrakt på dei lokala som distriktskontoret i Bergen hadde hatt inntil dette vart nedlagt i 2001. Dei kunne derfor starte opp verksemda i desse, og fekk også tidleg eigna lokale i Bergen sentrum.

Oppbygginga starta med at 4 vart tilsette i Bergen i mai 2004, og i løpet av dei neste to åra vart nye tilsette i Bergen. Mange slutta, og av 116 som var tilsette på tidspunktet for flyttevedtaket, hadde 93 slutta eller avtale om å slutte (14. november 2006). 9 flytta permanent til Bergen. Men fleire av desse har seinare slutta.

Rekrutteringa av nye baud ikkje på store problem. Det var mange søkjarar på utlyste stillingar og tilsynet hadde 97 tilsette ved utgangen av oktober 2006. Berre tre tilsette hadde underteikna 2-årig pendlaravtale. Nokre få tilsette var attende i Oslo. Konkurransetilsynet har framleis eit kontor i Oslo med arbeidsplassar for dei som må føre rettssaker eller ha møte i Oslo.

3.1.4 Sjøfartsdirektoratet

Sjøfartsdirektoratet vart drive frå Oslo, inntil heile verksemda flytta i løpet av ei helg til nybygde lokale og var på plass 1. november 2006.

Sjøfartsdirektoratet rekrutterte til stillingar i Haugesund og la vekt på systematisk opplæring av nyttilsette. Det vart oppretta ei eiga opplæringseining for nyrekrutterte i Haugesund. Dei nyttilsette pendla i periodar frå Haugesund til Oslo for å få opplæring frå røynde medarbeidarar.

For å sikre kompetanse i verksemda har det vore nødvendig med stor grad av pendling frå Oslo til Haugesund. 55 personar hadde ein toårig pendlaravtale frå

flyttetidspunktet (1.11.2006) og avtalen vart utvida for 21 av desse til 2010. Pendlaravtalen fell bort i 2010. 12 personar som nærma seg pensjonsalder vart att i Oslo og arbeidde med bortsetjingsarkivet. Dette prosjektet vart avslutta 31.12. 2008.

3.1.5 Luftfartstilsynet

Luftfartstilsynet hadde ei gradvis oppbygging og var etablert i mellombels lokale i Bodø 1. januar 2007.

Det var problem med rekruttering av personell med spesialkompetanse. Det var fleire rekrutteringsrundar, og dei fyrste 17 tilsette var på plass i Bodø 1. oktober 2004. Med 65 tilsette i Bodø på flyttetidspunktet, var dei ikkje på langt nær fullt bemanna. I flg. data frå Asplan Viak var det 152 tilsette i Luftfartstilsynet i 2003. Halvanna år etter flyttinga, i mai 2008 var bemanninga i Bodø komen opp i 130 tilsette.

Mange har pendla, og pr. 1. januar 2009 var det framleis 13 som pendla frå Oslo.

Det er også mange som har arbeidd frå Oslo, og det er framleis 15-16 som har arbeidsstaden sin i Oslo. Denne gruppa består av dei som var over 60 år på flyttetidspunktet, men også nokre spesialistar på bl.a. helikopter.

3.1.6 Post- og teletilsynet

Post- og teletilsynet flytta alt på ein gong inn i nytt bygg 14. mai 2007.

Av dei 151 som var tilsette før flyttevedtaket, var under halvparten (70) framleis med, og nærare halvparten av desse slutta det neste halve året.

Bemanningssituasjonen vart løyst gjennom mykje rekruttering frå inn- og utland blant anna gjennom bruk av traineeordning, og pendling. 32 pendla i 2008 og 12 pendlar framleis (februar 2010) frå Oslo. Av dei 6 leiarane som framleis er tilsette i Post- og teletilsynet, har ein flytta permanent, tre pendlar og to har heimekontor¹². I perioden fram til flytting var det noko dobbel bemanning for å sikre utføringa av oppgåvene og opplæring av dei nyttilsette. Det har vore særleg vanskeleg å rekruttere juristar. Det er ikkje jussutdanning ved Universitetet i Agder, og fagretningane ved ingeniørutdanninga er i liten grad relevant for Post- og teletilsynet.

3.2 Verkemiddel brukte i omstillingsprosessen

I kapittel 2.3 er dei sentrale politiske rammevilkåra for omstilling skildra, og i Vedlegg 4 gjev vi ei totaloversikt over kva økonomiske verkemiddel som kan brukast ved slike omstillingsprosessar.

¹² Olaug Fløgstad Halvorsen og Ingunn Moesgaard, Bedriften flytter – skal jeg bli med? Forhold av betydning for beslutningen om å fortsette og å slutte – en casestudie av Post- og teletilsynet. Masteroppgave 2010, UMB.

I dette kapitlet vil vi skildre dei tilpassingane verksemdene gjorde innanfor desse rammene, og korleis verksemdene brukte verkemidla i omstillingsprosessane. Verkemidla vart brukte for på den eine sida å sikre at verksemdene hadde viktig kompetanse med så lenge som råd, og på den andre sida å lette overgangen til nytt arbeid for dei som ville slutte eller som ikkje kunne bli med.

Verksemdene organiserte omstillingsprosessane ved at det vart etablert grupper. Eit døme er Sjøfartsdirektoratet som hadde si ”Verkemiddelgruppe” med representantar frå arbeidsgjevar- og arbeidstakarsida. Medietilsynet hadde ulike grupper for dei administrative funksjonane der representantar for dei tre tilsyna som skulle fusjonere, tok del.

Det vart utarbeidd verkemiddelpakker for dei som ville bli med (mellombels eller permanent) og dei som ikkje ville flytte. Nokre av verksemdene sette ein tidsfrist til å søkje om og å forplikte seg i høve til tilbode verkemiddel.

3.2.1 Verkemiddel for å få medarbeidarar til å bli

Det viktigaste for verksemdene var å sikre at særleg leiarar og medarbeidarar med ”kritisk kompetanse” som varetok nøkkelfunksjonar (såkalla ”nøklar”) vart med lengst råd. Pendlaravtalane har derfor vore svært viktige, og vi ser også at det har vore nødvendig for tilsyna å forlenge pendlaravtalane for tilsette med kritisk kompetanse. Premiering til dei som forplikta seg til å bli med lengst råd, var også eit viktig verkemiddel.

Det er brukt ulike modellar for nøkkelpersonell.¹³ Arbeidstilsynet kompenserte med høgare løn for dei 19 som vart rekna for å inneha nøkkelfunksjonar. Fleire av desse valde likevel å slutte. Sjøfartsdirektoratet brukte også økonomiske verkemiddel for å halde på viktig kompetanse, men ut frå røynsle vart ordninga endra slik at beløpet ikkje vart utbetalt før etter eitt år. Post- og teletilsynet hadde gradert premieringsordning til ”nøklane” etter kor viktige funksjonar dei vart rekna for å ha. Dette varierte mellom 13 månadsløner ekstra til 3 månadsløner. Konkurransetilsynet forma ut særskilte verkemiddel for tilsette som var villige til å teikne tidleg flytteavtale til Bergen, og fleire av dei tilsette nytta seg av dette tilbodet. Mellombels høgare løn som vart utbetalt etterskotsvis var eitt verkemiddel, og permanent høgare lønn for dei som flytta med, var eit anna. Luftfartstilsynet hadde også ei gradering av kompensasjonen etter kor lang tid den enkelte ville vere med. Ordninga vart praktisert noko ulikt i omstillingsperioden, men byrja med at lønstilskot skulle gjevast til alle som flytta med.

Fleire av dei økonomiske verkemidla som verksemdene i flg. Personalpolitikk ved omstillingsprosessar skildra i kap.2.3. og i Vedlegg 4 kan bruke ved større omstillingar, har til føremål å lette ei eventuell flytting til ein ny stad. Alle verksemdene brukte desse verkemidla og vi skal seinare vise korleis dei som

¹³ Tilsyna har brukt nokre ulike nemningar på personar med kritisk kompetanse. Luftfartstilsynet kalla desse for ambassadørar.

ikkje vart med på flyttinga, vurderer verknaden av desse verkemidla (ref. kap.6.1).

Verkemiddel som er komne i tillegg til den sentrale lista, er Direktoratet for arbeidstilsynet sitt tiltak om å kompensere med løn for den ulempe som vedtaket om flytting innebar, og gjennom dette søkje å stabilisere drifta. Sjøfartsdirektoratet satsa på sentral hybelformidling. Attåt å hjelpe med å skaffe hyblar skulle dette bidra til å dempe konkurransen i hybelmarknaden og halde prisane på eit akseptabelt nivå.

3.2.2 Verkemiddel for å lette overgangen til anna arbeid

Svært få flytta med, og verkemidla for å bidra til at tilsette kom i nytt arbeid, vart derfor svært viktig. Desse verkemidla vart baserte på sentralt inngåtte avtalar og tiltak, til dømes særavtale om sluttvederlag og studiestønad, og tilbod om karriereplanlegging. Når det gjeld fortrinnsrett til ny stilling i staten, og venteløn, blir opninga for å kome inn under dette utløyst etter spesielle kriterium forbundne med fritak for flytteplikt, jf. pkt 2.3. Alle tilsyna brukte i større eller mindre grad alle desse verkemidla og tiltaka, men det varierer noko mellom tilsyna kva slags innhald som var i desse ”pakkene”.

I tillegg vart det også brukt ei rekkje andre verkemiddel, bl.a. ulike former for tiltak for å kvalifisere til eller prøve ut arbeid i private eller offentlege verksemdar. Det som har vore gjennomgåande for dei fleste tilsyna, er avgangskontrakt med studiestønad, kompetansekartlegging og karriereutvikling for å kvalifisere seg til anna stilling i staten. Fleire har også hatt aktiv jobbsøking med full løn frå tilsynet (outplacement), permisjon for å prøve seg i ny stilling, hospiteringsordning og jobbsøkjarklubb eller jobbsøkjarkurs i bl.a. regi av Aetat.

Av økonomiske verkemiddel som Arbeidstilsynet brukte, kan nemnast overgangsordning med lønnskompensasjon for å ta til i stilling hjå annan arbeidsgjevar og tidsavgrensa delløn for etablering av eiga bedrift. Eit tiltak var også å justere tittel eller stillingskode for å auke sjansane for nytt arbeid, dessutan at alle som ynskte, fekk attest om at dei var overtalige, og sluttavtale.

3.2.3 Verkemiddel for å lette overgangen til alderspensjon

Det er to typar tiltak som er brukte for å lette overgangen til pensjon. Tilsette som ville bli 60 år eller meir den dagen verksemdene flytta, kunne bli verande i Oslo og anten arbeide derfrå mot hovudkvarteret ein periode eller utføre spesielle prosjekt. Sjøfartsdirektoratet og Luftfartstilsynet hadde denne typen ordning. Sjøfartsdirektoratet etablerte eit større og langvarig prosjekt rundt arbeidet med bortsettjingsarkivet. 3.5 km ståande arkivmapper skulle klargjerast for avhending til Riksarkivet. Dette kunne gjennomførast av eit privat firma, men prislappen var 33 mill kr. I staden vart arbeidet gjennomført av medarbeidarar som nærma seg pensjonsalder.

Det andre hovudtiltaket var tilrettelegging for overgang til AFP, anten som ein lønnskompensasjon eller gjennom framleis å vere tilsett til det aktuelle tidspunktet for pensjonering.

3.2.4 Verkemiddel for å sikre nødvendig kompetanse

Attåt å sikre at dei i nøkkelfunksjonar vart med lengst råd, måtte tilsyna få rekruttert god og relevant kompetanse så raskt som råd. Nyrekrutterte måtte også tilførast spesialkompetanse. Det var nødvendig med dobbel bemanning både i fag- og administrasjonsavdelingane. Det var også bruk av mellombelse engasjement og vikarbyråtenester. Visse tenester blir framleis kjøpte inn frå eksterne anten mellombels eller permanent (outsourcing), bl.a. IKT-tenester.

Opplegga for rekruttering og opplæring varierer. Sjøfartsdirektoratet hadde eit systematisk opplegg. For å rekruttere vart det bl.a. organisert ei traineeordning for svenske ingenjører som fekk spesialopplæring ved Høgskolen Stord/Haugesund. Det var også forsøk på aktiv rekruttering frå NTNU og frå utlandet. Post- og teletilsynet rekrutterte også 10 trainees. Både Konkurransetilsynet i Bergen og Direktoratet for arbeidstilsynet i Trondheim hadde mange søkjarar på utlyste stillingar, og det vart ikkje sett inn særskilte tiltak for å rekruttere.

Luftfartstilsynet, Post- og teletilsynet og Sjøfartsdirektoratet hadde også systematiske opplæringsprogram og fadderordningar. Sjøfartsdirektoratet oppretta ein skule for dei nyrekrutterte i Haugesund, men med mykje ”skulder til skulder” opplæring i Oslo. Dei som vart tilsette i Trondheim i Arbeidstilsynet, reiste også til Oslo for å få opplæring av røynde medarbeidarar. Konkurransetilsynet reknar at det tek mellom eitt og halvanna år å lære opp nyutdanna eller nytilsette utan røynsle frå deira fagområde. Med svært mange nyrekrutterte blir det brukt mykje ressursar både i organisasjonen og frå den enkelte røynde medarbeidar.

3.2.5 Verkemiddel for å utvikle verksemda og ta vare på dei tilsette

I tillegg til flytteprosessen har det skjedd ei vurdering, endring og utvikling av organiseringa i kvart tilsyn. For nokre av tilsyna har det vore fleire parallelle omstillingsprosessar som skulle gjennomførast. Medietilsynet vart til gjennom ein fusjon, og Arbeidstilsynet var gjenstand for ei større endring ved at mange oppgåver vart flytta frå direktoratet og ut til regionane. Det vart også sett eit mål for effektivisering for fleire av tilsyna, og Post- og teletilsynet har 16 prosent færre tilsette no enn før flyttinga¹⁴.

Både under førebuinga til, og etter flyttinga vart det sett i verk fleire organisasjons- og leiingsutviklingstiltak. Dette fell noko utanfor mandatet til denne kunnskapsinnhentinga, men nokre av tiltaka er med fordi føremålet er å bygge kultur og trivsel samstundes som dei tilsette står oppe i krevjande arbeidsmessige og personlege endringar.

Sjøfartsdirektoratet innførte noko dei kalla ”time out” kvar veke med kulturelle innslag. Sjøfartsdirektøren tilsette eigen seniorrådgjevar med røynsle frå flytte- og omstillingsprosessar. Motivasjonen for denne tilsetjinga var å ta vare på

¹⁴ Asplan Viak: Evaluering av utflytting av statlig virksomhet Post- og teletilsynet (2009)

leiarar og medarbeidarar under prosessen. Det var også ei psykologteneste som hjelpte dei som kjende behov for det.

3.3 Kven slutta og kven vart med?

I dette kapitlet vil vi skildre viktige endringar i bemanningssituasjonen i tilsyna i perioden 1.1.2003 til 1.1.2009. Vi konsentrerer skildringa om dei som slutta og dei som vart med i heile omstillingsperioden. Det skjedde ei omfattande rekruttering undervegs, men desse er utelatne frå denne kartlegginga. Perioden er fastsett ut frå tidspunktet då Regjeringa hadde gjort vedtaket om å flytte tilsyna 5. desember 2002, og til to år etter at den fysiske flyttinga var gjennomført.

3.3.1 Kor mange og kven vart med heile vegen?

Svært få som var tilsette før flyttevektaket, vart med permanent då verksemda flytta. Vi ser av tabellen nedanfor at av dei som var tilsette 1.1.2003, varierer det mellom 8,5 og 30 prosent som framleis var tilsette 1.1.2009. Verksemdene opplyser no om at fleire av desse har slutta i løpet av 2009, slik at det er svært få att. I Post- og teletilsynet er det berre 4 som har flytta permanent til Lillesand.

Tabell 2: Del som var tilsett 1.1.2003 og som vart med verksemda då ho flytta.

Tilsyn	Tal tilsette før 1.1.2003	Tal framleis tilsette 1.1.2009	Prosentdel som vart med (pr. 1.1.2009)
Direktoratet for arbeidstilsynet	142 ¹⁵	12 ¹⁶	8,5
Konkurransetilsynet	115	14	12
Luftfartstilsynet	152	37 ¹⁷	24
Medietilsynet ¹⁸	23	7	30
Post- og teletilsynet	151	28	18,5
Sjøfartsdirektoratet	232	54 ¹⁹	23
Totalt	815	152	

Ei viktig årsak til denne store variasjonen er at verksemdene har valt litt ulike løysingar. I Arbeidsdirektoratet vart 49 av dei 142 i direktoratet tilsette i region. Luftfartstilsynet heldt fram med eit kontor i Oslo med 19 tilsette pr.1.1.2009. I Sjøfartsdirektoratet har det vore mange som har pendla til

¹⁵ 49 av desse vart overførde eller tilsette i region

¹⁶ 12 flytta med til Trondheim, men berre 5 att pr. 11.2009,

¹⁷ 19 av desse har arbeidsstaden sin i Oslo

¹⁸ Dvs. dei delane som utgjorde Eigarskapstilsynet og Statens filmtilsyn

¹⁹ Av desse pendlar 11 til Haugesund (pr. 21. april 2010), 11 har flytta til Haugesund. Pendlarordninga fell bort hausten 2010.

Haugesund, og 12 tilsette har arbeidd med Bortsettjingsarkivet i Oslo. Den fysiske avstanden mellom Oslo og Medietilsynet gjorde det mogleg å pendle ein periode.

3.3.2 Færre kvinner enn menn vart med

Det er fleire menn enn kvinner som er vortne med verksemda når ho flytta. Dette gjeld sjølv om ein korrigerer for delen menn og kvinner i verksemda før flyttinga. Det er likevel visse skilnader mellom tilsyna.

Luftfartstilsynet hadde om lag 30 prosent kvinner ved årsskiftet 2002/2003 og omtrent den same delen av dei som vart, var kvinner. I Post- og teletilsynet var kvinnedelen om lag 36 prosent før flyttevedtaket, men berre 14 prosent (i alt 4) av dei 28 som hadde vore med "heile vegen", var kvinner. I Konkurransetilsynet var berre 4 av dei 14 som flytta med, kvinner, medan kjønnsfordelinga før flyttevedtaket var om lag 50-50. I Sjøfartsdirektoratet var det nesten like mange menn (49) og kvinner (52) som slutta, men det var dobbelt så mange menn som vart med – 36 menn og 18 kvinner. Mange av desse tilsette pendlar framleis. Dei aller fleste av dei 12 som flytta med Direktoratet for Arbeidstilsynet til Trondheim, var menn. For Medietilsynet har ikkje flyttinga hatt same verknad på kjønnsfordelinga. Av dei 7 som vart med då Eigarskapstilsynet og Filmtilsynet flytta til Fredrikstad, var 4 kvinner og 3 menn. Dette tilsvarer omtrent fordelinga mellom kjønna i dei to tilsyna før flyttevedtaket.

3.3.3 Mange over 60 år vart verande

Tilsyna samla sett hadde relativt mange tilsette over 50 år. Ut frå dei data vi har over alder på dei som vart med og dei som slutta, var den største delen av tilsette i alle tilsyna samla over 50 år.

Aldersprofilen i tilsyna før flyttevedtaket var likevel noko ulik. Konkurransetilsynet hadde ein yngre arbeidsstokk enn dei andre, og Sjøfartsdirektoratet hadde relativt høg gjennomsnittalder der mange (75) var over 60 (eller meir korrekt: ville fylle 60 og meir i 2009).

Tabell 3: Alder i 2009²⁰ på dei som vart verande og dei som slutta, delt inn etter under og over 50 år, og tal av desse som var over 60 år (absolutte tal). Data frå Asplan Viak si evaluering innhenta frå tilsyna

Tilsyn	Attverande fram til 2009			Slutta perioden 2003-2009		
	Under 50 år	Over 50 år	Over 60 år	Under 50 år	Over 50 år	Over 60 år
Lt	3	34	22	56	59	26
Pt	8	20	12	67	56	32
Mt	2	5		10	6	3
Kt	6	8	4	72	29	10
Sf	8	46	30	83	95	45
At ²¹	Ikkje info	Ikkje info	Ikkje info	38	13	4
Totalt	27	113	68	326	258	120

Av dei som var tilsette før flyttevedtaket og som ikkje slutta, er det relativt mange (til saman 113) over 50 år. For fleire av tilsyna er over halvparten av dei attverande over 60 år. (Eller meir korrekt: dei vart 60 år eller meir 1.1. 2009). Eit unntak er Konkurransetilsynet der berre 4 av 14 er over 60 år. Årsaka til at mange attverande er over 60 år, er at det vart sett inn spesielle ordningar for dei eldre arbeidstakarane. Døme på dette er arbeidet med bortsettjingsarkiv til Sjøfartsdirektoratet, Luftfartstilsynet si ordning med at dei som var 60+ fekk arbeide frå Oslo til nådd pensjonsalder, og andre overgangsordningar til pensjonsalderen.

3.3.4 Ansiennitet i tilsyna

Oversikta over ansienniteten til både dei som vart verande i verksemda og dei som slutta, kan seie noko om kva tilknytning dei hadde til arbeidsplassen.

Tabellen nedanfor gjev ei oversikt over når høvesvis attverande og dei som slutta, vart tilsette. Vi gjer merksam på at vi har noko usikre tal frå Arbeidstilsynet og manglar innsettjingsår for dei som vart att.

Oversikta viser at i tilsyna var det

- nærare 100 av totalt 720 som hadde vore tilsette sidan før 1980,
- 102 av 720 hadde vorte tilsette på 80-talet,
- 192 var vorte tilsette i siste halvdel av 90-talet,
- Heile 38 prosent (276 personar) hadde vorte tilsett i løpet av dei siste tre åra før flyttevedtaket.

²⁰ Med alder meiner vi kva alder personen hadde/ville ha hatt i 2009. Mange har gått av med pensjon i perioden 2003 til 2009.

²¹ Totalt attverande 12, tal som gjekk til pensjonering 21.

Av dei med lang fartstid (tilsette før 1980), var det fleire som vart med enn som slutta. Dette kan forklarast med særlege tiltak for dei som nærma seg pensjonsalder.

Gjennom spørjeundersøkinga vart dei som slutta, bedne om å gje opp kor lenge dei hadde arbeidd i tilsynet. Av svara ser vi at tidlegare tilsette i Direktoratet for arbeidstilsynet hadde lengst fartstid (38 prosent tilsett før 1990), medan heile 61 prosent av dei frå Luftfartstilsynet var vortne tilsette etter år 2000.

Variasjonane mellom dei ulike tilsyna heng saman med verksemdene si historie. Somme har ei lang historie t.d. Direktoratet for arbeidstilsynet og Sjøfartsdirektoratet, medan andre har kort. Nokre tilsyn er etablerte som eigne verksemdar, medan andre er vortne til gjennom utskiljing frå andre forvaltningsorgan t.d. Luftfartstilsynet og delar av Post- og teletilsynet.

Fleire av verksemdene var i ein sterk vekst i åra før flyttevedtaket fordi dei vart tillagde fleire oppgåver.

Verksemdene har også tradisjonelt har hatt ulik grad av turnover, noko som heng saman med bl.a. type kompetanse dei rekrutterer og utviklar, og kor attraktiv denne er for næringslivet. Konkurransetilsynet er eit døme på dette.

Tabell 3: Tilsette sitt innsetjingsår fordelt på tilsyn og om dei vart med eller slutta i perioden 1.1.2003 og 1.1.2009²²

Innsetjings- år	Attverande 1.1.2009						Sum attver.	Slutta perioden 1.1.2003- 1.1.2009						Sum slutta	
	Sf	Lf	Pt	Mt	Kt	DAT ²³		Sf	Lf	Pt	Mt	Kt	DAT		
1955-59								1							1
1960-69	10						10	23	1						24
1970-79	13	6			2		21	21	5			6			32
1980-89	6	2	9	3	4		24	19	8	30	3	13			78
1990-94	4	6	3	-	1		14	5	10	14	2	5			48
1995-99	4	6	3	-	2		15	43	33	36	6	24			159
2000-02	10	15	6	1	6		38	66	58	43	5	53			238
Totalt	47	35	21	4	15	12	134	178	115	123	16	101	130		663

²² Data frå Asplan Viak si evaluering innhenta frå tilsyna + informasjon av Direktoratet for arbeidstilsynet.

²³ Informasjon om innsetjingsår for tilsette i Direktoratet for arbeidstilsynet var ufullstendig og er derfor ikkje teken med

4 Korleis har det gått med dei som slutta?

I dette kapitlet vil vi gjere greie for resultatene av spørjeundersøkinga blant dei som var tilsette før regjeringa sitt vedtak om å flytte tilsyna (des. 2002) og som slutta i perioden 1.1.2003 til 1.1.2009. Det er som gjort greie for i kap. 2.3.2, om lag 400 personar som har svara på undersøkinga.

