



UNIVERSITETET I
NORDLAND

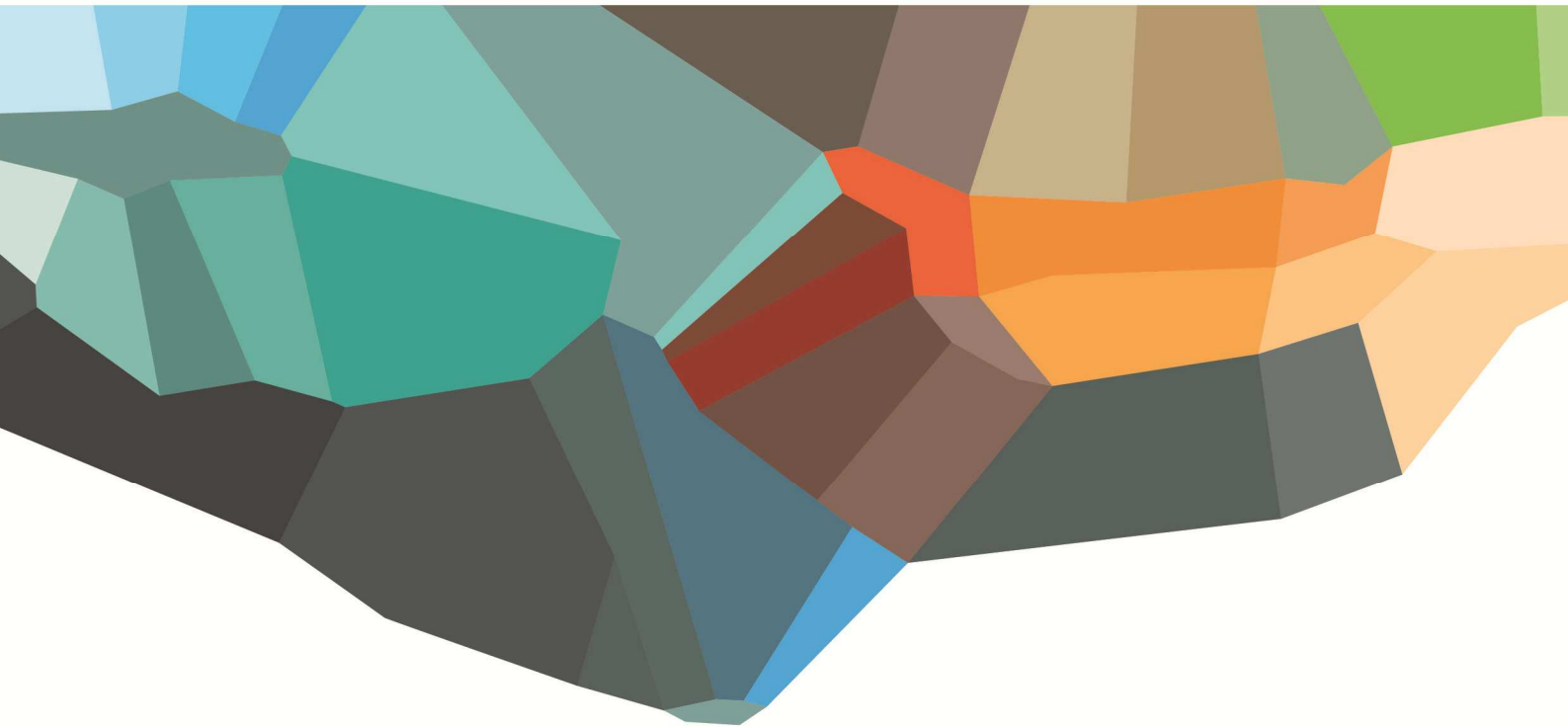
MASTEROPPGAVE

**Kompetanseforskriften – organisasjonsmessige
endringer i tre nettselskaper**

Tony Molund
Raymond Møkleby
Mona Vassbotn

Erfaringsbasert Master of Business Administration
MBA – Tromsø

Kurskode: BE320E



Forord

Vi er tre studenter ved Universitetet i Nordland som har samarbeidet om denne oppgaven, dette til tross at vi har fullført forskjellige kull ved den samlingsbaserte MBA utdanningen som har foregått i Tromsø. Grunnen til at vi havnet i lag er at alle tre jobber i konsernet Troms Kraft. Mona og Tony i Troms Kraft Nett AS (TKN), det ene nettselskapet studert i oppgaven, og Raymond i Troms Kraft Entreprenør AS (TKE) som er et søsterselskap til TKN i konsernet Troms Kraft.

Etter å ha diskutert dette, spesielt på jobb, kom vi frem til at dette var noe alle tre fant interesse av å skrive om. Intensjonen vår med oppgaven ble å belyse hvilke faktiske endringer utvalgte deler av bransjen har gjort, både direkte og indirekte, som følge av at kompetanseforskriften ble innført, og se på hvilke erfaringer disse tre nettselskapene har fått i etterkant av de eventuelle endringene.

Vi vil gjerne spesielt takke intervjuobjektene som var veldig profesjonelle og stilte gladelig opp til åpne intervjuer, da vi i utgangspunktet fryktet at spesielt nettselskapene kunne stille seg negative til dette. Det var supert!

Vår veileder i oppgaven var Harald Torsteinsen, førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad, og var essensiell i spissingen av problemstillingen, takk for å ha hjulpet oss med rådgivningen.

Videre takker vi familiene våre som har måtte tolerere at mye fritid er blitt beslaglagt for denne oppgaven.

Raymond Møkleby

Mona Vassbotn

Tony Molund

20.12.2013

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er kompetanseforskriften. Problemstillingen vår var:

Som følge av innføringen av kompetanseforskriften; Hvilke organisasjonsmessige endringer har nettselskapene gjort og hvilke erfaringer har de høstet?

Kompetanseforskriften regulerer hvilken kompetanse nettselskapene skal ha. Bakgrunnen for denne var at enkelte nettselskap satte ut svært mye av driftsoppgavene til eksterne og hadde en minimal bemanning i nettselskapet som en del av effektiviseringen av virksomhetene. Dette i tråd med New Public Management trenden. Denne måten å organisere seg på ble godkjent av NVE og OED i 2006, men det var et behov for å presisere hvilken kompetanse det skal være i nettselskapet. Kompetanseforskriften § 3 beskriver seks hovedområder der nettselskapet skal ha kompetanse. I tillegg til forskriften er det kommet merknader som tallfester antallet årsverk som må ligge i nettselskapene.

Vi har utført en casestudie av tre store norske nettselskaper; Troms Kraft Nett, NTE Nett og Eidsiva Nett. Intervjuer av sentrale personer i caseselskapene og NVE har vært avgjørende for datainnsamlingen. I studien undersøkte vi hvordan nettselskapene tolket kompetanseforskriften og hvilke organisasjonsmessige endringer som ble gjort.

Forskriften sier ikke noe om montører, TKN og Eidsiva valgte å tolke merknadene som kun én måte å oppfylle forskriften på. Dermed mener de at man kan oppfylle forskriften ved å dokumentere at kompetansen det stilles krav om finnes i nettselskapet. Som følge av denne tolkningen valgte de kun å gjøre mindre endringer i organisasjonene. De flyttet ikke inn montører i nettselskapet, men tok inn en del andre funksjoner for å oppfylle forskriften og de dokumenterte eksisterende kompetanse. NTE har forholdt seg til merknadene og tolket det slik at nettselskapet skal ha egne montører. I tillegg til andre funksjoner tok de inn montører for å utføre all drift og vedlikehold, samt mindre re-/nyinvesteringer i nettselskapet.

Av funnene vi har gjort kan vi se at det er tre forskjellige motstridende hovedinteresser for innføringen av kompetanseforskriften, som gjør at translasjonen av endringen hos de forskjellige interessene støter mot hverandre. Selve innføringen av kompetanseforskriften som begrunnes med samfunnsmessige hensyn for å sikre strømforsyningen, motstrider med det bedriftsøkonomiske aspektet for nettselskapene som ønsker å stå mer fritt og heller

operere med funksjonskrav. Mot den tredje interessen som er de ansattes og deres fagorganisasjon som i utgangspunktet ønsker en trygg og stabil arbeidsplass innenfor monopolet i nettselskapet.

Alle endringene som er gjennomført hos caseselskapene er i følge nettselskapene ikke nødvendigvis en direkte konsekvens av kompetanseforskriften. Med unntak av NTE som har hatt en viss plan med endringene, har ikke caseselskapene laget en implementeringsplan for endringene som ble gjennomført. Allikevel er Eidsiva og TKN, som har gjort relativt små endringer, fornøyde med innføringen. NTE, som har gjort store endringer, virker tilsvarende mere fornøyde med innføringen av endringene.

Innhold

Figurliste	4
Tabelliste	4
1. Innledning.....	5
1.1. Problemstilling, avgrensning og formål.....	6
1.2. Forutsetninger tatt i oppgaven.....	7
1.3. Oppgavens oppbygging	7
1.4. Begrepsforklaringer	9
2. Organisering av kraftbransjen	12
2.1. Innledning	12
2.2. Historie.....	12
2.3. Dagens organisering	13
2.4. Energiloven	14
2.5. Oppsummering	15
3. Kompetanseforskriften med kommentar fra NVE	16
3.1. Innledning	16
3.2. Beskrivelse og krav	16
3.3. Bakgrunn/nødvendighet.....	18
3.4. NVEs tolkning av forskriften	22
3.5. NVEs intensjon og håndheving.....	23
3.6. NVEs handheving av forskriften etter regjeringserklæringen.....	24
3.7. Oppsummering	24
4. Forsyningsforskriften.....	26
4.1. Innledning	26
4.2. Bakgrunn for "80/20-regelen"	26
4.3. Oppsummering	28
5. Teoretisk diskusjon.....	29
5.1. Innledning	29

5.2.	Organisasjonsteori.....	30
5.3.	Implementeringsteori.....	33
5.4.	Oppsummering.....	36
6.	Metodisk tilnærming.....	38
6.1.	Innledning.....	38
6.2.	Kvalitativ forskningsdesign.....	39
6.3.	Casestudie.....	39
6.4.	Valgt metode/innsamling av data.....	41
6.5.	Oppsummering.....	44
7.	Beskrivelse av caseselskapene.....	46
7.1.	Innledning.....	46
7.2.	Troms Kraft Nett.....	46
7.2.1.	Historie og konsesjonsområde Troms kraft.....	46
7.2.2.	Organisasjonshistorie TKN.....	49
7.2.3.	Før innføring av kompetanseforskriften.....	50
7.2.4.	Etter innføring av kompetanseforskriften.....	53
7.3.	NTE.....	56
7.3.1.	Historie og konsesjonsområde NTE.....	56
7.3.2.	Organisasjonshistorie NTE.....	58
7.3.3.	Før innføring av kompetanseforskriften.....	59
7.3.4.	Underveis i prosessen.....	62
7.3.5.	Etter innføring av kompetanseforskriften.....	63
7.4.	Eidsiva.....	66
7.4.1.	Historie og konsesjonsområde Eidsiva Energi AS.....	66
7.4.2.	Organisasjonshistorie Eidsiva.....	68
7.4.3.	Før innføring av kompetanseforskriften.....	70
7.4.4.	Etter innføring av kompetanseforskriften.....	72
7.5.	Oppsummering.....	75
8.	Studiets funn.....	77
8.1.	Innledning.....	77

8.2.	Organisering av nettselskapene	77
8.2.1.	Endringer gjort i nettselskapene	77
8.2.2.	Endringer i organisasjonsstruktur.....	79
8.3.	Implementering av endringer.....	80
8.4.	Følges intensjonen med forskriften?.....	83
8.5.	Oppsummering	86
9.	Drøfting	88
9.1.	Konklusjon	88
9.2.	Avslutning	92
	Litteraturliste.....	93

Figurliste

Figur 2-1 Konesjonærer etter virksomhet	13
Figur 2-2 Utvikling i virksomhetsformer 1998-2007 (OED 2013).....	14
Figur 6-1 Yin 2009 Case Study Research	40
Figur 6-2 Intervjuguide med NTE	43
Figur 6-3 Intervjuguide med NVE	44
Figur 7-1 Kart over områdekonesjon med kommunegrenser TKN	48
Figur 7-2 Troms kraft historie (tromskraft.no).....	50
Figur 7-3 Organisasjonskart TK Konsern	52
Figur 7-4 Organisasjonskart TKN før kompetanseforskriften	53
Figur 7-5 Organisasjonskart TKN etter kompetanseforskriften	56
Figur 7-6 Kart over områdekonesjon med kommunegrenser NTE	58
Figur 7-7 Organisasjonskart NTE konsern før kompetanseforskriften	61
Figur 7-8 Organisasjonskart NTE Nett før kompetanseforskriften	62
Figur 7-9 Organisasjonskart NTE Nett 01.01.2012.....	63
Figur 7-10 Organisasjonskart NTE konsernet etter kompetanseforskriften.....	64
Figur 7-11 Organisasjonskart NTE Nett etter kompetanseforskriften.....	65
Figur 7-12 Kart over områdekonesjon med kommunegrenser Eidsiva.....	68
Figur 7-13 Organisasjonskart Eidsiva Anlegg	69
Figur 7-14 Organisasjonskart Eidsiva konsern før kompetanseforskriften.....	70
Figur 7-15 Organisasjonskart Eidsiva Nett før kompetanseforskriften.....	72
Figur 7-16 Organisasjonskart Eidsiva Nett etter kompetanseforskriften	75

Tabelliste

Tabell 1 Effektivitetsscore 2012-2014.....	83
Tabell 2 Oppsummering endringer	87

1. Innledning

Bakgrunnen for at vi valgte oppgaven til å omhandle kompetanseforskriften var at når vi måtte velge det endelige masteroppgaveemnet, sånn cirka i april 2013, var det veldig mye snakk og rykter om denne i gangene i konsernet Troms Kraft. Spesielt interessant var det på grunn av at man hørte rykter om hvorfor forskriften ble innført og at bortimot alle nettselskapene i Norge var kritiske til denne forskriften. Valget falt da i utgangspunktet på å skrive om forskriften, de forskjellige tolkningene man kan gjøre ut av den, og selve bakgrunnen for hvorfor denne ble innført. Underveis i prosessen, og fra råd fra vår veileder, ble det etter hvert klart at det mest relevante ble å se på hvilke organisasjonsmessige endringer tre av Norges største nettselskaper har gjort som følge av forskriften og hvilke erfaringer de har høstet gjennom implementeringen av denne.

Strømnettet er kanskje den mest samfunnskritiske infrastrukturen vi har. Både husholdninger og næringsliv er avhengige av en avbruddsfri strømforsyning og de fleste er ikke i stand til å klare seg lenge uten strøm. Nettselskapene er de som distribuerer strøm gjennom å bygge og vedlikeholde strømnettet. Dette er et naturlig monopol da det å bygge parallelle nett vil være dyrt og u hensiktsmessig blant annet på grunn av areal- og miljøhensyn. Dette gjør at nettbransjen som monopol reguleres svært strengt. Inntektsrammemodellen fastsetter hvor mye hvert nettselskap kan ta i nettleie hos kundene og en rekke lover og forskrifter regulerer kravene til forsynings- og elsikkerhet. Hvordan nettselskapene organiseres er også regulert gjennom lover og forskrifter, blant annet Energiloven. Kraftmarkedsreformen gjorde at kraftbransjen måtte skille mellom monopolvirksomhet og konkurranseutsatt virksomhet, og bidro til at en rekke kraftselskap innførte konsernmodellen som en del av New Public Management (NPM) trenden. I flere av konsernene ble entreprenørvirksomheten skilt ut fra nettselskapet, dette for at entreprenørselskapene skulle kunne ta eksterne oppdrag, og at nettselskapene skulle kunne konkurranseutsette oppdrag i strømnettet. I etterkant av dette har noen nettselskap satt ut mer og mer av virksomheten sin til eksterne selskap, helt til de til slutt satt igjen med bare noen få ansatte i nettselskapet. Dette har først og fremst fått fagforeningene til å reagere og

enkelte nettselskaper ble klagd inn til NVE. Kompetanseforskriften er kommet som en mer eller mindre direkte følge av dette.

Kun de kraftselskapene som har skilt ut entreprenørvirksomheten fra nettselskapet påvirkes av denne forskriften. Stort sett alle de resterende kraftselskapene utfører selv alle oppdragene og man må anta at de da allerede er innenfor i forskriften.

1.1. Problemstilling, avgrensning og formål

Problemstillingen

- Som følge av innføringen av kompetanseforskriften; Hvilke organisasjonsmessige endringer har nettselskapene gjort og hvilke erfaringer har de høstet?

Avgrensninger

Vi så på en del mulige problemstillinger rundt denne oppgaven og uten videre kunne man ha fått omfattet svært mye inn i oppgaven. Det som vi så på som helt klart var at det ikke er aktuelt å analysere hvordan inntektsrammen til nettselskapet er bygd opp, og i detalj se på hvordan eventuelle omorganiseringer kan gi utslag på denne, da dette i seg selv er nok materiale til en egen oppgave. Dog vil vi komme kort innpå hvordan effektivitetsscoren til de tre caseselskapene har utviklet seg de siste årene. Etter hvert som det underveis i oppgaven også skjedde en utvikling vedrørende kompetanseforskriften ble derfor hovedproblemstillingen spisset, og momenter som omhandler selve oppfyllelsen av forskriften og nettselskapenes tolkning av denne ble mindre relevant. Dette ble derfor tatt ut av problemstillingen.

Formål

Vi har flere formål med oppgaven som vi har ønsket å oppnå. Det er kjent at mange innad i bransjen har vært kritiske til innføringen av forskriften. Vi har ønsket å belyse hvilke faktiske endringer i organisasjonene de tre utvalgte nettselskapene har måttet gjennomføre for å kunne oppfylle forskriften og hva de har lagt vekt på. Vi har ønsket å se på hvordan disse endringene har blitt gjennomført, og om nettselskapene føler de har fått en verdi ut av endringene. Altså hvilke erfaringer de har hatt med de eventuelle endringer, og ville de gjennomført disse uavhengig av innføringen av kompetanseforskriften? Dette da innføringen av kompetanseforskriften har lagt beslag på ganske store ressurser i hvert enkelt selskap.

1.2. Forutsetninger tatt i oppgaven

Vi har hatt en del begrensninger i oppgaven, blant annet fant vi ut at vi måtte snevre inn problemstillingen i forhold til det som vi tenkte i starten. Problemer med å få avtaler om informasjon og intervjuer med flere interessante nettselskaper gjorde at vi valgte å gjennomføre casestudiet med NTE, Eidsiva og Troms Kraft Nett selv om Eidsiva og Troms Kraft Nett er relativt lik i organiseringen.

Etter hvert som arbeidet med oppgaven gikk fremover så vi også et behov for å kunne ha sett dypere på selve implementeringsfasen av endringene i de forskjellige nettselskapene. Men da ville vi hatt et behov av å intervju et større utvalg av ansatte hos hvert enkelt nettselskap, i praksis hadde vi kun tid og ressurser til å gjøre dette i Troms Kraft. Det følte vi ville blitt en skjev fordeling i forhold til de to andre selskapene og vi har derfor forutsatt at det vi har funnet ut gjennom intervjuene som er utført, organisasjonskartene og sekundærdata er tilstrekkelig til å kunne si noe om implementeringen av endringene.

Når det gjelder effektiviteten til nettselskapene målt av NVE, er de vurderinger som er gjort i oppgaven forutsatt at man ikke har sett på hvert selskaps bakgrunnstall for målingen. Da denne målingen er svært kompleks er det ikke gått inn på selve oppbygningen av denne. Det kan være en rekke årsaker til at nettselskapene får endringer i effektivitetsscoren.

1.3. Oppgavens oppbygging

Vi starter i kapittel 2. *Organisering av kraftbransjen* med å forklare litt om bakgrunnen for hvordan bransjen har oppstått og hvorfor den er organisert som den er, med fokus på de viktigste hendelsene, og at bransjen opprinnelig har oppstått som en del av den kommunale/statlige infrastrukturen. Videre i kapittelet forteller vi om dagens organisering av bransjen, før det avsluttes med en kort redegjøring av energiloven som er helt avgjørende for eksisterende organisering.

Kapittel 3. *Kompetanseforskriften med kommentar fra NVE* forklarer om det grunnleggende ved denne oppgaven, ved å beskrive kravene og spesielt essensielle utdrag fra den. Videre beskriver vi bakgrunnen for forskriften slik den har fremstått fra innsamlet sekundærdata og de intervjuene som er gjennomført. Vi skriver også om NVEs tolkning av forskriften, NVEs intensjon, håndheving av den og vurderingene NVE har gjort i forbindelse med den nye regjeringserklæringen (2013) som kom i høst.

I kapittel 4. *Forsyningsforskriften* bygger vi videre opp oppgaven med å forklare litt om denne forskriften, da den er meget viktig for organiseringen av enkelte av nettselskapene i Norge, kanskje spesielt for de som må operere under den såkalte 80/20 regelen (unntaket i forskriften).

Teoridelen av oppgaven kommer i kapittel 5. *Teoretisk diskusjon* hvor vi særlig tar for oss fenomenet NPM som har gjort påvirket denne bransjen også, og om implementeringsteori for å kunne vurdere de endringene som ble implementert i nettselskapene. Vurderingen av erfaringene nettselskapene har gjort er utelukkende utført ved å studere organisasjonsstrukturene, sammen med intervjudelen av oppgaven.

Hvilken metode som ble valgt for å forske på problemstillingen og begrunnelsen for valget av metoden kommer i kapittel 6. *Metodisk tilnærming*. Vi beskriver også hvordan dataene har blitt samlet inn, inkludert en presentasjon av standard utkast for intervjuguiden.

En beskrivelse av historien til de utvalgte nettselskapene blir gjennomgått i kapittel 7. *Beskrivelse av caseselskapene*. Hvor vi videre har beskrevet organisasjonshistorien spesifikt for hvert av selskapene, samt presentert organisasjonsstrukturene for hvert konsern og nettselskap før og etter innføringen av kompetanseforskriften.

