

---

# Kurs omstilling

**Jan Bendheim - Tillitsvalgt M&E**

7-8. desember 2023

Snø

DIN  
MAKKER  
-  
HVER  
DAG



## Innhold

---



- › 7 leksjoner med varierende timetall:
- › 1. Innledning – Adm – presentasjon - kursinnhold
- › 2. Innledende prosess - utredninger
- › 3. Fra gjennomføringsplan til gjennomføringsoppdrag
- › 4. Gjennomføring med personelløp
- › 5. Virkemidler og arbeidsmiljø
- › 6. Realisering og evaluering
- › 7. Suksess med endring

DIN  
MAKKER  
–  
HVER  
DAG

# Omstilling og endring

## › Innledning – L1

- Administrativt
- Hvem er vi
- Kursinnhold



Hvem er jeg og hvem er dere?



# Definisjon - omstilling

- › HA/TA vedlegg 2
  - Omstilling omfatter endringer på samfunnsnivå, virksomhetsnivå og personnivå. Omstilling kan derfor handle om løpende endringer, effektiviserings- og utviklingstiltak, omstruktureringer og formell organisasjonsendring, herunder endring av tilknytningsform
  
- › Arbeidstilsynet
  - Omstilling og endring i arbeidslivet er til dømes
    - eigarskifte eller leiarskifte
    - oppsplitting eller samanslåing av verksemder og avdelingar
    - omorganisering – endring i organisasjonskart og tilsette
    - ny teknologi
    - nye arbeidstidsordningar
    - nye produkt eller tenester
  
- › NHO
  - Med omstilling menes generelt en prosess som innebærer endring i organisasjonen. Eksempler på dette kan være omorganisering, nedbemanning, oppbemanning, outsourcing, fisjon, fusjon, flytting av arbeidsplassen etc.

# Omstilling – det store bildet

- › **Utredninger** – politiske prosesser - utviklingsarbeid
- › **Oppdrag om å utrede** for en omstilling eller organisasjonsendring
- › **Gjennomføringsplan**
- › **Detaljutredning** – mulig(e) løsninger – konsekvenser og gevinstpotensial
- › **Risiko- og konsekvensutredninger**
- › **Beslutningsprosess**
- › **Gjennomføringsoppdrag**
- › **Realisering**
- › **Etablering**
- › **Gevinstrealisering**
- › **Evaluering**



# Omstilling – det store bildet - Sammenhenger

## **Kronologisk:**

## **Reaksjon**

## **Ledelse**

## **Suksessfaktorer**

- › Utredninger
- › Oppdrag om å utrede
- › Gjennomføringsplan
- › Detaljutredning
- › Risiko- og konsekvensutredninger
- › Beslutningsprosess
- › Gjennomføringsoppdr
- › Realisering
- › Etablering
- › Gevinstrealisering
- › Evaluering

# Omstilling og endring

- › Innledende prosess – L2
  - Utredninger





# Innledende prosess

## › Oppdrag om å utrede

- Politisk vedtak
- Forsvarssjefens virksomhetsplan/Virksomhetsplan for Forsvaret (evt R&T)
- DIF-sjef
- Behov for endringer
- Vedtatte/besluttede endringer

# Utredninger

## > Når

- Nye løsninger må letes etter
- Oppdrag om endring er gitt

## > Hvorfor

- Lurt
- Formelle krav
- Dokumentasjon

## > Hvorledes/metodikk

- Utredningsinstruksen
- Belysende stabsstudie
- Anbefaling med motivering

## > Medbestemmelse/involvering

- Så tidlig som mulig (HA/TA)
- Relevante aktører (tidlig når det er hensiktsmessig jf utredningsinstruksen)

# Utredningsinstruksen med veileder

## Kapittel 1

### Formål, virkeområde og ansvar

- › Gjelder beslutninger om statlige tiltak av et visst omfang
- › Gjelder ikke tiltak som bare har intern effekt
  - men, er en hensiktsmessig oppskrift på å lage et godt beslutningsgrunnlag

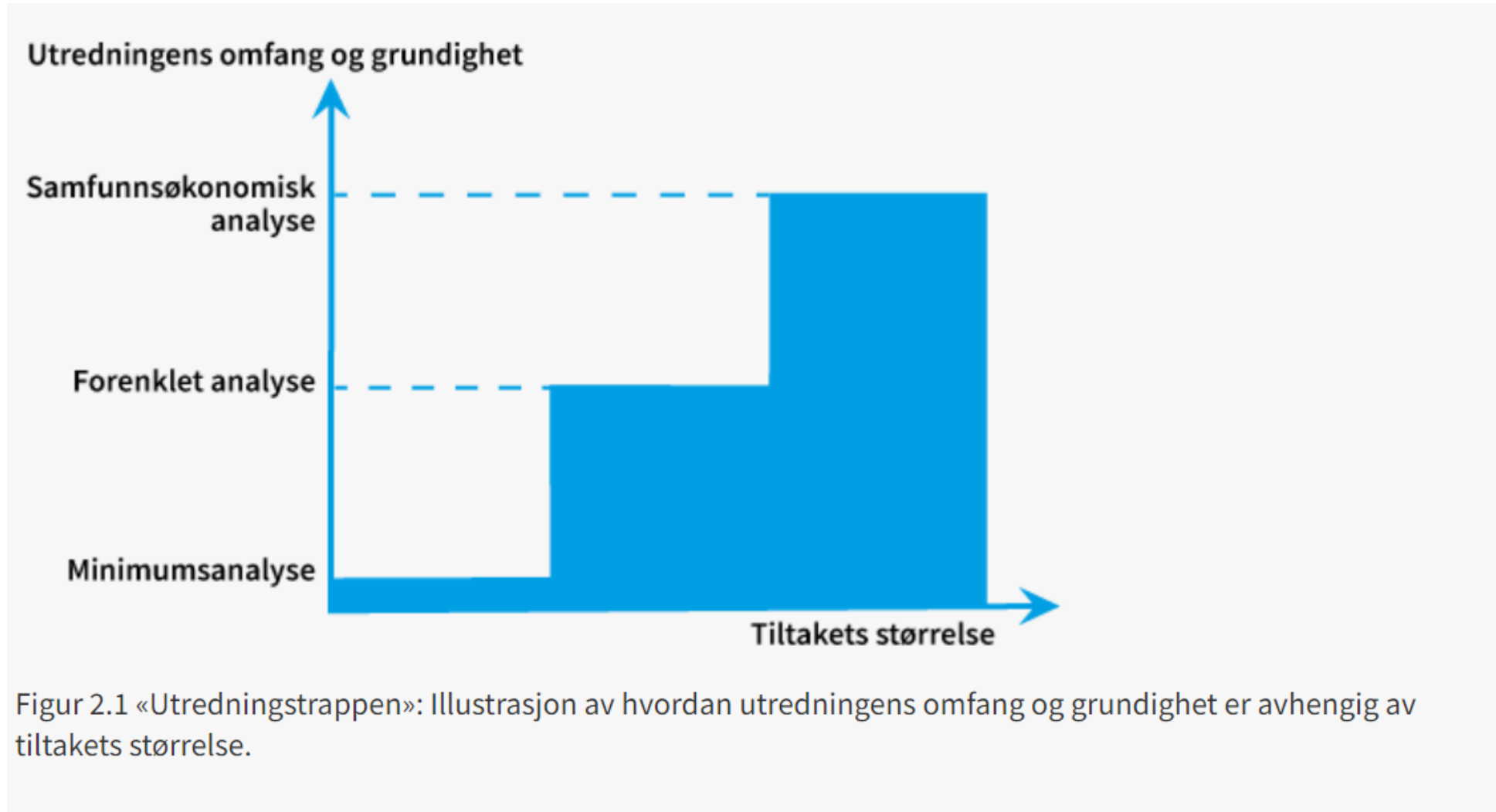
# Utredningsinstruksen og veileder til utredningsinstruksen