4.1 Når slutta dei og kvifor?

4.1.1 Ni av ti slutta på grunn av flyttinga

Delen som seier dei slutta på grunn av flyttinga er høg for alle tilsyna, men høgast for Direktoratet for Arbeidstilsynet (94 prosent). 13 prosent oppgjev at dei slutta av andre årsaker.

For somme har det vore ein kombinasjon av fleire årsaker til at dei slutta, og dei har derfor kryssa av på både alternativ. Eit døme er at av dei som kom frå Statens filmtilsyn, har 91 prosent oppgjeve at flyttinga var hovudårsak til at dei slutta, medan 27 prosent oppgjev også at det er "andre årsaker". I Konkurransetilsynet er det også nokre fleire som oppgjev at det var andre årsaker til at dei slutta. Fusjonen kan vere ei årsak til at fleire slutta i Statens filmtilsyn, men for Konkurransetilsynet kan det vere vanleg turnover som slår inn.

Ei årsak til å slutte, kan sjølvsagt vere nådd pensjonsalder. Av dei 43 som vart pensjonerte, svara 29 at flyttinga var hovudårsak til å slutte, medan 15 svara "andre årsaker".

4.1.2 Fire av fem slutta etter 2004

Vi har tidlegare skildra at tidspunktet for flytting varierte ut frå kva tid nye lokale var på plass og korleis nedmannings- og oppbemanningsprosessane vart lagde opp. Størstedelen slutta anten i året før sjølve flyttinga eller i det året flyttinga fann stad. Svara på spørsmålet om tidspunkt for å slutte, avdekkjer nokre interessante skilnader.

Mellom 10 og 19 prosent slutta i 2003. Ingen av dei som var i Post- og teletilsynet eller Direktoratet for arbeidstilsynet oppgjev at dei slutta i fyrste halvdel av 2003, men etter stortingsvedtaket i juni. Dette kan vere tilfeldig, men det kan også vise ein skilnad mellom tilsyna med omsyn til kor raskt dei tilsette reagerte etter avgjerda i Regjeringa i desember 2002.

Det er også visse skilnader kring kor lenge tilsyna greier å halde på dei tilsette. Sjøfartsdirektoratet utmerkar seg ved at 24 prosent av dei som slutta, gjorde dette fyrst etter at verksemda hadde flytta. Både tiltak med bortsettjingsarkivet og høg grad av pendling kan forklare dette.

4.2 Kva gjer dei tidlegare tilsette i dag?

4.2.1 81 prosent er yrkesaktive og 12 prosent er pensjonistar

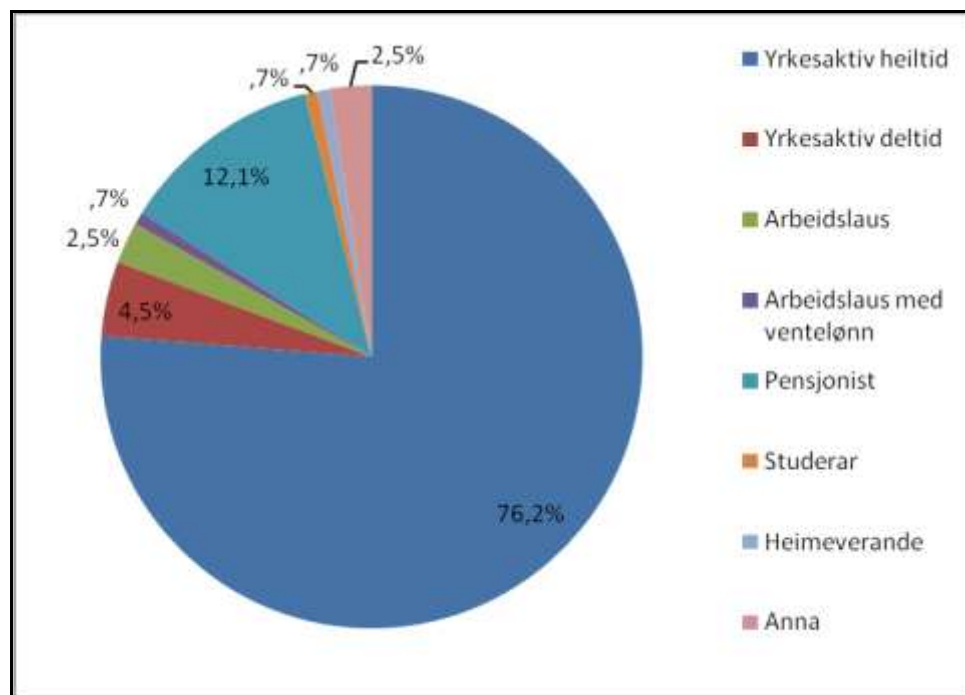
Figur 1 nedanfor viser at av dei som slutta i tilsyna, er 81 prosent yrkesaktive i dag. På spørsmål om dei gjekk ned eller opp i stillingsdel i den nye jobben, er det like mange som seier at dei gjekk opp som ned i stillingsdel (4 prosent). Vi kan derfor gå ut frå at dette ikkje har endra seg mykje i høve til den stillinga dei hadde i tilsynet.

12 prosent er i dag pensjonistar. 4 prosent (i alt 13) oppgjev at dei er arbeidslause. Av desse er åtte over, og fem er under 50 år. Tre av desse er på venteløn. Ut frå opplysningar innhenta i oktober 2006, var det 6 som var på venteløn og at det var venta at ytterlegare 4 ville kome til.

Av dei som i dag er arbeidslause, oppgjev éin at han/ho gjekk til nytt arbeid relativt raskt, men er seinare vorten arbeidslaus. To har studert eller teke vidareutdanning og ein har vore heimeverande.

4 prosent oppgjev at dei er heimeverande, studerer eller har kryssa av på ”anna”.

Figur 1 Kva respondentane på spørjeundersøkinga gjer i dag (N= 404)

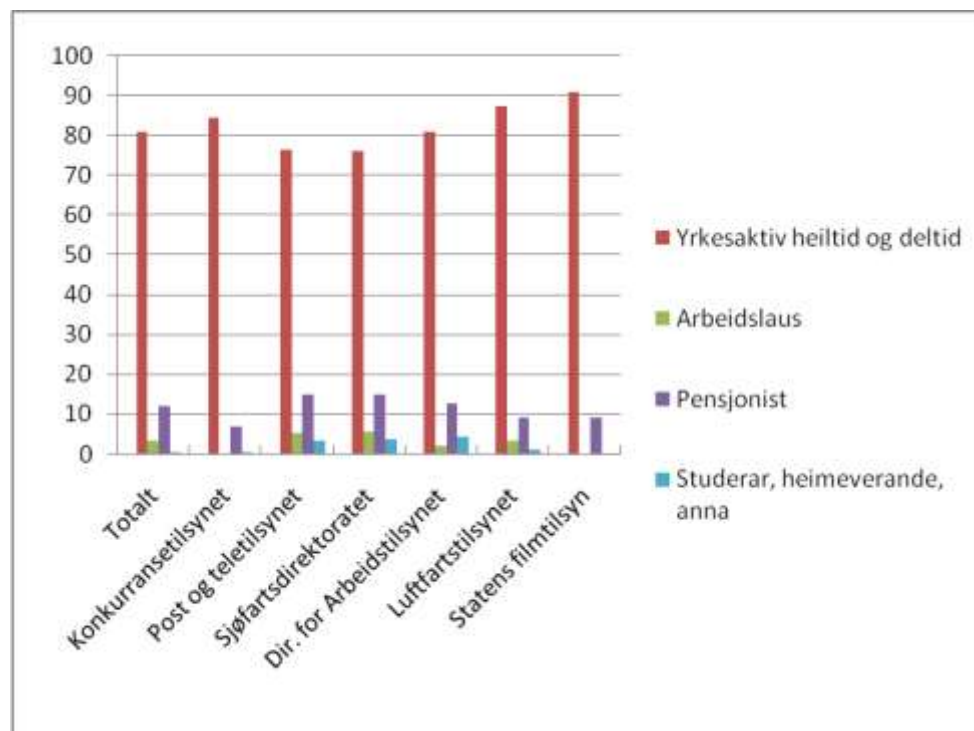


Figur 2 viser fordelinga mellom dei ulike tilsyna. Delen som er yrkesaktiv, er høgast blant tidlegare tilsette i Statens filmtilsyn og Luftfartstilsynet og lågast blant tidlegare tilsette i Post- og teletilsynet, noko som bl.a. heng saman med at delen pensjonistar i Post- og teletilsynet er større. 76 prosent av totalen arbeider heiltid og 5 prosent deltid.

Det er færrest pensjonistar frå Konkurransetilsynet (7 prosent) og flest frå Post- og teletilsynet og Sjøfartsdirektoratet med 15 prosent.

Det er ingen som arbeidde i Konkurransetilsynet, som har oppgjeve at dei er arbeidslause med eller utan venteløn.

Figur 2 Kva respondentane gjer i dag totalt og fordelt på verksemd



4.2.2 Over ein tredel arbeider utanfor offentleg sektor

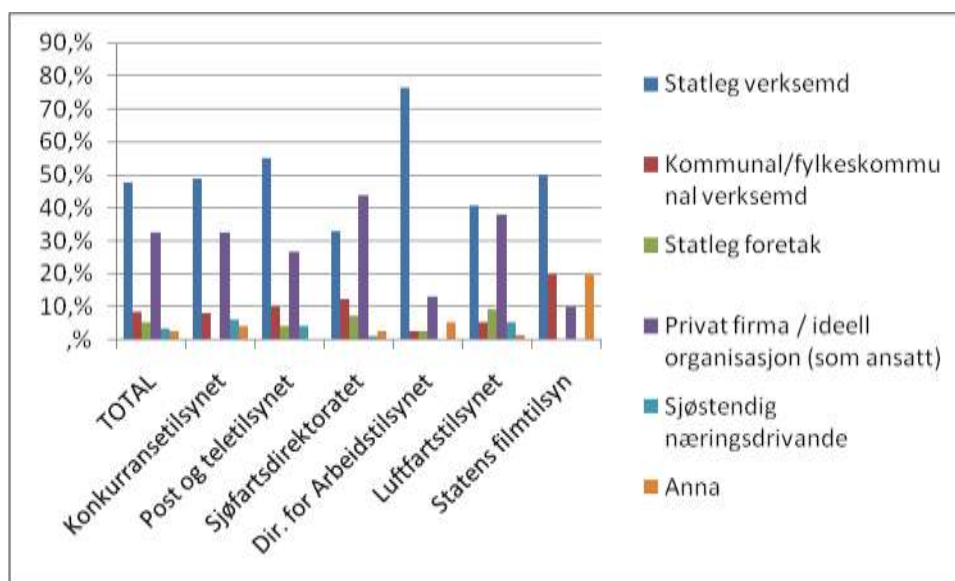
Som illustrert nedanfor har 36 prosent av dei yrkesaktive funne seg arbeid utanfor offentleg sektor. Av dei som arbeider i offentleg verksemd, er 85 prosent i staten og 15 prosent i kommune eller fylkeskommune. Nokre, 5 prosent av alle yrkesaktive, har gått til statleg selskap eller føretak.

Delen som arbeider i privat firma, som tilsett i ideell organisasjon eller som er sjølvstendig næringsdrivande, er høgast blant tidlegare tilsette i Sjøfartsdirektoratet (45 prosent) og Luftfartstilsynet (43 prosent).

Blant tidlegare tilsette i Direktoratet for Arbeidstilsynet arbeider 76 prosent i statleg verksemd, men berre 33 prosent av dei frå Sjøfartsdirektoratet arbeider no i staten.

Det er tidlegare tilsette i Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet og Luftfartstilsynet som er vortne sjølvstendig næringsdrivande.

Figur 3 Sektor som dei yrkesaktive no arbeider i



4.2.3 Kor raskt dei kom i nytt arbeid varierer mellom tilsyna

Talet som kom raskt i nytt arbeid, varierer mykje frå verksemd til verksemd. (ref. figur 4 nedanfor)

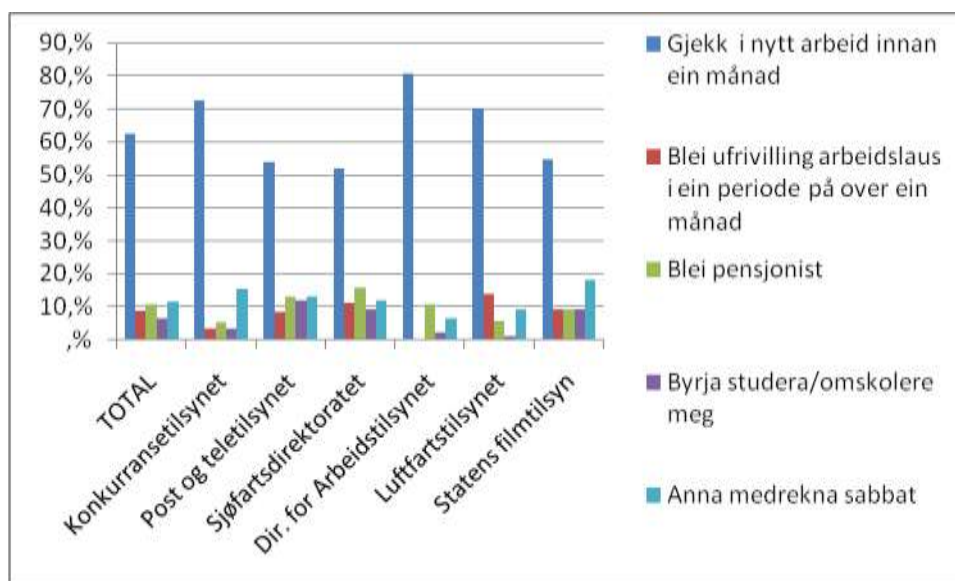
Blant tidlegare tilsette i Direktoratet for Arbeidstilsynet kom 80 prosent relativt raskt i nytt arbeid. Hovudårsaka var at halvparten av dei som har svara på undersøkinga, oppgjev at dei gjekk til ny jobb på regionkontor eller anna eining innan Arbeidstilsynet.

For Konkurransetilsynet og Luftfartstilsynet var det høvesvis 72 og 70 prosent som fekk ny jobb raskt. Det var langt færre (mellom 52 og 55 prosent) som kom i arbeid raskt i dei andre tilsyna. Dette kan forklarast til ein viss grad ved at prosentdelen for kor mange som kom raskt arbeid blir noko mindre, fordi det er ein større del som vart pensjonistar eller som byrja å studere og omskolere seg. Delen som vart pensjonistar varierer mellom 5 og 16 prosent. Størst del er i Sjøfartsdirektoratet og lågast del er i Konkurransetilsynet og Luftfartstilsynet, noko som samsvarar med forventningar ut frå aldersprofilen i verksemda. I Post- og teletilsynet og Sjøfartsdirektoratet var det høvesvis 12 og 9 prosent som oppgjev at dei byrja å studere/omskolere seg.

Svært få tok ein sabbatsperiode (10 personar), og ni av ti fekk fast jobb eller engasjement etter sabbatsperioden/ferien.

Ni prosent (35 personar) av dei som har svara på undersøkinga, var arbeidslause i over ein månad etter at dei slutta, men over halvparten (18 personar) av desse fekk jobb innan eit halvt år. 5 personar var ledige meir enn eitt år og fleire av desse er framleis utan arbeid. Det er berre tre av dei som har svara på undersøkinga, som har fått venteløn. Ei registrering per. 30.10.06 viser at det totalt var 10 som fekk venteløn (3 frå Sjøfartsdirektoratet og 7 frå Post- og teletilsynet). På spørsmålet kva dei gjer i dag, er det berre 1 som oppgjev venteløn.

Figur 4 Situasjonen rett etter at dei slutta i prosent av tal respondentar frå kvart tilsyn (N=404)



4.2.4 Fleire jobbskifte

Mange, over ein tredel (114 personar), har hatt meir enn éin arbeidsgjevar sidan dei slutta. Det er ein liten tendens til at dei som arbeidde i Konkurransetilsynet, har mest hyppig jobbskifte. Dei fleste som har bytt jobb éin eller fleire gonger, har sagt opp sjølve. Nokre få er vortne sagde opp eller har valt sluttpakke. Det er liten skilnad mellom dei som i dag arbeider i offentleg eller privat verksemd med omsyn til korleis opphøyret av dei tidlegare arbeidsforholda skjedd.

4.2.5 Fortrinnsrettsordninga til ny stilling i staten vart brukt

Blant respondentane på spørjeundersøkinga var det 20 som hadde brukt ordninga som gjev fortrinnsrett til ny stilling i staten, og 16 av desse hadde fått jobb. Søkjarane kom frå Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet, Direktoratet for arbeidstilsynet og Luftfartstilsynet som hadde 10 av 20 søkjarar.

Dei reelle tala for kor mange som har brukt ordninga kan vere større, men det har vi ikkje oversikt over.

I kommentarane kjem det likevel fram at få har tru på denne ordninga. To kommentarar er: *"Dette med "fortrinnsrett til stillingar i staten" var ikkje reelt. Fleire av mine kollegaer søkte på jobbar i staten og viste til fortrinnsretten, men i etatane dei søkte arbeid i, hadde ingen høyrte om ein sånn fortrinnsrett og visste ikkje korleis dei skulle handtere det."*

"De spør om det vart gjort bruk av fortrinnsretten til andre stillingar i staten. Alle veit jo at dette er ei ordning som berre eksisterer på papiret, ho er ikkje reell."

4.2.6 Fleirtalet av pensjonistane gjekk av med AFP

Av dei 43 som oppgjev at dei vart pensjonistar då dei slutta i tilsynet, gjekk 63 prosent av med AFP. 28 prosent gjekk av på vanleg alderspensjon og 12 prosent (5 personar) fekk annan pensjon.

Vi har ikkje fullstendig oversikt over kor mange som gjekk av med pensjon i perioden frå flyttevedtaket til verksemda var nyetablert, men vi vil gå ut frå at det er langt fleire enn dei 43 som har svara på undersøkinga. Vi veit at berre frå Direktoratet for Arbeidstilsynet var det 21 personar som vart pensjonerte.

Aldersprofilen i tilsyna (sjå tabell 3) gjev også ein indikasjon på at mange nærma seg pensjonsalder anten like etter at flyttinga fann stad eller i løpet av dei neste åra. Pensjonsalder er likevel fleksibel og vil variere mellom fylte 62 og 70 år. I kva grad ein kan seie at flyttinga førde til at fleire gjekk ut i pensjon, vil bli drøfta i kapittel 7.

4.3 Vurderinga av å flytte med tilsynet

4.3.1 Tre av fire bestemte seg raskt

Gjennom spørsmålet: ”I kva grad vurderte du å flytte med tilsynet (permanent)?”, ynskte vi å få fram kva vurderingar den enkelte tilsette gjer i ein slik situasjon.

Tre av fire fann raskt ut at det ikkje var aktuelt å flytte med permanent. 20 prosent vurderte det som eit alternativ, men kom til at det var vanskeleg i praksis. Fem prosent svarar at dei hadde ein utprøvsperiode med pendling og fem prosent at dei vurderte seriøst å flytte ved at dei (eventuelt med familien) reiste for å sjå på alternativa.

Vurderingane varierer noko frå tilsyn til tilsyn. Respondentar frå Post- og teletilsynet, Sjøfartsdirektoratet og Statens filmtilsyn har i litt større grad (7 til 9 prosent) oppgjeve at dei vurderte å flytte, medan ein større del av dei frå Luftfartstilsynet, Direktoratet for arbeidstilsynet og Konkurransetilsynet bestemte seg raskt for at dette ikkje var aktuelt.

4.3.2 Å behalde jobben - viktig drivkraft for å flytte

Dei som vurderte å flytte med verksemda, vart bedne om å nemne kva som var dei viktigaste drivkreftene for eventuelt å flytte med. I alt 112 respondentar svara på dette spørsmålet. Den viktigaste drivkrafta var å behalde jobben / halde fram i ein interessant jobb. 79 prosent gav dette som grunn til å vurdere å flytte. 16 prosent svara at dei kunne gjere karriere ved å bli med, medan 23 prosent vurderte å flytte med fordi verksemda hadde bruk for dei. Nokre (14 prosent) hadde også eit ynske om å prøve noko nytt.

4.3.3 Familien viktigaste årsak til ikkje å flytte

Ettersom ein reknar med at det er fleire årsaker til ikkje å ville eller kunne flytte til ein annan kant av landet, kunne respondentane krysse av på fleire svaralternativ.

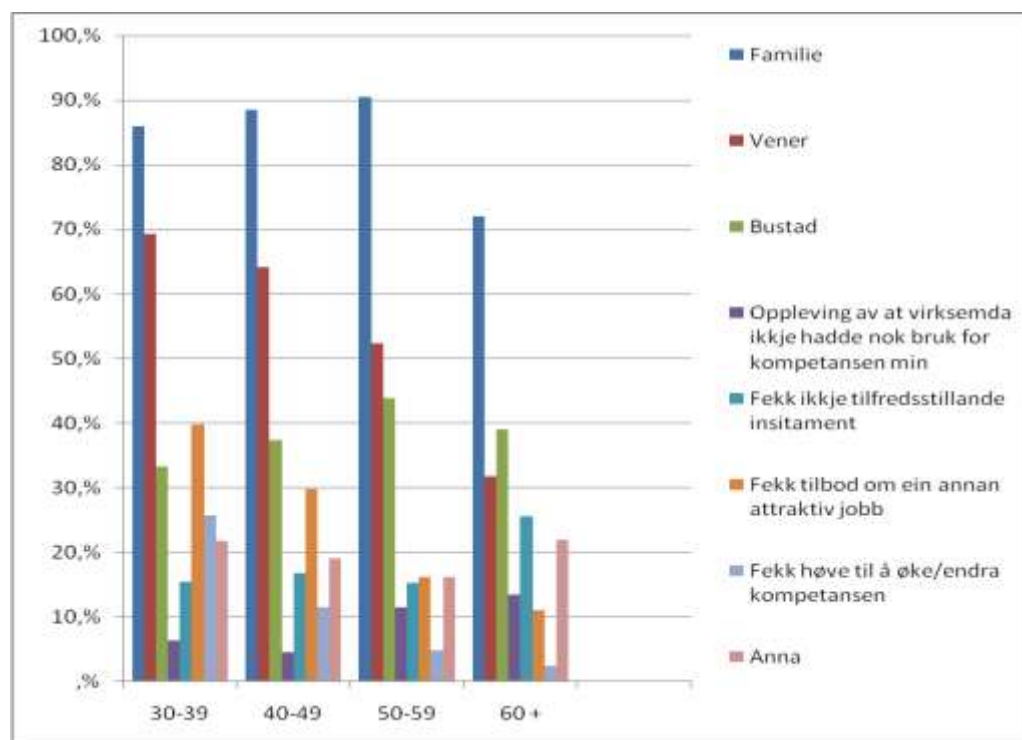
Som figuren nedanfor viser, var dei aller viktigaste barrierane, familien og vener. 85 prosent oppgjev at familien var viktigaste årsak til ikkje å flytte, og 55

prosent svarar at det var venene. Bustad vart nemnt som viktig årsak av 39 prosent. Vi har skildra tidlegare at mange kom raskt i jobb og 24 prosent svara at ei viktig årsak til ikkje å flytte med, var fordi dei fekk tilbod om ein annan attraktiv jobb.

Av andre årsaker nemner nokre at dei opplevde at verksemda ikkje hadde bruk for dei (9 prosent) og at dei ikkje fekk tilfredsstillande insitament/støtteordningar (18 prosent).

Det er små skilnader mellom tilsyna, men alder spelar inn for korleis dei svarar. Dei under 50 år svarar i større grad at dei fekk tilbod om ein annan attraktiv jobb og at vener var ei viktig årsak til ikkje å flytte. Ein større del av dei under 39 år svarar også at dei fekk høve til å auke kompetansen sin, ved at dei ikkje flytta med. Det er ei lita overvekt av dei eldste som meiner at dei ikkje fekk tilfredsstillande insitament til å flytte med.

Figur 5 Viktigaste grunngevingar for ikkje å flytte etter alder. (Kvar respondent kunne krysse av på fleire svaralternativ.)



4.4 Kva rolle spelte flyttinga av tilsynet for dei som ikkje flytta med?

Dei som ikkje flytta med, vart bedne om å nemne kva rolle flyttinga av verksemdene har spelt for deira situasjon i arbeidslivet og for deira sosiale miljø, familie og livssituasjon.

Totalt sett er langt fleire negative enn positive når dei blir spurde om kva rolle flyttinga hadde spelt for karriereutviklinga, bruk av eigen kompetanse, sosialt miljø, privat økonomi, familien og livssituasjonen/trivsel. Det er særleg i høve til sosialt miljø, familie og livssituasjon/trivselen at mange meiner at flyttinga

har hatt stor negativ effekt. Det er likevel interessante skilnader både når det gjeld kva forhold dei meiner at flyttinga hadde mest negativt utslag for, og det er skilnader mellom kva tilsyn dei arbeidde i.

