



FFI-rapport 2013/01252

# En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?



Kari Røren Strand, Steinar Gulichsen  
og Frank Brundtland Steder



## **En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?**

Kari Røren Strand, Steinar Gulichsen og Frank Brundtland Steder

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)

15. april 2013

FFI-rapport 2013/01252

382801

P: ISBN 978-82-464-2242-8

E: ISBN 978-82-464-2243-5

## **Emneord**

Personell

Kompetanse

Sjøforsvaret

Maritim næring

## **Godkjent av**

Frank Brundtland Steder

Prosjektleder

Espen Skjelland

Avdelingssjef

## Sammendrag

Sjøforsvaret har i den siste tiden opplevd et stort tap av kritisk maritim kompetanse. Dette tapet påvirker Sjøforsvarets operative evne – det vil si den totale kapasitet og evne til å bemanne operative struktur. Basert på eksisterende litteratur om norsk maritim næring, intervjuer med nøkkelinformanter i bransjen og spørreundersøkelser blant nåværende og tidligere ansatte i Sjøforsvaret, avdekker denne rapporten ulike forhold i og utenfor næringen som bidrar til tap av kompetanse i Sjøforsvaret.

Maritim næring er definert som *all virksomhet som eier, opererer, utvikler, designer, bygger, leverer, omsetter, vedlikeholder og modifiserer skip, utstyr og spesialiserte tjenester til alle typer skip og andre flytende enheter* (Reve & Sasson, 2012). Den maritime næringen i Norge sysselsetter i underkant av 100 000 mennesker og omsetter for om lag 400 mrd. NOK. Næringen karakteriseres av komplette, sterke næringsklynger. Hovedtyngden av dagens maritim næring er offshorerettet, og den norske flåten består i stor grad av spesialiserte fartøy som utfører avanserte maritime operasjoner. Fremveksten av en sterk offshorebasert maritim virksomhet har ført til at næringen i Norge har omstilt seg fra konjunktiv *deepsea shipping* til offshorebasert virksomhet med høyere lønnsomhet. Hvorvidt veksten vil vare, avhenger blant annet av utviklingen i verdensøkonomien, oljeprisen, at gode politiske rammevilkår opprettholdes samt rekruttering til næringen. Når næringen selv skal angi hva som er kritisk kompetanse for fremtiden blir erfaring *fra sjø*, ingeniørutdanning og annen teknisk kompetanse trukket frem.

Vi finner at det er lite som skiller de som velger å forlate Sjøforsvaret fra de som blir værende når det gjelder motivasjon for både det å begynne, og det å jobbe, i Sjøforsvaret. Våre analyser viser at 60–70 prosent av de som forlater Sjøforsvaret går til maritim næring eller olje og gass-relatert næring. Et flertall oppgir at de ikke var aktivt jobbsøkende når de valgte å forlate Sjøforsvaret. I underkant av halvparten av denne gruppen hevder å ha blitt oppmuntret til å søke (*head hunted*). Vår undersøkelse mot maritime bedrifter i Bergensregionen viser at det er de største bedriftene som driver mest aktiv rekruttering mot Sjøforsvaret og at de i større grad enn mindre bedrifter finner Sjøforsvarets kompetanse attraktiv.

Rapporten peker på en rekke forhold som bidrar til at presset på Sjøforsvarets personellstruktur opprettholdes, eller til og med forverres, i all hovedsak forklart ved fortsatt stor etterspørsel etter maritim og teknisk kompetanse i privat og offentlig virksomhet. Dette til tross for uforutsigbare utfordringer, som svingninger i oljeprisen og verdensøkonomien, den globale konkurranse-situasjonen og usikkerheten i egen evne til å tiltrekke seg de mest innovative aktørene på verdensbasis. I all hovedsak skyldes dette en sterk maritim klyngevirksomhet og en kontinuerlig satsning mot å bli verdensledende – en strategi som understøttes av gode politiske rammevilkår.

## English summary

Over the past years the Norwegian Navy has been experienced a high pressure on its ability to retain critical competency. This manifests itself through a reduction in the Norwegian Navy's operational capacity initiated by the lack of key manpower. The analysis is based on both available published research and primary data collection through interviews, our own questionnaires among professionals, the maritime industry and among the Norwegian Navy's employees (former and current). This report contributes to the understanding of the causal effects behind the observed and unwanted reduction in the Norwegian Navy's operational capacities.

## Innhold

	<b>Forord</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Metode</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Norsk maritim sektor</b>	<b>13</b>
3.1	Omstilling fra skipsfart til offshore	13
3.2	Definisjon av norsk maritim næring	13
3.3	Næringens nøkkeltall 2012	14
3.4	Den norske maritime klyngen	16
3.5	Kompetanse og rekruttering	19
3.6	Maritim næring i framtiden	24
3.7	Hva kjennetegner en vellykket næring?	28
3.8	Det maritime miljøet i Bergen	30
<b>4</b>	<b>Status i Sjøforsvaret</b>	<b>34</b>
4.1	Livsløpet, tilgangs- og avgangsrater i Sjøforsvaret	34
4.2	Personellkostnader i Sjøforsvaret	37
4.3	Forsvarets medarbeiderundersøkelse	38
4.4	Sluttsamtaler	39
<b>5</b>	<b>Hvorfor opplever Sjøforsvaret en kompetanseflukt?</b>	<b>42</b>
5.1	Undersøkelsen og gjennomføringen	42
5.2	Demografi	43
5.3	Om å begynne i Forsvaret	47
5.4	Om å jobbe i Sjøforsvaret	53
5.5	Om å slutte i Sjøforsvaret	60
5.6	Om å komme tilbake til Sjøforsvaret	68
5.7	Tilleggsopplysninger	70
<b>6</b>	<b>Undersøkelse mot bedrifter i maritim sektor i Bergensregionen</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Sjøforsvarets utfordringer og veien videre mot 2025</b>	<b>76</b>
7.1	Vil utviklingen i maritim næring fortsette?	76
7.2	Sjøforsvarets attraktivitet i arbeidsmarkedet	78
7.3	Videre arbeid	83
	<b>Referanser</b>	<b>84</b>

<b>Appendix A</b>	<b>Deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelse til nåværende og tidligere ansatte i Sjøforsvaret</b>	<b>86</b>
<b>Appendix B</b>	<b>Deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelse rettet mot bedrifter i maritim næring i Bergensregionen</b>	<b>105</b>
<b>Appendix C</b>	<b>Spørreundersøkelse til nåværende og tidligere ansatte i Sjøforsvaret</b>	<b>108</b>
<b>Appendix D</b>	<b>Spørreundersøkelse til bedrifter i maritim næring i Bergensregionen</b>	<b>113</b>

## **Forord**

Vi vil rette en stor takk til alle våre informanter som har tatt seg tid til å snakke med oss og besvare våre spørreundersøkelser. Vi vil også rette en takk til Maritimt Forum Bergen, ved Susanne Rislå Andersen, som har hjulpet oss med å sende ut en av spørreundersøkelsene.





## 1 Innledning

I løpet av de siste 10–15 årene har Forsvaret vært igjennom omfattende endringer med tilhørende store investeringer i struktur, infrastruktur, materiell, IKT og effektiviseringsprosesser. I Stortingsmelding nr. 14 (2012–2013) (Forsvarsdepartementet, 2013) vektlegges derimot Forsvarets behov for å jobbe systematisk og langsiktig for å utvikle den enkeltes medarbeiders talent samtidig som Forsvaret forblir en attraktiv arbeidsplass. Med Stortingsmelding nr. 14 går Forsvaret inn i en ny fase av omstillingen. I denne fasen fremmes initiativet om *sektorens viktigste ressurs – nemlig menneskene og deres kompetanse*.

Sjøforsvaret opplever for tiden stor konkurranse om arbeidskraften fra sivil maritim næring. Denne konkurransen fører til en kompetanseflukt fra Sjøforsvaret, som igjen påvirker evnen til å bemanne den operative strukturen. En god situasjonsforståelse av interne og eksterne markedsforhold vil med all sannsynlighet bidra til bedre styring og prioritering av personell, kompetanse og kapasitet i Sjøforsvaret.

Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS) tok derfor initiativ til å iverksette en FFI-studie av konkurrerende (sivil) maritim nærings betydning for Sjøforsvarets utvikling. I hvilken grad vil Sjøforsvaret oppleve en økt flyt av kompetanse ut av egen organisasjon til sivil maritim næring frem mot 2025? Gjennom en slik breddestudie er målsettingen å etablere en bedre situasjonsforståelse for de rammefaktorene Sjøforsvaret må forholde seg til i tiden fremover. Rapporten oppsummerer denne studien, og målgruppen er personell i Sjøforsvaret og Forsvaret for øvrig som jobber med strategiske personellrelatert problemstillinger.

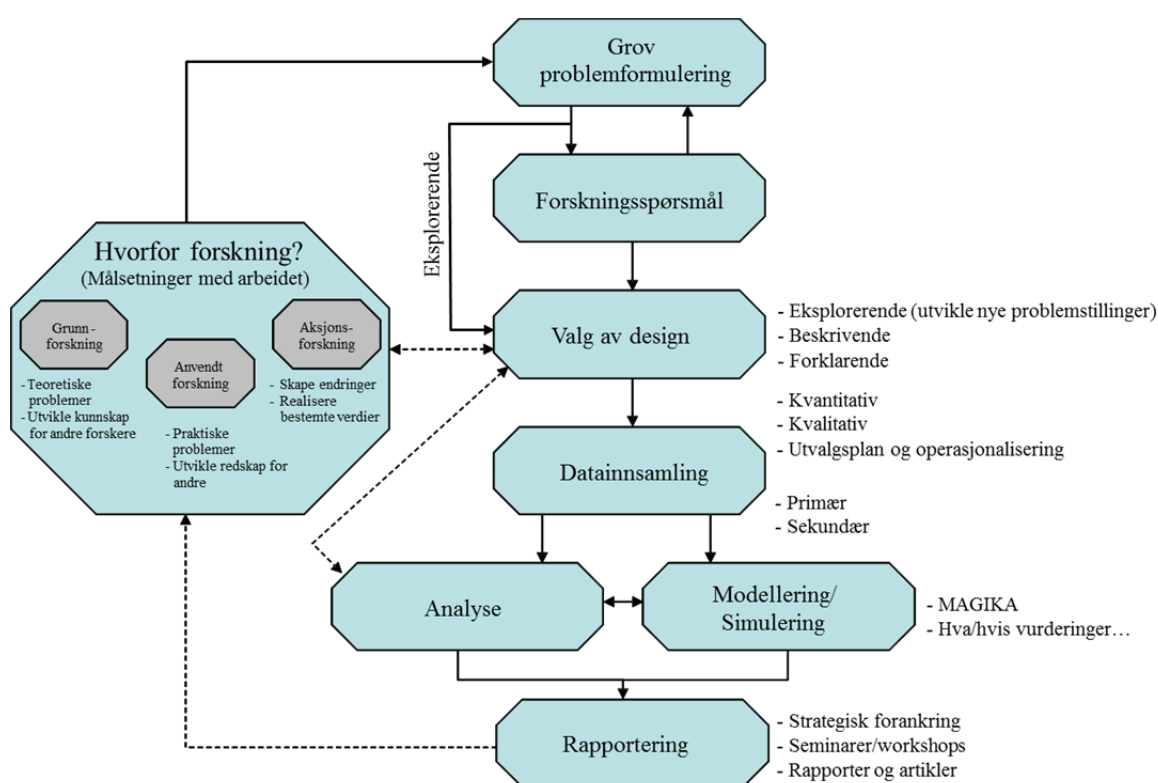
For å kunne gjøre en studie av denne typen er det viktig å få en god forståelse for de ulike elementene i maritim næring, og hvordan disse påvirker hverandre og eventuelt hvordan de påvirker Sjøforsvaret. Kapittel 2 presenterer de metodiske valg og vurderinger som er gjort for å kunne svare på problemformuleringen gitt fra GIS. I kapittel 3 gjøres en såkalt sekundærkildanalyse, det vil si en gjennomgang av eksisterende litteratur om maritim næring. Denne litteraturanalysen er utfylt eller utvidet med kvalitative primærkildedata, det vil si opplysninger fra informanter som prosjektmedarbeidere har intervjuet. I kapittel 4 gjennomgås utvalgte resultater fra ulike undersøkelser som allerede er gjennomført, som vi mener har en relevans for vår problemstilling, mens kapittel 5 og 6 presenterer resultatene fra våre egne spørreundersøkelser. De undersøkelsene vi har gjennomført selv er rettet mot personell som tidligere har vært ansatt i Sjøforsvaret og har valgt å slutte, eller personell som fortsatt arbeider i Sjøforsvaret. I tillegg presenteres resultatene fra en undersøkelse gjennomført blant ulike bedrifter innen maritim næring i Bergensregionen. I kapittel 7 settes alle kildene og funnene sammen i en mer helhetlig analyse, og det fremmes noen konkrete anbefalinger.

## 2 Metode

Problemformulering, forskningsspørsmål og ambisjoner til oppdragsgiver påvirker den metodiske tilnærmingen. I vårt tilfelle fikk vi presentert følgende grove problemformulering av oppdragsgiver:

*I hvilken grad vil Sjøforsvaret oppleve en økt flyt av kompetanse ut av egen organisasjon til sivil maritim næring frem mot 2025?*

Som en del av den videre oppgaveformuleringen, og tolkning av den relativt grove problemstillingen, tas det utgangspunkt i en "standard" forskningsprosess. Figur 2.1 viser en forenklet oppgave- og kompetansetilpasset forskningsprosess for problemstillingen.



Figur 2.1 Forenklet og tilpasset forskningsprosess for den gitte problemformuleringen.

Basert på den grove problemformuleringen utvikles et sett med forskningsspørsmål hvor en blant annet definerer "kjernen" i oppgaven (figur 2.1). Hva er hovedutfordringen som reflekteres i problemformuleringen, og hvilke spørsmål kan belyses gjennom forskning? I en iterativ prosess mellom FFI og Sjøforsvarsstaben ble hovedutfordringen definert til å være at Sjøforsvaret mister faste og midlertidige ansatte til øvrig maritim sektor i Norge og Europa. FFI sin oppgave i dette prosjektet er å besvare hvorfor dette skjer og hvorvidt denne situasjonen vil vedvare. I tillegg er det ønskelig at det fremmes noen anbefalinger for hvordan Sjøforsvaret bør møte utfordringene.

I all hovedsak er det tre måter å designe et forskningsarbeid for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Disse er: eksplorerende<sup>1</sup>, beskrivende<sup>2</sup> og forklarende<sup>3</sup> (figur 2.1). Valget av forskningsdesign sees i sammenheng med den overordnede målsetningen til studien. I all hovedsak kan vi si at det finnes tre ulike målsetninger for et gitt forskningsarbeid (stor boks til venstre i Figur 2.1). Hvis man ser nærmere på den grove problemstillingen som er gitt oss, valgte vi å benytte både kvalitative og kvantitative metoder i forskningsdesignet. Hovedvekten ligger imidlertid på beskrivende og forklarende forskningsdesign. Videre ønsket vi at arbeidet ble gjennomført med det formål å utvikle nyttig kunnskap for ledernivået i Sjøforsvaret (anvendt forskning) og eventuelt støtte realiseringen av bestemte verdier (aksjonsforskning).

Det ble gjennomført en litteraturstudie av allerede publisert materiale for å kartlegge eksisterende forskning og funn innenfor maritim næring/sector. I tillegg ble det gjennomført egne kvantitative spørreundersøkelser og noen kvalitative undersøkelser i både Sjøforsvaret og i maritim næring. Avslutningsvis ble det også gjennomført noen komparative undersøkelser av Sjøforsvaret sett i forhold til maritim næring.

Litteraturstudien er gjennomført med søk både i BIBSYS og andre relevante artikkeldatabaser i tillegg til egne søk på internett. I disse søkene har vi benyttet et sett med søkeord vi mener gir et godt grunnlag for finne relevant litteratur. Dette er søkeord som ”maritim næring”, ”maritim sektor”, ”maritim virksomhet”, ”maritim klynge”, ”trender”, ”utvikling”, ”personell” og ”Sjøforsvaret”. Disse søkene har gitt oss et utvalg interessante referanser som har blitt studert ytterligere. Maritim næring er i kontinuerlig utvikling, og vi har derfor lagt størst vekt på kilder av nyere dato.

Disse kildene har gitt oss en god forståelse av maritim sektor i Norge og mulige utviklingstrekk som vil kunne påvirke næringens behov for kompetanse i de nærmeste årene. Resultatene fra studien blir presentert i kapittel 3. Innsikten fra denne litteraturstudien er så kombinert med innsikten fra våre egne primærkilder for å kunne analysere Sjøforsvarets fremtidige utfordringer, og komme med forslag til tiltak for å møte disse.

Vi har gjennomført to spørreundersøkelser. Den ene undersøkelsen har vært rettet mot nåværende og tidligere ansatte i Sjøforsvaret. Hensikten med denne undersøkelsen har blant annet vært å avdekke motivasjon for å forlate Sjøforsvaret og hvor de har begynt i ny jobb. Den andre undersøkelsen har vært rettet mot bedrifter i maritim næring i Bergensregionen. Hensikten med denne undersøkelsen har vært å avdekke næringens syn på Sjøforsvaret knyttet til noen utvalgte

---

<sup>1</sup> Veivalgene gjøres underveis i prosjektet etter hvert som ny innsikt vinnes (se definisjon og omtale på hjemmesiden til forskningsetiske komiteer: [www.etikkom.no](http://www.etikkom.no))

<sup>2</sup> En best mulig beskrivelse av de fenomenene en undersøker (hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor). Beskrivende undersøkelser skiller seg fra de eksplorerende designene ved at størrelsene tallfestes (se [www.kunnskapssenteret.com/deskriptivt\\_design](http://www.kunnskapssenteret.com/deskriptivt_design) for fullstendig definisjon)

<sup>3</sup> Mens beskrivende forskning er med på å underbygge og dokumentere de fenomenene vi studerer vil forklarende forskning søke å forklare årsakssammenhenger og/eller gjensidig avhengighet mellom begrepene/fenomenene i problemstillingen

faktorer, og samtidig sammenligne Sjøforsvarets turnover med turnover i øvrig maritim sektor. Undersøkelsene er gjengitt i henholdsvis appendiks B og C.

Basert på litteraturstudien, de to spørreundersøkelsene og samtaler med informanter som kjenner næringen godt, gjøres en sammenfattende analyse. Som en del av analysene er det også gjort noen vurderinger av mulige utviklingstrekk for personellstyrken i Sjøforsvaret. Disse vurderingene er basert på eksisterende utviklingstrekk samlet og FFIs simuleringsmodell for alders-, grads- og kompetanseutvikling i Forsvaret (modellen kalles MAGIKA).

Spørreundersøkelsen rettet mot nåværende og tidligere ansatte i Sjøforsvaret ble delt inn i fem ulike deler. Til sammen ble undersøkelsen sendt ut til tre ulike grupper. Den første gruppen, kontrollgruppen, var personell som jobber i Sjøforsvaret og som ikke tidligere har vært ute av organisasjonen. Den andre gruppen var personell som på et tidligere tidspunkt har sluttet i Sjøforsvaret, men som senere har valgt å komme tilbake, såkalt re-rekruttert. Den siste gruppen var personell som har sluttet i Sjøforsvaret uten å komme tilbake. Den første gruppen ble tilfeldig trukket fra en liste over alle ansatte i Sjøforsvaret. Når det gjelder den andre gruppen ble alle aktuelle kandidater som Sjøforsvarsstaben oppga kontaktet. I den tredje gruppen ble tidligere personell med relevante sluttårsaker, og tilgjengelig kontaktinformasjon, valgt ut som deltakere i undersøkelsen. For å minimere kostnader og tid i datainnsamlingen ble det valgt å gjennomføre undersøkelsen elektronisk i et pdf-skjema per e-post.

Som appendix C viser fikk respondentene muligheten til å fylle ut en avsluttende kommentar til slutt i spørreskjemaet. Hensikten med dette feltet var å gi respondentene mulighet til å kommentere andre momenter av interesse for undersøkelsen. Disse kommentarene er benyttet gjennomgående i rapporten, hvor det har vært naturlig, for å utfylle øvrige analyser. Der hvor det har vært nødvendig har kommentarene blitt endret for å sikre respondentenes anonymitet. Kommentarenes meningsinnhold er imidlertid ikke endret.

Spørreundersøkelsen rettet mot maritim næring i Bergensregionen bestod av i alt tolv spørsmål og muligheten til å gi en avsluttende kommentar. Hovedsakelig var spørsmålene utformet som påstander om Sjøforsvaret som bedriftenes representanter skulle ta stilling til. For å nå et så bredt utvalg som mulig benyttet vi Bergen Maritime Forums medlemsregister som grunnlag for utsendelse. Utsendelsen ble gjort av Bergen Maritime Forum.

### 3 Norsk maritim sektor

Litteratursøkene ble gjennomført som beskrevet i kapittel 2. Noen av studiene peket seg ut som særdeles relevante og vil danne grunnlaget for dette kapittelet hvor maritim næring i Norge i dag beskrives. Litteraturen, både i form av rapporter og offentlige dokumenter, har imidlertid i liten grad drøftet samspillet mellom den sjømilitære og den sivile sektoren. Vi har i tillegg gjennomført samtaler med nøkkelinformanter i maritim næring i Norge. Disse samtalen vil i kombinasjon med sekundærlitteraturen danne grunnlaget for det bildet vi tegner av dagens maritim næring samt mulige fremtidsutfordringer.

#### 3.1 Omstilling fra skipsfart til offshore

Maritim næring har rent historisk vært viktig for Norge. Skipsbygging og skipsfart er blant Norges eldste former for næringsvirksomhet (Jakobsen, 2012). Gjennom hele 1900-tallet ble rederiene gradvis større og mer spesialiserte, og Norge var blant verdens ledende skipsnasjoner. Maritimt næringsliv har endret seg kraftig de siste 10 til 20 årene, men fremdeles er maritim næring en av Norges viktigste næringer (Jakobsen, 2012).

Maritim næring i Norge er omfattende studert i flere store studier ledet av Torger Reve. Den første studien kom i 2001, som en del av en stor verdiskapningsstudie (Reve & Jakobsen, 2001). Her fremstod maritim næring som en internasjonal næringsklynge med meget tette koblinger. Rederiene var i særstilling den viktigste aktøren i den maritime klyngen. Den andre store studien kom i 2011 som del av forskningsprosjektet *Et kunnskapsbasert Norge* (Jakobsen & Espelien, 2011; Reve & Sasson, 2012). I dette forskningsprosjektet var hensikten å analysere de viktigste internasjonale næringene i Norge ut fra en kunnskapsbasert attraktivitetsmodell. Maritim næring fremstår her som Norges nest sterkeste globale kunnskapsnav, etter olje- og gassnæringen (Reve & Sasson, 2012). Kjernen i den maritime klyngen er nå blitt de offshorebaserte rederiene, sammen med maritim industri (utstørsprodusenter og verft) og teknologiske og finansielle tjenester (Jakobsen & Espelien, 2011). Den nye maritime klyngen har fått sitt tyngdepunkt på Vestlandet, med Oslo som koordinerende finanssenter.

#### 3.2 Definisjon av norsk maritim næring

Vi har i dette arbeidet valgt å definere maritim næring slik det er blitt gjort i forskningsprosjektet *Et kunnskapsbasert Norge* (Jakobsen & Espelien, 2011, Reve & Sasson, 2012). Der er maritim næring definert slik:

*Alle virksomheter som eier, opererer, designer, bygger, leverer utstyr eller spesialiserte tjenester til alle typer skip og andre flytende enheter.*

En slik definisjon gjør at maritim næring får et betydelig overlapp med offshorenæringen (Jakobsen & Espelien, 2011). Jakobsen og Espelien påpeker at en slik tilnærming er fornuftig, både fordi næringene i realiteten er overlappende og, kanskje enda viktigere, fordi det nettopp er i disse overlappende vi finner det mest innovative og vekstkraftige næringslivet (Jakobsen & Espelien, 2011).

Videre deles næringen inn i fire hovedgrupper og ti undergrupper (Jakobsen & Espelien, 2011):

- **Rederier**; det vil si eiere og operatører av skip og andre flytende innretninger, som rigger, flytende produksjonsskip, floteller og lektene. Rederier er videre inndelt i fire undergrupper:
  - *Deepsea*, det vil si skipssegmenter som tank, tørrbulk, kjemikalier, container, general cargo og bilfrakt i utenriksfart
  - *Shortsea*, det vil si nærskipsfart og innenriks fraktesfart samt passasjerferger
  - *Offshore*, det vil si forsyningsfartøy, ankerhåndteringsfartøy, seismikk- og andre offshorerelaterte spesialskip
  - *Boring og produksjon*, det vil si riggselskaper, flytende produksjonsenheter (FPSO'er) og undervannsentreprenører
- **Verft**; nybygg, vedlikehold, reparasjoner og modifikasjoner av skip og andre flytende innretninger.
- **Maritimt utstyr**; det vil si produsenter av alle former for utstyr, fra fremdrifts- og kontrollsystemer til skipsmaling og skruer, som benyttes i skip og andre flytende innretninger.
- **Maritime tjenester**; dette er den bredeste gruppen bedrifter og består blant annet av skipsdesignere, skips- og fraktmeglere, skipsforsikring, finansielle og juridiske tjenester, klassifisering, havne- og logistiktjenester, ingeniørtjenester, installatører av maritimt utstyr og skipsutstyrsforhandlere. Tjenester er videre inndelt i følgende undergrupper:
  - *Finansielle og juridiske*, det vil si meglere, finansiell rådgivning og tilrettelegging, bank, forsikring og advokatselskaper
  - *Teknologiske*, det vil si design, ingeniørtjenester, klassifisering, FoU og anleggsvirksomhet
  - *Havne- og logistiktjenester*; det vil si havneselskaper, logistikk og spedisjon
  - *Handel*, det vil si engros, agenturer og detaljhandel med skipsutstyr

### 3.3 Næringens nøkkeltall 2012

Den maritime næringen i Norge er betydelig både i volum og i verdiskapning<sup>4</sup> (Jakobsen & Espelien, 2011). I dag sysselsetter maritim næring i underkant av 100 000 mennesker (og da er utenlandske sjøfolk holdt utenfor), omsetter for om lag 400 mrd. NOK og har en verdiskapning på om lag 130 mrd. NOK (Reve & Sasson, 2012) (tabell 3.1). Over halvparten av denne verdiskapningen skjer i rederiene. Verdiskapningen per ansatt ligger på om lag 2 mill. NOK i rederiene, 1,3 mill. NOK hos utstyrsprodusentene, 1 mill. NOK i maritim tjenesteyting og 0,8 mill. for veftene (Jakobsen & Espelien, 2011). Tallene er blant de høyeste i norsk næringsliv, bare slått av oljenæringen og finansnæringen (Reve & Sasson, 2012).

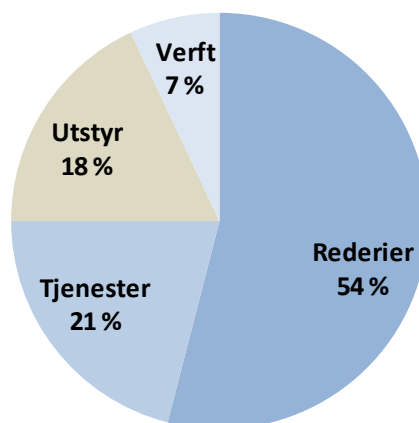
---

<sup>4</sup> Verdiskapning er beregnet som bedriftens omsetning fratrukket kjøpte varer og tjenester (Jakobsen & Espelien, 2011).

	<b>Omsetning (mrd. NOK)</b>	<b>Verdiskaping (mrd. NOK)</b>	<b>Ansatte</b>	<b>Verdiskaping/ansatte (tusen NOK)</b>
<b>Rederier</b>	185	71	35 887	1 978
<b>Maritim tjenesteyting</b>	81	28	28 907	969
<b>Maritimt utstyr</b>	80	24	18 575	1 292
<b>Verft</b>	44	10	12 472	802
<b>Totalt</b>	390	133	95 841	1 388

Tabell 3.1 Nøkkeltall for maritim næring, 2009 (Jakobsen & Espelien, 2011).

Når det gjelder verdiskapningen i næringen har det vært en vridning fra rederivirksomhet til utstysproduksjon. For ti år siden stod rederiene for 2/3 av verdiskapningen. I dag er andelen falt til rundt 50 prosent, og den varierer relativt mye fra år til år da rederivirksomhet er kapitalintensiv og syklisk (Jakobsen & Espelien, 2011). Utstysproduzentene har økt sin andel av verdiskapningen fra 8 til 18 prosent (Jakobsen & Espelien, 2011).



Figur 3.1 Fordeling av verdiskapningen på de fire hovedgruppene i maritim næring i 2009 (Jakobsen & Espelien, 2011).

I kapittel 3.1 så vi at det har vært en omstilling i maritim næring de siste 10 til 20 årene fra rederivirksomhet til utstysproduksjon, og i 2009 passerte norske offshore-rederier *deepsea*-rederiene i verdiskapning (Jakobsen & Espelien, 2011). Jakobsen og Espelien påpeker at dette har gitt seg utslag i at den norske flåten i økende grad består av spesialiserte fartøy som ikke er konstruert for å maksimere fraktvolumer, men for å utføre avanserte operasjoner. Den maritime næringen i Norge har dermed omstilt seg fra *deepsea* shipping med svingende lønnsomhet til offshorebasert shipping med høyere og voksende lønnsomhet (Reve & Sasson, 2012). Hvorvidt dette vil vare, avhenger av utviklingen i verdensøkonomien. Hvordan oljeprisen utvikler seg er en viktig parameter (Reve & Sasson, 2012).



Antall aktive maritime bedrifter i 2009 var 4271<sup>5</sup> (Jakobsen & Espelien, 2011). Det er flest bedrifter blant maritim tjenesteytere, fulgt av rederier (Jakobsen & Espelien, 2011). Tjenestebedriftene er i gjennomsnitt svært små. Utstyrproduzentene har motsatt profil. De er få og store.

### 3.3.1 Lønn

Gjennomsnittelig lønnskostnad per ansatt i maritim næring<sup>6</sup> er ca. 800 000 NOK, og i det norske næringslivet generelt er den på ca. 500 000 NOK (Jakobsen & Espelien, 2011). Det vil si at det gjennomsnittlige lønnsnivået i maritim næring er mer enn 50 prosent høyere enn i en gjennomsnittlig norsk bedrift, og denne forskjellen har økt de siste årene. At både verdiskaping og lønn per ansatt ligger klart høyere i maritim næring enn i norsk næringsliv som helhet blir av Jakobsen og Espelien tolket som at produktivetsnivået er vesentlig høyere i maritim næring enn i de fleste andre næringer i Norge.

### 3.3.2 Flåtestørrelse – en dreining mot mindre og mer spesialiserte skip

Når man skal måle den norske maritime næringens internasjonale posisjon, er det vanlig å ta utgangspunkt i flåtestørrelse, målt i dødvekttonn (Jakobsen & Espelien, 2011). Lenge var Norge verdens tredje største sjøfartsnasjon, etter Japan og Hellas, mens i dag har også Tyskland, Kina og Sør-Korea passert Norge, og med Danmark, Singapore og Hong Kong hakk i hel (Reve & Sasson, 2012).

Jakobsen og Espelien mener imidlertid at flåtestørrelse er misvisende som mål på den maritime næringens internasjonale posisjon (Jakobsen & Espelien, 2011). For det første gir flåtens volum begrenset informasjon om flåtens verdi. Den norske flåten består i økende grad av spesialiserte fartøy som ikke er konstruert for å maksimere fraktvolumer, men for å utføre avanserte operasjoner. For det andre består maritim næring av en lang rekke virksomhetstyper i tillegg til rederivirksomhet, slik som design, bygging, utstyrproduksjon og spesialiserte maritime tjenester. Jakobsen og Espelien mener disse bør inkluderes i vurderingen av næringens internasjonale posisjon. For det tredje er norsk maritim næring globalisert, med internasjonale selskaper som har lokalisert ulike aktiviteter i sine verdikjeder over hele verden.

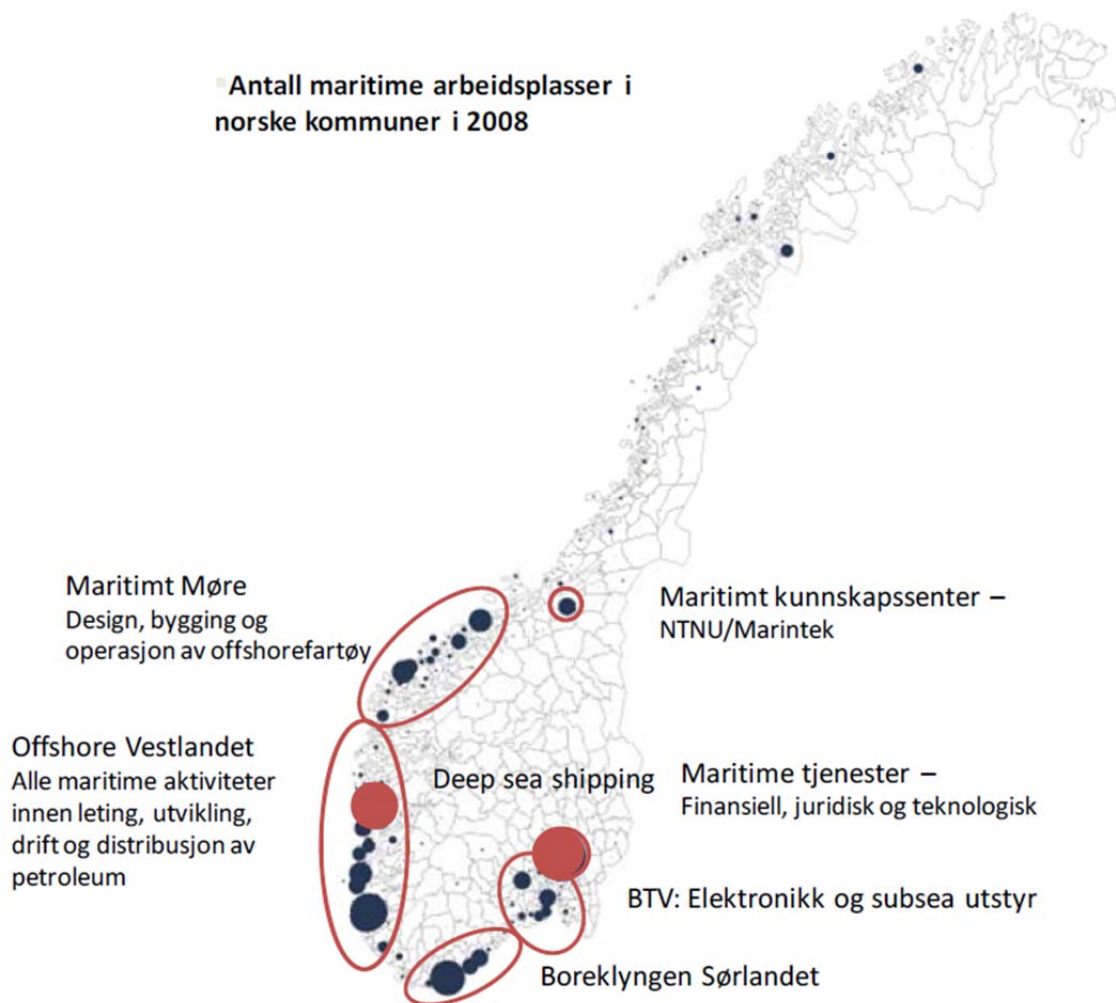
## 3.4 Den norske maritime klyngen

Det foregår maritim virksomhet langs hele kysten av Norge. Det er imidlertid store forskjeller i hva slags type aktiviteter som foregår, og de ulike delene av næringen har sitt tyngdepunkt i ulike deler av landet (Jakobsen & Espelien, 2011). Figur 3.2 viser Jakobsen og Espelien sin geografiske fremstilling av den norske maritime klyngen i 2009.