I kapittel 8. *Studiets funn* presenterer vi alle funnene som er gjort i oppgaven. Det beskrives detaljert alle endringene som er utført og nettselskapenes egen begrunnelse for endringene de har gjort. Både de som vises direkte i et organisasjonskart, men også de endringene som er gjort utenom kartene.

Opgaven avsluttes med kapittel 9. *Drøfting*, hvor vi kommer med en diskusjon av funnene, og endringene som er gjort i de forskjellige selskapene. Spesielt fokuserer vi på forskjellene mellom nettselskapenes vurderinger og deres erfaringer. Som et tillegg i oppgaven ser vi også på bakgrunnen for selve innføringen av kompetanseforskriften.

1.4. Begrepsforklaringer

Vi finner det nødvendig å gjøre en avklaring av noen begreper som vi benytter i rapporten

Kritisk infrastruktur

Med kritisk infrastruktur menes:

De anlegg og systemer som er helt nødvendige for å opprettholde samfunnets kritiske funksjoner som igjen dekker samfunnets grunnleggende behov og befolkningens trygghetsfølelse (NOU 2006: 6, s.32).

I denne rapporten ser vi på strømmettet, der stabil og pålitelig drift er helt nødvendig for å opprettholde leveranser av varer og tjenester som alle deler av samfunnet er avhengige av.

Naturlig monopol

Maksimum effektivitet av produksjon og distribusjon oppnås gjennom én leverandør i industrier der kapitalomkostninger dominerer og det oppstår høye inngangsbarrierer. Dette gjelder i aller høyeste grad for strømmettet som er veldig dyrt å bygge.

NVE

Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) er et statlig direktorat underlagt Olje- energidepartementet (OED), og har ansvar for å forvalte Norges vann- og energiresurser. NVE ivaretar også de statlige forvaltningsoppgavene innen skredforebygging.

Inntektsramme

Inntektsramme er et tak for hvor mye et nettselskap totalt sett kan kreve i nettleie hos sine kunder i løpet av et år. I og med at nettvirksomhet er et naturlig monopol må inntektene reguleres. I dette tilfellet er det Norges vassdrags- og energidirektorat som fastsetter en individuell ramme for inntekter for hvert enkelt nettselskap. Inntektsrammen fastsettes ved å benytte selskapets egne regnskapstall som teller 40%, samtidig som det gjøres sammenlignende analyser av selskapene. Ut fra disse analysene blir det fastsatt en kostnadsnorm for det enkelte selskapet som skal gjenspeile det riktige kostnadsnivået. Ved å se på regnskapstallene i forhold til denne kostnadsnormen kan man beregne hvor effektiv driften til nettselskapet er og dette tallet er grunnlaget for de resterende 60% av inntektsrammen.

DEA - Modellen

Det er NVE sin modell for å kunne beregne effektiviteten til nettselskapene i Norge. DEA er altså en effektivitetsanalyse som står for (D)ata (E)nvelopment (A)nalysis og er en ikke-parametrisk metode lagd for regulering av naturlige monopoler. I grove trekk innebærer den at den relative avkastningen blir større for effektive virksomheter, mens den blir mindre for ineffektive enheter, og inntektsrammen setter dermed et tak for hvor mye nettvirksomhetene kan kreve inn på nettleie i sitt konsesjonsområde. Det lønner seg å drive effektivt i forhold til de andre nettselskapene.

Entreprenørvirksomhet

Når vi snakker om entreprenørvirksomhet i kraftbransjen, snakker vi om montører og andre som utfører det praktiske arbeidet i strømmettet, både når det gjelder drift og vedlikehold, feilretting og bygging av nytt strømmnett.

Områdekonsesjon

Områdekonsesjon er en generell tillatelse til å bygge og drive høyspent fordelingsanlegg med spenning opp til 22kV. Hele landet er delt inn i geografiske områder som er fordelt på de forskjellige nettselskapene. Ofte er et slik geografisk område en eller flere kommuner. Områdekonsesjonæren har plikt til å forsyne alle kundene i sitt område med elektrisitet.

EL & IT Forbundet

Dette er en landsomfattende fagorganisasjon som de fleste montører og mange planleggere er organisert i. Forbundet organiserer i tillegg også lønnstakere fra IKT- og elinstallasjonsbransjen. Forbundet har 37.000 medlemmer med et godt utbygd organisasjonsapparat, og har helt klart vært en maktfaktor i forbindelse med utarbeidelsen av forskriften.

Energi Norge

Er en interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for den norske kraftnæringen. De representerer rundt 280 bedrifter som produserer, distribuerer og selger strøm og varme. De jobber under visjonen: "*Bedre klima – sikker strømforsyning – grønn vekst*".

Regionalnett

Regionalnettet er det viktigste strømnettet nettselskaper med områdekonsesjon har for å overføre større mengder strøm mellom regioner (større geografiske områder). Dette nettet har normalt et spenningsnivå på 66/132kV. Regionalnettet er bindeleddet mellom sentralnettet i Norge eid og driftet av Statnett og det lokale distribusjonsnettet. Store trafostasjoner med krafttransformatorer transformerer spenningen fra dette nivået ned til distribusjonsnett nivået.

Distribusjonsnett

Det lokale strømnettet, gjerne i kommunen, eller det nærmeste naturlige geografiske begrensede området i nærheten av bostedet ditt, kalles distribusjonsnettet. Det høyspente distribusjonsnettet har normalt spenningsnivå 11/22kV og transporterer strømmen fra de større trafostasjonene til de små nettstasjonene/kioskene som man kan se plassert rundt i bolig- og industriområder. Disse såkalte nettstasjonene transformerer spenningen ned fra høyspent til lavspent, som igjen fraktes videre av det lavspente distribusjonsnettet og helt frem til forbrukerne/sluttkunden.

2. Organisering av kraftbransjen

2.1. Innledning

Elektrisitet sees på som kritisk infrastruktur, og det har historisk sett vært naturlig at stat og kommune har eid og styrt nett- og produksjonsselskapene. Utviklingen i samfunnet og en rekke reguleringer har påvirket måten kraftbransjen har vært organisert på, i dette kapitlet vil vi komme inn på viktige hendelser i forhold til organiseringen av den norske kraftbransjen.

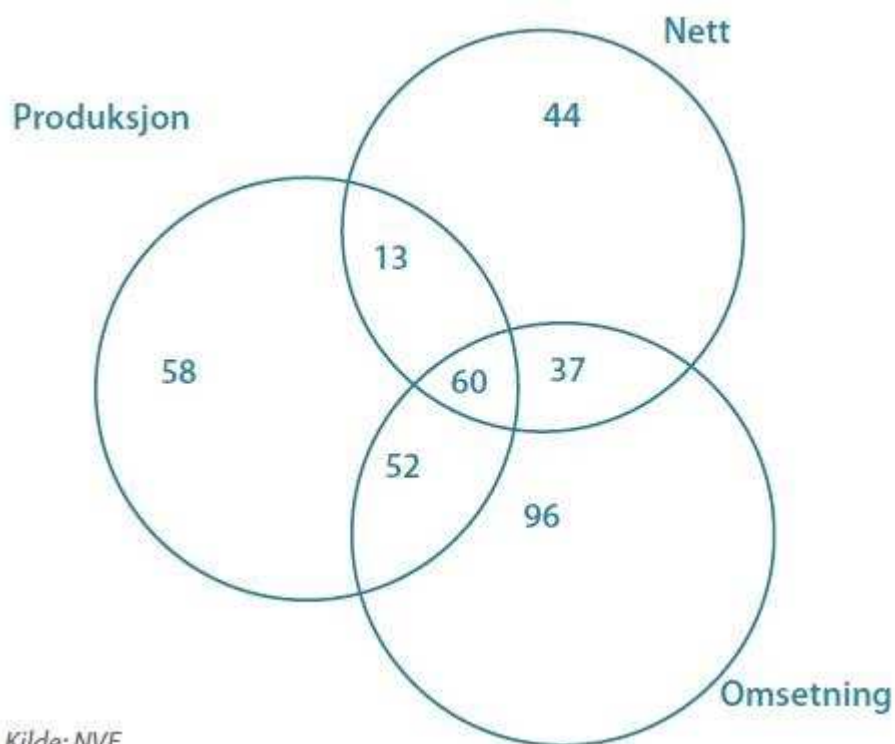
2.2. Historie

Elektrifiseringen av Norge startet på slutten av 1800-tallet, og i starten ble elektrisiteten kun benyttet til belysning. I 1889 ble landets første kommunalt eide elektrisitetsverk etablert i Hammerfest der produksjonen var basert på vannkraft. På slutten av 1800-tallet vokste det fram en ny type storindustri basert på elektrisitet, og bak disse industribedriftene stod det utenlandske kapitalinteresser. Dette ble sett på som en trussel mot de norske vannkraftressursene og det ble fryktet at det ville skje en privat monopolisering av vannkraftproduksjonen noe som igjen kunne hindre andre næringer å skaffe seg elektrisitet. Det ble dermed vedtatt en rekke konsesjonslover for å sikre kontrollen over ressursene.

Norske kommuner hadde lang erfaring i å forvalte infrastruktur og dermed tok kommunene ansvaret for å bygge og drifte strømmettet. Gjennom en statsstøtteordning som startet i 1938 har deler av investeringskostnadene blitt subsidiert i områder der befolkningsgrunnlaget var for dårlig for at det skulle bli økonomisk lønnsomt å bygge nett og i 1965 hadde alle fastboende tilgang på elektrisitet (Rosvold et al.) Frem til 1960 var det forbruksbegrensning og når denne ble opphevet tredoblet eksempelvis forbruket seg i Troms Krafts område i perioden frem til 1972 (Svendsen, 1998). Selskapet var forpliktet til å dekke veksten i elektrisitetsforbruket og arbeidet intenst for å skaffe mer kraft i denne perioden. Distribusjon av elektrisitet er et naturlig monopol, men e-verkenes oppdekningsplikt gjorde at også produksjon og salg av kraft var monopolvirksomhet.

2.3. Dagens organisering

Kraftsektoren i dag er organisert på ulike måter rundt aktivitetene produksjon, overføring og omsetning av kraft. Avhengig av hvilken virksomhet som drives betegnes ofte selskapene som produksjonsselskaper, nettselskaper, omsetningsselskaper eller vertikalt integrerte selskaper, i noen tilfeller omtalt under samlebetegnelsen energiverk. Vertikalt integrerte selskaper har virksomhet innenfor både kraftproduksjon, kraftoverføring og/eller kraftomsetning innenfor samme juridiske enhet. Cirka 90 % av produksjonskapasiteten er eid av kommuner, fylkeskommuner og staten. De fleste nettselskaper er helt eller delvis eid av en eller flere kommuner eller fylkeskommuner. Statnett SF, som eier om lag 87 prosent av sentralnettet, er eid av staten.

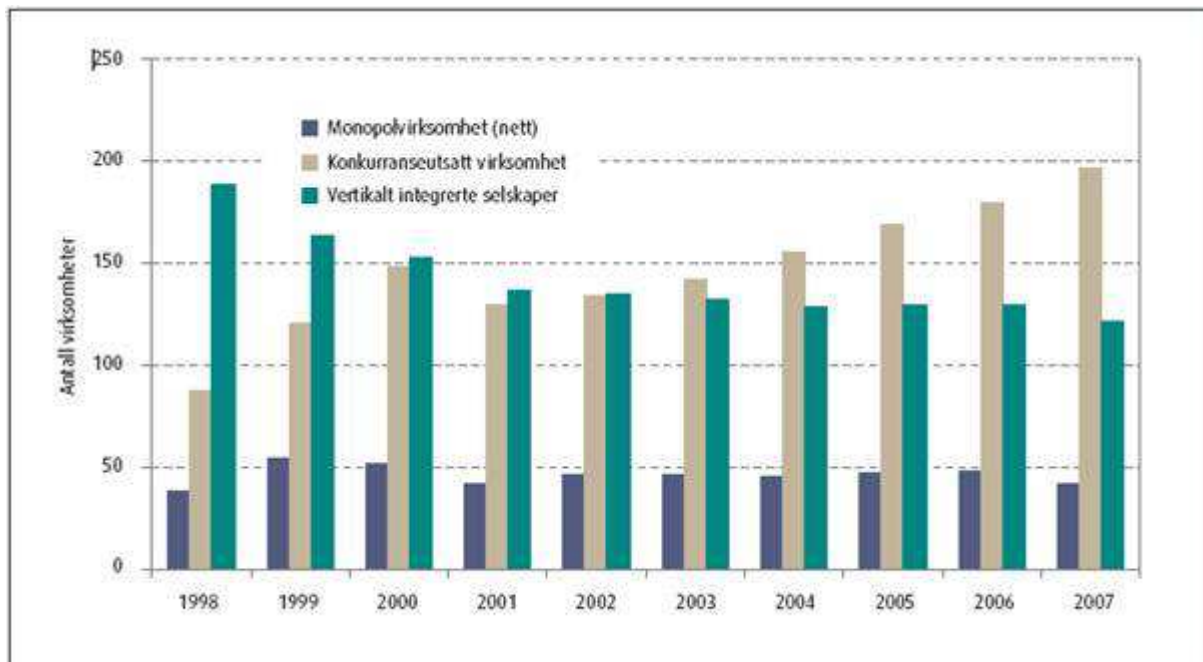


Kilde: NVE

Figur 2-1 Konesjonærer etter virksomhet

Figuren over viser hvordan selskapene innenfor energibransjen er organisert (OED, 2013). Totalt er det 154 selskaper som har nettvirksomhet på ett eller flere nivå (distribusjonsnett, regionalnett eller sentralnett), av disse er 44 rene nettselskaper. Det er totalt 110 selskaper som driver både konkurranseutsatt virksomhet (produksjon og/eller omsetning) og nettvirksomhet.

Figur 2-2 viser utviklingen i de ulike virksomhetsformene i årene 1998–2007. Fra figuren ser en at antall vertikalt integrerte selskaper har blitt redusert i denne perioden, noe som blant annet skyldes sammenslåinger til større vertikalt integrerte selskaper. Med bakgrunn i dereguleringen av energisektoren i Europa har det pågått en omstrukturering av kraftnæringen i de fleste europeiske land, også på tvers av landegrensene. I Norge har mange kommuner og fylkeskommuner solgt ut eierandeler i kraftselskapene. Samtidig har det blitt etablert større regionale kraftselskaper som for eksempel Lyse, Agder Energi, BKK og Skagerak Energi, dels gjennom oppkjøp og dels ved fusjoner. Det har de siste årene vært en betydelig nedgang i restruktureringstakten i Norge i forhold til årene 1999–2001 (OED 2013).



Figur 2-2 Utvikling i virksomhetsformer 1998-2007 (OED 2013)

2.4. Energiloven

Bakgrunnen for dagens organisering av kraftbransjen er kraftmarkedsreformen som ble utløst av energiloven som trådte i kraft i 1991. Energiloven sørget for et skille mellom konkurranseutsatt virksomhet (produksjon og salg) og monopolvirksomhet (distribusjon av elektrisitet). Energiverkenes monopol på kraftleveranser i eget nett ble opphevet ved at energiverkene ble pålagt å stille den ledige kapasiteten i nettet til rådighet for andre aktører. Til gjengjeld ble oppdeckningsplikten, som var energiverkenes plikt til å dekke all krafttterspørsel i eget nett fjernet. Konsekvensene av denne loven var at det nå ble åpnet

for markedsbasert kraftomsetning der det tidligere var monopol på produksjon og salg av kraft med politisk bestemte priser. I og med at kraftnettet er et naturlig monopol kunne ikke distribusjon av elektrisitet konkurransen utsettes gjennom ordinære markeds mekanismer. Monopolet ble dermed kraftig regulert og dette krevde klare grensesnitt mellom produksjon, omsetning og distribusjon.

På midten av 1990-tallet innførte NVE organisatoriske krav ved oppkjøp og fusjoner, noe som førte til at store deler av norsk kraftforsyning ble organisert som konsern. I 2007 ble det innført krav til et funksjonelt og selskapsmessig skille mellom produksjon, nett og omsetning for vertikalt integrerte selskap med over 100.000 nettkunder.

2.5. Oppsummering

Energibransjen har historisk sett vært rene monopolbedrifter som har vært offentlig eid helt siden elektrifisering av Norge startet på slutten av 1800-tallet. I starten var elektrisitet en knapp ressurs og ble i hovedsak benyttet til belysning og av industri. Det var begrensninger på hvor mye hver enkelt kunde kunne forbruke. I 1960 ble forbruksbegrensningen opphevet og i 1965 anså man at strømmettet var fullt utbygd. Fokuset frem til 80-tallet var å sørge for at produksjonskapasiteten var stor nok til å dekke det stadig økende energibehovet.

Energiloven gjorde det mulig å innføre organisasjonsmodeller som henter inspirasjon fra privat næringsliv og flere energiselskap ble organisert som konsern. Energiselskapene er i dag organiserte som rene nettselskap, produksjonsselskap eller omsetningsselskap eller vertikalt integrerte selskaper der både monopolvirksomhet (nettvirksomhet) og konkurransen utsatt (produksjon og omsetning) virksomhet ligger under samme juridiske enhet. Myndighetene har innført krav til funksjonelt og selskapsmessig skille mellom produksjon, nettvirksomhet og omsetning for vertikalt integrerte selskap med mer enn 100.000 nettkunder. Antall vertikalt integrerte selskap har blitt redusert fra nesten 200 i 1998 til 110 i 2013.

3. Kompetanseforskriften med kommentar fra NVE

3.1. Innledning

I dette kapitlet vil vi ta for oss selve kompetanseforskriften slik den foreligger nå inkludert merknadene som gir en litt mer utfyllende beskrivelse av forskriften. Vi forteller om bakgrunnen for forskriften og hvorfor myndighetene har funnet det nødvendig å lage en egen forskrift som detaljregulerer hvilken kompetanse som skal finnes i nettselskapene utover det som allerede står i konsesjonsvilkårene og andre forskrifter. Det har vist seg at forskriften tolkes på forskjellige måter, og vi har intervjuet NVE og bedt om deres tolkning av forskriften. NVE er også satt til å håndheve forskriften og vi har sett på hva NVE har gjort så langt og hvilke planer de har i fremtiden sett i lys av at vi har fått et regjeringsskifte, med en regjering som har signalisert at de ønsker å endre/fjerne forskriften.

3.2. Beskrivelse og krav

Forskrift om krav til kompetanse mv. hos anleggs- og områdekonsesjonærer trådte i kraft 1.juli 2011 med en overgangsperiode til 1.juli.2013. I henhold til § 2 i forskriften gjelder den for alle som har konsesjon i medhold av energiloven § 3.1 og § 3.2. Det vil si nettselskaper med inntektsramme og kraftproduksjonsanlegg som er avhengig av konsesjon.

Det mest relevante i oppgaven vår er forskriftens § 3 som beskriver krav til egenkompetanse hos nettselskaper som har inntektsramme, mens resten av forskriften omhandler formål, krav til dokumentasjon, dispensasjoner, overtredelsesgebyr, samt ikrafttreden og overgangsregler. Vi gjengir § 3 i sin helhet (fra lovdata):

§ 3. Krav til egenkompetanse hos nettselskaper som har inntektsramme

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til selv å utføre hoveddelen av oppgaver knyttet til nettforvaltning.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til selv å utføre hoveddelen av driftskontrollfunksjonen.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til selv å utføre hoveddelen av oppgaver innen tilstandskontroll, feilanalyse og fastsettelse av tiltaksbehov.

Nettselskapet skal ha et fagmiljø innen feilretting og praktisk vedlikehold tilpasset virksomhetens omfang.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse innenfor kundebehandling, måling og avregning.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til å kunne betjene en vesentlig del av henvendelser om tekniske forhold.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til planlegging og prosjektering av nye elektriske anlegg og til ombygging av eksisterende anlegg.

Nettselskaper skal ha bemanning til selv å ivareta oppfølging av slike saker overfor myndigheter og allmennheten.

Formålet med § 3 i forskriften er å bidra til å sikre at alle konsesjonærer har egen kompetanse til i normaldrift å utføre de oppgavene som følger av energiloven, forskrifter og konsesjonsvedtak som følger av områdekonsesjonen.

Forskriften har i § 3 pekt ut seks hovedområder der det er satt krav til egenkompetanse. Merknadene til forskriften utdyper hvordan nettselskapene kan oppfylle kompetansekravet i de ulike leddene under § 3, hvor det blant annet beskrives hvordan bemanningen bør være. Merknadene er ikke en del av forskriften, men er OEDs veiledning for hvordan forskriften kan oppfylles og viser hva som er tanken bak ordlyden i forskriften.

Nettforvaltning

Herunder daglig ledelse, kriseledelse, sikkerhet og beredskap, tariff og inntektsrammespørsmål, rapportering til NVE og kraftsystemsplanlegging. Merknadene til forskriften sier at nettselskapet må ha personer med reell kompetanse og 2/3 av samlede antall årsverk innenfor disse årsverkene.

Driftskontroll

Denne funksjonen omfatter overvåkning og koordinering av tiltak. Herunder blant annet operativ drift, registrering av feil og avbrudd, styring av feilretting, styring av vedlikeholds personell, balanseansvar og kontroll med overføringsforhold og spenningskvalitet. Også her sier merknadene til forskriften at nettselskapet skal ha minst 2/3 av bemanningen som kreves for denne funksjonen.

Tilstandskontroll og feilanalyse

Dette innebærer at konsesjonæren selv skal foreta kontroll, feilanalyse i tillegg til å vurdere behov for tiltak og planlegge vedlikehold. Innen feilretting og praktisk vedlikehold stilles det i forskriften krav til at nettselskapet skal ha et fagmiljø tilpasset virksomhetens omfang. Dette fagmiljøet skal bestå av ansatte som praktisk utfører slike oppgaver og det er i merknadene tallfestet hvor mange årsverk dette bør utgjøre ut fra hvor mange nettkunder nettselskapet har. For eksempel skal nettselskap med mellom 50.000 og 300.000 kunder ha en montørkompetanse i størrelsesorden rundt 20 montører, mens nettselskap over 300.000 kunder skal ha 70 montører.