Det er også store skilnader mellom korleis flyttinga har påverka den private økonomien og karriereutviklinga til dei under og dei over 50 år.

I fritekstfeltet i spørjeskjemaet har i alt 131 gjeve kommentarar til eller utdjupa korleis omstillinga har verka inn på arbeidsforholdet og karrieren deira. Dei fleste utsegnene handlar om negative konsekvensar omstillinga har hatt for eiga karriereutvikling, løn og jobbinnhald. Det er fleire utsegner som spesielt nemner utfordringane med å få brukt opparbeidd spesialkompetanse utanfor tilsynet. Noko som går att, er at endringane som har skjedd i eigen karriere, ikkje er eigeninitiert og planlagt. Fleire utsegner er utdjuping om fleire jobbskift i etterkant av at dei slutta i tilsynet. Eit forhold som fleire nemner, er at dei var opptekne av å ta det fyrste og beste for å sikre seg jobb, og at det ikkje alltid var vellukka. Pendling og negative konsekvensar rundt det, blir nemnt i fleire av utsegnene. 25 utsegner omhandlar kjenslebelastningar som følgje av uvisse om framtidig arbeidssituasjon, arbeidsløyse og endring av arbeidsstad og oppgåver. Det er berre 25 positive utsegner som gjeld arbeidsforhold. Det handlar om positiv utvikling anten i stillingsnivå, løn eller innhald i arbeidsoppgåvene. Nokre få utsegner seier at omstillinga var eit spark bak til eiga karriereutvikling.

I skildringa av resultatane nedanfor er nokre av desse utsegnene gjevne att.

4.4.1 Halvparten meiner at flyttinga spelte ei negativ rolle for karrieren, men ein firedel har fått eit lyft

Det er ein sterkare tendens til å seie at flyttinga spelte ei negativ rolle for karriereutviklinga enn for innhaldet i jobben, utnytting av eigen kompetanse og eiga kompetanseutvikling.

Totalt sett meiner om lag ein firedel at flyttinga hadde ein positiv innverknad på karriereutviklinga, ein firedel at det hadde ingen innverknad og nesten halvparten meiner at flyttinga av tilsynet hadde ein negativ innverknad på karriereutviklinga. Av dei som meiner at dette var negativt, seier over halvparten at det var stor negativ innverknad.

Rundt 34 prosent av dei under 50 år meiner at flyttinga har påverka karrieren positivt, medan 22 prosent av dei mellom 50 og 60 år seier det same.

Dei tidlegare tilsette frå dei ulike tilsyna har ganske lik oppfatning av korleis flyttinga har påverka karriereutviklinga deira, men respondentane frå Direktoratet for arbeidstilsynet og Statens filmtilsyn (totalt få respondentar), er mest misnøgd.

Nokre av kommentarane frå respondentane gjev eit bilete på kva som ligg attom dei ulike vurderingane og opplevingane av kvifor flyttinga og dermed skifte av jobb spelte ei positiv rolle for karriereutviklinga og kvifor mange synest dei har mist både karrieresjansar og interessante jobbar:

”Fekk ei interessant stilling i ei større verksemd og gjekk samtidig noko opp i løn. ”

”Utviklinga er karrieremessig og lønsmessig ugunstig samanlikna med kva ho ville ha vore i tilsynet. ”

”Den fyrste jobben varte i 3,5 år og var ein veldig nedtur. Det visste eg då eg byrja, men hadde ikkje val. Eg var nøydd til å bruke den sjansen eg fekk. ”

”Tok ein jobb med mindre fagleg relevans rett etterpå, tok 2 år før eg fann tilsvarande interessant (fagleg) jobb. ”

4.4.2 Like mange meiner at flyttinga har hatt ein positiv som negativ innverknad på kompetanseutnytting og -utvikling

Dei aller fleste (60 prosent) meiner at flyttinga ikkje har hatt nokon innverknad på innhaldet i jobben dei no utfører. 25 prosent meiner at flyttinga har hatt positiv innverknad på innhaldet i jobben, medan 16 prosent meiner det har innverka negativt.

Det er skilnader mellom tilsyna. Nokre fleire av dei som kjem frå Luftfartstilsynet, meiner at innhaldet i jobben er vorte betre (34 prosent). Tidlegare tilsette i Direktoratet for arbeidstilsynet er mest kritiske på dette punktet.

I kommentarane er det fleire som uttrykkjer at kompetansen deira ikkje blir utnytta godt nok i noverande jobb. Somme dreg likevel fram sjansen dei har fått til å studere eller omskolere seg. Dette er *riktig nok relativt få*. Svara tyder likevel på at omtrent like mange meiner flyttinga har hatt ein positiv innverknad (30 – 34 prosent) som negativ innverknad (31-34 prosent) på utnytting av eigen kompetanse eller eiga kompetanseutvikling. I vurderinga er det ingen vesentlege skilnader i vurderinga mellom dei som gjekk til offentleg sektor og dei som byrja å jobbe i private bedrifter.

Kor positiv eller negativ den enkelte er, varierer med kva tilsyn dei arbeidde i. Dei frå Direktoratet for arbeidstilsynet er meir tilbøyelege til å svare at flyttinga hadde negativ innverknad på både utnyttinga av kompetansen og kompetanseutviklinga.

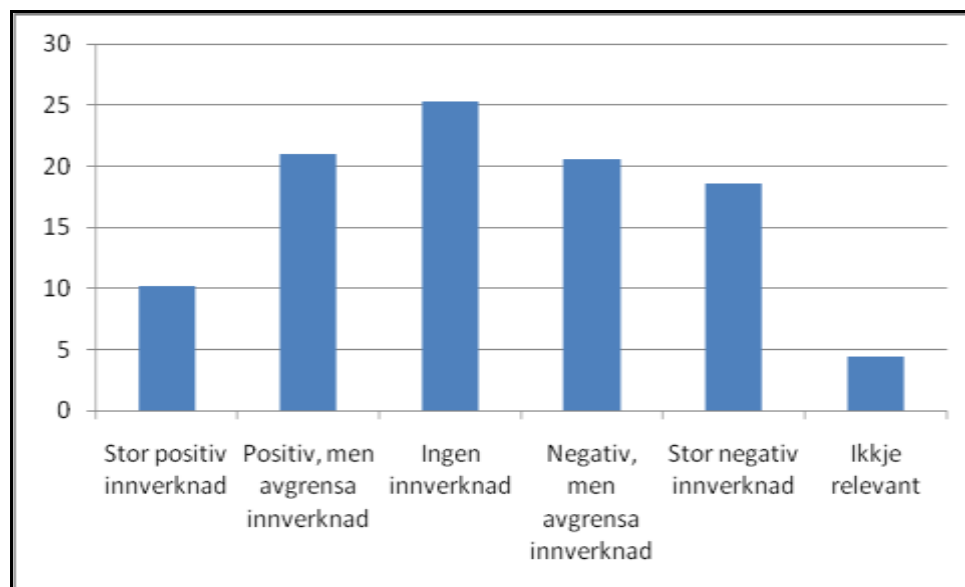
Tidlegare medarbeidarar i Konkurransetilsynet er også noko meir negative til korleis dette har påverka kompetanseutviklinga deira (24 prosent positive og 38 prosent negative). Medan dei frå Luftfartstilsynet ser meir positivt på dette, ved at 41 prosent svarar at skifte av jobb har hatt positiv innverknad på kompetanseutviklinga deira, medan 32 prosent meiner det har hatt negativ innverknad.

4.4.3 Større negativ enn positiv innverknad på eigen økonomi

For ein av fire har ikkje flyttinga hatt nokon innverknad på privatøkonomien, men totalt sett er det fleire som meiner at flyttinga har påverka privatøkonomien i negativ (40 prosent) forstand enn i positiv forstand (31 prosent). (Sjå figur 6 nedanfor).

Av dei under 50 år svarar om lag 39 prosent at flyttinga hadde positiv innverknad på den private økonomien, medan berre 18 prosent av dei mellom 50 og 59 år seier det same.

Figur 6 Innverknaden flyttinga har hatt på dei tidlegare tilsette sin private økonomi (i prosent. N=404)



For somme har det gått riktig dårleg som følgjande kommentarar viser:
”Omstillingsprosessen har berre medført problem for mitt vedkomande. Har i heile mitt yrkesaktive liv jobba 100 prosent i tillegg til ekstra jobbar. Økonomisk sett medfører det ruin. Dagpengar dekkjer såvidt husleige og andre faste utgifter.”

”Eg er no i eit vikariat som varer ut 2009. Blir arbeidsledig frå 2010. Flyttinga av tilsynet har hatt store negative konsekvensar for min arbeidssituasjon og økonomiske situasjon.”

”Eg måtte over i eit heilt anna fagfelt, og måtte dermed byrje karriereutviklinga heilt på nytt. Gjekk ned i løn. vart sett mange år tilbake i løns- og karriereutvikling. Har enno ikkje fått fast stilling, går i kortvarige (1/2 år) engasjement.”

Men for andre har økonomien vorte betre i ny jobb: *”Fekk mykje større utfordringar, og mykje høgare løn.”*

Delen som oppgjev at det å slutte i tilsynet har hatt positiv innverknad på økonomien er høgast blant tidlegare tilsette i Konkurransetilsynet (40 prosent) og Sjøfartsdirektoratet (36 prosent).

Innverknaden på den private økonomien kan ha samanheng med i kva sektor dei tidlegare tilsette no arbeider. Mellom 32 og 46 prosent av dei som slutta i

alle tilsyna unnateke Arbeidstilsynet, er no tilsette i privat sektor (som tilsett eller privat næringsdrivande). Løninsnivået er generelt noko høgare i privat næringsliv enn i offentleg sektor. Det er likevel ikkje klårt samsvar mellom om respondentane er tilsette i privat næringsliv og om dei meiner økonomien har vorte positivt påverka av flyttinga.

Det stemmer til ein viss grad for Sjøfartsdirektoratet. 52 prosent av dei tidlegare tilsette er no i private bedrifter og 36 prosent meiner økonomien har vorte påverka positivt. Av desse er det 16 prosent som meiner at flyttinga har hatt stor positiv innverknad på den private økonomien. Til samanlikning er 8 prosent av dei som slutta i Arbeidstilsynet i privat sektor, og berre 17 prosent meiner at økonomien er vorten betre som følgje av flyttinga.

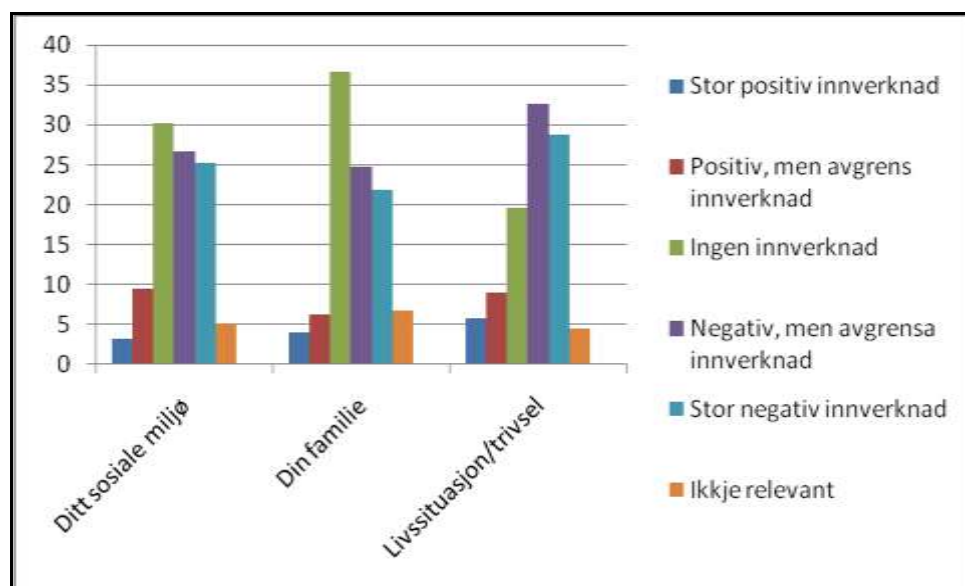
4.4.4 Negativ innverknad på eige sosiale miljø, familie og livssituasjon/trivsel

Ikkje lenger å vere tilknytt sine gamle arbeidsplassar blir opplevd å ha hatt ein svært negativ innverknad på trivsel, deira sosiale miljø og også for familien.

Som figur 7 nedanfor viser, oppgjev heile 62 prosent at flyttinga hadde negativ innverknad på livssituasjonen/trivselen, medan berre 15 prosent oppgjev at det hadde positiv innverknad på livssituasjonen/trivselen. Delen som har opplevd flyttinga som negativ for trivselen, er høg for alle tilsyna. Berre ein liten del (8 prosent) av dei frå Konkurransetilsynet og Direktoratet for arbeidstilsynet meiner at flyttinga har hatt ein positiv innverknad på livssituasjonen/trivselen.

Over halvparten meiner flyttinga hadde negativ innverknad på deira sosiale miljø, medan berre 12 prosent meiner ho hadde positiv innverknad.

Figur 7: Innverknaden flyttinga hadde på dei tidlegare tilsette sitt sosiale miljø, familien og livssituasjonen (prosent, N=404)



Blant dei som slutta i Direktoratet for arbeidstilsynet (inkludert dei som gjekk til regionkontora), er det heile 68 prosent som meiner det hadde negativ innverknad på deira sosiale miljø.

Når det galdt påverknaden for familien, meiner mange (37 prosent) at det ikkje hadde noko å seie. Men det er også ein stor del (totalt 47 prosent) som meiner at flyttinga hadde negativ innverknad for familien. Heile 22 prosent svarar her *stor negativ innverknad for familien*. 10 prosent oppgjev at det hadde positiv innverknad for familien.

Oppfatningane varierer ein del frå tilsyn til tilsyn. Tidlegare tilsette i Direktoratet for arbeidstilsynet oppgjev i større grad enn dei frå andre tilsyn at flyttinga har vore negativt for familien.

Illustrerande kommentarar er:

- *”Å miste ein interessant (den beste eg nokon gong har hatt, både miljømessig og med utviklingspotensial) og "sikker" jobb på den måten gjer at det fell tungt å yte maksimalt overfor ny arbeidsgjevar (uansett kven)”.*
- *”Jobben i tilsynet var ein jobb eg treivst svært godt i, men eg vart tvinga til å byrje i noko eg ikkje treivst med. Arbeidssituasjon og miljø var sterkt deltakande til at familien min vart oppløyst”.*
- *”Eg tok den fyrste jobben eg fekk for å unngå å vere arbeidsledig. Innhald i den nye jobben var mykje enklare og eg synest eg gjekk tilbake i utvikling i minst 3 år. Ikkje berre jobbinnhald, men også lønsmessig”.*

5 Oppfatningar av omstillingsprosessane

Mål eller suksesskriterium for omstillingsprosessane er formulerte noko ulikt for dei ulike tilsyna, men essensen er den same:

- Verksemda skulle fungere godt i omstillingsperioden.
- Omstillingsprosessen skulle ikkje føre til utstøyting og flest mogleg skulle flytte med.
- Nytt effektivt miljø skulle byggjast opp systematisk.

Det som vart skildra i kapittel 2.3. om dei personalpolitiske verkemidla for omstilling i staten, og kapittel 3.2. om verkemiddel brukte av tilsyna, viser at tilsyna utvikla og brukte ei rekkje tiltak for å:

- halde på tilsette og spesielt det som vart vurdert som kritisk kompetanse (nøkkelpersonell) lengst mogleg inkl. å få dei til å flytte med,
- lette overgang til anna arbeid og sikre inntekt for dei som ikkje kunne eller ynskte å flytte,
- lette overgangen til pensjon for dei som nærma seg pensjonsalder.

Verksemdene måtte rekruttere nytt personell i stor skala og satse på mykje opplæring og kompetanseoverføring frå dei som skulle slutte. I tillegg skulle ny organisasjon og nye system byggjast opp.

I dette kapitlet skal vi gje att vurderingar og synspunkt på kva rolle omstillingsverkemidla spelte og korleis omstillingsprosessane vart gjennomførde. Kjeldene til denne skildringa er resultatata av spørjeundersøkinga til dei tilsette som var tilsette før flyttevedtaket og som slutta i perioden 1.1.2003 til 1.1.2009, og intervju med dei som har vore toppleiarar i tilsyna i omstillingsperioden, attåt omstillingstillitsvalde frå hovudsamanslutningane.

5.1 Rolla dei personalpolitiske verkemidla spelte

5.1.1 Pendlaravtale og lønstilskot spelar ei viss rolle for å få tilsette til å bli med lengst mogleg

Verkemidla som hadde til føremål å få tilsette til å bli med lengst mogleg, var pendlaravtale, økonomisk godtgjering ved kjøp/sal av bustad, bustadlån, permisjon i samband med flytting, barnehage, refusjon av telefonutgifter, lønstilskot for å bli med ein periode og lønsforskot (inntil fire månader).

Vi stilte dei som hadde slutta spørsmål om kva rolle desse verkemidla spelte for det valet dei gjorde. Ein stor majoritet svara anten at verkemidla ikkje var relevante (34 til 58 prosent), at dei ikkje fekk tilbodet (15 til 29 prosent) eller at dei ikkje spelte noka rolle (25 til 28 prosent).

Dei tiltaka som er rekna å spele ei rolle, er *pendlaravtale* og *lønstilskot for å bli med ein periode*. Vi har tidlegare skildra at fleire av tilsyna har brukt pendlaravtalar i stor grad, særleg Sjøfartsdirektoratet og Luftfartstilsynet. Lønstilskot som insitament for å få nøkkelpersonell til å stå så lenge som råd i

jobben, har vore brukt på noko ulike måtar og i ulikt omfang av dei fleste av tilsyna.

Totalt sett er det 6 prosent som meiner pendlaravtalane har hatt stor eller middels innverknad. Men for mange er pendlaravtale sedd på som ikkje relevant (39 prosent) eller at dei ikkje fekk tilbodet. Dei frå Sjøfartsdirektoratet og Statens filmtilsyn (svært få respondentar) meiner i noko større grad enn dei andre at pendlaravtalane har hatt innverknad. 7 prosent av Sjøfartsdirektoratet sine folk meiner pendlaravtalane har hatt stor innverknad.

Alle tilsyna brukte i større eller mindre grad lønstilskot (jf. kapittel 3.2.1). Respondentane har ulike syn på om lønstilskot hadde innverknad på valet deira. Like mange (6 prosent) meiner at det har hatt stor/middels innverknad som at lønstilskot har hatt liten innverknad for dei.

Det er skilnader mellom tilsyna. *Alle* frå Direktoratet for arbeidstilsynet har anten svara at dette ikkje var relevant, at dei ikkje fekk tilbodet eller at lønstilskot ikkje hadde nokon innverknad på det valet dei gjorde. For Sjøfartsdirektoratet var det 5 prosent som meinte dette hadde ein stor innverknad og 4 prosent svarar ”middels innverknad”. Også 8-9 prosent av dei frå Konkurransetilsynet og Luftfartstilsynet meiner lønstilskot hadde ein stor eller middels innverknad.

Eit viktig moment er at det var ulik utforming av ordningane. Lønstilskot vart gjeve til utvalde nøkkelpersonar og til dei som valde å binde seg for ein viss periode. I Direktoratet for arbeidstilsynet fekk alle ein kompensasjon (2 lønnssteg) for å stabilisere drifta, men dette blir ikkje sett på som lønstilskot. Mange har som vi vil skildre seinare, uttrykt at ordningane vart opplevde som urettferdige.

5.1.2 Kompetansekartlegging og karriereplanlegging størst innverknad

Verkemidla som hadde til føremål å hjelpe tilsette til å kome raskt over til anna arbeid og å hindre utstøying av arbeidslivet, var i hovudsak: Sluttvederlag, avgangskontrakt med studiestønad, overgangsordning (lønnskompensasjon) til ny arbeidsgjevar, kompetansekartlegging og karriereplanlegging, kompetanseutvikling for anna stilling i staten, outplacement (aktiv jobbsøking med full løn frå tilsynet) og hospiteringsordning.

Vi stilte dei som hadde slutta, spørsmål om kva rolle desse verkemidla spelte for det valet dei gjorde. Ein stor majoritet svara at verkemidla ikkje var relevante (27 til 43 prosent), at dei ikkje fekk tilbodet (9 til 33 prosent) eller at dei spelte inga rolle (21 til 38 prosent). Men som spreinga i prosentdelar viser, varierer dette noko frå verkemiddel til verkemiddel. Det var i snitt berre 9 prosent som svara at kompetansekartlegging og karriereplanlegging ikkje vart tilbode.

Tilbodet om kompetansekartlegging og karriereplanlegging vart tilrettelagt for alle tilsyna gjennom ein rammeavtale inngått av AAD. Ikkje alle tilsyna nytta seg av tilbodet. AAD som overordna departement for Konkurransetilsynet,

stilte som krav at tilsynet hadde ansvar for at det vart utarbeidd individuelle karriereplanar for alle tilsette, både dei som valde å flytte og dei som vart med på flytteprosessen.

Sjølv om dette vart tilbode alle, er det ulike syn på om dette var eit relevant verkemiddel og om det vart tilbode. Av dei frå Konkurransetilsynet er det berre 3 prosent som har meint at dei ikkje fekk tilbodet, medan 15 prosent frå Direktoratet for Arbeidstilsynet og 13 prosent frå Luftfartstilsynet, svarar at dei ikkje vart tilbodne kompetansekartlegging og karriereplanlegging. Ut frå intervjuet går det fram at alle tilsyna engasjerte rådgjevarar eller brukte verktøy for å hjelpe den enkelte til å bli meir medviten om sin kompetanse og karrierepreferansar. Det at såpass mange svarar at dei ikkje fekk tilbodet, kan henge saman med at mange frå Direktoratet for arbeidstilsynet gjekk over til regionkontor og at mange frå Luftfartstilsynet (i alt 70 prosent) gjekk i løpet av éin månad over til anna arbeid.

Samanlikna med dei andre verkemidla blir kompetansekartlegging og karriereplanlegging vurdert å ha større innverknad for den enkelte, men totalt sett er det berre 5 prosent som svarar at det hadde stor innverknad og 8 prosent som meiner det hadde middels innverknad. Dei som kom frå Post- og teletilsynet og Luftfartstilsynet ser litt meir positivt enn dei andre på innverknaden av dette verkemidlet, men skilnadene er små.

5.1.3 Sluttvederlag og andre verkemiddel hadde litt innverknad for enkelte

Sluttvederlag har liten eller ingen innverknad for dei fleste, men 4 prosent av alle meiner det hadde stor innverknad og 5 prosent middels innverknad, for valet dei gjorde. Det er likevel nokre skilnader mellom tilsyna ved at Post- og teletilsynet, Luftfartstilsynet og nokre av dei få som var i Statens filmtilsyn, er noko meir positive til innverknaden av sluttvederlag.

Sjølv om respondentane totalt sett vurderer dei enkelte verkemidla som lite relevante eller utan innverknad, er det tidlegare tilsette frå enkelte tilsyn som har ei noko anna oppfatning. Outplacement (aktiv jobbsøking med full løn frå tilsynet) er eit verkemiddel som dei frå Konkurransetilsynet og Sjøfartsdirektoratet vurderer noko meir positivt enn dei andre.

5.1.4 Tilrettelegging for overgang til AFP viktigare enn lønskompensasjon

Det vart sett inn nokre ulike tiltak for dei som nærma seg pensjonsalder. Desse er skildra i kapittel 3.2.3. Med bakgrunn i materiale frå verksemdene sjølv stilte vi spørsmål om innverknaden av dei to verkemidla ”lønskompensasjon for tidleg pensjonerte” og ”tilrettelegging for overgangsperiode før AFP”, for deira val om å slutte.

Det er naturleg nok av størst interesse å sjå korleis dei som vart pensjonistar såg på desse tiltaka. 49 av dei som har svara på undersøkinga, er pensjonistar no. Dei aller fleste, om lag 80 prosent, gav opp at desse verkemidla hadde ingen innverknad, at dei ikkje vart tilbodne eller at dei ikkje var relevante. Men av

dei resterande blir "Tilrettelegging for overgangsperiode til AFP" vurdert å ha større innverknad enn "Lønskompensasjon for tidleg pensjonerte". 16 prosent av dei som i dag er pensjonistar meiner "Tilrettelegging for overgangsperiode til AFP" har stor innverknad, 8 prosent meiner at "Lønskompensasjon" har stor innverknad.

5.2 Synspunkt på sjølve omstillingsprosessen

Vi har fått mange synspunkt på korleis omstillingsprosessen vart gjennomført både frå dei som har slutta, frå leiarar, omstillingstillitsvalde frå hovudsamanslutningane, og andre nøkkelpersonar som hadde ansvar for og var sentrale i omstillingsprosessane.