---

<sup>5</sup> Jakobsen et al sin definisjon av maritim næring dekker som sagt bredt og vil inkludere en rekke bedrifter hvor bare deler av virksomheten vil passe inn i definisjonen. Når forfatteren angir antall aktive bedrifter i næringen (det vil si omsetning > 0) har forfatteren valgt å kun inkludere bedrifter hvor maritim virksomhet står for minst 50 prosent av virksomheten. Denne definisjonen vil gi noe overlapp med andre næringer, spesielt med olje- og gassnæringen da hovedtyngden av maritim næring i dag er offshorerettet.

<sup>6</sup> Se kapittel 4.2 for hvordan denne er beregnet.



Figur 3.2 Kart over den norske maritime klyngen (Jakobsen & Espelien, 2011).

Av figur 3.2 ser vi at *deepsea*-rederiene er konsentrert rundt landets to største byer, Oslo og Bergen (Jakobsen & Espelien, 2011). Særlig har Bergen beholdt et aktivt miljø av integrerte rederier, mens rederivirksomheten i Oslo er blitt spisset i en mer finansiell retning. Senteret for finansielle og juridiske tjenester finner vi i Oslo. Vi vil senere gi en mer detaljert beskrivelse av maritim næring i Bergen (se kapittel 3.8).

- Buskerud, Telemark og Vestfold-regionen er dominert av maritim elektronikk, teknologisk utstyr og subsea-utstyr (Jakobsen & Espelien, 2011).
- Agderfylkene har utviklet seg til å bli det globale senteret for boreutstyr (Jakobsen & Espelien, 2011). I tillegg har denne regionen flere rederi-, utstørs- og tjenesteaktører rettet mot offshorevirksomhet.
- Stavangerområdet er et av verdens viktigste sentre for petroleumsvirksomhet, med oljeselskaper og oljeservice (Jakobsen & Espelien, 2011).

- Sunnhordland/Haugalandet er en sterkt offshoreorientert lokal klynge med rederier, olje-service, verft og utstyrsproduksjon (Jakobsen & Espelien, 2011).
- Maritimt Møre er en komplett offshoreorientert klynge med design og bygging av offshoreskip, spesialiserte utstyrsprodusenter og en lang rekke offshorerederier (Jakobsen & Espelien, 2011).
- Trondheimsområdet er et nasjonalt kunnskapssenter for maritim teknologi, spesielt i form av Marintek og NTNU (Jakobsen & Espelien, 2011).
- Nord-Norge domineres fremdeles av fiskebåtrederier, men har i senere år utviklet mange små og mellomstore offshoreorienterte utstyrsprodusenter, gjerne med et arktisk fokus (Jakobsen & Espelien, 2011).

Målt i verdiskapning er Rogaland Sør den største maritime regionen i Norge. Den neste største regionen er Hordaland med Sogn og Fjordane tett etterfulgt av Osloområdet og Møre og Romsdal (Jakobsen & Espelien, 2011).

Jakobsen og Espelien mener at den viktigste grunnen til innovasjon i den maritime næringen trolig er næringens klyngeegenskaper. Tette, uformelle og tillitsbaserte relasjoner, norsk samhandlingskultur i flate organisasjonsstrukturer og en komplett klynge har ført til raske, fleksible og innovative løsninger (Jakobsen & Espelien, 2011).

#### **Kort om klyngedynamikk**

En sterk næringsklynge har tette koblinger mellom bedrifter som konkurrerer og samarbeider, og den kjennetegnes av krevende kunder, høy mobilitet og varierte kommunikasjonskanaler (Jakobsen & Espelien, 2011).

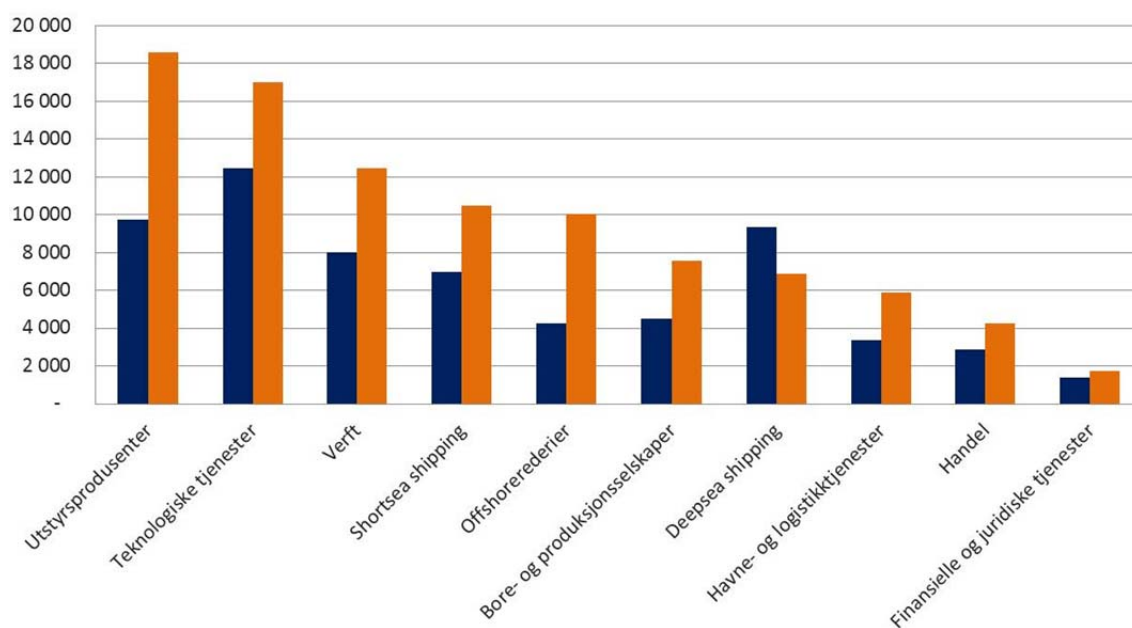
Forskning viser at næringslivsutvikling innen klynger skjer raskere enn i næringslivet ellers, først og fremst fordi det oppstår synergier mellom aktørene.

Fordelen med klynger er at de som er del av dem nyter fordeler av å være i nærheten av hverandre, geografisk og sosialt.

Jakobsen har brukt et konsentrasjonsmål, en såkalt Balassa-indeks, for å få et mål på om en næring er over- eller underrepresentert i en region (Jakobsen, 2011). Denne indeksen beregnes som maritim nærings andel av regionens verdiskapning delt på den nasjonale næringens andel av nasjonal verdiskapning. Er indeksen på 1, ligger man på gjennomsnittet. Er den 2, betyr det at den regionale næringen er dobbelt så stor som landsgjennomsnittet (Jakobsen, 2011). I 2009 hadde Møre og Romsdal og Haugaland/Sunnhordland en indeks på nesten 5. Næringen er også overrepresentert i Agder (3,2), Bergensområdet (Hordaland med Sogn og Fjordane) (2,5) og i Nord-Norge (1,4) (Jakobsen, 2011).

### 3.5 Kompetanse og rekruttering

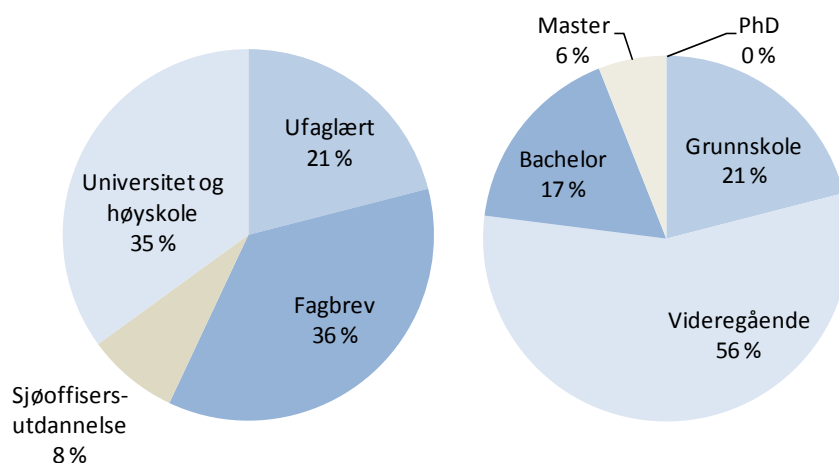
Maritim næring sysselsetter om lag 100 000 mennesker. Fordelt på de fire undergruppene i maritim næring finner vi i overkant av 35 000 i rederiene, ca. 30 000 i maritim tjenesteyting, ca. 20 000 i maritimt utstyr og ca. 13 000 i verft (Jakobsen & Espelien, 2011). Går vi ned på de ulike undergruppene har alle de maritime gruppene økt antall ansatte de siste ti årene med unntak av *deepsea*-rederiene (Jakobsen & Espelien, 2011) (figur 3.3).



Figur 3.3 Antall ansatte i maritim næring i Norge fordelt på de ti undergruppene, blå søyle viser antall ansatte i 2000 og oransje søyle i 2009 (Jakobsen & Espelien, 2011).

#### 3.5.1 Næringens kompetanseprofil

Figur 3.4 viser kompetanseprofilen i næringen. 35 prosent av de ansatte i maritim næring har universitets- og høyskoleutdanning, 36 prosent av de ansatte har fagbrev, mens 21 prosent er ufaglærte (Jakobsen & Espelien, 2011). Åtte prosent av de ansatte i maritim næring har utdanning som sjøoffiserer (Jakobsen & Espelien, 2011). Bare 6 prosent av de ansatte i næringen har utdanning på masternivå (Jakobsen & Espelien, 2011). Dette plasserer maritim næring omtrent på landsgjennomsnittet for næringslivet i Norge. Utdanningsnivået i maritim næring er stigende (Reve & Sasson, 2012). Det er ingeniørfaglig utdanning som er viktigst i de maritime næringene, og 44 prosent av de som har høyere utdanning har ingeniørutdanning (Jakobsen & Espelien, 2011).



Figur 3.4 Kompetanseprofil og høyeste utdanning i maritim næring i 2009 (Jakobsen & Espelien, 2011). Figuren til venstre er basert på resultatene fra en spørreundersøkelse utført av Menon mot maritime bedrifter, og figuren til høyre baserer seg på data fra Statistisk sentralbyrå (SSB) (Jakobsen & Espelien, 2011)<sup>7</sup>.

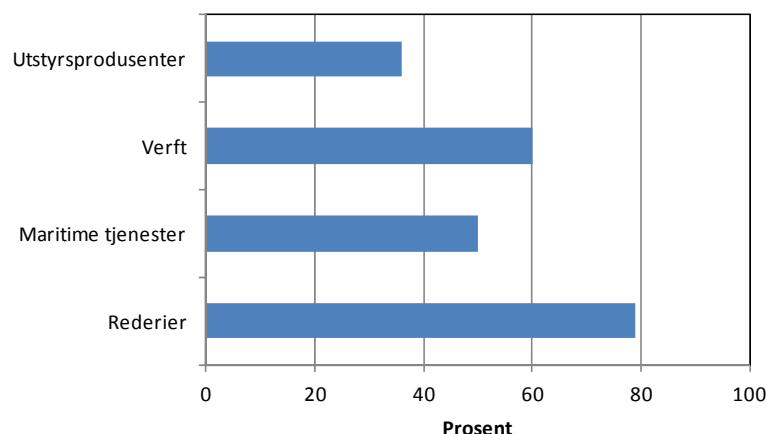
### 3.5.2 Hva oppleves som kritisk kompetanse av næringen?

Reve og medforfattere har utført en rekke studier ut fra et perspektiv om at maritim næring må være kunnskapsbasert (Jakobsen & Espelien, 2011, Reve & Sassons, 2012). Reve og Sasson påpeker at moderne næringsliv utvikles først og fremst gjennom kunnskap og kompetanse, koblet med kompetent kapital som ser forretningsmuligheter og forstår globale markeder (Reve & Sassons, 2012). De mener at den eneste måten høykostnadslandet Norge kan konkurrere globalt på, er gjennom naturressurser, innovasjon og høyt kunnskapsinnhold i produkter og tjenester. De påpeker videre at norske selskaper lykkes best i markeder hvor teknologiinnholdet er høyt, og kravet til ingeniørkompetanse er stort.

Videre viser studiene fra Jakobsen og Espelien at det er bred enighet i maritim næring om at praktisk og operativ erfaring fra sjøen representerer en kritisk type kompetanse for hele næringen – også i landbaserte deler av næringen og for offentlige aktører som losvesenet, Kystverket og Sjøfartsdirektoratet (Jakobsen & Espelien, 2011). Mange norske sjøfolk tar seg etter hvert arbeid på land. På denne måten er sjøfolkene sentrale bærere av erfaringer og kunnskap fra sjø til land og mellom aktørene på land.

Reegård og Rogstad har i rapporten *Fra sjø til land* sett på betydningen av sjøfolks kompetanse for den maritime klyngen, og hvordan de ulike virksomhetsområdene i næringen vurderer nytten av sjøfolks praktiske erfaring (figur 3.5) (Reegård & Rogstad, 2012). I deres undersøkelse oppgir ledere i alle deler i den maritime klyngen at personer med praktisk og operasjonell erfaring fra sjøen vil ha svært stor eller ganske stor betydning for å dekke behovet for arbeidskraft og kompetanse i egen virksomhet frem mot 2020 (figur 3.5) (Reegård & Rogstad, 2012).

<sup>7</sup> Jakobsen & Espelien påpeker at de to kildene ikke er direkte sammenlignbare, dels fordi SSB har populasjonsdata, mens Menon kun har et utvalg av næringen, og dels fordi kategoriene av utdanning ikke er identiske (Jakobsen & Espelien, 2011).



*Figur 3.5 Ledere i maritim næring sitt syn på betydning av ansatte med erfaring fra sjø for å dekke behovet for arbeidskraft og kompetanse i egen virksomhet frem mot 2020, fordelt på virksomhetsområder (N=231) (Reegård & Rogstad, 2012).*

I en rapport fra Møreforskning har Hervik et al sett på status for maritim næring, primært den maritime næringsklyngen i Møre og Romsdal, gjennom finanskrisen (Hervik et al, 2010). Deres analyser er basert på en spørreundersøkelse rettet mot et stort antall bedrifter innen skipsbygging, rederivirksomhet, skipsdesign og leverandører av utstyr og tjenester til maritim virksomhet. De bad blant annet bedriftene å vurdere hvilke kategorier av arbeidskraft som oppfattes å bli mest kritisk for fremtidig rekruttering (tabell 3.2). Blant verftene mente to av tre at behovet for faglært arbeidskraft og prosjektledelse var det som ble oppfattet som mest kritisk i den fremtidige rekrutteringen, men også behovet for ulike typer ingeniørkompetanse ble fremhevet (Hervik et al, 2010). Skipskonsulenter trekker i all hovedsak frem ingeniører og prosjektledere som kritiske kompetansebehov i framtiden (Hervik et al, 2010). For utstyrslleverandørene var det også behovet for faglært arbeidskraft og ingeniører som flest bedrifter fremhevet som viktige (Hervik et al, 2010). For rederiene er det først og fremst rekruttering av maskinister og skipsførere som fremheves som kritisk for fremtidig utvikling (Hervik et al, 2010).

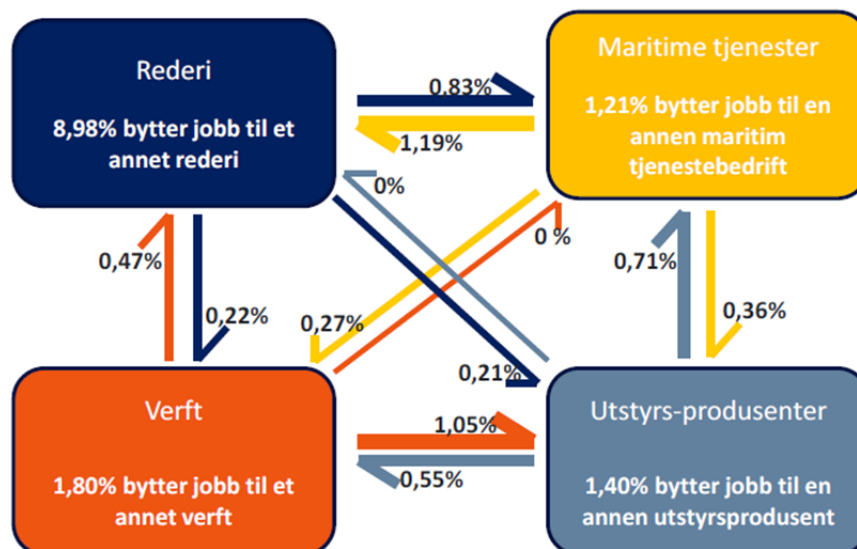
	Skipsverft	Rederier	Skips-konsulenter	Leverandører utstyr
Økonomi- og markedspersonell	11 %		8 %	18 %
Sivilingeniører	44 %		58 %	22 %
Ingeniører	56 %		92 %	53 %
Prosjektledere	67 %		58 %	24 %
Mellomledere	22 %		8 %	13 %
Faglært arbeidskraft	67 %		17 %	59 %
Annet	0 %	14 %	0 %	5 %
Skipsførere og styrmenn		50 %		
Maskinister		79 %		
Dekkmannskap		0 %		
Administrativt personell		21 %		

Tabell 3.2 Tabellen viser hvilken kompetanse som maritime bedrifter i Møre og Romsdal oppfatter som mest kritisk i rekruttering av fremtidig arbeidskraft (Hervik et al, 2010). De mest kritiske kompetanseområdene er merket med gult.

Alle disse studiene viser at en rekke virksomheter i maritim næring oppgir at de anser erfaring fra sjø, ingeniør og annen teknisk kompetanse som kritiske kompetansebehov i framtiden.

### 3.5.3 Rekrutteringskilder

Bedriftene rekrutterer helst personer med erfaring fra næringen. Andelen av ansatte med høyere utdanning har vist en svak, men stabil, vekst siden 2000 (Jakobsen & Espelien, 2011). I Jakobsen og Espeliens undersøkelse oppga nesten 60 prosent av respondentene at de i høy grad styrker bedriftens kunnskap og kompetanse ved å rekruttere personer med erfaring fra maritim næring (Jakobsen & Espelien, 2011). Kompetanse gjennom erfaring fra *andre næringer* benyttes i mindre grad. 26 prosent av bedriftene sier at de i høy grad rekrutterer personer med sjøoffisersutdanning for å styrke bedriftens kompetanse (Jakobsen & Espelien, 2011). Dette gjelder særlig *deepsea-* og offshore-rederiene, mens utstysprodusenter og skipsverft legger lite vekt på sjøoffisersutdanning i sin rekruttering. Internasjonal erfaring vektlegges også høyt av relativt mange bedrifter (Jakobsen & Espelien, 2011). Her finner Jakobsen imidlertid store variasjoner mellom de maritime gruppene. Offshore-rederier, *deepsea*-rederier og finansielle og juridiske tjenester er gruppene som i størst grad rekrutterer internasjonal kompetanse (Jakobsen & Espelien, 2011).



Figur 3.6 Mobilitet innad i maritim næring (Jakobsen & Espelien, 2011).

Figur 3.6 viser kompetansemobiliteten i næringen (Jakobsen & Espelien, 2011). Figuren viser at det er større mobilitet innad i egen gruppe enn mellom gruppene. Mobiliteten er størst innen rederisektoren (ni prosent av de ansatte i rederiene går til jobb i andre rederier hvert år), men mobiliteten ellers er størst mellom verft og utstysprodusenter og mellom maritime tjenester og rederier (Jakobsen & Espelien, 2011). På denne måten går kompetanse fra det ene virksomhetsområdet til det andre. Den forsvinner i liten grad ut av klynga, men går over i andre former. Internasjonal erfaring tillegges derimot stor betydning, og det er særlig rederiene (*deepsea* og *offshore*) og kommersielle tjenester som er toneangivende.

### 3.5.4 Sterk konkurranse om de beste hodene

Utdanningsmessig har maritime fag tradisjonelt stått sterkt i Norge. I dag konkluderer Reve med at maritim utdanning ikke lenger står like sterkt (Reve & Sasson, 2012). Det har først og fremst å gjøre med at næringen rekrutterer relativt få med høyere utdanning, og at det er lite jobbmobilitet mellom de ulike gruppene i maritim næring og med andre næringer. Næringen har fortsatt en preferanse for rekruttering gjennom erfaring fremfor rekruttering gjennom høyere utdanning, og det er betydelig avstand mellom de høyere utdanningsinstitusjonene og den maritime næringen (Reve & Sasson, 2012).

I følge en undersøkelse fra Handelshøyskolen BI, basert på data fra Statistisk sentralbyrå (SSB) sitt persondataregister, byttet 16 prosent av de ansatte i maritim næring jobb i 2008 (Jakobsen & Espelien, 2011). Andelen har variert fra 9 til 19 prosent de siste 8 årene. Jakobsen og Espelien påpeker at andelen virker høy, noe som muligens kan skyldes at fusjoner, fisjoner og konserninterne endringer hvor ansettelsesforholdet skifter organisasjonsnummer, registreres som jobbendring. De finner ingen forskjell i jobbskifteandel mellom ansatte med ulik utdanningsbakgrunn (Jakobsen & Espelien, 2011). I tillegg finner de at jobbskiftene ser ut til å være hyppigere blant rederiansatte enn i de andre gruppene (Jakobsen & Espelien, 2011).



Jakobsen og Espelien mener at for maritim næring som helhet er høy mobilitet av ansatte mellom bedriftene gunstig fordi det fører til kompetanseflyt i næringen. På den måten spres kunnskap raskt og bidrar til økt innovasjon. For enkeltbedrifter kan det fortone seg annerledes. For det første er det kostnader forbundet med rekruttering og opplæring av nyansatte, noe som gjør det viktig å beholde de ansatte. Dessuten kan det i oppgangstider, når det er hard konkurranse om arbeidskraften, være vanskelig å skaffe relevant kompetanse til alle oppgaver. Dette kan bremse bedriftenes vekstmuligheter og/eller virke lønnsdrivende. Rapporten fra Jakobsen og Espelien fra 2011 viste at for maritime bedrifter blir høye innovasjonskostnader ansett å være det største hinderet mot innovasjon. Deretter følger problemer med å holde på eller rekruttere kvalifisert personell. Maritime bedrifter oppgir denne faktoren i høyere grad enn gjennomsnittet i norsk næringsliv (seks prosent høyere) (Jakobsen & Espelien, 2011).

Geografisk samling av virksomheter i næringsklynger kan føre til en rekke positive virkninger, for eksempel lettere tilgang til spesialisert arbeidskraft. Samtidig bidrar det til sterk konkurranse om de mest attraktive arbeidstakerne. I tillegg har maritim næring i økende grad blitt påvirket av veksten innenfor olje- og gassvirksomheten og det ekstremt høye lønnsnivået på norsk sokkel. Det at særlig offshorebransjen kan tilby lønnsforhold som resten av klyngen finner det vanskelig å konkurrere med, skaper kompetanseutfordringer for maritim næring i den forstand at de minst betalingsdyktige delene av næringen tappes for kompetanse.

### **3.6 Maritim næring i framtiden**

Det vi har beskrevet så langt er hvordan det har gått og hvordan det går med maritim næring basert på sekundærlitteratur. Men hvordan ser prognosene ut for de neste årene?

Jakobsen og Espelien sier at for at den maritime næringen skal beholde og videreutvikle sin sterke rolle som nasjonal verdiskaper, må to vilkår oppfylles (Jakobsen og Espelien, 2011):

- Bedriftene i næringen må være internasjonalt konkurransedyktige – de må lykkes på internasjonale markeder.
- Norge må være attraktivt å drive maritim virksomhet i.

I rapporten *Norsk maritim verdiskaping 2009. Vital næring i turbulente tider* trekker Jakobsen frem at verdensøkonomien på nytt er i vekst (Jakobsen, 2011). Dette medfører en økning i verdenshandelen, noe som skaper økt etterspørsel etter frakttonnasje (Jakobsen, 2011). Offshore-markedene vokser, som følge av økt lete- og utbyggingsaktivitet, spesielt på dypvannsområder som krever flytende rigger og avanserte maritime operasjoner. Brasil er trolig det mest lovende markedet, og en lang rekke norske rederier og andre maritime selskaper etablerer virksomhet der (Jakobsen, 2011). Også på norsk sokkel er aktivitetsnivået på vei opp.

Før finanskrisen var det bygget opp en enorm latent overkapasitet i de fleste markeder som følge av en voldsom kontraheringsaktivitet fra optimistiske rederier (Jakobsen, 2011). Jakobsen påpeker at dette i årene som kommer vil føre til betydelig overkapasitet. Han mener likevel at

framtidssiktene for den norske næringen som helhet ser bedre ut enn prognosene for de konvensjonelle fraktmarkedene skulle tilsi siden norske rederier har posisjonert seg i markedssegmenter med spesialiserte skip og langsiktige kontrakter (Jakobsen, 2011).

Over 80 prosent av de inngåtte kontraktene ved norske verft er spesialfartøy til olje- og gassvirksomheten offshore (Jakobsen, 2011). Jakobsen mener dette forteller oss at oljepris og investeringsnivået til olje- og gasselskapene vil ha stor betydning for utviklingen i årene som kommer. Nærmere 75 prosent av ordrene ved verftene i Norge er det de norske rederiene som inngår (Jakobsen, 2011). Det at rederiene er etablert i Norge er derfor viktig for de andre segmentene i den norske maritime klyngen (Jakobsen, 2011).

Maritim virksomhet blir i stadig økende grad kunnskapsbasert (Jakobsen, 2011). Jakobsen mener at flere prosesser bidrar til dette blant annet den avanserte teknologiutviklingen som finner sted i olje- og gassnæringen, samt at skipsfart i økende grad blir en del av komplekse internasjonale logistikksystemer, noe som krever avanserte databaser, overvåkningssystemer og kommunikasjonsformer. Videre stilles det stadig høyere krav til sikkerhet og miljø, noe som fører til kontinuerlig innovasjon og teknologiutvikling gjennom samspillet i den norske maritime klyngen (Jakobsen, 2011).

Det er evnen til innovasjon og nyskapning som bestemmer om den maritime næringen skal opprettholde sin sterke posisjon (Norges Rederiforbund, 2012). Norges Rederiforbund påpeker at det vil være naivt å basere seg på at den norske næringens unike innovasjonsevne ikke kan kopieres av andre (Norges Rederiforbund, 2012). Forskningen sier at vi må være best både på kunnskap og innovasjon om vi skal beholde vårt globale forsprang (Reve og Sasson, 2012). I dagens samfunn blir konsepter hele tiden standardisert og industrialisert, og dette vil trolig også skje med de områdene hvor norsk maritim næring er ledende på i dag. Denne konkurransen kommer i stor grad fra Asia. Derfor må Norge hele tiden ligge i en kunnskaps- og innovasjonsfront slik at vi er med i konkurransen om å finne nye anvendelsesområder og løsninger på eksisterende problemer. Det påpekes fra flere hold at Norge ikke er alene i denne fronten og at på lengre sikt vil konkurransen fra asiatiske lavkostland også kunne komme på kunnskaps- og innovasjonsfronten (Mandagmorgen, 2010).

### 3.6.1 Kunnskap og innovasjon

Tilgang på kompetente personer i hele næringen er sentralt for at næringen skal opprettholde sin posisjon som en sterk norsk klynge og for å styrke innovasjon og nyskapning. Næringen selv har satt i gang en rekke vellykkede tiltak de senere årene, både når det gjelder sjøfolk og annen type kompetanse. Blant annet kan kampanjene *Ikke for alle – en utdanning du kommer langt med* og *Maritim karriere* nevnes, i tillegg til det toårige traineeprogrammet *Maritim trainee*.

Den maritime næringen har utviklet en omfattende FoU-strategi, Maritim21 ([www.maritim21.no](http://www.maritim21.no)), for den fremtidige kunnskapsutviklingen i næringen (Reve & Sasson,

2012). Av områder som er pekt ut som særlig viktige, er krevende maritime offshoreoperasjoner, arktisk shipping, green shipping, LNG<sup>8</sup> og innovasjon og forretningsutvikling i maritim sektor.

I rapporten *En helhetlig maritim forsknings- og innovasjonssatsing* har Maritim21 identifisert de viktigste nøkkeldriverne som vil skape muligheter og utfordringer i maritim næring frem mot 2020, til å være (Maritim21, 2010):

- energitilgang
- miljøspørsmål
- økonomi- og handelsutvikling
- kompetansetilgang
- rammebetingelser

La oss se på hvordan næringen selv forventer at kompetansetilgang i næringen vil arte seg. Rapporten fra Maritim21 påpeker at for Norge er både den globale tilgangen på kompetanse samt tilgangen på operativ maritim kompetanse i Norge viktig (Maritim21, 2010). Videre skriver de:

*Mot 2020 er det forventet at det maritime arbeidsmarkedet ytterligere vil forflytte seg østover til Asia, og dette kan skape en økt global knapphet på maritim arbeidskraft. Norske utdannings- og kunnskapsmiljøer må derfor evne å tiltrekke seg ungdom både nasjonalt og internasjonalt på områder der Norge har sine nasjonale fortrinn og sitt naturgitte ressursgrunnlag for å sikre kontinuitet i den norske maritime næringen. (Maritim21, 2010).*

I 2008 lanserte Norges Rederiforbund og Oslo Maritime Nettverk (OMN) initiativet *Global Maritime Knowledge Hub* (GMKH) som siden oppstarten har blitt et av tidenes største privat-finansierte initiativ for å styrke ledende forskningsinstitusjoner nasjonalt (se tekstboks).

#### **Kort om *Global Maritime Knowledge Hub* (GMKH)**

I 2008 ble *Global Maritime Knowledge Hub* lansert av Oslo Maritime Nettverk og Norges Rederiforbund som et forsknings- og utdanningsinitiativ som skal gjøre Norge til et ledende globalt kunnskapsnav (superklynge). Professor Torger Reve fikk ideen til dette prosjektet, og det er den største private FoU-satsningen innen for maritim næring noensinne (Jakobsen & Mellby, 2011). Målet er å bygge framtidens kompetanse innen det maritime. Mye av forskningen vil rette seg mot miljø, utfordringer i nordlige områder og næringsutvikling (Jakobsen & Mellby, 2011).

Flere ledende aktører i den norske maritime klyngen har bidratt med finansiering av 21 professorater så langt. Professoratene er spredt på en rekke utdanningsinstitusjoner i Norge. For en fullstendig liste se [www.knowledgehub.no](http://www.knowledgehub.no).

---

<sup>8</sup> LNG = Liquefied Natural Gas.

### 3.6.2 Rammebetingelser og offentlige virkemiddelapparatet

Rammebetingelsene utgjør fundamentet for en konkurransedyktig norsk maritim næring. Forutsigbare, langsiktige og konkurransedyktige rammebetingelser er sentrale for utviklingen av den maritime klyngen i Norge. Det gjelder både å tilrettelegge for en effektiv infrastruktur som gjør Norge til en attraktiv lokasjon, samt internasjonalt konkurransedyktig finansierings- og skatteordninger som tilrettelegger for verdiskapning og innovasjon (Maritim21, 2010). Mye tyder på at den norske regjeringen gjennom både politisk vilje og bevilgninger til maritim forskning og innovasjon ønsker å satse på at forholdene ligger til rette for å sikre en fremtidig levedyktig maritim næring basert på kunnskap.

I regjeringens Soria Moria-erklæring ble maritim næring, som én av fem næringer, valgt ut som et strategisk satsingsområde. Formuleringene i Soria Moria-erklæringen ble fulgt opp av en konkret strategi i 2007 for den maritime næringen kalt *Stø kurs* (Jakobsen, 2012). Målsetningene i *Stø kurs* var global regulering, en mer miljøvennlig næring, Norge skulle bli verdensledende på maritim forskning og innovasjon og en mer miljøvennlig og konkurransedyktig nærskipsfart.

I en periode var det usikkerhet rundt rederinæringens økonomiske rammebetingelser i Norge sammenlignet med andre land rederiene kunne operere fra. Som en konsekvens innførte myndighetene rederiskatten, som gir rederiene like gunstige skattesatser som i konkurrentlandene (Reve & Sasson, 2012) (se faktaboks s. 28). Den andre store næringspolitiske ordningen i maritim næring er nettoskattordningen (se faktaboks s. 28). Forutsetningen for denne ordningen var å beholde og videreutvikle den operative kompetansebasen som norske sjøfolk og offiserer representerer. Et annet viktig økonomisk virkemiddel for verft og utstysprodusenter er statlige garantiordninger for store internasjonale kontrakter gjennom Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK).

Menon har i 2012 evaluert *Stø kurs* (Jakobsen, 2012). Deres konklusjon er at regjeringen i stor grad har gjennomført de tiltak som ble varslet i strategien (Jakobsen, 2012). Informantene til Jakobsen et al i arbeidet med evalueringen påpekte at det taket som i Norge er innført på sysselsetningsordningen, samt den manglende justeringen av taket i tråd med utviklingen i lønnskostnader, medfører at rammevilkårene i Norge er noe svakere enn rammevilkårene i andre europeiske land, og at de således kan se seg tjent med å flagge ut. Jakobsen et al tror dermed at uten en styrking av ordningen, for eksempel ved en justering av taket i tråd med lønnsveksten, er det grunn til å tro at utflaggingen vil tilta i årene som kommer (Jakobsen, 2012). Som Jakobsen og medforfatterne påpeker, avhenger varigheten av sysselsetningsordningen og rederiskatteordningen av den internasjonale skattekonkurransen (Jakobsen, 2012). Norge må kontinuerlig opprettholde konkurransedyktige rammevilkår, hvilket i praksis innebærer en tilpasning til global skattekonkurransen (Jakobsen, 2012).

### **Kort om rederiskatteordningen**

Rederskatteordningen ble innført i 2007. Hensikten med dette nye skatteregimet (nullskatt på rederienes overskudd) for rederiene var at det i størst mulig grad skulle være like skattemessige vilkår for rederivirksomhet i Norge som i andre europeiske land (Jakobsen, 2012). På den måten skulle det bli mer attraktivt å drive rederivirksomhet fra Norge. Ordningen innebærer blant annet fritak for skatt på overskudd fra skipsfartsvirksomhet ([www.sjofartsdir.no](http://www.sjofartsdir.no)).

### **Kort om sysselsetningsordningene ("nettolønnsordningen")**

Målsetningen med sysselsetningsordningene for sjøfolk er at den "skal sikre norsk maritim kompetanse og rekruttering av norske sjøfolk, og i tillegg bidra til at de norske rederiene gis rammevilkår i forhold til vilkårene i andre land" (Jakobsen, 2012).

Den norske nettolønnsordningen innebærer at rederienes innbetaling av skatt, trygdeavgift og arbeidsgiveravgift refunderes av staten i etterkant (Econ Pöyry, 2010). Totalt var ca. 11 500 sjømenn omfattet av ordningen i 2009. For den enkelte sjømann betyr det ikke noe om vedkommende er omfattet av nettolønnsordningen eller ikke. For arbeidsgiveren betyr det imidlertid vesentlig reduserte kostnader, ettersom skatter og avgifter oppad til et tak refunderes fra staten. Dette taket er per i dag på 198 000 NOK per ansatt per år. Offentlige eide skip eller skip som utfører oppdrag for det offentlige, er ikke omfattet av ordningen (Econ Pöyry, 2010).

## **3.7 Hva kjennetegner en vellykket næring?**

Reve og Sasson har i boken *Et kunnskapsbasert Norge* utført empirisk analyse av 13 ulike næringer som i dag utgjør det alt vesentlige av den konkurranseutsatte delen av norsk økonomi (Reve & Sasson, 2012). Tre av disse næringene er funnet mer vellykkede enn andre, deriblant maritim næring. De to andre næringene er sjømat og olje og gass. Reve og Sasson sine analyser vektlegger spesielt kunnskapskapitalen og kunnskapsdynamikken. De har utviklet en modell som de har gitt navnet Smaragdmodellen (se tekstboks). Modellen har seks sider i grunndimensjon, slik som edelstenen smaragd. Videre må en smaragd ses i to dimensjoner, det må også modellen. Verdien i modellen fremstår først med full tydelighet når det også er kunnskapsdynamikk<sup>9</sup>.