Kundebehandling, måling og avregning

Her kan store deler av fakturering og andre tekniske oppgaver settes ut. Ansvaret for måling og kvalitetssikring av måleverdikjeden ligger hos konsesjonæren og konsesjonæren må ha egen kompetanse innenfor dette i tillegg til kompetanse knyttet til regelverk for stenging. Kundeservicetjenester kan settes ut, men nettselskapet må kunne følge opp kunder som tar kontakt.

Henvendelser om tekniske forhold

Nettselskapet skal ha egen bemanning for å kunne betjene kundehenvendelser som kundeklager og saker om nytilknytninger, kapasitetsøkninger, påvisninger etc.

Planlegging og prosjektering

Nettselskapet skal stå for den utadrettede virksomhet både i plan- og søknadsfasen og i byggefasen. Disse oppgavene kan ikke overlates til andre. Byggetiltak kan kjøpes inn.

I merknadene til forskriften åpnes det for at man i enkelte av disse områdene kan samarbeide med andre eller kjøpe tjenester, men under flere av disse punktene settes det krav til at nettselskapet skal ha minst 2/3 av årsverkene som kreves for å utføre oppgavene.

3.3. Bakgrunn/nødvendighet

I konsesjonsvilkårene står det at konsesjon gis til å bygge og drifte strømmettet.

Konsesjonæren skal selv stå for driften, mens avgrensede oppgaver kan settes ut til eksterne selskaper. I og med at konsesjonspliktig virksomheter har potensielt store samfunnsmessige

konsekvenser må virksomheten ha god kompetanse til å følge opp alle krav. Det settes krav til at det skal være tilstrekkelige mange ansatte til å gi et kompetansemiljø og at beslutningstakere skal ha daglig kontakt med viktig kompetanse på alle områder (Selfors, NVE). Agder Energi valgte i 2006 å profesjonalisere og konkurranseutsette alle entreprenøroppgaver i nettet. Denne modellen ble senere kalt for Agdermodellen. På samme tid planla flere større nettselskaper å sette ut de fleste driftsoppgavene. Hafslund blir ofte nevnt i denne sammenhengen som et av de selskapene som gikk lengst i å sette ut tjenester og minimere antallet ansatte i nettselskapet. NVE godkjente Agdermodellen og sa i sitt vedtak at den modellen som Agder Energi hadde valgt for konkurranseutsetting av entreprenørtjenester ikke var i strid med vilkårene i områdekonsesjonen. Dette ble begrunnet med at Agder Energi fortsatt hadde en betydelig kompetanse knyttet til nettdriften internt i selskapet. NVE ba imidlertid om å bli varslet dersom antall ansatte i nettselskapet ble redusert vesentlig (Voltagemars 2006 nr.1). NVEs godkjenning av den såkalte Agder-modellen ble klaget inn for Olje- og energidepartementet (OED) av EL&IT, men klagen ble avvist. Deretter ble NVE på oppdrag fra OED satt til å utarbeide et utkast til en forskrift om kompetansekrav til nettselskapene med hjemmel i Energiloven der det skulle presiseres gjeldende rammer for hvilken kompetanse konsesjonærene skal besitte internt, samt regler for kjøp og salg av tjenester (EL & IT, Veileder for tillitsvalgte 2012).

Høringsforslaget kom ut høsten 2008 med høringsfrist i februar 2009. I forarbeidene til forskriften peker NVE på at det ikke uten videre er gitt at effektiviteten øker ved en omfattende grad av utsetting av tjenester. Det vil generelt være vanskelig å ta høyde for alle uforutsette forhold i en avtale. Dette innebærer at det vil oppstå et stort behov for kontroll og oppfølging og ikke minst reforhandling av avtaler. Dette er kostbare og ressurskrevende prosesser. Dersom det meste av oppgavene settes ut, kan det også oppstå situasjoner der nettselskapet over tid ikke har tilstrekkelige kunnskaper til å avdekke mangler og følge opp avvik fra ønsket levering hos tjenesteleverandørene. Videre kan det hevdes at god kompetanse og gode beslutningsprosesser er en forutsetning for en effektiv drift, utnyttelse og utvikling av nettet på lengre sikt.

Det ble levert inn 44 hørings svar innen fristen, herav to felles uttalelser fra til sammen 17 nettselskaper. Blant de som var mest positive til forslaget var EL&IT som ønsket videre skjerping av forskriften. De peker på fare for sviktende beredskap som følge av outsourcing

av entreprenørselskapene, samt dårligere arbeidsvilkår og rekruttering til bransjen. Nettselskapene var generelt imot forskriften og tar spesielt opp lavere effektivitet, fleksibilitet og økte kostnader som argumenter. Svekket beredskap var også et argument for de som var imot forskriften, men da begrunnet med dårligere utnyttelse av den tilgjengelige kompetansen. Det ble påpekt fra nettselskapene at det ikke var et behov for en slik regulering da det historisk ikke har vært noen uønskede hendelser som skyldes manglende kompetanse hos nettselskapene. Nettselskapene mente også at det burde holde at kompetansen var innenfor konsernet i et eller flere søsterselskap.

Under energidagene i 2008 presiserte NVE hvorfor det var behov for kompetanseforskriften. Under foredragene svarte de på høringsuttalelsene til forskriftene og på denne måten klargjorde de intensjonen med forskriften.

Innvendinger og svar:
(NVE-Kommentarer til kompetanseforskriften, 2008)

Ikke behov for slik regulering – vent på empiri

Status i dag er bra, men bak statistikken står nesten bare selskaper med full egenkompetanse. Kan ikke utsette kompetansekrav i påvente av målbar uheldig utvikling. Manglende egenkompetanse har forekommet hos så få i så kort tid at en ikke kan forvente problemer ennå.

Selskapene må ha frihet til selv å bestemme

Hva skal en bruke friheten til? Større overskudd til netteier? Nei.

Bedre kvalitet på tjenestene? Neppe. Lavere kostnader totalt? Usikkert.

Bør heller velge funksjonskrav (hva skal oppnås)

Kompetanse er et virkemiddel. Det skal bidra til at alle funksjonskrav og andre mål for virksomheten nås. Energiloven har mange virkemiddelkrav til nettvirksomheten

Bør heller velge økonomisk regulering

Det er vanskelig å ta hensyn til alle eksterne virkninger i den økonomiske regulering. Selskapene vil kunne ha insentiv til å yte for svake tjenester.

Vi har kompetanse nok innen konsernet

Konsesjonær er nettselskapet, ikke konsernet. Krav må stilles til konsesjonær og alle øvrige selskaper er eksterne. Nettselskap har ikke større garanti for ytelser pga felles eier

Krav begrenser samarbeid med andre. Små selskaper får problemer

Samarbeid mellom ulike selskaper som hver har egenkompetanse er tillatt som før. Avtale mellom kompetanse og økonomiske ressurser = kjøp, ikke samarbeid

Myndighetene bør ikke fastsette antall ansatte

En skal ikke fastsette absolutte krav for hvert selskap. På den andre side: Den eneste måte å kontrollere kompetanse på er å undersøke hvor mange som har kompetanse innen de ulike tema. Dette kan sammenholdes med reguleringens rammer

Mye utsetting av tjenester bør være tillatt

Utsetting av tjenester kan gjøres i betydelig større grad enn i dag samtidig som en holder seg godt innfor kompetansekravene

Annet regelverk stiller i tilstrekkelig grad krav til kompetanse

Ingen andre regelverk stiller krav om egenkompetanse hos konsesjonær

Det sentrale er at nettselskapene har ansvaret

Det sentrale er at nettselskapene har evne

Forskriftsforslag utelukker samarbeidskonstellasjoner

Kun nei til å erstatte egen kompetanse med kjøp av tjenester

Små e-verk vil trenge dispensasjon fra forskrift

E-verkene trenger kun å følge forskriften. Her står bl.a. hva som er tillatt samarbeid. Dispensasjoner vil normalt ikke gis

Bransjen er bevisst sitt samfunnsansvar

Det er fint, men ikke nok

Hvorfor ikke funksjonelle krav?

Regulering av egenkompetanse kan vanskelig gjøres i form av funksjonskrav - krav til kompetanse er et virkemiddel for å sikre at ulike funksjonskrav oppfylles.

Utsetting av tjenester og samarbeidsløsninger gir større ressursbase

Alle nettselskaper vil i tillegg til en tilstrekkelig egenbemanning fortsatt kunne ha avtaler med eksterne leverandører om fleksible innkjøp av tjenester, eventuelt samarbeidsavtaler

Utsetting av tjenester gir bedre styring

Avhenger av de interne styringsprosesser som selskapet velger å etablere.

Selskaper som skal ivareta viktige samfunnsmessige funksjoner må ha god kompetanse. Det er de siste årene vært klare tendenser til ny organisering der konsesjonær primært har styrings og kontrollfunksjoner - ikke faktisk drift. Økonomisk regulering og funksjonskrav er ingen direkte alternativer til kompetansekrav. God egenkompetanse er basis for all annen regulering og for høy kvalitet generelt. Det er etter NVEs vurdering ingen store ulemper ved krav om en viss egenbemanning

Fra høringsfristen gikk ut til endelig forskrift ble vedtatt gikk det to år. Endelig forskrift trådte i kraft 1.7.2011, med overgangsordning frem til 1.7.2013.

3.4. NVEs tolkning av forskriften

I merknadene til kompetanseforskriftens § 3 tredje ledd er det satt en rekke krav, blant annet at det skal være "ett fagmiljø tilpasset virksomhetens omfang". I følge Ulsberg hos NVE er NVEs tolkning av et fagmiljø at det minimum må bestå av tre personer lokalisert på samme sted, utover dette må bemanningen sees i sammenheng med virksomhetens størrelse, geografiske utbredelse og antall kunder. Når det gjelder det tallfestede antall montører som står i merknadene ser ikke Ulsberg på dette som noen matematisk formel der man kan få et gitt antall montører ut fra antallet nettkunder for hvert nettselskap. Dette var noe av tanken med tilsynet som skulle gjennomføres i løpet av høsten 2013. Her skulle NVE få tilbakemeldinger fra nettselskapene på hvor mange montører de faktisk har ansatt i nettselskapet sett i relasjon til antallet kunder. På denne måten skulle de se om det avtegnet seg et mønster for hvor mange montører som var hensiktsmessig, og om det var enkelte nettselskaper som skilte seg ut fra dette mønsteret. Det er et stort rom for å gjøre vurderinger og fortolkninger, men NVE kom aldri i ordentlig i gang med denne prosessen.

Men det som er klart er at montørkompetanse betyr at det er en person som deltar i det praktiske vedlikeholdet. Verken forskriften eller merknadene sier noe om at dette må være en person med gruppe H sertifikat (elkraft montør). Ordet i merknadene til forskriften er montørkompetanse, og noen montører har kvalifikasjonsgodkjenning etter forskriften til DSB og andre montører på tele/signalområdet. Det som står i forskriften er at montøren skal utføre et praktisk arbeid, men i hvilken del av nettet dette skal utføres på er ikke definert. Ansatte som tidligere har jobbet som montører, men i dag har en kontorjobb vil ikke telles med da disse ikke utfører praktisk arbeid.

3.5. NVEs intensjon og håndheving

Som følge av rundskrivet som ble publisert 3.januar 2008 kom det i mai 2008 direkteregulering av fire nettselskaper hvor det var utstrakt bruk av entreprenører. Dette gjaldt Hafslund Nett, NTE Nett, Salten Kraftsamband Nett og Fredrikstad Energinett. Her ble nettselskapene pålagt å ta inn minst halvparten av feilretterne inn i nettselskapet.

Rundskrivet skulle ifølge Slettebø hos Wiersholm (Wiersholm agenda, 2008) ikke innebære endring av praksis, men det syntes likevel som at direktoratet her stiller betraktelig strengere krav til nettvirksomhetens organisering enn det som tidligere har vært lagt til grunn, også i forvaltningspraksis. Dette gjør at Wiersholm stilte til et spørsmål til om dette i realiteten innebar en betydelig innskjerping av kravene til nettvirksomheten.

Saken ble anket til OED av EBL (nå Energi Norge). EBL argumenterte med at kompetanseforskriften ble sendt ut på høring i september samme år og at eventuelle pålegg burde komme som en konsekvens av endelig utforming av denne forskriften og at saken i prinsippet dreide seg om likebehandling av nettselskapene. EBL fikk medhold om oppsettende virkning på vedtak om krav til organisering og bemanning av nettselskap. Dette betydde at de fire nettselskapene fikk en midlertidig utsettelse på gjennomføringen. OED begrunnet avgjørelsen med hensyn til likebehandling og hensynet til arbeidstagere som eventuelt måtte ansettes før klagen ble avgjort.

Etter at kompetanseforskriften trådte i kraft sendte NVE brev til bransjen angående oppfølging av forskriften. Der ble det påpekt at dersom nettselskapene unnlot å benytte overgangsperioden til å tilpasse seg til forskriftenes krav ville det ikke gi grunnlag for dispensasjon. NVE varslet også kartlegging av status i nettselskapene i løpet av høsten 2011.

3.6. NVEs handheving av forskriften etter regjeringserklæringen

Midtveis ut i oppgaven, høsten 2013, ble det et regjeringsskifte. Vi fikk en blå-blå regjering som kom med en regjeringserklæring (2013) der det bl.a. stod at kompetanseforskriften ville bli endret/fjernet som et ledd i å forenkle forvaltningen. Dette ligger som en bakgrunn når vi intervjuer Helge Ulsberg hos NVE angående forskriften og tolkningen av denne. Det er ulike tolkninger av hva dette vil bety, det kan se ut som om NVE tolker dette til at hele forskriften ønskes fjernet, mens blant annet TKN og Eidsiva mener dette betyr at antall montører tallfestet i merknadene ønskes fjernet.

I skrivende stund er kompetanseforskriften ennå ikke endret/fjernet. NVE er ikke en politisk organisasjon og er lojale mot den til enhver tid sittende regjering. De forholder seg til de gjeldende forskriftene, men når det står i en regjeringserklæring at en forskrift skal bli opphevet (NVEs tolkning) regner de med at dette faktisk blir gjort og tilpasser kontrollregimet ut fra dette.

I regjeringserklæringen (2013) står det følgende: "*Fjerne kompetanseforskriftens bemanningskrav for kraftproduksjon og nettselskap, og erstatte denne med generelle kvalitets- og sikkerhetskrav*". Vårt spørsmål til NVE var da om de forventer at det skal komme nye forskrifter som følge av dette. Her peker NVE på energiloven og andre forskrifter til energiloven, som beredskapsforskriften for forsyningsikkerhet og egen forskrift om leveringskvalitet. Ulsberg mener at det ikke burde være behov for en ny forskrift som erstatter kompetanseforskriften. Vi vil heller ikke få flere enkeltvedtak slik som enkelte av nettselskapene fikk før forskriften ble laget. Disse enkelt vedtakene ble fattet med grunnlag i rundskrivet som kom i forkant av forskriften der man gikk gjennom de ulike kompetanseområdene i etterkant.

Når det gjelder videre tilsyn på forskriften er NVEs holdning at inntil forskriften eventuelt blir opphevet lar de oppfølging av forskriften bero. Dette gjelder også svar på henvendelser og dispensasjonssøknader i tillegg til selve tilsynsførsel.

3.7. Oppsummering

Forskriften setter krav til egenkompetanse hos nettselskaper som har inntektsramme. Forskriften definerer seks hovedområder der nettselskapet skal ha tilstrekkelig egenkompetanse; nettforvaltning, driftskontroll, tilstandskontroll og feilretting,

kundebehandling og måling, henvendelse om tekniske forhold og til slutt planlegging og prosjektering. I merknadene til forskriften er kravene konkretisert, og spesielt for tilstandskontroll og feilretting er det spesifisert et antall årsverk ut fra antall nettkunder. Bakgrunnen for forskriften er at flere nettselskaper satte ut mesteparten av alle driftsoppgaver til eksterne aktører eller entreprenørselskap innenfor samme konsern. Spesielt EI&IT har vært motstander av dette og flere nettselskaper ble klagt inn for NVE. Arbeidet med forskriften startet i 2008 og samme år kom det en rekke enkeltvedtak mot nettselskap som etter NVEs mening hadde gått for langt i å konkurranseutsette tjenester. Forskriften trådte i kraft i 2011 med overgangsordning frem til 1.7.2013. Høsten 2013 fikk vi et regjeringsskifte og den nye regjeringen skriver i sin regjeringserklæring at de ønsker å endre/fjerne forskriften. I påvente av dette legger NVE all sin kontrollvirksomhet på is.

4. Forsyningsforskriften

4.1. Innledning

FOR 2006-04-07 nr 403: Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (vann- og energiforsyning, transport og posttjenester), er et forsyningsdirektiv som ble implementert i norsk rett ved forskrift 7.april 2006 og omhandler innkjøpsregler i forsyningssektorene, heretter kalt forsyningsforskriften. Forsyningsforskriften er interessant i denne oppgaven da man kan si man har flere aspekter ved den. Dersom et nettselskap er organisert hvor de fleste oppdragene utføres internt, vil man kun berøres av forskriften når man setter ut oppdrag eksternt. Går man den andre veien og velger å konkurranseutsette det meste av oppdrag, vil man daglig måtte forholde seg til forskriften. I de tilfellene der oppdragene i hovedsak gjøres internt i konsernet i en bestiller/utfører modell vil man for det meste forholde seg til et unntak i forskriften (80/20-regelen).

4.2. Bakgrunn for "80/20-regelen"

I følge forsyningsforskriften § 1-1 er formålet med forskriften: *"Forskriften skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Forskriften skal også bidra til at det offentlige opptre med stor integritet, slik at allmennheten kan ha tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte."*

Denne forskriften består av to deler, der del 1 beskriver alminnelige regler som gjelder for alle anskaffelser uavhengig av verdi (grunnleggende prinsipper om likebehandling og konkurranse, samt regler om taushetsplikt, spesielle kontraktsvilkår, beregning av terskelverdi mv.). Og del 2 som implementerer prosedyrereglene i forsyningsdirektivet og gjelder for anskaffelser over EØS-terskelverdiene (3.200.000 kroner for kjøp av varer og tjenester og 40.500.000 kroner for bygge- og anleggskontrakter).

Forsyningsforskriften kommer til anvendelse for offentligrettslige organer eller offentlige foretak som utøver en aktivitet som omfattes av § 1-3. I § 1-3 bokstav a defineres aktiviteten for det som blant annet omhandler nettselskapene i kraftbransjen *"...a. å stille til rådighet eller drive faste nettverk beregnet på ytelse av offentlige tjenester i forbindelse med*

produksjon, transport eller distribusjon av: 1. drikkevann, 2. elektrisitet, 3. gass eller varme, eller 4. levering av drikkevann, elektrisitet, gass eller varme til slike nettverk..."

Det som kan være svært viktig for kraftbransjen ved valg av organiseringsmodell er unntaket fra forsyningsforskriften som blir gitt i § 1-7. Denne paragrafen gir et unntak fra forskriften dersom oppdragsgiver er tilknyttet foretaket eller er et fellesforetak, som er sammensatt av flere oppdragsgivere utelukkende med sikte på utøvelse av en av aktivitetene nevnt i § 1-3. Den såkalte "80/20-regelen" dukker opp i § 1-7 andre ledd og beskriver at unntakene *"...gjelder kun når minst 80 prosent av den gjennomsnittlige omsetningen innen henholdsvis tjenester, varer eller bygg- og anleggsarbeider som foretaket har oppnådd i EØS-området i de foregående tre år, skriver seg fra en ytelse av henholdsvis tjenester, varer eller bygge- og anleggsarbeider til foretak det er tilknyttet."* "80/20-regelen" er altså et unntak fra forsyningsforskriften.

I praksis betyr derfor forsyningsforskriften for kraftbransjen blant annet at dersom et kraftkonsern for eksempel har skilt ut montørstaben, prosjekterende eller lignende i en bestiller og utfører rolle, vil man kunne bestille oppdragene hos det utførende selskapet uten å måtte konkurransenutsette dette i henhold til forsyningsforskriften, så lenge minst 80 % av omsetningen til dette selskapet kommer fra konsernet det er tilknyttet som et glidende snitt for de tre seneste årene. Dersom denne "80/20-regelen" ikke overholdes, skal alt arbeid konkurransenutsettes i henhold til forsyningsforskriften.

Har konsernet derimot ikke skilt ut montørstaben, prosjekterende eller lignende vil de fleste jobbene gjennomføres internt, og denne problemstillingen vil ikke komme opp. Men eventuelle oppdrag som allikevel bestilles eksternt må konkurransenutsettes i henhold til forskriften. Problemstillingen i forhold til "80/20-regelen" vil naturlig nok heller ikke komme opp dersom det velges full konkurransenutsetting av utførende oppdrag.

Av det ovennevnte ser vi at forsyningsforskriften vil være en viktig faktor når man vurderer alternative organisasjonsmodeller, spesielt dersom man velger å skille utførerrollen i et eget søsterselskap eller velger å konkurransenutsette entreprenørtjenestene.

4.3. Oppsummering

Forsyningsforskriften omhandler innkjøpsregler i forsyningssektorene som er vann- og energiforsyning, transport- og posttjenester. Så lenge alle oppdrag ikke utføres internt i nettselskapet må nettselskapene forholde seg til forskriften.

I kraftbransjen er det vanlig å snakke om "80/20-regelen", men dette er altså et unntak i fra forsyningsforskriften. Dette unntaket er for enkelte organisasjonsmodeller helt avgjørende for at man kan operere med direkte tildeling av arbeidsoppdrag uten å måtte konkurransenutsette oppdragene.