Nedanfor gjev vi att resultatata frå den delen av spørjeundersøkinga som gjaldt synspunkt på omstillingsprosessane. Mange av respondentane (i alt 207) uttrykte også med eigne ord sine opplevingar av omstillingane, og vi har innleiingsvis oppsummert denne delen av datamaterialet og gjev att eit utval av kommentarane under kvart tema for å illustrere svarfordelinga på spørsmåla.

Kommentarane utfyller, og stemmer godt overeins med talmaterialet frå undersøkinga. Dei er dominerte av utsegner om negative opplevingar knytte til omstillingsprosessane. Det finst likevel eitt tema med ein del positive utsegner. Det handlar om omstillingsprosessane slik dei er drivne lokalt i verksemda. Det finst 23 slike utsegner, der 5 spesielt meiner at dei personalpolitiske verkemidla var gode.

Fleire meiner at dei lokale prosessane var gode ut frå dei føresetnadene som låg til grunn. Likevel er det i alt 27 utsegner som gjev uttrykk for at prosessane lokalt, og særleg bruken av dei personalpolitiske verkemidla var urettferdige. Urettferda blir nemnd langs fleire aksar; forskjellsbehandling mellom unge og eldre medarbeidarar, mellom eksisterande medarbeidarar og nyrekrutterte, mellom leiarar og ikkje leiarar (spesielt i definering av nøkkelkompetanse). Fleire utsegner kritiserer manglande samordning av verkemiddel frå sentralt hald, og at dette gav seg utslag i ulike praksis mellom tilsyna. Nokre få utsegner handlar om manglande kompetanse i leiinga til å gjennomføre slike omstillingsprosessar.

I alt 60 utsegner omhandlar det politiske vedtaket og prosessane knytte til det, særleg grunngevinga og formidlinga av den. Utsegnene handlar om uærlegdom, skjult agenda, og at vedtaket var vanskeleg å forstå. Like mange utsegner (60), handlar om uro for, og klare oppfatningar om tap av kompetanse i tilsyna både i prosessen og i dag. Nokre få nemner lægre kompetanse i det nye tilsynet som ei hovudårsak til at dei ikkje ynskjer å vere der. 15 nemner også dei direkte økonomiske kostnadene ved flyttinga, nedbygging og nyetablering, attåt auka reiseutgifter. I alt 60 utsegner utdjupar dei personlege belastningane dei har opplevd i samband med omstillinga. Det gjeld opplevinga av belastning for eige vedkomande, men fleire nemner også belastninga ved å sjå konsekvensane for kollegaer. Av dei 60 utsegnene handlar 22 spesielt om belastningar knytte til alder, sjukdom og tidleg pensjonering.

5.2.1 Haldningane til og aksepten av vedtaket er avgjerande

Det er viktig, men vanskeleg å skilje mellom synspunkt på vedtaket om å flytte verksemdene, rammevilkåra og sjølve gjennomføringa av flytteprosessen. Negative synspunkt på flyttevedtaket kan verke inn på oppfatningane om gjennomføringa av flytteprosessen. Innleiingsvis gjev vi derfor att synspunkt på avgjerda om flytting, i form av nokre av kommentarane frå respondentane.

”Det var vanskeleg å forstå grunngjevinga for flyttinga. Regjeringa burde kalla det distriktpolitikk, ikkje pakka det inn i fine formuleringar om at det ville bli billigare og betre å drive tilsyna på dei nye stadene. ”

”Skjult agenda i form av argumentet om at det skulle vere økonomisk gunstig for staten å leggje tilsynet til "distriktet" når det i realiteten berre var for å drive distriktpolitikk gjorde at truverdet til vedtaket (og dermed også aksepten av vedtaket) mangla. ”

”Ein heilt unødvendig prosess som medførde at mykje kunnskap gjekk tapt for etaten. ”

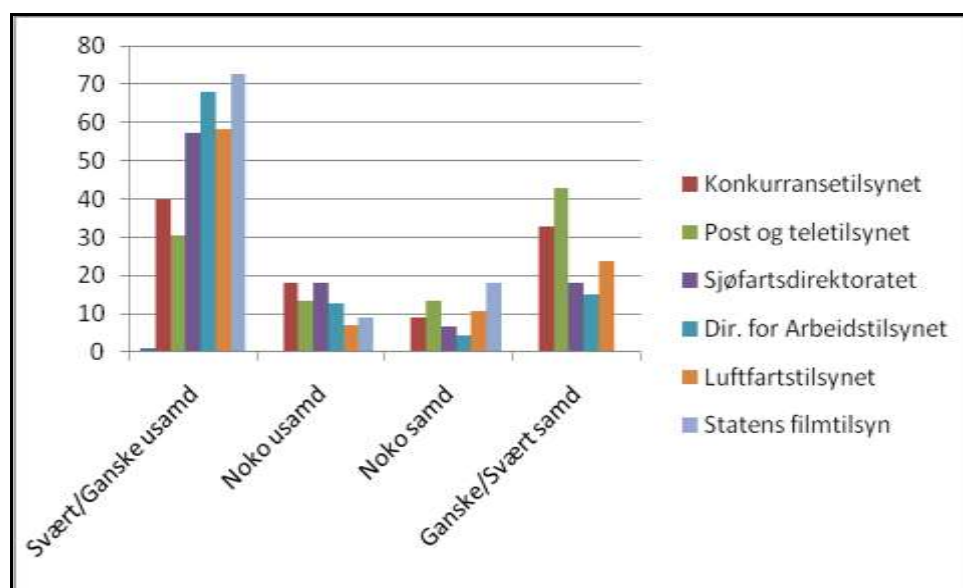
”Sjølve avgjerda vart teken på sviktande grunnlag. Utgreiinga som låg til grunn hadde ei rekkje direkte feil. ”

5.2.2 Viktig å vere ryddig, open og å informere godt

Fleirtalet av alle respondentane er ikkje samde i at prosessen var prega av å vere ryddig, open og med god informasjon. Det er stor variasjon mellom kva tidlegare tilsette i dei ulike tilsyna svarar. Tidlegare tilsette i Post- og teletilsynet og Konkurransetilsynet er meir positive enn dei tidlegare tilsette frå dei andre tilsyna. Dei utdjupande kommentarane til desse spørsmåla viser at det er sjølve vedtaket om flytting som pregar korleis dei svarar på desse spørsmåla.

Fleirtalet (62 prosent) var usamde i påstanden: ”Prosessene var alt i alt ryddig og grei”. Figuren nedanfor viser skilnader mellom dei ulike tilsyna. Tidlegare tilsette i Medietilsynet/Statens filmtilsyn og Direktoratet for Arbeidstilsynet er mest kritiske. Berre 18 prosent av desse, syntest prosessen var ryddig og grei. Blant dei som arbeidde i Post- og teletilsynet og Konkurransetilsynet var det likevel fleire som var positive til prosessen, høvesvis 54 prosent og 40 prosent sa seg samde i utsegna.

Figur 8: Usamd eller samd i påstanden ”Proessen var alt i alt ryddig og grei” fordelt etter tilsyn (prosent, N=391)



Fleirtalet (58 prosent) var også usamde i at prosessen var prega av openheit (ikkje skjulte agendaer). Det er særleg i Medietilsynet, Direktoratet for Arbeidstilsynet, Luftfartstilsynet og Sjøfartsdirektoratet at mange er misnøgde med openheita i prosessen. Post- og teletilsynet og Konkurransetilsynet stiller seg meir positive til utsegna.

Fleirtalet (58 prosent) seier seg samde i utsegna: ”Informasjonen om kva som skulle skje og kva alternativ dei tilsette hadde, var uklår”. Delen som er usamde eller samde i dette varierer noko frå tilsyn til tilsyn, men mindre enn på dei andre utsegnene. Delen som er svært samde i at informasjonen var uklår er størst blant tidlegare tilsette i Direktoratet for arbeidstilsynet (36 prosent) og Medietilsynet (her Statens filmtilsyn) (55 prosent).

Fleire gjev som vist nedanfor, uttrykk for i kommentarane at sjølve omstillingsprosessen var grei, men det var sjølve vedtaket og mistru til argumenta for flytting som gjorde det vanskeleg:

- ”Omstillingsprosessen etter Stortingets flytvedtak i 2003 (ikkje Regjeringa sitt i desember året før), var ganske grei. Det som var vanvittig var sjølve avgjerda og mangel på konsekvensanalysar og utgreiingar. ”
- ”Hovudmålet med omstillinga var å kvitte seg med dei tilsette. ”
- ”Uansett omstillingsprosess vil det vere ei utfordring å få forståing blant tilsette for ei slik avgjerd. Det verka som eit unødvendig politisk eksperiment og dette vil påverke dei tilsette sin lojalitet til verksemda negativt. ”

Nokre gjev også uttrykk for at dei synest dei sjølve vart godt varetekne og at leiarane gjorde ein god jobb innanfor dei rammene dei hadde. Kommentrar som illustrerer dette er:

- *”Godt gjennomført; føler meg godt teken vare på. Opplevde auka samhald på arbeidsplassen.”*
- *”Sjølve omstillingsprosessen var god, det vart gjeve ofte informasjon samt at vi fekk midlar til å vidareutvikle/omskolere oss. Den mentale belastninga var stor. fleire vart sjukemelde og ein tilsett døydde av hjerteinfarkt. Dette prega oss i prosessen.”*

Det er mange kommentarar om at omstillingsprosessen var uryddig. Dette går spesielt på endring av reglane undervegs og endring av bruk av verkemiddel. Ein kommentar er:

- *”Perioden frå vedtak til gjennomføring var for lang. Det vart ei slags seigpining. Det var for stor uvisse om verkemidla, og utval av kven som fekk pendlarstøtte og tilbod om nye, høgare stillingar var prega av kameraderi.”*

Andre er også inne på lengda av gjennomføringsperioden anten ved at det tok for lang tid eller for kort:

- *”Prossessen var i hovudsak ryddig, men tok for lang tid. Fare for utmatting og at mange utset å ta val. Det ville vere betre med høgare tempo, kombinert med sterkare verkemiddel til omstilling.”*
- *”Ikkje lagt tilstrekkeleg vekt på å oppretthalde kontinuitet ved å etablere gode løp for erfarne medarbeidarar i ein lengre overgangsperiode. For sterkt fokus innerter (og utetter) for å avslutte flytteprosessen hurtig.”*

5.2.3 Syn på individuelle tiltak vs. likebehandling

For å få fram kva synspunkt respondentane har hatt på individuelle tilbod og tiltak i motsetning til meir kollektive tilbod, vart dei bedne om å seie seg samde eller usamde i desse påstandane:

- *”Det vart lagt vekt på å tilpasse tilbod og tiltak til den enkelte”.*
- *”Det vart lagt vekt på at alle skulle behandlast likt / få dei same tilboda”.*

Det er langt fleire (46 prosent) som er samde i utsegna om at individuelle tiltak vart vektlagde, enn at likebehandling vart vektlagd (28 prosent samde). Totalt sett er det omtrent like mange respondentar som er samde som usamde i utsegna om individuelle tiltak, medan nær to tredelar er usamde i at likebehandling vart vektlagd.

Det er særleg i Medietilsynet, Direktoratet for Arbeidstilsynet og Sjøfartsdirektoratet at mange meiner at det ikkje vart lagt tilstrekkeleg vekt på å tilpasse tilbod og tiltak til den enkelte, medan 60 prosent av dei frå Post- og teletilsynet og 52 prosent frå Konkurransetilsynet meiner dette vart vektlagt.

Synspunkt på likebehandling varierer også mellom tilsyna. Det er særleg i Direktoratet for Arbeidstilsynet og Sjøfartsdirektoratet at mange er misnøgde med likebehandlinga, medan dei frå Luftfartstilsynet (38 prosent) har ein større del som er samde i at det vart lagt vekt på likebehandling.

Det er mange som gjennom sine kommentarar tek opp det dei har oppfatta som forskjellsbehandling og vilkårlegheit og konsekvensar av dette på arbeidsmiljøet.

Ein uttrykkjer: ”Eg med fleire vart tilbodne betydeleg tillegg til løn, utbetalt halvårleg dersom vi stod i jobben. Det skapte mykje misnøye at somme fekk mykje insentiv, medan andre ikkje fekk noko. Det påverka miljøet og kanskje innsatsen frå mange, negativt fram til flyttinga.”

Mange kommentarar går på skilnader mellom leiarar og andre: ”Lønsinsentiva tilfall i fullt monn mest leiarar og mellomleiarar. Dei fleste fekk ingen eller få insentiv.”

Ein annan kommentar er: ”Uklåre tilbod, t.d. fekk ein tilbod om studiepermisjon dersom ein underskreiv innan eit halvt år. Det viste seg at det til slutt ikkje var så farleg likevel, fleire fekk studiepermisjon til og med etter flyttinga og bestemt av toppleiarar.”

Forskjellsbehandling av dei ulike tilsyna er også somme inne på: ”Dei største feila vart gjorde på departementshald. Etter kvart vart det gjort store skilnader på etatane som vart flytta.”

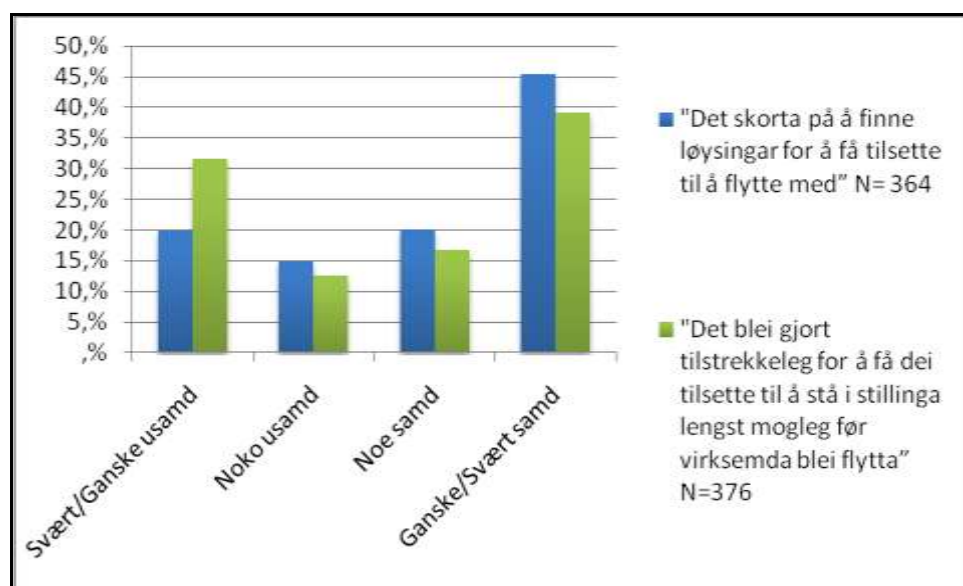
5.2.4 Gjort nok for å få tilsette til å bli med så lenge som mogleg?

Respondentane vart bedne om å ta stilling til utsegnene:

- ”Det skorta på å finne fram til løysingar for å få tilsette til å flytte med”.
- ”Det vart gjort tilstrekkeleg til å få dei tilsette til å stå i stillinga lengst mogleg før verksemda vart flytta”.

Det er langt fleire som meiner at det vart gjort mykje for å få tilsette til å stå i stillinga lengst mogleg, enn for å finne løysingar for å få tilsette til å flytte med. Dette samsvarar godt med tala for kor mange som flytta og kor mange som vart med i perioden bl.a. med pendling.

Figur 9: Svar på påstandane ”Det skorta på å finne løysingar for å få tilsette til å flytte med” vs. ”Det vart gjort tilstrekkeleg for å få tilsette til å stå i stillinga lengst mogleg”. (Prosent)



Ser vi på svarfordelinga på kvar av påstandane, er det mange (59 prosent) som meiner at det skorta på å finne fram til løysingar for å få tilsette til å flytte med. Det er nokon færre (41 prosent) som meiner at det ikkje vart gjort tilstrekkeleg for at dei tilsette skulle stå i stillinga lengst mogleg før flyttinga.

Det er særleg blant dei tidlegare tilsette i Direktoratet for Arbeidstilsynet (37 prosent) og Sjøfartsdirektoratet (38 prosent) at mange har ei oppfatning om at det ikkje vart gjort nok. Medan heile 70 prosent av Luftfartstilsynet sine tilsette meiner det vart gjort tilstrekkeleg for å få folk til bli med lengst mogleg.

Kommentarane relaterte til desse spørsmåla er prega av bitre kjensler. Vi vil trekkje fram nokre som illustrerer dette: *”Hovudmålet med omstillinga var å kvitte seg med dei tilsette. Vi var tilbodne å underteikne eiga oppseiing ofte, spesielt på slutten. Nokre kjende seg pressa til å skrive under. Berre leiarar var nøkkelpersonar og fekk avtalar.”*

Men nokre gjev også skryt til leiinga: *”Leiinga i tilsynet eg arbeidde i, handterte prosessen etter beste evne og klarte å få sentrale medarbeidarar til å stå i stillinga fram til flyttinga. Etter flyttinga er under 10 prosent av dei tilsette på vedtakstidspunktet vorte verande....”*

Og ein set ord på korleis tilsette med sjansar på arbeidsmarknaden agerte: *”For dei fleste var det å bli med eigentleg ikkje aktuelt. Det var ein del spel for galleriet med verkemiddel etc. I mitt tilsyn var dei fleste mest opptekne av kva dei kunne få for å bli lengst mogleg i jobben, men samtidig søkte ein attraktive jobbar undervegs.”*

5.2.5 Gjort tilstrekkeleg for å sikre økonomi og arbeid for dei tilsette?

Som vi har skildra tidlegare, vart det sett i gang ei rekkje tiltak for at dei tilsette skulle kome i anna arbeid. Vi bad dei som hadde vore tilsette i verksemdene om å ta stilling til desse to utsegnene:

- ”Det vart gjort tilstrekkeleg for at tilsette kunne få nytt relevant arbeid raskt”.
- ”Det var ikkje gode nok tiltak for å sikre dei tilsette sin økonomiske situasjon”.

Halvparten meiner det ikkje vart gjort tilstrekkeleg for at tilsette skulle kunne få nytt relevant arbeid raskt. 40 prosent meiner at det vart gjort tilstrekkeleg, og 10 prosent har svara ”veit ikkje”. Det er relativt store skilnader mellom tilsyna. Igjen er det særleg tidlegare tilsette i Medietilsynet, Sjøfartsdirektoratet og Direktoratet for Arbeidstilsynet som meiner det ikkje vart gjort nok. Medan Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet og Luftfartstilsynet blir vurderte meir positivt.

Når det gjeld å sikre dei tilsette økonomisk, er det 15 prosent som svarar ”veit ikkje”, men av resterande er det 52 prosent som meiner at tiltaka ikkje var gode nok. Det er særleg blant tidlegare tilsette i Sjøfartsdirektoratet og Statens filmtilsyn at mange meiner dette.

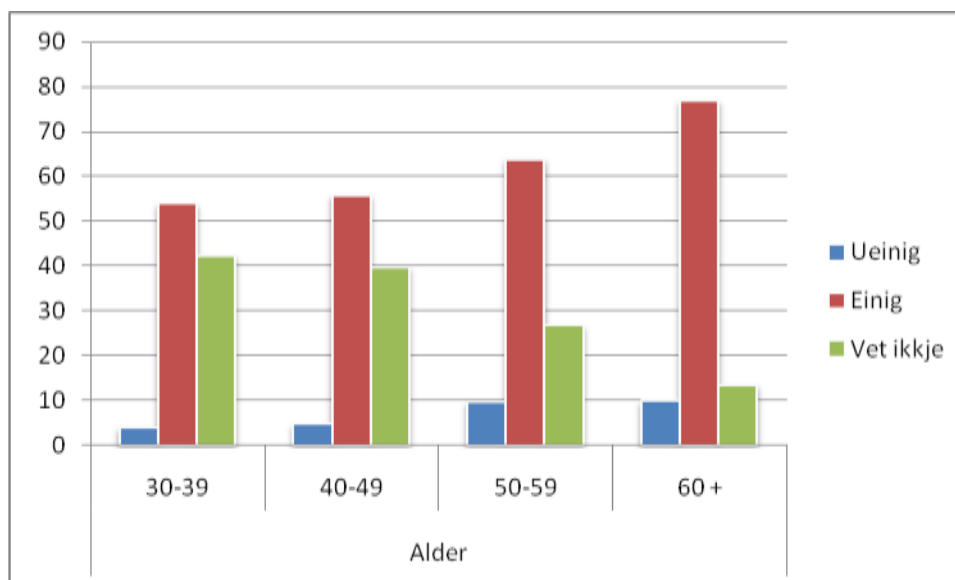
5.2.6 Førde flyttinga til at fleire vart pensjonerte?

Eit stort fleirtal (63 prosent) meiner flyttinga førde til at fleire vart pensjonerte i deira verksemd. Det er mange (31 prosent) som har svara ”veit ikkje” på dette spørsmålet, men berre 2 prosent som er svært usamde i utsegna.

Det er særleg blant tidlegare tilsette i Direktoratet for Arbeidstilsynet, Post- og teletilsynet og Sjøfartsdirektoratet at mange meiner fleire vart pensjonerte som følgje av flyttinga.

Av aldersgruppene er det ei overvekt av dei under 50 år som svarar ”veit ikkje”. Ikkje uventa er dei eldste (over 60 år) meir overtydde om at flyttinga førde til at fleire vart pensjonerte, men det er rundt ein fjerdedel frå dei andre aldersgruppene som er svært eller ganske samde i at flyttinga fekk som konsekvens at fleire vart pensjonerte.

Figur 10: Svar på utsegna "Flyttinga førde til at fleire hjå oss vart pensjonerte" etter alder (N=404)



Fleire av kommentarane i spørjeskjemaet peikar på at mange røynde medarbeidarar vart pensjonerte. Både yngre og eldre er opptekne av dette. Ein som er vorten pensjonist uttalar at: *”Eit viktig miljø vart fjerna frå hovudstaden der sentraleiningane for operatørane er. Eg vart tvinga ut i pensjon då det økonomisk ikkje var noko anna å tenkje på, då flytting ikkje var relevant”*.

Ein annan seier: *”Eg var ganske ung, men syntest det vart svært tungt å sjå eldre, lojale tilsette med enorm fagleg kompetanse utan reell sjanse til andre tilsetjingar sat att utan valalternativ. Desse vart anten tvangsflytta, eller ufrivillige pensjonistar”*.

5.2.7 Vart oppgåveutføringa skadelidande på grunn av flyttinga?

83 prosent av dei tidlegare tilsette har ei klar oppfatning om at oppgåveutføringa vart skadelidande på grunn av flyttinga. Berre 9 prosent seier seg samde i utsegna: *”Oppgåveutføringa vart ikkje skadelidande som følgje av*

flyttinga". Det er noko variasjon mellom tilsyna ved at ein større del (14 prosent) av dei som var i Post- og teletilsynet har svara "veit ikkje". Ser ein bort frå "veit ikkje-kategorien", er variasjonen liten.

Svært mange av kommentarane frå respondentane er knytte til oppgåveutføringa og omdømmet tilsynet har i dei ulike bransjane i dag. Vi gjev att nokre av desse nedanfor:

"Tilsynet har vorte kompetansemessig skadelidande og det er i stor grad isolert frå dei aktørane i marknaden som det skal føre tilsyn med. Det har gått med store beløp til å reetablere eit svekt tilsyn som har måtta auke reiseverksemda si. "

"Alle oppfatta dette som ei totalt meningslaus sløsing med skattepengar og overvegd plaging av tilsette. Tilsynet er no marginalisert og latterleggjort i bransjen, og står ikkje på nokon måte fram med den nødvendige tyngd som næringa er avhengig av. "

5.2.8 Involvering i og innverknad på omstillingsprosessen

Vi bad dei tidlegare tilsette til å seie seg samde eller usamde i påstandane: "Dei tilsette vart involverte i omstillingsprosessen" og "Tillitsvalde hadde god innverknad på gjennomføringa av omstillinga".

Respondentane er i større grad samde i at dei tilsette vart involverte (58 prosent), enn at dei tillitsvalde hadde god innverknad på prosessen (33 prosent).

Tidlegare tilsette i Direktoratet for Arbeidstilsynet er i langt større grad enn andre usamde i at dei tilsette vart involverte i omstillingsprosessen. Tidlegare tilsette i Post- og teletilsynet (44 prosent) meiner i noko sterkare grad enn medarbeidarane frå dei andre verksemdene at dei tillitsvalde hadde god innverknad på gjennomføringa av omstillingsprosessen.

Det er ein tendens til at dei som var tillitsvalde, meiner at dei tilsette vart for lite involverte i omstillingsprosessen, enn dei som ikkje var tillitsvalde. Det er likevel liten skilnad mellom tillitsvalde og andre tilsette når det gjeld vurderinga av innverknaden dei tillitsvalde hadde på omstillingsprosessen.