Kompetansekapitalen utgjør i følge SSB 80 prosent av landets nasjonalformue. Reve mener at i framtiden vil det være kunnskapskapitalen som blir den store drivkraften for verdiskapningen. Forutsetningen er at kompetansen settes inn på de områder hvor det er best kommersielle muligheter (Reve & Sasson, 2012).

---

<sup>9</sup> På You Tube finnes en grafisk fremstilling av modellen:  
<http://www.youtube.com/watch?v=DDiBGwXCtKA>

## **Kort beskrivelse av Smaragdmodellen (Reve & Sasson, 2012)**

Modellen definerer næringsmessig attraktivitet langs seks dimensjoner:

**1. Klyngeattraktivitet** sier noe om en bestemt næring i en nasjon eller region har en kritisk masse av bedrifter som gjør det mulig å forstå næringen som en næringsklynge.

Klyngeattraktivitet kan måles igjennom næringsstørrelse (antall bedrifter, verdiskapning, sysselsetting), næringsbredde og næringsdybde, grad av internasjonalisering og normalt vil en også inkludere ulike mangfoldsmål for å fange opp ulik teknologi, ulike forretningsmodeller og ulike former for relatert virksomhet.

**2. Utdanningsattraktivitet** fanger opp utdanningstilbudet som gir tilgang til kvalifisert arbeidskraft til næringen, både førstegangsutdanning med spesialisering og etter- og videreutdanning som næringen kan benytte. Det er ikke det generelle utdanningssystemet Reve og Sasson er mest opptatt av her, men om det finnes attraktive utdanningsløp og studietilbud som gir spesialisert arbeidskraft til næringen.

**3. Talentattraktivitet** sier noe om hvor god den aktuelle næringen er til å tiltrekke seg den best kvalifiserte arbeidskraften. Mens utdanningsattraktivitet fanger opp tilgangen av arbeidskraft fra utdanningssystemet, gir talentattraktivitet en oversikt over den kompetansen og humankapitalen næringen allerede har innen ulike utdannings- og erfaringskategorier.

**4. Forskning og innovasjonsattraktivitet** sier noe om hvor stor andel av forsknings- og innovasjonsaktiviteten som skjer i næringen relativt til næringens størrelse. Reve og Sasson er opptatt av hvordan Norge klarer å hevde seg forskningsmessig på sine viktigste næringsområder. De inkluderer prosess-, produkt- og tjenesteinnovasjon i sine analyser.

**5. Eierskapsattraktivitet** legger en økonomisk dimensjon oppå det kunnskapsmessige ved at det er noen som ser de økonomiske mulighetene som kunnskapsallmenningen i næringen gir. Det er når kunnskapstriangelet (utdanning, forskning og innovasjon) blir effektivt koblet til eierskap at verdiskapningen av kunnskapssatsingen realiseres. Det er først når kunnskapsarbeider og kapitalister finner hverandre at det blir nytt næringsliv av det.

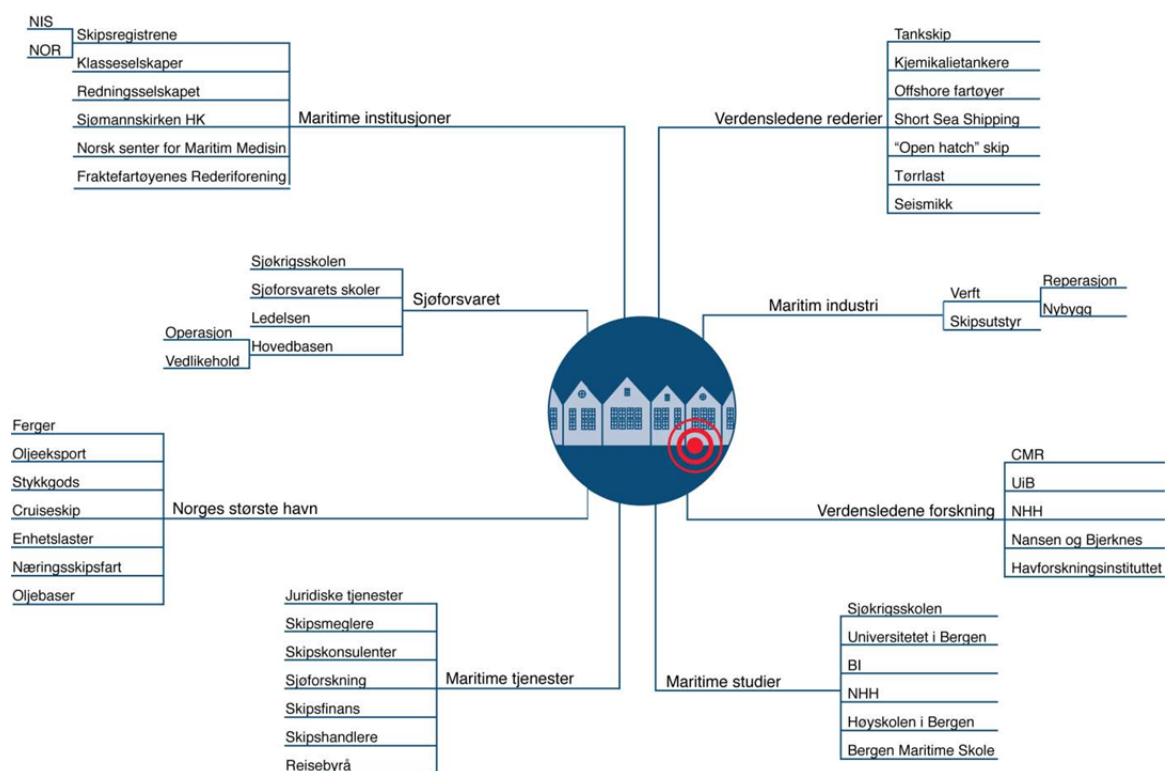
Eierskapsattraktivitet måles ved å se på eierskapsstrukturen i en gitt næring. En attraktiv næring tiltrekker seg ulike typer eierkapital, fra tidlig risikokapital, børskapital, restruktureringskapital (*private equity*), familieeierskap, industrielt eierskap, finansiert eierskap og stiftelseeierskap. Reve og Sasson ser på hvilke andeler som utgjøres av privat, offentlig og utenlandsk eierskap.

**6. Miljøattraktivitet** henger sammen med kravet om *et miljørobust næringsliv*, det vil si et næringsliv som klarer å møte framtidens miljø- og klimakrav, og et næringsliv som ser på miljø som et lønnsomt område for teknologiutvikling og ny næringsvirksomhet.

### 3.8 Det maritime miljøet i Bergen

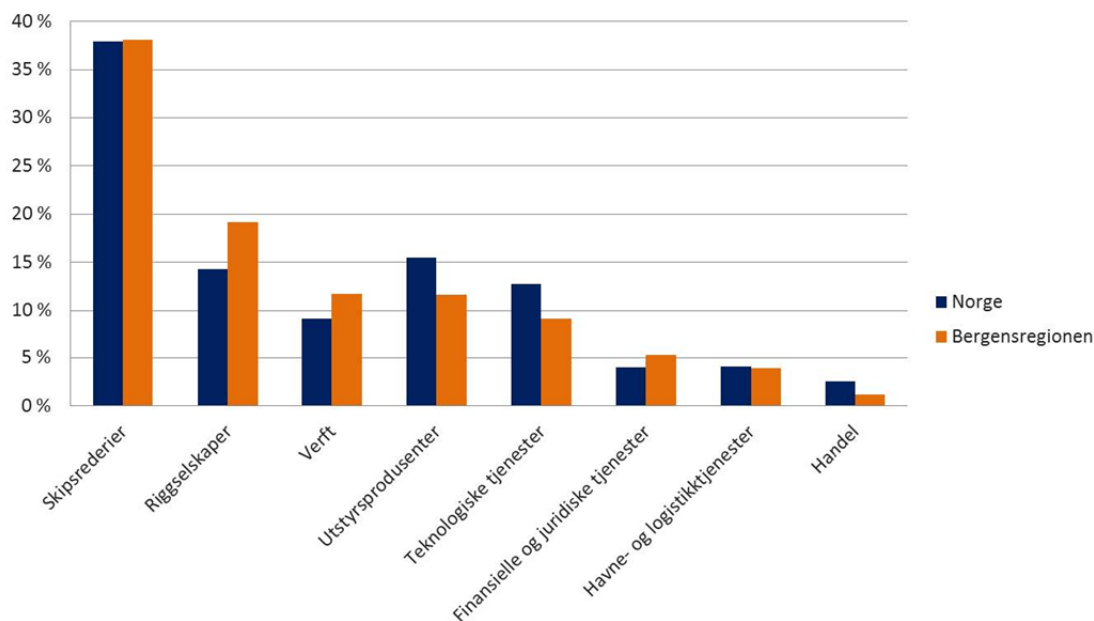
I rapporten *Maritim verdiskaping i Bergensregionen. Den industrielle shippinghovedstaden* blir det maritime miljøet i Bergen beskrevet i detalj (Mellbye & Jakobsen, 2013). Bergen har den største havnen i Norden, og både antall skip og brutto tonnasje gjør Bergen til Norges sjøfartsby nummer én (Mellbye & Jakobsen, 2012). Bergen har landets største flåte med 500 norskregistrerte fartøy. Rederiene i byen kontrollerer, eier eller drifter i tillegg 500 fartøy under andre flagg, og totalt kontrolleres eller driftes dermed over 1000 skip fra Bergen (Mellbye & Jakobsen, 2013).

Det mangfoldige maritime miljøet utgjør en komplett maritim klynge (figur 3.7) (Mellbye & Jakobsen, 2013). Med bistand fra FFI har Mellbye og Jakobsen *for første gang* inkludert og beskrevet Sjøforsvaret som en del av den maritime klyngen i regionen.



Figur 3.7 Illustrasjon av det maritime miljøet i Bergen (Mellbye & Jakobsen, 2013).

Maritim næring i Bergensregionen er i stor grad et speilbilde av den nasjonale næringen, bortsett fra at tre undergrupper har større betydning her enn nasjonalt. Det er riggselskapene, verftene og finansielle og juridiske tjenester (Mellbye & Jakobsen, 2013) (figur 3.8). *Deepsea*-shipping er også langt viktigere i Bergen enn for Norge som helhet (Mellbye & Jakobsen, 2013).



Figur 3.8 Ulike undergruppers andel av verdiskapningen i maritim næring i Bergensregionen og nasjonalt i 2011 (Mellbye & Jakobsen, 2013).

Bergens strategiske styrke karakteriseres av såkalt industriell shipping, som kjennetegnes av langsiktige kontrakter og kundeforhold, og utvikling av skip etter markedets behov i tett samarbeid mellom rederier, kundene, skipskonsulenter og verft (Mellbye & Jakobsen, 2013). De fleste rederiene i Bergensområdet har spesialisert seg på noen smale industrielle markeder, spesielt innen kjemikaliefart og såkalt *open hatch*<sup>10</sup> (Mellbye & Jakobsen, 2013). Bergen har flere av de største rederiene i verden innen segmenter som kjemikalietank, produkttank, spesialisert tørrbolk (open hatch) og andre spesial segmenter (Reve & Sasson, 2012). Dette er rederier som driver integrert industriell shipping og opererer relativt store flåter ut fra Bergen, London og Singapore. Bergen mangler imidlertid de store aktørene innen maritime tjenester som Oslo har. Det finnes også viktige maritime utstysprodusenter i Bergensområdet (Mellbye & Jakobsen, 2013).

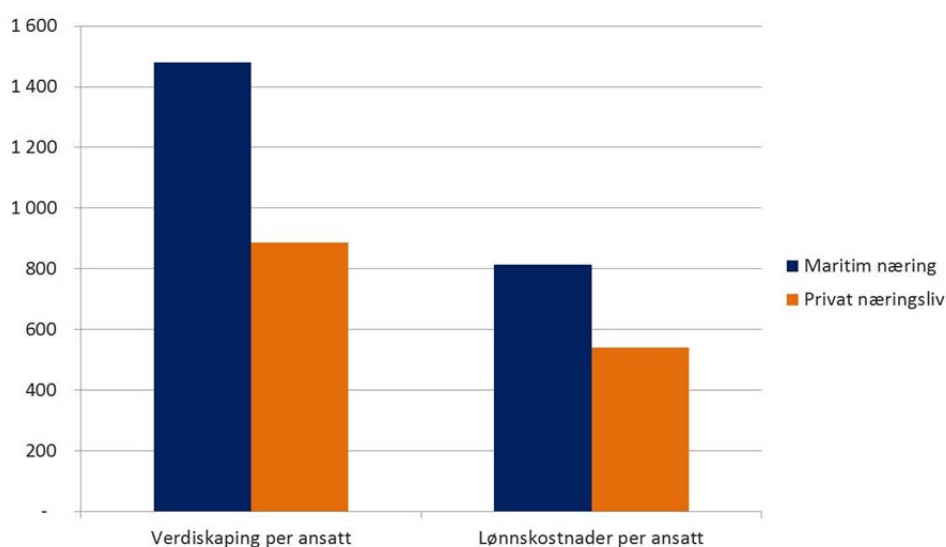
Maritim næring er sentral for næringslivet i Bergensregionen. De seneste årene har omkring 20 prosent av verdiskapningen i det private næringslivet kommet fra maritim næring (Mellbye & Jakobsen, 2013). Hele den voksende maritime klyngen i Bergensregionen har i økende grad blitt påvirket av veksten innenfor olje- og gassvirksomheten (Mellbye & Jakobsen, 2013). Den maritime klyngen i Bergen er dominert av skipsrederiene som står bak 40 prosent av verdiskapningen i næringen, noe som tilsvarer i overkant av 10 milliarder kroner (Mellbye & Jakobsen, 2013). Aktiviteten i skipsrederiene kan dels i to hvor hovedparten i verdiskapningen er knyttet til tradisjonell *deepsea*- og *shortsea*-virksomhet, men en økende andel kan knyttes til offshorevirksomhet. Mens tradisjonell utenriksskipsfart gradvis er blitt bygget ned, flyttet ut eller dreiet i en finansiell retning slik som i Oslo, har Bergen holdt stand som en skipsfartsby. Bergen har en lang rekke familieeide, fullintegrerte rederier, med befraktning, teknisk drift og operasjon

<sup>10</sup> Open hatch = spesialbygde bulkskip.



internt i virksomheten. Bortsett fra *deepsea*-aktørene og til en viss grad utstyrsprodusentene er de andre undergruppene i stor grad rettet mot offshorevirksomhet.

Næringen har 18 000 ansatte i privat sektor, 21 000 hvis man inkluderer Sjøforsvaret i den maritime klyngen (Mellbye & Jakobsen, 2013). Utviklingen i sysselsetningen viser en årlig vekst på i underkant av 3 prosent i perioden 2004–2011 (Mellbye & Jakobsen, 2013). I 2011 var omkring 40 prosent av de ansatte sysselsatt i rederier, etterfulgt av 25 prosent i maritim tjenesteyting, 20 prosent i verftene og 15 prosent hos utstyrsleverandørene (Mellbye & Jakobsen, 2013). Maritim næring i Bergensregionen hadde i 2011 en verdiskapning per ansatt på 1,5 mill. NOK, mens lønnskostnadene per ansatt beløp seg til 800 000<sup>11</sup> NOK, rett på landsgjennomsnittet (Mellbye & Jakobsen, 2013) (figur 3.9).



Figur 3.9 Verdiskapning og lønnskostnader per ansatt i Bergensregionen i 2011 (tall i 1000 NOK) (Mellbye & Jakobsen, 2013).

Rapporten til Mellbye og Jakobsen gir et nåtidsbilde av den maritime næringen i Bergensregionen. Riktignok setter den Sjøforsvaret på kartet, men samspillet mellom den øvrige næringen og Sjøforsvaret drøftes ikke. I all hovedsak skyldes dette at en tidligere ikke har ansett at Sjøforsvaret har vært del av maritim næring. Dermed har kunnskapen om Sjøforsvarets særegenskaper, oppbygning, organisering og interaksjon med næringen vært mindre kjent.

Sjøforsvaret består i dag av Kysteskadren (Marinen), Kystvakten, Marinejegerkommandoen, Sjøforsvarets skoler og Sjøforsvarets baser. Sjøforsvarets hovedbase, Haakonsværn orlogsstasjon, ligger 15 kilometer utenfor Bergen sentrum og er ”hjemmehavn” for de fleste fartøyene i Sjøforsvaret. Sjøforsvaret har i løpet av de siste 10 årene fornyet sin flåte både i kystvakten og

<sup>11</sup> Dette er tall hentet fra selskapenes regnskaper. Det betyr at tallet refererer til samlet lønnskostnader i selskapet fordelt på antall ansatte. Grunnlønn, tillegg, feriepenger og arbeidsavgift er inkludert i satsen.

marinen og består i dag av en moderne flåte som er mye mindre, men mer fleksibel og anvendelig enn tidligere.<sup>12</sup>

Sjøforsvaret er en stor maritim arbeidsplass i Bergensregionen med sine ca. 3000 ansatte. At hovedbasen er lokalisert i Bergensregionen gir den en geografisk nærhet til en sterk maritim klynge. Det foregår en betydelig kontakt mellom klyngen og Sjøforsvaret, blant annet skjer mye av vedlikeholdet av Forsvarets fartøy utenfor basen. I tillegg utgjør Sjøforsvarets skoler et viktig kompetansemiljø ikke bare for Forsvaret selv, men også for den maritime klyngen i regionen.

Hva slags betydning Sjøforsvaret har for den regionale maritime klyngen i Bergensregionen er drøftet i noen grad i rapporten *Sjøforsvarets betydning for den regionale maritime klyngen i Hordaland* (Rusten, 2004). Denne rapporten fra 2004 ble skrevet på oppdrag fra Hordaland fylkeskommune, Innovasjon Norge, Bergen Næringsråd og Bergen kommune i forbindelse med en omorganiseringsprosess i Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO). Formålet var å kartlegge Sjøforsvarets betydning for den regionale maritime klyngen i regionen.

Forfatterne har sett på samspillfaktorer i form av arbeidsplasser, eksportinntekter, lønninger og skatteinntekter, kompetanse og innovasjonspress (Rusten, 2004). Rapporten viste at en betydelig andel av FLO sine innkjøp skjer regionalt, ikke overraskende da denne klyngen utgjør et av landets største og mest sammensatte maritime miljøer (Rusten, 2004). Denne rapporten viste videre at erfaringene blant sivile aktører i klyngen var at de hadde betydelige fordeler av tett dialog og geografisk nærhet til fagpersonellet på Haakonvern (Rusten, 2004). Gode tekniske og økonomiske løsninger har fremkommet med tett og hyppig kontakt da mye av vedlikeholdet av Forsvarets fartøy skjer utenfor basen. Skipsindustrien i regionen har kunnet trekke på de teknologiske løsningene som er blitt utviklet i militære prosjekter. Videre vises det i rapporten til at Sjøforsvaret, spesielt gjennom Sjøforsvarets skoler, utgjør et viktig kompetansemiljø ikke bare for Marinen selv, men også for sivile arbeidsplasser (Rusten, 2004). Forfatterne mener at på den måten kan den sivile klyngen være med på å øke markedsgrunnlaget for den sjømilitære utdanningen (Rusten, 2004).

Jobbmobilitet mellom den sivile og militære delen overfører viktig kunnskap som beriker informasjonsutvekslingen og kompetansen i begge "leirer" (Rusten, 2004). Personer med erfaring fra begge arenaene er med å styrke forbindelseslinjene mellom Sjøforsvaret og resten av klyngen, også fordi partene på den måten besitter god kunnskap om hverandre. Dermed blir det lettere for den sjømilitære virksomheten å vite hva de sivile bedriftene kan, og for de sivile å vite hva samarbeid med den sjømilitære aktør krever (Rusten, 2004).

Dette kapittelet har gjennomgått norsk maritim sektor med fokus på historisk utvikling og dagens nøkkeltall. Vi har også sett litt på hva slags type kompetanse næringen besitter i dag, og hvilken type kompetanse som, i følge næringen selv, blir viktig i årene fremover. Basert på tidligere studier har vi også sett på samspillet mellom Sjøforsvaret og resten av den maritime næringen i

---

<sup>12</sup> Beskrivelse hentet fra <http://www.forsvaret.no>.

Bergensregionen. Ett av funnene her var at mobiliteten av arbeidstakere mellom Sjøforsvaret og maritim næring for øvrig er nyttig for begge ”parter”.

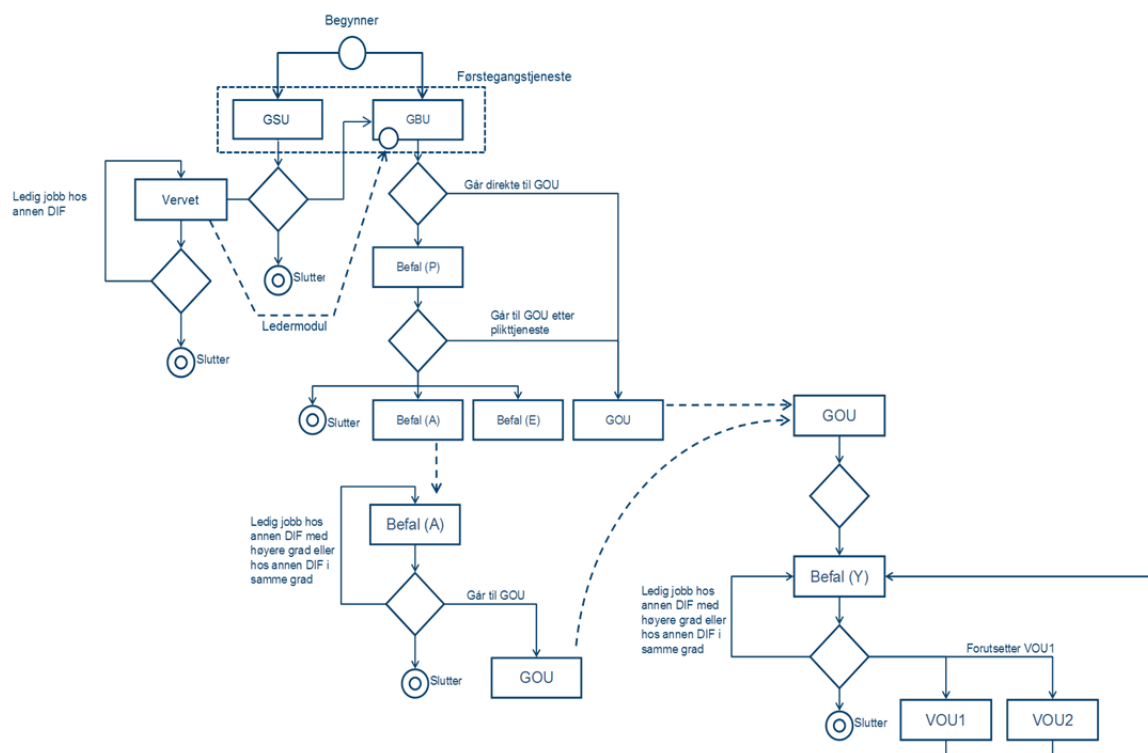
## 4 Status i Sjøforsvaret

Kapittelet 3 er basert på en litteraturstudie av sekundærkilder. For å kunne besvare rapportens problemstilling på en tilfredsstillende måte har vi også innhentet primærkildedata gjennom to ulike undersøkelser. Den ene har vært rettet mot personell som jobber i / har jobbet i Sjøforsvaret, mens den andre har vært rettet mot bedrifter i maritim næring i Bergensregionen. Ett av funnene våre i disse undersøkelsene er at personell som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* til Sjøforsvaret i gjennomsnitt har høyere kompetanse enn de som ikke har sluttet i Sjøforsvaret. Dette er med på å understøtte funnene til Rusten om nytteverdien av jobbmobilitet mellom sivil og militær side av maritim næring (Rusten, 2004). Disse og andre funn blir presentert i de neste kapitlene.

Forsvaret og Sjøforsvaret gjennomfører jevnlig ulike spørreundersøkelser blant de ansatte om deres egen arbeidssituasjon, deres tanker og ideer om videre utvikling og deres mening om ulike tema som opptar Forsvaret der og da. I dette kapittelet tar vi utgangspunkt i noen av disse undersøkelsene for å etablere en slags referanseramme, eller utgangspunkt, for hva Sjøforsvarets ansatte mener om egen arbeidssituasjon, trivsel og om det å forlate etaten. Vi vil også se nærmere på den personellmessige statusen i organisasjonen, hva som er nåværende turnover (tilgang og avgang på personell), ressursomfanget (personellkostnader) og hva dette innebærer for Sjøforsvaret hvis organisasjonen fortsetter som i dag.

### 4.1 Livsløpet, tilgangs- og avgangsrater i Sjøforsvaret

I Sjøforsvaret er det militære utdanningssystemet og karriereløpet i prinsippet det samme som i Forsvaret forøvrig. Det er selvfølgelig noen særegenheter i den maritime utdanningen som ikke finnes i de andre forsvarsgrenene og vice versa. For Sjøforsvaret sin del ligger særegenheten i omfanget av elevene som må ha en realfaglig utdanning, og som må ta en spesifikk teknisk utdanning for å tilfredsstille ulike maritime og tekniske sertifikater. Figur 4.1 viser en forenklet skisse av karriereutviklingen i Forsvaret. I Sjøforsvaret er det ca. 2400 ansatte hvor ca. 200 er sivilt ansatte. De sivilt ansatte ser vi bort fra i denne sammenhengen.



Figur 4.1 En forenklet skisse av karriereutviklingen i Forsvaret.

Det som er spesielt for den militære utdanningen, er vektleggingen av vertikal utdannings- og karrierestige. Den vertikale karriereutviklingen er hovedsakelig representert via de ulike formelle militære utdannings- og gradsnivå, som vist i figur 4.1. Starten på den militære karriere skjer med førstegangstjenesten, i figur 4.1 representert ved trinnet etter "Begynner". På dette nivået har man i all hovedsak et valg mellom grunnleggende soldatutdanning (GSU) eller grunnleggende befalsutdanning (GBU). I Sjøforsvaret er det ca. 1500 soldater inne til førstegangstjeneste. I tillegg til de særegne kravene som Sjøforsvaret stiller til tjenesten, må en gjennomføre de samme fagmodulene som i de andre forsvarsgrenene, det vil si militær lederutdanning, militær idrett og trening, stridsteknikk, stridsmiljø og overlevelse samt ulike holdningsfag.

Etter tolv måneders førstegangstjeneste står man ovenfor valget om å fortsette i Forsvaret, eller gjøre noe annet. De fleste på GSU-nivå velger å gjøre noe annet. De som velger å tegne kontrakt som vervet soldat/matros, velger stort sett å fullføre en kontraktsperiode på tre år, og ca. halvparten er villig til å tegne kontrakt for ytterligere én periode. Etter to perioder (seks år) er det de færreste som velger å fortsette som vervet/matros. Underveis i kontraktsperioden er det ca. en fjerdedel som velger å avslutte arbeidsforholdet. Til enhver tid er det ca. 200 matroser i Sjøforsvaret med en årlig slutttrate på ca. 23 prosent.

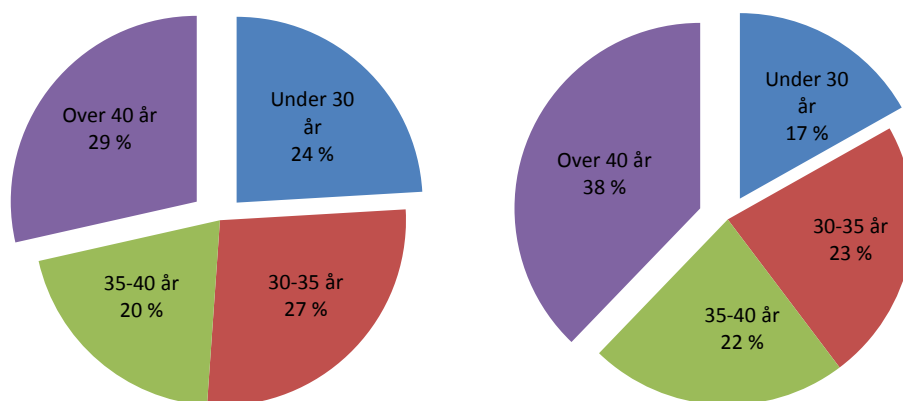
De som har tatt GBU må ta en periode med plikttjeneste før de står ovenfor valgt om å fortsette utdanning, eller tegne kontrakt som avdelingsbefal<sup>13</sup>. Etter pliktperioden vil ca. tre av fire velge å

<sup>13</sup> Som en forenkling benyttes betegnelsen avdelingsbefal som en samlebetegnelse for alt midlertidig befal, det vil si avdelingsbefal, engasjert befal, åremålsbefal og andre midlertidige kontrakter som Forsvarets benytter seg av.

fortsette på midlertidig kontrakt, eller de søker seg til en av Forsvarets tre krigsskoler (GOU). Blant de som har fullført GBU, men ikke velger GOU<sup>14</sup>, velger ca. to av tre å tegne en kontrakt som avdelingsbefal. I figur 4.1 er "livet som midlertidig ansatt" forenklet illustrert som "Befal (A)", det inkluderer de som går på engasjement (seks måneders kontrakter). Til enhver tid er det ca. 1000 midlertidige befal i Sjøforsvaret med en årlig sluttrate på ca. 15 prosent.

For å være kvalifisert til GOU må en ha fullført GBU. Årlig tar Forsvaret opp ca. 200 elever på GOU-utdanningen, det vil si at det er ca. 600 kadetter under utdanning til enhver tid. Når en uteksamineres fra en av de tre krigsskolene har man yrkestilsetting i Forsvaret, det vil si at en er fast ansatt frem til fylte 60 år. I tiden frem mot pensjonsalder vil noen få tilbud om å ta videregående offisersutdanning (VOU) på stabsskolen ved Forsvarets Høyskole. Til enhver tid er det ca. 1000 yrkesbefal i Sjøforsvaret med en årlig sluttrate rundt 5 prosent. Denne sluttraten avtar noe frem mot pensjonsalder. Gjennomsnittlig sluttrate for fast og midlertidig befal i Sjøforsvaret er ca. 11 prosent. For øvrige detaljer og vurderinger rundt Forsvarets sluttrater og den militære livs-syklus henvises det til arbeidet med personell og kompetanseplanen, se (Hennum, Fauske & Gisnå, 2013) og (Fauske & Hennum, 2012). Steder, Johansen og Sendstad (2008) berører også disse problemstillingene.

Det som også er interessant i denne sammenhengen er endringen i aldersfordelingen blant yrkesbefalet i Sjøforsvaret over tid, se figur 4.2.



Figur 4.2 Aldersfordelingen blant yrkesbefalet i Sjøforsvaret – 2007 til venstre og 2011 til høyre.

Figur 4.2 viser at yrkesbefalet i Sjøforsvaret blir eldre, det vil si at andelen som er over 40 år har økt de siste fem årene. Gitt at stillingene om bord på fartøyene er stort sett i gradssjiktet fra fenrik til orlogskaptein, og at den gjennomsnittlige graden for de over 40 er utenfor dette gradssjiktet, betyr dette at andelen tilgjengelige for fartøytjeneste faller. Kombinasjonen av økt alder på yrkesbefalet, og høyere sluttrate blant de yngre enn blant de eldre, setter et *internt* press på Sjøforsvarets evne til å opprettholde mannskapsproduksjonen om bord på fartøyene – og dermed et *internt* press på Sjøforsvarets operative evne.

<sup>14</sup> De tegner en midlertidig kontrakt som befal.

## 4.2 Personellkostnader i Sjøforsvaret

FFI er en sentral bidragsyter til langtidsplanleggingen i Forsvaret. En viktig del av denne støtten er økonomiske analyser og beregninger av Forsvarets kostnader i et langsiktig perspektiv. Kostnadsberegningsverktøyet KOSTMOD benyttes til dette formålet. En svært viktig komponent i de langsiktige kostnadsberegningene er personellkostnadene for Forsvaret. For å kunne estimere disse på best mulig måte legges det ned et betydelig arbeid i å beregne personellkostnader for ulike typer personellkategorier og for ulike typer objekter. Resultatene fra den siste oppdateringen av personellsatser til bruk i KOSTMOD er dokumentert i en FFI-rapport (Hove, 2013a).

Kort oppsummert går metoden for å beregne satsene ut på å koble informasjon fra lønnsrapporten i Forsvarets ERP-system (SAP) med årsverksrapporten fra samme system (Hove, 2013b). Satsen utledes ved å beregne henholdsvis grunnlønn, faste tillegg og variable tillegg for hver personellkategori. Satsene beregnes for ulike typer aktivitetsnivåer. I tabell 4.1 vises de gjennomsnittlige personellkostnadene for Sjøforsvaret (for mer detaljer se (Hove, 2013a)).

I tabell 4.1 er det også tatt med en kolonne som heter P-MVT. Dette er personellrelaterte materiell, varer og tjenestekostnader som antas å variere med antallet personell i strukturen. For å få best mulig estimater på Forsvarets fremtidige kostnader må disse inkluderes i satsen, slik at også denne typen kostnader endres ved en eventuell endring i personellstrukturen. Disse kostnadene er imidlertid ikke knyttet til den enkelte ansattes lønnsutbetalinger, og må derfor ikke inkluderes ved en eventuell sammenligning av lønnskostnadsnivået i Sjøforsvaret med andre offentlige etater eller næringer i det private.

Gjennomsnittelig lønnskostnad i Sjøforsvaret, uavhengig av personellkategori er 736 000 NOK (tabell 4.1). I avsnitt 3.3.1 så vi at det gjennomsnittlige lønnskostnadsnivået i maritim næring var 800 000 NOK. Med andre ord ligger kostnadene for Sjøforsvaret noe under dette nivået. 800 000 NOK er hentet fra bedriftenes regnskaper og skal være sammenlignbare med kolonnen total lønn i tabell 4.1. Imidlertid er det verdt å merke seg at nettolønnsordningen, som beskrevet i avsnitt 3.6.2, vil kunne påvirke dette tallet. De bedriftene i maritim næring som er omfattet av nettolønnsordningen, vil få refundert skatt, trygdeavgift og arbeidsgiveravgift i etterkant. Dette vil være med på å trekke snittet for næringen ned sammenlignet med en situasjon uten nettolønnsordningen. Det er derfor vanskelig å gjøre tallene for maritim næring fullt ut sammenlignbare med tall for Sjøforsvaret.

Personell-kategori	Grunnlønn <sup>15</sup>	Faste tillegg	Variable tillegg	Total lønn	P-MVT <sup>16</sup>	Personell-sats
Befal (Y)	578 000	122 000	196 000	896 000	164 000	1 060 000
Befal (A)	438 000	108 000	189 000	735 000	161 000	896 000
Befal (U)	386 000	34 000	6 000	426 000	161 000	587 000
Sivile	486 000	43 000	26 000	555 000	143 000	698 000
Vervede	382 000	103 000	207 000	692 000	82 000	774 000
Gjennomsnitt	484 000	98 000	154 000	736 000	152 000	888 000
Menige	93 000			93 000	92 000	185 000

Tabell 4.1 Gjennomsnittlige personellkostnader i Sjøforsvaret uavhengig av aktivitetsnivå. 2013-NOK (Kilde: Hove(2013a)).<sup>17</sup>

### 4.3 Forsvarets medarbeiderundersøkelse

Forsvaret gjennomfører årlig en medarbeiderundersøkelse. Vi har fått tilgang på rådata (respondentenes individuelle svar) for perioden 2010 fra og med til og med 2012 for Sjøforsvaret på følgende påstander og spørsmål:

- Jeg ønsker å skifte stilling innenfor Forsvaret i løpet av de neste to årene.
- Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene.
- Må du arbeide overtid?
- Jeg er tilfreds med kompetanseutviklingen Forsvaret tilbyr meg.
- Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret.
- Reiser/fravær fra familien på grunn av jobben er belastende for meg.
- Avdelingen legger arbeidet til rette for meg i forhold til mitt hjemme- og familieliv.
- Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i.
- Forsvaret inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste.
- Hvor tilfreds er du med ditt nåværende arbeid?