5. Teoretisk diskusjon

5.1. Innledning

Da vi valgte denne masteroppgaven så vi ikke én tydelig teoretisk faglig forankring problemstillingen kunne knyttes opp mot, siden vi ikke tok utgangspunktet i en teori som hovedtema i oppgaven. Men etter hvert som vi har arbeidet med oppgaven, og fått lest oss opp på temaet, samt sett utviklingen som har skjedd med kompetanseforskriften siden vi bestemte oss for å skrive om den, ble det klart for oss at denne oppgaven måtte ha et teoretisk hovedfundament innen organiseringen av nettselskapene.

Innføringen av forskriften har medført at de berørte nettselskapene har måttet gjøre organisatoriske endringer i større eller mindre grad. Vi har derfor sett på hvordan de utvalgte nettselskapene var organisert før forskriften ble satt i kraft, hvordan de vurderte løsninger underveis og hvilke løsninger som ble valgt, og hva tenker disse nettselskapene nå som det gjennom regjeringserklæringen ble kjent at den nye regjeringen ønsker å endre, og ifølge NVE kanskje til og med fjerne forskriften.

I moderne organisering har det i de siste to-tre tiårene eksplodert i antall organisasjonsideer og oppskrifter rettet inn mot moderne organisasjoner. Den vanlige oppfattelsen til at dette har skjedd har ofte vært forklart med to forskjellige hovedelementer, den ene forklaringen vektlegger trekk ved tilbyderne eller produsentene. Hvor det da ifølge Røvik (2007) er så mange store utdanningsinstitusjoner og konsulentselskaper som lever av å utvikle og tilby nye organisasjonsideer, og at dette fører til en flom av ideer og oppskrifter. Den andre forklaringen "skylder" på at dette er på grunn av ideer for å omskape forvaltningsvirksomheter og tilnærme disse til måten private forretningsvirksomheter ser ut og fungerer. Dette antallet av ideer og oppskrifter fremstår i dette perspektivet direkte avledet fra New Public Management – ideologien. Men Røvik (2007) mener at disse to forklaringene ikke er utfyllende nok, og har lansert en tredje begrunnelse. Han mener at man har oversett at produsentene har et motiv for å utvikle tilbudet, og at det derfor må finnes en etterspørsel av dette. *"Påstanden er at den dramatiske utviklingen på tilbudssiden er en følge av en tilsvarende dramatisk utvikling på etterspørsels- og mottakssiden."* (Røvik, 2007:65). Dermed vil for eksempel høyst ulike virksomheter som skoler, banker, hoteller,

etater og forvaltningsselskaper som nettselskapene i denne oppgaven oppfatte seg i en felles identitet som "organisasjon".

Denne forestillingen om at man først og fremst er en organisasjon, fører til at virksomhetene gjør omstilling og reformer som får karakter av at man forsøker å bygge disse etter en fjern modell for hvordan man oppfatter at moderne organisasjoner ser ut og fungerer.

5.2. Organisasjonsteori

New Public Management (NPM), eller på norsk "ny offentlig styring" kommer fra en reformbevegelse innen offentlig økonomi som i hovedsak startet i USA og Storbritannia på 1980-tallet. Margareth Thatcher innførte mange endringer innenfor offentlige eierskap og administrasjon i Storbritannia. På den andre siden av Atlanteren gjennomførte Ronald Reagan store offentlige reformer. Inspirasjonen til reformene kom mye fra blant annet Milton Friedmans økonomiske teori. Milton Friedman som var en amerikansk økonomiprofessor som blant annet underviste ved Universitetet i Chicago i over 30 år og fikk Nobels økonomipris i 1976. Friedman forfattet blant annet radikal individualisme. Tanken bak dette er at en nasjon er en samling av frie og uavhengige, men ufullkomne individer som søker å tilfredsstille sine egne interesser gjennom rasjonell nyttemaksimering. Markedet gjør det mulig for disse å samhandle konstruktivt. Statens funksjon i markedet vil være å hindre individene i å skade hverandre. Dette må skje gjennom regler for markedet og sanksjoner ved brudd på disse. Det beste systemet vil være konkurranseorientert kapitalisme med fritt marked og private selskap som organiserer de økonomiske aktivitetene, da dette vil gi individene økonomisk og politisk frihet. Friedmans teori går ut på å minimere statens aktiviteter til en overvåkning/kontroll av markedet med en mulighet til å bidra med pengepolitikken for å avhjelpe markedet ved behov. Den økonomiske aktiviteten skal private stå for. Følger man denne tankegangen bør staten eller det offentlige trekke seg ut fra de områdene der det private kan levere varene og tjenestene og la markedet styre (Munthe, SNL).

NPM er altså bare en samlebetegnelse på mange endringer som har skjedd innenfor det offentlige i de fleste vestlige land siden begynnelsen av 80-tallet, med en filosofi at man ønsker å effektivisere leveransen av tjenester det offentlige tradisjonelt har stått for.

Ifølge Døving og Johnsen (2005) er ideene bak NPM at styringen i den offentlige og den private sektoren i utgangspunktet veldig lik. Derfor er oppfatningen at offentlig styring må hente inspirasjon fra det private markedet på mange områder:

- Det må legges mer vekt på resultat og mindre på prosess
- Det må legges mer vekt på styring og mindre på politikk
- Politikk og administrasjon bør/må være adskilt
- Marked og konkurranse er bedre enn byråkrati
- Formelle kortsiktige kontrakter er bedre enn langsiktige uformelt samarbeid.
- Privat praksis er bedre på strategiutvikling, visjoner, virksomhetsplaner, resultatavtaler, resultatlønn, styringssystemer og omdømmestyring
- Finansielle insentiver er bedre enn insentiver fra etikk, verdier og status
- Kostnadsreduksjoner og nedskjæringer er viktig

Tiltakene som er blitt benyttet i sammenhengen med restruktureringen i den offentlige sektoren, altså NPM, går derfor mye på å konkurransesette og/eller privatisere de områdene hvor dette er mulig. Begreper fra den private sektoren hentes inn og blir benyttet. Strukturer og modeller som blir brukt i det private næringslivet blir hentet inn og benyttet som retningslinjer og styringsprinsipper i offentlig sektor. Målstyring og resultatstyring blir brukt som styringsparameter. Budsjett disiplin med medfølgende kostnadsutt blir innført for å sikre kostnadskontroll. Store komplekse organisasjoner deles opp i flere mindre mer oversiktlige enheter som er lettere å styre og måle. Desentralisering og delegering er viktige elementer. Administrativ ledelse profesjonaliseres og politisk ledelse går kun på strategisk nivå.

Fakta 2008 om energi og vannressurser i Norge utgitt av OED slår fast at over 80% av selskapene i kraftbransjen var organisert som aksjeselskap på dette tidspunktet. Mange av de selskapene som tidligere var organisert som kommunale selskap har endret organisasjonsform til aksjeselskap. Det pågår også en endring hvor flere blir organisert som konsern. Utviklingen i kraftbransjen som startet med at energiloven kom i 1991 har gjort at det er i hovedsak tre måter som går igjen når gjelder organisering av aktivitetene i kraftselskap.

Kenneth Fjell fra NHH identifiserte disse måtene i rapporten *Bemanningskrav - en prinsipiell økonomisk vurdering* (NVE 2008-3).

1. Vertikalt integrert selskap som både eier og driver/bygger nettet. Ved vertikalt integrert selskap menes i denne sammenheng et selskap som driver både monopol og konkurranseutsatt virksomhet innenfor samme AS (full vertikal integrering).
2. Konsernorganisering med datter selskaper i konsern hvor monopoliet kjøper tjenestene hovedsakelig av søsterselskap (delvis bortsetting).
3. Konsernorganisering, men hvor monopoliet kjøper alle tjenester på det åpne markedet (outsourcing) (Armlengdes avstand – Full utsetting).

I rapporten var det ikke noen måte å organisere seg på som pekte seg ut som den beste, men rapporten fremhever problemer med tap av kompetanse og behov for økt kontroll ved utstrakt bruk av utsetting.

Filosofien som ligger bak de endringene som man oppsummert kaller NPM er at man antar at det er mer effektivt å drive hvis man utsettes for konkurranse, mens i monopoliet blir man ineffektiv. Det er flere virkemidlene for å kunne skape enten reell konkurranse eller oppretting av kvasimarked der man har en tilsynelatende konkurranse. Selskapene som er organisert som vertikalt integrerte og de selskapene som har juridisk deling mellom de ulike kraftrelaterte aktivitetene har flere virkemidler for å få til effektiviseringsgevinster.

Oppdeling av organisasjonene til bestiller og utfører modell (BUM) er et vanlig virkemiddel som er blitt benyttet i sammenheng med NPM. Teorien bak dette er at man etablerer et internt marked hvor man skiller bestiller og utfører, slik at man får skilt forvaltningsoppgavene fra driftsoppgavene. På denne måten spisser man kompetansen til de ulike enhetene. De som sitter med forvaltningsoppgavene kan konsentrere seg om å drive forvaltning og rendyrke bestillerkompetansen. De som er utførende får konsentrere seg om å drifte og levere på den beste og mest effektive måten. Ved å gjøre dette legger man også til rette for konkurranse både internt og eksternt. De utførende kan påta seg eksterne arbeid i det åpne markedet og bestillende kan kjøpe tjenester i det eksterne markedet.

Benchmarking er et virkemiddel for å kunne sammenligne egen virksomhet med andre. Ved å benytte ulike parametere eller indikatorer er det mulig å måle sin egen organisasjon opp mot andre organisasjoner som driver med det samme og som det er naturlig å sammenlikne

seg med. På denne måten kan man avdekke effektiviteten eller eventuelt andre interessante egenskaper ved sin egen organisasjon. Målet for å utføre benchmarking kan være å øke effektiviteten eller eventuelt forbedre kvaliteten på leveransen. Når man gjennom sammenlikning avdekker den organisasjonen som representerer «beste praksis» så vil man kunne gjøre tilnærminger mot denne for å bedre sin egen praksis.

De selskapene som har valgt organisasjonsform nr. 3 med outsourcing vil kjøpe tjenestene til markedspris, forutsatt at det finnes et reelt fungerende marked.

I de selskapene vi har studert i vår casestudie ser vi en variasjon i måtene de har valgt å løse dette med innkjøp av tjenester. NTE startet med direkte tildeling til søsterselskapet, på lik linje med TKN og Eidsiva, men valgte senere å outsource montasjen av større anlegg. Daglig drift og vedlikehold, samt mindre re-/nyinvesteringer er tatt tilbake inn i nettselskapet.

5.3. Implementeringsteori

Hovedformålet til implementeringsteori er å belyse forholdet mellom en beslutning og det implementerte konseptet. Teorien tar som utgangspunkt i at det finnes et idealbilde der man først har en intensjon, for så å ta en beslutning og deretter implementerer beslutningen i organisasjonen. Implementering beskrives av Røvik (2007) som å tolke/oversette, en ide inn i en lokal kontekst, med tids- og/eller romperspektiv. Slik at den kan gis en fortid, nåtid og en fremtid. Ofte vil tidsperspektivet bli rasjonelt forklart, med at organisasjonen hadde behov for å utvikle seg, fant ideen, skrev den inn og fikk den ønskede utvikling. Tolkning/oversettelse er da konsepter som tilpasses til å passe i en lokal kontekst der de implementeres. Disse konseptbehandlingene kan skrives til to hovedkategorier, dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering kan defineres som at en praksis blir til en ide eller et konsept i sin egen kontekst, dekontekstualisert, og søkes overført til andre kontekster. Kontekstualisering er å forstå som måten en ide blir implementert/innskrevet på, oversatt til den nye konteksten. Det har da skjedd en konteksttilpasning, en kontekstualisering av konseptet (Røvik 2007).

Røvik har utviklet to teorier som han kaller *virusteorien* og *translasjonsteorien*. Ser vi på translasjonsteorien går den ut på å forklare hvordan organisasjonen påvirker oppskriften i tillegg til at den også tar opp dekontekstualiseringen. Denne blir da en mer helhetlig teori om kunnskapsoverføring, hvor den pragmatiske fortolkningen av kunnskapsoverføring forstått

som translasjon innebærer at "*...det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner, det vil si at kunnskap avgis fra noen som ideer og oppskrifter og tas inn i andre. Men samtidig tas det høyde for at det som overføres, ikke er objekter, eller ting, men idémessige representasjoner. Overføring er derfor langt mer enn transport; det er også translasjon og dermed transformasjon, det vil si at noe forsøkes kopiert, noe legges til, mens annet trekkes fra og så tilpasses og blandes.*" (Røvik, 2007:56). I tillegg er målet til translasjonsteorien å gi et svar på hvordan man kan lykkes med kunnskapsoverføringen. Hvor kreativt lederskap handler om å lede en strategifokusert endringsprosess som håndterer nødvendig tilpasning og ønsket utvikling.

Brunsson & Olsen (1998) definerer implementering som en prosess hvor ideer for reformer blir satt i praktisk bruk. Hvis reformens ideer kommer igjennom den operative organisasjonen, vil reformen bli implementert, det vil altså være konsistens mellom ide og praksis. Ifølge Brunsson og Olsson (1997) er essensen av "organisering" å redusere kompleksiteten av organisasjonen slik at de er mulig å styre organisasjonen i rett retning. Det gjør at i de fleste tilfeller vil reformer i organisasjoner ha som mål å gjøre ting enklere for å kunne få bedre kontroll over organisasjonen. Men et av problemene med å implementere endringer inn i en organisasjon er at selv om reformen er enkel i sin form, har virkeligheten sin karakter av å være komplekst. Det fører til at ved implementeringen av endringen vil man måtte gjøre justeringer på implementeringen for å tilpasse den slik at det er praktisk mulig og forsvarlig å gjennomføre den.

I tilfellene hvor omorganiseringen blir detaljert og komplekst nok til å vise et realistisk bilde av organisasjonen, og som gir en reform som står mye sterkere rustet for implementering, viser det seg vanskelig å få støtte for å få implementert denne nettopp på grunn av sin kompleksitet.

Når det gjelder innføringen av kompetanseforskriften kan man anta at det har vært en eller annen form for en prosjektgruppe, med ledelsen i selskapet (eventuelt konsernet) som i de forskjellige nettselskapene har tatt beslutningen for hvordan endringer som følge av kompetanseforskriften skal implementeres i organisasjonen. Prosjektorganisering benyttes ofte ved forsøk på å innføre nye organisasjonsoppskrifter eller ideer, og i denne sammenhengen innebærer dette at det i praksis etableres en liten gruppe av personer fra de berørte organisasjonsenhetene, toppledelsen og eventuelle utviklingsenheter.

Ifølge Røvik (1998) finnes det mange ulike oppskrifter for utformingen av ulike elementer ved organisasjonen, hvor hovedgruppene eller "grunnkomponentene" for oppskrifter er delt inn i følgende:

1. *Ledelse*
2. *Formell organisasjonsstruktur*
3. *Organisasjonens sosiale system og kultur*
4. *Personalpolitikk og personaladministrasjon*
5. *Prosedyrer og prosesser*
6. *Strategier i forhold til konkurrenter, borgere og kunder*
7. *Annet.*

(Røvik, 1998:184).

Disse oppskriftene er ofte opphavet til endringer som gjøres i organisasjonen, men det er når disse endringene skal implementeres i organisasjonen at utfordringene ofte dukker opp.

Med utgangspunkt i at implementeringen av endringer som følge av kompetanseforskriften kan sees på som en implementering av et prosjektkonsept, kan man definere en prosjektorganisasjon som en midlertidig organisasjon som har som oppgave å levere et konsept til basisorganisasjonen. Som oftest vil ikke prosjektorganisasjonen selv være brukere av sluttproduktet og derfor er det viktig at overleveringen/implementeringen av konseptet skjer på en tilfredsstillende måte. Implementeringen bør være en strukturert og formalisert prosess som bygges på en implementeringsplan. Allerede i en tidlig fase av prosjektet er det viktig å starte planleggingen av implementeringen av prosjektets leveranse.

Når en beslutning er tatt og et konsept skal overføres til organisasjonen, og frem til konseptet har tilpasset og nedfelt seg som rutiner i organisasjonen, kan man med en fellesbetegnelse kalle perioden i følge Røvik (1998) for innføringsfasen. Det er i denne fasen at konseptet møter lokale tradisjoner i organisasjonen og spørsmålet om dette blir et såkalt enrettingsscenario - "*at ulike organisasjoner verden over nokså uproblematisk adopterer stort sett de samme konseptene, og dermed på sikt blir stort sett helt like*" (Røvik, 1998:145), eller om at disse faktisk er mer immune for eksterne konsepter som trenger seg på og støter dem fra seg.

Ut fra Røviks teorier kan man forvente tre hoved antakelser for hvilke scenarier vi kan forvente oss når moderne organisasjonsoppskrifter forsøkes implementert i en organisasjon. Disse antakelsene eller forventningene kan kalles "*rask tilkobling, frastøting og frikopling*" (Røvik, 1998:146).

Rask tilkobling antakelsen er at konseptet helt uproblematisk kan bli raskt implementert i de fleste organisasjoner. "*Den instrumentelle redskapstankegangen er her dominerende. Et moderne konsept fremstilles gjerne som et ferdig utviklet verktøy, en samlet "pakke" klar til å bli tatt i bruk, og som følgelig ikke trenger særlig intern bearbeiding og tilpasning før det raskt kan koples til, nedfelle seg som en rutine og få styrende virkninger på aktiviteter i organisasjonen.*" (Røvik, 1998:146).

Antakelsen om frastøting av moderne organisasjonskonsepter blir derfor en kontrast til dette. Denne antakelsen går ut på at organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er generelt motstandsdyktige overfor forsøk på raske og omfattende endringer.

Moderne organisasjoner må håndtere dilemmaet som dreier seg å ivareta hensynet til organisasjonens effektivitet, men samtidig være i stand til å ivareta dens eksterne legitimitet. Dette er to hensyn som ikke nødvendigvis går hånd-i-hånd, og en måte for organisasjoner å takle dette dilemmaet er ved å ta til seg moderne konsepter men sørge for å holde dem frikoplet slik at de i minst mulig grad får styrende virkninger på organisasjonens aktiviteter, og da spesielt de aktiviteter som påvirker organisasjonens evne til å produsere vedtak, varer og tjenester på en effektiv måte (Røvik, 1998:149).

5.4. Oppsummering

Kraftbransjen i Norge har vært med på utviklingen som går under samlebetegnelsen NPM, hvor det har vært en sterk restrukturering av bransjen hvor selskapene har gått fra å være kommunale selskap til å bli aksjeselskap. Det har også vært en sterk tendens til at selskapene har fusjonert og blitt større. Etter energiloven kom i 1991 har det også vært en klar tendens til at vertikalt integrerte selskaper har blitt delt opp i konsern. Selv om det offentlige fremdeles eier mesteparten, ser vi klare tendenser til at selskapene er blitt profesjonalisert og ledelsen er distansert fra den politiske ledelsen som er eierne. Kraftbransjen generelt kan se ut til å ha beveget seg i henhold til NPM siden energiloven kom, i og med at de litt større

selskapene har konvertert til aksjeselskaper (80% av alle i 2008). Hovedsakelig på bakgrunn av at man ønsker å effektivisere selskapene, hvor spesielt oppsplittingen av bestiller og utfører rollen har vært sentral, noe som er et vanlig virkemiddel i NPM trenden. Dette for å skape et internt marked hvor man får skilt forvaltningsoppgavene fra driftsoppgavene og på denne måten spisser man kompetansen til de ulike enhetene i konsernet. Statens oppgave har dermed gått fra eier og styrer av kraftbransjen til mer overvåking og kontrollering av markedet gjennom regler og lover, noe som er i henhold til ovennevnte Milton Friedmans teori.

Caseselskapene vi har valgt å se på i denne oppgaven er alle organisert som konsern, som vi derfor kan anta er relativt komplekse. I forbindelse med innføringen av kompetanseforskriften forventes det at selskapene vi undersøker vil gjøre endringer i den formelle organisasjonsstrukturen, og at de derfor vil bruke organisasjonsoppskrifter i hovedgruppen nr. 2. *Formell organisasjonsstruktur*. Men kompleksiteten i organisasjonene gjør at man også må forvente at dersom det er større endringer som skal implementeres bør man også ta hensyn til de andre oppskriftene for grunnkomponentene. Hvilken av de tre scenarioene Røvik mener vi kan forvente oss som et utfall av en eventuell organisasjonsendring som følge av en endring er vanskelig å forutse. Dette antar vi vil komme an på omfanget av de eventuelle endringene.

6. Metodisk tilnærming

6.1. Innledning

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Halvorsen, 2008). Det er to hovedtyper forsknings design; Kvalitativ og Kvantitativ. Det er ikke slik at man må velge enten kvalitativ eller kvantitativ metode. Metodene blir ofte beskrevet fra ett rendyrket filosofisk ståsted men i praksis kan det være nyttig å hente elementer fra begge retningene. I følge Easterby-Smith (2008) blir i praksis ikke forskningsmetoder anvendt slik at man bare velger kun den ene og forkaster den andre metoden. Mehmetoglu (2004) sier at det ofte er veldig nyttig å benytte seg av redskapene fra begge retningene. Begge disse metodene kan være avhengig av den samme teorien, og metodene kan godt ses på som komplementære og utfylle hverandre. Det er altså mulig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Dette kalles metodetriangulering, og Halvorsen (2008) mener at troverdigheten ved at den samme problemstillingen som følge av en triangulering av metoder kan øke, da den samme problemstillingen blir belyst fra flere ulike innfallsvinkler.

Kvalitative undersøkelser kan brukes som en forberedelse til de kvantitative undersøkelsene. Kvalitative undersøkelser kan også brukes som oppfølging av kvantitative undersøkelser. Ved å utføre en parallell innsamling av både kvalitative og kvantitative data når man foretar undersøkelser vil man kunne hente ut mest mulig informasjon om det som undersøkes.

I problemstillingen vår ønsker vi å forstå mer om hvordan tre relativt store nettselskaper i Norge organiserer seg, og se på hvordan kompetanseforskriften har påvirket organiseringen. For å kunne si noe om dette så måtte vi skaffe oss informasjon som kunne hjelpe oss. Organisasjonskart og roller i organisasjonen var data som eksisterte og var lett å få tak i, men i dette lå ikke informasjonen rundt hvorfor disse organisasjonsformene var valgt og ei heller hvilke erfaringer som var høstet. For å kunne si noe om dette måtte vi få tak i mer informasjon og dermed ble intervjuer en viktig kilde.