Dei som hadde sete i leiarposisjonar hadde ingen avvikande meininger frå dei andre på tilsette si involvering i prosessen. Leiarane meiner likevel at dei tillitsvalde hadde større innverknad på omstillingsprosessen enn det som er tilsette si oppfatning. (43 prosent av leiarane vs. 30 prosent av dei tilsette, var samde i at tillitsvalde hadde god innverknad).

5.3 Leiarane sine oppfatningar

Oppsummert ser vi at dei tidlegare tilsette totalt sett meiner at pendlaravtalane og lønstilskot for ein periode er dei einaste verkemidla som spelar noka rolle for at tilsette skulle bli med lengst mogleg. Rekkja av andre verkemiddel for å

støtte opp under ei eventuell flytting til ein nytt stad, hadde svært lite å seie for nokon av dei som har svara på spørjeskjemaet.

Kompetansekartlegging og karriereplanlegging har vore det verkemidlet som har spelt ei viss rolle for tilsette når dei skulle orientere seg på nytt på arbeidsmarknaden og søkje nytt arbeid. Sluttvederlag var viktig for somme.

For dei som nærma seg pensjonsalder, var tiltak som sikra at dei var i arbeid og kunne gå over på AFP det viktigaste tiltaket.

5.3.1 Røynsler med verkemiddel for å få folk til å bli med

Leiarane har i intervjuja fortalt om kva slags store utfordringar dei hadde for å sikre at verksemda skulle fungere så godt som råd i omstillingsperioden. Dei måtte sikre at tilsette med kritisk kompetanse vart med så lenge som råd og at denne kompetansen vart overført til nyrekrutterte. Det vart som skildra i kapittel 4.2, sett inn ei rekkje rekrutterings- og opplæringstiltak for å auke og få tilpassa kompetansen til dei nye.

Ei utfordring var å motivere røynde medarbeidarar som skulle slutte, til både å ta ansvar for at kritiske oppgåver vart varetekne og å lære opp nye. ”Skulder ved skulder opplæring”, tilleggsutdanning og direkte kursing (til dømes Sjøfartsdirektoratet si opplæring) vart brukte. Det var avgjerande å få med nøkkelpersonar, faglege fyrtårn eller ambassadørar som kunne både medverke til rekruttering på den nye staden og å overføre kompetanse.

Leiarane strekar under kor imponerte dei var over dei tilsette som tok på seg ein stor byrde i denne perioden. Dei visste at dei skulle slutte og dei var sjølvstøtt opptekne av å sikre seg relevant og interessant nytt arbeid, men likevel var det mange som stod løpet ut.

Attåt å byggje opp under lagånd og lojaliteten til feltet, vart det i nokre av verksemdene brukt mykje midlar til pendling og lønstilskot. I Direktoratet for Arbeidstilsynet vart dette brukt berre i avgrensa grad. Pendlaravtalane i andre verksemdar som Sjøfartsdirektoratet og Luftfartstilsynet, er stadig vortne forlenga. Modellane for lønstilskot varierer noko både med omsyn til

- kven som kunne få (alle, nøkkelpersonar/kritisk kompetanse)
- gradering i storleik/tid i høve til kor kritisk kompetanse vart vurdert
- tidspunkt for utbetaling av lønstilskotet/bonus.

Ei røynsle frå ei verksemd var at månadleg utbetaling førde til at medarbeidarar ikkje vart med så lenge som forventa. Dei endra på ordninga og betalte ut etter at avtalt periode var gjennomført.

Røynsler med *gradering* dvs. at nokre fekk tre månaders lønstilskot, andre seks og igjen andre fekk lønstilskot tilsvarende ei årsløn eller meir, vart av nokre leiarar opplevd som vanskeleg. Graderinga burde ikkje vore så kraftig, seier desse.

Det er også døme på at prinsippa for tildeling vart endra undervegs i verksemda, ved at det starta med at alle som vart med, skulle få lønstilskot, medan ein seinare måtte auke dette for dei med spesielt kritisk kompetanse.

Nokre av verksemdsleiarane satsa mykje på å kjøpe inn hjelp utanfrå både for å hjelpe den enkelte tilsette i deira orientering på arbeidsmarknaden og som støtte psykologisk. Nokre var også opptekne av å bruke kulturtiltak som eit pustehol i den strevsame omstillingskvardagen.

5.3.2 Røynsler med å hjelpe tilsette over i anna arbeid

Leirane gjev uttrykk for at det var mykje merksemd kring å finne løysingar og bruke ulike verkemiddel for å få tilsette over i anna arbeid. Nokre fortalte at det til tider var reaksjonar på at merksemda var for ulikt delt mellom dei som skulle slutte og dei som skulle bli. Ein kommentar frå ein leiar illustrerer korleis nokre tenkte: *”Sidan vi fekk god tid frå vedtak til flyttinga skulle vere gjennomført, kunne vi i leiinga fokusere på å dyktiggjere medarbeidarar til neste jobb i staden for å ha fokus på kortvarige sluttvederlag. Vi kunne også bruke mykje tid på dei som brukte lengst tid på å bestemme seg”*.

Dei fleste leiarane meiner at det hadde vore viktig å bruke mange ulike verkemiddel for få tilsette over i nytt arbeid. Kompetansekartlegginga, karriereplanlegging, jobbsøkjarkurs, outplacement og studiestøtte medverka til å auke medvitet hjå den enkelte om eigen kompetanse og konkrete jobbalternativ.

Sluttvederlag vart også brukt i enkelte av tilsyna, men vårt inntrykk er at dette ikkje vart brukt i noko stort omfang. Ein kommentar frå ein respondent er: *” Det var svært positivt at etaten hadde fokus på at tilsette skulle kome i anna arbeid og ikkje berre valde den enkle løysinga å kjøpe ut tilsette med sluttordningar”*.

Sluttvederlag føreset at den tilsette sjølv seier opp. Føremålet med sluttvederlag var å bidra til at medarbeidarar/leiarar som ikkje ville flytte med eller som verksemda ville ha vanskeleg for å bruke etter omstillinga, fekk tid og høve til å orientere seg på arbeidsmarknaden. Sluttvederlag var også ein måte å unngå ventelønsutgifter.

Venteløn var eit alternativ for somme. Det føresette for det fyrste at han/ho var friteken frå flytteplikta. For det andre måtte den tilsette kunne få status som lokal arbeidssøkjjar. Det var arbeidskontoret (forløparen til NAV) som vurderte dette. Venteløn skulle ein i størst mogleg grad unngå fordi det kunne føre til passivitet for dei arbeidsledige.

5.3.3 Krevjande å leie omstillingsprosessane

Regjeringa sitt vedtak om å flytte verksemdene til byar relativt langt frå Oslo, kom som ei overrasking også på toppleiarane. Det passa like dårleg for dei som for dei fleste tilsette i verksemdene. Dei synspunkta dei ut frå faglege ståstader hadde på vedtaket, var også samanfallande med andre tilsette sine synspunkt. Men toppleiarane var underlagde ei lojalitetsplikt som dei måtte handtere og som dei på ulike måtar handterte.

Det blir opplevd av leiarane som svært krevjande å skulle balansere mellom varetaking av drifta i verksemda, den til dels vanskelege situasjonen for dei tilsette og fullt trykk på iverksetjing og gjennomføring av den politiske avgjerda. Kommunikasjonen om vedtaket med dei tilsette var svært viktig. Fleire av leiarane har peika på at dei var avhengige av å gje uttrykk for kva dei sjølve meinte, men samtidig seie klårt i frå at dette måtte gjennomførast. Og dei måtte appellere og motivere, for dei var helt avhengige av at dei tilsette var med på å dra lasset.

Dei var svært avhengige av forståing og støtte frå sine respektive departement. Dei økonomiske rammevilkåra for gjennomføringa var ein del av dette. Dei fleste seier dei fekk god menneskeleg støtte frå departementa. I den situasjonen dei var i, var det svært viktig å kunne ha ein god relasjon til og godt samarbeid med departementet. Korkje verksemdene eller departementa hadde mykje røynsle med denne type omstillingar. Det var behov for få leite seg fram til gode løysingar og føremålstenlege verkemiddel. Dette kravde forståing og fleksibilitet.

Det var sett opp økonomiske rammer, men leiarane uttrykkjer at dei vart raskt klar over at tala ikkje var reelle, og det vart vanskeleg å halde seg innanfor rammene i praksis. Mangelen på gode konsekvensvurderingar var eit sagn, seier fleire. Dei hadde eit for dårleg grunnlag å byggje på. For lite reelle økonomiske analysar la ein ekstra byrde på leiarane som skulle få til omstillingane. Det var også skilnader mellom tilsyna ved at nokre hadde meir handlingsrom enn andre ut frå budsjetta. Eit lite tilsyn som heller ikkje skulle flytte langt – Medietilsynet – hadde relativt tronge rammer fordi omstillingsbudsjettet vart rekna ut frå talet som var i tilsyna i Oslo. Fusjonen medførte behov for større lokale og flytting av dei som var i Fredrikstad, men dette vart ikkje teke med.

Sjølve flytteprosessane var berre ein del av omstillingane. Leiarane peikar på krav til effektivisering både ved at dei nye tilsyna skulle ha nokre færre årsverk, og at verksemdene skulle få ei meir føremålstenleg organisering. For nokre var dette ei gjennomgripande endring, t.d. Arbeidstilsynet med eit mykje mindre direktorat og fleire funksjonar lagde til regionane. Eit anna døme er Medietilsynet som skulle gjennomføre ein fusjonsprosess.

Fagforeiningane samla seg relativt raskt på tvers av tilsyna og samanlikna bl.a. verkemiddelbruken. Det gjorde at leiarane for tilsyna også såg behovet for å samordne seg og dele røynsler. Det var så vidt vi har fått forståing av, ikkje mange møte og heller ikkje alle leiarane var med. Det vart også danna eit personalforum som AAD hadde jamlege møte med.

5.3.4 Leiarskifte versus leiarstabilitet

Stabilitet eller skifte av toppleiar er eit anna tema leiarane er opptekne av. Dei fleste av toppleiarane held fram, og fleire er med endå.

Medietilsynet vart til ved ein fusjon og dei tre leiarane frå verksemdene som skulle fusjonerast, søkte på direktørstillinga. Alle tre måtte samarbeide godt for å få til løysinga, og dei to som ikkje vart direktør, følgde med ei stund i oppbygginga av den nye organisasjonen.

Direktoratet for Arbeidstilsynet som skulle gjennomføre fleire omstillingsprosessar parallelt, stod overfor store utfordringar. Åremålsperioden til toppleiaren nærma seg slutten, og ny direktør vart tilsett. Desse to fekk ei arbeidsdeling seg i mellom, der den eine skulle handtere nedbygging og overføring til regionar, medan den andre skulle ta seg av oppbygginga på ny stad. Dette fungerte bra, meiner dei sjølve.

Flyttinga av Luftfartstilsynet medførde at Samferdselsdepartementet skifta ut toppleiar for tilsynet to gonger undervegs. Den fyrste hadde kome to år inn i prosessen med oppbygginga av det nye Luftfartstilsynet, og motstanden av flyttevedtaket var sterkt. Det var også sterk usemje om kompetansekrava som vart sette til dei som skulle rekrutterast i Bodø. Ein leiar med røymsle frå større omstillingar innanfor luftfartsnæringa, vart sett på flytteoppgåva i eitt år, før endå ein ny leiar med røymsle frå Luftfartstilsynet vart rekruttert.

5.3.5 Viktig korleis ein blir motteken på den nye staden

God mottaking, støtte frå kommunen, andre statlege verksemdar, næringslivet og utdanningsinstitusjonane blir framheva av leiarane som svært viktig for å få etablert dei nye tilsyna. Både kommunane og enkeltbedrifter og organisasjonar stilte opp. Det vart også gjeve døme på korleis dei tilsette vart ynskte velkomne med fri tilgang til kulturtilbod i byen. Ein av kommentarane til spørjeskjemaet viser likevel at tilsette ikkje kjende seg velkomne: *”Veit at det følgde mange tragediar i kjølvatnet av dette. Verst er det måten dei nye stadene hoverte over hovudstadssyndromet og deira forhold til oss.”*

Samarbeidet med høgare utdanningsinstitusjonar har vore avgjerande for rekrutteringa. Særleg Bergensmiljøa og Høgskolen i Haugesund, blir trekte fram som gode samarbeidspartar. Post- og teletilsynet er noko meir skuffa over at samarbeidet med utdanningsinstitusjonane og næringslivet på Sørlandet, ikkje har vorte så tett som dei hadde vona.

6 Difi sine vurderingar

I dette kapitlet vil vi vurdere dei viktigaste funna frå kartleggingane (ref. kap. 4-6) med utgangspunkt i måla for flyttinga av tilsyna og intensjonane for varetaking av dei tilsette, formulert i St.meld. 17 Om statlege tilsyn (2002 - 2003) (ref. kap. 3). Føremålet med analysen er å systematisere og få ei grundigare forståing av kva kartleggingane har avdekt for

- *å få meir kunnskap om kva verknader/konsekvensar denne typen omstillingar har for medarbeidarane i verksemdene for å forbetre framtidige omstillingsprosessar.*

6.1 Utgangspunktet for vurderinga

Denne kunnskapsinnhentinga er avgrensa til:

- Å finne ut kva som skjedde med menneska, særleg dei som ikkje vart med,
- å få oversikt over kva verkemiddel og tiltak som vart brukte for å
 - få medarbeidarar til å stå i stillinga lengst mogleg
 - lette overgang til anna stilling,
- å få vurdert og trekkje lærdomar av gjennomføringa av omstillingsprosessane.

Av dei måla og intensjonane som blir trekte opp i St.meld. 17 er det omsynet til dei tilsette og vurdering av personalkostnadene som er mest relevant for desse problemstillingane. Poenga vi tek opp, er:

- Kompetanse vil gå tapt, men blir erstatta på lengre sikt
- Rask politisk avgjerdsprosess- gradvis nedbygging og oppbygging med tiltak for å behalde nøkkelpersonalet lengst mogleg
- Verkemidla må medverke til at tilsette blir leidde ut i aktivt arbeid og ikkje bli passive mottakarar av venteløn eller førtidspensjonering (individuelle karriereplanar nemnt som viktig verkemiddel)
- Omstillingsprosess på tre år med klår retning, eit klårt og detaljert løp (ikkje kompromissløyisingar med at berre delar av tilsynet blir flytta)
- Det vil bli lågare produktivitet og behov for auka leiings- og personalkapasitet i ein periode
- Auka personalkostnader som følgje av omstillinga av personalet som omfattar kostnader til pendling, dekking av barnehageutgifter, lønstilskot for å behalde nøkkelpersonell i ein overgangsperiode. Utgifter til bonusordningar, andre sluttpakker eller venteløn dersom ikkje andre verkemiddel har fungert. Utgifter i samband med å rekruttere og lære opp nye medarbeidarar.

Dei argumenta for å flytte tilsyna i St. meld. 17, som er mest relevante for våre problemstillingar er argumentet om:

- å lokalisere tilsyna til stader der det finst ein *tilstrekkeleg stor og velfungerande arbeidsmarknad* og der det er faglege basismiljø (undervisings- og forskingsinstitusjonar eller i næringslivet) på tilsyna sine område,
- at tilgang på kvalifiserte personar blir betre, samtidig vil det bli lettare for resten av sentralforvaltninga, næringslivet og organisasjonane å få tak i dyktige folk i Oslo.

Vedtaket tok utgangspunkt i at mellom 75 – 90 prosent av arbeidsstokken ville velje ikkje å flytte med.

I debatten i Stortinget og i andre diskusjonar, vart det streka under frå politikarar at tilsette som ikkje ville flytte med, skulle vere sikra arbeid i Oslo.

6.2 Dei fleste er i arbeid

Over 90 prosent av dei som ikkje vart med då tilsyna flytt, er i dag yrkesaktive eller pensjonistar (12 prosent) og berre 4 prosent er arbeidslause. Dei aller fleste (over 60 prosent) fekk arbeid innan ein månad.

Dei viktigaste årsakene til at så mange kom i arbeid raskt, var svært gode konjunkturar. Ein arbeidsstokk med til dels høg og spesialisert kompetanse og mykje røynsle, gjorde at mange var attraktive på arbeidsmarknaden. Dette blir underbygd av at omtrent ein fjerdedel av dei tidlegare tilsette svara at dei slutta fordi dei vart tilbodne ein attraktiv jobb.

Oppfatninga blant dei som ikkje vart med, er at verkemidla for å få tilsette i arbeid har hatt ein avgrensa effekt. Relativt mange (40 prosent) meiner at verksemdene gjorde tilstrekkeleg for å få folk i arbeid, men ein større del meiner at det ikkje vart gjort nok.

Et viktig spørsmål er kva forventningar dei tilsette skal og kan ha, i slike omstillingsprosessar. På den eine sida er det arbeidstakaren sitt eige ansvar for å skaffe seg eigna arbeid, men ein kan forvente både støtte i denne prosessen og eit økonomisk tryggingnett. På den andre sida kan det skapast urealistiske forventningar som kan føre til uvisse og passivitet i jobbsøkingprosessen. Under den politiske behandlinga i Stortinget vart det lova at ”det er ingen som skal miste jobben, tvert i mot, ein skal vere garantert framleis statleg verksemd, framleis statleg arbeid i Oslo”.²⁴ Liknande ytringar kom fleire politikarar med. Fleire har også nemnt at oppslag i media bidrog også til uvisse kring omstillinga av tilsyna.

Røynslene frå mange store omstillingsprosessar i staten dei siste 15-20 åra og frå omstillingane i tilsyna, tilseier at det er nødvendig med større grad av realisme og forventningsstyring når det gjeld å bli skaffa arbeid eller å skaffe seg sjølv arbeid.

²⁴ Stortingsrepresentant Trond Giske, Ap (A-magasinet 06.02.09 s.11, bilag til Aftenposten).

Vi ser at omstilling kan opne for nye karrieresjansar. Det kan vere ei drivkraft for den tilsette til å vurdere sin karriere og finne anna interessant arbeid. For om lag 25 prosent har dette slege til. Men det er særleg dei under 50 år som har lukkast best. Dei meiner at skifte av jobb førde til betre karriereutvikling og at innhaldet i den jobben dei no har, er meir interessant. Dei som var i Luftfartstilsynet har i større grad opplevd eit lyft i karrieren enn andre.

Økonomien er også vorten betre for rundt 30 prosent. Særleg dei frå Konkurransetilsynet og Sjøfartsdirektoratet seier at deira private økonomi er vorten betre. Det er ikkje store skilnader mellom aldersgruppene, men dei under 50 år har hatt betre sjansar til å få eit interessant arbeid, enn dei som er over. Dei yngste har også skifta arbeidsgjevar oftare enn dei eldste.

Å skifte jobb har likevel ikkje ført til noe karrierelyft for dei fleste. Omtrent halvparten meiner at dei med omsyn til karrieren, har tapt på flytting. Ein stor del meiner også at innhaldet i jobben er mindre interessant og at dei har tapt økonomisk på skifte av arbeid.

Av frykt for å bli arbeidslaus seier fleire at dei tok det fyrste og beste, og angra etter ei stund. Somme seier også at dei var overkvalifiserte for den nye jobben. Det er overraskande mange som på relativt kort tid har skifta jobb éin eller fleire gonger. Over ein tredel av dei yrkesaktive har hatt meir enn ein arbeidsgjevar etter at dei slutta i tilsynet. Dei fleste sa opp sjølve, men nokre er igjen vortne utsette for oppseiingar eller nedlegging med sluttpakke.

6.3 Har nokon vorte utstøytte av arbeidslivet?

Flyttinga og verkemidla skulle medverke til at tilsette vart leidde ut i aktivt arbeid og ikkje vart passive mottakarar av venteløn eller førtidspensjonering. Individuelle karriereplanar vart rekna for å vere eit viktig verkemiddel.

Nokre er arbeidslause og ein god del vart pensjonistar. Om ikkje tilsyna hadde vorte flytta, må ei gå ut frå at ingen ville vorte arbeidslause og fleire ville stått i arbeid lengre.

Det er svært få på venteløn. Målet med å unngå dette kan seiast å vere nådd.

Når berre 28 prosent av dei som blir pensjonerte gjekk av på vanleg alderspensjon, medan dei resterande gjekk av med AFP eller annan pensjon t.d. uførepensjon, kan dette vere ein indikasjon på førtidspensjonering. Det er likevel vanskeleg å seie om dette er ein uforholdsmessig stor del når ein tek omsyn til aldersprofilen i nokre av tilsyna. Oppfatninga er likevel at flyttinga førde til at fleire enn nødvendig vart pensjonerte. Heile 63 prosent meiner dette. Det er også både unge og eldre som skildrar at ”dei syntest det var trist å sjå at så mange kompetente arbeidskollegaer vart ufrivillig pensjonistar”.

På den andre sida var det relativt mange eldre arbeidstakarar som vart att i verksemda etter at ho flytta. Nokre av desse var pendlarar, men mange arbeidde også frå Oslo. Det var særleg Luftfartstilsynet og Sjøfartsdirektoratet som hadde denne typen ordning for dei eldre arbeidstakarane. Direktoratet for arbeidstilsynet hadde også mange eldre arbeidstakarar, men tilbodet om arbeid i dei nye regionane var eit alternativ.

Verksemdene stod overfor fleire dilemma når det galdt eldre arbeidstakarar. Alternativa var om dei skulle motiverast gjennom bruk av økonomiske insitament til å flytte med eller pendle, om det skulle oppretthaldast eit kontor i Oslo (tilsynsmeldinga gav klare føringar på at det var heile verksemda som skulle flyttast), eller om verksemda kunne gje kompensasjon eller bruke andre overgangsordningar til pensjon. Den enkelte sine ynske og tilsynet sine behov var ikkje nødvendigvis samanfallande, og prinsippa for omstillinga og verkemidla kunne gjere det vanskeleg å finne føremålstenlege løysingar.

Å behalde eit kontor og/eller opprette eit eige prosjekt i Oslo for dei som nærma seg pensjonsalder, var ei god løysing for somme, men ikkje for alle. Å få pendlaravtale også for eldre arbeidstakarar var ei god løysing for både verksemda og nokre tilsette, men ikkje for alle. Av undersøkinga ser vi då også at respondentane er delte i synet på om tilsynet gjorde nok for å få folk til å flytte med, til å stå i stillinga lengst mogleg, eller å sikre dei tilsette sin økonomiske situasjon. Dei eldre arbeidstakarane skil seg ikkje ut i sine oppfatningar om tilsynet gjorde nok for å få dei med.

Nokre relativt få vart arbeidslause og er framleis arbeidssøkjjarar. Men sjølv om det er få (13 som svara på undersøkinga vår), så blir situasjonen opplevd vanskeleg og dei hadde neppe vorte arbeidslause dersom ikkje verksemda vart flytta. I synspunkt på omstillingsverkemidla sin innverknad eller gjennomføringa av omstillingsprosessen, skil denne gruppa seg ikkje vesentleg frå dei andre.

Det er vanskeleg å kunne bedømme om verksemdene kunne sett inn andre tiltak og gjort meir for å sikre at fleire vart verande i arbeidslivet lengre.

6.4 Flyttinga påverka livssituasjonen negativt

Våre funn viser likevel at arbeid og økonomisk sikring ikkje er tilstrekkeleg for ein god livssituasjon. Det er overraskande mange - over to tredelar- som seier at flyttinga verka negativt inn på for livssituasjonen og trivselen. Omtrent halvparten meiner at flyttinga verka negativt inn på deira sosiale miljø og på familien.

Det er tydeleg ei tett kopling mellom det sosiale nettverket og arbeidsfellesskapet. Når dette blir brote, blir det opplevd som veldig vanskeleg for den enkelte og det påverkar også familien.

Jobben i tilsynet vart opplevd som svært interessant og samfunnsmessig viktig. Dei var svært knytte til arbeidsplassen og oppgåvene, og mange hadde arbeidd der i lang tid. Uroa som mange uttrykkjer for korleis det går med oppgåveløysinga og kompetansen i tilsyna, viser at dei var og er genuint opptekne av fagområda sine og sektoren. Resultata viser ein høg grad av institusjonspatriotisme. Å bli riven ut av dette blir opplevd som tungt og vanskeleg for mange. Det er derfor mange som er misnøgde, trass i at dei er i arbeid.

6.5 Verkemidla for å få folk i arbeid hadde lite å seie i denne situasjonen

I denne store omstillinga som vart gjennomført i ein periode med spesielt god arbeidsmarknad, ser det ut til at verkemidla for å få folk i arbeid hadde avgrensa innverknad. Det vil likevel ikkje seie at verkemidla er utan innverknad i andre omstillingsprosessar, der føresetnadene og opningane for å få nytt arbeid er annleis. (Vi har heller ikkje spurt dei som vart med, om kva verkemidla hadde å seie.)