I første omgang var vi interessert i å se hvordan de ansatte i Sjøforsvaret svarte på disse spørsmålene, i tillegg til at vi ønsket å avdekke om de skilte seg fra øvrig ansatte i Forsvaret. Dette kan være med på å belyse hvorfor Sjøforsvaret opplever å miste mange medarbeidere. Vi vil her gi en kort gjennomgang av resultatene, og der det er naturlig vil vi gå nærmere inn på resultatene sett i sammenheng til våre egne undersøkelser (kapittel 5).

Når det gjelder ønsket om å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene skiller ikke Sjøforsvaret seg fra Forsvaret for øvrig i 2012. Det er ca. 30 prosent som vurderer dette (figur 4.3). I tidsperioden fra 2010 til 2012 opplever vi ingen svingninger i turnoverintensjonen blant Sjøforsvarets

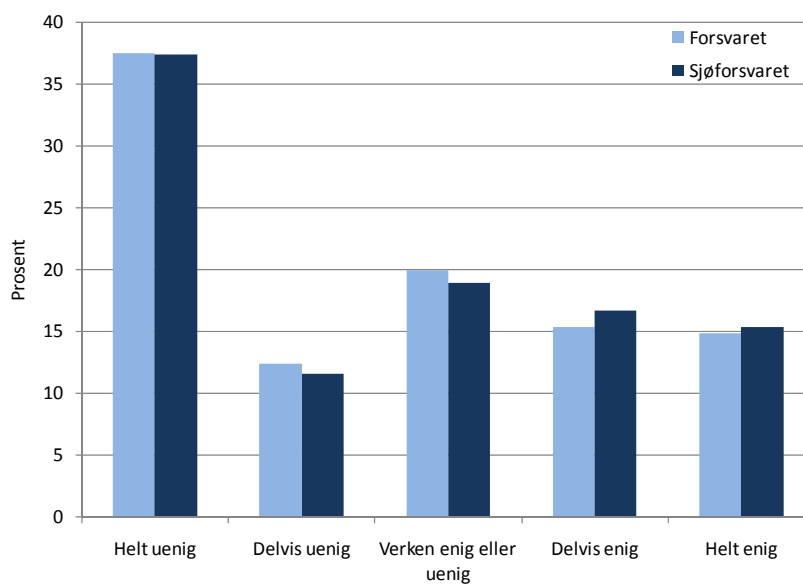
<sup>15</sup> I grunnlønn inngår regulativlønn iht. Hovedtariffavtalen (HTA) i Staten i tillegg til arbeidsgiveravgift.

<sup>16</sup> P-MVT = Personellrelatert materiell, varer og tjenester. Dette er kostnader som antas å variere med antall personell i strukturen og som derfor inkluderes i personellsatsen i KOSTMOD.

<sup>17</sup> Tallene i tabellen er basert på regnskapet for 2012. Steder et al inneholder tilsvarende tall for perioden 2004–2007 (Steder, Johansen & Sendstad, 2008).

ansatte. Denne turnoverintensjonen er til sammenligning i tråd med det man finner i dagens mobile arbeidsmarked hvor over halvparten av norske arbeidstakere tror at de kommer til å bytte jobb i løpet av de neste fem årene (Kelly Global Workforce Index, 2011).

Derimot ønsker noen flere i Sjøforsvaret enn Forsvaret for øvrig i 2012 å skifte stilling i løpet av de neste to årene, henholdsvis ca. 50 mot 40 prosent. Ønsket om å bytte stilling i løpet av de neste to årene blant Sjøforsvarets ansatte er relativt konstant i perioden 2010–2012.



Figur 4.3 Svarfordeling på spørsmålet ”Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene” for hele Forsvaret og Sjøforsvaret (Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2012).

I 2012 var ansatte i Sjøforsvaret i noe større grad enn øvrige ansatte i Forsvaret tilfreds med sitt nåværende arbeid, de oppgav å jobbe noe mer overtid og i noe større grad at reiser/fravær fra familien på grunn av jobben var belastende. For øvrig opplever de fleste at deres avdeling legger arbeidet til rette i forhold til deres hjemme- og familieliv (ca. 80 prosent). Videre er ansatte i Sjøforsvaret noe mer tilfreds med kompetanseutviklingen som Forsvaret tilbyr dem, og de oppgir også å ha en noe bedre oversikt over hvilke karrieremuligheter som finnes i Forsvaret, og at de oppgir noe høyere organisasjonstilhørighet enn øvrige ansatte i Forsvaret.

#### 4.4 Sluttsamtaler

Noen avdelinger i Sjøforsvaret gjennomfører sluttsamtaler når medarbeidere velger å forlate Forsvaret. Systematiserer man disse sluttsamtalene kan de blant annet brukes til å danne et faktagrunnlag for å få en bedre forståelse av årsaker for adgangen. For at man skal kunne lykkes med dette må det gjennomføres på en enhetlig måte i hele organisasjonen. Det er imidlertid ingen felles praksis på hvordan dette gjennomføres i Sjøforsvaret. Noen få gjennomfører en strukturert samtale eller sender ut et spørreskjema. Vi har fått tilgang på alle sluttsamtaler fra Forsvarets logistikkorganisasjon Maritime kapasiteter (FLO MARKAP) (19), Kystvakten (4) og



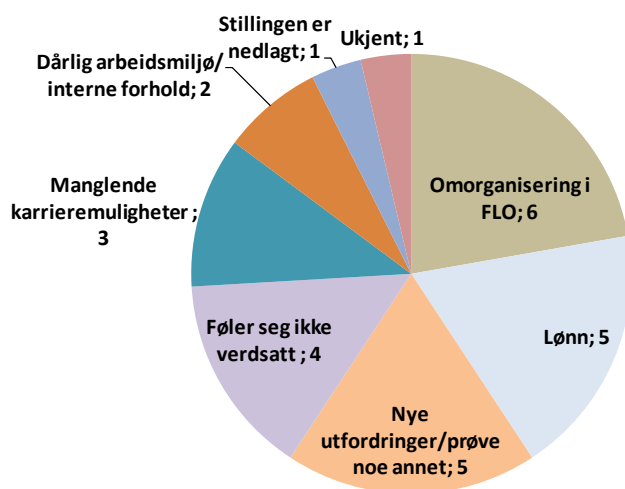
Minevåpenet (6) som er gjennomført de siste årene. Til sammen 29 anonyme skjemaer, hovedsakelig fra 2011 og 2012.

#### 4.4.1 Sluttsamtaler FLO Maritime kapasiteter

Skjemaet fra FLO MARKAP inneholder 25 spørsmål og er delt inn i 6 tema. Det er arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø, kommunikasjon/informasjon og samarbeid, spørsmål knyttet til ny jobb samt årsaker til at man slutter i Sjøforsvaret. Dette skjemaet inneholder ikke demografisk informasjon slik at man vanskelig kan si noen generelt om ulike grupper i Sjøforsvaret. Dette skjemaet virker å ligge til grunn for en sluttsamtale hvor skjemaet fylles ut sammen med en personellmedarbeider.

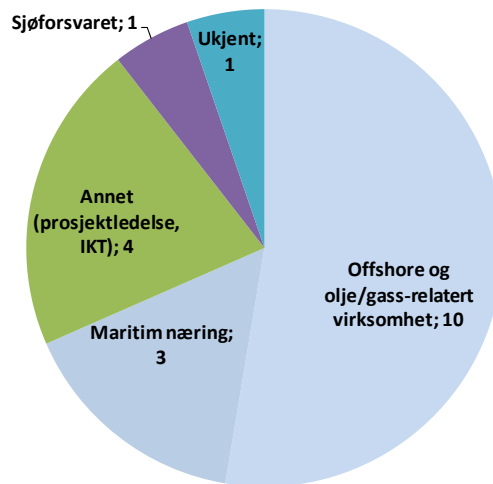
Dataene fra FLO MARKAP viser at når man skal angi årsak for at man valgte å slutte i Forsvaret så trekker mange frem mer enn én årsak (1,4 årsak per respondent) (figur 4.4). De mest sentrale årsakene er:

- omstillinger i FLO (fase 2B) (hovedsakelig fra 2011)
- lønn
- ønsker nye utfordringer / prøve noe annet
- føler seg ikke verdsatt
- manglende karrieremuligheter



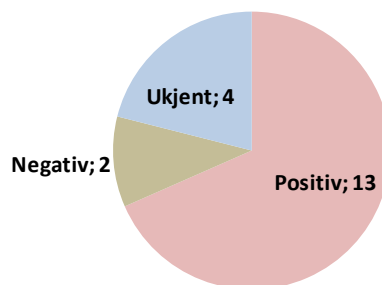
Figur 4.4 Figuren viser hvilke årsaker respondentene oppgir for at de slutter i FLO MARKAP.

Figur 4.5 viser hvor de som velger å forlate FLO MARKAP oppgir at de skal begynne å jobbe. Flertallet oppgir at de skal starte i ny jobb i offshore eller olje/gass-næringen. Maritim næring er her skilt ut som egen kategori. De som er plassert i denne kategorien, har spesifikt sagt at de skal starte i en jobb i et rederi. Det naturlige er å slå olje/gass og maritim næring sammen da disse næringene er svært overlappende (kapittel 3). Gjør man det går i underkant av 70 prosent av de som slutter i FLO MARKAP hit i perioden 2011–2012.



Figur 4.5 Figuren viser hvor de som velger å slutte i FLO MARKAP i perioden 2011–2012 oppgir at de skal begynne å jobbe.

Sluttsamtalene viser at et stort flertall av de som slutter er positive til å søke seg tilbake til Forsvaret ved et senere tidspunkt dersom det skulle dukke opp en interessant jobb (figur 4.6).



Figur 4.6 ”Dersom det skulle dukke opp en interessant stilling hos oss, kunne du tenke deg å søke deg tilbake til oss på et senere tidspunkt?”

#### 4.4.2 Andre sluttsamtaler

Vi har mottatt 10 utfylte skjemaer fra 2011 og 2012 fra Sjøforsvaret (Minevåpenet og Kystvakten). Det eksisterer to ulike utforminger av skjemaet. Skjemaene inneholder en rekke påstander, 10 eller 14 avhengig av hvilket skjema man bruker, som man skal ta stilling til på en skala fra 1 til 10, hvor 1 betyr helt uenig og 10 betyr helt enig. De dekker stort sett de samme temaene: familie, arbeidsbelastning, turnus/avspasering, lønn, arbeidsmiljø, karriere og kompetanseutvikling, organisasjonstilhørighet, om man føler seg verdsatt samt muligheten for at man returnerer til Sjøforsvaret. Selv om begge skjemaene stort sett tar opp de samme temaene, er ordlyden på påstandene ulik, og det gjør det vanskelig å sammenligne svarene mellom de ulike variantene av skjemaet.

Disse skjemaene inneholder noen innledende spørsmål av demografisk art, som skjemaet fra FLO MARKAP mangler. Dette gir oss mulighet til å si noe om denne gruppen som har sluttet i Sjøforsvaret. De som velger å slutte her hadde en gjennomsnittlig tjenestetid på 12,3 år. Flertallet var fra operativ bransje, og det var omtrent like mange som var yrkesoffiserer som avdelingsbefal.

Et knapt flertall mente at lønnen er for lav i forhold til egen innsatts. Halvparten mener at det er vanskelig/utfordrende å få nok tid til familie og venner. I likhet med de som valgte å slutte i FLO MARKAP, er også flertallet her positive til å søke seg tilbake til Forsvaret ved et senere tidspunkt dersom det skulle dukke opp en interessant jobb.

#### 4.4.3 Anbefalinger

Forsvarssektoren bør i større grad gjennomføre sluttsamtaler, spesielt med de som er fast ansatte i utgangspunktet (yrkesbefal). Dette innebærer å systematisere og analysere erfaringer og tilbakemeldinger for å få en bedre forståelse av *hvorfor* de slutter. Noen avdelinger har startet på denne prosessen. Gjennomføres sluttsamtalene på en enhetlig måte i organisasjonen kan de være med på å danne faktagrunnlag for å få en bedre forståelse av årsaker for adgangen og hva som tiltrekker ”der ute”. Denne type registrering vil gi en bedre oversikt over kompetanse som har forlatt organisasjonen, og gjør det lettere å opprettholde kontakten med tidligere ansatte, og kan dermed gjøre det lettere å rekruttere tidligere ansatte tilbake til sektoren.

## 5 Hvorfor opplever Sjøforsvaret en kompetanseflukt?

Sjøforsvaret opplever en personalrotasjon, turnover, som de opplever som høyere enn det som er ønskelig for organisasjonen (se kapittel 4.1). For Sjøforsvaret er det derfor viktig å få kartlagt årsaken(e) til at de mister medarbeidere de ønsker å beholde. Årsaken(e) til uønsket turnover kan ligge i både eksterne og interne forhold i en organisasjon. I kapittel 3 har vi vist at maritim næring er i vekst, og at dette er en næring Sjøforsvaret vil måtte konkurrere med om arbeidskraft i framtiden. Turnover som skyldes interne forhold i organisasjonen, kan man prøve å gjøre noe med. Ligger den i arbeidstakerens personlige livssituasjon, er det som regel lite bedriftene kan gjøre (Grimsø, 2005).

### 5.1 Undersøkelsen og gjennomføringen

I kapittel 4 viste vi at andre spørreundersøkelse ikke tyder på at de ansatte i Sjøforsvaret har høyere turnoverintensjon enn i Forsvaret for øvrig. Hvem er den gruppen som slutter, og hvordan skiller den seg fra ansatte som blir værende i Sjøforsvaret? Noen slutter i Sjøforsvaret for en kort periode av sitt yrkesaktive liv og finner veien tilbake. Hvem er denne gruppen? Skiller disse tre gruppene seg fra hverandre når det gjelder motivasjon, trivsel og hvordan de ser på sine arbeidsoppgaver? Dette er noen av spørsmålene vi ønsket å få svar på med en egenutarbeidet spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til tre ulike respondentgrupper på e-post i begynnelsen av januar 2012:

- de som jobber i Forsvaret/Sjøforsvaret
- de som har jobbet i Forsvaret/Sjøforsvaret, sluttet og kommet tilbake
- de som har sluttet i Forsvaret/Sjøforsvaret

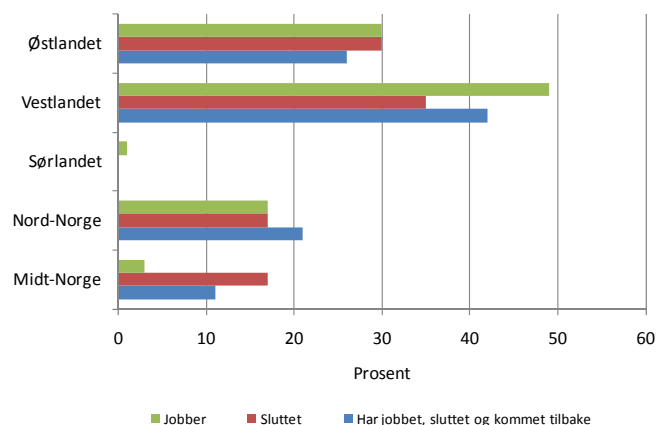
Spørreundersøkelsen er delt inn i fire seksjoner relatert til det å begynne, det å jobbe, det å forlate og det å komme tilbake til Forsvaret. De to første seksjonene ble besvart av alle, mens de to siste er spesifikke for de som har valgt å forlate Sjøforsvaret. Hver seksjon inneholder en rekke påstander som man skal ta stilling til på en fempunktsskala, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig.

Som kontrollgruppe i undersøkelsen har vi en tilfeldig trukket gruppe av respondenter som jobber i Sjøforsvaret. Vi ber alle gruppene huske tilbake i tid når de skal besvare deler av spørreskjemaet. Dette kan være vanskelig hvis hendelsene vi ber dem huske ligger langt tilbake i tid. I forbindelse med det å slutte i Forsvaret vil det nok være enklere å svare for de som nettopp har sluttet enn de som må tenke lengre tilbake i tid. Her har sluttsamtalene, hvis de utføres rett før medarbeideren forlater organisasjonen, et bedre potensial for å avdekke forhold knyttet til både det å arbeide og velge å forlate Sjøforsvaret.

Antall mottakere av spørreskjemaet i gruppen *sluttet* var 93. Av disse svarte 23, noe som gir en svarprosent på ca. 25 prosent. Dette er i utgangspunktet en noe lav svarprosent, men må ses i sammenheng med at respondentene i denne gruppen har sluttet i Sjøforsvaret. I gruppen *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* ble spørreskjemaet sendt til 24 mottakere. Av disse svarte 19 på skjemaet, noe som gir en svarprosent på ca. 80 prosent. Dette er i utgangspunktet en svært høy svarprosent. Noe av dette skyldes at datagrunnlaget vi hadde tilgjengelig var mangelfullt, og at enkelte av respondentene i kontrollgruppen faktisk tilhørte gruppen av *har jobbet, sluttet og kommet tilbake*. Reell svarprosent er derfor noe lavere. I kontrollgruppen ble spørreskjemaet sendt ut til 151 respondenter. Av disse svarte 71, noe som gir en svarprosent på ca. 47 prosent.

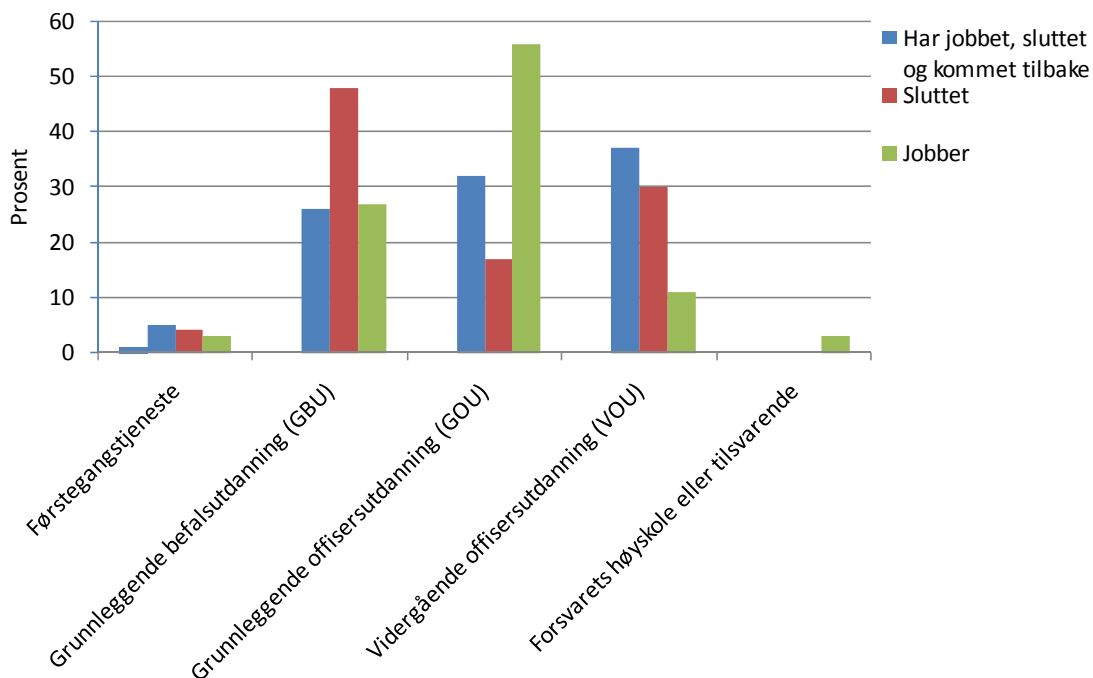
## 5.2 Demografi

Sjøforsvaret er i dag i all hovedsak lokalisert i Bergensområdet (kapittel 3). Nærhet til hjemsted er for mange en vesentlig faktor i valg av bo- og arbeidssted i etableringsfasen. Vi ønsket å finne ut i hvilken landsdel respondentene hadde bodd mesteparten av sin oppvekst (0–18 år). Figur 5.1 viser hvordan de ulike respondentgruppene fordeler seg på svaralternativene. I alle gruppene er det flest som er vokst opp på Vestlandet, etterfulgt av Østlandet. Blant gruppen som *jobber* i Sjøforsvaret er ca. 50 prosent oppvokst på Vestlandet. Både gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* og gruppen som *har sluttet* er klart større enn gruppen som *jobber* i Sjøforsvaret i Midt-Norge.



Figur 5.1 Respondentenes svar på spørsmålet "Hvor har du bodd mesteparten av din oppvekst (0–18 år)?" fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake til Sjøforsvaret.

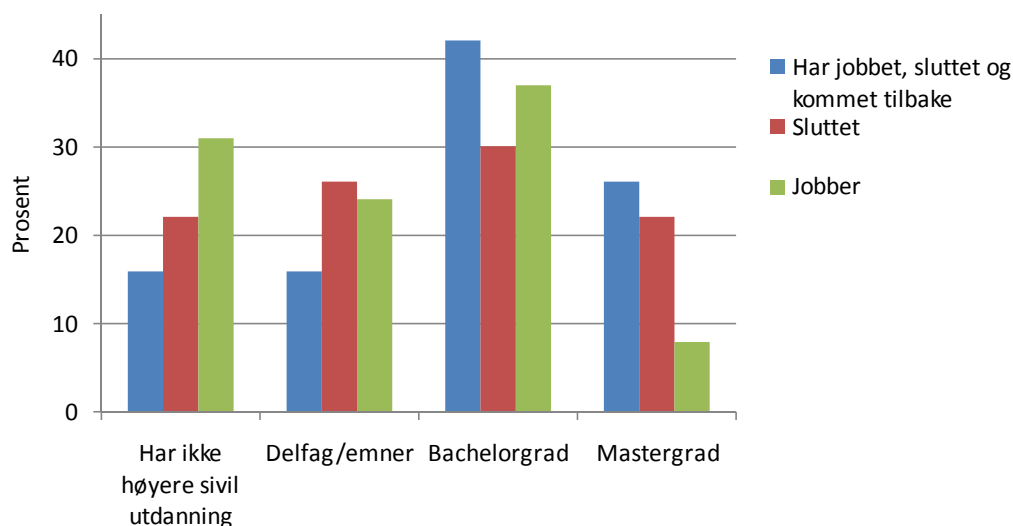
Videre ønsket vi å kartlegge respondentenes utdanningsnivå, både det militære og det sivile. La oss først ser på det militære utdanningsnivået (figur 5.2). I overkant av 30 prosent av respondentene som har *sluttet* i Sjøforsvaret har videregående offisersutdanning (VOU). Flertallet av de som *jobber* i Forsvaret har grunnleggende offisersutdanning (GOU) som sitt høyeste militære utdanningsnivå. For gruppen som har *sluttet* har ca. 50 prosent grunnleggende befalsutdanning (GBU) som sitt høyeste militære utdanningsnivå.



Figur 5.2 Respondentenes svar på spørsmålet "Høyest fullført militære utdanning?" fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake til Sjøforsvaret.

Det sivile utdanningsnivået er høyere blant de som *har sluttet* i Sjøforsvaret enn de som fortsatt *jobber* der (figur 5.3). Det er klart flere som har en mastergrad blant de som *har sluttet*.<sup>18</sup> Både i gruppen som *har sluttet* og gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* til Sjøforsvaret er andelen med mastergrad på ca. 25 prosent mot 8 prosent for de som jobber i Sjøforsvaret. I avsnitt 3.5.1 så vi at andelen med mastergrad i maritim næring i Norge i dag er ca. 6 prosent. Vi kan konkludere med at de som forlater Sjøforsvaret er godt utdannet både militært og sivilt.

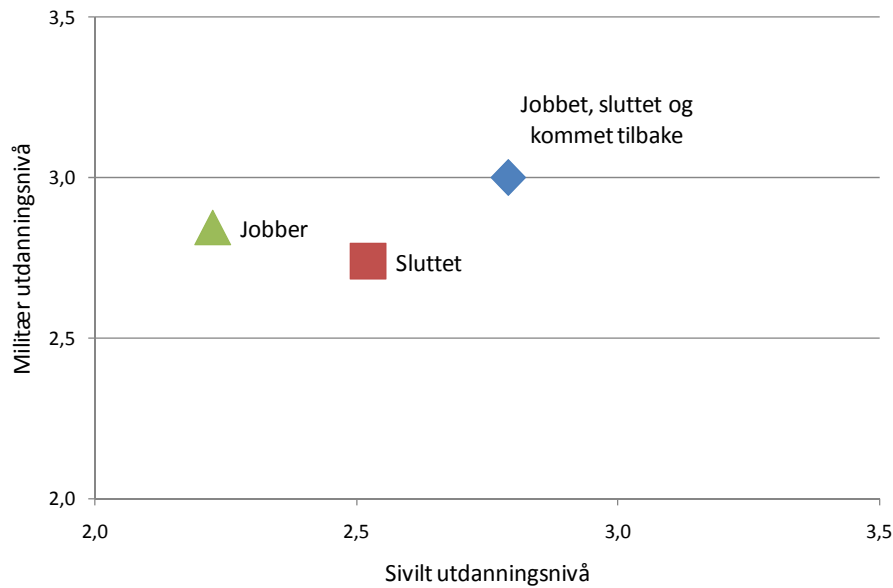
*Høyere sivil utdannelse blir ikke verdsatt godt nok i Forsvaret. En mastergrad tar man gjerne fordi man ønsker en karriere, det settes mer pris på om man har vært skipssjef eller har lang ansiennitet. Videre er man meget attraktiv ute i det sivile, jeg fikk flere henvendelser fra en rekke selskaper som ønsket meg og som kunne tilby høyere lønn og utfordrende arbeidsoppgaver.*  
(Informant)



Figur 5.3 Respondentenes svar på spørsmålet "Høyest fullført sivile utdanning?" fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake til Sjøforsvaret.

Figur 5.4 viser gjennomsnittskår for høyeste fullførte militære og sivile utdanning for de tre gruppene. Figuren viser at de som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* skårer høyest på både sivil og militær utdanning. Gruppen som *jobber* i Sjøforsvaret har et høyere militært utdanningsnivå enn gruppen som *har sluttet*, mens gruppen som *har sluttet* har et høyere sivilt utdanningsnivå.

<sup>18</sup> Vi vet ikke fra disse dataene om de har tatt masterutdanning før eller etter de valgte å forlate Sjøforsvaret.



**Militært utdanningsnivå**

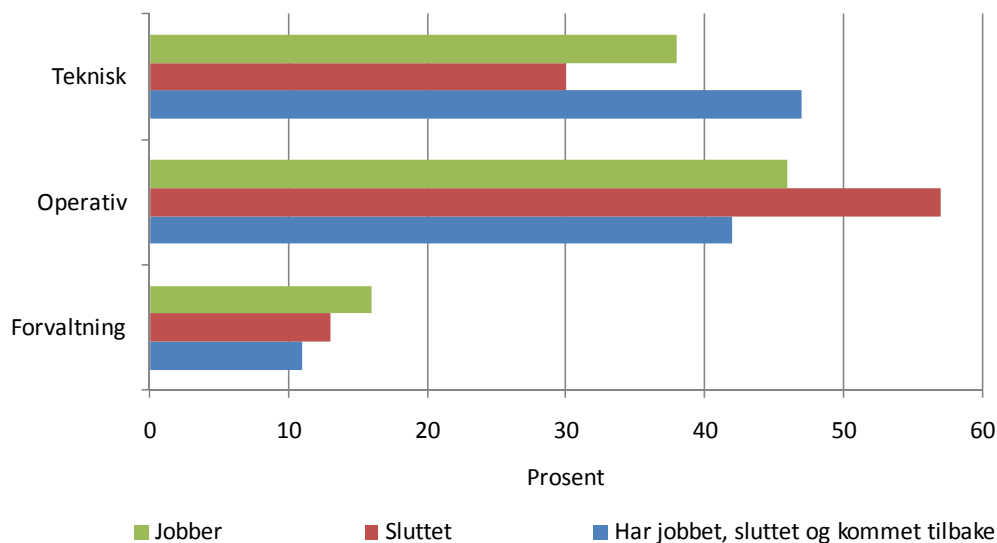
- 1 = Førstegangstjeneste
- 2 = Grunnleggende befalsutdanning (GBU)
- 3 = Grunnleggende offisersutdanning (GOU)
- 4 = Videregående offisersutdanning (VOU)
- 5 = Forsvarets høyskole eller tilsvarende

**Sivilt utdanningsnivå**

- 1 = Ingen utdanning
- 2 = Delfag/emner
- 3 = Bachelor
- 4 = Mastergrad
- 5 = Doktorgrad

*Figur 5.4 Gjennomsnittskår for høyeste sivile og militære utdanningsnivå på respondentene i utvalget fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake til Sjøforsvaret. Vi gjør oppmerksom på at figuren ikke viser hele skalaen fra 1 til 5, men et utsnitt fra 2 til 3,5.*

I underkant av 60 prosent av respondentene som *har sluttet* i Forsvaret er fra operativ bransje, 30 prosent fra teknisk bransje og ca. 10 prosent fra forvaltning. I gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* til Forsvaret kommer i underkant av 50 prosent fra teknisk bransje og i overkant av 40 prosent fra operativ bransje (figur 5.5).



Figur 5.5 Bransje respondentene oppgav å tilhøre/tilhørte i Sjøforsvaret fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

### 5.3 Om å begynne i Forsvaret

Innledningsvis ønsket vi å kartlegge motivasjon for å begynne i Sjøforsvaret/Forsvaret. Vi ønsket å se om det var noen forskjell på gruppene som velger å slutte og de som bli værende i Sjøforsvaret.

Respondentene ble bedt om å vurdere på en skala fra 1 til 5, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig, hvor enige de er i en rekke påstander. Figur 5.6 viser den gjennomsnittlige skåren på alle påstandene fordelt på om man *jobber*, *har sluttet* eller *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* til Sjøforsvaret.

Faktorer som respondentene oppgir har betydning for at de ønsket å begynne i Forsvaret/Sjøforsvaret (gjennomsnittsskår > 3):

- interessante arbeidsoppgaver (ca. 70 prosent)
- gir god lederutdanning (40–60 prosent, avhengig av respondentgruppe)
- førstegangstjenesten inspirerte til en videre karriere i Sjøforsvaret (60–70 prosent, avhengig av respondentgruppe)

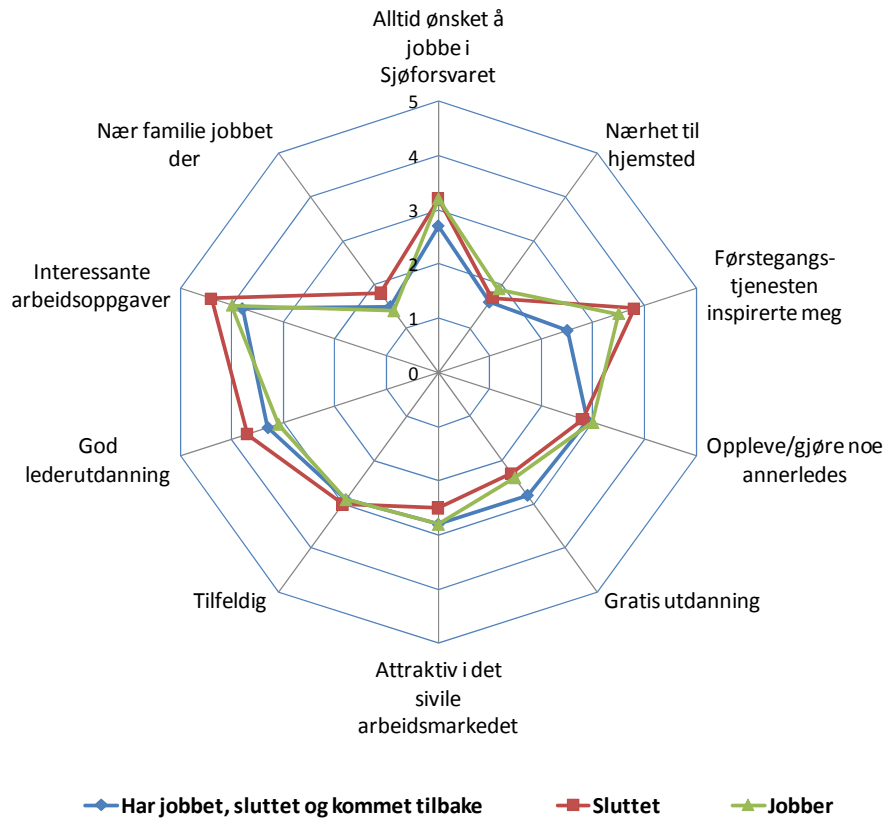
Faktorer som respondentene gir en gjennomsnittsskår rundt 3 som betydning for at de ønsket å begynne i Forsvaret/Sjøforsvaret:

- tilfeldig at jeg begynte
- blir attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet
- alltid ønsket å jobbe i Forsvaret/Sjøforsvaret
- oppleve/gjøre noe annerledes



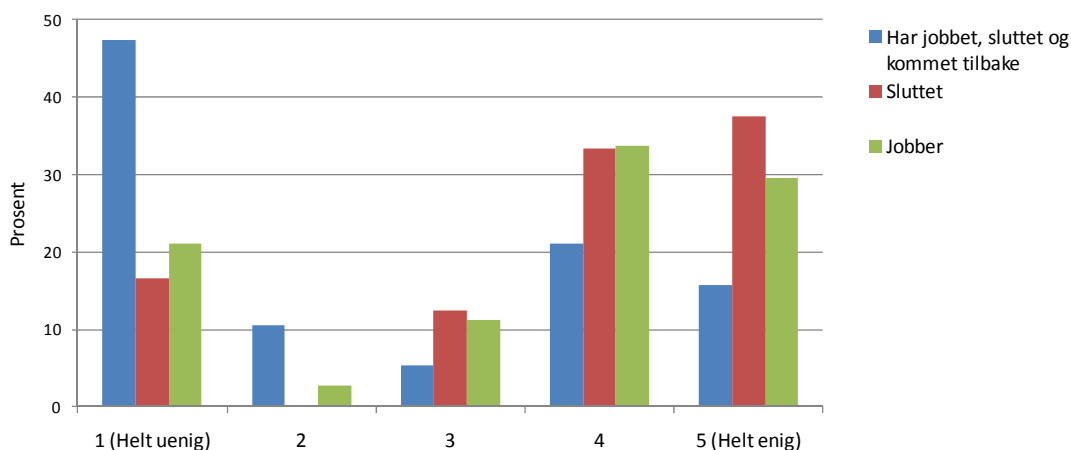
Faktorer som respondentene mener er av liten betydning for at de ønsket å begynne i Forsvaret/Sjøforsvaret (gjennomsnittskår < 3):

- en i nær familie jobbet i Forsvaret
- gratis utdanning



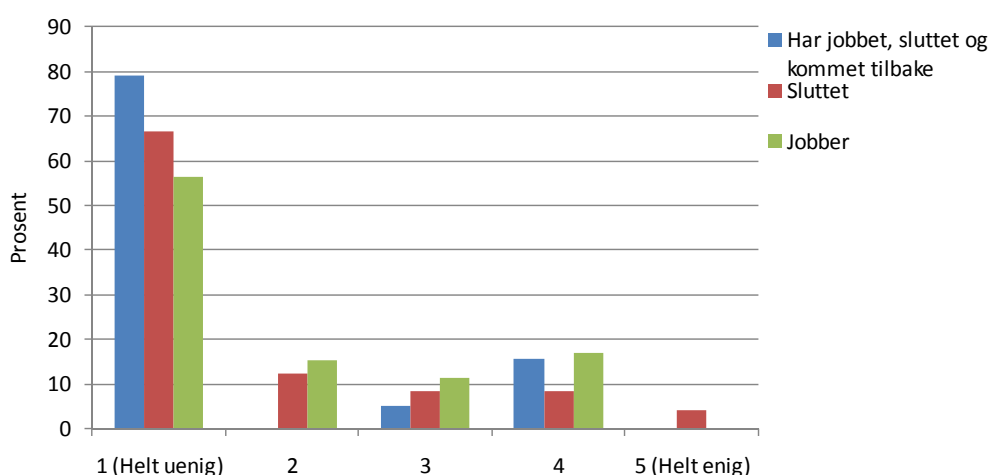
Figur 5.6 Figuren viser gjennomsnittskår for påstandene knyttet til det å begynne i Forsvaret/Sjøforsvaret fordelt på om man jobber, har sluttet eller jobbet, sluttet og kommet tilbake. Skalaen går fra 1 til 5, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig.