Kvantitativ tilnærming er en strukturert og systematisert metode. Den går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. Ved bruk av kvantitativ metode kan informasjonen formes til målbare enheter. Dette muliggjør statistiske beregninger (Dalland, 2007). Problemstillingen vår reiser spørsmål som det er vanskelig å undersøke gjennom kvantitative undersøkelser. I følge Halvorsen (2008) er det viktigste skillet mellom en kvantitativ og en kvalitativ

undersøkelse typen informasjonen som kommer ut av undersøkelsen. Hvis man kommer frem til informasjon som best kan presenteres gjennom tall så er det en kvantitativ undersøkelse, hvis informasjonen må presenteres ved hjelp prosa så er det en kvalitativ undersøkelse. Den informasjonen som vi var ute etter å innhente og analysere i vår studie kan ikke presenteres ved hjelp av tall og vi utførte derfor en kvalitativ studie.

6.2. Kvalitativ forskningsdesign

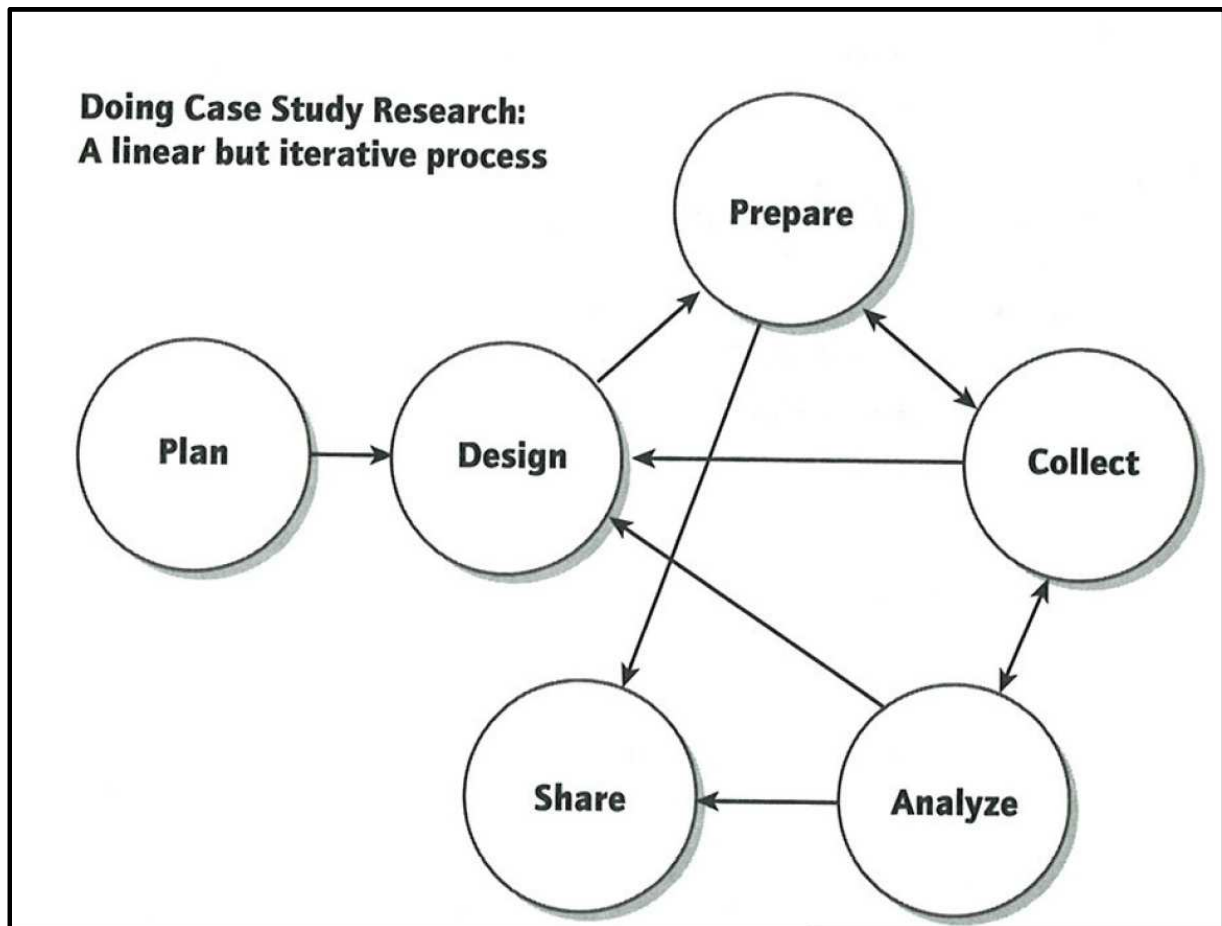
Interpretivisme, fra engelsk «to interpret», går på fortolkning og forståelse av verden og det er dette en kvalitativ metode handler om. Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet og tar sikte på å formidle forståelse (Dalland, 2008). Gjennom forskningen vil man utvikle teori(er) om det som undersøkes som en del av prosessen. Man starter ikke med teorien, men utvikler den. Forskningen går mer i dybden på små utvalg som er valgt ut med det formålet for å utforske fenomenet. Innenfor kvalitativt forskningsdesign er det flere metoder som kan benyttes som hjelpemiddel for å behandle forskerspørsmålene. For å kunne velge en metode er det viktig å se på datainnsamling. Yin (2009) setter opp tre forhold; forskningsspørsmålet, omgivelsene og tidsperspektivet. Forskningsspørsmål av typen "hvorfor" og "hvordan" er typiske spørsmål som kan belyses av casestudie. Hvis omgivelsene sin natur er på en slik måte at de ikke kan endres og hvis omgivelsene kan være interessant for selv studiet benyttes casestudie. Casestudie er også den metoden som er best egnet hvis det er hendelser i nåtiden som skal forskes på i motsetning til historiske hendelser.

6.3. Casestudie

Selv om litteraturen er noe tvetydig og ikke gir noen klar standarddefinisjon av hva en casestudie er (Mehmetoglu, 2004) så er det flere som har avgrenset omfanget av hva casestudiet betyr og hva det omfatter. Casestudie er et redskap som er nyttig når ett eller noen få tilfeller skal studeres nøye (Johannessen, 2005). Altså det som særpreger casestudiet er at fokus rettes mot en eller noen få enheter som utgjør studiens «case». Enhetene som studeres kan være personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2009). Det som er viktig er at det er en inngående undersøkelse av få enheter. Casestudier kan også være komparativ. Det vil si at man kan benytte casestudie for å sammenlikne forskjeller

mellom ulike caser. Det som kan være en utfordring ifølge Thagaard (2009) er å finne frem til en case som gir grunnlaget for sammenlikninger som er teoretisk relevante. Casestudier bruker å ha 1-4 studieenheter mens en kvantitativ survey kan ha mer en 200 enheter. Siden casestudie er så spisset mot et lavt antall studieenheter så vil det muliggjør en fordypning i casene og en avdekking av et større antall variabler eller årsaksfaktorer.

Yin (2009) deler en casestudie opp i 6 faser.



Figur 6-1 Yin 2009 Case Study Research

1. Planfasen: Identifisere forskerspørsmålet i casestudiet
2. Designfasen: Etablere logikken i casestudiet
3. Forberedelsesfasen: Klargjøring til innsamling av forskningsdata
4. Innsamlingsfasen: Datainnsamling
5. Analysefasen: Studering av datamateriell
6. Delefasen: Utarbeiding av rapporten.

6.4. Valgt metode/innsamling av data

Gjennom en utvelgelsesprosess der vi blant annet har forkastet Grounded Theory, fant vi ut at den beste metoden for å belyse vår problemstilling er ved å benytte casestudie. I vår oppgave ser vi på hvilke organisasjonsmessige endringer innføringen av kompetanseforskriften har medført i tre ulike nettselskaper, og hvilke erfaringer selskapene har opplevd som følge av endringene. Siden overgangsperioden for innføringen av kompetanseforskriften gikk ut den 1.7.2013, litt under halvveis i oppgaveskrivingen vår, har vi fått observert prosessen på nært hold. Siden dette var et fenomen som var i utvikling i den tidsperioden vi skulle skrive oppgaven så ble det naturlig å velge casestudiet som metode. Siden vi i utgangspunktet ønsket å undersøke hva kompetanseforskriften utløste av organisasjonsendringer i nettselskap i Norge denne påvirket, var det første steget å identifisere de nettselskapene som vi trodde kunne på en god måte representere endringene som tok sted i Norge. Siden vi alle jobbet i Troms Kraft så var det enkelt å få tak i data omkring endringen i dette selskapet og vi hadde delvis innsikt i de valgene som ble tatt. Det var naturlig at TKN derfor ble ett av selskapene som vi undersøkte. Siden dette selskapet ikke representerte alle nettselskapene, ønsket vi å undersøke flere selskaper slik at vi kunne sammenlikne disse. Vi tok derfor kontakt med flere selskaper og vi fikk positiv tilbakemelding fra NTE og Eidsiva.

Yin (2009) definerer seks ulike kilder til casestudier:

1. Dokumenter.
2. Arkivopptak.
3. Samtaleintervjuer.
4. Direkte observasjoner.
5. Deltakende observasjoner.
6. Fysiske kulturgjenstander.

Ved å benytte alle eller noen av disse kildene vil det være mulig å fremskaffe mye og detaljert informasjon til å kunne gjennomføre en spisset casestudie.

I forberedelsesfasen leste vi oss opp en del på den informasjonen som var tilgjengelig omkring forskriften og omkring de aktuelle casene våre. Vi planla hvilke områder vi trengte informasjon om og la en strategi på hvordan vi skulle skaffe oss informasjonen, både

sekundærdata og primærdata. På grunnlaget av dette laget vi oss også en intervjuguide til bruk under samtaler med de representantene fra nettselskapene vi fikk avtaler med. I innsamlingsfasen så fordelte vi arbeidsoppgavene oss i mellom slik at vi fikk en organisasjon hver som vi i hovedsak fordypet oss i.

Gjennom datainnsamlingen fant vi veldig mye informasjon om organisasjonene på nett og generell litteratur som omhandler kraftbransjen og kompetanseforskriften. Vi tok direkte kontakt med de selskapene som vi ønsket å undersøke og fikk på tilsendt en del informasjon slik som organisasjonskart og informasjon om endringer som var gjort. Men siden vi hadde behov for mer informasjon enn den vi fant i sekundærkildene og de dokumentene vi fikk tilsendt, valgte vi derfor å kontakte nettselskapene for å avtale intervju. Blant annet var vi avhengige av å vite enkelte subjektive meninger sett fra nettselskapene. Vi var veldig heldige som ble tatt seriøst og fikk tilgang til lederressurser i selskapene som arbeidet med dette området. Ved å benytte spørreskjema ville undersøkelsen blitt for overfladisk, så vi valgte å gjennomføre et kvalitativt forskningsintervju. På grunn av de geografiske avstandene og økonomiske forhold valgte vi å gjennomføre dette som telefonkonferanser og videokonferanser mot de som var lengst unna, noe som fungerte utmerket. Intervjuet med TKN ble avholdt i deres lokalteter. Intervjuene gikk veldig bra og vi var fornøyd med den mengden av informasjon de var villige til å dele med oss. Vi valgte en delvis strukturert tilnærming hvor vi utarbeidet en intervjuguide der hovedhensikten var å få representantene fra de ulike organisasjonene til å fortelle oss det de ønsket å dele utover det en spørreskjema ville få svar på, samtidig som vi kunne styre de i den retningen vi ønsket med våre spørsmål.

Siden vi viste lite om prosessene i de ulike selskapene ønsket vi også å ha mulighetene åpne og ikke låse samtalene med ett spørreskjema. Det måtte være rom for å få frem informasjon som ikke var planlagt i forkant. Intervjuguiden som utgangspunkt for intervjuet med NTE er som et eksempel vist i Figur 6-2, og NVE som var det første intervjuet som ble utført i Figur 6-3. Intervjuformen førte til at intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk. Alle intervjuene ble tatt opp på digitalt lydbånd og transkribert, intervjuene varte i ca. ½ time. Alle intervjuguidene kan sees i vedlegg B.

Analysen gikk ut på å finlese transkriberinger og gjennomgang av data tilsendt til oss og data som var tilgjengelig gjennom andre kilder. Det var relativt store mengder data å analysere.

Spesielt intervjuene ble svært viktig da man fikk åpnet opp og belyst sider av organiseringen og tanker bak nettselskapenes valgte organisering som man umulig hadde funnet ut av i dokumenter og organisasjonskart.

Den siste fasen i prosjektet vårt var å finne ut hvordan denne oppgaven skulle utformes og hva vi skulle legge vekt på i formidlingen av de ferdig tygde dataene vi satt inne med.

1. Kan du fortelle litt om dagens organisering av NTE?
2. Kan du si noe om organisasjonshistorien til nettselskapet og endringer som har skjedd de siste årene?
3. Er det gjort endringer i organiseringen som følge av innføringen av kompetanseforskriften?
4. Hvilke oppgaver utføres i nett og hvilke bestilles?
5. Hvordan er montørressursene lokalisert?
6. Hvilke erfaringer har dere med endringene som er gjort så langt?
7. Hvordan tolker NTE kompetanseforskriften i forhold til kravet om egenkompetanse?
8. Har NTEs tolkning av forskriften vært endret underveis i prosessen?
9. Mener NTE eventuelt at NVEs tolkning av forskriften har endret seg?
10. Er den valgte modellen best for NTE nett eller konsernet?
11. Hva tror dere er intensjonen med innføringen av denne forskriften?
12. Er dere trygge på at den gjeldende løsningen tilfredsstillers intensjonen med forskriften?
13. Nå har den nye regjeringen i sin regjeringserklæring sagt at de ønsker å endre/fjerne forskriften, hva tenker dere om dette?

Figur 6-2 Intervjuguide med NTE

1. Kan du si noe om grunnen til at Kompetanseforskriften er innført? (hvilke problem skal den løse)
2. Er hensikten med forskriften å begrense "kommersialiseringen" som har funnet sted i deler av bransjen?
3. Ser NVE på bemanningskravene i merknadene til forskriftene som absolutte eller veiledene krav?
4. Kravet til 20 montører ved 50-300 tusen er dette et minimumskrav? Skal ett nettselskap med 50000 kunder ha ca. 20 montører eller ca. 3 montører?
5. Tredje ledd i §3 - Hva menes med et fagmiljø tilpasset nettvirksomhetens omfang? For eksempel kan fagmiljøet være sentralisert til hovedkontoret og ikke på eventuelle distriktskontor?
6. «Montørkompetanse» Person som aktivt arbeider med montør arbeid og er ansatt som montør?
7. Har NVE en ønsket modell for hvordan nettselskapene skal oppfylle forskriftens §3?
8. Er det ett ønske fra NVE at nettselskapene skal ha personell til selv utføre sine driftsoppgaver? Ønske scenario?
9. Vil det komme en veiledning til §3 i forskriften?
10. Hvor omstridt er denne forskriften? (Hvorfor tok det så lang tid fra Forskriften ble lagt på høring, til den ble vedtatt?)
11. I hvor stor grad vil NVE føre tilsyn på nettselskapene i forhold til §3?
12. Har nettselskapene i Norge måtte gjort store organisatoriske tilpasninger for å oppfylle kravene i forskriften?
13. Hvilke endringer kan komme som følge av regjeringsskifte – med tanke på den nye regjeringserklæringen?(Regjeringserklæringen: Fjerne kompetanseforskriftens bemanningskrav for kraftproduksjon og nettselskap, og erstatte den med generelle kvalitets- og sikkerhetskrav.)

Figur 6-3 Intervjuguide med NVE

6.5. Oppsummering

Den problemstillingen vi bestemte oss for i starten av oppgaven resulterte i en casestudie. Gjennom oppgaven gikk vi gjennom alle seks fasene i prosessen som Yin (2009) omtaler. I starten av oppgaven hadde vi ikke planlagt et casestudium, men etter at vi hadde klarlagt problemstillingen, så vi at casestudie-metodikken kunne hjelpe oss. Vi havnet flere ganger tilbake i «designfasen» etter hvert som vi arbeidet oss gjennom oppgaven. Flere momenter spilte inn her, særlig tilgangen til informasjon og informanter. På bakgrunn av dette måtte vi endre problemstillingen. I forberedelses- og innsamlingsfasen ble vi oppmerksomme på

hvilken informasjon vi hadde tilgang til og dette hadde også innvirkning på hva vi valgte å belyse i oppgaven vår og hva vi utelot. Vi benyttet de kildene som var naturlige og som vi hadde tilgang til. Det at vi ikke fikk tilgang til data fra andre nettselskap som vi hadde håpet og ønsket å få tak i, hadde stor innvirkning på hvordan oppgaven ble utformet. Analysedelen var kanskje den viktigste delen og ble omfattende. Ut fra all den informasjonen vi hadde fått tak i måtte vi hente ut det som var interessant i forhold til vår problemstilling. Dette var et omfattende og tidskrevende arbeid. Arbeidsredskapene i casestudie-metodikken, særlig hentet fra Yin (2009) var nyttig og hjalp oss til å komme i havn med oppgaven vår.

7. Beskrivelse av caseselskapene

7.1. Innledning

Vi har valgt å intervju tre nettselskaper vi har hatt kjennskap til fra før. Den opprinnelige planen var å intervju flere selskaper, men det var vanskelig å få avtaler med personer på riktig nivå i de forskjellige selskapene. I tillegg til Troms Kraft, Eidsiva og NTE prøvde vi å få en avtale med Agder, Hafslund og Lyse som er veldig interessante selskaper i denne sammenhengen, i og med at det er disse som har vært en del av grunnen til at forskriften ble laget. I og med at vi ikke fikk til avtaler med disse, endte vi opp med de tre nevnte selskapene. Disse tre selskapene har valgt å organisere seg som konsern på litt forskjellige tidspunkt og av litt forskjellige årsaker. Intervjuet med Troms Kraft ble gjennomført som et møte der to av oss møtte nettsjefen direkte, mens den tredje av oss var med via Lync. I og med at det ikke har vært rasjonelt å reise ned til NTE eller Eidsiva har de to andre intervjuene vært gjennomført via Lync. Hvert intervju har tatt rundt en halv time. I forkant av intervjuene har vi bedt om å få tilsendt organisasjonskart før og etter kompetanseforskriften ble innført slik at vi har hatt bakgrunnsinformasjon. Vi har i hovedsak benyttet oss av samme intervjuguide for samtlige selskap, men spørsmålene har selvfølgelig blitt litt forskjellige ut fra respons fra den vi har intervjuet og hvilken informasjon som har fremkommet under intervjuet.

7.2. Troms Kraft Nett

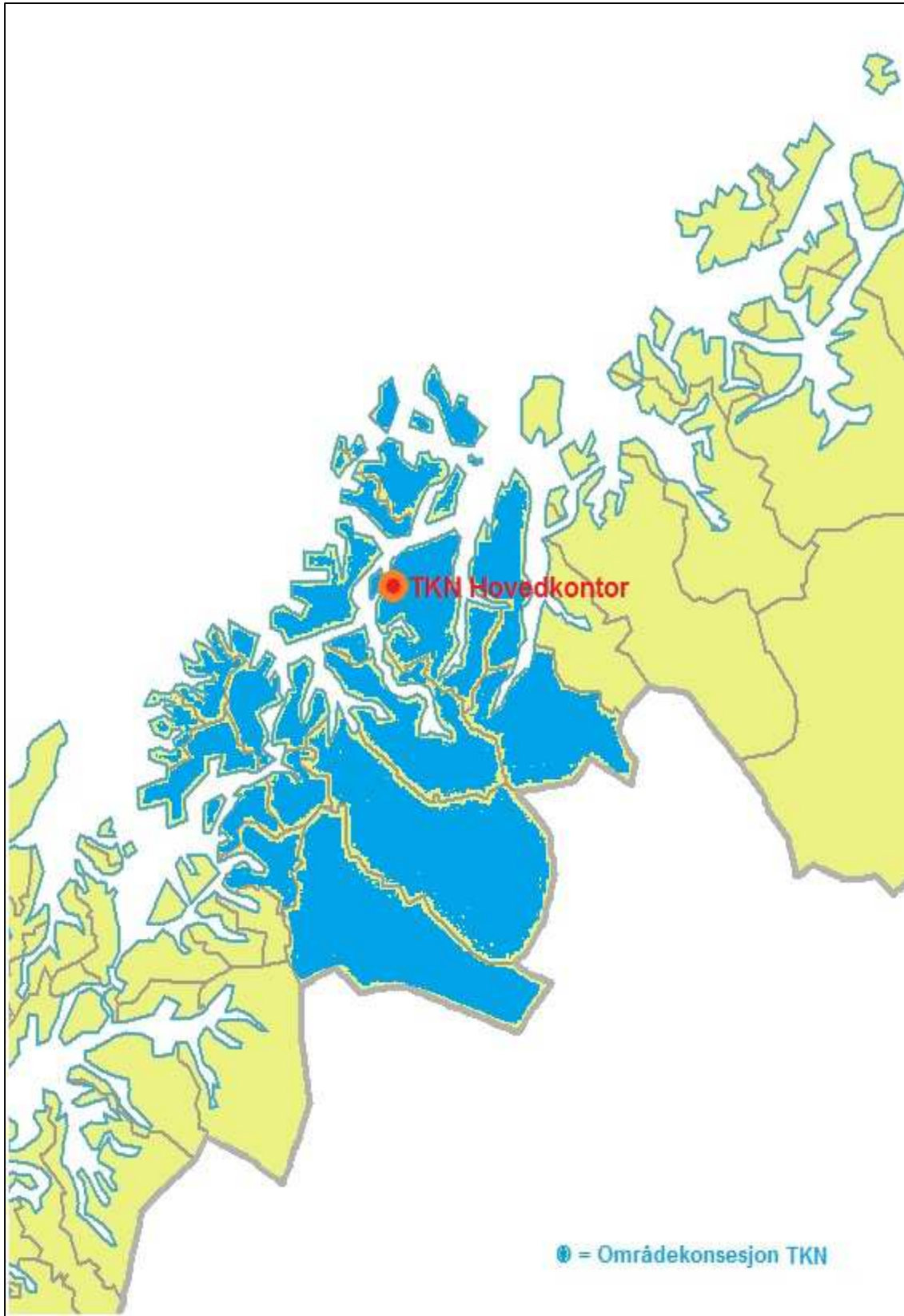
7.2.1. Historie og konsesjonsområde Troms kraft

I Tromsø ble Tromsø Elektrisitetsverk etablert i 1898, samtidig som et dampkraftverk i Vestregata stod ferdig. I 1913 ble Tromsøs første vannkraftverk satt i drift i Simavika og etter dette har Tromsø by og distriktene rundt vært forsynt av vannkraft. I 1972 fusjonerte Troms fylkes kraftforsyning og Tromsø Elektrisitetsverk til Troms Kraftforsyning som er forløperen til Troms Kraft slik vi kjenner det i dag. På slutten av 70-tallet ble det et økt fokus på å se på andre typer energikilder enn vannkraft, og i 1984 endret TK vedtektene sine fra å dekke behovet for elektrisk kraft til å sørge for en sikker og rasjonell energiforsyning, og ikke lenge etter ble det lansert planer for gasskraftverk og varmekraftverk.