Eit spørsmål er om situasjonen ville variere mellom bransjar og fagområde. I tilsyna var det bl.a. mange ingeniørar med ulike spesialitetar, økonomar og juristar. Men det er omtrent like stor del frå kvart tilsyn som svarar at dei ikkje ville flytte fordi dei fekk tilbod om attraktiv jobb. Eit unntak er Arbeidstilsynet.

Det er også klårt at for nokre faggrupper er det lett å få ny jobb og for andre er det vanskelegare på arbeidsmarknaden.

Våre respondentar er splitta i synet på om det vart gjort nok for å skaffe folk arbeid. Halvparten meiner det ikkje vart gjort tilstrekkeleg, medan 40 prosent meiner det vart gjort nok. Tidlegare tilsette i Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet og Luftfartstilsynet er meir positive enn dei andre.

Menyen av moglege verkemiddel er stor. Sluttvederlag, avgangskontrakt med studiestønad, overgangsordning (lønskompensasjon) til ny arbeidsgjevar, kompetansekartlegging og karriereplanlegging, kompetanseutvikling for anna stilling i staten, outplacement (aktiv jobbsøking med full løn frå tilsynet) og hospiteringsordning.

Det er uråd ut frå vårt materiale å sjå korleis kvart verkemiddel vart brukt og den effekten dette hadde for den enkelte å få nytt arbeid. Ut frå historiene vi høyrer, har bruk av til dømes outplacement og avgangskontrakt med studiestønad hatt mykje å seie for enkeltpersonar. Leiarane har også uttrykt at dei er nøgde med bruk av fleire av desse verkemidla. Men vi har ingen god dokumentasjon på at verkemidla har direkte medverka til å få fleire i arbeid.

Det er likevel tydeleg at kompetansekartlegging og karriereplanlegging er det einaste som kan seiast å ha hatt ein viss innverknad for dei som slutta. Berre 9 prosent seier at dei ikkje vart tilbodne dette. Dette var som skildra, eit tilbod utvikla av AAD som alle kunne bruke, og føremålet var å gjere den enkelte medviten om kompetansen sin og preferansane på arbeidsmarknaden. Alle brukte ikkje det tilbodet AAD hadde utvikla. Luftfartstilsynet kjøpte eit eige opplegg. Men uansett ser det ut som om dette har vore viktig for mange av dei som måtte vurdere sjansane sine på arbeidsmarknaden.

6.6 Verkemidla for å få folk til å bli verande ei stund lenger har verka

Det er som skildra tidlegare utvikla ein heil meny med personalpolitiske verkemiddel til bruk ved omstilling i staten. Dei spenner frå enkle og lite kostbare verkemiddel som dekking av telefon og visningsreiser, til lønstilskot/bonus for å stå i stillinga i lang eller kort periode og til kostbare pendlaravtalar. Døme på storleiken på lønstilskot, var at dersom nokon vart med i heile perioden, kunne dei få ein bonus tilsvarande ei årsløn. Det er vanskeleg å seie kva rolle desse verkemidla har spelt for kvar enkelt av dei medarbeidarane som flytta permanent. Men ettersom det er svært få som nytta seg av sjansen til å flytte, vil vi gå ut frå at verkemidla ikkje var avgjerande for det valet dei tok.

For dei som anten slutta ganske raskt etter at flytting av tilsynet var vedteke, eller som var med ein lengre periode, var det berre *pendlaravtale* og *lønstilskot* som hadde ein viss innverknad.

Vi har tidlegare skildra at fleire av tilsyna har brukt pendlaravtalar i stor grad, særleg Sjøfartsdirektoratet og Luftfartstilsynet. Lønstilskot som insitament for nøkkelpersonell til å stå så lenge som mogleg i jobben, har vore brukt på noko ulike måtar og i ulikt omfang av dei fleste av tilsyna.

Vårt inntrykk er at når det er teke ei avgjerd om å flytte arbeidsplassen langt vekk frå staden ein bur og har familie og sosialt nettverk, er det mykje som skal til for å få medarbeidarar til å flytte med. Dei fleste vil raskt sjå seg om etter nytt arbeid, noko mange lukkast med.

Ein viktig føresetnad for å bli med ein periode, er at medarbeidaren er overtydd om at den kompetansen og eigenskapane han/ho har, er heilt nødvendig for å kunne vareta og byggje opp ny verksemd. Leiinga må appellere og motivere til innsats. Medarbeidaren må ha ein lojalitet til faget sitt og arbeidsstaden.

Dette er likevel ikkje nok. Det må vere lønsamt å kunne bli verande og ta den belastninga ekstra innsats og pendling inneber. Gode pendlaravtalar og til dels stort lønstilskot, gir derfor ein effekt.

6.7 Individuelle insitament nødvendig, krevjande og kjelde til misnøye

Som det går fram av retningslinjene for bruk av verkemiddel, er det arbeidsgjevar som – etter å ha drøfta dette med dei tillitsvalde – avgjer omog i så fall kva verkemiddel som er nødvendige for å nå dei måla som er sette for omstillinga. Arbeidsgjevar avgjer også kven som skal få tilbod om kva.

Dette er krevjande og vi ser av resultatata frå spørjeundersøkinga, og spesielt dei kommentarane respondentane har gjeve, at det er mange som er negative til korleis desse prosessane har vore gjennomførde. Eit kritisk punkt er leiinga si utveljing av nøkkelpersonell for å vareta verksemda og oppbygging på ny stad.

Det er vanskeleg å velje ut kven som er viktige nøkkelpersonar. Det er ikkje berre faglege kunnskapar og røynsle som er viktig. Nøkkelpersonane måtte også ha eigenskapar eigna til dømes til å bygge opp ein ny organisasjon, hjelpe til i rekruttering og opplæring av nye medarbeidarar. Utveljinga er innanfor arbeidsgjevars styringsrett, men dersom mange i organisasjonen meiner at leiinga berre tilgodeser nokon få, kan dette bli eit problem.

Mange har vore opptekne av det dei meiner har vore ulik, vilkårleg og urettferdig bruk av insitament. Nokre er også opprørte over at reglane for tildeling er endra undervegs.

Tilsyna har hatt noko ulikt innhald i desse pakkene og ulike prosedyrar for kva som skal til for å utløyse insitamenta. Det er ingen klår samanheng mellom misnøye med ordningane og den kjennskapen vi har til samansetninga av pakkene for å få tilsette til å bli lengst mogleg. Men vi utelukkar ikkje at praktiseringa kan ha vore og vorte oppfatta som uføreseieleg og urettferdig. Storleiken på insitamenta kan også ha vore ulik fordi dei enkelte tilsyna hadde ulikt økonomisk handlingsrom. Somme var rausare enn andre. Men misnøye kan også ha samanheng med forventningar, kulturen i verksemdene og haldningar til likebehandling versus individuelle tiltak. I denne omstillinga vart det i større grad enn tidlegare, lagt vekt på å tilpasse tilbod og tiltak til den enkelte, og mindre vektlegging av at alle skulle få dei same tilboda. Respondentane frå Post- og teletilsynet og Konkurransetilsynet (og til dels Luftfartstilsynet) er mykje meir tilbøyelege til å meine at det vart lagt vekt på individuelle tiltak, og at det vart gjort nok for å få tilsette til å bli så lenge som råd. Medan Medietilsynet, Direktoratet for arbeidstilsynet²⁵ og Sjøfartsdirektoratet er misnøgde både med tilboda til den enkelte og til likebehandlinga. Dei meiner også at det ikkje vart gjort nok for at tilsette skulle bli lengst mogleg.

Føreseieleg prosess og høve til å sjå konsekvensar av val, er viktig for den enkelte tilsette. Men tiltak og ordningar som gjer dette mogleg, kan ha negative konsekvensar for verksemda. Tilsyna måtte korrigere og endre verkemidla for å sikre både drifta og at tilsette som ikkje ville bli, fekk ny jobb. Dette kan opplevast som endring av spelereglane og tilsette kjenner seg snytte. I omstillingsprosessar er det viktig at det er så føreseieleg som råd for dei tilsette og verksemda. Systematisering av røynsler kan gje eit kunnskapsgrunnlag for dette.

Det må vere råd å tilpasse verkemidla for å møte uføresette effektar eller gangen i prosessen. I den grad det er føremålstenleg, trur vi det er nødvendig med ein viss grad av atterhald i dei ordningane som blir utarbeidde. Vi veit at dette kan bli oppfatta som vingling og rådville, men ærlegdom er oftast det beste. Verkemidlet skal brukast for å nå eit mål. Dersom det viser seg at det ikkje får den venta effekten, må verkemidlet justerast innanfor dei sentrale

²⁵ Alle i Direktoratet for arbeidstilsynet svarar at lønstilskot anten ikkje var relevant, at det ikkje hadde innverknad eller at dei ikkje vart tilbodne.

rammene. Er verksemda open på desse alternativa, trur vi det blir møtt med forståing frå dei tilsette.

Ved denne særskilte typen omstillingar der fleire verksemdar skal gjennom tilnærma same prosess, vil det samanliknast på tvers. Forventningar og krav kan setjast i forhold til dei som har fått det beste tilbodet.

Det skjedde etter kvart ei koordinering mellom nokre av tilsyna, men dette kunne ha kome i stand tidlegare. Ei årsak til at det tok tid, kan vere dei klåre føringane som låg i protokollen av 13. nov 2003 del I bokstav b) om kor viktig det var "å sjå kvar enkelt omstilling for seg".

Ein lærdom frå denne omstillinga er at det bør vere meir samarbeid og røynsledeling mellom verksemdene og spesielt med omsyn til korleis dei finn gode løysingar.

6.8 Involvering og innverknad vareteke ifølgje reglane?

Medverknad frå dei tilsette og deira tillitsvalde er svært viktig for å få gode omstillingsprosessar. Ved ei politisk vedteken endring, er innverknaden avgrensa til gjennomføringa av prosessen innanfor dei politiske rammene som følgjer av vedtaket og arbeidsgjevars styringsrett. At eit mindretal (ein tredel av respondentane) meiner at dei tillitsvalde hadde god innverknad på prosessen, må forståast ut frå denne situasjonen. Delen som meiner at dei tilsette vart involverte i omstillingsprosessen, er likevel større.

Ut frå intervju og kommentarane til spørjeundersøkinga er det lite som tyder på at arbeidsgjevarsida ikkje har retta seg etter dei reglar og ordningar som regulerer medråderett i omstillingsprosessar. Det er som vi har drøfta tidlegare, mykje misnøye med bruken av ulike insitament, men vi har ingen døme på at dette har vore utanfor arbeidsgjevars pålegg om individuell handsaming.

6.9 Oppbygging og nedbygging – kor gradvis kan og bør det gå?

Omstillingsprosessen skulle gå over tre år, med klår retning, klårt og detaljert løp og det vart streka under at ein måtte unngå reversering av avgjerda, kompromissløyisingar eller mellomløyisingar der delar vart att i Oslo. Det skulle vere gradvis nedbygging og oppbygging med tiltak for å halde på nøkkelpersonar lengst mogleg.

Tidsplanen heldt på det viset at tilsynsleiinga og hovuddelane av verksemda var etablerte innan 1.1.2007. Post- og teletilsynet var litt forseinka pga. at nytt bygg vart reist.

Det har vore nokre mellomløyisingar, men i hovudsak har dette omfatta dei arbeidstakarane som nærma seg pensjonsalder. Men Luftfartstilsynet har også nokre spesialistar som arbeider frå Oslo. Det har vore behov for å ha nokre

kontor i Oslo på grunn av hyppig møteaktivitet og effektiv utnytting av tida mellom desse.

Det mest krevjande har vore korleis verksemda skulle byggjast ned og korleis byggje opp. I denne rapporten har vi konsentrert oss om nedbygginga fordi vi har fokus på korleis det gjekk med menneska dvs. dei 662 som ikkje vart med. Oppbygginga er i stor grad dekt av evalueringa til Asplan Viak AS, men vi tek med ei vurdering på grunnlag av våre funn.

6.9.1 Godt rekrutteringsgrunnlag og innsatsen frå dei attverande avgjerande for nyetableringa

Tilstrekkeleg stor og velfungerande arbeidsmarknad med tilgjengeleg kompetanse på tilsynet sine fagområde, har vore ein avgjerande faktor for oppbygginga med nødvendig kompetanse. Asplan Viak AS har den same konklusjonen i evalueringa av utflyttinga: *For å få ei rask oppbygging av verksemdene på ny lokaliseringsstad er det avgjerande at tilflyttingsregionen har eit godt rekrutteringsgrunnlag for den kompetansen som er kritisk for verksemdene.*

Konkurransetilsynet og Direktoratet for arbeidstilsynet har hatt minst rekrutteringsproblem. Dei andre har måtta setje inn mange ulike tiltak for å tiltrekke seg nye medarbeidarar. Rekruttering frå utlandet (Post- og teletilsynet), traineeordningar (Sjøfartsdirektoratet og Post- og teletilsynet), spesielle opplæringstiltak bl.a. i samarbeid med lokal høgskole (Haugesund), fleire utlysningrundar, krevjande rekruttering og utviding av fullmakter når det galdt løn (Luftfartstilsynet), er døme på dette.

Spådomen i St.meld. 17 om at *tilgangen på kvalifisert personell ville bli betre enn i Oslo*, har til no ikkje slege til. Ut frå intervjuar har det også kome fram at stabiliteten i arbeidsstokken ikkje er så stor som ein skulle ynskje. Mange av dei som flytta med, har slutta, og nyrekrutterte sluttar også. Røynsler frå Sverige har også vist at dei som flyttar med, sluttar etter kort tid.

Den gradvise oppbygginga har vore heilt avhengig av omfattande opplæring utført av relativt få røynde som vart med ei stund, og omfattande bruk av pendling. Både i Sjøfartsdirektoratet, Luftfartstilsynet og Post- og teletilsynet er det framleis fleire som pendlar (med eller utan avtalar), 3-4 år etter flyttinga.

Vi har sett at det er nokre skilnader på korleis oppbyggingsperioden vart organisert. Dei fleste etablerte tidleg ein liten kjerne på tilflyttingsstaden og fylte på med funksjonar og personell ved at nøkkelpersonell flytta eller pendla og gjennom nyrekruttering. Post- og teletilsynet venta til lokale var tilgjengelege og flytta så heile verksemda. Om tilsyna flytta gradvis eller alt på ein gong, gjev ikkje noko utslag på tidlegare tilsette sine haldningar til omstillingsprosessane.

Det er utanfor vårt mandat å kunne bedømme om omstillingsprosessane nærmar seg ferdigstilling, og i kva grad ein har lukkast med å etablere nye og

velfungerande tilsyn. Men både ut frå Asplan Viak si evaluering, andre evalueringar²⁶, intervju og resultatata frå spørjeundersøkinga, er det mykje som tyder på at det er ein lang veg å gå for å få opp kapasitet og kvalitet på same nivå som fleire av tilsyna hadde før flyttinga. Vi må streke under at Direktoratet for arbeidstilsynet ikkje var med i Asplan Viak si evaluering, og mykje av den kompetansen ein hadde i direktoratet, har flytta over til tilsynets regionale apparat. Eit føremål med omstillingsprosessen i Direktoratet for arbeidstilsynet var ikkje berre flyttinga, men å reindyrke direktoratsrolla.

Asplan Viak konkluderer med:

”Til tross for utstrakt bruk av incentivordninger lykkes virksomhetene i liten grad å beholde ansatte med lang erfaring. Den omfattende rekrutteringen har vært krevende og selv om den formelle kompetansen har økt, er samlet erfaring/ansiennitet redusert. Mange av virksomhetene har i flytteperioden måttet nedprioritere viktige saker som kontrolloppgaver, regelverksutvikling og internasjonalt arbeid. Vi konkluderer derfor med at flyttingen har ført til at viktige samfunnsfunksjoner har vært midlertidig svekket i flytteperioden.”

6.9.2 Gradvis nedbygging, men kor raskt burde det gå?

I praksis var det gangen i etableringsprosessen som la premissane for korleis nedbygginga kunne gjennomførast. Dei tilsette skulle varetakast, men avgjerda tilsa at det primære var å etablere tilsyna på den nye staden.

Utfordringa for tilsyna var å halde på dei tilsette med kritisk kompetanse til dei var i drift på ny stad. Flyttetidspunktet var ein milestolpe, men dersom tilsynet ikkje hadde greidd å rekruttere eller få mange nok til å flytte permanent, måtte dette løysast med pendling.

Tilsyna greidde å halde på mange til flyttetidspunktet. Spørjeundersøkinga viser at fire av fem slutta etter 2004. Nokre (10-19 prosent) slutta raskt i 2003, anten i perioden mellom regjerings- og stortingsbehandlinga eller etter vedtaket i Stortinget²⁷. Talet på medarbeidarar som hadde vore tilsett før flyttevedtaket, fall relativt jamt fram mot flyttetidspunktet, men dei fleste slutta anten i året før flyttinga eller i same året som flyttinga. Sjøfartsdirektoratet vik noko frå dette ved at 24 prosent av dei som slutta (i følgje spørjeundersøkinga), vart med til etter at verksemda hadde flytta.

Vi synest det er oppsiktsvekkjande at tilsyna greidde å halde på så mange, over så lang tid. Særleg sett i lys av konjunkturen og den etterspørselen det var etter spesialkompetansen i fleire av tilsyna. Talet som kom svært raskt i arbeid, er ein indikasjon på dette.

Vi meiner det er fleire tilhøve som kan forklare kvifor tilsyna greidde å halde på folk så lenge:

²⁶ Difi rapport 2008:12, *Forvaltningskompetansen i Luftfartstilsynet*

²⁷ Blant dei som slutta tidleg (i 2003 eller 2004) er det mange som oppgjev at dei fekk tilbod om ny attraktiv jobb.

- Tilsette hadde ein sterk lojalitet til tilsynet og oppgåvene, og dei ville medverke til å sikre verksemda framover.
- Insentiva med lønstilskot (bonus) og pendlaravtalar, var attraktive.
- Den enkelte trong tid til å områ seg, var tilbakehalden med å gå inn i aktiv jobbsøking og ville bli i sitt sosiale arbeidsmiljø lengst mogleg.
- Det var ikkje lett for alle grupper av tilsette å få nytt arbeid og ein god del nærma seg pensjonsalder.

Det er ulike oppfatningar om tidsperioden frå avgjerd til flytting var for lang med "seigpining" eller var for kort til å områ seg. Med ein kortare periode ville presset for å få etablert verksemda på ny stad, vorte endå større. Rekruttering og opplæring var ei stor utfordring og ein ville bli endå meir avhengig av å kunne utnytte røynde medarbeidarar med kritisk kompetanse.

6.10 Ulike omstillingsgrep vi kan lære av?

Vi ville trudd at omstillingsprosessane i tilsyna vart gjennomførde på ulike måtar, og at ei samanlikning kunne avdekkje "gode grep" eller beste praksis. Det er vanskeleg fordi føresetnadene for omstillinga og rammevilkåra vart ulike. Tilsyna si historie, omfanget av endringar og arbeidsmarknaden på ny lokalitet verkar inn.

Luftfartstilsynet var to år gammalt og i oppbyggingsfasen. Direktoratet for arbeidstilsynet skulle både flytte sjølv, bli mykje mindre og flytte ut mange oppgåver til nyetablerte regionar. Svært mange av dei tilsette vart tilbodne jobb i regionane. Medietilsynet var resultat av fusjon. Konkurransetilsynet har tradisjonelt hatt stor turnover, men vart lokalisert til Bergen med ein relevant og god arbeidsmarknad. Alders- og ansiennitetsprofilen og kompetansesamansetning verkar også inn. I tillegg hadde tilsyna ikkje det same økonomiske handlingsrommet.

Det er vanskeleg å sjå nokon samanheng mellom gjennomføring av prosessen medrekna bruk av omstillingsverkemiddel og grad av misnøye blant dei tilsette. Eit døme er Sjøfartsdirektoratet som kan dokumentere ein ryddig prosess, og som sette inn mange ulike typar tiltak. I tillegg til omstillingsmidlane, hadde dei bl.a. kulturelle aktivitetar kvar veke og psykososiale tiltak. Men trass i at prosessen verkar ryddig og grei, meiner svært mange (73 prosent) at det var han ikkje. Ei mogleg forklaring kan vere at det ikkje utelukkande er omstillingsprosessen i Sjøfartsdirektoratet som er vurdert, men sjølve avgjerda om flytting og grunnlaget for denne.

Det er altså vanskeleg å seie kva som kan vere dei gode grepa, fordi det er mange ulike faktorar som påverkar både gjennomføringa av omstilling og korleis den enkelte både opplever prosessen og kva konsekvensar omstillinga får for deira liv og tilvære. I kapittel 7 oppsummerer vi nokre av dei dilemma leiarar står overfor i omstillingsprosessar og nokre tilrådingar som byggjer på det vi kan lære av desse prosessane.

6.11 Rettare å snakke om nedlegging?

Asplan Viak si evaluering av flyttinga av tilsyna viser kva utfordringar tilsyna fekk fordi dette fall saman med den sterkaste oppgangskonjunkturen på svært lang tid. Dette skapte store utfordringar knytte til rekruttering, turnover og sjansane for å halde på kritisk kompetanse. Dei seier vidare at dette har truleg også påverka lønsnivå og husleigekostnader og for enkelte av verksemdene har det også medverka til å auke arbeidsmengda.

Evalueringa viste at det er svært utfordrande å flytte statleg verksemd. Fråfallet av medarbeidarar er stort, og i realiteten inneber flyttinga at verksemda blir lagd ned i Oslo og at det blir etablert ein heilt ny organisasjon ein annan stad.

I intervjuet med omstillingstillitsvalde og kommentarane frå tidlegare tilsette har det vore reagert på at omgrepet "flytting" er brukt om omstillinga. Mange meiner at dette har vore *nedlegging* av statlege verksemdar, og at det er ei reetablering med i hovudsak dei same oppgåvene og samfunnsansvaret. Den sterke motstanden og reaksjonane på avgjerda og prosessen, må forståast i lys av dette.

Det blir stilt spørsmål ved kva som var dei eigentlege motiva for vedtaket. Distriktsutvikling var eit forståeleg argument, sjølv om oppfatninga er at etablerte verksemdar ikkje bør flyttast. Men når distriktpolitikk og andre føremål som større grad av sjølvstende, lågare utgifter til lokale og betre tilgang på kvalifiserte personar blir blanda saman, gjev dei tilsette uttrykk for tvil om føremålet.

Avgjerda og konsekvensane av henne, vart oppfatta som ein sterk mistillit til verksemdene dei var tilsette i, utføringa av arbeidet og varetakinga av viktige samfunnsoppgåver. Det er vanskeleg å forstå, og mistanke om at det var andre føremål, når etablerte verksemdar som etter dei tidlegare tilsette si meining, fungerte godt, fekk nye oppgåver og ansvarsområde, utvikla organisasjonen, hadde høg kompetanse og eit godt arbeidsmiljø, blir nedlagt.

Tilliten til at avgjerda var teken på eit godt nok grunnlag, var svak. Det mangla eller var for dårlege konsekvensutgreiingar og kost-nytte-analysar, hevdar fleire i kommentarane og gjennom intervjuet. Likeins peikar mange på at dei samfunnsmessige kostnadene har vorte store og mykje større enn ein rekna med. Dette er dokumentert i evalueringa frå Asplan Viak.

Ein viktig lærdom frå omstillingar i både privat og offentleg verksemd²⁸, er at føremålet med og målet for omstillingane må vere godt grunngjeve og forstått, for å få dei tilsette til å slutte opp om endringa.

²⁸ Statskonsult rapport 2005:9, Erfaringer fra større omorganiseringer i staten. En studie av etableringen av Statens landbruksforvaltning, Sosial- og helsedirektoratet og Mattilsynet

6.12 Svekking av tiltrua til at jobb i staten gjev tryggleik?

Trass i at over 90 prosent av respondentane er i arbeid eller har pensjon, gjev svært mange uttrykk for at omstillinga har gått ut over verksemda, dei sjølv og omgjevnadene. Svært mange føler at dei er vorte hersa med, og sjølvkjensla deira som arbeidstakarar i viktige verksemdar, er såra. Sterk institusjonspatriotisme og låg tillit til oppgåveløysinga i tilsyna framover, har gjort dei endå bitrare.

Eit spørsmål er om tilliten til staten som arbeidsgjevar, er svekt? Vi har ikkje data som kan gje klårt svar på dette, men respondentane er inne på temaet i sine kommentarar. Det vart sagt frå Stortingets talarstol at *alle var garantert framleis statleg arbeid i Oslo*. Somme trudde på dette, men er vorte skuffa. Tiltrua til at jobb i staten gjev meir tryggleik, er svekt.