Der hvor vi observerer størst forskjell mellom de tre undergruppene i våre analyser er på spørsmålet om førstegangstjeneste inspirerte til videre karriere i Sjøforsvaret. Dette er en påstand som skårer høyt hos både de som *jobber* i Sjøforsvaret og de som har *sluttet*. Derimot, oppgir ca. 60 prosent i gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* at dette er en faktor som ikke var av betydning for at de begynte å jobbe i Sjøforsvaret (figur 5.7). Denne gruppen av respondenter gir også påstanden *Jeg har alltid ønsket å jobbe i Forsvaret/Sjøforsvaret* mindre vekt enn de øvrige respondentene.

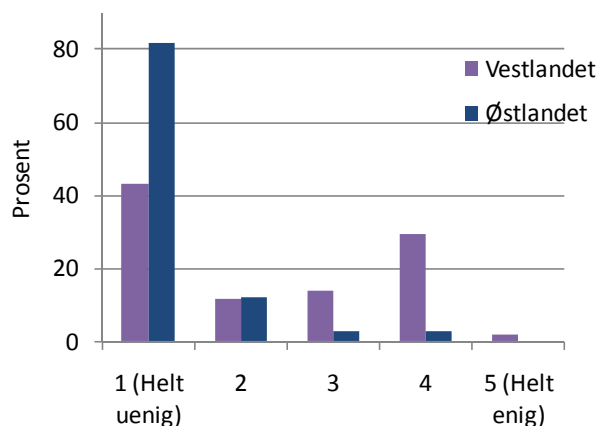


Figur 5.7 Svarfordelingen på påstanden ”Erfaringer fra førstegangstjenesten inspirerte meg til en videre karriere i Forsvaret/Sjøforsvaret” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

På spørsmålet *Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det var lokalisert i nærheten til hjemstedet mitt* oppgir mellom 70–80 prosent av respondentene, avhengig av hvilken respondentgruppe de tilhører, at de er uenig i denne påstanden (figur 5.8). Gruppen som fremdeles jobber i Sjøforsvaret er minst uenig i denne påstanden. Vi så at nesten 50 prosent av de som jobber i Sjøforsvaret er oppvokst på Vestlandet (kapittel 5.2). Figur 5.9 viser at oppvekststed har betydning for hvordan man stiller seg til denne påstanden. De som er vokst opp på Vestlandet er mer enig i at det at Sjøforsvaret er lokalisert i nærheten til hjemstedet deres hadde betydning for at de valgt å begynne i Sjøforsvaret.



Figur 5.8 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det var lokalisert i nærheten til hjemstedet mitt” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.



Figur 5.9 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det var lokalisert i nærheten til hjemstedet mitt” fordelt på om man har vokst opp på Vestlandet eller Østlandet.

*Det forventes stadig mer effektivitet av hvert enkelt befall, selv om bemanningen på fartøy og avdelinger blir mindre. Jeg valgte å slutte for det å jobbe på fregatt tilsier at du må bo i Bergen. (Informant)*

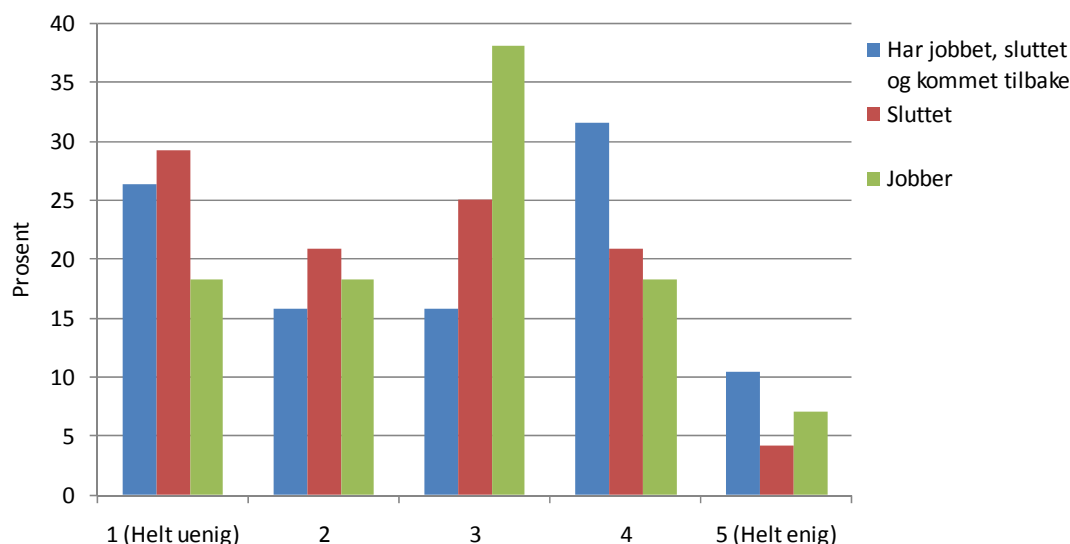
*Hovedgrunnen til at jeg valgte å slutte var at jeg er fra [...] <sup>19</sup>og det ble langt å pendle, aldri aktuelt å flytte til Bergen da jeg har samboer hjemme, i tillegg så skal jeg ta over familiegården på sikt. Årene i marinen var for min del meget givende og utfordrende på en meget positiv måte. (Informant)*

*Den største grunnen til at jeg sluttet var at det var ingen interessante jobber som var ledig i Stavangerområdet etter flytting av FOH. Lokasjon er viktig. (Informant)*

*Jeg trives godt i Sjøforsvaret og jobben. Jeg har spennende og utfordrende oppgaver i stillingen. Ift min fremtid i Sjøforsvaret er den noe mer usikker. Dette har sammenheng med fremtidsutsiktene for resten av min yrkesaktive karriere. Dersom jeg velger å gjøre karriere (og fortsette) i Forsvaret, vil det medføre flytting, samt en meget moderat lønnsutvikling (kanskje gå ned i inntekt). Dette samsvarer dårlig med familiesituasjonen (kone og tre barn i skole og barnehage). Dersom jeg velger å gå over til en sivil stilling, ville antagelig lønnsutviklingen vært betydelig bedre forutsatt at jeg presterer godt, samt at jeg fremdeles kan være bosatt i Bergen. Dette er betraktninger jeg tror jeg deler med mange. Min eventuelle avgang vil ikke være grunnet arbeidsoppgaver eller trivsel. (Informant)*

<sup>19</sup> Stedsnavn fjernet grunnet anonymiseringshensyn.

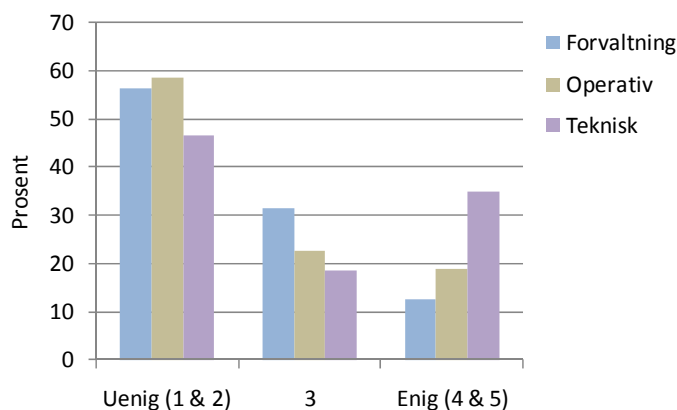
I gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* oppgir 45 prosent av respondentene at de begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi utdanningen gjør dem attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet (figur 5.10). Både gruppen som *har sluttet* og gruppen som *jobber* oppgir i mindre grad dette som grunn til at de begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret.



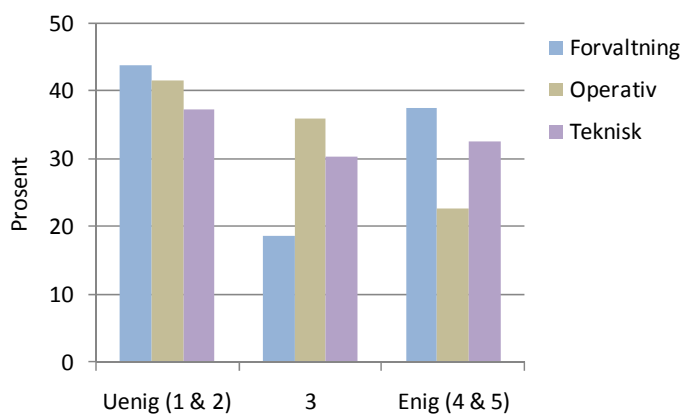
Figur 5.10 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi utdanningen gjør meg attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

### 5.3.1 Påvirker bransje hvilke motiver man hadde for å begynne i Sjøforsvaret?

Påvirker hvilken bransje respondenten tilhører/tilhørte hva man oppgir som motiv for å ha begynt i Sjøforsvaret? Disse dataene viser små forskjeller mellom motiv for å begynne å jobbe i Sjøforsvaret og bransje. Vi finner blant annet at de som er/var i teknisk bransje oppgir i noe høyere grad enn de som tilhører/tilhørte operativ og forvaltning at de begynte i Forsvaret for å slippe studielån (figur 5.11). Videre oppgir respondentene fra bransjene teknisk og forvaltning i noe høyere grad at de begynte i Sjøforsvaret fordi det gjør dem attraktive på det sivile jobbmarkedet (figur 5.12).



Figur 5.11 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg tok utdanning i Forsvaret/Sjøforsvaret for å slippe studielån” fordelt på bransje.



Figur 5.12 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi utdanningen gjør meg attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet” fordelt på bransje.

### 5.3.2 Oppsummering

Vi finner at det er lite som skiller de som har sluttet fra de som blir værende i Forsvaret når de blir spurt om det å begynne i Sjøforsvaret. Interessante arbeidsoppgaver og en god lederutdanning er det som blir tillagt mest vekt av alle gruppene. Derimot er de ulike respondentgruppene uenige i om førstegangstjeneste inspirerte til videre karriere i Sjøforsvaret. Dette er en viktig faktor for både de som *jobber* i Sjøforsvaret og de som har *sluttet*, mens for gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* er førstegangstjenesten av mindre betydning for videre karriere i Sjøforsvaret.

Nærhet til hjemsted og at en i nær familie har jobbet i Sjøforsvaret blir ansett som mindre viktige faktorer for å begynne i Sjøforsvaret. Nærhet til hjemsted er viktigere for gruppen som *jobber* i Sjøforsvaret, enn for de som har *sluttet*.

I overkant av 30 prosent av de som er fra teknisk bransje oppgir at de begynte i Sjøforsvaret for å slippe studielån og fordi utdanningen gjør dem attraktive på det sivile arbeidsmarkedet. Dette er noe høyere enn for de som kommer fra operativ bransje.

## 5.4 Om å jobbe i Sjøforsvaret

Ansattes turnoverintensjonen, intensjonen om å slutte i en organisasjon, er strekt relatert til hva ansatte motiveres av (Kuvaas & Dysvik, 2008). Det eksisterer ulike teorier om hva som motiverer ledere og medarbeidere i en organisasjon. Når man snakker om motivasjon, kan man skille mellom indre og ytre motivasjon. Den viktigste forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er hvorvidt hovedkilden til motivasjon ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Kuvaas & Dysvik, 2008). Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønning som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører (Kuvaas & Dysvik, 2008). Ytre motivasjon er atferd hvor kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten (Kuvaas & Dysvik, 2008). I mange situasjoner vil imidlertid både indre og ytre motivasjon være til stede samtidig. Forskning er svært entydig i favør av at indre motivasjon er den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, lavere turnoverintensjon, mer ekstrarolleatferd og mindre jobbstress og sykefravær (Kuvaas & Dysvik, 2008). På bakgrunn av disse resultatene formulerte vi et sett med hypoteser som vi ønsket å teste (tabell 5.1).

Hypoteser	
H1	De som slutter er i større grad motivert av ytre faktorer enn de som blir værende i Sjøforsvaret.
H2	De som slutter har lavere organisasjonstilhørighet enn de som blir værende i Sjøforsvaret.
H3	De som slutter opplevde mindre grad av autonomi i arbeidet enn de som blir værende i Sjøforsvaret.

Tabell 5.1 Forskningshypoteser.

### 5.4.1 Motivasjon – indre eller ytre?

Vi ønsket å kartlegge om det er noen forskjell i hva som motiverer de tre gruppene av respondenter i utvalget vårt. Vi ba respondentene ta stilling til fire påstander rettet mot indre motivasjon og tre påstander rettet mot ytre motivasjon, igjen på en skala fra 1 til 5, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig. Spørsmålene er hentet fra (Kuvaas & Dysvik, 2008).

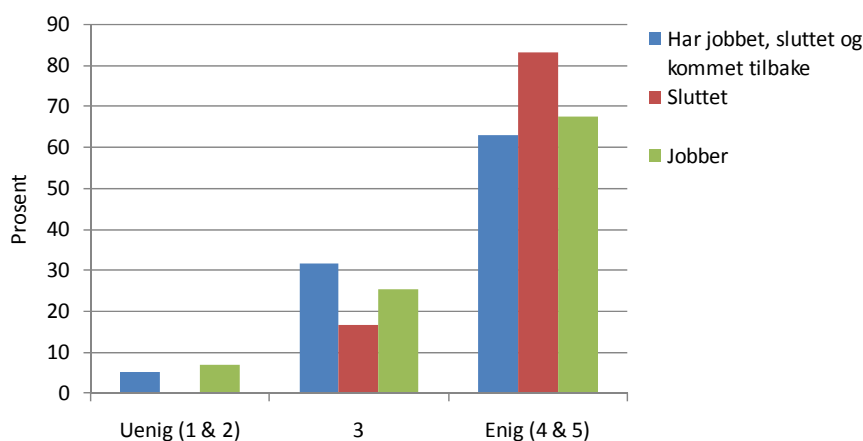
Indre motivasjon:

- Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.
- Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.
- Jobben min er veldig spennende.
- Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.

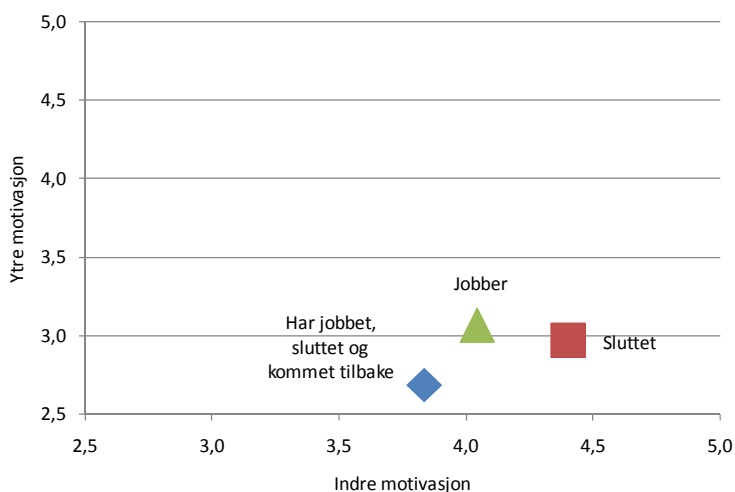
### Ytre motivasjon:

- Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser, hadde jeg gjort en mye bedre jobb.
- Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats, skal jeg ha betalt for det.
- For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb.

Alle gruppene skårer høyt på indre motivasjon. Ta for eksempel påstanden *Jobben min er veldig spennende*. Her oppgir 80 prosent av de som har sluttet i Sjøforsvaret at de er enige at dette var tilfelle når det jobbet i Sjøforsvaret (figur 5.13). Gjennomsnittskåren for de tre påstandene knyttet til indre motivasjon er høyest hos de som har *sluttet* (4,4), etterfulgt av de som *jobber* (4,0) og de som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* (3,8) (figur 5.14).



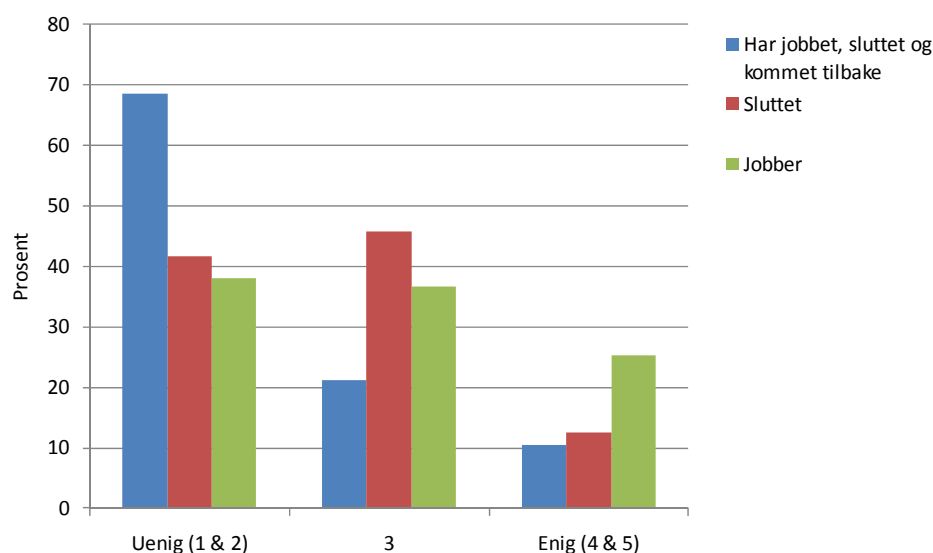
Figur 5.13 Svarfordelingen på påstanden "Jobben min er veldig spennende" fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.



Figur 5.14 Gjennomsnittsmål for de fire påstandene om indre og de tre påstandene om ytre motivasjon. Vi gjør oppmerksom på at figuren ikke viser hele skalaen fra 1 til 5, men et utsnitt fra 2,5 til 5.

Vi finner ingen store forskjeller når det gjelder ytre motivasjon mellom de tre gruppene av respondenter. De som *jobber* og har *sluttet* i Sjøforsvaret har en gjennomsnittsskår på henholdsvis 3,0 og 2,9 på påstandene om ytre motivasjon. Gruppen som *har sluttet, jobbet og kommet tilbake* skårer lavest på ytre motivasjon (2,7) (figur 5.14). Denne gruppen oppgir blant annet i mye større grad enn de gruppene som har *sluttet* og *jobber* at de ikke er enige påstanden *Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb* (figur 5.15).

Våre resultater støtter ikke den første hypotesen vår: ”De som slutter er i større grad motivert av ytre faktorer enn de som blir værende i Sjøforsvaret”. Forskning viser at høy indre motivasjon i større grad fører til at en blir værende i organisasjonen. Alle våre respondenter, både de som *jobber* og de som har *sluttet* i Sjøforsvaret, skårer høyt på indre motivasjon. Vi observerer heller ikke noen signifikant forskjell når det gjelder ytre motivasjon, her skårer alle gruppene rundt 3. Imidlertid er vårt utvalg av respondenter som har *sluttet* og de som har *sluttet og kommet tilbake*, for lite til å bekrefte eller avkrefte hypotesen.



Figur 5.15 Svarfordelingen på påstanden ”Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

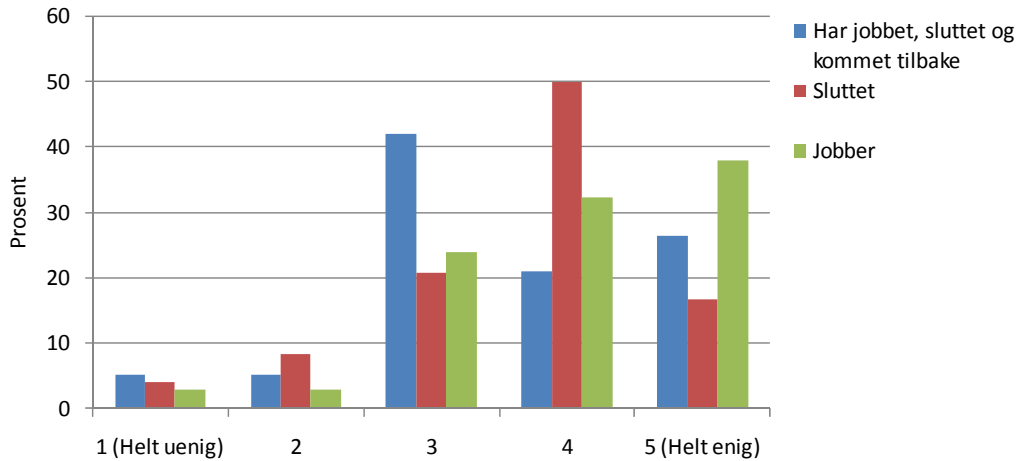
#### 5.4.2 Andre faktorer til indre motivasjon

Faktorer som selvbestemmelse/autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet skaper indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2008). Autonomi er en følelse av frihet til å gjøre valg om hvordan en vil utføre arbeidet, og de resulterende følelsene av personlig ansvar for disse valgene. Vi har stilt to spørsmål om autonomi:

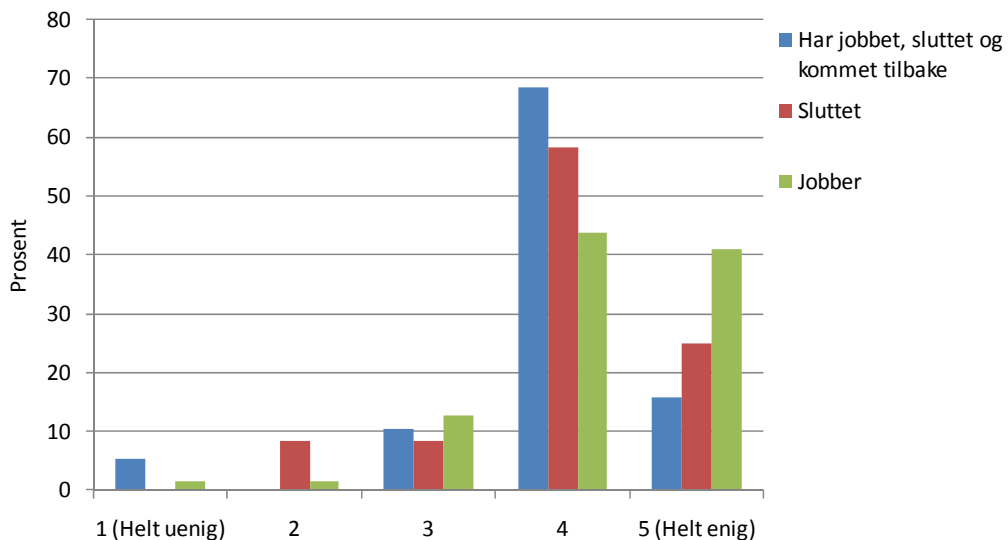
- Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben.
- Jobben min gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet.



Et stort flertall av både gruppen som har *sluttet* og gruppen som *jobber* i Sjøforsvaret oppgir at de opplevde/oplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben i Sjøforsvaret (figur 5.16 og figur 5.17). Gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* oppgir dette i mindre grad.



Figur 5.16 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

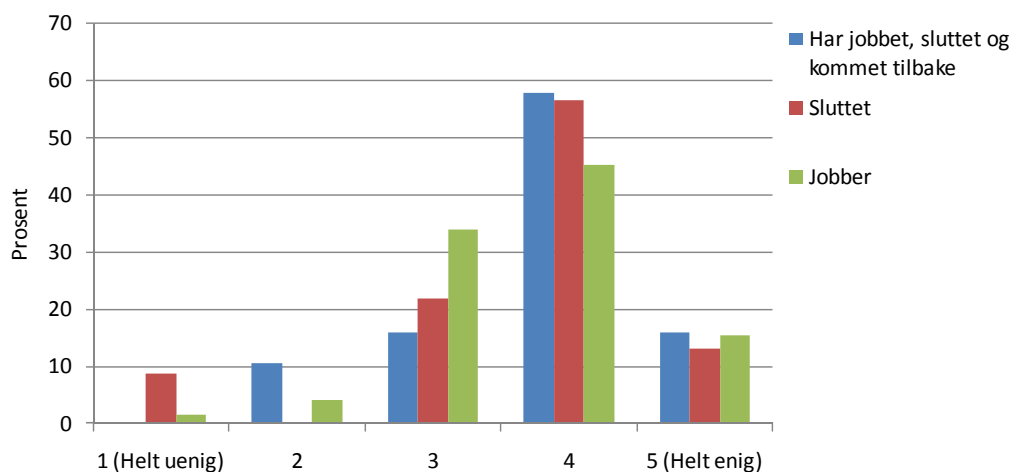


Figur 5.17 Svarfordelingen på påstanden ”Jobben min gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

Forskning viser at støtte fra kollegaer og/eller ledere påvirker turnoverintensjonen (Kuvaas & Dysvik, 2008). Vi stilte spørsmålet:

- Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?

Et stort flertall, uavhengig av hvilken gruppe man tilhører, oppgir at de opplevde/oplever at deres arbeidsresultater blir verdsatt av deres nærmeste sjef i Sjøforsvaret (figur 5.18). Gruppen som aldri har *sluttet* oppgir dette i noe mindre grad.



Figur 5.18 Svarfordelingen på påstanden ”Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

Graden av kompetanseopplevelse påvirker også indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2008). Vi har tatt med et spørsmål fra Forsvarets årlige medarbeiderundersøkelse:

- Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret.

I overkant av halvparten av respondentene oppgir at de opplevde/oplever at de hadde/har klart for seg hvilke karrieremuligheter som fantes/finnes for dem i Sjøforsvaret (figur 5.19). Gruppen som *jobber* i Forsvaret oppgir dette i noe mindre grad (figur 5.19). Vi observerer også en liten endring mellom vår kontrollgruppe som er tilfeldig trukket og de i Sjøforsvaret som har valgt å svare på medarbeiderundersøkelsen i 2012. Denne forskjellen kan skyldes at de to undersøkelsene er utført med ca. et års mellomrom.



Figur 5.19 Svarfordelingen på påstanden ”Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret” fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake. I tillegg er resultatene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse for Sjøforsvaret i 2012 inkludert i figuren (lilla søyle).

### 5.4.3 Organisasjonstilhørighet

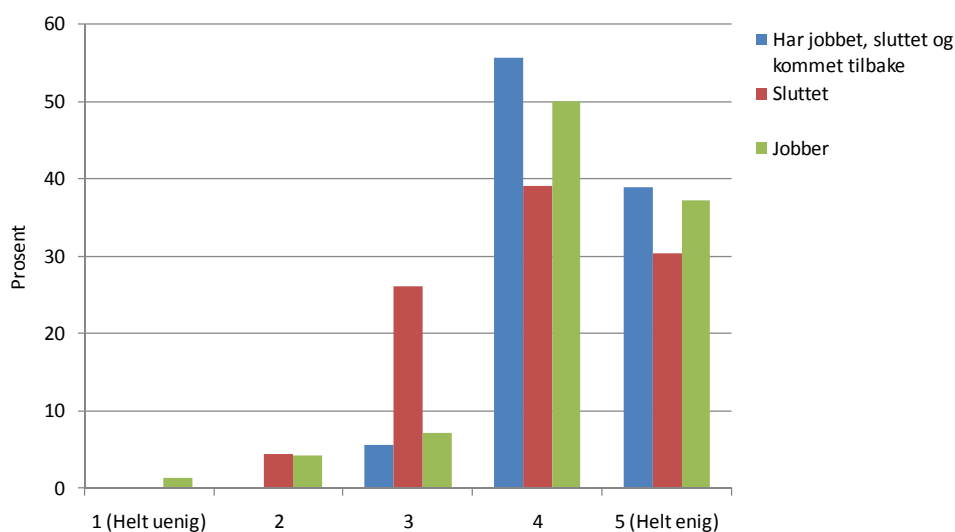
Organisasjonsforpliktelse kan defineres som en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon. Forskning på organisasjonstilhørighet er basert på tanken om at når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd (Kuvaas & Dysvik, 2008). Forskning viser at organisasjonsforpliktelse er negativt relatert til turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2008).

Vi stilte to spørsmål om organisasjonstilhørighet, hvor det ene er hentet fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse:

- Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i.
- Jeg føler tilhørighet til Sjøforsvaret.



Figur 5.20 Svarfordelingen på påstanden "Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i" fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake. I tillegg er resultatene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse for Sjøforsvaret i 2012 inkludert i figuren (lilla søyle).



Figur 5.21 Svarfordelingen på påstanden "Jeg føler tilhørighet til Sjøforsvaret" fordelt på om man jobber, har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

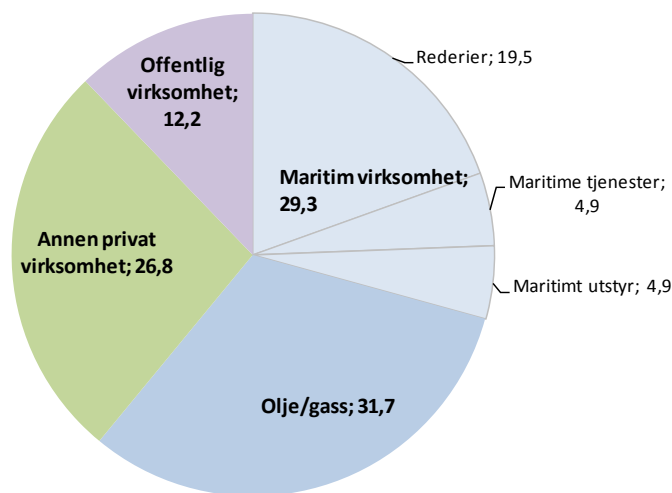
Flertallet av respondentene, uavhengig av respondentgruppe, er enige i påstanden *Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i*, og de oppgir å føle tilhørighet til Sjøforsvaret (figur 5.20 og figur 5.21). Gruppen som har *sluttet* oppgir noe lavere grad av tilhørighet enn gruppene som nå jobber i Sjøforsvaret. Det er vanskelig å svare på om de som *sluttet* har lavere grad av organisasjonstilhørighet, eller om at de svarer slik fordi det er en stund siden de jobbet i Sjøforsvaret.

#### 5.4.4 Oppsummering

Vi finner ikke i vårt utvalg at det er noen store forskjeller på om man ble/blir motivert av indre og ytre faktorer i sitt arbeid i Sjøforsvaret mellom de som slutter og de som blir værende. Alle gruppene skårer høyt på indre motivasjon. Gruppene skårer på gjennomsnittet når det gjelder ytre motivasjon og gruppen som skårer lavest er de som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* til Sjøforsvaret. De ulike gruppene oppgir heller ikke at de har opplevd/opplever ulik grad av autonomi i sitt arbeid i Sjøforsvaret. Alle gruppene opplever/opplevde at de har/ hadde høy grad av autonomi i sitt arbeid i Sjøforsvaret. Når det gjelder organisasjonstilhørighet så oppgir de som har sluttet noe lavere organisasjonstilhørighet enn de som blir værende i Sjøforsvaret. Våre resultater fra denne undersøkelsen kan tyde på at det i utgangspunktet ikke er så store forskjeller mellom de som velger å forlate eller å bli værende i organisasjonen. For å undersøke dette kreves det videre forskning.<sup>20</sup> For Sjøforsvaret er det positivt at flertallet opplever høy grad av indre motivasjon, organisasjonstilhørighet og autonomi i sitt arbeid. Hva det er som allikevel gjør at noen velger å forlate organisasjonen skal vi se nærmere på i de neste kapitlene.

### 5.5 Om å slutte i Sjøforsvaret

Vi ønsket å kartlegge hvor de som velger å slutte i Forsvaret begynner å jobbe. Figur 5.22 viser at der hvor flest begynner å jobbe er olje/gass og maritim næring. Som vist i kapittel 3 er det naturlig å slå sammen disse to sektorene, da går ca. 60 prosent av våre respondenter hit. Deretter følger annen privat virksomhet med 27 prosent. Dette er i samsvar med sluttsamtalene fra FLO MARKAP som viste at i underkant av 70 prosent går til maritim og olje/gass-næringen (kapittel 4.4).

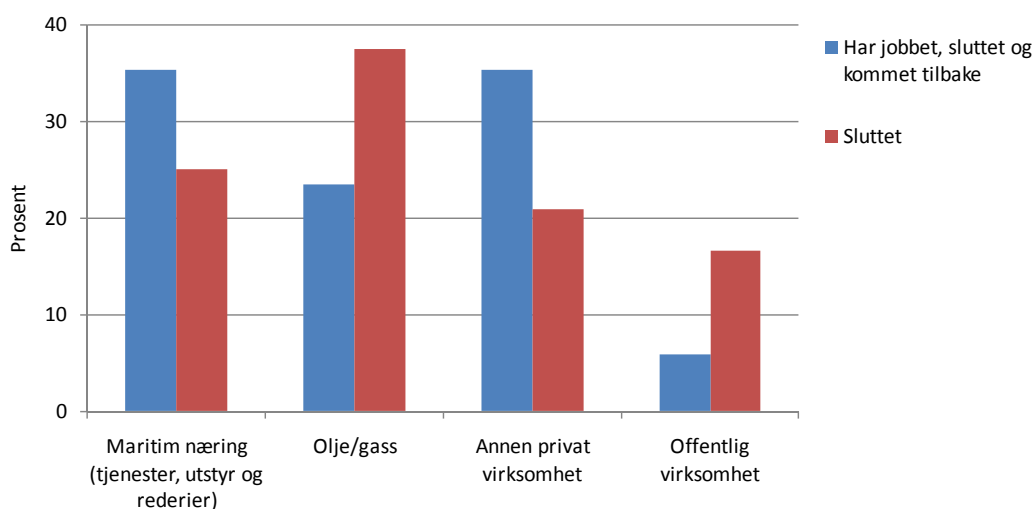


Figur 5.22 Respondentenes svarfordeling oppgitt i prosent på spørsmålet "Hvor begynte du å jobbe da du forlot Sjøforsvaret?"

Figur 5.23 viser at det er en forskjell på de som har *sluttet* helt og de som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* hvor de som har *sluttet* helt i større grad går til olje/gass og offentlig virksomhet,

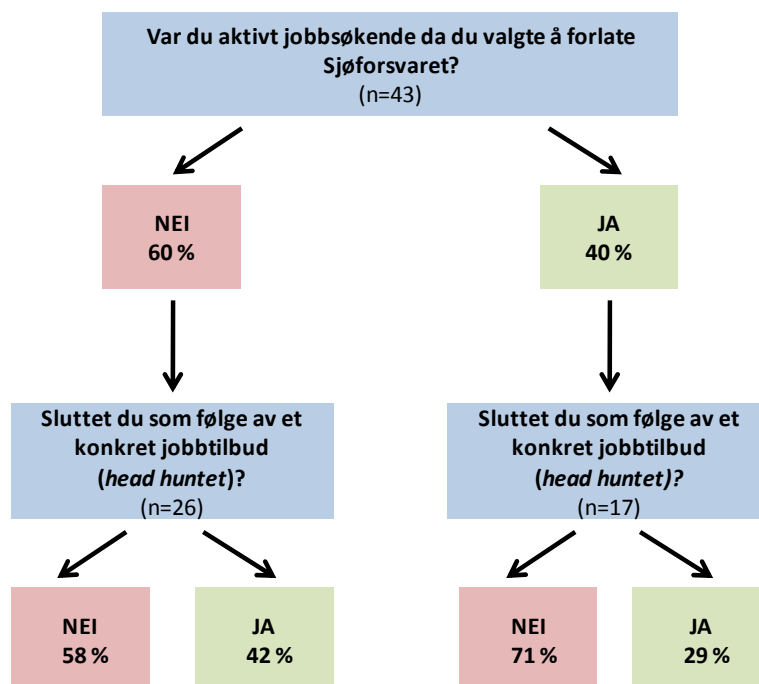
<sup>20</sup> Utvalget i denne undersøkelsen er lite.

mens gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* i større grad går til maritime tjenester, utstyr og rederier og annen privat virksomhet.