## 2.1 Minimumskravene til utredning

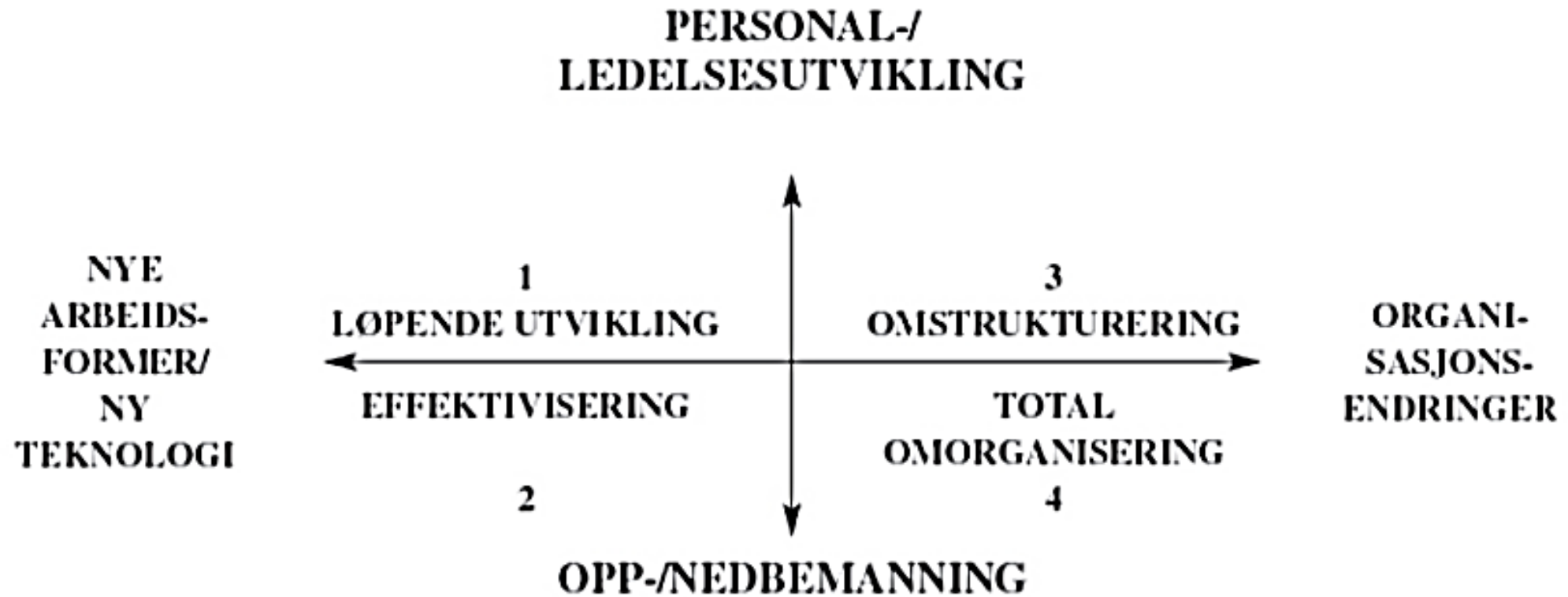
En utredning skal besvare følgende spørsmål:

1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?
5. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Utredningen skal omfatte virkninger for enkeltpersoner, privat og offentlig næringsvirksomhet, statlig, fylkeskommunal og kommunal forvaltning og andre berørte.



# UTVIKLINGS- OG OMSTILLINGSPROSESSER



# Tillitsvalgtes rolle ifm utredninger

- › Bidra til utforming av mandat til arbeidsgruppe
- › Delta i arbeids-/utredningsgruppe
- › Medvirke gjennom å fokusere og spille inn synspunkter på personellivaretakelse, arbeidsmiljøfaktorer mv, men også faglige innspill hvis man er kvalifisert.
  - Påse at utredningen dekker de helt nødvendige faktorene:
    1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
    2. Hvilke tiltak er relevante?
    3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
    4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?
    5. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
    6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?
  - ➔ Dette kan man gjøre uten å være en del av arbeidsgruppen, men gjennom å motta/kreve informasjon på rett tidspunkt.
- › Eventuelt drøfte utredningen

# Omstilling og endring –

## Fra gjennomføringsplan til gjennomføringsoppdrag - L3

- › Gjennomføringsplan

- Hva skal vi gjøre og hvordan skal vi gjøre det for å nå definert «end state»?



- › Utredning/Risikovurdering/konsekvensutredninger/Arbeidsmiljømessige konsekvenser



- › Drøfting og forhandling/Beslutning



- › Gjennomføringsoppdrag





# Gjennomføringsplan

- › Krav/hjemmel
  - HA/TA vedlegg 2 - Retningslinjer for medbestemmelse ved omstilling i Forsvaret
  - Veileder i HR del G (pkt 4.5.1 Planlegging) – «Utarbeide forslag til hovedplan»
  
- › Hvem lager
  - Arbeidsgiver
  
- › Formell behandling
  - Drøftes jf HA/TA vedlegg 2
  
- › Innhold
  - Ingen fasit
  - Jo mer jo bedre, men må bli ferdig for iverksetting
  - Relevant – ikke uttømmende:
    - Hva skal oppnås
    - Hvordan skal arbeidet organiseres
    - Hvem skal delta
    - Medbestemmelse
    - Tidsplan
    - Risikovurdering
    - Arbeidsmiljømessige konsekvenser



- Opplæring
- Informasjonsplan
- Berørte strukturelementer
- Gevinstrealisering
- Evaluering

# Gjennomføringsplan M&E Fag og funksjonsrettet utdanning – februar 2023

L3 3/7

SAMMENDRAG .....	4
INNLEDNING .....	5
<b>1. BAKGRUNN .....</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN MODERNISERING OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET .....	5
1.2 FELLES MÅLBILDE FOR MODERNISERING OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET .....	6
1.3 BAKGRUNN FOR MODERNISERING OG EFFEKTIVISERING AV UTDANNINGSSYSTEMET .....	6
1.4 FØRINGER.....	7
<b>2. VIDEREUTVIKLING AV UTDANNINGSSYSTEMET – FFU .....</b>	<b>7</b>
2.1 MÅLBILDE FOR FFU I FORSVARET .....	7
2.2 BESKRIVELSE AV NY ORGANISERING AV FFU I FORSVARET .....	8
2.3 LOKALISERING AV FFU OG FELLES SKOLEADMINISTRASJON.....	11
2.4 VIRKNINGER AV ETABLERINGEN AV NY MODELL FOR FFU I FORSVARET.....	11
2.5 DIMENSJONERING AV FFU I FORSVARET.....	12
2.6 RISIKOBILDE .....	12
<b>3. OPPDRAG.....</b>	<b>14</b>
3.1 VIDERE ARBEID MED UTREDNING AV NY MODELL FOR FFU .....	14
3.2 OPPDRAG TIL DEN ENKELTE AVDELING .....	14
3.3 FELLESBESTEMMELSER .....	15
3.4 ORGANISERING AV ARBEIDET MED ETABLERING AV NY MODELL FOR FFU .....	15
<b>4. OMSTILLING.....</b>	<b>16</b>
4.1 GJENNOMFØRING AV OMSTILLING .....	16
4.2 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON .....	17
4.3 STRUKTURELEMENTER OG STILLINGSGRUPPER BERØRT AV OMSTILLINGEN .....	17
4.4 REGELVERK FOR OMSTILLING OG HR-TIDSLINJAL .....	18
4.5 UTDANNINGS-PROSJEKTETS TIDSPLAN .....	18
4.6 UTVIKLING AV STRUKTURELEMENT .....	19
4.7 GEVINSTOPPFØLGING .....	19
4.8 ERKJENN OG LES TILBAKE .....	19
4.9 EVALUERING .....	19
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>19</b>
<b>REFERANSER.....</b>	<b>20</b>

## VEDLEGG

Vedlegg 1: Vurderingskriterier

Vedlegg 2: Utredning og anbefaling fag – og funksjonsutdanning

Vedlegg 3: Saksgrunnlag – Akkreditering av fagskoleutdanning

Vedlegg 4: Bakgrunn for beregning av kvantitativt gevinstpotensial ved etablering av ny, felles skoleadministrasjon for våpenskolene

Vedlegg 5: Overordnet risikovurdering fra M&E Programmet

Vedlegg 6: Risikovurdering M&E Utdanning

Vedlegg 7: Nullpunkt – (blir tilgjengeliggjort på B)

SAMMENDRAG .....	4
INNLEDNING .....	5
<b>1. BAKGRUNN .....</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN MODERNISERING OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET .....	5
1.2 FELLES MÅLBILDE FOR MODERNISERING OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET .....	6
1.3 BAKGRUNN FOR MODERNISERING OG EFFEKTIVISERING AV UTDANNINGSSYSTEMET .....	6
1.4 FØRINGER.....	7
<b>2. VIDEREUTVIKLING AV UTDANNINGSSYSTEMET – FFU .....</b>	<b>7</b>
2.1 MÅLBILDE FOR FFU I FORSVARET .....	7
2.2 BESKRIVELSE AV NY ORGANISERING AV FFU I FORSVARET .....	8
2.3 LOKALISERING AV FFU OG FELLES SKOLEADMINISTRASJON .....	11
2.4 VIRKNINGER AV ETABLERINGEN AV NY MODELL FOR FFU I FORSVARET .....	11
2.5 DIMENSJONERING AV FFU I FORSVARET.....	12
2.6 RISIKOBILDE .....	12
<b>3. OPPDRAG.....</b>	<b>14</b>
3.1 VIDERE ARBEID MED UTREDNING AV NY MODELL FOR FFU .....	14
3.2 OPPDRAG TIL DEN ENKELTE AVDELING .....	14
3.3 FELLESBESTEMMELSER .....	15
3.4 ORGANISERING AV ARBEIDET MED ETABLERING AV NY MODELL FOR FFU .....	15
<b>4. OMSTILLING.....</b>	<b>16</b>
4.1 GJENNOMFØRING AV OMSTILLING .....	16
4.2 INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON .....	17
4.3 STRUKTURELEMENTER OG STILLINGSGRUPPER BERØRT AV OMSTILLINGEN .....	17
4.4 REGELVERK FOR OMSTILLING OG HR-TIDSLINJAL .....	18
4.5 UTDANNINGS-PROSJEKTETS TIDSPPLAN .....	18
4.6 UTVIKLING AV STRUKTURELEMENT .....	19
4.7 GEVINSTOPPFØLGING .....	19
4.8 ERKJENN OG LES TILBAKE .....	19
4.9 EVALUERING .....	19
VEDLEGG.....	19
REFERANSER .....	20