Gjennom intervju og kommentarar i undersøkinga er det kome fram at få har tru på ordninga med fortrinnsrett til ny stilling i staten. "Dette verkar ikkje" blir det sagt. Det kan vere mange årsaker til at så få rapporterer at dei har brukt fortrinnsretten. For det fyrste var det berre dei som vart fritekne for flytteplikt, som kunne gjere bruk av ordninga. Det kan også vere ein terskel for å ta i bruk ordninga, at den enkelte ynskjer å søkje jobb på fritt grunnlag, utan å bli vurdert ut frå dei spesielle kriterier som knyter seg til ordninga. I kartlegginga vår er det 20 søkjarar som oppgjev at dei brukte fortrinnsrettordninga. Av desse fekk 16 ny stilling i staten ved bruk av ordninga. Omfanget kan vere større, men det har vi ikkje oversikt over. Når så stor del fekk jobb, samtidig som at det er sterk mistru og kanskje lite kunnskap om ordninga, så bør det følgjast opp med betre informasjon til statlege etatar.

Mange (36 prosent) har forlate staten. Ut frå mål om høgare mobilitet mellom offentleg og privat sektor, kan dette vere positivt. Svært god kompetanse utvikla i den statlege verksemda, kan utnyttast av private verksemdar. Mange av desse arbeider i dag innanfor same bransje som dei forlét, og følgjer dermed med på kva som skjer i sine gamle tilsyn. Kombinasjonen misnøye til avgjerda og mistru til kompetansen i tilsyna no, kan medføre at statens omdømme som arbeidsgjevar og omstillar, ikkje er det beste.

7 Konklusjonar og lærdomar

Det har i dette prosjektet vore henta inn mykje data for å kunne belyse dei omstillingane som flyttinga av sju tilsyn medførde. Kartlegginga har gjeve ny kunnskap om kva verknader og konsekvensar denne type omstillingar har for dei tilsette.

Eit spørsmål er om og eventuelt kva lærdomar vi kan trekkje av desse store omstillingane? Eit føremål med kunnskapsinnhentinga var å samle røynslene for å forbetre framtidige omstillingsprosessar. I dette kapitlet vil vi

- oppsummere kunnskapen om kva verknader og konsekvensar omstillinga har hatt for dei som var tilsette i tilsyna
- på grunnlag av dei samla røynslene med omstillingsprosessane og vår gjennomføring av dette prosjektet, gje nokre tilrådingar.

7.1 Verknader for dei tilsette

Omstillinga har ført til at berre eit fåtal av dei 815 som var tilsette i desse tilsyna, flytta permanent med. Rundt 662 slutta i perioden frå avgjerda om flytting vart teken, til 1.1.2009. Nokre tilsette har framleis pendlaravtalar og vil slutte når dei går ut. Nedanfor vil vi kort gje att dei viktigaste konsekvensane og verknadene for dei tilsette:

7.1.1 Mange i arbeid, nokre vart pensjonistar og nokre er framleis arbeidslause

- 81 prosent er i dag yrkesaktive. Dei aller fleste fekk nytt arbeid innan ein månad etter at dei slutta. Dei fleste slutta året før eller i det året tilsynet flytta. Situasjonen på arbeidsmarknaden i det sentrale austlandsområdet og høg kompetanse på etterspurde fagområde, er ei viktig forklaring på kvifor så mange kom raskt i arbeid. Spesielt mange frå Konkurransetilsynet og Luftfartstilsynet kom raskt i arbeid.
- Mange arbeider ikkje lenger i offentlig sektor. 36 prosent gjekk til private bedrifter eller vart sjølvstendig næringsdrivande.
- Over ein tredel har hatt meir enn ein arbeidsgjevar sidan dei slutta.
- 12 prosent vart pensjonerte og dei fleste av desse gjekk av med AFP. Mange meiner at flyttinga førde til at fleire vart pensjonerte enn om tilsyna hadde vorte verande i Oslo. Verksemdene utforma overgangsordningar for dei som nærma seg pensjonsalder (60+). Tilrettelegging for overgang til AFP vart rekna som eit viktigare tiltak enn lønskompensasjon for pensjonistane
- 9 prosent var ufrivillig arbeidslause i over ein månad, medan 13 personar er no, 3-4 år etter flyttinga, framleis arbeidslause. Tre av desse er på venteløn. 20 brukte fortrinnsrettsordninga til ny stilling i staten og 16 av desse fekk jobb.

7.1.2 Mange meiner at flyttinga påverka livssituasjonen og det sosiale miljøet deira negativt

- Omtrent 25 prosent er nøgde med både kva karriere dei har gjort, innhaldet i den jobben dei no gjer og løn (sin private økonomi). Dei under 50 år har i størst grad opplevd at økonomi (ca. 40 prosent) og karriere (ca. 34 prosent) er vortne påverka positivt. 15 prosent meiner også at livssituasjonen og trivselen er vorten betre.
- Nærare halvparten meiner at flyttinga hadde ein negativ innverknad på karrieren og deira private økonomi.
- Påfallande mange meiner at omstillinga påverka både livssituasjonen, trivselen (62 prosent), det sosiale miljøet og familien, negativt. Mange hadde vore lenge i tilsyna og arbeidsplassen var svært viktig også for deira sosiale miljø.

7.1.3 Verkemidla for å få tilsette til å bli så lenge som mogleg eller kome over i anna arbeid, hadde relativt lite å seie i desse omstillingane

- Mange bestemte seg raskt for at flytting ikkje var aktuelt. Bustad, familie, venter og tilbod om ny attraktiv jobb, var viktigaste årsaker til at dei ikkje ville eller kunne flytte. Verkemidla for å få folk til å vurdere flytting eller faktisk flytte permanent, hadde ingen innverknad for denne gruppa.
- Pendlaravtalar og lønstilskot spelte ei viss rolle for å få tilsette til å bli lengst mogleg, men det var spesielt utvalde nøkkelpersonar eller tilsette med viktig spesialkompetanse som vart tilbodne dette.
- Kompetansekartlegging og karriereplanlegging som vart tilbodne alle, har hatt ein viss innverknad for dei tilsette. Rekkja av andre verkemiddel for å få folk i arbeid som til dømes "outplacement" (aktiv jobbsøking med løn), lønnskompensasjon til ny arbeidsgjevar, hospiteringsordning og avgangskontrakt med studiestønad, har relativt sett hatt avgrensa innverknad for dei som ikkje flytta med, men det er døme på at dette har vore viktig for enkeltpersonar.
- Verkemidla var i stor grad individuelt innretta. Det er arbeidsgjevar som etter drøftingar med dei tillitsvalde, avgjer kva verkemiddel som er nødvendige for å nå dei måla som er sette for omstillinga. Arbeidsgjevar avgjer også kven som skal få tilbod om kva. Mange har gjennom kommentarar meint at det både var vilkårleg behandling og forskjellsbehandling.
- Vi vil understreke at sjølv om verkemidla ikkje ser ut til å ha hatt nokon stor innverknad i denne omstillinga, så kan dei vere godt eigna i andre omstillingar. Dersom situasjonen på arbeidsmarknaden ikkje hadde vore så god for store delar av dei som slutta i tilsyna, ville verkemidla vorte sette på ein meir reell prøve.

7.1.4 Svært mange var kritiske til avgjerda om flytting, og ein del var kritisk til gjennomføring av omstillingsprosessen

- Over 80 prosent meinte at oppgåveutføringa i deira tilsyn vart skadelidande som følgje av flyttinga. Mange er svært kritiske til vedtaket og meiner det har ført til store samfunnsøkonomiske kostnader og stor menneskeleg belastning.

- Dei tilsette tvilte på motivet for flyttinga. Dei meiner det ville vore meir likefram å seie at føremålet med avgjerda var distriktspolitisk og ikkje blande dette saman med argument om betre tilgang på kvalifiserte personar, mindre driftskostnader og større grad av sjølvstende pga. avstanden mellom tilsyn/direktorat og departement. Dei tilsette har mistanke om at motivet også var å få skifta ut tilsette og byggje nye verksemdar. Dette sårar den yrkesfaglege sjølvkjensla deira.
- Tilsyna hadde maksimalt 3 ½ år til gjennomføring av flytteprosessen. Dei fleste flytta gradvis og nokre raskare. Nedbyggingstakta var ein konsekvens av opningane for oppbygging på den nye staden. Rekrutteringspotensial og det faglege miljøet var avgjerande faktorar.
- Det er oppsiktsvekkjande at tilsyna greidde å halde på så mange fagfolk og medarbeidarar i sentrale funksjonar, så lenge. Tilsyna var heilt avhengige av desse for oppbygginga. Sterk lojalitet og attraktive insitament, er to forklaringar.
- Det er ulike syn på om omstillingsperioden var for lang, passe eller for kort. ”Seigpining”, meiner somme. ”Godt med tid for å områ seg og finne nytt arbeid”, meiner andre. I hovudsak er det andre faktorar som rekrutteringspotensial og opplæringsbehov, attåt tilgjengelege lokale som har noko å seie for kor fort omstillingsprosessen kunne gå.
- Det er ulike syn på om det vart gjort nok for å finne løysingar for å få tilsette til å flytte med og om det vart gjort tilstrekkeleg for å få dei tilsette til å stå lengst mogleg. Mange er negative, men dette varierer mykje mellom dei ulike tilsyna.
- Handteringa av omstillingsprosessane er alltid krevjande, og materialet viser at det har vore fleire utfordringar i tilsynsutflyttinga:
 - Å gjennomføre ei avgjerd som både leing og dei tilsette opplever som svært kontroversiell, utfordrar leiaren med omsyn til lojalitet til avgjerda og truverde overfor dei tilsette.
 - Det tredelte ansvaret og fokuset hjå leiinga; oppbygging av ei ny verksemd, kontinuerleg oppgåveutføring i omstillingsperioden og det å vise tanke og omsorg for tilsette som skal slutte. I dette ligg det også å kunne balansere mellom å vareta dei tilsette sine individuelle behov, samtidig som verksemda sitt behov for å nå måla skal varetakast.
 - Å utforme individuelle tiltak innanfor kollektive rammer. Dette inneber ei analytisk og pedagogisk krevjande oppgåve. Leiaren må kunne forklare at alle ikkje kjem til å behandlast likt, men rettferdig og på sakleg grunnlag, og at dette kan gje seg utslag i ulike tilbod og tiltak.
 - Å sikre at prosessen er maksimalt føreseieleg i ein prosess der det uføresette kan gjere det nødvendig å endre både insitament og tiltak.

7.2 Lærdomar

Medarbeidarundersøkingane av 2007 og 2010 viser klårt at omstillings- og endringsprosessar er det området med størst potensial for forbetring. Tre av fire oppgjev å ha vore ein del av endringsprosessar i løpet av dei siste tre åra, og resultatata tyder på at prosessane har vore krevjande for mange.

Både leiarar og medarbeidarar har opplevd at det ikkje har vore nok personell til å gjennomføre omstillings- og endringsprosessane. Dei opplever at endringane har gått ut over eiga arbeids glede, medført auka arbeidspress og at dei har problem med å sjå at desse har gjeve brukarane betre resultat. Kommunikasjonen rundt endringane og tilgangen til nødvendige verktøy kunne også vore betre, er ein av konklusjonane frå medarbeidarundersøkinga av 2010.

Det er viktig å kunne systematisere røymsler og utnytte kunnskap om gjennomførte omstillingsprosessar for å forbetre framtidige. Ved å studere omstillingsprosessane knytte til utflyttinga av tilsyna såg vi ei opning for å kunne samanlikne og eventuelt få fram gode døme på tiltak eller måtar omstillingsprosessane vart gjennomførte på. Det er nokre lærdomar av desse store omstillingane, men det er vanskeleg å trekkje fram spesielle tiltak til bruk i andre omstillingsprosessar. Den viktigaste årsaka til at det er vanskeleg å sjå kva overføringsverdi røymslene kan ha, er at flyttinga av tilsyna ikkje var éin omstillingsprosess, men mange. For det fyrste kan omstillinga i kvart tilsyn delast i minst tre prosessar: oppbygging, drift under forhold med sterkt reduserte ressursar, og nedbygging. For det andre var det ikkje berre oppbygging etter same leist som tidlegare, men utvikling av ein heilt ny effektiv organisasjon. For det tredje var det både ein fusjon av tre verksemdar (Medietilsynet) og ei større omstrukturering av heile etaten (Arbeidstilsynet).

Vi vil likevel gje nokre tilrådingar:

- Å vere tydeleg og likefram om føremålet med omstillinga. Det er vanskeleg å få aksept for omstillinga dersom dei tilsette ikkje har tru på målet og har mistanke om at føremålet er eit anna.
- I gjennomføringa av omstillingsprosessane er det viktig at:
 - Leiarane er ærlege i å flagge kvar dei står, samtidig som dei må prøve å få forståing i verksemda for den rolla dei har og lojalitetsplikta deira.
 - Leiarane er tydelege, og ikkje skaper tvil om kva retning utviklinga skal gå og kva som skal oppnåast.
 - Leiarane må sikre at dei har (eventuelt skaffar seg) nødvendig kapasitet og kompetanse til gjennomføringa av omstillingsprosessane.
 - De tilsette må vere realistiske når det er gjort eit politisk vedtak om endring og ta ansvar for å søkje jobb og sjå moglegheiter. Urealistiske forventingar og håp om reversering skaper frustrasjon.
 - Den enkelte tilsette må sjåast og følgjast opp. Også dei på permisjon. Kvar enkelt tilsett må få rådgeving og hjelp i ei kaotisk tid.
 - Omstillingspakkene og kriteria for korleis dei vil bli utløyste, må vere mest mogleg semje om og klåre. Dei tilsette må få så god forståing som råd av utfordringane for verksemda framover og kvifor omstillingsverkemidla blir brukte slik dei blir.

- Det må vere ei openheit om at gangen i omstillinga og føresetnader kan endrast slik at verkemiddelbruken må tilpassast i den enkelte verksemda.
- Forvaltninga kan bli betre på å dele røynsler og trekkje på røynsler frå dei som har vore igjennom ulike typar omstillingsprosessar.
- Koordinering og samarbeid mellom verksemdar som skal gjennomføre tilnærma lik omstilling. Ein lærdom frå denne omstillinga er at det bør vere meir samarbeid og røynsledeling mellom verksemdene spesielt i utforming og bruken av verkemiddel og insitament.
- Støtte og forståing frå overordna departement er svært viktig. Forståing for gode rammevilkår er avgjerande for gjennomføringa. Leiarane treng også menneskeleg støtte for å kunne gjennomføre ei krevjande omstilling. Det er svært viktig å kunne ha ein god relasjon til og godt samarbeid med departementet. Det kan vere behov for å få leite seg fram til gode løysingar og føremålstenlege verkemiddel fordi omstillingane i seg sjølve vil vere ulike og dei samfunnsmessige føresetnadene for å lukkast, kan vere ulike. Dette krev forståing og fleksibilitet.
- Informasjonen om fortrinnsrettsordninga til ny stilling i staten kan tydelegvis bli betre. Få har uttrykt tru på ordninga, men ho er vorten brukt med hell i følge dei funna vi har gjort.

Røynsler frå gjennomføringa av kartleggingane viser at behovet for gode og tilgjengelege personaldatasystem er stort.

Både kartlegginga frå Asplan Viak og vår eiga har kravd at kvart enkelt tilsyn skaffar fram oversikter og personaldata. Dette var krevjande for tilsyna fordi dei dels måtte basere seg på manuelle system (personalkort) og det var hefta uvisse om kvaliteten på opplysningane. Både for den enkelte verksemda og for staten som heilskap er tilgang til register som kan gje oppdatert oversikt og informasjon om kor mange som arbeider i dei enkelte etatar til kvar tid, alder, kjønn, utdanning, stillingskodar, tilsetjingstid, sluttidspunkt osv. viktig. Personaldatasystema i den enkelte etat og staten bør ut frå den røynsla vi har i dette prosjektet, utviklast og bli betre. Statens tenestemannsregister blir oppdatert to gonger i året. Det byggjer på inn- og utmelding av løn, og er derfor rekna for å vere rimeleg oppdatert og korrekt, sjølv om det ikkje blir meir korrekt enn det innmeldingane er. Opning for å kunne utnytte denne type data ville gjeve eit mykje betre grunnlag for undersøkingar som denne.

Referanseark for Difi

Tittel på rapport:	Statstilsette i omstilling: ei undersøking av handteringa av dei menneskelege sidene ved utflytting av sju statlege tilsyn
DIFIs rapportnummer:	Rapport 2010:10
Forfattar(ar):	Inger Johanne Sundby, Marit Skaar Reiersen
Evt. eksterne samarbeidspartnarar:	Asplan Viak AS, TNS Gallup
Prosjektnummer:	302003
Prosjektnamn:	Kunnskapsinnhenting frå omstilling i samband med utflytting av tilsyna
Prosjektleder:	Inger Johanne Sundby
Prosjektansvarleg avdeling:	Avdeling for Leing, omstilling og medarbeidarskap (LOM)
Oppdragsgjevar(ar):	Fornyings- og moderniseringsdepartementet (FAD)
Resymé/omtale:	Som ei oppfølging av Asplan Viak AS evaluering av dei regionale, organisasjonsinterne og faglege verknadene av flyttinga av tilsyna, ynskte FAD å få meir kunnskap om korleis dei menneskelege sidene ved omstillingane har vorte handterte. Gjennom undersøkinga har Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) skaffa fram ny kunnskap om verknader for medarbeidarane og synspunkt på bruk av omstillingsverkemiddel og omstillingsprosessane. 662 av dei 815 som var tilsette før 1.1.2003, slutta i perioden frå avgjerda om flytting vart teken i 2003 til 1. januar 2009. Fleire har slutta etter dette. 74 prosent bestemte seg <i>raskt</i> for at flytting ikkje var aktuelt. Verkemidla som vart brukte for å få dei tilsette til å vurdere flytting eller faktisk flytte permanent, hadde ingen innverknad. 81 prosent er i dag yrkesaktive, av desse 36 prosent ikkje lenger i offentlig sektor. 12 prosent vart pensjonerte og dei fleste av desse gjekk av med AFP. Mange meiner at flyttinga førde til at fleire vart pensjonerte enn om tilsynet hadde vorte verande i Oslo. 9 prosent (35 personar) var ufrivillig arbeidslause i over ein måned, medan 13 personar er no, 3-4 år etter flyttinga, framleis arbeidslause. Omstilling blir opplevd, sjølv om dei sjølv er i arbeid, å ha sterk negativ verknad for livssituasjon, trivsel og det sosiale miljøet. Eit stort fleirtal er kritisk til omstillinga og er uroa for korleis dette har påverka oppgåveutføringa i sine gamle tilsyn. Dei kritiske synspunkta til sjølvve vedtaket om flytting, har etter vår vurdering påverka dei tidlegare tilsette sine synspunkt på omstillingsprosessane.
Emneord:	Omstilling, flytting, omstillingsverkemiddel, omstillingspakker, nøkkelpersonell, leing, arbeidsløyse, karriereplanlegging, kompetansekartlegging, pendlaravtale, lønstilskot, venteløn, fortrinnsrett, personalsystem
Totalt tal sider til trykking:	93
Dato for utgjeving:	15. juni 2010
Utgjevar:	DIFI Postboks 8115 Dep, 0032 OSLO www.difi.no

Sammendrag av hovedfunn fra evaluering av utflytting av statlig virksomhet - komparativ analyse

Utført av Asplan Viak AS på oppdrag for Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2009

Stor utskifting av personell

Evalueringen viser at frafallet av medarbeidere er på 75 – 90 prosent. Høykonjunkturen og det gode arbeidsmarkedet har trolig bidratt til å forsterke frafallet av medarbeidere og dermed forsterket de kompetanseutfordringene virksomhetene har måttet håndtere.

Vi kan ikke finne at utformingen av virkemidlene som ble tatt i bruk for å beholde medarbeidere har hatt stor innvirkning på hvor mange som ble med på lang sikt. Ei heller virksomhetenes sammensetning og situasjon før flyttingen. Flytteprosessen og virkemiddelbruken har trolig hatt stor betydning for hvor lenge en har klart å beholde kritisk kompetanse i flytteperiode.

Flyttingen har ført til en midlertidig svekking av viktige samfunnsfunksjoner

Til tross for utstrakt bruk av incentivordninger lykkes virksomhetene i liten grad å beholde ansatte med lang erfaring. Den omfattende rekrutteringen har vært krevende og selv om den formelle kompetansen har økt, er samlet erfaring/ansiennitet redusert. Mange av virksomhetene har i flytteperioden måttet nedprioritere viktige saker som kontrolloppgaver, regelverksutvikling og internasjonalt arbeid. Vi konkluderer derfor med at flyttingen har ført til at viktige samfunnsfunksjoner har vært midlertidig svekket i flytteperioden.

Små regional virkninger

Evalueringen konkluderer med at de regionaløkonomiske virkningene av flyttingen er små. Virksomhetene er arbeidsintensive og innkjøpene av varer og tjenester beskjedne. Utflyttingen bidrar imidlertid til å skape et større mangfold av kompetansearbeidsplasser i de berørte regionene. Selv om vi finner eksempler på at de statlige virksomhetene deltar på regionale arenaer, finner vi også eksempler på at virksomhetene bevisst ikke gjør det. De statlige virksomhetene er opptatt av at de skal være nasjonale aktører og ikke involvere seg for nært med tilsynsobjekter og brukere der de er lokalisert. Det er derfor grunn til å anta at denne type regionale virkninger også på lenger sikt vil være beskjedne.

Styringsdialogen er i liten grad påvirket

Evalueringen tyder i liten grad på at styringsdialogen mellom eierdepartement og etat er endret. Den allmenne oppfatningen er at flyttingen ikke har ført til mindre kontakt eller dårligere kommunikasjon med eierdepartementene.

Flytting gir ingen kostnadsbesparelse

Vi finner ikke grunnlag for å hevde at det er billigere å drive de statlige tilsynene utenfor Oslo. Selv om enkelte virksomheter kan vise til en beskjeden nedgang i driftskostnadene og i lønnskostnadene, kan vi samtidig påpeke at den gjennomsnittlige ansienniteten har gått ned i samtlige virksomheter. Samlet utgjør flyttekostnadene for de seks virksomhetene kr. 686 millioner nominelt, og kr. 729 millioner i 2008-kroner (indeksjusterte tall). Flyttekostnadene pr ansatt har ligget i intervallet kr 650 000 til 1,4 millioner kroner.

Rekrutteringsgrunnlaget i tilflyttingsregionen er avgjørende

For å få en rask oppbygging av virksomhetene på nytt lokaliseringssted er det avgjørende at tilflyttingsregionen har et godt rekrutteringsgrunnlag for den kompetansen som er kritisk for virksomhetene. Det er derfor viktig at evt. nye utflyttinger skjer etter en grundig vurdering av om kompetansemiljøene er direkte relevante for den statlige virksomheten, og at de er **nasjonale** kompetansesentra.

Høykonjunkturen har forsterket utfordringene

Flyttingen av de statlige virksomhetene falt sammen med den sterkeste oppgangskonjunkturen på svært lang tid. Dette har skapt store utfordringer knyttet til rekruttering, turnover og mulighetene for å beholde kritisk kompetanse. Det har trolig også påvirket lønnsnivå og husleiekostnader. For enkelte virksomheter har det også bidratt til å øke arbeidsmengden.

Denne evalueringen viser at det er svært utfordrende å flytte statlig virksomhet. Frafallet av medarbeidere er stort og i realiteten innebærer flyttingen at virksomheten legges ned i Oslo og at det etableres en helt ny organisasjon et annet sted. Oppbygging av ny organisasjon er krevende og innebærer store kostnader, både i form av flyttekostnader og en lang periode der virksomheten ikke fungerer optimalt.

Virksomheten representerer verdifulle kompetansearbeidsplasser i de regionene de flytter til, men ringvirkningene er svært begrensede.

Informantar/intervjua personar

Tidlegare/noverande direktørar i tilsyna:

Luftfartstilsynet	Heine Richardsen
	Otto Lagarhus
	Per-Arne Skogstad
Medietilsynet	Tom Thoresen
Sjøfartsdirektoratet	Rune Teisrud
Direktoratet for arbeidstilsynet	Ingrid Finboe Svendsen
	Ivar Leveraas
Konkurransetilsynet	Knut Eggum Johansen
Post- og teletilsynet	Willy Jensen

Tillitsvalde/ omstillingstillitsvalde:

LO Stat	Jørgen Sørensen
YS stat	Ingunn Bråthen
Akademikerne	Per Egeness
Akademikerne Stat	Odd Jenvin

Elles vil vi takke tidlegare og noverande medarbeidarane i dei ulike tilsyna sine personalavdelingar for nyttige innspel både i framkant og undervegs i prosjektet.

Spørjeskjema

Undersøkelse blant tidligere ansatte i statlige virksomheter

Q1. Når sluttet du i tilsynet?

Sett ett kryss

- 2003 før 1. juni
- 2003 etter 1. juni
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008

Q2. Hvilket år ble du ansatt i tilsynet?