Figur 5.23 Svarfordelingen på påstanden ”Hvor begynte du å jobbe da du forlot Sjøforsvaret?” fordelt på om man har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

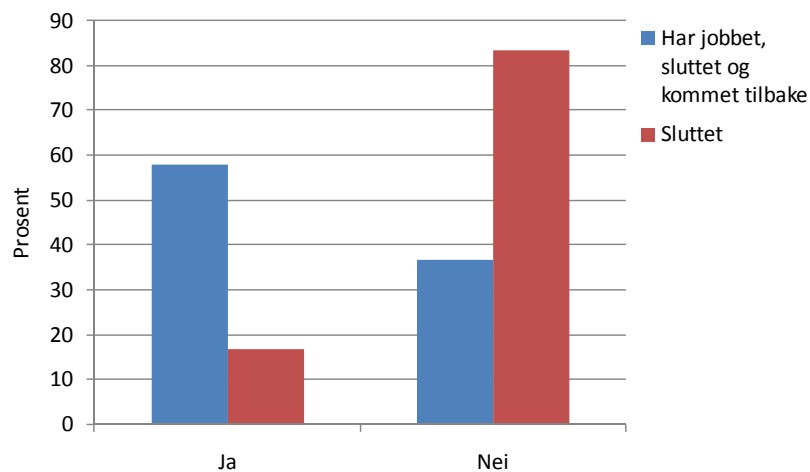
På spørsmålet *Var du aktivt jobbsøkende da du valgte å forlate Sjøforsvaret?* oppgir ca. 40 prosent at de var det, her observerer vi ingen forskjell mellom de som *har sluttet* og de som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* (figur 5.24). Det betyr at ca. 60 prosent ikke var aktivt jobbsøkende da de sluttet i Sjøforsvaret. Av disse oppgir i overkant av 40 prosent at de sluttet i Sjøforsvaret som følge av et konkret jobbtilbud (*head huntet*).



Figur 5.24 Forholdet mellom det å være aktivt jobbsøkende og å oppleve å bli head huntet.

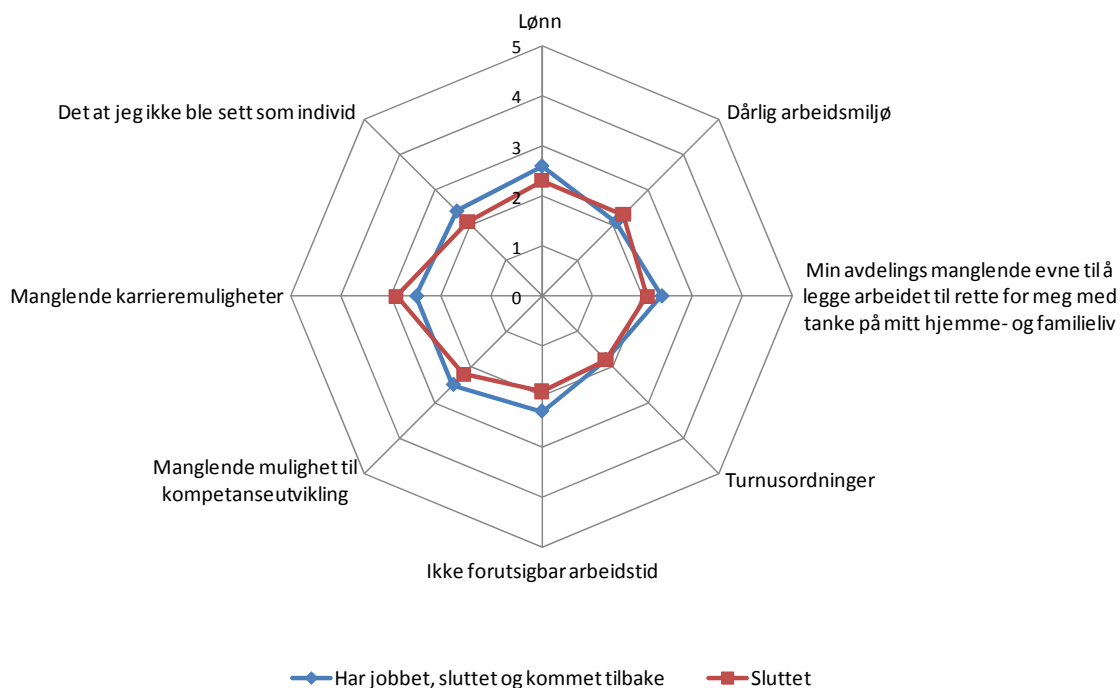
Maritim næring har vært i en enorm vekst de siste ti årene (se kapittel 3). Gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* svarer i mindre grad at de ble *head huntet* enn gruppen som har *sluttet*. Det kan være flere grunner til det. For det første har respondentene i denne gruppen sluttet i tidsrommet 1994–2011, mens respondentene i gruppen *sluttet* har forlatt Sjøforsvaret i perioden 2004–2011. Slutt-tidspunktet kan påvirke i hvor stor grad den enkelte har opplevd å bli *head huntet*, spesielt siden næringen har vært i en enorm vekst de siste ti årene (se kapittel 3). I tillegg så oppgir denne gruppen i mindre grad å gå til olje/gass-sektoren som er den sektoren i størst vekst.

Bosted er sentralt for dagens to-karriere familier. Sjøforsvaret er som sagt hovedsakelig lokalisert i Bergensområdet, et område hvor maritim næring er godt representert og i vekst (kapittel 3). Dette gir gode muligheter for arbeidsplasser også for ektefeller/samboere til ansatte i Sjøforsvaret, i tillegg til nye muligheter for ansatte i Sjøforsvaret uten at de trenger å flytte på familien. På spørsmålet om det var viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergensområdet svarte i overkant av 80 prosent at dette ikke var viktig for gruppen som har *sluttet*, mens flertallet fra gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* oppgir at dette var viktig for dem (figur 5.25).



Figur 5.25 Svarfordelingen på påstanden ”Var det viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergensområdet?” fordelt på om man har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

Med utgangspunkt i sluttårsakene som ble oppgitt i sluttsamtalene formet vi et sett med påstander som vi ønsket at respondentene som har forlatt Sjøforsvaret én eller flere ganger i løpet av karrieren, skulle ta stilling til, igjen på en fempunktts skala (figur 5.26).



Figur 5.26 Figuren viser gjennomsnittsskår for faktorer knyttet til det å slutte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordelt på om man har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake. Skalaen går fra 1 til 5, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig.

Figuren viser at ingen av de årsakene vi har bedt respondentene peke seg ut som en klar årsak til at respondentene har valgt å slutte i Sjøforsvaret. Generelt så skårer begge gruppene årsakene lavt (mellom 2 og 3). Dette kan bety at vi ikke har klart å identifisere de mest sentrale sluttårsakene eller at disse resultatene i likhet med sluttamtalene peker på at det sjelden er én sluttårsak, men at det er flere faktorer som virker i samspill. Figur 5.26 viser gjennomsnittsskår, men det er imidlertid stor spredning på dataene (se tabell 5.2). Tabell 5.2 viser en oversikt over hvor mange i prosent som er enig i at de ulike faktorene var utslagsgivende for at de valgte å slutte i Sjøforsvaret.

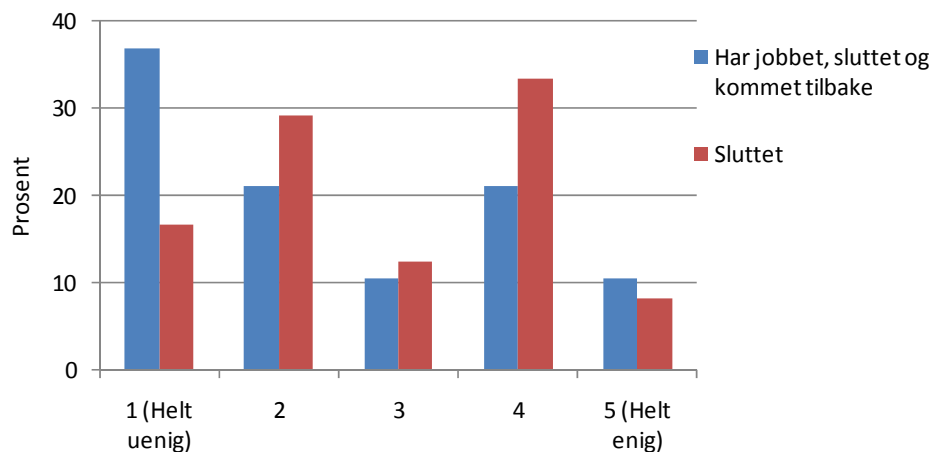
... var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret	Enig (4 & 5) (prosent)	
	Sluttet	Har jobbet, sluttet og kommet tilbake
Lønn	21	37
Dårlig arbeidsmiljø	25	30
Turnusordninger	12	21
Ikke forutsigbar arbeidstid	17	26
Manglende mulighet til kompetanseutvikling	32	21
Manglende karrieremuligheter	42	32
Det at jeg ikke ble sett som individ	26	20

Tabell 5.2 Faktorer knyttet til det å slutte i Forsvaret/Sjøforsvaret.

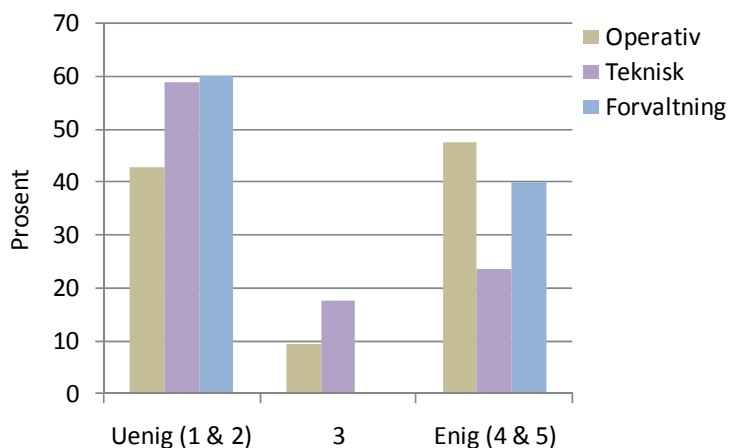


### Manglende kompetanseutvikling og karrieremuligheter

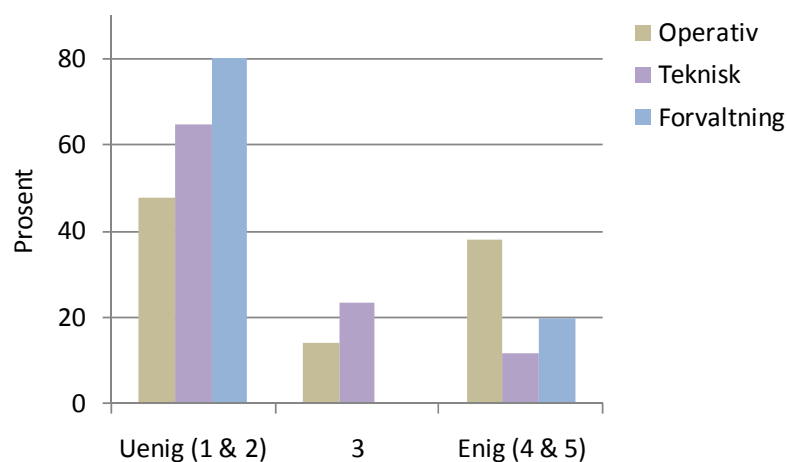
Manglende kompetanseutvikling og karrieremuligheter er en av de grunnene som skårer høyest blant de som har forlatt Sjøforsvaret (figur 5.27). Spesielt gjelder dette for de som har sluttet helt og de som er fra operativ bransje, men også de som er fra forvaltning (figur 5.28 og figur 5.29).



Figur 5.27 Svarfordelingen på påstanden "Manglende karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret" fordelt på om har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.



Figur 5.28 Svarfordelingen på påstanden "Manglende karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret" fordelt på bransje.



Figur 5.29 Svarfordelingen på påstanden ”Manglende mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret” fordelt på bransje.

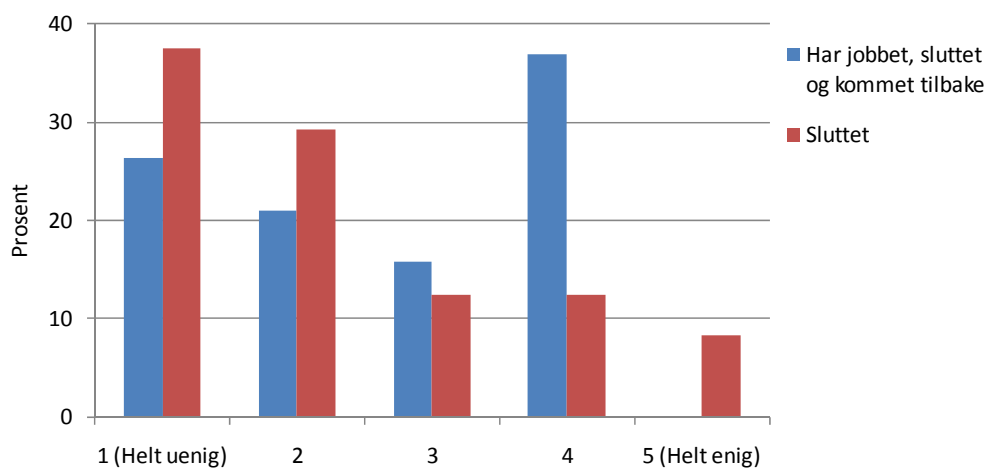
### Lønn

Arbeid og lønn har alltid vært nært knyttet sammen, men belønningen for innsats kan variere. Den kan være materiell og immateriell, individuell eller kollektiv, umiddelbar eller langsiktig (Grimsø, 2005). En ansatt som oppfatter lønnen som rimelig og rettferdig, vil være relativt lite opptatt av den. Men opplever man ikke det, vil lønn sannsynligvis stå høyt på listen over det som betyr noe i et arbeidsforhold.

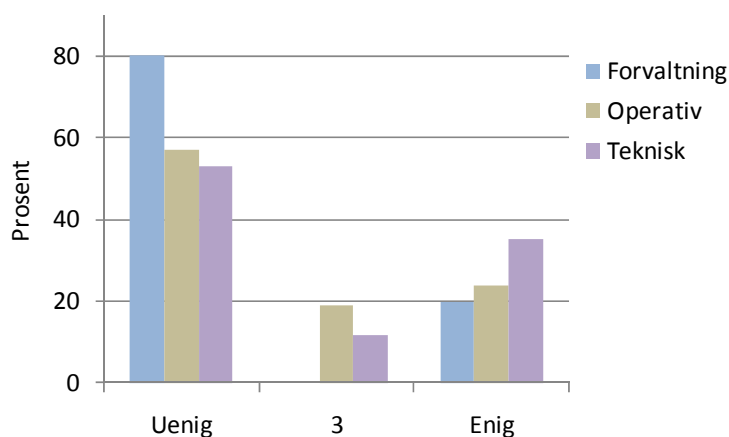
Undersøkelser har ofte vist at lønn kommer et stykke ned på lista når ansatte skal rangere hva de vurderer høyest i en arbeidssituasjon, men det er også undersøkelser som viser det motsatte. I en artikkel som omhandler hvorfor folk bytter jobb blir ønsket om høyere lønn angitt som hovedårsaken, etterfulgt av det å bli *head huntet*, dårlig ledelse, mangel på karrieremuligheter og utfordringer og mangel på motivasjon (Dine penger, 2012). En annen undersøkelse blant 3444 unge nordiske akademikere foretatt i 2004 av analyseselskapet Universum Communications, viste at tre av ti bytter jobb på grunn av lønn.<sup>21</sup>

Av de som har sluttet oppgir ca. 20 prosent at de er enige i at lønn var en utslagsgivende faktor (figur 5.30). Derimot oppgir i underkant av 40 prosent av gruppen som har jobbet sluttet og kommet tilbake at lønn var utslagsgivende. Respondentene fra teknisk bransje oppgir i større grad enn de fra operativ og forvaltning at lønn var utslagsgivende for at de valgte å slutte i Sjøforsvaret (figur 5.31).

<sup>21</sup><http://www.aftenposten.no/jobb/article911434.ece>

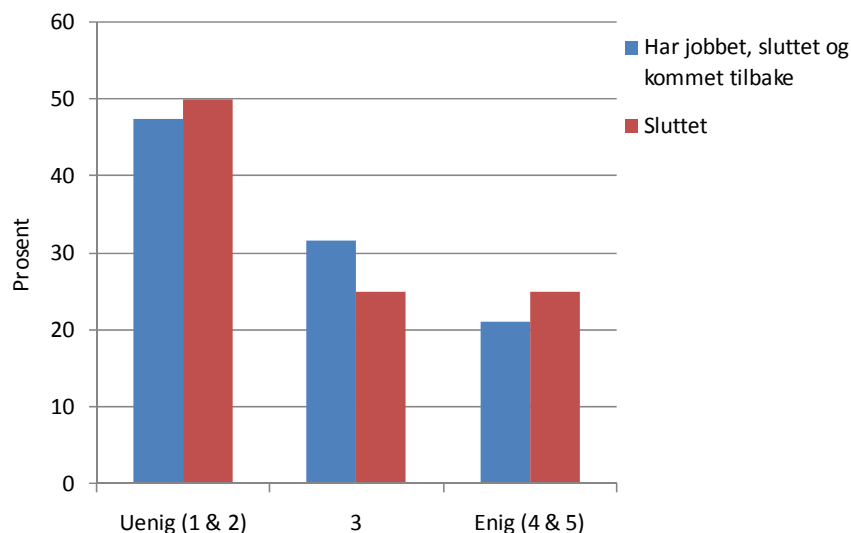


Figur 5.30 Svarfordelingen på påstanden "Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret" fordelt på om man har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.



Figur 5.31 Svarfordelingen på påstanden "Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret" fordelt på bransje.

Hvilken rolle lønn spiller for kompetanseflukten fra Sjøforsvaret til maritim næring er vanskelig å fastslå. Det eksisterer mange myter og historier der ute om lønnsforhold i maritim bransje. At lønn ikke spiller noen rolle er en for enkel konklusjon. Allikevel er det kun i overkant av 20 prosent av respondentene som har forlatt Sjøforsvaret som oppgir at de ville blitt hvis lønnen var høyere (figur 5.32).



Figur 5.32 Svarfordelingen på påstanden ”Høyere lønn hadde gjort at jeg hadde blitt værende i Forsvaret/Sjøforsvaret?” fordelt på om man har sluttet eller har jobbet, sluttet og kommet tilbake.

*Har fått noen sivile tilbud som er en del bedre betalt, men enn så lenge jobber jeg fortsatt i Sjøforsvaret, hovedsakelig grunnet interessant jobb, fleksibilitet, muligheter for videre utvikling og miljø. Men det er klart at den dagen gapet blir for stort mellom sivile jobber og jobben i Sjøforsvaret forsvinner nok jeg også. (Informant)*

*Jeg valgte å slutte da jeg gikk ned til nær halvparten i lønn når jeg gikk fra sjøtjeneste til stabs-tjeneste. Kombinasjonen lavere lønn og ingen mulighet for å akkumulere avspassing/overtid, samt at Oslo har vært dyrt mtp bokostnader gjorde at jeg søkte turnustjeneste. Jeg kom tilbake på lønnsnivå jeg hadde på sjøtjeneste, og årsverk ble redusert fra ca. 3000 timer til 2250 med faste friperioder (1 til 1). (Informant)*

*Jeg mener man bør bli belønnet for ekstra innsats, men ikke nødvendigvis økonomisk. Påtar man seg en større belastning enn andre, for eksempel ved å ta flere deployeringer i utlandet eller flere år på sjøen, bør det få uttelling på karrieren. I dag opplever jeg at det ikke er slik. (Informant)*

*Møter til stadighet folk som på bakgrunn av lønn og arbeidstid ønsker seg bort fra Forsvaret. (Informant)*

### 5.5.1 Oppsummering

Flertallet som forlater Sjøforsvaret begynner å jobbe i maritim og olje/gass-næringen. Mange oppgir å ha sluttet i Sjøforsvaret som følge av et konkret jobbtillbud. For gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* var det viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergensområdet. Dette var mindre viktig for gruppen som *har sluttet*. Våre resultater peker på at det sjelden er én sluttårsak til at *man* har valgt å forlate Sjøforsvaret, men at det er flere faktorer som virker i samspill. Viktige faktorer er manglende kompetanseutvikling og karrieremuligheter samt lønn.

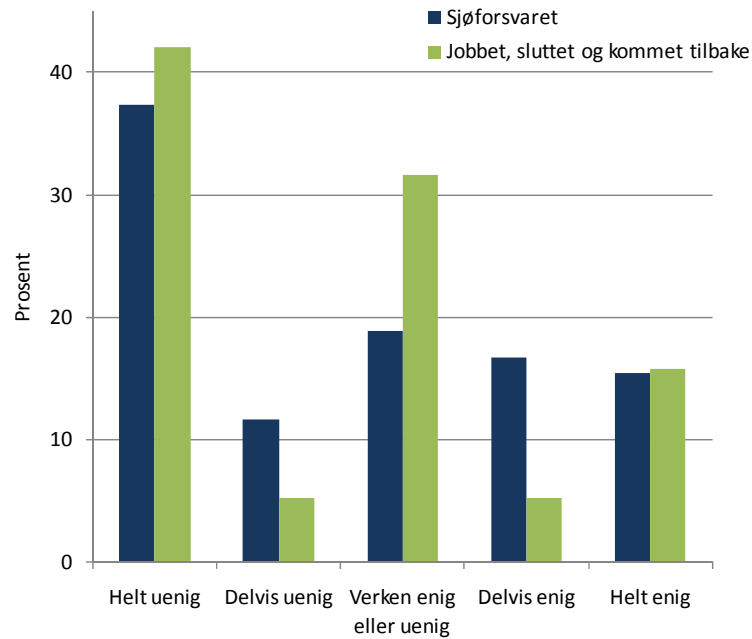
## 5.6 Om å komme tilbake til Sjøforsvaret

Sitatet under fra Stortingsmeldingen *Kompetanse for en ny tid* viser at re-rekruttering er noe Forsvaret er opptatt av og ser potensialet i (Forsvarsdepartementet, 2013). Vi opplevde derimot ikke at det eksisterer noen god oversikt over denne gruppen medarbeidere i Sjøforsvaret. Vi fikk to lister fra to ulike kilder med til sammen 41 navn. Disse listene overlappet i liten grad. Vi sendte ut e-post til alle navn på listen for å få bekreftet at det stemte at de hadde *jobbet, sluttet og kommet tilbake* til Sjøforsvaret. Vi satt tilslutt igjen med en liste på 23 medarbeidere.

”Re-rekruttert personell” vil ha såkalt kort ledetid. De har allerede erfaring fra organisasjonen og kan derfor gå raskt inn i en funksjon. Forsvaret har jobbet systematisk med re-rekruttering i noe tid, og har svært gode erfaringer. Siden 2009 har årlig 150–200 personer blitt rekruttert eller gått fra å være avdelingsbefal til yrkestilsatt” (Forsvarsdepartementet, 2013).

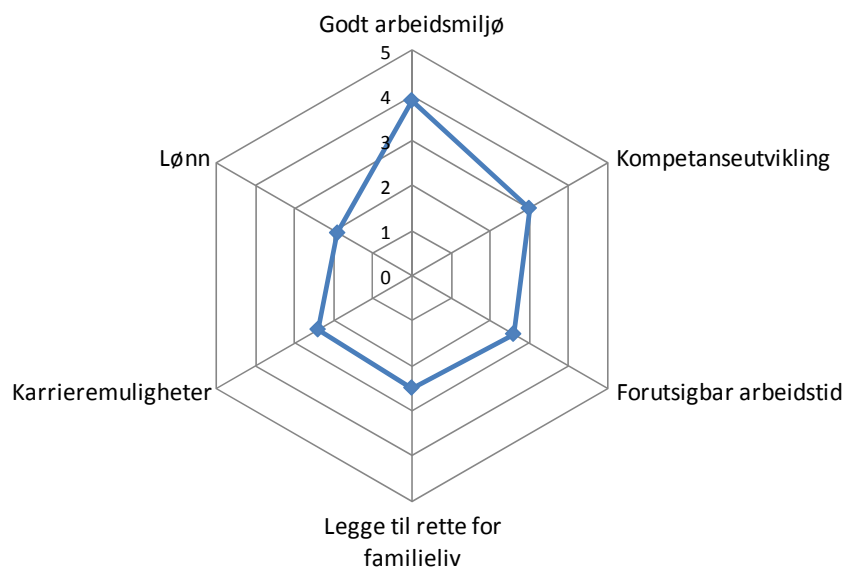
Av gruppen som *har jobbet, sluttet og har kommet tilbake* til Sjøforsvaret oppgir mange å ha hatt kontakt med tidligere kollegaer den tiden de ikke jobbet i Sjøforsvaret, men de oppgir i liten grad at de ble informert av tidligere kolleger om nye karrieremuligheter i Sjøforsvaret. De fleste oppgir at de selv tok kontakt med Sjøforsvaret igjen.

Det er en trend i arbeidslivet at arbeidstakere bytter jobb oftere nå enn tidligere. Vi ønsket å teste om gruppen som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* er den gruppen som bytter jobb oftere enn andre. Vår undersøkelse tyder ikke på det. For det første oppgir flertallet at de ikke skiftet jobb ved flere anledninger i perioden de ikke var ansatt i Sjøforsvaret. Videre oppgir de i noe mindre grad enn øvrig ansatte i Sjøforsvaret at de ønsker å skifte stilling innenfor Forsvaret i løpet av de neste to årene, henholdsvis 40 mot 50 prosent (medarbeiderundersøkelsen i 2012, kapittel 4). Når det gjelder ønsket om å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene så oppgir 21 prosent av de som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* at de tenker på det. Sammenlignet med øvrige ansatte i Sjøforsvaret har denne gruppen et noe lavere turnoverønske (30 prosent, Medarbeiderundersøkelsen 2012) (figur 5.33). Flertallet oppgir å være fornøyd med sitt nåværende arbeid i Sjøforsvaret (74 prosent).



Figur 5.33 Svarfordeling på spørsmålet ”Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene” for Sjøforsvaret (Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2012) og gruppen som har jobbet, sluttet og kommet tilbake til Sjøforsvaret.

På samme måte som vi kartla grunner til at medarbeidere forlater organisasjonen har vi også kartlagt hva som gjør at den enkelte ønsker seg tilbake til Sjøforsvaret (figur 5.34). Kort oppsummert er den klart viktigste årsaken til å komme tilbake til Sjøforsvaret det gode arbeidsmiljøet, etterfulgt av mulighetene for kompetanseutvikling. Gode karrieremuligheter, forutsigbar arbeidstid og lønn blir tillagt lite vekt for å komme tilbake.



Figur 5.34 Figuren viser gjennomsnittsskår for faktorer knyttet til det å komme tilbake til Forsvaret/Sjøforsvaret for gruppen som har jobbet, sluttet og kommet tilbake. Skalaen går fra 1 til 5, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig.

## 5.7 Tilleggsopplysninger

Avslutningsvis inneholdt spørreundersøkelsen et åpent felt hvor respondentene har mulighet til å skrive sine egne synspunkter. Ved gjennomlesning av det som ble ytret i dette feltet, viste det seg at noen forhold som vi ikke har dekket i spørreundersøkelsen, gikk igjen. Det var spesielt forhold knyttet til avdelingsbefalsordningen (se tekstboks).

### **Avdelingsbefalsordningen**

*Avdelingsbefalsordningen må bort og personell må kunne bli ansatt lengre enn til de er 35 år. Jeg er 25 år, og hvorfor vil jeg jobbe til jeg er 35 år og uattraktiv på det sivile markedet? Ikke alle har lyst til å bli Admiral! Pluss at noen med erfaring bør bli eldre enn 35 år i Forsvaret i de lavere stillingene.*

*Jeg kommer til å slutte i Forsvaret snart fordi dette ikke er en arbeidsplass som vil ha meg lengre enn til jeg er 35 år og da gidder jeg ikke bli her til jeg er 35 år!*

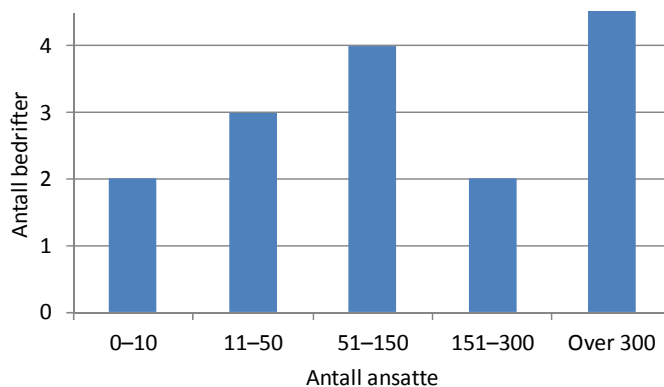
*Grunnen til at jeg til slutt valgte å si opp min stilling i Forsvaret var at jeg ikke fikk fast stilling. Kunne ikke leve med usikkerheten det var å ikke ha fast ansettelse. Har prøvd å søke fast flere ganger, men Forsvaret har ikke behov for personell med min bakgrunn. Dette stemmer jo ikke helt når man snakker med gamle arbeidskolleger og ser på nyhetene.*

### **Andre forhold**

*Jeg har en fantastisk spennende jobb, varierte oppgaver og lærere hele tiden. Men jobben om bord på et operativt fartøy er hektisk, vi er underbemannet, dagene er lange og uforutsette "ting" skjer hele tiden. Det er ikke en jobb, men en livsstil – som jeg på lengre sikt ikke er interessert i å ha.*

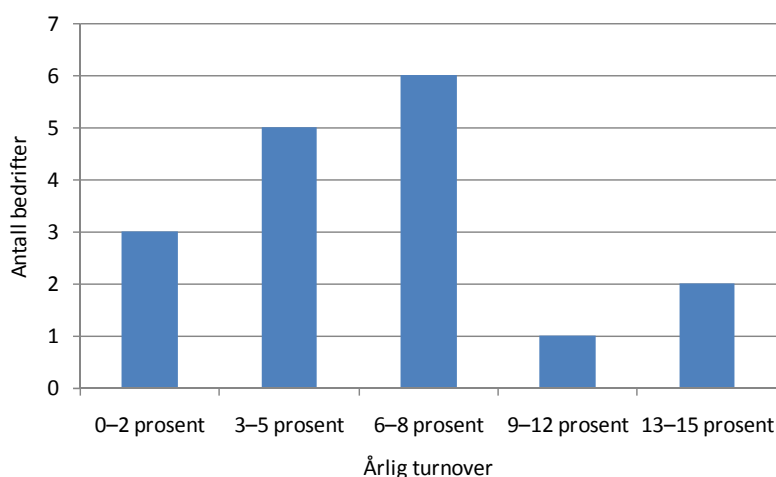
## 6 Undersøkelse mot bedrifter i maritim sektor i Bergensregionen

I tillegg til undersøkelsen rettet mot personell som har jobbet/jobber i Sjøforsvaret ønsket vi å kartlegge hvordan maritime bedrifter i Bergensregionen ser på Sjøforsvaret, og den kompetansen som Sjøforsvaret besitter. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til medlemsbedrifter i Bergen Maritime Forum. Vi fikk svar fra 17 bedrifter, hvorav 7 er fra maritime tjenester, 7 fra rederier, 2 fra maritimt utstyr og 1 fra verft. Figur 6.1 viser hvor mange ansatte det er i bedriftene som svarte på undersøkelsen. Som figuren viser består vårt utvalg av både små og store bedrifter. Til sammen har vi fått svar fra bedrifter som representerer omtrent 20 prosent av maritim næring i Bergensregionen.



Figur 6.1 Svarfordelingen på spørsmålet "Hvor mange ansatte har din bedrift?"

Gjennomsnittsbudriften i vårt utvalg oppgir å ha en årlig turnover på litt over 6 prosent (se figur 6.2). Dette er marginalt høyere enn i Sjøforsvaret (se kapittel 4.2). Vi har valgt å gjøre en forenklet tredelt fremstilling av bedriftene i små bedrifter (0-50 ansatte), mellomstore bedrifter (51-300 ansatte) og store bedrifter (over 300 ansatte). De små og store bedriftene oppgir en årlig turnover på rundt 7 prosent, mens de mellomstore oppgir en turnover på rundt 5 prosent (se tabell 6.1).



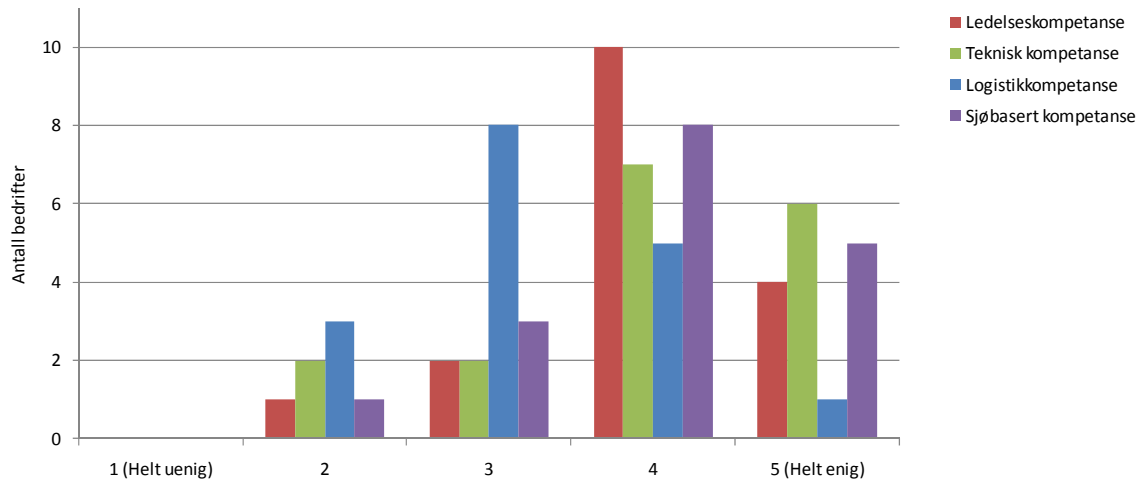
Figur 6.2 Svarfordelingen på spørsmålet "Årlig turnover (tilgang og avgang på personell) i min bedrift er ca."

	Årlig turnover (gjennomsnitt)
Små bedrifter (0-50)	6,8
Mellomstore bedrifter (51-300)	5,0
Store bedrifter (over 300)	7,0

Tabell 6.1 Svarfordelingen på spørsmålet "Årlig turnover (tilgang og avgang på personell) i min bedrift er ca." fordelt på bedriftstørrelse.



I en vurdering av fremtidige utfordringer for Sjøforsvaret er det ønskelig å vurdere hvilken kompetanse i Sjøforsvaret som eventuelt er ettertraktet i den maritime næringen. Figur 6.3 viser at ca. 80 prosent av bedriftene i vårt utvalg er enige i at Sjøforsvarets ansatte har ledelses-, teknisk og sjøbasert kompetanse som er attraktiv for deres bedrifter. Derimot oppgir kun 35 prosent at logistikkkompetansen til ansatte i Sjøforsvarets er attraktiv for deres bedrift.



Figur 6.3 Svarfordelingen på påstanden "Sjøforsvarets ansatte har kompetanse som er attraktiv for min bedrift".

De store bedriftene i vårt utvalg gir de ansatte i Sjøforsvaret høyest skår på hvor attraktiv deres kompetanse er for deres bedrift (tabell 6.2). Spesielt teknisk kompetanse skårer høyt.