### Innholdsfortegnelse

<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN .....	4
1.2 PLAN FRA FST TIL FD VEDR. ØKONOMIFUNKSJONEN .....	5
1.3 SLUTTILSTAND 2025 FOR MODERNISERING OG EFFEKTIVISERING.....	6
1.4 FØRINGER.....	7
1.5 IMPLIKASJON FOR ØKONOMIFUNKSJONEN I FORSVARET.....	8
1.6 GJENNOMFØRING AV OMSTILLING.....	8
1.7 FORUTSETNINGER .....	9
1.8 SUKSESSKRITERIER .....	11
1.9 RISIKOBILDE .....	11
1.10 PROSJEKTORGANISASJONENS ROLLE .....	13
<b>2 OPPDRAG I SUPPLERENDE TILDELINGSBREV NR. 9 .....</b>	<b>14</b>
2.1 SAMLING AV FORSVARETS ØKONOMIFUNKSJON .....	14
<b>3 NY ORGANISERING AV ØKONOMIOMRÅDET .....</b>	<b>14</b>
3.1 BESKRIVELSE AV DEN NYE ORGANISERINGEN .....	14
3.2 ARBEID MED PROSESSER .....	17
3.3 TEKNOLOGISK UNDERSTØTTELSE OG GRENSESNIITT MOT PROSJEKTET VØF.....	17
3.4 IMPLEMENTERINGS- OG STABILISERINGSFASEN .....	19
<b>4 OPPDRAG .....</b>	<b>19</b>
4.1 GENERELT .....	19
4.2 OPPDRAG TIL DEN ENKELTE AVDELING PÅ NIVÅ-2 .....	19
4.3 FELLESBESTEMMELSER .....	21
<b>5 TIDSPPLAN FOR ETABLERING AV FØS .....</b>	<b>22</b>
<b>6 PERSONELLMESSIGE KONSEKVENSER OG PLAN FOR IVARETAELSE AV OVERTALLIG PERSONELL .....</b>	<b>23</b>
6.1 BERØRTE AV OMSTILLINGEN .....	23
6.2 HR TIDSLINJAL .....	23
6.3 STØTTE FRA FPVS .....	25
6.4 ARBEIDSMILJØMESSIG RISIKOVURDERING AV ETABLERING AV FØS .....	25
6.5 UTVIKLING AV STRUKTURELEMENT .....	26
<b>7 RAPPORTERING .....</b>	<b>26</b>
7.1 RAPPORTERING I OMSTILLINGSPROSESSEN .....	26
7.2 GEVINSTOPPFØLGING .....	26
7.3 EVALUERING .....	27
VEDLEGG .....	28

- › **Videre utredning**
  - Behov for videre utredning
  - Konkretisering av organisasjon (firkanter), stillingsramme, stillingsbeskrivelser, arbeidsprosesser, produkter mv.
  
- › **Opplæring**
  - Ledelse, tillitsvalgte, verneombud, linjeledere
  
- › **Risikovurdering/konsekvensutredninger**
  - Personell
  - Økonomi
  - EBA
  - Gevinst
  - Arbeidsmiljø
  
- › **Arbeidsmiljømessige konsekvenser**
  - AMU
  
- › **Medvirkning/medbestemmelse**
  - Deltakelse, informasjon, drøfting, forhandling
    - HA/TA vedlegg 2
    - Veileder til HR del G
  
- › **Beslutning**
  - Beslutningsnivåer - saksgang

# Gjennomføringsoppdrag

- › Oppdrag om å iverksette en organisasjonsendring
- › Forskjellig form til forskjellige nivåer avhengig av fullmaktsnivå mv.
- › Krav til prosess – medbestemmelse
- › Innhold
  - Oppdrag
  - Føringer
  - Tidsplan eller tidsfrist
  - Gevinstrealisering
  - Evaluering

# Tillitsvalgtes rolle fra Gjennomføringsplan til gjennomføringsoppdrag

- › Vedr gjennomføringsplan
  - Sette seg grundig inn i utkast til Gjennomføringsplan – komme med forslag til endringer
  - Sikre at planen er hensiktsmessig ift
    - tid til videre utredninger, HR-løp,
    - Medbestemmelse og involvering
    - Slutttilstand
    - M.m.
  - Drøfte planen
  
- › Vedr konsekvensutredninger/risikovurderinger
  - Om mulig bidra i utarbeidelsen
  - Drøfte konsekvenser, arbeidsmiljømessige konsekvenser og andre risikovurderinger
  
- › Vedr videre utredninger
  - Bidra dersom det er mulig – organisasjon (firkanter), stillinger og stillingsbeskrivelser
  - Drøfte eller forhandle ny organisasjon
  - Drøfte stillingsramme og stillingsbeskrivelser
  
- › Vedr gjennomføringsoppdrag
  - Gi innspill og evt delta i utarbeidelsen
  - Husk at føringer om evaluering skal være med
  - Drøfte gjennomføringsoppdraget



# Referattilførsel fra NOF, Parat og UNIO – drøfting av FØS

- › *NOF, Parat og UNIO registrerer at gjennomføringsoppdrag til DIFene gis før nødvendige forutsetninger er avklart. Mange DIFer er ikke kjent med hvilken organisasjonsstruktur som vil bli understøttet, og heller ikke hvordan FØS sin tjenestekatalog eller leveranser vil se ut i tilstrekkelig detalj. NOF, Parat og UNIO er av den oppfatning at dette medfører en vesentlig forhøyet risiko for å mislykkes i overgangs- og oppstartfasen. Dette vil gå ut over berørt personell, så vel som styringsevnen til berørte enheter, og Forsvaret som sådan. Det vil også kunne påvirke oppstarten og etableringen av FØS på en negativ måte, og ta fokus bort fra kjernevirksomhet og nødvendig kompetansebygging.*
- › *NOF, Parat og UNIO er kjent med skisserte risikoreduserende tiltak, men finner ikke at disse kompensere for den uheldige innretning arbeidsgiver velger.*
- › *NOF, Parat og UNIO anser dette for å være slett omstillingsarbeid, og en uakseptabel måte å drive moderniserings- og effektiviseringsarbeidet på i Forsvaret og i sektoren.*

# Omstilling og endring

## › Gjennomføring med personelløp – L4

- Rettigheter og plikter
- Gjennomføringsprosessen
- Innplassering
- Tidslinjal
- Medbestemmelse





# Rettigheter og plikter

## ***FPH del G – Omstilling***

- › **Arbeidsgiver har rett til å lede, organisere og fordele arbeidet. Ansatte er forpliktet til å finne seg i omorganiseringer og endringer i arbeidsoppgaver og ansvar.**
- › **Dersom en stilling er underlagt militær beordring gjelder flytteplikt iht. arbeidsavtalen.**
- › **Ved omorganiseringer har sivilt ansatte i utgangspunktet rett til å følge arbeidsoppgavene i ny organisasjonsstruktur.**
- › **Ved geografisk flytting av arbeidsoppgaver utover dagpendleravstand har den sivilt ansatte rett til å følge arbeidsoppgavene, men ikke flytteplikt.**



## FPH del G:

➤ Inndeling i to faser:

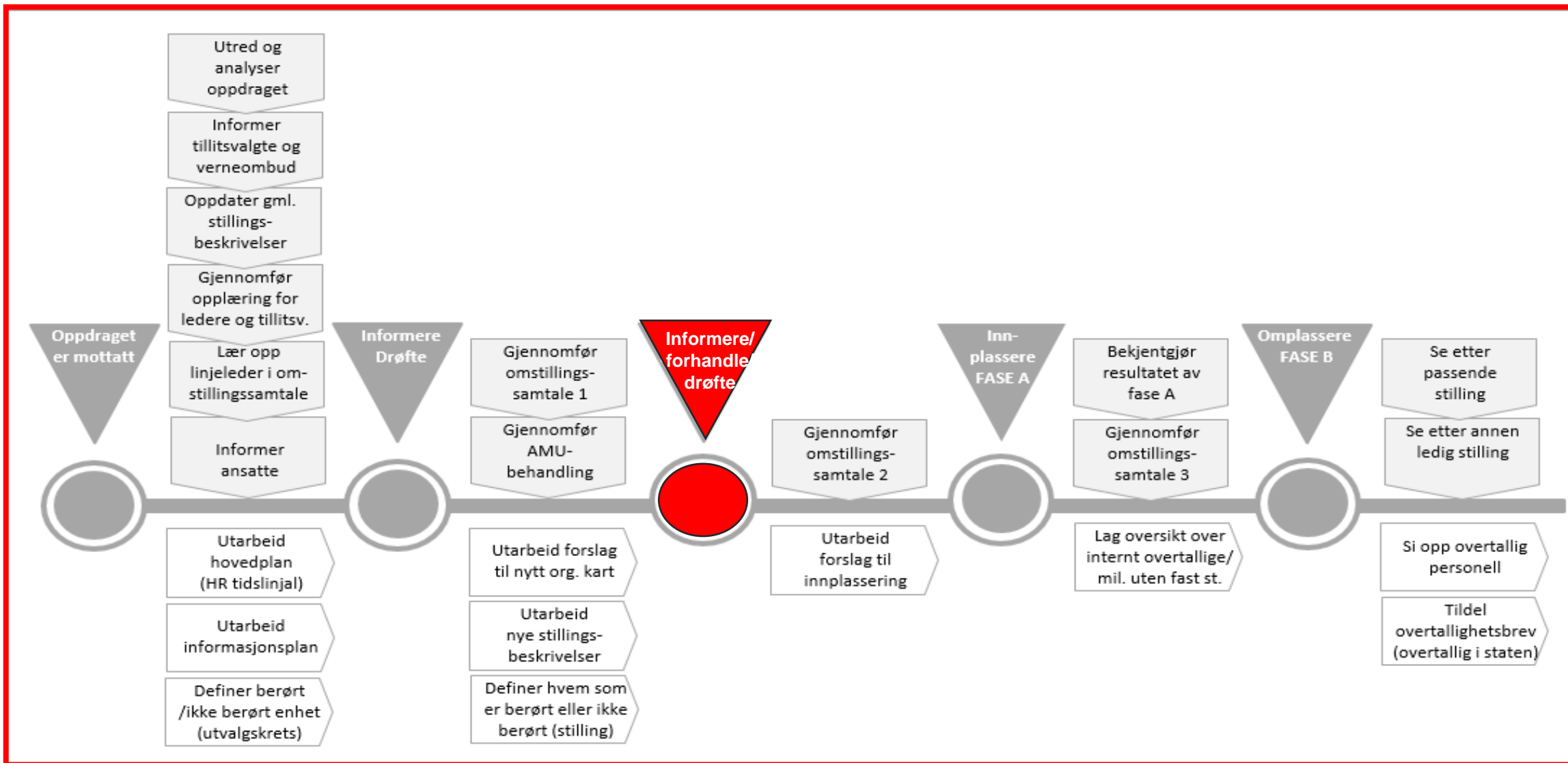
- **Fase A: Innplassering** Arbeidsoppgaver videreføres i vesentlig grad
- Arbeidsgivers handlingsrom – passende stilling
- **Fase B: Omplassering** Passende stilling i virksomheten

➤ Hva med virksomhetsoverdragelse?

- Arbeidsoppgavene faller ikke bort, men overdras til andre – rett til å følge arbeidsoppgavene

➤ Overtallighet

- Fortrinnsrett til annen statsstilling
- Oppsigelse



**FORSVARET** Fag ▾ Ansatt ▾ Organisasjon ▾ Samarbeidsrom ▾ 🔍 👤 ?

🏠 Forsiden > Fag > Personell, lederskap og kompetanse > HR fagsider > Omstilling > HR-tidslinjal

## Personell, lederskap og kompetanse

- HR Kurs >
- Linjeleder >
- HR fagsider ▾**
  - Tolketjenester
  - Dødsfall og alvorlig skade
  - Forsvarets ID-kort
  - Forvaltning av vernepliktige akademikere (VA)
  - Forvalte personell i førstegangstjenesten
  - Forvaltning av lærlinger i Forsvaret
  - Omstilling**
  - Oppsigelse
  - Styrkedisponering
  - Prosedyrer og blanketter
  - Rådgivning i personellsaker
  - Tjenstlige reaksjoner og vandel
  - Nytilføring, øvelse og trening
  - Rekruttere, tilsette og disponere
  - Erstatning tapt ferie
- Regelverk og prosedyrer >
- Kompetansekodeverk >
- Kursforvaltning >

## HR-tidslinjal

ABONNER+

Tidslinjalen er generisk og må tilpasses alle omstillingsprosesser. Angitte uker viser et minimum av tid prosessen tar.

### OVERSIKT OVER REGELVERK OG MILEPÆLER I OMSTILLINGSPROSESSEN

- Oversikt over regelverk, avtaler og veiledere for omstilling +
- Oversikt over milepæler og hovedaktiviteter i omstillingsprosessen (illustrasjon). +

### BESLUTNINGSGRUNNLAG OG VIDERE PLANLEGGING

UKE 0	UKE 1	UKE 2 OG 3	UKE 4 OG 5	UKE 6-8
Beslutningsgrunnlag – oppdraget om å gjennomføre omstillingen +				

### GJENNOMFØRING: FORBERED INNPLASSERING (FASE A)

UKE 9-11	UKE 12 OG 13	UKE 14-18
Gjennomfør omstillingssamtale 1 +		
Kvalitetssikre ansattes/tilsattes rulleblad +		

### GJENNOMFØRING: INNPLASSER DER STILLINGENS ARBEIDSGAVNER I VESENTLIG GRAD VIDEREFØRES (FASE A)

UKE 19 OG 20	UKE 21 OG 22	UKE 23-25
Utarbeid forslag til innplassering i fase A +		
Bekjentgjør arbeidsgivers forslag til innplassering +		

## *Partssamarbeidet/medbestemmelse*

HA/TA kap 3 Former for medbestemmelse

§17 Informasjon

§18 Drøfting

§19 Forhandling

HA/TA vedlegg 2 - Retningslinjer for medbestemmelse ved omorganiseringer/omlegginger og endringer i Forsvarets stillingsramme

## *Når skal det forhandles?*

- a. interne organisasjonsendringer der følgende tre vilkår er oppfylt samtidig:
- Organisasjonskartet endres
  - Endringen er ment å vare over seks måneder
  - Endringen medfører omdisponering av personale og/eller utstyr

**Tilpasningsavtale:**

Jf. Vedlegg 2 – *Retningslinjer for medbestemmelse ved omstilling i Forsvaret*. Dersom endringene berører to eller flere DIF'er skal forhandlingene gjennomføres på nivå 1, med mindre annet er avtalt.

## 6. Saksgang for medbestemmelse

**Følgende saksgang følges ved lokal avgjørelsesmyndighet;**

- drøfting av endring i stillingsrammen
- drøfting/forhandlinger av ny organisasjonsstruktur
- drøfting av nye stillingsbeskrivelser

**Følgende saksgang følges ved sentral avgjørelsesmyndighet;**

**Før sentral behandling skal følgende være gjennomført ved berørt lokal enhet:**

- drøfting av endring i stillingsrammen
- drøfting av ny firkantorganisasjon
- drøfting av nye stillingsbeskrivelser

Godkjent referat fra det lokale behandlingen skal følge forslaget fram til sentral behandling. Forslag som ikke er drøftet lokalt, skal returneres for lokal behandling.

Utover personellmessige og arbeidsmiljømessige konsekvenser skal en analyse også vise årlige driftsutgifter før og etter omstilling, samt behov for investeringer. I driftsutgifter inngår bl.a. lønn (inkl. arbeidsgiveravgift, sosiale utgifter, tillegg, mv), ventelønn, reiser, transport, kompetanseheving mv. I oversikten er det spesielt viktig å få frem de poster hvor det er forskjell - før og etter omorganiseringen.