Som følge av energiloven og en generell markedsliberalisme ble det flere og flere diskusjoner rundt privatisering av offentlig virksomhet. Selskapets oppbygging av egenkapital gjennom utbygging av kraftverk og strømnnett gjorde at det ikke ble utbetalt utbytte til kommunene som led under dårlig økonomi. Ved å omdanne selskapet til AS kunne deler av selskapets egenkapital omgjøres til et avdragsfritt ansvarlig lån som ble fordelt på eierne, noe som gjorde at eierne kunne kreve utbytte som rente på dette lånet uavhengig av regnskapsmessig overskudd. Energikonsernet Troms Kraft AS ble stiftet i 1998, og det samme året ble datterselskapene Troms Kraft Produksjon, Troms Kraft Nett, Troms Kraft Marked og Troms Kraft Varme stiftet (Svendsen, 1998).

Entreprenørvirksomheten ble skilt ut fra nettselskapet i 2007. Et av målene var at alle netjtjenester skulle konkurranseutsettes for å oppnå et optimalt kostnadsnivå for nettselskapet. I tillegg skulle entreprenørselskapet bli en stor og konkurransedyktig entreprenør også på det eksterne markedet, gjerne i hele Nord-Norge. I forbindelse med fisjonen ble det igangsatt en undersøkelse som ga indikasjon på at det var flere leverandører som var villig til å etablere seg i Troms for å kunne levere tjenester til TKN i konkurranse med Troms Kraft Entreprenør (TKE). Denne prosessen ble stoppet etter at man avdekket at det ville være en stor risiko for TKN å gjennomføre dette på grunn av manglende bestillerkompetanse, samt en fare for å redusere TKEs konkurransekraft ved at det kom inn flere leverandører i markedet.

Troms Kraft Nett AS er i dag ansvarlig eier av 10 000 km med kraftlinjer noe som er et av landets lengste linjenett (tilsvarer Tromsø-Thailand). TKN har 67.750 nettkunder konsesjonsområdet som består av 15 av 25 kommuner i Troms fylke, inkludert bykommunene Tromsø og Finnsnes. Resten av Troms er delt mellom Hålogaland Kraft i sør og Ymber i nord, utstrekningen av områdekonsesjonen kan ses i Figur 7-1. I tillegg er TKN ansvarlig for regional kraftsystemutredning område 21, som i tillegg til kommunene i TKNs områdekonsesjon også består av kommunene Skjervøy, Kåfjord, Nordreisa og Kautokeino hvor nettselskapet Ymber har områdekonsesjon.



Figur 7-1 Kart over områdekonsesjon med kommunegrenser TKN

7.2.2. Organisasjonshistorie TKN

Troms Kraft er i dag organisert delvis etter teoriene i New Public Management for å kunne skape en størst mulig langsiktig lønnsomhet for sine eiere. I kjernevirksomheten som blant annet er nett- og entreprenørselskapet gjøres dette etter bestiller/utfører rollen.

Nettselskapet bestiller hovedmengden av sine oppdrag via entreprenørselskapet i konsernet. For at nettselskapet skal kunne fortsette å gjøre dette må entreprenørselskapet minst ha 80% av sin omsetning fra konsernet i henhold til unntaket i forsyningsforskriften § 1-7. Entreprenørselskapet må operere på markedsmessige vilkår som blir dokumentert ovenfor NVE, men siden det er internt i konsernet vil dette til en viss grad kunne styres slik at man kan ønske en maksimal omsetning i entreprenørselskapet, som igjen kan øke sine oppdrag og inntekter fra ekstern virksomhet. Dette samtidig som man forsøker å optimalisere effektiviteten for nettselskapet slik at den relative inntektsrammen i forhold til oppgaven for nettselskapet ikke faller. Dersom gevinsten av at entreprenørselskapet jobber eksternt blir mindre enn et eventuelt inntektstap i inntektsrammen vil denne organiseringen være mislykket.

- Vannkraftepoken begynner. I slutten av november ble det aller første elektriske lysanlegget tatt i bruk ved Senjens Nikkelverk på Senja. Dette var Europas første komplette vanndrevne kraftverk.
- Tromsø Elektrisitetsverk etableres.
- Oppstart av dampdreven kraftstasjon i Tromsø sentrum og tenning av de første lysbuelampene.
- Simavika kraftstasjon ferdigstilles, som det første kommunale vannkraftverket i Troms.
- Lyngseidet Elektrisitetsverk ble etablert. Dette ble overtatt av Lyngen Kraftlag på 1950-tallet.
- Landets første fylkesverk, Troms Fylkes Kraftforsyning, ble opprettet.
- Bardufoss kraftverk ble skilt ut fra Troms Fylkes Kraftforsyning og ble eget aksjeselskap.
- Lyngen Kraftlag og Torsken kommunale elverk ble fusjonert inn i Troms Fylkes

kraftforsyning.

- Troms Kraftforsyning (nå Troms Kraft) ble etablert ved sammenslåingen av Troms Fylkes kraftforsyning, Tromsø Elektrisitetsverk og Bardufoss Kraftlag. Selskapet fikk over 300 ansatte. Eierne var Troms fylke med 60 prosent, og Tromsø kommune med 40.
- Troms Kraftforsyning ble omgjort til aksjeselskap – Troms Kraft AS. Konsernet hadde da fire datterselskaper; Produksjon, Nett, Varme og Marked.
- Troms Kraft AS` datterselskap Kraft & Kultur AB ble opprettet i Stockholm.
- Troms Kraft Fiber ble etablert.
- Troms Kraft Nett AS ble fisjonert og montørstaben ble flyttet over i det nyetablerte selskapet Troms Kraft Entreprenør AS.
- Etablering av Troms Kraft Invest AS.
- Troms Kraft Fiber AS fusjonerer med Nætt AS og selskapet Pronea AS etableres.
- Kraft & Kultur AB etablerte seg i Finland.
- Troms Kraft Entreprenør AS kjøper opp Elektro-Linje AS i Varangerbotn.
- Ved fisjon 1. januar 2009 ble deler av Troms Kraft Marked AS slått sammen med Ishavskraft AS. Troms Kraft AS eier 50 prosent i nye Ishavskraft AS.
- Troms Kraft Entreprenør AS kjøper opp Energiservice AS i Tromsø.
- Troms Kraft Invest AS kjøper opp Elvekraft AS (tidligere HydroPool AS).
- Oppkjøp av aksjer i Nordkraft og Salten Kraftsamband.

Figur 7-2 Troms kraft historie (tromskraft.no)

7.2.3. Før innføring av kompetanseskiftet

Troms Kraft er organisert etter konsernmodellen med Troms Kraft AS som morselskap og en rekke datterselskaper, herunder Troms Kraft Nett AS og Troms Kraft Entreprenør AS. I tillegg

består konsernet av produksjonsselskap, investeringsselskap og en kraftleverandør. Entreprenørselskapet ble som tidligere beskrevet fisjonert ut fra nettselskapet i 2007.

Følgende beskrivelse av hvert enkelt selskap er hentet fra Tromskraft.no:

Troms Kraft Handel

Troms Kraft Handel er i følge tromskraft.no landsdelens største handelsbord for kraft og ivaretar all energiomsetning innenfor konsernet, herunder fysisk kraftomsetning, finansiell handel, risikostyring og forvaltning av kraftporteføljer i tillegg til avregning, utveksling og kvalitetssikring av måledata.

Switch Nordic Energy

Går under navnet Nordic Green Energy og ble etablert i 2000 under navnet Kraft og Kultur. Selskapet omsetter grønn fornybar energi i Sverige og Finland.

Troms Kraft Produksjon

Selskapet produserer fornybar kraft fra ni heleide vannkraftverk i tillegg til fire deleide kraftverk som tilhører Kvæningen Kraftverk. Høsten 2012 ble selskapets første vindkraftverk ferdigstilt på Vannøya. Fakken vindpark er Nord-Norges største vindpark.

Troms Kraft Nett

Nettselskapet er landets tiende største nettselskap og utvikler, overvåker og vedlikeholder strømmettet i 15 av Troms fylkes 25 kommuner.

Troms Kraft Entreprenør

Troms Kraft Entreprenør er totalleverandør av tjenester innenfor elkraft, tele og elektro og leverer tjenester til kraftselskap, kommuner, Forsvaret med flere i landets tre nordligste fylker.

Troms Kraft Invest

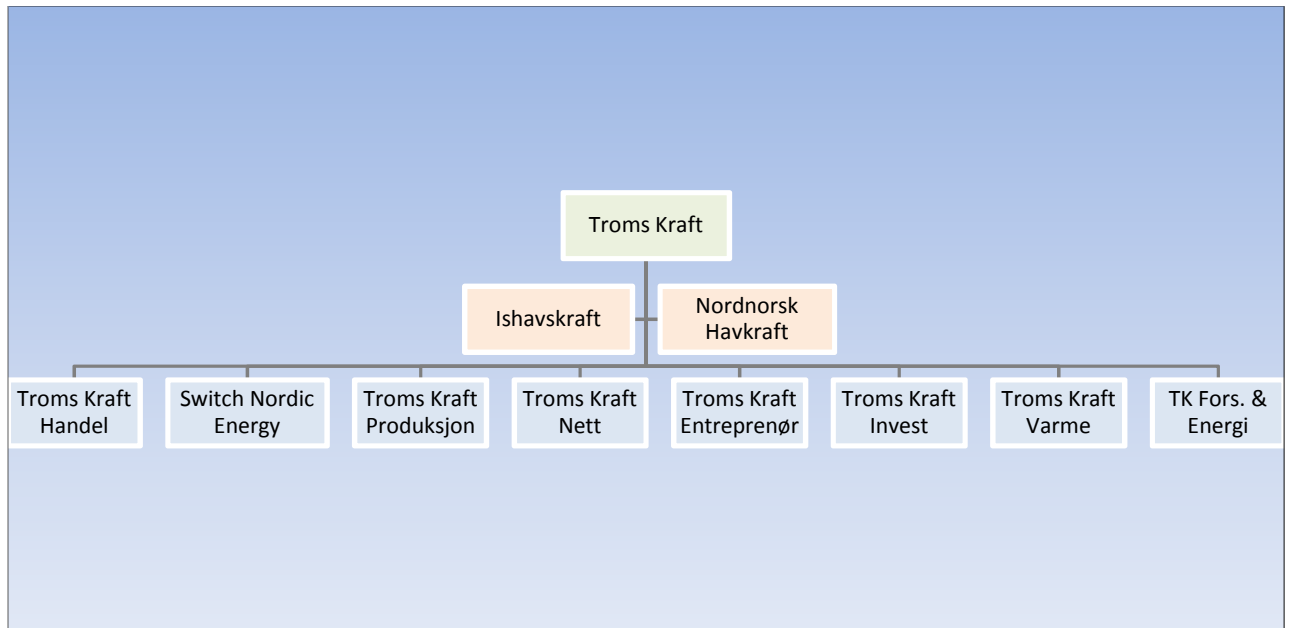
Ansvarlig for en rekke av konsernets finansielle plasseringer og investeringer.

Troms Kraft Varme

TKV produserer og leverer fjernvarme fra seks varmesentraler i Tromsø. De største kundene er UNN, Universitetet, forskningsparken, skoler og idrettshaller.

Troms Kraftforsyning og Energi.

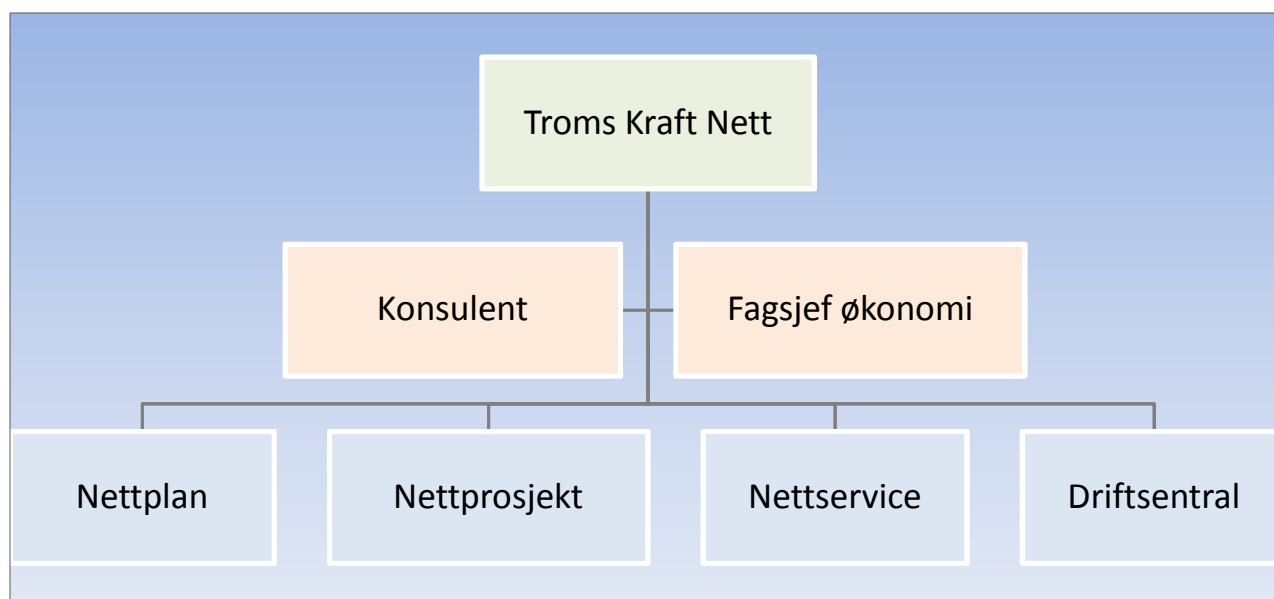
Eies av Troms Kraft AS (67,67%) og svenske Jämtkraft AB (33,33%). Selskapet forvalter eierandeler i to andre kraftselskap og eier Skibotn og Lavka kraftverk.



Figur 7-3 Organisasjonskart TK Konsern

Troms Kraft Nett AS består av fire avdelinger; nettplan, nettprosjekt, nettservice og driftssentral i tillegg til stabsfunksjoner.

Nettplan driver blant annet med langtidsplanlegging og planlegging av større prosjekter, design av anlegg, svarer på reguleringsplaner, gjør utredninger, sørger for kontakten med kommunene, har budsjettansvaret for nettselskapet. Nettprosjekt sørger for gjennomføringen av prosjektene. Nettservice består av måling, DLE og teknisk serviceteam (TST) som er den mest kunderettede avdelingen. TST håndterer mindre prosjekter i forbindelse med nyanlegg, ombygginger, meldingsbehandling og tekniske kundeforhold. Nettservice innehar også kompetanse innenfor måling og avregning og elsikkerhet. Til slutt har vi driftssentralen som overvåker nettet og står for daglig den daglige driften av strømnettet.



Figur 7-4 Organisasjonskart TKN før kompetanseforskriften

7.2.4. Etter innføring av kompetanseforskriften

Konsernet er uendret etter innføringen av kompetanseforskriften, men forskriften har allikevel påvirket morselskapet, nettselskapet og entreprenørselskapet. Det er blitt gjort grundige vurderinger av organiseringen av nett- og entreprenørselskapet. I starten ble kravene i merknadene til forskriften tolket som den eneste måten å oppfylle forskriften på. Dette innebar at antallet montører som skulle inn i nettselskapet minimum skulle være 20 personer for et selskap på Troms Krafts størrelse.

Organisasjonsmodellen ble vurdert av konsernet. I en rapporting ble det utformet tre forskjellige modeller for hvordan kompetanseforskriften kunne oppfylles til det beste for konsernet.

- Minimumsløsning i henhold til bemanningskravet i merknadene som beskrevet ovenfor der 20 montører flyttes fra TKE til TKN
- Beredskapsløsningen der hele eller deler av beredskapen skal driftes av Troms Kraft Nett AS. Disse løsningene innebar at fra 32 til 100 montører skulle flyttes over til Troms Kraft Nett
- Fusjon – Troms Kraft Nett og Troms Kraft Entreprenør fusjonerer og oppsplitting av selskapet som ble gjort i 2007 tilbakeføres.

For å kunne vurdere disse alternativene måtte det tas hensyn til en rekke kriterier; blant annet oppfylging av kompetanseforskriften, 80/20-regelen (forsyningsforskriften), markedsvilkår på tjenestekjøp, skalafordeler, inntektsrammemodell og konsernoptimalisering.

Ved å se på disse kriteriene og gi poeng etter hvor godt de forskjellige områdene ble oppfylt og hvor viktige disse var kom prosjektgruppen frem til at en blanding av minimumsløsning og beredskap på småsteder var det beste totalt sett. Konklusjonen var dermed som følger:

- TKN og TKE fortsetter som separate selskap
- TKN overtar 17 montører og en avdelingsleder fra TKE for å tilfredsstille Kompetanseforskriften §1 – tredje ledd.
- TKN overtar inntil 3 ingeniører fra TKE i henhold til Kompetanseforskriftens §1 – sjettede ledd. Detaljer må avtales.

I de områdene hvor TKN overtar montører, vil de i størst mulig grad løse nettutbygging med egne ressurser, for å sikre god produktivitet.

Rett etter at forskriften ble vedtatt ble merknadene til forskriften tolket av TKN slik at dette var den eneste måten å oppfylle forskriften. For et nettselskap av Troms Kraft Netts størrelse betydde det at 20 montører skulle tilhøre nettselskapet. TKN startet en ansettelsesprosess der det ble lyst ut 20 montørstillinger og ansatt egen avdelingsleder for disse. Den nye avdelingen skulle ligge under avdeling Nettprosjekt. Det kom inn relativt få søknader på de 20 stillingene. Det kan tolkes som en stille protest mot endringene eller at montørene så på de nye stillingene som mindre attraktive enn de nåværende stillingene. Dette kan være på grunn av lønnsbetingelser eller sosiale faktorer. Dette betydde at implementeringen av den nye organisasjonsmodellen ble vanskeligere enn forutsett og dersom vi ser på de tre måtene en organisasjon reagerer på innføring av nye modeller vil vi i dette tilfellet havne nærmest *frastøting*. På samme tid ble TKNs tolkning av kompetanseforskriften endret etter en konferanse der også NVE deltok. I følge Åsmo endret NVE retning fra detaljregulering til krav om ivaretagelse av funksjonene. Merknadene til forskriften ble etter dette tolket som kun én måte å oppfylle kompetanseforskriften. TKN valgte en fremgangsmåte der de dokumenterte på sin egen måte hvordan kompetanseforskriften ble ivare tatt på en god nok måte uten å benytte den beskrevne montørkompetansen i merknadene til forskriften. I forbindelse med denne dokumenteringen ble det gjort en analyse der det ble konkludert med at

trafostasjonene var det området TKN var mest sårbar. Som konsekvens av dette ble det bestemt at stasjonsmontørene skulle flyttes fra Troms Kraft Produksjon og over til nettselskapet. I tillegg ble 3 e-kom og driftsingeniører overflyttet til nettselskapet, samt at en bygningsingeniør og en elektroingeniør med ansvar for trafostasjonene ble tatt inn i nettselskapet. Det ble også overført kompetanse fra produksjon til nett gjennom at en releplaningeniør stilling ble opprettet i nett. Med dette mente Troms Kraft Nett at de oppfylte kompetanseforskriften og det ble laget et eget dokument der kompetansen innenfor hvert av områdene nevnt i forskriften ble identifisert og talt opp i form av antall ansatte som hadde den aktuelle kompetansen.

Første ledd omhandler nettforvaltning. Her hadde allerede Troms Kraft en egen avdeling som arbeidet med disse oppgavene og hadde derfor den nødvendige kompetansen.

Andre ledd i forskriften omhandler driftskontrollfunksjon; Troms Kraft har en egen driftssentral som innehar nødvendig kompetanse. Denne avdelingen ble styrket med 3 e-kom ingeniører i forbindelse med kompetanseforskriften. I tillegg til en releplaningeniør som overtok ansvaret for dette fra produksjonsselskapet.

Tredje ledd omhandler egenbemanning innen tilstandskontroll, feilanalyse og fastsettelse av tiltaksbehov. Troms Kraft Nett har ingen personer som driver praktisk feilretting, men har dokumentert at selskapet innehar kompetanse innenfor området. I tillegg ble det i forbindelse med kompetanseforskriften tatt inn syv trafomontører og to ingeniører innenfor bygg og elektro som skal styrke kompetansen på trafostasjoner.