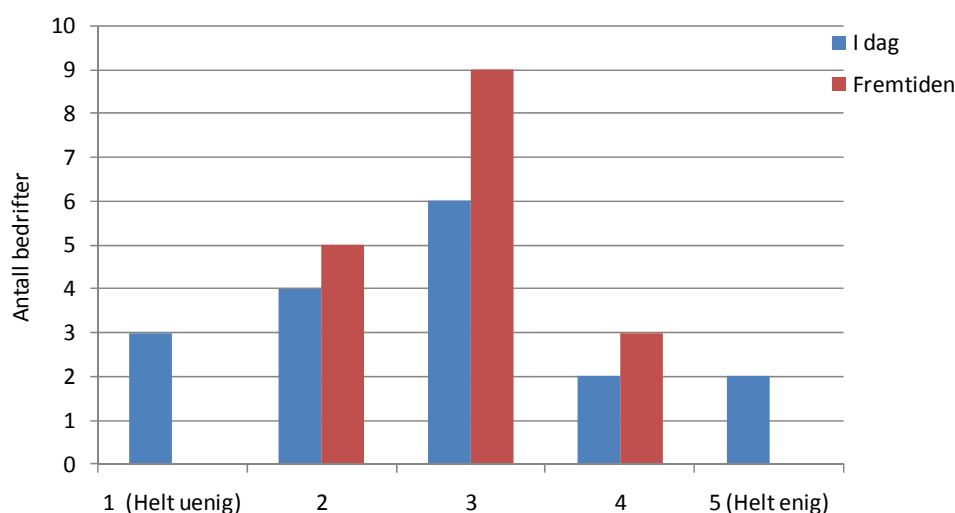
	Kompetanse (gjennomsnitt)			
	Ledelses	Teknisk	Logistikk	Sjøbasert
Små bedrifter (0–50)	3,6	4	3,2	3,6
Mellomstore bedrifter (51–300)	4,3	3,7	3,2	4,3
Store bedrifter (over 300)	4,4	4,8	3,6	4,4

Tabell 6.2 Gjennomsnittlig skår for hvilken type kompetanse som Sjøforsvarets ansatte besitter som er attraktiv for små, mellomstore og store bedrifter i maritim næring i Bergen.

*Lederkompetansen er ikke attraktiv uten at en kandidat også har en maritim, operativ og/eller teknisk kompetanse/erfaring. Sjøforsvarets kultur er i form av å være veldig ulik sivil maritim næring en ulempe. Her gjelder spesielt det mangelfulle mindset vedrørende operativ tilgjengelighet, forretningsdrift og kostnadsfokus. Her har Sjøforsvaret mye å lære fra rederiene. (Informant)*

*For stillinger der vi ønsker kompetanse med seilingserfaring, er personell fra Sjøforsvaret særlig aktuelle, først og fremst fordi det er liten tilgang på andre seilende i Norge. Konkurransen fra offshorenæringen er også sterk. (Informant)*

Vi så i kapittel 3 at maritim næring er i vekst og at over halvparten av bedriftene i maritim næring helst rekrutterer personer med erfaring fra næringen. Vi ønsket å kartlegge om de maritime bedriftene i Bergensregionen aktivt rekrutterte personell med erfaring fra Sjøforsvaret i dag og om de tror de vil øke sin innsats på feltet i framtiden (figur 6.4). Bedriftene oppgir at de i noe grad driver aktiv rekruttering mot Sjøforsvaret i dag. Videre oppgir bedriftene at de forventer å opprettholde denne aktive rekrutteringen. Våre data tillater dessverre ikke at vi ser på variasjoner mellom de maritime gruppene, men vi har sett på om det er noen forskjell mellom størrelsen på bedrift og hvor aktivt de rekrutterer fra Sjøforsvaret (tabell 6.3). Store bedrifter oppgir i større grad enn små at de rekrutterer aktivt fra Sjøforsvaret i dag og at de forventer å øke innsatsen i framtiden.

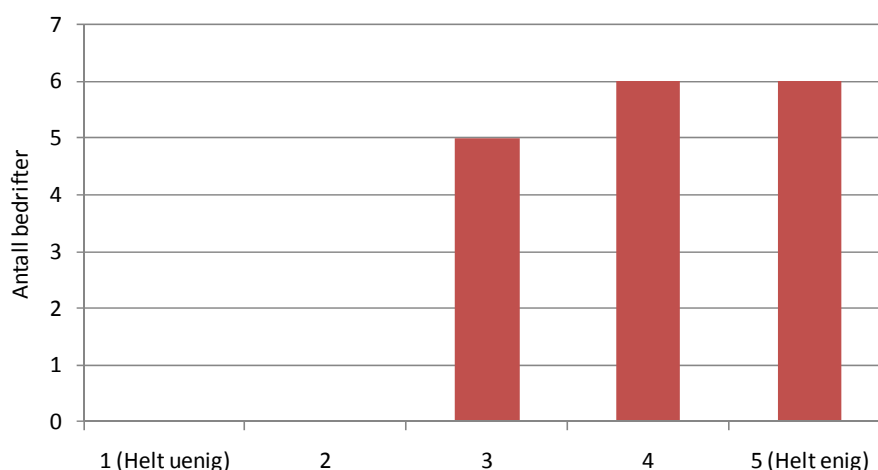


*Figur 6.4 Svarfordelingen på påstandene ”Vi rekrutterer aktivt etter personell med erfaring fra Sjøforsvaret” (blå søyle) og ”I framtiden vil vi øke vår innsats for å rekruttere personell fra Sjøforsvaret” (rød søyle).*

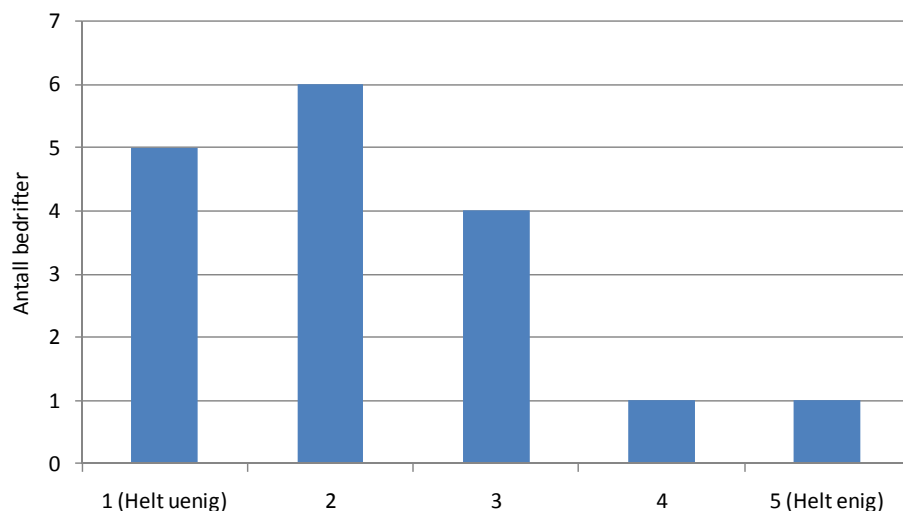
	Aktiv rekruttering	
	I dag	I framtiden
Små bedrifter (0–50)	2,8	2,6
Mellomstore bedrifter (51–300)	2,3	2,7
Store bedrifter (over 300)	3,6	3,6

Tabell 6.3 Gjennomsnittligskår på påstandene ”Vi rekrutterer aktivt etter personell med erfaring fra Sjøforsvaret” og ”I framtiden vil vi øke vår innsatts for å rekruttere personell fra Sjøforsvaret” fordelt på små, mellomstore og store bedrifter i maritim næring i Bergen.

Vår undersøkelse viser at desto større bedriften er, desto mer attraktiv finner den Sjøforsvaret og desto mer aktiv rekruttering bedrives. Videre anser de maritime bedriftene i Bergensregionen Sjøforsvaret som en viktig bidragsyter i den maritime klyngen i regionen (figur 6.5), men de oppgir i liten grad å ha interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige (figur 6.6). I dette motsetningsforholdet er spesielt de store bedriftene mest positive til at Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter i den maritime klyngen i regionen. Videre oppgir de i høyere grad å ha interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige enn små bedrifter.



Figur 6.5 Svarfordelingen på påstanden ”Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter i Bergensregionens maritime klynge” (gjennomsnittsskår 4,1).



Figur 6.6 Svarfordelingen på påstanden "Vi har stor interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige" (gjennomsnittsskår 2,2).

	Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter	Stor interaksjon med Sjøforsvaret
Små bedrifter (0–50)	3,6	1,8
Mellomstore bedrifter (51–300)	4,0	2,2
Store bedrifter (over 300)	4,8	3,0

Tabell 6.4 Gjennomsnittsskår på påstandene "Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter i Bergensregionens maritime klynge" og "Vi har stor interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige" fordelt på små, mellomstore og store bedrifter i maritim næring i Bergen.

Desto større bedrift, desto større etterspørsel etter kompetanse. Vår undersøkelse viser også at de største bedriftene har høyest turnover, de driver mest aktiv rekruttering og de finner i større grad enn andre bedrifter i næringen Sjøforsvarets kompetanse attraktiv. En mulig forklaring på dette er at de større bedriftene sannsynligvis har en eller flere tidligere ansatte fra Sjøforsvaret blant sine ansatte som bidrar til økt forståelse av bidragene fra den sjømilitære kompetansen.

## 7 Sjøforsvarets utfordringer og veien videre mot 2025

For å avdekke de fremtidige utfordringene i Sjøforsvaret har vi også analysert tilgjengelig litteratur om maritim næring, deltatt på konferanser i næringen, intervjuet spesielt kyndige personer om utviklingen i næringen og avviklet flere spørreundersøkelser. Med en slik fremgangsmåte kan en avdekke relevante utviklingstrekk og status i både næringen og i Sjøforsvaret. Dette kapitlet trekker sammen våre viktigste funn fra arbeidet.

### 7.1 Vil utviklingen i maritim næring fortsette?

I kapittel 3 beskrives norsk maritim næring basert på sekundærkilder. Den maritime næringen i Norge sysselsetter i underkant av 100 000 mennesker og omsetter for om lag 400 mrd. NOK (kapittel 3.3). Næringen karakteriseres av sterke næringsklynger. Hovedtyngden av dagens maritim næring er offshorerettet og den norske flåten består i stor grad av spesialiserte fartøy som utfører avanserte maritime operasjoner. Fremveksten av en sterk offshorebasert maritim virksomhet har ført til at næringen i Norge har omstilt seg fra konjunktiv *deepsea* shipping til offshorebasert virksomhet med høyere lønnsomhet. Hvorvidt veksten vil vare, avhenger blant annet av utviklingen i verdensøkonomien, oljeprisen, at gode politiske rammevilkår opprettholdes samt rekruttering til næringen.

#### 7.1.1 Rammevilkår

Den maritime næringen i Norge har for tiden forutsigbare og stabile politiske rammevilkår. Opprettholdes disse rammevilkårene vil det slik det fremkommer i *Stø kurs*-strategien for miljøvennlig vekst i maritime næring, bidra til å sikre både arbeidsplasser og Norges posisjon som en verdensledende maritim aktør. Ifølge Nærings- og handelsdepartementet er det spesielt nettolønnsordningen og rederiskatteordningen som forventes å opprettholde likeverdige konkurransemessige vilkår ovenfor utenlandske maritime bedrifter (Jakobsen, 2012).

Ifølge våre informanter vil antagelsen om fortsatt økt etterspørsel etter maritim og teknisk kompetanse hvile på noen sentrale forutsetninger rundt oljeprisen og utviklingen i det internasjonale maritime markedet. Avhengig av hva som skjer med dagens prisnivå på olje og gass påvirker dette satsningen og ambisjonene i olje- og gassnæringen, som igjen påvirker hele den maritime næringen. Videre vil øvrige deler av næringen, spesielt skipsfarten, påvirkes av den internasjonale konkurransen, spesielt fra Asia.

Med en stabil eller økt oljepris vil presset på Sjøforsvaret opprettholdes eller økes. Med en ustabil og redusert oljepris vil presset på Sjøforsvaret sannsynligvis avta og fortjenesten i maritim næring, spesielt den olje- og gassrelaterte delen av næringen, reduseres. Primært skyldes dette at etterspørselen etter maritimt personell reduseres mer eller mindre umiddelbart, kanskje til og med reverseres – det vil si økt tilbud av kompetent maritimt erfarent personell vil blant annet tiltrekkes mot Sjøforsvaret. En annen mulig konsekvens av høyere oljepris som våre informanter trekker frem, er at innovasjonstakten på automatiseringen av oljeutvinningen (ubemannede oljeplattformer) øker, noe som reduserer personellbehovet i olje- og gassnæringen på lang sikt. Dette opprettholder imidlertid etterspørselen etter teknisk spisskompetanse – der hvor underskuddet i

dag er størst. Hvorvidt den tekniske spisskompetansen i forbindelse med høyteknologiske løsninger i olje- og gassnæringen også er nyttig for Sjøforsvaret må undersøkes nærmere.

Bedriftene i næringen må være internasjonalt konkurransedyktige – de må lykkes på internasjonale markeder. Dette er mer uavhengig av oljeprisen. Ifølge våre informanter er det i all hovedsak tre konkurranseforhold som påvirker strømmen av kompetanse; *innovasjons-, lokaliserings- og kopieringskonkurransen*. Med *kopieringskonkurransen* menes evnen til å standardisere og kopiere eksisterende konsepter som for eksempel Norge er ledende på i dag. Denne konkurransen kommer i stor grad fra Asia. Norge må hele tiden ligge i en kunnskaps- og innovasjonsfront slik at vi kan være med i konkurranse om å finne nye anvendelsesområder og nye løsninger på eksisterende problemer. Dette betegnes *innovasjonskonkurransen*. Det er også viktig at Norge hevder seg i *lokaliseringskonkurransen*, det vil si at Norge evner å tiltrekke seg de mest innovative og ledende maritime selskapene i verden, gitt at rammebetingelsene og andre faktorer ligger til rette for en slik utvikling.

Det er en kontinuerlig konkurranse om å tiltrekke seg de beste individene, selskapene og de mest innovative aktørene fra hele verden. Så lenge Norge gjør det bra i denne konkurransen vil situasjonen for Sjøforsvaret være uforandret, kanskje til og med forbedres, da rekruttering til bransjen ikke nødvendigvis vil skje bare fra den nasjonale, men også fra den internasjonale arenaen. I *lokaliseringskonkurransen*, hvordan man fremstår som en kompetent og innovativ aktør i verdensmarkedet, gjør også den norske maritime næringen det bra så lenge de mest innovative aktørene finner seg til rette i Norge, spesielt i sterke lokale klynger som for eksempel på Nord-Vestlandet. Det er en fordel at Norge ligger i front både i kunnskap og innovasjon; det tiltrekker utenlandsk kompetanse og styrker de etablerte klyngene. Det er et godt utgangspunkt for å opprettholde status som en sterk internasjonal aktør. Det er på mange måter her mye av utfordringene ligger for næringen. Norge må ligge i en kunnskaps- og innovasjonsfront slik at vi er med i konkurransen om å finne nye anvendelsesområder og løsninger på eksisterende problemer. Så lenge en er innovativ ligger næringen i front, men avstanden til den delen av markedet som kopierer de gode innovative løsningene reduseres. Tekniske, organisatoriske og kompetansebaserte løsninger blir hele tiden standardisert og industrialisert, spesielt fra aktører i Asia. De områdene som den norske maritime næringen er ledende på i dag, vil bli industrialisert og standardisert i løpet av få år (Reve & Sasson, 2012).

På kort sikt kan utviklingen i oljeprisen påvirke tilførselen av personell ut og inn av Sjøforsvaret. På mellomlang sikt vil utfallet av *kopieringskonkurransen* påvirke kompetansestrømmen. På lang sikt er evnen til innovasjon og sterke klynger avgjørende for kompetansestrømmen. Slik sett er det beste for Sjøforsvaret – isolert sett – en kombinasjon av lavere oljepris, sterk *kopieringskonkurransen* og en norsk seier i *lokaliserings- og innovasjonskonkurransen* – dette vil sannsynligvis bidra til at situasjonen i Sjøforsvaret bedres. Imidlertid er den norske maritime næringen smertelig klar over utfordringene samtidig som den vurderes å være en av de mest suksessfulle næringene i Norge (Reve & Sasson, 2012). **Sjøforsvaret kan følgelig ikke basere seg på at eksterne hendelser (utvikling i oljepris/verdensøkonomien osv.) eller en endring i næringens strategi vil løse dagens utfordringer for organisasjonen.**

### 7.1.2 Rekruttering til næringen

Maritim virksomhet baserer seg ikke på naturressurser, men i all hovedsak menneskelig kompetanse. De maritime arbeidsplassene er avhengig av erfaringen og kompetansen til sjøfolk, som sammen med evnen til innovasjon og akademisk og teknisk kompetanse danner grunnmuren i den maritime næringsklyngen (kapittel 3). Når næringen selv skal angi hva som er kritisk kompetanse for framtiden blir erfaring fra sjø, ingeniørutdanning og annen teknisk kompetanse trukket frem (kapittel 3.5). I tillegg lykkes Norske selskaper best i markeder hvor teknologiinnholdet er høyt, og kravet til ingeniørkompetanse er stort (kapittel 3.7).

Næringens satsning på å rekruttere og beholde kompetanse er derfor en sentral del av strategien for videre vekst (se kapittel 3.6). Næringen har i de siste årene sett økt behov for å videreutvikle ”den norske sjømannen” og styrke utdanningen til næringen. Denne satsingen innebærer at maritim næring styrker kompetansen blant høyskolene og universitetene for å drive frem forskning, innovasjon og en bedre maritim undervisning. Den grunnleggende antagelsen i næringen er at for å være best på egen virksomhet må en opprettholde og videreutvikle den maritime kompetansen.

Et siste forhold som våre informanter trekker frem som presser ytterligere på etterspørselen etter maritim kompetanse, er veksten i olje- og gassnæringen. Spesielt den offshorerelaterte delen av maritim næring, som er både meget teknologiintensiv og innovasjonsdrevet, erfarer for tiden stor vekst. *Når den som er størst også er den som vokser mest* er dette krevende for alle de andre. En stadig økt etterspørsel etter maritim og teknisk kompetanse fra offshorerelatert virksomhet fører til at maritim næring opplever et underskudd på maritim kompetanse, jo mer spesialisert kompetansen er, jo større er underskuddet. Dette påvirker Sjøforsvaret i dag da hele den maritime klyngen i Bergensregionen, som Sjøforsvaret er en del av, i økende grad har blitt påvirket av veksten innenfor olje- og gassvirksomheten (kapittel 3.8).

**Til tross for uforutsigbare utfordringer og ulike scenarioer for maritim næring vil presset på Sjøforsvarets kompetanse sannsynligvis opprettholdes, eller øke.** I all hovedsak skyldes dette en sterk maritim klyngevirksomhet og kontinuerlig satsning mot å bli verdensledende, en strategi som understøttes av gode politiske rammevilkår.

## 7.2 Sjøforsvarets attraktivitet i arbeidsmarkedet

### 7.2.1 Det mobile arbeidsmarkedet

Dagens arbeidsmarked blir stadig mer mobilt. Den tid da man forble i et firma hele yrkeskarrieren er forbi. Halvparten av norske arbeidstakere tror i dag at de kommer til å bytte jobb i løpet av de neste fem årene (Kelly Global Workforce Index, 2011). Dette ser ut til å gjelde for ansatte i Forsvaret og Sjøforsvaret også hvor ca. 30 prosent oppgir at de ønsker å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene (kapittel 4.3). Jobbmobiliteten for de ansatte i maritim næring var i 2008 på

ca. 16 prosent (avsnitt 3.5). Den har variert fra 9 til 19 prosent de siste årene (Jakobsen & Espelien, 2011)<sup>22</sup>. Ansatte i rederiene har størst jobbmobilitet.

I vår spørreundersøkelse rettet mot maritime bedrifter i Bergensregionen oppgir gjennomsnittsbedriften i vårt utvalg å ha en årlig turnover på litt over 6 prosent. I kapittel 4.1 har vi vist at gjennomsnittlige sluttrate for yrkesbefal i Sjøforsvaret er rundt 5 prosent, men den avtar noe frem mot pensjonsalder. Kombinasjonen av økt alder på yrkesbefalet, og høyere sluttrate blant de yngre enn blant de eldre, setter et *internt* press på Sjøforsvarets evne til å opprettholde mannskapsproduksjonen om bord på fartøyene – og dermed et *internt* press på Sjøforsvarets operative evne.

En sluttrate på 5 prosent er i utgangspunktet i tråd med maritim næring og ikke ekstremt høyt. Vi har her sett på gjennomsnittsraten for hele Sjøforsvaret, men man skal være klar over at sluttraten for enkelte kompetansegrupper i Sjøforsvaret kan være langt høyere. I det norske arbeidsmarkedet i dag er det stor konkurranse om ingeniør- og teknisk kompetanse. Konkurransen om denne typen arbeidskraft kan gjøre det vanskelig å skaffe relevant kompetanse til alle oppgaver for Sjøforsvaret.

På den annen side er mobilitet av ansatte mellom bedrifter gunstig fordi det fører til kompetanseflyt i næringen. På den måten spres kunnskap raskt og bidrar til økt innovasjon. **Vår undersøkelse viser at tidligere ansatte i Sjøforsvaret som har valgt å komme tilbake til organisasjonen, i tillegg til å ha med seg kunnskap og arbeidserfaring fra det offentlige eller sivile arbeidsmarkedet har med seg mye formell kompetanse.** I vår undersøkelse er denne gruppen høyt utdannet både militært og sivilt (kapittel 5.2).

Vi har i denne rapporten pekt på en rekke forhold som bidrar til at den store etterspørselen etter maritim kompetanse med stor sannsynlighet vil opprettholdes i tiden fremover, det vil si at presset på Sjøforsvaret også opprettholdes, eller til og med forverres (kapittel 7.1). Imidlertid minner vi om at **det ”alltid” har vært flyt av personell mellom Sjøforsvaret og andre aktører (offentlige og private). En slik utilsiktet ”samhandling” vil også styrke forbindelsen mellom partene gjennom bl.a. forbedret teknologioverføring og økt kunnskap om virksomhetene i næringen.**

#### 7.2.2 Faktorer som påvirker avgjørelsen om å forlate Sjøforsvaret

Vi finner at det er lite som skiller de som har sluttet fra de som blir værende i Forsvaret når de blir spurt om det å begynne i Sjøforsvaret (kapittel 5.3). Interessante arbeidsoppgaver og en god lederutdanning er det som blir tillagt mest vekt av alle gruppene. Faktorer som gratis utdanning og at utdanningen er attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet vektlegges i større grad av respondentene fra teknisk enn øvrige respondenter.

---

<sup>22</sup> Andelen kan muligens være for høy på grunn av fusjoner, fisjoner og konsern-interne endringer hvor ansettelsesforholdet skifter organisasjonsnummer, registreres som jobbendring (Jakobsen & Espelien, 2011).



Et noe overraskende resultat fra undersøkelsen vår var at man finner ikke noen store forskjeller på om man ble/blir motivert av indre og ytre faktorer i sitt arbeid i Sjøforsvaret mellom de som slutter og de som blir værende i organisasjonen (kapittel 5.4). **Alle gruppene skårer høyt på indre motivasjon** og på snittet når det gjelder ytre motivasjon. **I tillegg oppgir alle gruppene å ha opplevd høy grad av autonomi i sitt arbeid i Sjøforsvaret.** Når det gjelder organisasjonstilhørighet så oppgir de som har sluttet noe lavere organisasjonstilhørighet enn de som blir værende i Sjøforsvaret. **Det at flertallet opplever høy grad av indre motivasjon, organisasjonstilhørighet og autonomi i sitt arbeid er svært positive resultater å ta med seg og bygge videre på for Sjøforsvaret** som organisasjon. I tillegg blir det gode arbeidsmiljøet vektlagt som en meget sentral grunn for å vende tilbake. Men hvorfor velger noen å forlate Sjøforsvaret?

Våre resultater, både fra spørreundersøkelsen og sluttsamtalene, peker på at det **sjelden er én sluttårsak til at man har valgt å forlate Sjøforsvaret**, men at det er flere faktorer som virker i samspill (kapittel 4.3 og 5.5). **Viktige faktorer er manglende kompetanseutvikling, karrieremuligheter og lønn.**

Sjøforsvaret utgjør en del av en komplett og sterk maritim klynge i Bergensregionen. Denne klyngen har i økende grad blitt påvirket av veksten innenfor olje- og gassvirksomheten. For den sivile delen av den maritime klyngen har utviklingen i sysselsetningen en årlig vekst på i underkant av 3 prosent i perioden 2004–2011. Vår analyse viser at flertallet som velger å forlate Sjøforsvaret begynner å jobbe i maritim og olje/gass-næringen (kapittel 4.4 og 5.5). Maritim næring i Bergensregionen bidrar med interessante og relevante jobbmuligheter ”rett utenfor stuedøren” for Sjøforsvarets ansatte. **Med dagens to-karriere familier er lokasjon av betydning, gruppen som har jobbet, sluttet og kommet tilbake oppgir i større grad enn de som har sluttet helt at det var viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergensområdet.** Det kan være særlig viktig for et målrettet arbeid ved re-rekruttering.

Undersøkelsen vår viser også at den sjømilitære kompetansen er ettertraktet i den maritime næringen (kapittel 6). Flertallet av bedriftene i vårt utvalg er enige i at Sjøforsvarets ansatte har ledelses-, teknisk og sjøbasert kompetanse som er attraktiv for deres bedrifter. Spesielt de store bedriftene finner kompetanse produsert i Sjøforsvaret attraktivt, og da særlig teknisk kompetanse.

Mange av våre respondenter oppgir å ha sluttet i Sjøforsvaret som følge av et konkret jobbtillbud. Vår undersøkelse mot maritime **bedrifter i Bergensregionen indikerer at de i noe grad driver aktiv rekruttering mot Sjøforsvaret i dag, og at denne rekrutteringen forventes å opprettholdes i framtiden.** Vår undersøkelse viser at desto større bedriften er, desto mer attraktiv finner den Sjøforsvaret og desto mer aktiv rekruttering bedrives.

Lønnsnivået i norsk maritim næring er høyt sammenlignet med gjennomsnittlig lønnsnivå i en norsk bedrift (Jakobsen og Espelien, 2011). Hva dette har å si for kompetanseflukten fra Sjøforsvaret til maritim næring er vanskelig å fastslå, allikevel vil vi prøve å belyse lønnsforholdene i maritim bransje og Sjøforsvaret. Hvis man ser på gjennomsnittslønnen i maritim næring i

Bergensregionen, som forøvrig er rett på landsgjennomsnittet, er den ca. 800 000 NOK (kapittel 3.3). Til sammenligning er gjennomsnittlig lønnskostnad i Sjøforsvaret, uavhengig av personellkategori er 736 000 NOK (kapittel 4.2). Med andre ord ligger kostnadene for Sjøforsvaret noe under nivået i maritim næring, men som påpekt i kapittel 4.2 er tallene ikke helt sammenlignbare. I vår undersøkelse mot bedrifter i Bergensregionen oppgav imidlertid ingen av respondentene at deres bedrift hadde en gjennomsnittslønn over 800 000 NOK. Det vi har sammenlignet her er gjennomsnittslønn i næringen og Sjøforsvaret, vi har ikke sammenlignet lønnsforhold for ulike kompetansegrupper. Lønnsforholdene for spesielt ettertraktede kompetansegrupper kan arte seg annerledes slik at forskjellen mellom lønn i Sjøforsvarets og den sivile næringen vil være en annen.

Lønn blir i våre undersøkelser trukket frem som en av mange faktorer for at personell velger å forlate Sjøforsvaret (se kapittel 4.4 og 5.5). Utvalget vårt er som sagt lite, og resultatene spriker noe i hvor viktig lønn er for gruppene som har valgt å forlate Sjøforsvaret på et eller annet tidspunkt i karrieren. Av de som *har sluttet* helt oppgav ca. 20 prosent at de er enige i at lønn var en utslagsgivende faktor og for gruppene som *har jobbet, sluttet og kommet tilbake* oppgav 40 prosent at lønn var utslagsgivende. I tillegg oppgav kun i overkant av 20 prosent av respondentene som har forlatt Sjøforsvaret at de ville blitt hvis lønnen var høyere. Respondentene fra teknisk bransje, som besitter en spesielt ettertraktet kompetanse i maritim næring, oppgir i større grad enn de fra operativ og forvaltning at lønn var utslagsgivende for at de valgte å slutte i Sjøforsvaret (kapittel 5.5).

### 7.2.3 Re-rekruttering og sluttsamtaler

Kjennskap til medarbeiderens preferanser og behov er en viktig kilde for å avdekke eventuelle kritiske faktorer i arbeidssituasjonen og forståelsen av sluttårsaker. Våre undersøkelser viser at Sjøforsvarets ansatte preges av en relativt høy grad av indre motivasjon, men etaten vet likevel for lite om selve sluttårsaken (annet enn at den er sammensatt), eller hva som skal til for å beholde. Våre analyser viser også at sluttsamtaler per dags dato ikke gjennomføres på en enhetlig måte i Sjøforsvaret.

En enhetlig gjennomføring av sluttsamtaler vil kunne hjelpe organisasjonen til å få en bedre forståelse av *hvorfor* noen slutter. Et stort flertall av de som slutter er positive til å søke seg tilbake til Forsvaret ved et senere tidspunkt dersom det skulle dukke opp en interessant jobb (kapittel 4.4). **Våre undersøkelser peker også i retning av at flertallet av de som i dag rekrutteres tilbake til Sjøforsvaret selv har tatt kontakt med organisasjonen igjen** (kapittel 5.6). Videre ser vi at denne gruppen er godt utdannet både sivilt og militært og er en umiddelbar ressurs for Sjøforsvaret. Dette er en gruppe medarbeidere som allerede har erfaring fra organisasjonen og dermed raskt ville kunne bekle en funksjon.

Sluttsamtaler vil være en type registrering som kan gi en bedre oversikt over kompetanse som har forlatt organisasjonen, og gjør det lettere å opprettholde kontakten med tidligere ansatte, og dermed gjøre det lettere å rekruttere tidligere ansatte tilbake til Sjøforsvaret. Når en ansatt i

Sjøforsvaret velger å slutte, eller søker om permisjon for å vurdere andre arbeidsgivere, bør etaten i større grad utnytte dette til sin egen fordel enn hva de gjør i dag.

**Vi anbefaler at Sjøforsvaret gjennomfører standardiserte sluttsamtaler når noen velger å forlate organisasjonen.** Disse samtalene ansees som en viktig kilde for å avdekke eventuelle kritiske faktorer i arbeidssituasjonen og forståelse av sluttårsaker. Den bør gjennomføres i god tid før kandidaten forlater organisasjonen (ikke siste dag, like før han/hun går ut døren) slik at en eventuelt har muligheten til å gjennomføre en oppfølgingssamtale før vedkommende har forlatt arbeidsplassen. Dette vil kunne gi en bedre oversikt over de som har forlatt organisasjonen og et godt utgangspunkt for systematisk re-rekruttering til organisasjonen.

#### 7.2.4 Hva skal til i kampen om kvalifisert maritim arbeidskraft?

Sjøforsvaret er i konkurranse om kvalifisert maritim arbeidskraft med en av Norges mest vellykkede næringer (Reve & Sasson, 2012). I forhold til maritim næring, målt i antall ansatte, er dette på mange måter en tøff konkurranse for Sjøforsvaret.

Nøkkelen i maritim næringsstrategi for å vinne konkurransen på den globale arena består i å ta i bruk kunnskapsressurser på en bedre måte enn hva vi gjør i dag. Kort fortalt innebærer dette blant annet å utvikle horisontale (konkurrerende bedrifter på samme nivå i verdikjeden) og vertikale klynger (bedriftene er på ulike nivåer i næringens verdikjede). Attraktive næringsklynger blir stadig mer kunnskapsbaserte og mer globale – og her har norsk maritim næring lyktes spesielt godt.

Siden Sjøforsvaret aldri vil komme i en horisontal konkurransesituasjon med maritim næring må løsningen eventuelt ligge i å utnytte de mulighetene som finnes i den vertikale klyngen. I en vertikal klynge kan Sjøforsvarets utvikles som en komplementær aktør i den maritime verdikjeden – utdanning, teknologi, innovasjon og andre former for relatert virksomhet som bidrar til forbedringer for alle involverte parter.

**Vi anbefaler at Sjøforsvaret må gjøre seg mer attraktiv i konkurransen med maritim næring om de beste hodene.** Viktige parametere for Sjøforsvaret er å bygge omdømme. En større åpenhet om etaten kan bidra til dette.

For Sjøforsvaret kan det være nyttig med et tett samarbeid med den maritime næringen. Spesielt forskning, innovasjon og utdanning anbefales som viktige arenaer hvor Sjøforsvaret kan danne en tettere kobling med eksterne miljøer (se kapittel 7.2.1).

Vår undersøkelse har vist at Sjøforsvaret oppleves som en arbeidsplass med **godt arbeidsmiljø**, hvor medarbeiderne opplever **stor grad av medbestemmelse** over egne arbeidsoppgaver og **høy organisasjonstilhørighet**. **De ansatte skårer meget høyt på spørsmål knyttet rundt indre motivasjon for sine arbeidsoppgaver. Dette er faktorer som Sjøforsvaret kan bygge videre på i kampen om kvalifisert maritim arbeidskraft.**

### 7.3 Videre arbeid

I Stortingsmelding nr.14 ”Kompetanse for en ny tid” (2013–2014), hvor Forsvarets kompetanse og mennesker settes i sentrum, skisseres en rekke tiltak for å utvikle Forsvarets som en kompetanseintensiv virksomhet. I denne meldingen slås det fast at konkurransen om høykvalifisert arbeidskraft vil forsterke seg i framtiden. Det er i dag at grunnlaget må legges for å sikre at sektoren er konkurransedyktig og fremstår som en attraktiv arbeidsgiver i tiden fremover.

Denne rapporten omtaler Sjøforsvarets konkurranse om maritim arbeidskraft ut fra de utviklingslinjer vi har sett frem til nå og de utviklingslinjer vi forventer å se fremover. Men kompleksiteten og usikkerheten i disse sammenhengene er betydelig. Derfor er det behov for kontinuerlig oppfølging og arbeid med disse problemstillingene. Det er spesielt to forhold som må følges opp i tiden fremover, gjerne med bistand fra FFI.

For det første bør Forsvaret, og Sjøforsvaret, kontinuerlig og strukturert følge opp utviklingen av maritim næring sett i forhold til egne muligheter og begrensninger i konkurransen om maritim arbeidskraft. Det som vi har identifisert i denne rapporten, er ikke nødvendigvis like viktig/riktig om noe få år da maritim næring både er endringsvillig og endringsdyktig for å vinne konkurransen i det globale markedet.

For det andre må Forsvaret, og Sjøforsvaret, kontinuerlig og strukturert følge opp sine egne medarbeidere. Forbedret kjennskap til medarbeiderens preferanser og behov er viktig for økt forståelse og iverksetting av tiltak for å redusere turnover og beholde kritisk kompetanse. I første omgang innebærer dette å gjennomføre standardiserte sluttsamtaler og holde kontakt med de som slutter (aktiv re-rekruttering).

## Referanser

Dine Penger. (2012). *Derfor vil folk bytte jobb*.

Econ Pöyry. (2010). *Evaluering av nettolønnsordningen for sjøfolk*.

Fauske, M. F., & Hennum, A. C. (2012). *Analyse av Forsvarets årsverkstillinger fra 2005 til 2011*. FFI-rapport 2012/01438 (BEGRENSET).

Forsvarsdepartementet. (2013). *Meld. St. 14 (2012–2013) – Kompetanse for en ny tid*.

Forsvarsdepartementet. (2012). *Prop. 73 S (2011–2012) – Et forsvar for vår tid*.

Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon. Teori og praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.

Hennum, A. C., Fauske, M. F., & Gisnås, H. (2013). *Personellsimuleringer med MAGIKA – innspill til Perspektivplan Personell og Kompetanse 2013–2020*. FFI-rapport 2013/00250 (BEGRENSET).

Hervik, A., Oterhals, O., Bergem, B. G., & Johannessen, G. (2009). *Status for maritim næring gjennom finanskrisen*. Møreforskning Molde AS.

Hove, K. (2013). *Metode for beregning av personellkostnader i Forsvaret – oppdatert metode 2012*. FFI-notat 2013/0001.

Hove, K. (2013). *Oppdatering av personellsatser til bruk i KOSTMOD basert på lønns- og årsverksregnskapet 2011 og 2012*. FFI-notat 2013/00136.

Jakobsen, E. W. (2011). *En kunnskapsbasert maritim næring*. Handelshøyskolen BI forskningsrapport 5/2011.

Jakobsen, E. W. (2011). *Norsk maritim verdiskapning 2009. Vital næring i turbulente tider*. Menon-rapport nr. 4/2011.

Jakobsen, E. W., & Reve, T. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jakobsen, E. W., Fjose, S., & Mellby, C. S. (2012). *Evaluering av regjeringens maritime strategi "Stø kurs"*. Menon-publikasjon nr. 27/2012.