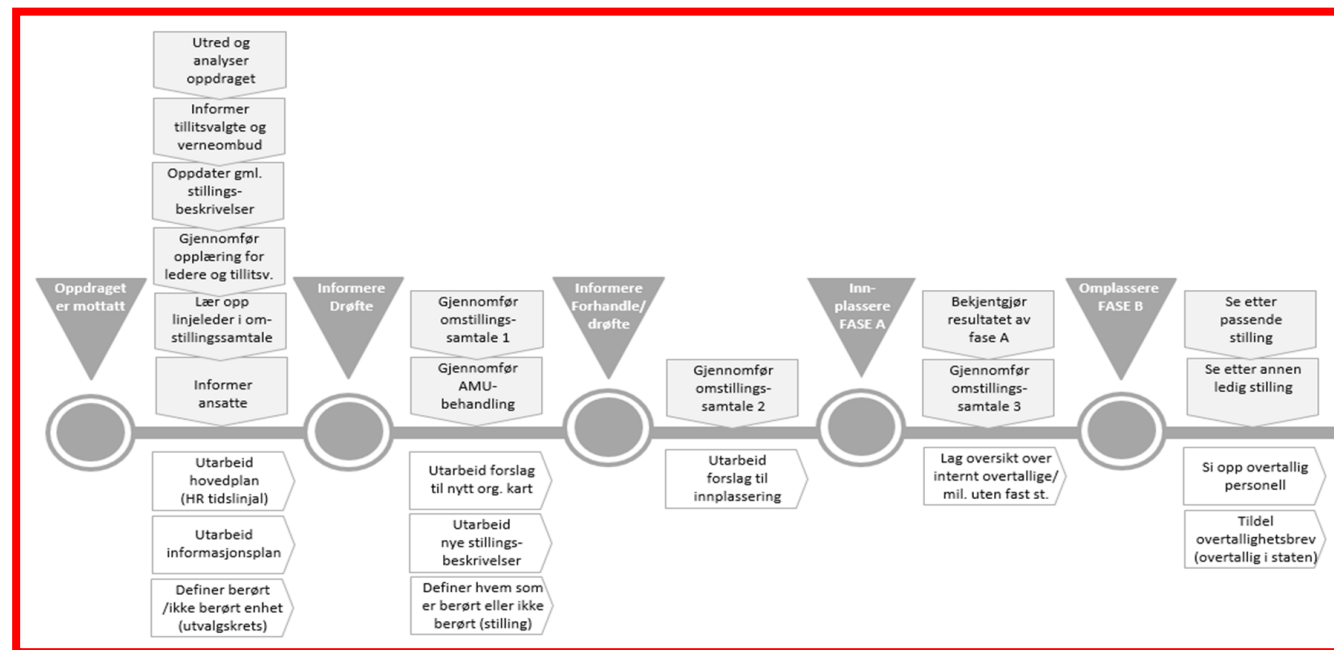
**Ved den sentrale behandling gjennomføres følgende:**

- drøfting av endring i stillingsrammen
- forhandling av ny firkantorganisasjon



## FPH del G

- Avtale medvirkningsprosess
- Medvirke så tidlig som mulig
- Informasjon så tidlig som mulig
- Drøfte plan for arbeidet med risikovurdering og arbeidsmiljømessige konsekvenser
- Drøfte ny organisasjon og stillingsbeskrivelser (firkanter forhandles på det nivå der beslutning skal fattes) – med risikovurdering og arbeidsmiljømessige konsekvenser
- Drøfte berørte avdeling og berørt personell
- Kvalitetssikre forslag til innplassering fase A





# Tillitsvalgtes rolle – Gjennomføring med personelløp

*Merk – det er noe overlapping mellom leksjon 3 og 4*

- › Gi støtte til medlemmene
  - Ta opp identifiserte forhold med AG – spill AG god
- › Bidra til et godt arbeidsmiljø gjennom egne initiativ og foreslå tiltak overfor AG
- › Drøft og/eller forhandle – organisasjon (firkanter), stillingsramme og stillingsbeskrivelser
- › Drøft kriterier for innplassering
- › Kvalitetssikre arbeidsgivers forslag til innplassering – still spørsmål og se på dokumentasjon om det er tvil om AG har fulgt gitte og drøftede kriterier (dokumentasjonskravene er strenge)
- › Ved behov – klargjør nødvendige endringer i roller og nivåer i partssamarbeidet (hvem er AG og ATO representant på de forskjellige nivåer)
- › Vær en positiv bidragsyter med tanke på å få ny organisasjon til å fungere

# Omstilling og endring

- › Virkemidler og arbeidsmiljø – L5



## ***Virkemidler for å beholde kompetanse ifm omstilling***

***Veileder i HR del G – Omstilling, Vedlegg A Veiledning til Særavtale om bruk av virkemidler ved omstillinger i Staten - Omstillingsvirkemidler***

- Skal drøftes ved enhver omstilling
- Følgende personell :
  - Faste og midl ansatte i Forsvaret
  - Lærlinger fom andre utdanningsår
- Ansees ikke som en rettighet, men noe som kan tilbys.
- DIF har delegert avgjørelsesmyndighet på noen av virkemidlene.

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

- 1. Pendling, flytting og flyttebonus**
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

Punkter som omhandler dette i kompensasjonsavtalen legges til grunn ved omstilling i Forsvaret.

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. **Boliglån**
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

SPK - 750 000 i tillegg til grensen på 2 000 000

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. **Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig**
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

Kan gis dekning til meglerhonorar, tinglysningsgebyr, dokumentavgift til staten, eierskifteforsikring, satser i ht særavtalen.

Alle søknader skal behandles likt forutsatt 2 års bindingstid i Forsvaret.

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. **Permisjon ifm flytting**
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

Flyttepermisjon gis etter Veileder i HR del F

Flytteutgifter dekkes etter Særavtale om flyttegodtgjørelse.

Reisekostnader til en visningsreise dekkes for arbeidstaker med familie.

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. **Lønnsforskudd**
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

Inntil 4 mnd lønn, med inntil 4 år tilbakebetalingstid.

Forvaltes av FPVS.



## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. **Barnehage og SFO/AKS**
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

Hel eller delvis dekning av utgifter kan gis etter søknad.

Avgjøres av DIF

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. **Lønnstilskudd (DIF)**
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. Forsvarets botilbud

Kan gis for inntil 3 år mot binding for å flytte med eller bli igjen under avvikling.

Avgjøres av DIF

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. **Kompetanseutvikling (DIF)**
9. Forsvarets botilbud

Lønn under utdanning kan gis i henhold til rammer i Særavtalen. Medfører plikttjeneste.

Avgjøres av DIF.

## ***Virkemidler for å beholde kompetanse***

1. Pendling, flytting og flyttebonus
2. Boliglån
3. Dekning av kostander ved kjøp og salg av bolig
4. Permisjon ifm flytting
5. Lønnsforskudd
6. Barnehage og SFO/AKS
7. Lønnstilskudd (DIF)
8. Kompetanseutvikling (DIF)
9. **Forsvarets botilbud**

Veileder i HR del K – Ivaretagelse

- Kan gis botilbud

## *Referansedokumenter – nyttig lesing*

- Særavtale om merutgiftsdekning , ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret (Kompensasjonsavtalen)
- Veileder i HR del G – Vedlegg A: Forsvarets veileder til Særavtale om bruk av virkemidler ved omstillinger i staten
- Veileder for HR del K – Ivaretakelse
- Statens personalhåndbok kap 9 div punkter



## *Arbeidsmiljø – Hvordan ivareta et godt arbeidsmiljø under omstilling?*

- Systematisk oppfølging og iverksetting av tiltak
- Teamsamlinger
- Workshops med tema arbeidsmiljø og ivaretagelse
- Kommunikasjon
- Informasjon
- Medvirkning
- Tilstrekkelig tid i prosessen
- Evne og vilje til å
  - Lytte
  - Forklare
  - Vurdere
- Bry seg – ledere og tillitsvalgte
- Være proaktiv – jobb for å gi personellet trygghet og forutsigbarhet
- Reelle samtaler (omstillingssamtaler)
- Reelle konsekvensvurderinger

# Tillitsvalgtes rolle – Virkemidler og arbeidsmiljø

*Merk – det er noe overlapping mellom leksjonene*

- › Ta opp med AG dette med bruk av virkemidler – det er ikke alle som representerer AG, på alle nivå, som er kjent med virkemiddelbestemmelsen
  - Vær samtidig selvkritisk – langt ifra alle omstillinger er av en sånn art at virkemidlene må/bør anvendes
  
- › Bidra til et godt og trygt arbeidsmiljø
  - Samarbeid med vernetjenesten
  - Bidra til at tiltak iverksettes helst forebyggende eller proaktivt
  - Vær en positiv medspiller til AG – men bruk makt (f.eks. ved å kreve drøftinger) når det er nødvendig

# Omstilling og endring

## › Realisering og evaluering – L6

- Realisere organisasjon
- Etablere
- Gevinstrealisering
- Evaluere





## *Realisering og etablering*

- › **Realisere i DFPS – strukturforvaltning**
  - Bestemmelser for strukturforvaltning i Forsvaret
    - NB! KOP
  - TIG.net
    - skru systemet slik at alle har de roller og tilganger de skal ha ift ny organisasjon
  