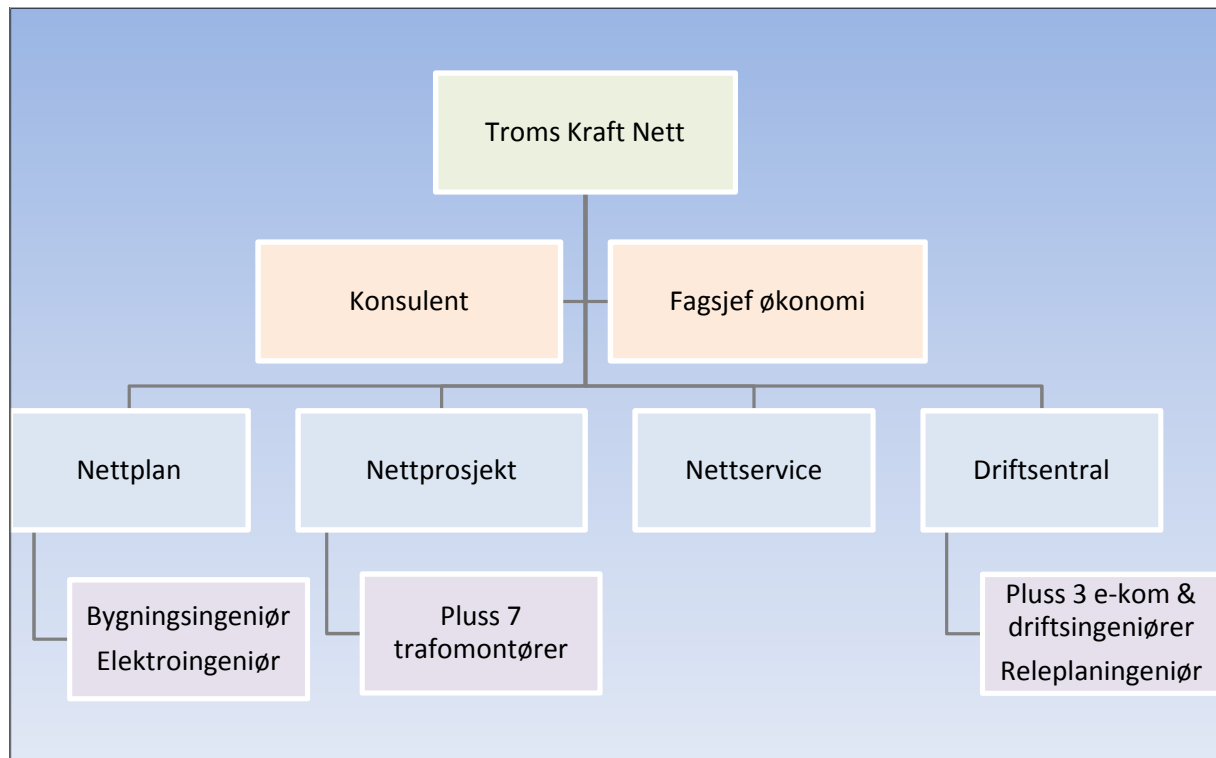
Fjerde ledd går på kundebehandling, måling og avregning. Her har Troms Kraft en egen avdeling som heter nettservice som jobber med disse fagområdene i selskapet, utenom for avregningsbiten som blir kjøpt hos morselskapet.

Femte ledd stiller krav om egen bemanning med kompetanse til å kunne betjene en vesentlig del av henvendelser om tekniske forhold. Troms Kraft Nett har et teknisk serviceteam som tar seg av mindre saker og avdeling nettplan som tar seg av større saker.

Sjette ledd stiller krav til at nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til planlegging og prosjektering av nye elektriske anlegg og til ombygging av eksisterende anlegg og at de skal ha bemanning til selv å ivareta oppfølging av slike saker overfor

myndigheter og allmennheten. Her anser Troms Kraft Nett at så å si alle ansatte jobber med disse oppgavene og dermed innehar den nødvendige kompetansen.

Troms Kraft Nett var klare til å levere fra seg dette dokumentet til NVE på forespørsel. Det ble ikke sendt melding til NVE som følge av at det ikke hadde vært gjort vesentlige organisatoriske endringer.



Figur 7-5 Organisasjonskart TKN etter kompetanseforskriften

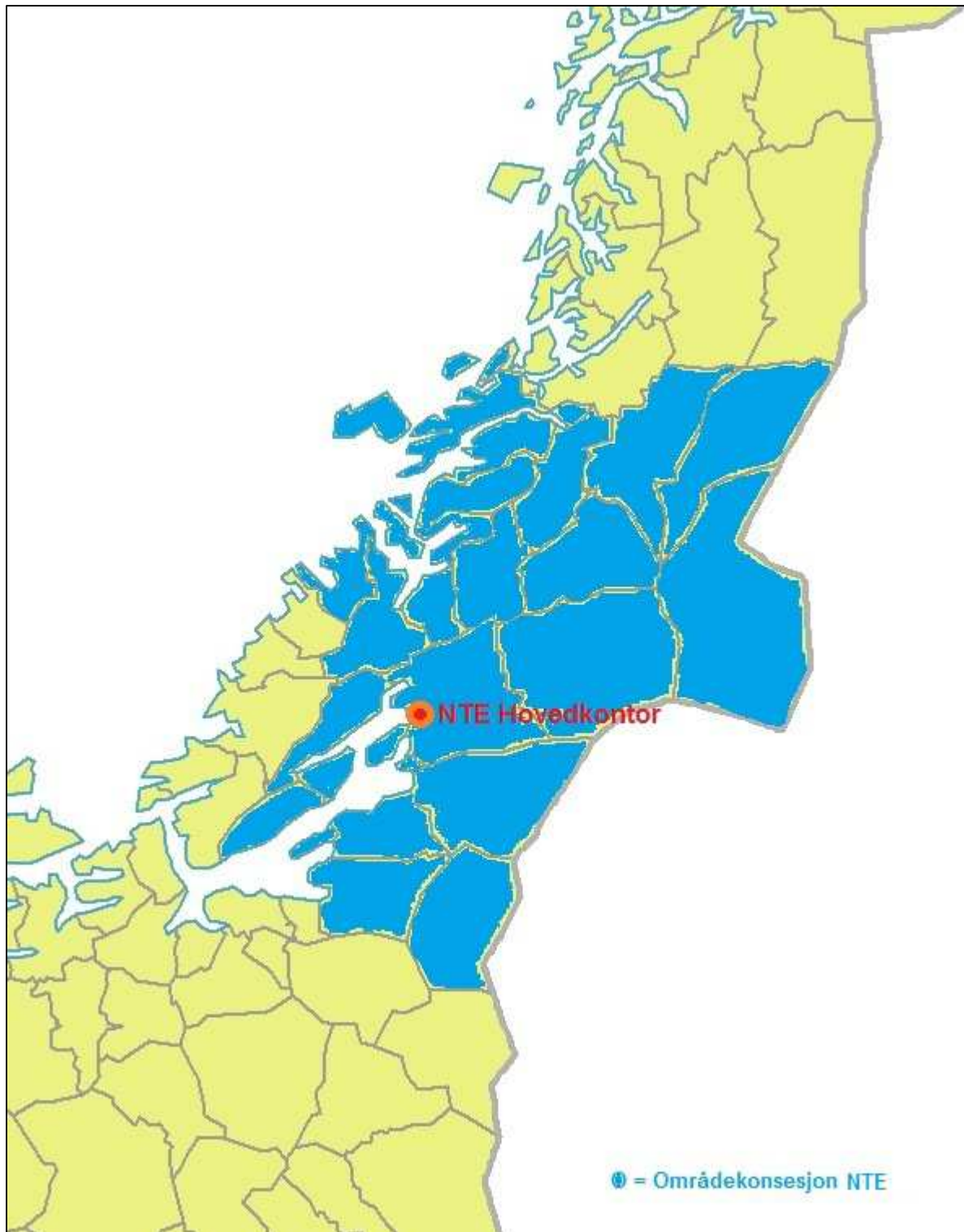
7.3. NTE

7.3.1. Historie og konsesjonsområde NTE

NTE står for Nord-Trønderlag Elektrisitetsverk og er et kraftkonsern som satser på energi, telekommunikasjon og handel. Hovedkontoret ligger i Steinkjer som er en by og kommune i Nord-Trønderlag fylke. NTE er et av Norges største konsern i kraftbransjen, spesifikt innen kraftproduksjon, som kraftleverandør og netteier. Konsernet har ca. 940 ansatte og en årlig omsetning på 3,5 milliarder kroner. Den årlige kraftproduksjonen fra vann og vindkraftverkanlegg er på ca. 3,9TWh. Dette inkluderer 24 heleide vannkraftstasjoner, fire deleide vannkraftstasjoner og to vindkraftparker.

Den 22.juni i 1919 blir Nord-Trønderlag elektrisitetsverk opprettet, og samtidig blir det vedtatt å bygge ut Follafoss kraftverk. Fire år senere i 1923 stod kraftverket ferdig med to turbiner, og den første overføringslinja fra Follafoss stod ferdig montert. I perioden 1938-1953 overtar NTE 21 andre kommunale elektrisitetsverk, og åpnet i 1946 Fiskumfoss kraftverk, slik at den første kraftproduksjonen i Namsen kom i gang. Videre på 60-70 og 80 tallet tar NTE over en rekke kommunale elektrisitetsverk og kraftlag, og i 1975 flytter de inn i et nytt administrasjonsbygg med lager og verksted på Sørsileieret. I 1991 markeres starten på vindmøllesatsningen når Vikna vindmøllepark settes i drift. I 1998 endres NTEs selskapsform fra å være forvaltningsbedrift til og blir et fylkeskommunalt foretak (FKF). I 1999 åpner NTE-Alliansen som senere skifter navn til NTE-Elektro. I 2005 blir fiber satsningen satt i gang og NTE Bredbånd AS blir etablert. I 2007 omdannes NTE FKF til aksjeselskap, og i 2008 blir NTE Holding AS etablert som konsern med forretningsområdene organisert i heleide datterselskaper.

NTE Nett har hele 25 kommuner i sin områdekonsesjon, og som vist i Figur 7-6 ser vi at det er et stort geografisk område som dekkes. NTE Nett er ansvarlig for regional kraftsystemutredning område 17, som i tillegg til kommunene i NTEs områdekonsesjon også består av Bindal kommune hvor Bindal Kraftlag har områdekonsesjon. Få norske nettselskap har et lengre høy- og lavspentnett enn NTE med en total lengde på strømmettet på 13 000 km. Selskapet mener selv de er effektive i forhold til oppgaven, nettleien i deres område er noe høyere enn landsgjennomsnittet. Nettselskapet har totalt sett rundt cirka 220 ansatte, hvorav cirka 100 er montører. De fleste medarbeiderne har daglig oppmøte plass og kontorer i Steinkjer, men selskapet har også sonekontorer i Leksvik, Kolvereid, Grong og Stjørdal.



Figur 7-6 Kart over områdekonsesjon med kommunegrenser NTE

7.3.2. Organisasjonshistorie NTE

NTE er kjent for å være tidlig ute både i satsninger på nye markeder og organisasjonsmessige ideer, blant annet var NTE tidlig ute og utførte større oppdrag i utlandet, eksempelvis i Chile og Sør-Korea på slutten av 80- begynnelsen av 90 tallet. I 1991 bygde de Norges første

vindmøllepark på Husfjellet i Vikna kommune. Organisasjonsmessig gjorde NTE en stor endring i 1998 der de gikk fra å være en ren forvaltningsbedrift til å bli et fylkeskommunalt foretak. Dette i en periode de fleste, i hvert fall de litt større, nettselskapene gikk vekk fra forvaltning.

I 2004 omorganiserte nettselskapet seg, noe som førte til at alle montørene i nettselskapet ble overført til en annen enhet. Som et av de første nettselskapene i Norge iverksatte de bestiller/utfører modellen. Denne endringen førte til at nettselskapet gikk fra å være cirka 300 ansatte til at det kun ble cirka 70 ansatte i nettselskapet og ingen av disse var montører som jobbet i selve strømmettet. Av de 70 stykkene var 20 ansatt i det lokale EL-tilsynet. Med en økende oppgavemengde fra myndighetene og flere arbeidsoppgaver ble det nødvendig å øke bemanningen til cirka 100 ansatte i nettselskapet frem til 2010. I denne perioden gikk også NTE videre fra et fylkeskommunalt foretak til et aksjeselskap i et konsern i 2007.

I 2010 ble det på nytt gjort endringer og dagens modell ble opprettet, men ytterligere endringer ble gjort i starten av 2013 og nettselskapet ble da cirka 220 personer totalt. NTE har altså forenklet sett gått fra å skille ut montørene/utførende helt i 2004, for så og etter hvert ende opp tilbake med en god del utførende i nettselskapet, men i forhold til før 2004 "effektivisert" med cirka 80 personer. Disse 80 stykkene kan man nå si er tatt ut av konsernet og må konkurrere på lik linje med alle andre i markedet om større jobber blant annet hos NTE Nett.

7.3.3. Før innføring av kompetanseforskriften

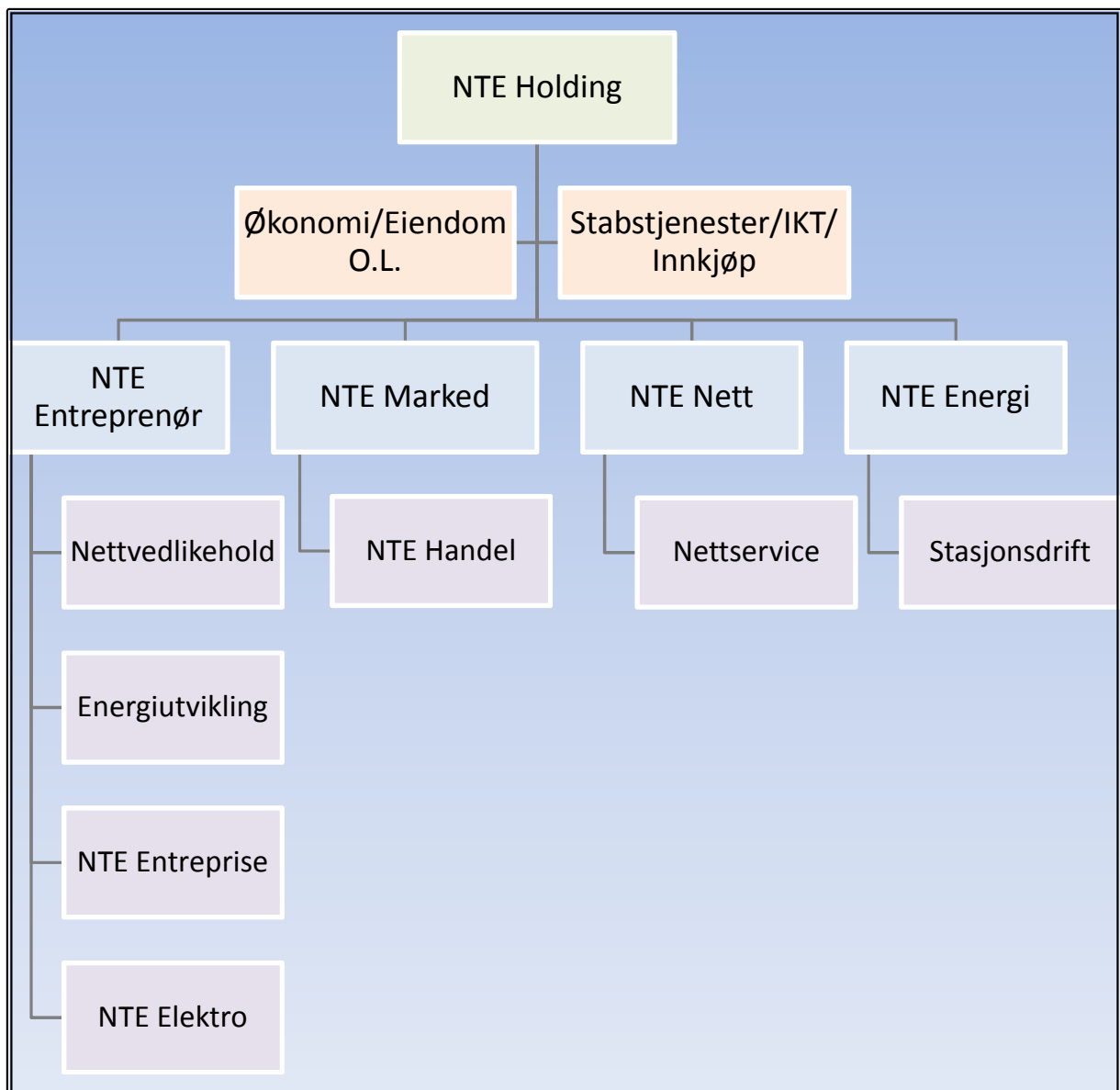
NTE Nett har valgt en modell hvor selskapet besitter en stor del av montørene selv, disse brukes ifølge nettselskapet til å utføre de fleste mindre/mellomstore nettoppgavene under både drift, vedlikehold, reinvesteringer og nyinvesteringer. Mens større enkeltoppdrag konkurransenutsettes, dette gjerne av typen lengre investeringer i linje- og kabelstrekninger, ny og reinvesteringer av trafostasjoner, samt andre større investeringer og eventuelle oppdrag som naturlig blir konkurransenutsatt for eksempel sjøkabler. Denne spesielle måten og organisere seg på kommer av at NTE selv mener at dette på det nåværende tidspunktet gir den mest effektive løsningen. Man kan si at de har valgt en mellomting mellom det vi i kapittel 5.2 har kalt "*Konsern organisering med datter selskaper i konsern hvor monopolet kjøper tjenestene hovedsakelig av søsterselskap*" og "*Konsern organisering, men hvor*

monopolet kjøper alle tjenester på det åpne markedet (outsourcing)." som 2 av 3 vanlige måter å organisere seg på i kraftbransjen i Norge.

Men før innføringen av kompetanseforskriften var konsernet organisert for å utføre mye av nettoppgavene selv. Referert Figur 7-7 ser vi at NTE Entreprenør drev med nettvedlikehold som utførte programbasert vedlikehold, korrektivt vedlikehold, tilstandskontroll og kunde initiert utbygging. NTE Entreprenør som satset på det eksterne markedet, mens Energiutvikling stod for en satsning som gikk på å tilby kompetanse til å levere nøkkelferdige anlegg både internt og eksternt over hele verden. Under entreprenørselskapet var også NTE Elektro som driver på med installasjonsvirksomhet, et marked som ikke mange andre nettselskap har valgt å satse på, men heller latt installatørene ta seg av.

Under konsernet er også NTE marked, som i tillegg til å ha kundesenteret også drev på med kraftsalg, bredbåndstjenester og elektroniske produkter, og hadde NTE Handel som en underavdeling. Handel drev utelukkende på med salg av elektriske forbruksartikler gjennom butikker tilknyttet Expert kjeden i Nord-Trøndelag og Trondheim.

Som en naturlig del av kjernevirksomheten hadde konsernet NTE Nett, som er nettselskapet som sitter som netteier av strømmettet til NTE og har områdekonsesjonen. I tillegg til at nettselskapet driver på med administrative og planleggingsoppgaver bestilte de utført de fleste jobber i strømmettet hos Entreprenør. NTE Energi styrte produksjon av kraftverkene og satt med driftssentralen hos seg, med noen fra enheten Nettstyring som nettselskapets representanter i driftssentralen.

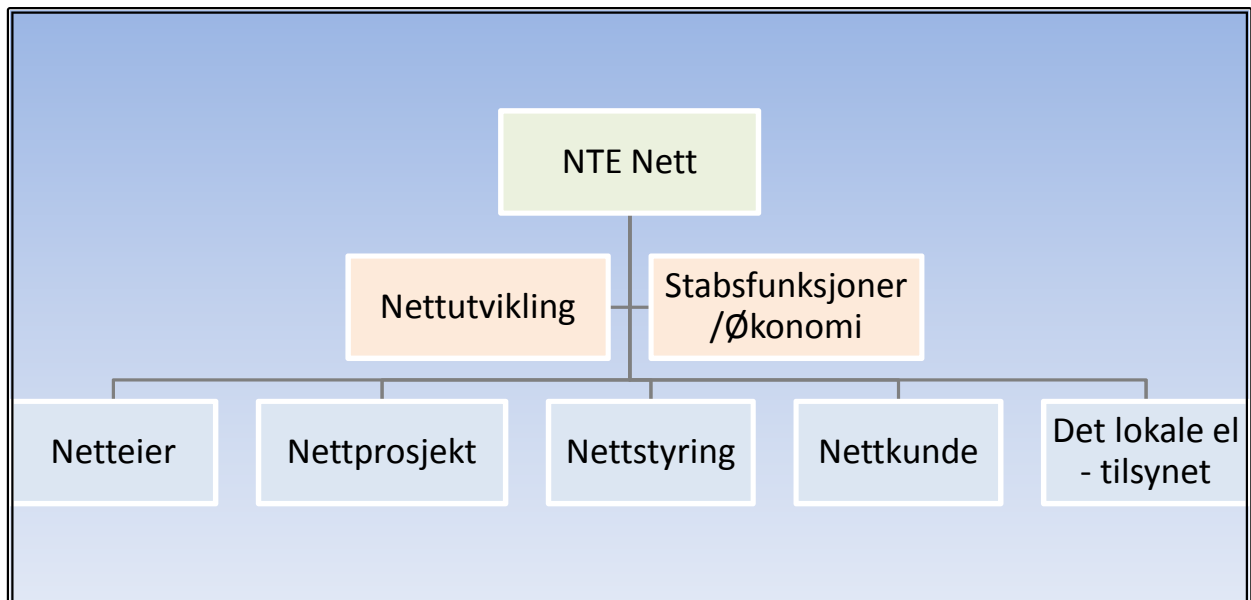


Figur 7-7 Organisasjonskart NTE konsern før kompetanseforskriften

Ser vi på Figur 7-8 ser vi hvordan NTE Nett var organisert før kompetanseforskriften, nettselskapet hadde selvfølgelig en nettdirektør på toppen og vanlige stabsfunksjoner, samt økonomi som ikke er i produksjon linjen. Men de hadde også en nettutviklingsavdeling som var dratt opp fra produksjonslinjen, denne avdelingen drev i hovedsak med langtidsplanlegging, utredninger o.l.