--	--	--	--

Q3. Sluttet du i tilsynet pga flyttingen, eller av andre årsaker?

Flere kryss mulig

- På grunn av flyttingen
- På grunn av andre årsaker

Q4. Var du leder eller medarbeider da du sluttet i tilsynet?

Sett ett kryss

- Leder/mellomleder
- Medarbeider

Q5. Var du tillitsvalgt under omstillingsprosessen?

Sett ett kryss

- Ja
- Nei

Q6. Hva gjør du i dag?

Sett ett kryss

- Yrkesaktiv Heltid
- Yrkesaktiv Deltid
- Arbeidsledig
- Arbeidsledig med ventelønn
- Pensjonist
- Studerer
- Hjemmeværende
- Annet



Hvis svart "Yrkesaktiv heltid" eller "Yrkesaktiv deltid" i Q6:

Q7. I hvilken sektor jobber du i dag?

Sett ett kryss

- Statlig virksomhet
- Kommunal/fylkeskommunal virksomhet
- Statlig selskap/foretak
- Privat firma / ideell organisasjon (som ansatt)
- Selvstendig næringsdrivende
- Annet

Q8. Hvilken betydning mener du flyttingen av virksomheten hadde for:

Sett ett kryss i hver rad

	Stor positiv betydning	Positiv, men begrenset betydning	Ingen betydning	Negativ, men begrenset betydning	Stor negativ betydning	Ikke relevant
Din karriereutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innholdet i den jobben du nå utfører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bruk av din kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egen kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ditt sosiale miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din økonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livssituasjon/trivsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiden etter at du sluttet i virksomheten (tilsynet)

Q9. Hva skjedde etter at du sluttet i virksomheten (tilsynet)?

Sett ett kryss

- Fikk ny jobb på regionkontor eller annen enhet innen Arbeidstilsynet (hvis du jobbet i Arbeidstilsynet)
- Gikk relativt raskt over i nytt arbeidsforhold (utenfor virksomheten/direktoratet) innen en måned
- Ble værende ufrivilling arbeidsledig i en periode på over en måned
- Ble pensjonist
- Begynte å studere/omskolere meg
- Ble hjemmeværende
- Tok en sabbatsperiode-/ferie uten å aktivt søke jobb
- Annet

Hvis du tok sabbatsperiode/ferie:

Q10. Hvor lang sabbatsperiode/ferie tok du?

Sett ett kryss

- Tre måneder eller mindre
- Mer enn tre måneder

Q11. Hva gjorde du etter sabbatsperioden/ferien?

Sett ett kryss

- Fikk ny fast jobb
- Fikk engasjement/vikariat
- Studerte
- Annet

Hvis du ble pensjonist:

Q12. Hvilken type pensjon gikk du over på?

Sett ett kryss

- Alderspensjon (ordinær)
- AFP
- Annen pensjon

Hvis du begynte å studere/omskolere deg:

Q13. Begynte du å studere på heltid eller deltid?

Sett ett kryss

- Heltid
- Deltid

Hvis du ble værende arbeidsledig over en måned

Q14. Hvor lenge var du arbeidsledig etter at du sluttet?

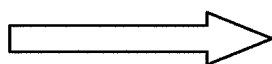
Sett ett kryss

- Mindre enn 3 måneder
- Mellom 3 og 6 måneder
- Mellom 6 måneder og ett år
- Mer enn ett år
- Er fortsatt arbeidsledig (går på ventelønn)
- Er fortsatt arbeidsledig (har annen økonomisk støtte)
- Annet

Q15. Har du benyttet deg av fortrinnsrettsordningen til ny stilling i staten?

Sett ett kryss

- Ja
- Nei



Hvis Ja:

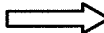
Q16. Hva ble utfallet?

Sett ett kryss

- Søkte og fikk jobb
- Søkte og fikk ikke jobb

Q17. Nå er vi ute etter opplysninger om din eventuelle første jobb etter omstillingen. Begynte du i ny jobb på et eller annet tidspunkt etter omstillingen?

Sett ett kryss

- Ja
 Nei  Gå til Q25

Hvis svart Ja i Q17:

Q18. I hvilken sektor begynte du å arbeide i etter at du sluttet i tilsynet?
(din første jobb etter at du sluttet i tilsynet)

Sett ett kryss

- Statlig virksomhet
 Kommunal/fylkeskommunal virksomhet
 Statlig selskap/foretak
 Privat firma / ideell organisasjon (som ansatt)
 Ble selvstendig næringsdrivende
 Annet

Q19. Gikk du ned eller opp i stillingsbrøk (deltid/heltid) i den nye jobben i forhold til det du hadde som ansatt i tilsynet?

Sett ett kryss

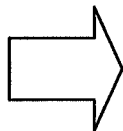
- Gikk ned (arbeidet mer deltid)
 Gikk opp i fht det jeg hadde i tilsynet
 Samme stillingsandel som før

Q20. Hvor mange ganger har du skiftet arbeidsgiver siden du sluttet i tilsynet?

(Ikke tenk på eierskifte)

Sett ett kryss

- Har hatt en arbeidsgiver
 Har hatt to arbeidsgivere
 Har hatt tre arbeidsgivere
 Har hatt flere enn tre arbeidsgivere



Hvis du har hatt flere enn en arbeidsgiver:

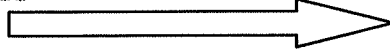
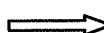
Q21. Har du selv sagt opp eller er du blitt sagt opp?

Flere kryss mulig

- Har sagt opp selv
 Har blitt sagt opp
 Valgt sluttpakke
 Annet

Q22. Har du måttet pendle i ditt (dine) nye arbeidsforhold?

Sett ett kryss

- Ja 
 Nei  Gå til Q25

Hvis du måtte pendle:

Q23. Måtte du dagpendle eller ukependle?

- Dagpendle
 Ukependle

Q24. Hvor lenge måtte du pendle?

Sett ett kryss

- Mindre enn 6 måneder
 6 måneder til ett år
 Mer enn ett år
 Pendler fortsatt

Q25. Har du noen utdypende informasjon eller kommentarer vedrørende arbeidsforhold etter at du sluttet i tilsynet, kan du beskrive det her?

Nå ønsker vi dine synspunkter på virkemidlene som ble anvendt i omstillingsprosessen

Q26. I hvilken grad vurderte du å flytte med tilsynet (permanent)?

Flere kryss mulig

- Bestemte meg (oss) raskt for at dette ikke var aktuelt
- Vurderte det som en mulighet, men vanskelig i praksis
- Hadde en utprøvsperiode med pendling
- Vurderte seriøst å flytte ved at jeg (event. med familien) dro for å se på mulighetene

Dersom du vurderte å flytte med virksomheten:

Q27. Hva var de viktigste drivkreftene for eventuelt å flytte?

Kryss av for alle aktuelle

- Beholde jobben, fortsette i en interessant jobb
- Gjøre karriere
- Virksomheten trengte meg
- Prøve noe nytt, skifte bomiljø
- Annet

Q28. Hva var de viktigste årsakene til at du valgte ikke å flytte med?

Kryss av for alle aktuelle

- Familie
- Venner
- Bolig
- Opplevde at virksomheten ikke hadde tilstrekkelig bruk for min kompetanse
- Fikk ikke tilfredsstillende insitamenter (støtteordninger)
- Fikk tilbud om en annen attraktiv jobb
- Fikk mulighet til å øke/endre kompetansen
- Annet

Q29. I hvilken grad hadde de virkemidlene som ble brukt, en betydning for ditt valg til ikke å bli med på flyttingen?

Sett ett kryss for hver rad

	Stor betydning	Middels betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Ble ikke tilbudt	Ikke aktuelt
Sluttvederlag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avgangskontrakt med studiestønad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overgangsordning/lønnskompensasjon til ny arbeidsgiver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetansekartlegging og karriereplanlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetanseutvikling for å kvalifiseres til annen stilling i staten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outplacement (aktiv jobbsøking med full lønn fra tilsynet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hospiteringsordning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnskompensasjon for ansatte som går ut i pensjon tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilrettelegging for overgangsperiode før AFP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventelønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pendleravtale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økonomisk godtgjøring ved kjøp/salg av bolig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boliglån	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permisjon i fbm flytting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barnehage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refusjon av telefonutgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnskudd for å bli med en periode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnsforskudd (inntil fire måneder)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Til slutt ønsker vi dine synspunkter på gjennomføringen av omstillingsprosessen i tilsynet

Q30. I ettertid; hvordan vil du vurdere omstillingsprosessen i tilsynet med hensyn til følgende:

	Svært uenig 1	Ganske uenig 2	Noe uenig 3	Noe enig 4	Ganske enig 5	Svært enig 6	Vet ikke
Prosessen var alt i alt ryddig og grei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informasjonen om hva som skulle skje og hvilke muligheter de ansatte hadde, var uklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosessen var preget av åpenhet (ikke skjulte agendaer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det ble lagt vekt på å tilpasse tilbud og tiltak til den enkelte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det ble lagt vekt på at alle skulle behandles likt/få de samme tilbudene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det skortet på å finne fram til løsninger for å få ansatte til å flytte med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det ble gjort tilstrekkelig til å få de ansatte til å stå i stillingen lengst mulig før virksomheten ble flyttet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det ble gjort tilstrekkelig for at ansatte kunne få nytt relevant arbeid raskt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det var ikke gode nok tiltak for å sikre de ansattes økonomiske situasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flyttingen førte til at flere hos oss ble pensjonert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppgaveutførelsen ble ikke skadelidende som følge av flyttingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De ansatte ble involvert i omstillingsprosessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillitsvalgte hadde god innflytelse på gjennomføringen av omstillingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q31. Har du noen utdypende informasjon eller kommentarer vedrørende omstillingsprosessen i tilsynet, kan du beskrive det her:

--

Q32. Dersom du kunne tenke deg å bli intervjuet av de som arbeider med dette prosjektet i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), kan du oppgi navn, e-post og telefonnummer. Det vil ikke være noen kobling mellom de svarene du her har gitt anonymt og et eventuelt intervju.

Navn	
Epost	
Telefonnummer	

PROTOKOLL

År 2003, den 13. november ble det holdt forhandlingsmøter mellom Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) og hovedsammenslutningene vedrørende virkemidler ved omstillinger i staten.

Til stede:

For Arbeids- og administrasjonsdepartementet:

Randi Stensaker
Grete A. Jarnæs
Johannes Eithun
Torgeir Bjørnaraa
Reidun Slåen
Even Monsrud

For LO Stat:

Odd Jørgen Sørensen

For Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund Stat:

Ingunn Bråten
Hans-Petter Sveia

For Akademikerne:

Finn Roar Bruun
Per Egeness

For Utdanningsgruppens Hovedorganisasjon:

Per Engebretsen

Møtet ble ledet av avdelingsdirektør Randi Stensaker.

Partene er enige om:

Denne avtale erstatter protokoll av 14. juni 2001 og 3. juli 2002 i forbindelse med omstilling i staten.

Ved omstillinger i staten som medfører geografisk flytting av virksomheter og/eller nedbemanning er partene enige om at denne avtale gjelder i tillegg til øvrige sentrale særavtaler.

I

- a) Virksomhetene kan i samarbeid med de lokale organisasjonene, i forståelse med sitt fagdepartement og innenfor budsjettammene, bruke virkemidler i samsvar med det som er nedfelt i eksisterende sentrale særavtaler og i denne særavtale.
- b) Arbeids- og administrasjonsdepartementet og hovedsammenslutningene er enige om at det er viktig å se hver enkelt omstilling for seg og at det er viktig å finne virkemidler som er tilpasset den konkrete situasjonen. Skal dette kunne gjøres, må det sett med virkemidler som blir brukt i én virksomhet ses isolert og ikke påberopes ved andre omstillinger.

Hovedsammenslutningene er inneforstått med dette og vil bidra til at de enkelte omstillingene ikke får presedensvirkninger.

- c) Før drøftinger om bruk av individuelle virkemidler tar til i den enkelte virksomhet, skal behovet for omstillingsavtale avklares. De sentrale partene er enige om å anbefale at mal for omstillingsavtale blir lagt til grunn ved omstillinger i statlige virksomheter.
- d) Hvis de lokale parter er uenige om hvordan omstillingsavtalen skal utformes, avgjør AAD saken i samarbeid med hovedsammenslutningene.

II

For å tilrettelegge for bedre og mer effektive omstillingsprosesser i staten, har AAD og hovedsammenslutningene blitt enige om personalpolitiske virkemidler. Disse virkemidlene utgjør rammen for hvor langt virksomhetene kan gå. Bruken av de må dessuten skje innenfor de budsjetttrammer virksomheten har.

Det er viktig å understreke at det er arbeidsgiver som - etter å ha drøftet dette med de tillitsvalgte - bestemmer om, og i så fall hvilke, virkemidler som er nødvendige for å nå de mål som er satt for omstillingen, samt hvem som skal tilbys hva. Arbeidsgiver skal imidlertid foreta en grundig individuell vurdering før virkemidlene tas i bruk. Ingen har krav på å bli tilbudt bestemte virkemidler.

Det er et sentralt prinsipp i det statlige omstillingsarbeidet at endringsprosesser ikke skal føre til at eldre støtes ut av arbeidsmarkedet. Det er viktig at alder ikke blir et kriterium for definering av overtallighet.

1. Flytting - bolig kjøp/salg - økonomisk godtgjøring

I forbindelse med flytting av statsetater/virksomheter kan tilsatte som blir med på utflyttingen få dekket faktiske, legitimerede utgifter inntil kr 80 000,- i forbindelse med kjøp/salg av bolig. Det forutsettes en bindingstid i virksomheten på 2 år. Dersom vedkommende slutter før bindingstidens utløp, skal beløpet tilbakebetales forholdsmessig. Den tilsatte og vedkommendes familie kan få dekket minimum én visningsreise etter "Særavtale om reiser innenlands for statens regning".

Utgiftene til visningsreisen kommer i tillegg til de kr 80 000,- nevnt ovenfor. Arbeidstaker som flytter får dekket flytteutgifter i henhold til «Særavtale om flyttegodtgjørelse». Vilkåret om 4 års umiddelbart forutgående tjeneste i staten gjelder ikke ved omstillinger som medfører flytteplikt.

2. Boliglån

Etter § 3 andre ledd i Instruks for forvaltning av boliglånsordningen i Statens Pensjonskasse ytes lån med inntil kr 750 000,-. Denne ordningen kan gis i tillegg til låneordningen i HTA punkt 5.4.

3. Permisjon i forbindelse med flytting

Tilsatte kan gis permisjon med lønn innenfor ordinære velferdspermisjoner, jf HTA § 22. Er disse velferdsdagene brukt opp, kan det tilstås inntil 2 dagers ekstra velferdspermisjon i forbindelse med visningsreiser til aktuell bolig på det nye arbeids-/bostedet.

4. Pendling/endret tjenestested

- a) Tilsatte som ikke ønsker å skifte bopel, men ønsker å fortsette i stilling etter utflytting, får dekket minimum 1 reise i kvartalet (når det ikke kan være aktuelt å "dagpendle") i inntil 2 år.

Ved pendling (dag, uke, måned) må regelverk som regulerer fjernarbeid, fleksitid og arbeidstid ses i sammenheng, slik at arbeidssituasjonen blir mest mulig hensiktsmessig for den tilsatte i den utstrekning virksomhetens behov kan tillate det.

- b) Når flytting av virksomheten medfører at arbeidstaker får lenger reisetid (merreisetid) fra bolig til arbeidssted, kan arbeidstaker få merreisetiden til nytt arbeidssted avregnet i arbeidstid/fleksitid. Dette forutsetter at merreisetiden til/fra nytt arbeidssted totalt overstiger 1 ½ time.
- c) Maksimumsbeløpet i "Særavtale om økonomiske vilkår ved endret tjenestested m.v." § 4a) heves til kr 2 500,- pr. mnd. ved omstilling. Normalt skal dette tidsbegrenses inntil 2 år. I spesielle tilfeller kan ekstraordinære reiseutgifter dekkes.
- d) Før virksomheten geografisk er flyttet, kan nøkkelpersonell som det er ønskelig skal delta i oppbyggingen av arbeidsplassen på det nye arbeidsstedet, få dekket reiseutgifter 1 gang pr. uke i inntil 6 måneder.

Virkemidlene under pkt. a) – d) kan også gis arbeidstakere som er tilsatt etter at vedtak om flytting er truffet, men før virksomheten geografisk er flyttet.

5. Barnehage

I de tilfeller det er vanskelig å få de tilsatte til å flytte med, kan det etter søknad gis hel eller delvis dekning av barnehageutgifter i inntil 2 år for de som flytter med.

6. Refusjon av telefonutgifter

Dersom flyttingen eller pendlingen (unntatt dagpendling) fører til dokumenterte ekstrautgifter til telefon for den tilsatte, kan det gis dekning for de økte kostnadene tidsbegrenset til inntil 2 år.

7. Lønnstilskudd

Arbeidstakere som flytter med og som står i stilling mot avtalt bindingstid eller blir igjen under avvikling, kan få utbetalt et ekstra lønnstilskudd i inntil 3 år. Dette gjelder for arbeidstakere som arbeidsgiver vurderer som sentrale i omstillingsprosessen og som det er nødvendig å beholde under avvikling eller å stimulere til å flytte med.

Lønnstilskuddet gis som et midlertidig kronetillegg, som utbetales helt eller delvis etterskuddsvis. Det er en forutsetning at omfang, kriterier og tilleggets størrelse drøftes med de tillitsvalgte. Videre forutsettes det at tillegg gis selektivt. Det forutsettes at det kan gis differensierte tillegg, og at kronetillegg skal gis etter en individuell vurdering. Lønnstilskuddet er ikke pensjonsgivende.

8. Sluttvederlag

Det kan tilbys sluttvederlag tilsvarende en månedslønn for hvert faktisk tjenestear i staten, dog ikke lavere beløp enn det som tilsvarer lønn i 6 måneder. Samlet sluttvederlag kan ikke overstige 24 måneders lønn.

Med lønn forstås lønn etter hovedtariffavtalens fellesbestemmelser § 2 nr. 1 dersom ikke annet er avtalt.

Sluttvederlag forutsetter at den tilsatte sier opp sin stilling selv. Dette innebærer at han/hun sier fra seg rett til ventelønn og fortrinnsrett til ny stilling i staten. Sluttvederlaget kan betales ut som en engangssum, eller betales i månedlige rater dersom arbeidsgiver og arbeidstaker blir enige om det.

9. Studiestønad

For tilsatte som har vært fast tilsatt med minst 2 års tjenestetid i staten og for midlertidig tilsatte med minst 4 års tjenestetid i staten kan det gis tilbud om avgangskontrakt med studiestønad i inntil 3 år med maksimum 2/3 lønn. Virksomheten må inngå kontrakt med den enkelte tilsatte med bakgrunn i den tilsattes oppsigelse og stillingsfratredelse. Dette virkemidlet innebærer at arbeidsgiver blir løst fra sitt arbeidsgiveransvar.

Avtale om studiestønad innebærer at den tilsatte selv må skaffe seg studieplass. Studiestønad betales ut i månedlige rater. Det må fremlegges dokumentasjon for gjennomførte studier. Studiestønad innebærer at arbeidstakeren avslutter sitt arbeidsforhold i virksomheten. Det skal derfor foretas et sluttoppgjør på vanlig måte i forhold til feriepenger osv.

10. Overgangsordning

For å stimulere til raskere overgang til nytt arbeid kan virksomheter som skal nedbemanne i særlige tilfeller dekke lønn i inntil 9 måneder for overtallig arbeidstaker som blir tilsatt i ny virksomhet innenfor staten. Den nye virksomhet skal ha ordinært arbeidsgiveransvar, og skal kreve refusjon fra avgivende virksomhet. Det vises også til fellesbestemmelsene § 10 om bibehold av stillingens lønn ved overgang til lavere lønnet stilling i ny virksomhet.

Forutsetningen for å bruke virkemidlet er at stillingen ikke er kunngjort, jf avtale mellom AAD og hovedsammenslutningene/NL av 25.10.94.

11. Lønnsforskudd

Det åpnes opp for at virksomheten kan gi tilbud om lønnsforskudd inntil 4 måneder. Slikt forskudd kan bare nyttes der den tilsatte skal være tilsatt i virksomheten etter omorganiseringen/ omstillingen.

12. Kompetanseutvikling

I forbindelse med omstillinger skal det gjennomføres kompetansekartlegging i virksomheten.

Med bakgrunn i kompetansekartleggingen kan det gis

- a) full lønn i inntil 3 år til ny utdanning/kompetanseheving hvis arbeidsgiver anser at dette er nødvendig for at den tilsatte skal kunne fortsette i virksomheten eller
- b) delvis lønn i inntil 3 år hvis arbeidsgiver anser at dette er nødvendig for at den tilsatte skal kunne fortsette i staten.

For øvrig gjelder vilkårene i "Særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs m.v."

13. Varighet

Særavtalen gjelder med virkning fra 1. januar 2004 til og med 31. desember 2006. Hver av partene kan med 1 års oppsigelse si opp særavtalen til bortfall, dog tidligst med virkning fra 1. januar 2007.

Protokolltilførsler:

1. Partene er enige om at gjeldende "Mal for omstillingsavtale" skal vurderes av AAD i samråd med hovedsammenslutningene.
2. Partene er enige om å etablere en partssammensatt arbeidsgruppe som skal vurdere hvordan praktiseringen av gjeldende fortrinnsrettsordning kan forbedres.

Pandi Sæviaker

*Ordføreren
Ingunn Bråten*
Per Einar
Per Einar

Litteraturliste

Aftenposten, 12.12.2008, ”Nedbemanningsens pris”

Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2002), *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser. Veiledning og retningslinjer*

Direktoratet for forvaltning og IKT (2010), *Rapport 2010:5 Medarbeiderundersøkelse i staten 2010. Sluttrapport*

Direktoratet for forvaltning og IKT (2008), Rapport 2008:12, *Forvaltningskompetansen i Luftfartstilsynet*

Direktoratet for forvaltning og IKT (2008), Rapport 2008:3 *Organisasjonsendringer i Staten 1992 til 2007*

Fafo (2006), *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990-2004*. Sissel Trygstad, Thomas Lortenzen, Espen Løken, Leif Moland og Nina Skalle. Fafo-rapport 530

Fornyings- og administrasjonsdepartementet, *Evaluering av utflytting av statlig virksomhet* Delrapporter for følgende tilsyn: Konkurransetilsynet, Sjøfartsdirektoratet, Post- og teletilsynet, Medietilsynet og Luftfartstilsynet. Asplan Viak AS i samarbeid med Price Waterhouse Coopers og Sintef (10.06.2009)

Fornyings- og administrasjonsdepartementet, *Evaluering av utflytting av statlig virksomhet. Komparativ analyse*. Asplan Viak i samarbeid med Price Waterhouse Coopers og Sintef (10.06.2009)

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2009), *Utfordringer med å rekruttere, beholde og utvikle arbeidskraft i det statlige tariffområdet*, 8.10.2009. Rapport fra en partssammensatt arbeidsgruppe nedsatt av Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Halvorsen, Olaug Fløgstad og Moesgaard, Ingunn, *Bedriften flytter – skal jeg bli med? Forhold av betydning for beslutningen om å fortsette og å slutte* – en casestudie av Post- og teletilsynet. Masteroppgave 2010, UMB.

Knutsen, G. (2009) *Relokalisering av Sjøfartsdirektoratet- Fysisk struktur som forvaltningspolitisk virkemiddel? En studie av iverksetting og organisatoriske korttidseffekter 2002-2009*, Masteroppgave Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen 2009

Leveraas, I. (2007) *Arbeidstilsynets innsats og resultater for å ivareta medarbeiderne i direktoratet i Oslo i flytte- og omstillingsprosessen 2003 – 2006*. Rapport 01.02.2007

Leveraas, I. (2007) *Oppfølgingen og gjennomføringen av regjeringens beslutning om å flytte Direktoratet for arbeidstilsynet fra Oslo til Trondheim og til å omgjøre etatens distrikter til regioner (2003- 2006)*. Rapport 01.02.2007

St.meld. nr. 17 (2002-2003), *Om statlige tilsyn*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet

Statskonsult (2005), Rapport 2005:9 *Erfaringer fra større omorganiseringer i staten. En studie av etableringen av Statens landbruksforvaltning, Sosial- og helsedirektoratet og Mattilsynet*

Vårt land, 05.12.2008, "Nedbemanning på helsa løs"

Årsrapporter for årene 2003-2007 fra Luftfartstilsynet , Konkurransetilsynet, Post- og teletilsynet, Sjøfartsdirektoratet, Direktoratet for Arbeidstilsynet, Medietilsynet for årene 2005-2007. (Statens medieforvaltning, Statens filmtilsyn og Eierskapstilsynet 2003- 2004)