- › **Etablere**
  - Kontorplassering
  - SSO
  - «Teambuilding»
  - Opplæring
  - Avklare og etablere tilganger og roller



Forsvarsdepartementet

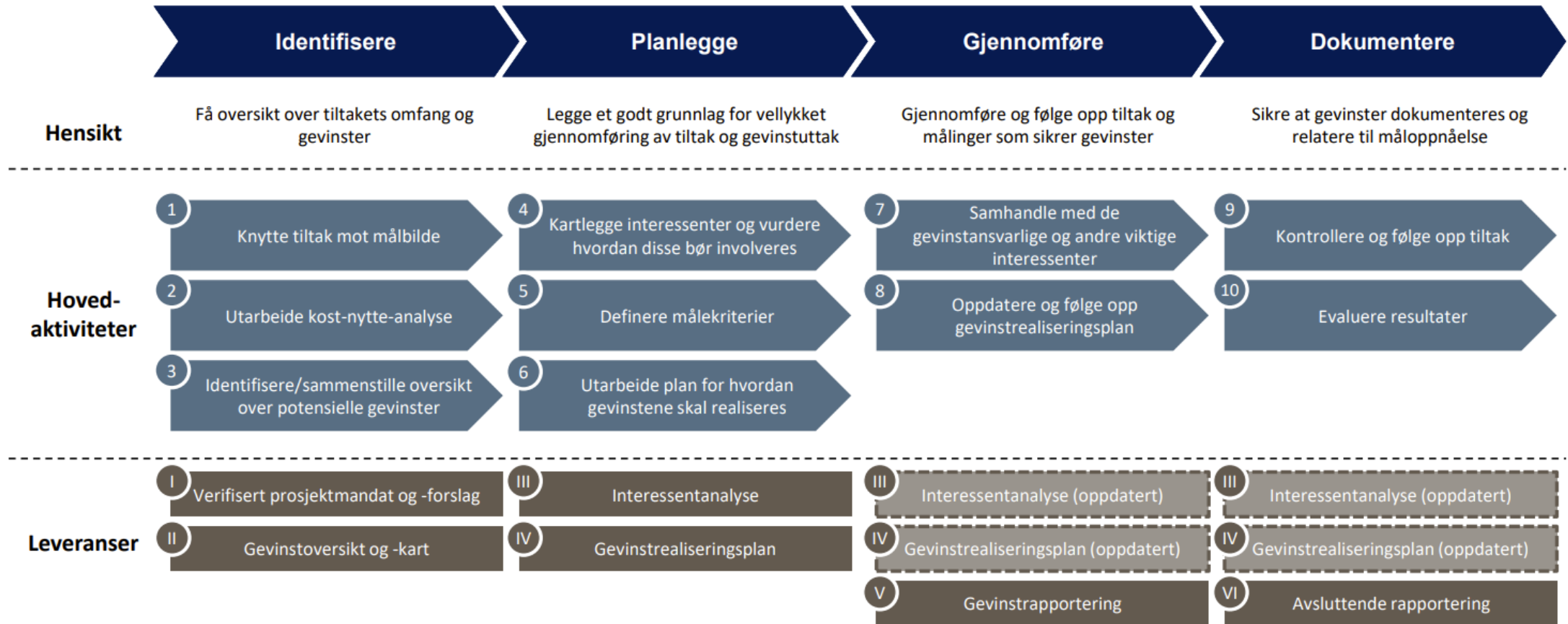
# Veileder for gevinstrealisering i forsvarssektoren

Sist oppdatert 14. august 2020



## Hensikt og hovedaktiviteter i fasene

Hovedaktiviteter forklares og beskrives ytterligere på de neste sidene



## *Evaluering*

### › Hva skal evalueres og når?



## › Veileder til HR del G

### 4.5.3 Evaluering

Arbeidsgiver skal i samarbeide med de ansatte og deres representanter, kontinuerlig evaluere HR-prosess og arbeidsmiljøet, og om nødvendig iverksette korrigerende tiltak underveis i omstillingen (HR-bestemmelsen pkt G.5). Så snart som mulig, etter fullført omstilling, skal det også gjennomføres en sluttevaluering av HR-prosessen og arbeidsmiljøet, inklusive tiltak som har blitt iverksatt. Begge deler må planlegges som aktiviteter i en omstillingsprosess.

I tillegg til dette, skal ny organisasjon og målene med omstillingen evalueres ett halvt til ett år etter iverksetting av ny organisasjon. Dette må også planlegges som en del av omstillingsprosessen og legges inn i HR-tidslinjal.

› HA/TA vedlegg 2



Merknad til skissen: Bokstavinnndeling ovenfor er relatert til teksten nedenfor.

## 7. Følgende skal evalueres i de ulike prosessene av en omstilling;

### C. Gjennomføring

- I gjennomføringsordren ved omstilling i Forsvaret skal det fremgå et eget punkt om evaluering.

### D. Veien videre

- Alle gjennomførte omstillinger skal evalueres, herunder omstillingsregnskap (inkl. kostnader knyttet til bruk av virkemidler), og ev. gevinstrealiseringer og kompetansetap skal vurderes.
- Samarbeidet med tillitsvalgte i den respektive omstilling. Dette skal dokumenteres for forbedring til neste runde med omstilling.

# Tillitsvalgtes rolle – Gevinstrealisering og evaluering

*Merk – det er noe overlapping mellom «Fra gjennomføringsplan til gjennomføringsoppdrag» og «Gjennomføring med personelløp»*

- › Vedr gevinsrealiseringsregnskapet
  - Prøv å få innsyn i
  - Gi innspill til korrigeringer dersom feil oppdages – oppståtte varige kostnader skal inn i regnskapet som en korrigerende faktor
  
- › Vedr evaluering
  - Bidra til at evaluering framgår av så vel Gjennomføringsplanen som gjennomføringsoppdraget
  - Bidra til at evaluering gjennomføres – still krav
  - Spill inn erfaringer og synspunkter

# *Omstilling og endring*

## › Suksess med endring – L7

- Reaksjoner
- Ledelse
- Suksessfaktorer
- Endringsarbeid





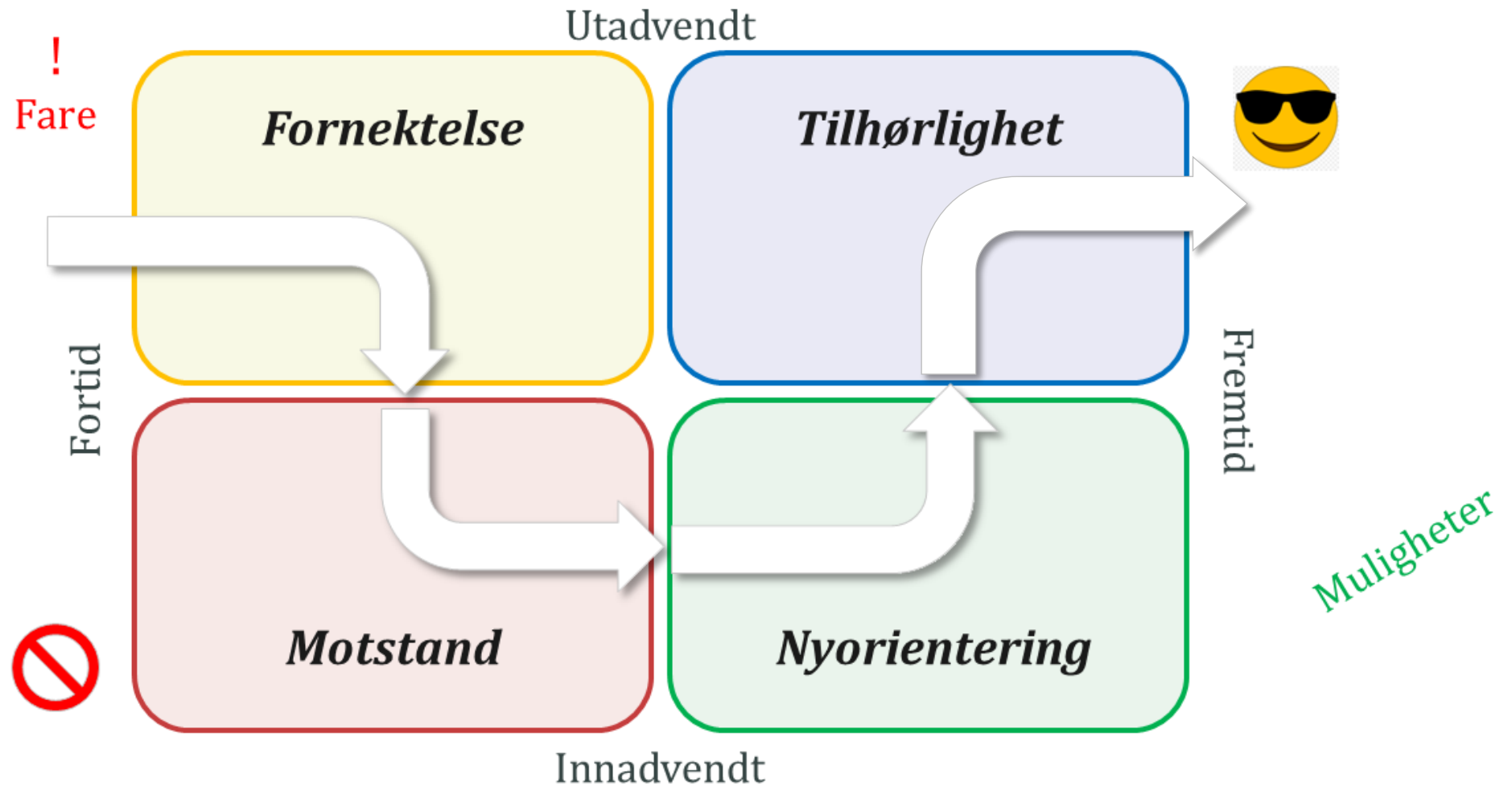
Hva er det med omstilling skaper reaksjoner?