Kelly Global Workforce Index, 2011.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.

Mandagmorgen. (2010). *Kriserammet verftsindustri ser mot øst*.

Maritim21. (2010). En helhetlig maritim forsknings- og innovasjonsstrategi.

<http://www.maritim21.no>.

Mellbye, C. S., & Jakobsen, E. W. (2013). *Maritim verdiskapning i Bergensregionen. Den industrielle shippinghovedstaden*. Menon-rapport nr. 2/2013.

Menon Business Economics. (2011). *Verdiskapning i en komplett maritim klynge*. Maritimt Forum.

Reegård, K., & Rogstad, J. (2012). *Fra sjø til land. Betydningen av sjøbasert erfaring i maritim næring frem mot 2020*. Fafo-rapport 2012:22.

Rusten, G., Ektvedt, T. M., & Osland, O. (2004). *Sjøforsvarets betydning for den regionale maritime klynge i Hordaland*. SNF-rapport nr. 13/04.

Sasson, A., & Reve, T. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Steder, F. B., Johansen, P. K., & Sendstad, C. (2008). *Forsvarets kostnads- og personell-sammensetning (1994–2007) – sentrale utviklingstrekk og utfordringer*. FFI-rapport 2008/00738.

## Appendix A      Deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelse til nåværende og tidligere ansatte i Sjøforsvaret

Dette appendixet inneholder deskriptiv statistikk for alle spørsmålene i spørreundersøkelsen som ble sendt til tidligere og nåværende ansatte i Sjøforsvaret. Hvert spørsmål presenteres i en egen tabell. Resultatene presenteres fordelt på respondentgruppe. Tabellene inneholder antall respondenter som har svart per alternativ.

### Jeg har alltid ønsket å jobbe i Forsvaret/Sjøforsvaret (Spørsmål B1)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	3	1	3	7
<b>2</b>	3	5	19	27
<b>3</b>	10	7	19	36
<b>4</b>	2	8	24	34
<b>5 (Helt enig)</b>	1	2	6	9
	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>113</b>

Tabell A.1    Respondentenes svar på påstanden ”Jeg har alltid ønsket å jobbe i Forsvaret/Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

### Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det var lokalisert i nærhet til hjemstedet mitt (Spørsmål B2)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	15	16	40	71
<b>2</b>		3	11	14
<b>3</b>	1	2	8	11
<b>4</b>	3	2	12	17
<b>5 (Helt enig)</b>		1		1
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.2    Respondentenes svar på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det var lokalisert i nærhet til hjemstedet mitt”. Svar per respondentgruppe.

### Erfaringene fra førstegangstjenesten inspirerte meg til en videre karriere i Forsvaret/Sjøforsvaret (Spørsmål B3)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	9	4	15	28
<b>2</b>	2		2	4
<b>3</b>	1	3	8	12
<b>4</b>	4	8	24	36
<b>5 (Helt enig)</b>	3	9	21	33
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>70</b>	<b>113</b>

Tabell A.3    Respondentenes svar på påstanden ” Erfaringene fra førstegangstjenesten inspirerte meg til en videre karriere i Forsvaret/Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret for å oppleve/gjøre noe annerledes i en periode (Spørsmål B4)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	4	4	14	22
<b>2</b>	3	6	12	21
<b>3</b>	5	7	12	24
<b>4</b>	5	6	23	34
<b>5 (Helt enig)</b>	2	1	10	13
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.4 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret for å oppleve/gjøre noe annerledes i en periode”. Svar per respondentgruppe.

**Jeg tok utdanning i Forsvaret/Sjøforsvaret for å slippe studielån (Spørsmål B5)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	6	12	21	39
<b>2</b>	2	2	18	22
<b>3</b>	4	4	17	25
<b>4</b>	4	2	12	18
<b>5 (Helt enig)</b>	3	4	3	10
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.5 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg tok utdanning i Forsvaret/Sjøforsvaret for å slippe studielån”. Svar per respondentgruppe.

**Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi utdanningen gjør meg attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet (Spørsmål B6)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	5	7	13	25
<b>2</b>	3	5	13	21
<b>3</b>	3	6	27	36
<b>4</b>	6	5	13	24
<b>5 (Helt enig)</b>	2	1	5	8
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.6 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi utdanningen gjør meg attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet”. Svar per respondentgruppe.



**Det var helt tilfeldig at jeg begynte i Forsvaret/ Sjøforsvaret (Spørsmål B7)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>	<b>Sluttet</b>	<b>Jobber</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	3	5	15	23
<b>2</b>	5	3	16	24
<b>3</b>	4	7	11	22
<b>4</b>	4	5	22	31
<b>5 (Helt enig)</b>	3	4	7	14
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

*Tabell A.7 Respondentenes svar på påstanden ”Det var helt tilfeldig at jeg begynte i Forsvaret/ Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.*

**Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det gav meg en god lederutdanning (Spørsmål B8)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>	<b>Sluttet</b>	<b>Jobber</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	2	1	8	11
<b>2</b>	3	4	16	23
<b>3</b>	3	4	17	24
<b>4</b>	9	8	20	37
<b>5 (Helt enig)</b>	2	7	10	19
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

*Tabell A.8 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det ga meg en god lederutdanning”. Svar per respondentgruppe.*

**Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi arbeidsoppgavene virket interessante (Spørsmål B9)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>	<b>Sluttet</b>	<b>Jobber</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	1		2	3
<b>2</b>	1		1	2
<b>3</b>	4	2	17	23
<b>4</b>	7	11	27	45
<b>5 (Helt enig)</b>	6	11	24	41
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

*Tabell A.9 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi arbeidsoppgavene virket interessante”. Svar per respondentgruppe.*

### Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi en i nær familie jobbet der (Spørsmål B10)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	15	16	53	84
<b>2</b>	1	3	11	15
<b>3</b>	1	2	4	7
<b>4</b>	1	1	2	4
<b>5 (Helt enig)</b>	1	2	1	4
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.10 Respondentenes svar på påstanden "Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi en i nær familie jobbet der". Svar per respondentgruppe.

### Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min (Spørsmål C1)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	1		1	2
<b>2</b>	2		2	4
<b>3</b>	1		13	14
<b>4</b>	13	13	31	57
<b>5 (Helt enig)</b>	2	11	24	37
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.11 Respondentenes svar på påstanden "Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min". Svar per respondentgruppe.

### Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull (Spørsmål C2)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>			1	1
<b>2</b>	1		1	2
<b>3</b>	5		9	14
<b>4</b>	9	15	40	64
<b>5 (Helt enig)</b>	4	9	20	33
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.12 Respondentenes svar på påstanden "Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull". Svar per respondentgruppe.

### Jobben min er veldig spennende (Spørsmål C3)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	1		1	2
<b>2</b>			4	4
<b>3</b>	6	4	18	28
<b>4</b>	8	10	34	52
<b>5 (Helt enig)</b>	4	10	14	28
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.13 Respondentenes svar på påstanden ”Jobben min er veldig spennende”. Svar per respondentgruppe.

### Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg (Spørsmål C4)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	2	3	5	10
<b>2</b>	5	2	12	19
<b>3</b>	5	9	26	40
<b>4</b>	6	7	24	37
<b>5 (Helt enig)</b>	1	3	4	8
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.14 Respondentenes svar på påstanden ”Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg”. Svar per respondentgruppe.

### Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben (Spørsmål C5)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	1	1	2	4
<b>2</b>	1	2	2	5
<b>3</b>	8	5	17	30
<b>4</b>	4	12	23	39
<b>5 (Helt enig)</b>	5	4	27	36
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.15 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben”. Svar per respondentgruppe.

**Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlig initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet (Spørsmål C6)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	1		1	2
<b>2</b>		2	1	3
<b>3</b>	2	2	9	13
<b>4</b>	13	14	31	58
<b>5 (Helt enig)</b>	3	6	29	38
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.16 Respondentenes svar på påstanden ”Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlig initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet”. Svar per respondentgruppe.

**Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb (Spørsmål C7)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	3	1	13	17
<b>2</b>	10	9	14	33
<b>3</b>	4	11	26	41
<b>4</b>	2	2	14	18
<b>5 (Helt enig)</b>		1	4	5
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.17 Respondentenes svar på påstanden ” Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb”. Svar per respondentgruppe.

**Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats skal jeg ha betalt for det (Spørsmål C8)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	3	2	5	10
<b>2</b>	4	5	7	16
<b>3</b>	7	8	28	43
<b>4</b>	4	7	20	31
<b>5 (Helt enig)</b>	1	2	11	14
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.18 Respondentenes svar på påstanden ”Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats skal jeg ha betalt for det”. Svar per respondentgruppe.

**For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb  
(Spørsmål C9)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	1		7	8
<b>2</b>	5	6	11	22
<b>3</b>	6	11	28	45
<b>4</b>	7	5	18	30
<b>5 (Helt enig)</b>		2	7	9
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>114</b>

Tabell A.19 Respondentenes svar på påstanden "For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb". Svar per respondentgruppe.

**Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef? (Spørsmål C10)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Meget sjeldent eller aldri)</b>		2	1	3
<b>2</b>	2		3	5
<b>3</b>	3	5	24	32
<b>4</b>	11	13	32	56
<b>5 (Meget ofte eller alltid)</b>	3	3	11	17
	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>113</b>

Tabell A.20 Respondentenes svar på spørsmålet "Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?". Svar per respondentgruppe.

**Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i (Spørsmål C11)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>			2	2
<b>2</b>	2	3	4	9
<b>3</b>	5	5	19	29
<b>4</b>	6	11	28	45
<b>5 (Helt enig)</b>	6	4	18	28
	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>113</b>

Tabell A.21 Respondentenes svar på påstanden "Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i". Svar per respondentgruppe.

**Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret (Spørsmål C12)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	1		2	3
<b>2</b>	1	3	11	15
<b>3</b>	6	6	23	35
<b>4</b>	9	9	17	35
<b>5 (Helt enig)</b>	2	5	18	25
	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>113</b>

Tabell A.22 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Jeg føler tilhørighet til Sjøforsvaret (Spørsmål C13)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>			1	1
<b>2</b>		1	3	4
<b>3</b>	1	6	5	12
<b>4</b>	10	9	35	54
<b>5 (Helt enig)</b>	7	7	26	40
	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>70</b>	<b>111</b>

Tabell A.23 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg føler tilhørighet til Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Jeg har skiftet stilling ofte innad i Forsvaret (Spørsmål C14)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Jobber	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	3	5	12	20
<b>2</b>	3	3	27	33
<b>3</b>	7	10	22	39
<b>4</b>	5	3	7	15
<b>5 (Helt enig)</b>	1	2	3	6
	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>113</b>

Tabell A.24 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg har skiftet stilling ofte innad i Forsvaret”. Svar per respondentgruppe.

### Har du tidligere sluttet i Forsvaret/Sjøforsvaret? (Spørsmål D1)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
Ja	19	11	30
Nei		13	13
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.25 Respondentenes svar på spørsmålet "Har du tidligere sluttet i Forsvaret/Sjøforsvaret?". Svar per respondentgruppe.

### Hvor mange ganger har du sluttet? (Spørsmål D1a)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
1	15	6	21
2	2	3	5
	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>26</b>

Tabell A.26 Respondentenes svar på spørsmålet "Hvor mange ganger har du sluttet?". Svar per respondentgruppe.

### Hvilket år forlot du sist Sjøforsvaret? (Spørsmål D2)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
1994	1		1
1996	1		1
1998	1		1
2001	1		1
2002	1		1
2004	1		1
2005		1	1
2006	1		1
2007	1	4	5
2008	2	4	6
2009	3	3	6
2010	2	5	7
2011	2	6	8
2012	2		2
	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>42</b>

Tabell A.27 Respondentenes svar på spørsmålet "Hvilket år forlot du sist Sjøforsvaret?". Svar per respondentgruppe.

**Hvor mange år har du vært ansatt i Forsvaret/Sjøforsvaret? (Spørsmål D3)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
2	1		1
5	1	2	3
6		2	2
7	1	2	3
8		3	3
11	2		2
12	1		1
13	3	2	5
14		2	2
15		1	1
16		1	1
17	1		1
18	2	2	4
19		1	1
20	1		1
22	1		1
23	1	2	3
25	2	1	3
26	2	1	3
	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>41</b>

*Tabell A.28 Respondentenes svar på spørsmålet ” Hvor mange år har du vært ansatt i Forsvaret/Sjøforsvaret?”. Svar per respondentgruppe.*

**Hvor var du geografisk lokalisert da du sist forlot Forsvaret/Sjøforsvaret? (Spørsmål D4)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
Annet	1	3	4
Bergens-området	14	15	29
Harstad-området	1	1	2
Oslo-området	1	3	4
Sortland	2	2	4
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

*Tabell A.29 Respondentenes svar på spørsmålet ” Hvor var du geografisk lokalisert da du sist forlot Forsvaret/Sjøforsvaret?”. Svar per respondentgruppe.*



### Hvor begynte du å jobbe da du forlot Sjøforsvaret? (Spørsmål D5)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
Annen privat virksomhet	6	5	11
Maritime tjenester		2	2
Maritimt utstyr	2		2
Offentlig virksomhet	1	4	5
Olje/gass relatert virksomhet	4	9	13
Rederier	4	4	8
	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>41</b>

Tabell A.30 Respondentenes svar på spørsmålet "Hvor begynte du å jobbe da du forlot Sjøforsvaret?". Svar per respondentgruppe.

### Var du aktivt jobbsøkende da du valgte å forlate Sjøforsvaret? (Spørsmål D6)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
Ja	8	9	17
Nei	11	15	26
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.31 Respondentenes svar på spørsmålet "Var du aktivt jobbsøkende da du valgte å forlate Sjøforsvaret?". Svar per respondentgruppe.

### Sluttet du som følge av et konkret jobbtilbud (head huntet)? (Spørsmål D7)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
Ja	5	11	16
Nei	14	13	27
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.32 Respondentenes svar på spørsmålet "Sluttet du som følge av et konkret jobbtilbud (head huntet)?". Svar per respondentgruppe.

### Var det viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergens-området? (Spørsmål D8)

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
Ja	11	4	15
Nei	7	20	27
	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>42</b>

Tabell A.33 Respondentenes svar på spørsmålet "Var det viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergens-området?". Svar per respondentgruppe.

**Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D9)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	5	9	14
<b>2</b>	4	7	11
<b>3</b>	3	3	6
<b>4</b>	7	3	10
<b>5 (Helt enig)</b>		2	2
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.34 Respondentenes svar på påstanden ”Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Dårlig arbeidsmiljø var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D10)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	8	10	18
<b>2</b>	4	4	8
<b>3</b>	4	4	8
<b>4</b>	3	4	7
<b>5 (Helt enig)</b>		2	2
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.35 Respondentenes svar på påstanden ”Dårlig arbeidsmiljø var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Min avdelings manglende evne til å legge arbeidet til rette for meg med tanke på mitt hjemme- og familieliv var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D11)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	8	7	15
<b>2</b>	4	9	13
<b>3</b>	1	6	7
<b>4</b>	3	2	5
<b>5 (Helt enig)</b>	3		3
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.36 Respondentenes svar på påstanden ”Min avdelings manglende evne til å legge arbeidet til rette for meg med tanke på mitt hjemme- og familieliv var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Turnusordninger var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D12)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>	<b>Sluttet</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	12	15	27
<b>2</b>	3	6	9
<b>3</b>			0
<b>4</b>	3		3
<b>5 (Helt enig)</b>	1	3	4
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

*Tabell A.37 Respondentenes svar på påstanden ”Turnusordninger var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.*

**Ikke forutsigbar arbeidstid var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D13)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>	<b>Sluttet</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	8	13	21
<b>2</b>	3	3	6
<b>3</b>	3	6	9
<b>4</b>	5	1	6
<b>5 (Helt enig)</b>		1	1
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

*Tabell A.38 Respondentenes svar på påstanden ”Ikke forutsigbar arbeidstid var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.*

**Manglende mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D14)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>	<b>Sluttet</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	7	9	16
<b>2</b>	3	6	9
<b>3</b>	3	4	7
<b>4</b>	5	5	10
<b>5 (Helt enig)</b>	1		1
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

*Tabell A.39 Respondentenes svar på påstanden ”Manglende mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.*

**Manglende karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D15)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	7	4	11
<b>2</b>	4	7	11
<b>3</b>	2	3	5
<b>4</b>	4	8	12
<b>5 (Helt enig)</b>	2	2	4
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.40 Respondentenes svar på påstanden ”Manglende karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Det at jeg ikke ble sett som individ var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret (Spørsmål D16)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	7	13	20
<b>2</b>	4	4	8
<b>3</b>	3	2	5
<b>4</b>	3	2	5
<b>5 (Helt enig)</b>	2	3	5
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.41 Respondentenes svar på påstanden ”Det at jeg ikke ble sett som individ var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Høyere lønn hadde gjort at jeg hadde blitt værende i Forsvaret/Sjøforsvaret (Spørsmål D17)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake	Sluttet	Totalt
<b>1 (Helt uenig)</b>	3	7	10
<b>2</b>	6	5	11
<b>3</b>	6	6	12
<b>4</b>	3	4	7
<b>5 (Helt enig)</b>	1	2	3
	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>

Tabell A.42 Respondentenes svar på påstanden ”Høyere lønn hadde gjort at jeg hadde blitt værende i Forsvaret/Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Tok du selv kontakt med Sjøforsvaret igjen eller ble du kontaktet av noen i Sjøforsvaret?  
(Spørsmål E1)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake
Jeg ble kontaktet av en P-medarbeider i Sjøforsvaret	5
Jeg ble kontaktet av en tidligere kollega	3
Jeg tok selv kontakt	11
	<b>19</b>

Tabell A.43 Respondentenes svar på spørsmålet ” Tok du selv kontakt med Sjøforsvaret igjen eller ble du kontaktet av noen i Sjøforsvaret?”. Svar per respondentgruppe.

**Sjøforsvarets evne til å legge arbeidet til rette for meg med tanke på mitt hjemme- og familieliv var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake (Spørsmål E2)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake
<b>1 (Helt uenig)</b>	6
<b>2</b>	4
<b>3</b>	3
<b>4</b>	5
<b>5 (Helt enig)</b>	1
	<b>19</b>

Tabell A.44 Respondentenes svar på påstanden ”Sjøforsvarets evne til å legge arbeidet til rette for meg med tanke på mitt hjemme- og familieliv var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake”. Svar per respondentgruppe.

**Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret (Spørsmål E3)**

	Jobbet, sluttet og kommet tilbake
<b>1 (Helt uenig)</b>	9
<b>2</b>	4
<b>3</b>	5
<b>4</b>	1
<b>5 (Helt enig)</b>	
	<b>19</b>

Tabell A.45 Respondentenes svar på påstanden ”Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.

**Det gode arbeidsmiljøet i Sjøforsvaret var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake (Spørsmål E4)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	1
<b>2</b>	5
<b>3</b>	7
<b>4</b>	6
<b>5 (Helt enig)</b>	
	<b>19</b>

*Tabell A.46 Respondentenes svar på påstanden "Det gode arbeidsmiljøet i Sjøforsvaret var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake". Svar per respondentgruppe.*

**Forutsigbar arbeidstid var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret (Spørsmål E5)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	5
<b>2</b>	3
<b>3</b>	6
<b>4</b>	4
<b>5 (Helt enig)</b>	1
	<b>19</b>

*Tabell A.47 Respondentenes svar på påstanden "Forutsigbar arbeidstid var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret". Svar per respondentgruppe.*

**God mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret (Spørsmål E6)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	4
<b>2</b>	2
<b>3</b>	7
<b>4</b>	2
<b>5 (Helt enig)</b>	4
	<b>19</b>

*Tabell A.48 Respondentenes svar på påstanden "God mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret". Svar per respondentgruppe.*

**Gode karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret (Spørsmål E7)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	5
<b>2</b>	4
<b>3</b>	8
<b>4</b>	2
<b>5 (Helt enig)</b>	
	<b>19</b>

*Tabell A.49 Respondentenes svar på påstanden ”Gode karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.*

**Jeg ble informert av tidligere kolleger om nye karrieremuligheter i Sjøforsvaret (Spørsmål E8)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	8
<b>2</b>	3
<b>3</b>	4
<b>4</b>	2
<b>5 (Helt enig)</b>	2
	<b>19</b>

*Tabell A.50 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg ble informert av tidligere kolleger om nye karrieremuligheter i Sjøforsvaret”. Svar per respondentgruppe.*

**I perioden jeg ikke jobbet i Forsvaret/Sjøforsvaret skiftet jeg jobb ved flere anledninger (Spørsmål E9)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	15
<b>2</b>	
<b>3</b>	1
<b>4</b>	3
<b>5 (Helt enig)</b>	
	<b>19</b>

*Tabell A.51 Respondentenes svar på påstanden ”I perioden jeg ikke jobbet i Forsvaret/Sjøforsvaret skiftet jeg jobb ved flere anledninger”. Svar per respondentgruppe.*

**Den tiden du var borte fra Sjøforsvaret holdt du kontakt med tidligere kollegaer?  
(Spørsmål E10)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Ikke i det hele tatt)</b>	1
<b>2</b>	1
<b>3</b>	9
<b>4</b>	7
<b>5 (Svært mye)</b>	1
	<b>19</b>

*Tabell A.52 Respondentenes svar på spørsmålet "Den tiden du var borte fra Sjøforsvaret holdt du kontakt med tidligere kollegaer?". Svar per respondentgruppe.*

**Avdelingen legger arbeidet til rette for meg i forhold til mitt hjemme- og familieliv  
(Spørsmål E11)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	1
<b>3</b>	11
<b>4</b>	4
<b>5 (Helt enig)</b>	3
	<b>19</b>

*Tabell A.53 Respondentenes svar på påstanden "Avdelingen legger arbeidet til rette for meg i forhold til mitt hjemme- og familieliv". Svar per respondentgruppe.*

**Forsvaret inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste (Spørsmål E12)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	2
<b>3</b>	8
<b>4</b>	8
<b>5 (Helt enig)</b>	1
	<b>19</b>

*Tabell A.54 Respondentenes svar på påstanden "Forsvaret inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste". Svar per respondentgruppe.*



**Jeg ønsker å skifte stilling innenfor Forsvaret i løpet av de neste to årene (Spørsmål E13)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	4
<b>2</b>	3
<b>3</b>	4
<b>4</b>	2
<b>5 (Helt enig)</b>	6
	<b>19</b>

*Tabell A.55 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg ønsker å skifte stilling innenfor Forsvaret i løpet av de neste to årene”. Svar per respondentgruppe.*

**Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene (Spørsmål E14)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Helt uenig)</b>	8
<b>2</b>	1
<b>3</b>	6
<b>4</b>	1
<b>5 (Helt enig)</b>	3
	<b>19</b>

*Tabell A.56 Respondentenes svar på påstanden ”Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene”. Svar per respondentgruppe.*

**Hvor tilfreds er du med ditt nåværende arbeid? (Spørsmål E15)**

	<b>Jobbet, sluttet og kommet tilbake</b>
<b>1 (Svært lite tilfreds)</b>	1
<b>2</b>	
<b>3</b>	2
<b>4</b>	12
<b>5 (Svært tilfreds)</b>	4
	<b>19</b>

*Tabell A.57 Respondentenes svar på spørsmålet ”Hvor tilfreds er du med ditt nåværende arbeid?”. Svar per respondentgruppe.*

## Appendix B      Deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelse rettet mot bedrifter i maritim næring i Bergensregionen

Dette appendixet inneholder deskriptiv statistikk for alle spørsmålene i spørreundersøkelsen som ble sendt til bedrifter i maritim næring i Bergensregionen. Hvert spørsmål presenteres i en egen tabell. Tabellene inneholder antall respondenter som har svart per alternativ.

### Sjøforsvarets ansatte har en ledelseskompentanse som er attraktiv for min bedrift

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	1
<b>3</b>	2
<b>4</b>	10
<b>5 (Helt enig)</b>	4
	17

Tabell B.1    Respondentenes svar på påstanden ”Sjøforsvarets ansatte har en ledelseskompentanse som er attraktiv for min bedrift”.

### Sjøforsvarets ansatte har en teknisk kompetanse som er attraktiv for min bedrift

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	2
<b>3</b>	2
<b>4</b>	7
<b>5 (Helt enig)</b>	6
	17

Tabell B.2    Respondentenes svar på påstanden ”Sjøforsvarets ansatte har en teknisk kompetanse som er attraktiv for min bedrift”.

### Sjøforsvarets ansatte har en logistikk-kompentanse som er attraktiv for min bedrift

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	3
<b>3</b>	8
<b>4</b>	5
<b>5 (Helt enig)</b>	1
	17

Tabell B.3    Respondentenes svar på påstanden ”Sjøforsvarets ansatte har en logistikk-kompentanse som er attraktiv for min bedrift”.

### Sjøforsvarets ansatte har en sjøbasert kompetanse som er attraktiv for min bedrift

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	1
<b>3</b>	3
<b>4</b>	8
<b>5 (Helt enig)</b>	5
	17

Tabell B.4 Respondentenes svar på påstanden "Sjøforsvarets ansatte har en sjøbasert kompetanse som er attraktiv for min bedrift".

### Vi rekrutterer aktivt etter personell med erfaring fra Sjøforsvaret i dag

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	3
<b>2</b>	4
<b>3</b>	6
<b>4</b>	2
<b>5 (Helt enig)</b>	2
	17

Tabell B.5 Respondentenes svar på påstanden "Vi rekrutterer aktivt etter personell med erfaring fra Sjøforsvaret i dag".

### I framtiden vil vi øke vår innsats for å rekruttere personell fra Sjøforsvaret

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	5
<b>3</b>	9
<b>4</b>	3
<b>5 (Helt enig)</b>	
	17

Tabell B.6 Respondentenes svar på påstanden "I framtiden vil vi øke vår innsats for å rekruttere personell fra Sjøforsvaret".

### Vi har stor interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	5
<b>2</b>	6
<b>3</b>	4
<b>4</b>	1
<b>5 (Helt enig)</b>	1
	17

Tabell B.7 Respondentenes svar på påstanden "Vi har stor interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige".

### Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter til Bergensregionens maritime klynge

	Antall respondenter
<b>1 (Helt uenig)</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	5
<b>4</b>	6
<b>5 (Helt enig)</b>	6
	17

Tabell B.8 Respondentenes svar på påstanden ”Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter til Bergensregionens maritime klynge”.

### Årlig turnover (tilgang og avgang på personell) i min bedrift er ca.

	Antall respondenter
<b>0–2 prosent</b>	3
<b>3–5 prosent</b>	5
<b>6–8 prosent</b>	6
<b>9–12 prosent</b>	1
<b>13–15 prosent</b>	2
	17

Tabell B.8 Respondentenes svar på spørsmålet ”Årlig turnover (tilgang og avgang på personell) i min bedrift er ca.”

### Gjennomsnittslønnen i vår bedrift er over 800.000

	Antall respondenter
<b>Ja</b>	
<b>Nei</b>	16
	16

Tabell B.8 Respondentenes svar på spørsmålet ”Gjennomsnittslønnen i vår bedrift er over 800.000”

Skriv ut skjema

Tilbakestill skjema

Send inn resultater

## Spørreundersøkelse om Sjøforsvaret

### Instruksjoner

Denne undersøkelsen er utformet slik at du skal ta stilling til et sett med påstander. Vi ønsker at du skal basere dine svar på egne erfaringer, opplevelser og meninger, ikke hva du tror andre mener, eller hva du tror er riktig å svare.

Undersøkelsen tar ca. 10 min å besvare og den går ut til tre ulike respondentgrupper:

- de som jobber i Forsvaret/Sjøforsvaret
- de som har jobbet i Forsvaret/Sjøforsvaret, sluttet og kommet tilbake
- de som har sluttet i Forsvaret/Sjøforsvaret

Det første vi ønsker er at du svarer på hvilken respondentgruppe du tilhører. Ditt svar påvirker hvilke deler av spørreskjemaet du skal fylle ut.

Hvilken gruppe tilhører du?

Jeg har jobbet i Sjøforsvaret/Forsvaret, sluttet og kommet tilbake

Svarene fra undersøkelsen vil bli presentert i en FFI-rapport som omhandler *hele* oppdraget forventes utgitt før sommeren 2013.

Selv om vi sender ut et pdf-skjema pr. e-post, og vil ha det tilbake på e-post, vil vi ikke registrere hvem som har svart på undersøkelsen. Derfor spørres det heller ikke om militær grad, avdeling eller andre spørsmål som i kombinasjon kan identifisere de unike respondentene direkte fra spørreskjemaet. **Vi følger uansett de forskningsetiske retningslinjer for hvordan dataene fra undersøkelsen skal behandles og oppbevares.** Hvis du likevel skulle kjenne deg ukomfortabel med å sende en e-post til oss (automatisk alternativ når skjemaet er ferdig utfylt), skriv ut skjemaet og send det i posten til forsker Kari Røren Strand, Avdeling Analyse, Forsvarets forskningsinstitutt, pb 25, 2027 Kjeller.

Tusen takk for din tid og meninger for å bedre personellsituasjonen i Sjøforsvaret!

### A) Demografi

A1) Hvilket år er du født?

A2) Hvor har du bodd mesteparten av din oppvekst (0–18 år)?

A3) Høyest fullførte militære utdanning

A4) Høyest fullførte sivile utdanning

A5) Hvilken bransje i Sjøforsvaret tilhører du / tilhørte du (da du sluttet)?

## B) Om å begynne i Forsvaret

Vi ber deg ta stilling til påstandene under på en skala fra 1 til 5.

	Helt uenig					Helt enig				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B1) Jeg har alltid ønsket å jobbe i Forsvaret/Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2) Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det var lokalisert i nærhet til hjemstedet mitt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B3) Erfaringene fra førstegangstjenesten inspirerte meg til en videre karriere i Forsvaret/Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4) Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret for å oppleve/gjøre noe annerledes i en periode.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B5) Jeg tok utdanning i Forsvaret /Sjøforsvaret for å slippe studielån.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B6) Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi utdanningen gjør meg attraktiv på det sivile arbeidsmarkedet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B7) Det var helt tilfeldig at jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B8) Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi det ga meg en god lederutdanning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B9) Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi arbeidsoppgavene virket interessante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B10) Jeg begynte i Forsvaret/Sjøforsvaret fordi en i nær familie jobbet der.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## C) Om å jobbe i Forsvaret

Vi ber deg ta stilling til påstandene under på en skala fra 1 til 5. Svar på spørsmålene med utgangspunkt i din tjeneste i Forsvaret/Sjøforsvaret.

	Helt uenig					Helt enig				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C1) Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C2) Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C3) Jobben min er veldig spennende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C4) Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C5) Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C6) Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlig initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C7) Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C8) Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats skal jeg ha betalt for det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C9) For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 2 av 5

## C) Om å jobbe i Forsvaret

Vi ber deg ta stilling til påstandene under på en skala fra 1 til 5. Svar på spørsmålene med utgangspunkt i din tjeneste i Forsvaret/Sjøforsvaret.

	Meget sjeldent eller aldri			Meget ofte eller alltid	
	1	2	3	4	5
C10) Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
C11) Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C12) Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C13) Jeg føler tilhørighet til Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C14) Jeg har skiftet stilling ofte innad i Forsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## D) Om å forlate Forsvaret

Under følger noen spørsmål og et sett med påstander om det å slutte i Forsvaret/Sjøforsvaret. Vi ber deg svare på spørsmålene og ta stilling til påstandene på en skala fra 1 til 5.

D1) Har du tidligere sluttet i Forsvaret/Sjøforsvaret?

D2) Hvilket år forlot du sist Sjøforsvaret?

D3) Hvor mange år har du vært ansatt i Forsvaret/Sjøforsvaret?

D4) Hvor var du geografisk lokalisert da du sist forlot Forsvaret/Sjøforsvaret?

D5) Hvor begynte du å jobbe da du forlot Sjøforsvaret?

D6) Var du aktivt jobbsøkende da du valgte å forlate Sjøforsvaret?

D7) Sluttet du som følge av et konkret jobbtilbud ("Head hunted")?

D8) Var det viktig at den nye jobben var lokalisert i Bergens-området?

Side 3 av 5

## D) Om å forlate Forsvaret

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
D9) Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D10) Dårlig arbeidsmiljø var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D11) Min avdelings manglende evne til å legge arbeidet til rette for meg med tanke på mitt hjemme- og familieliv var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D12) Turnusordninger var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D13) Ikke forutsigbar arbeidstid var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D14) Manglende mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D15) Manglende karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D16) Det at jeg ikke ble sett som individ var utslagsgivende for at jeg valgte å slutte i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D17) Høyere lønn hadde gjort at jeg hadde blitt værende i Forsvaret/Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## E) Om å komme tilbake til Forsvaret

Under følger noen spørsmål og et sett med påstander om det å begynne i Forsvaret/Sjøforsvaret på nytt, etter å ha sluttet. Vi ber deg svare på spørsmålene og ta stilling til påstandene på en skala fra 1 til 5.

E1) Tok du selv kontakt med Sjøforsvaret igjen eller ble du kontaktet av noen i Sjøforsvaret?

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
E2) Sjøforsvarets evne til å legge arbeidet til rette for meg med tanke på mitt hjemme- og familieliv var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E3) Lønn var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E4) Det gode arbeidsmiljøet i Sjøforsvaret var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E5) Forutsigbar arbeidstid var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E6) God mulighet til kompetanseutvikling var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E7) Gode karrieremuligheter var utslagsgivende for at jeg valgte å komme tilbake til Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 4 av 5



# E) Om å komme tilbake til Forsvaret

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
E8) Jeg ble informert av tidligere kolleger om nye karrieremuligheter i Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E9) I perioden jeg ikke jobbet i Forsvaret/Sjøforsvaret skiftet jeg jobb ved flere anledninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ikke i det hele tatt			Svært mye	
	1	2	3	4	5
E10) Den tiden du var borte fra Sjøforsvaret holdt du kontakt med tidligere kollegaer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E11) Avdelingen legger arbeidet til rette for meg i forhold til mitt hjemme- og familieliv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
E12) Forsvaret inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E13) Jeg ønsker å skifte stilling innenfor Forsvaret i løpet av de neste to årene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E14) Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Svært lite tilfreds			Svært tilfreds	
	1	2	3	4	5
E15) Hvor tilfreds er du med ditt nåværende arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuelle avsluttende kommentarer kan skrives inn i feltet under.

Send inn resultater

Skriv ut skjema

Tilbakestill skjema

Send inn resultater

### Spørreundersøkelse om Sjøforsvaret

FFI har fått i oppdrag av Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS) å kartlegge i hvilken grad konkurrerende (sivil) maritim næring påvirker Sjøforsvarets evne til å bemanne egen struktur de nærmeste 10–15 årene. Som en del av dette oppdraget ønsker vi å kartlegge næringens (i Bergens-regionen) syn på Sjøforsvaret og Sjøforsvarets ansatte.

Vi håper du har anledning til å bruke ett par minutter på å fylle ut dette skjemaet på vegne av din bedrift. Vi setter stor pris på ditt bidrag, og behandler selvsagt alle svar anonymt.

1) Hvilken del av maritime næring tilhører din bedrift?

2) Hvor mange ansatte har din bedrift?

	Helt uenig		Helt enig		
	1	2	3	4	5
3) Sjøforsvarets ansatte har en ledelseskompetanse som er attraktiv for min bedrift.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Sjøforsvarets ansatte har en teknisk kompetanse som er attraktiv for min bedrift.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Sjøforsvarets ansatte har en logistikk-kompetanse som er attraktiv for min bedrift.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Sjøforsvarets ansatte har en sjøbasert kompetanse som er attraktiv for min bedrift.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Vi rekrutterer aktivt etter personell med erfaring fra Sjøforsvaret i dag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) I framtiden vil vi øke vår innsats for å rekruttere personell fra Sjøforsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Vi har stor interaksjon med Sjøforsvaret i det daglige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Sjøforsvaret er en viktig bidragsyter til Bergensregionens maritime klynge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Årlig turnover (tilgang og avgang på personell) i min bedrift er ca.

12) Gjennomsnittslønnen i vår bedrift er over 800.000

Eventuelle avsluttende kommentarer kan skrives inn i feltet under.

22.02.13

Send inn resultater

Spørreundersøkelse