Ukjent – noe nytt – forventning om endring – skummelt - mv

**Hvordan reagerer folk på at sin avdeling skal omstilles?**

# Reaksjoner på omstilling

## Omstillingens fire faser



# Reaksjoner på omstilling

## Omstillingens fire faser



➤ Frustrasjon

➤ Utrygghet

➤ Fremtidsfrykt

### 1. Fornektelse

- «Det går snart over»
- Apati
- Følelse av uvirkelighet

### 4. Tilhørighet

- Team-arbeid
- Tilfredshet
- Klart fokus

### 2. Motstand

- Søvnvansker
- Sinne
- «Dette er takken»
- Konflikter
- Passivitet

### 3. Nyorientering

- Overforberedelse
- Frustrasjon
- For mange idéer
- For mye å gjøre
- Konsentrasjonsvansker

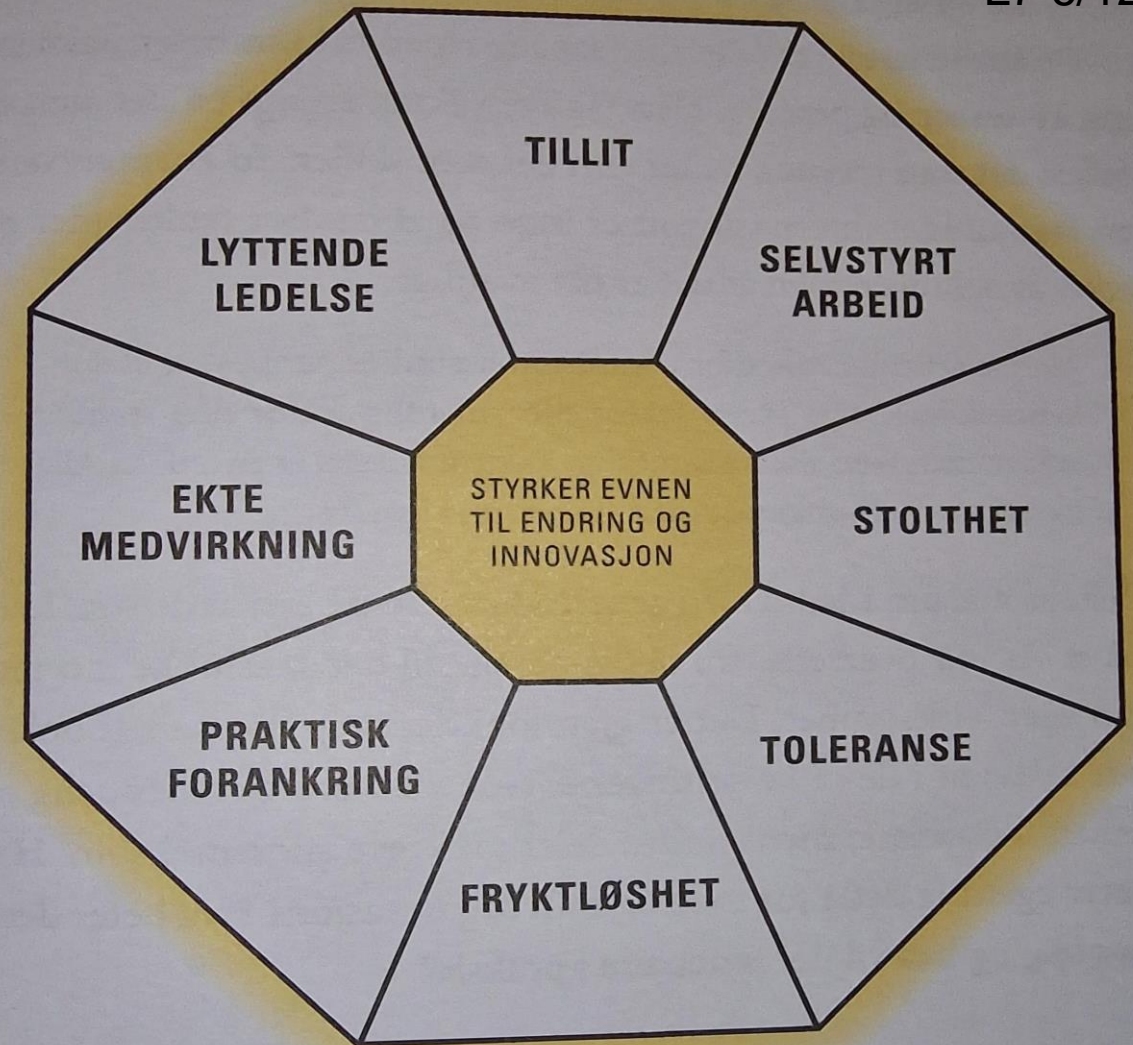
## *Hva med ledelse?*

**Hvordan lede ifm endring og omstilling?**

# Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon

**«Styrker evnen til endring og innovasjon»**

Oscar Amundsen -  
Drømmeorganisasjonen,  
gyldendal Norsk Forlag  
2021



Diamantmodellen for endring og innovasjon

# Diamantmodellen

## Her er min kortversjon av innholdet i modellen:

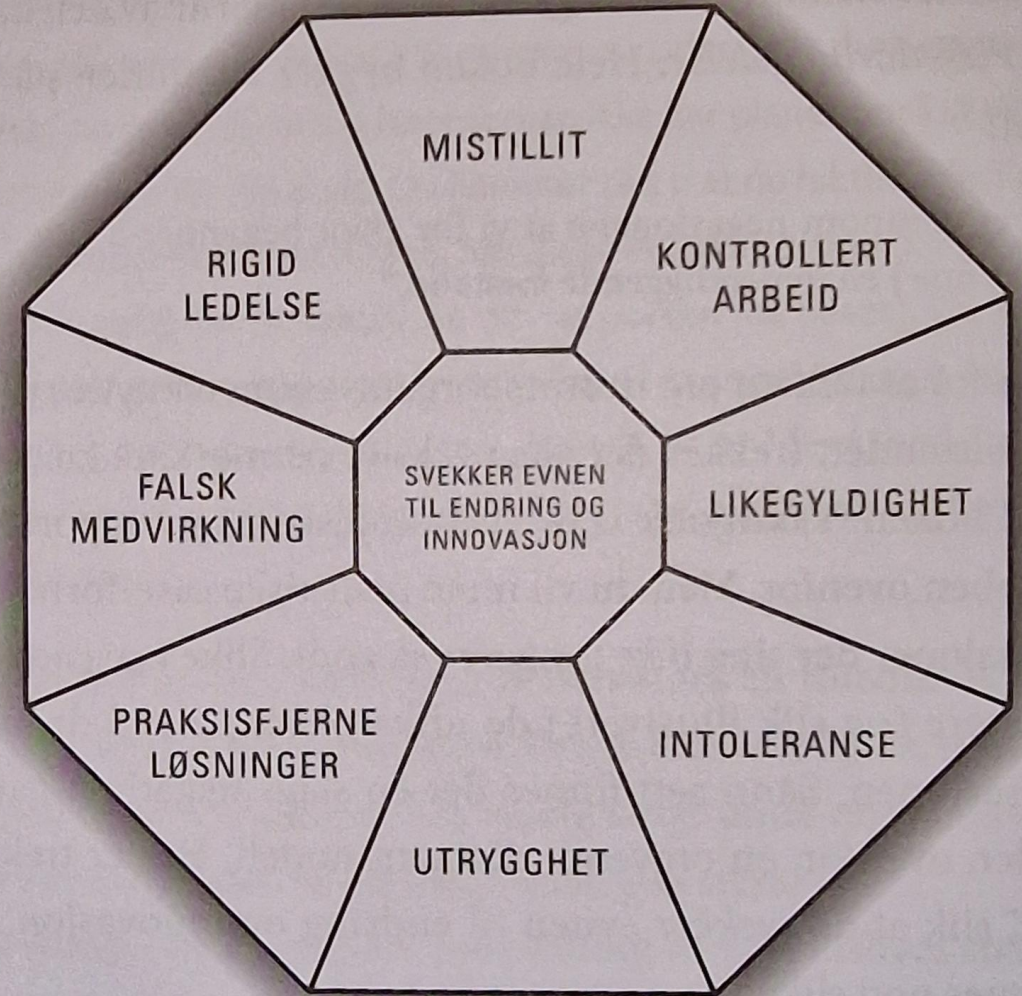
- › **Tillit** – bedre kommunikasjonsflyt, lettere å samarbeide, økt handlingsrom for tillitsgiver, framtidsrettet, mindre krevende rent psykologisk m.m.
- › **Selvstyrt arbeid** – medarbeider har innflytelse på eget arbeid, skaper motivasjon, ledere må lytte til ansatte i endringsarbeidet, arbeidstakere som tar ansvar m.m.
- › **Stolthet** – har tro på organisasjonens mål og verdier, positive følelser, godt humør, mestringstro, hjelpsomme overfor kollegaer m.m.
- › **Toleranse** – gi frihet til å prøve og feile, ikke gi straff for tabber, forvent og aksepter konflikt, aksepter kritikk, ikke vær for følsom m.m.
- › **Fryktløshet** – verdsett og beskytt ideer, respekter uferdige og gryende ideer, oppmuntre til ulike typer tenkning, frem åpen og inkluderende kommunikasjon - et resultat av psykologisk trygghet.
- › **Praktisk forankring** – krever kunnskap om praksis og involvering av «grasrota»
- › **Ekte medvirkning** – ansatte involveres, opplever å bli lyttet til og tatt på alvor, formelle prosesser gjennomføres i henhold til hovedavtalens intensjon m.m.
- › **Lyttende ledelse** – setter av tid til å lytte, er nysgjerrig, stiller oppklarende spørsmål, har et reelt ønske om å forstå Oscar Amundsen, Drømmeorganisasjonen, Gyldendal Norsk Forlag AS 2021



# Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon

«Svekker evnen til  
endring og  
innovasjon»

Oscar Amundsen -  
Drømmeorganisasjonen,  
gyldendal Norsk Forlag  
2021



Den omvendte diamantmodellen

# Suksessfaktorer for en vellykket omstilling

- 1) Hva er en vellykket omstilling  
Fra brainstorm på kurset 2023:
  - a) Oppnådd ønsket slutttilstand
  - b) Personellet ivaretatt
  - c) Planen for gjennomføring fulgt

Brainstorm kurs 2024

- 1) Oppnådd ønsket slutttilstand
- 2) Planen fulgt
- 3) Gevinster realisert
- 4) Beholdt kompetansen
- 5) Entusiasme

- 1) Hvilke faktorer er viktig for å få til en vellykket omstilling?
- 2) Hvorfor er den enkelte faktor viktig?
- 3) Hvem er de 3 viktigste?



# Omstilling – det store bildet - Sammenhenger

## Kronologisk:

- › Utredninger
- › Oppdrag om å utrede
- › Gjennomføringsplan
- › Detaljutredning
- › Risiko- og konsekvensutredning
- › Beslutningsprosess
- › Gjennomføringsoppdr
- › Realisering
- › Etablering
- › Gevinstrealisering
- › Evaluering

## Reaksjon

- › Fornektelse
- › Fornektelse og motstand
- › Motstand
- › Motstand
- › Nyorientering
- › Nyorientering
- › Tilhørighet
- › Tilhørighet

## Ledelse

- › Tydelig, åpen, nøytral
- › Følge boka, analysere, informere, bygge tillit
- › Involvere, ta hensyn, lytte, endre, justere
- › Analysere, informere, lytte, forståelse, empati
- › Tilrettelegge, tilby, være proaktiv
- › Prosess, kompetanse, team, kultur
- › Kommunikasjon, informasjon, åpen, involvere, justere, endre

## Suksessfaktorer

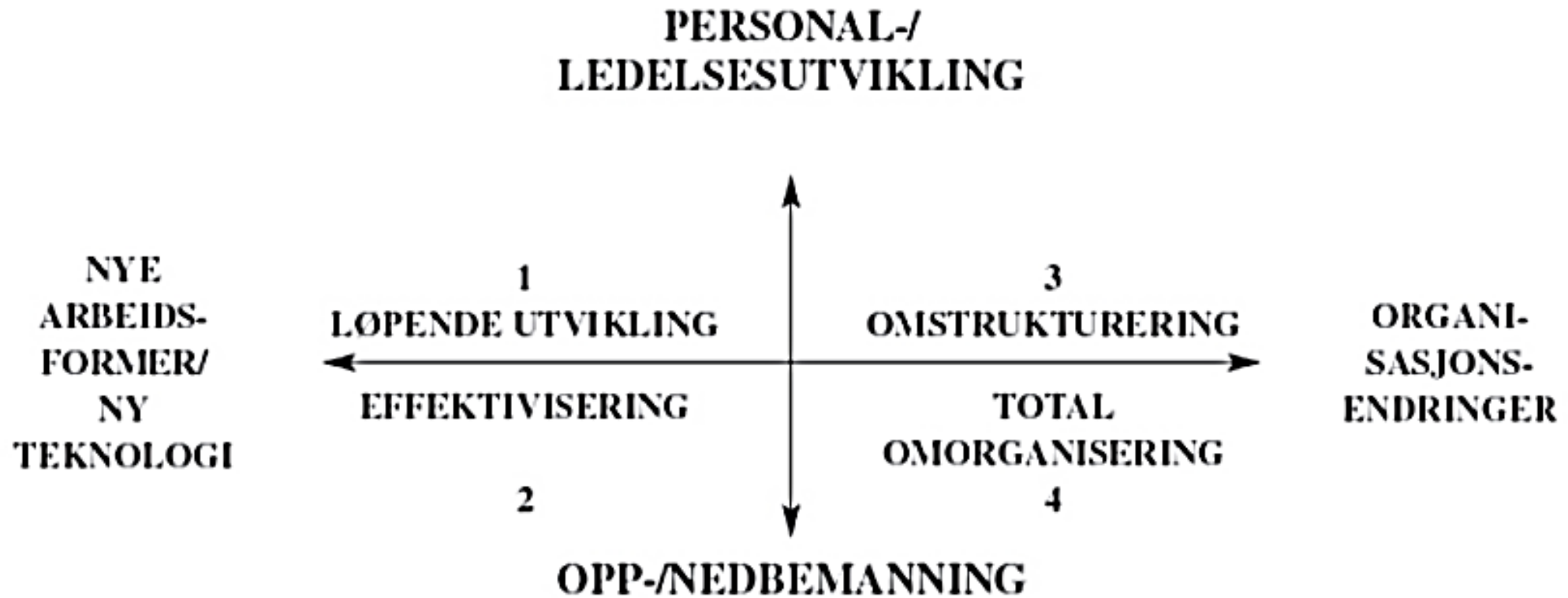
- › Nøytral, troverdig, realistisk, bred deltakelse
- › Tilstr tid, grundig, medvirkn, definere endstate, risikovurdering/ konsekvensutredninger
- › Lytte, involvere, medbestemmelse
- › Ryddig, sporbart, ta hensyn, følge boka
- › Bruke tid, ferdigstille dokumenter, avklare RAM, opplæring
- › Åpen, ærlig, medvirkning
- › Evaluering, justere

# Organisasjonsutvikling/endring på andre måter

- › Finnes det andre måter å drive endringsarbeid på?



# UTVIKLINGS- OG OMSTILLINGSPROSESSER



# Tillitsvalgtes rolle ifm reaksjoner, ledelse, suksessfaktorer

- › Vedr medlemmenes reaksjoner
  - Bidra til at AG aksepterer og anerkjenner spekteret av reaksjoner, og følger opp personellet på bakgrunn av dette.
  - Vær en pådriver for at medlemmene bryr seg om hverandre og støtter hverandre
  - Vær oppmerksom på at individuelle forhold gjør at medlemmene reagerer forskjellig – bidra til at alle blir tatt på alvor og tatt vare på
  
- › Vedr ledelse
  - Spill AG god med tips og råd hvis det er mulig – bruk både formelle (drøftinger) og uformelle kanaler (dialog)
  
- › Vedr suksessfaktorer
  - Vær delaktig og påvirk gjennom hele prosessen





# VIRKELIGHETEN SETT FRA NOF



DIN MAKKER – HVER DAG