På produksjonslinjen hadde de avdelingene netteier, nettprosjekt, nettstyring, nettkunde og det lokale EL-tilsynet. Det lokale EL-tilsynet var altså inne i nettselskapet, og utfører tilsyn av de elektriske anleggene i boliger og bygg, mens netteier funksjonen lager kortere planer og sørger for planlegging av fortløpende oppdrag. Nettprosjekt bestilte oppdrag utført hos

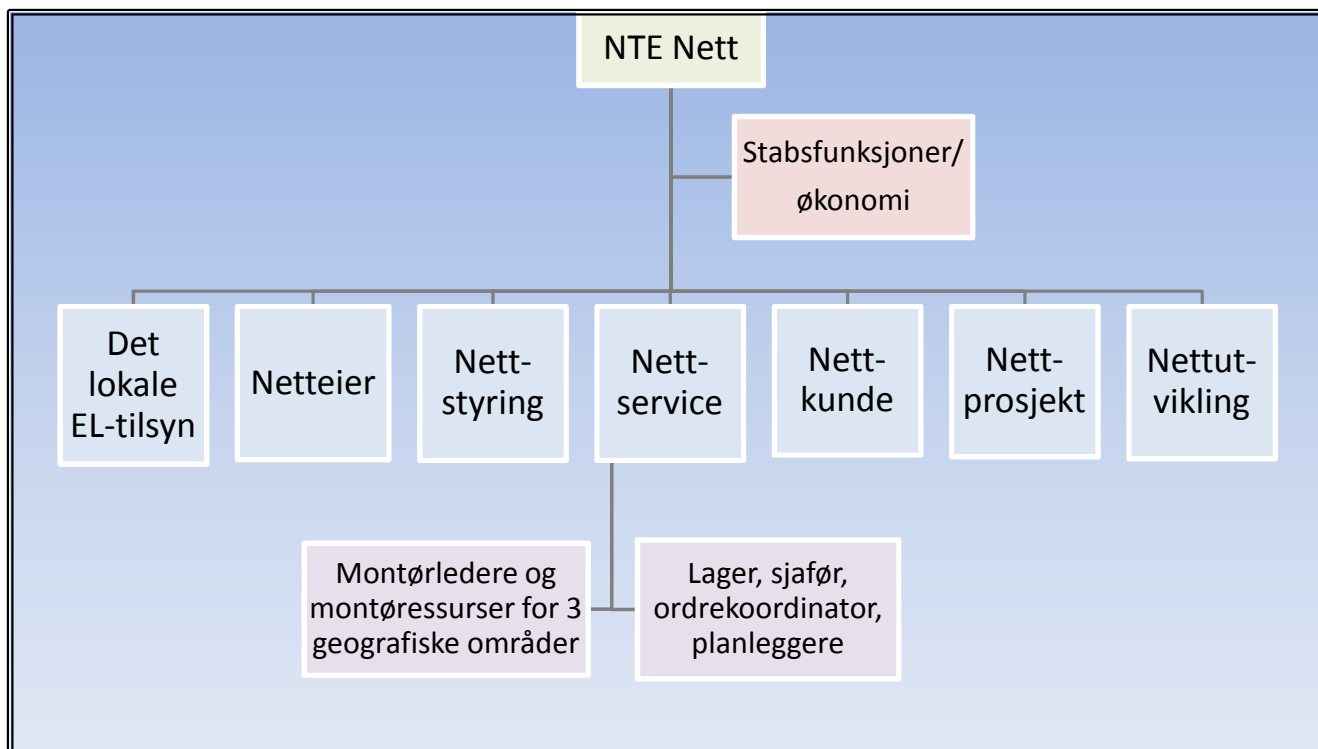
Entreprenør og fulgte disse opp. Nettstyring jobbet sammen med driftssentralen med å drifte nettet, og var nettselskapets ansvarlige for nettdrift. Mens i avdelingen Nettkunde hadde man kundeservice, som håndterte all direkte kontakt med NTE sine nettkunder, inkludert måleravdelingen o.l.



Figur 7-8 Organisasjonskart NTE Nett før kompetanseforskriften

7.3.4. Underveis i prosessen

Det ble utført en omorganisering som trådte i kraft 1.januar 2012, hvor den store forandringen var at Nettservice i nett ble bemannet opp med ressurser fra NTE Entreprenør. Det ble tatt inn cirka 70 ansatte, slik at montørstaben nå ble 100 stykker. Nettvedlikehold var fortsatt utenfor nettselskapet som nå var cirka 170 ansatte. Av Figur 7-9 ser vi at dette er illustrert med to bokser inn under Nettservice. Ellers ser man at Nettutvikling er flyttet på linje med de andre avdelingene, dette antar vi er kun en endring i organisasjonskartet med lite praktisk betydning for prosesser og de involverte.



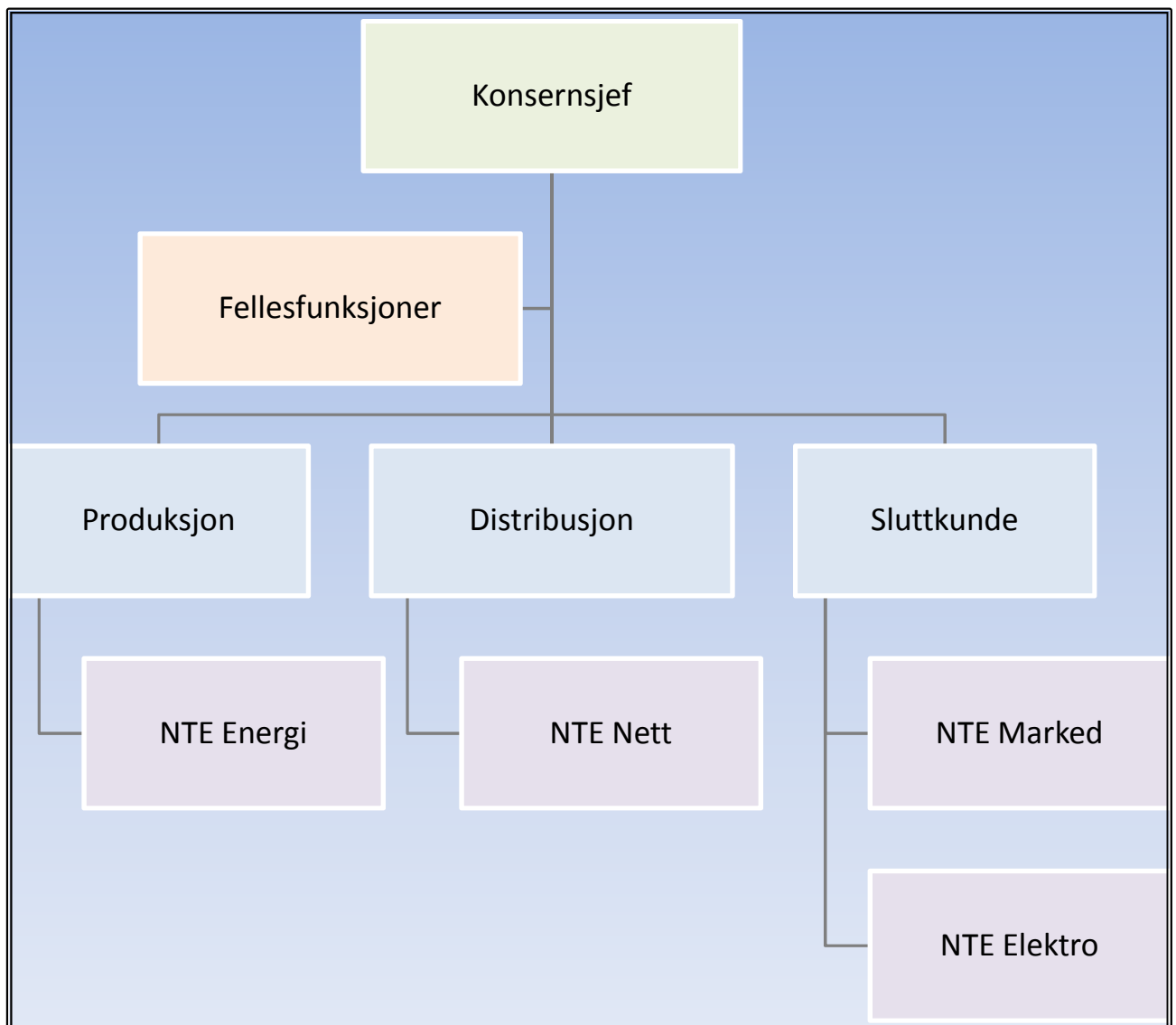
Figur 7-9 Organisasjonskart NTE Nett 01.01.2012

7.3.5. Etter innføring av kompetanseforskriften

I det gjeldende organisasjonskartet for konsernet som vi ser i Figur 7-10 er det konsernsjefen som er øverst, med fellesfunksjoner som økonomi, regnskap, eiendom, innkjøp og andre funksjoner som er noe lignende som holdingselskapet i Figur 7-7. Vi ser at det kun er tre datterselskaper igjen, og entreprenørselskapet i sin helhet er ute av konsernet hvor Energiutvikling og Enterprise er solgt ut til private eiere, og resten flyttet over til de andre selskapene.

Nettselskapet ligger i funksjonen Distribusjon, som er en felles betegnelse på det nettselskapet driver på med i dag, og også nettvedlikehold er flyttet inn i nettselskapet. Videre er det produksjon som har ansvaret for alle kraftverkene og drift av deler av regionalnettet, resten av driftssentralen er overført til distribusjon (nettselskapet).

Sluttkunde har nå fått NTE Elektro over fra Entreprenør, mens Handel er tatt helt ut av konsernet. NTE Marked er stort sett uberørt. Totalt sett er dette store forandringer som er gjort, noen av endringene er som en direkte følge av kompetanseforskriften, mens andre endringer kommer i beste fall en som en indirekte følge av kompetanseforskriften.

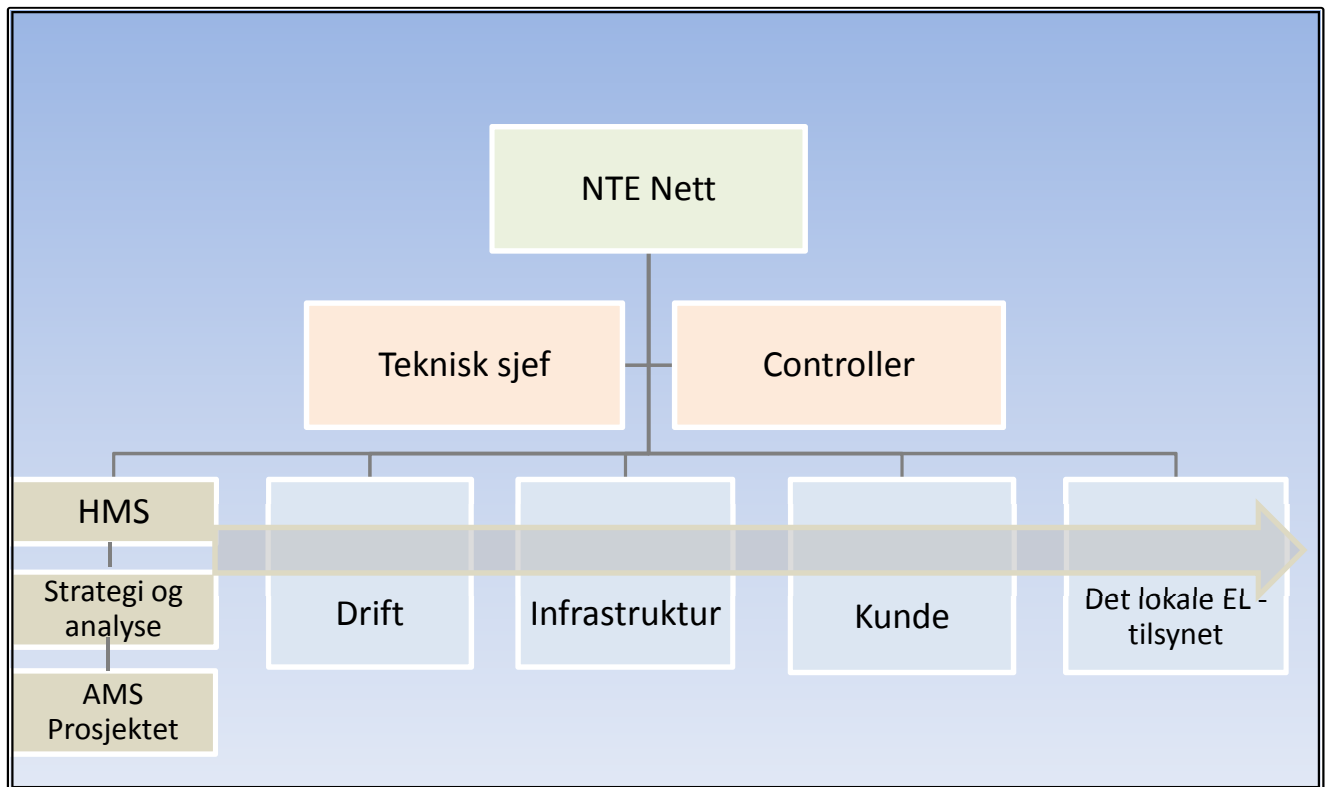


Figur 7-10 Organisasjonskart NTE konsernet etter kompetanseforskriften

Av Figur 7-11 ser vi at NTE Nett har gjort relativt store endringer. I staben er det nå kun Teknisk sjef og Controller, mens HMS, Strategi og analyse og AMS prosjektet har blitt satt opp som prosesser og markert i en egen farge. Hvor HMS og Strategi og analyse er støtteprosesser til avdelingene.

Nettvedlikehold er nå tatt inn i nettselskapet under Drift, og det vil si at det nå er cirka 120 ansatte i driftsavdelingen, det er altså her montørene (utførende) er lagt. Mens planlegging og "bestillinger" til driftsavdeling nå utføres i Infrastruktur. Her blir også større prosjekter planlagt for bestilling hos eksterne aktører. Under Kunde ligger kundeservice som håndterer

all direkte kontakt med NTE sine nettkunder, inkludert måleravdelingen o.l. Den siste boksen DLE er i det store og hele uberørt av prosessen og har hele tiden vært inne i nettselskapet.



Figur 7-11 Organisasjonskart NTE Nett etter kompetanseforskriften

§ 3 i kompetanseforskriften stiller krav til egenkompetansen i nettselskapene. Paragrafen er delt opp i seks ledd som omhandler de ulike aktivitetene som nettselskaper skal holde på med.

I første ledd blir det stilt krav som omhandler nettforvaltning. Her har NTE hele tiden hatt en sterk kompetanse internt i nettselskapet, og det var ikke nødvendig med endringer på grunn av dette kravet.

I det andre leddet i forskriften som omhandler driftskontrollfunksjon hadde NTE ikke nødvendig kompetanse. De etablerte da en egen nettsentral i nettselskapet for å flytte driften av distribusjonsnettene fra produksjon- til nettselskapet. Som en følge av det ble det også ansatt nye ressurser og noen flyttet over fra produksjonsselskapet.

Tredje ledd omhandler egenbemanning innen tilstandskontroll, feilanalyse og fastsettelse av tiltaksbehov. Innenfor disse fagfeltene så hadde ikke nettselskapet den kompetansen som

det stilles krav om. Her har NTE valgt å løse dette ved å ta inn cirka 100 montører i nettselskapets driftsavdeling.

Fjerde ledd som går på kundebehandling, måling og avregning var kompetansen allerede i nettselskapet.

Femte ledd stiller krav om egenbemanning med kompetanse til å kunne betjene en vesentlig del av henvendelser om tekniske forhold. NTE hadde denne kompetansen i nettselskapet.

Sjette ledd stiller krav til at nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til planlegging og prosjektering av nye elektriske anlegg og til ombygging av eksisterende anlegg og at de skal ha bemanning til selv å ivareta oppfølgingen av slike saker overfor myndigheter og allmennheten. NTE har hatt denne kompetansen i nettselskapet hele tiden.

7.4. Eidsiva

7.4.1. Historie og konsesjonsområde Eidsiva Energi AS

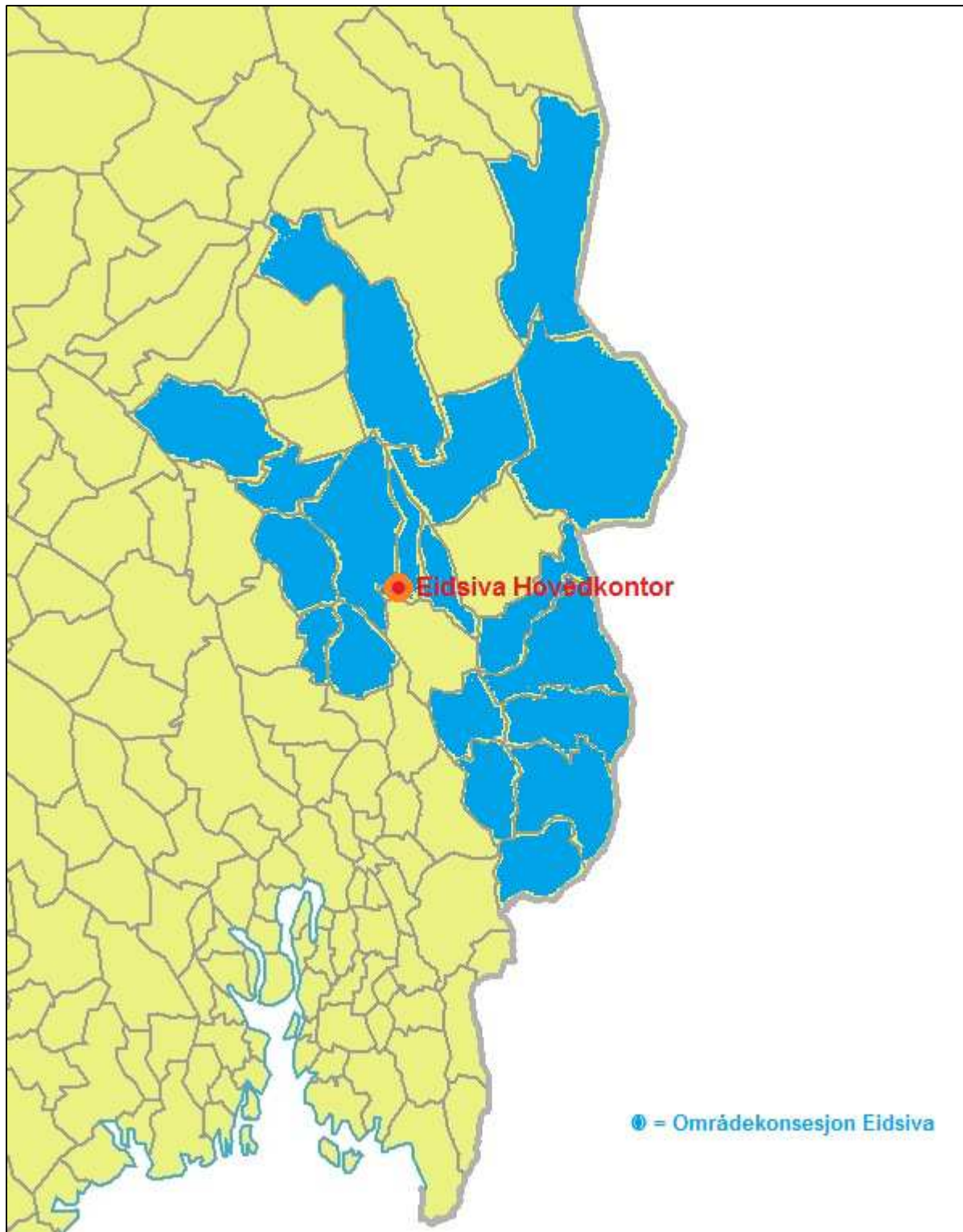
Eidsiva Energi AS er eiet av Oppland og Hedmark fylkeskommuner og 26 av kommunene i de to fylkene. Selskapets er et typisk kraftkonsern og opererer inne både produksjon, distribusjon og salg av kraft. Eidsiva Energi AS har rundt 1000 ansatte fordelt på 30 kontorer og oppmøtesteder i regionen. Hovedadministrasjonen ligger i Hamar.

Eidsiva Energi AS ble opprettet i 2000 og ble dannet gjennom at en hel rekke mindre kommunale energiverk fusjonerte. Lillehammer og Gausdal Energiverk AS og Hamar-regionen energiverk slo seg sammen og dannet Eidsiva Energi AS. Hamar-regionen Energiverk ble dannet i 1987 ved at Hamar, Vang og Furnes Kommunale Kraftselskap og kraftselskaper i Ringsaker, Nes og Løten slo seg sammen. Lillehammer og Gausdal Energiverk ble dannet i 1978. Selskapene fusjonerte både nett- og omsetningsvirksomhetene sine inn i det nye store selskapet. I 2001 fusjonerte Eidsiva Energi AS og Hedmark Energi AS sin nett- og omsetningsvirksomhet og benyttet navnet Eidsiva Energi AS videre. Hedmark Energi var dannet i 1988 ved at Hedmark Energiverk, Glåmdal Kraftlag og Solør Kraftlag slo seg sammen. Hedmark Energi AS ble også fusjonert med kraftselskap fra Østerdalen og Trysil før det ble fusjonert med Eidsiva Energi AS.

I 2004 fusjonerte Eidsiva Energis eierselskaper alle sine aktiviteter til Eidsiva Energi Holding AS. I 2005 kjøpte Eidsiva Energi Holding AS aksjer i kraftselskapene Mjøskraft AS og

Mjøskraft Strøm AS og Eidsiva energi Holding AS skiftet samme året navn til Eidsiva Energi AS. Eidsiva Energi AS består per i dag av seks datterselskaper i tillegg til at de har eierinteresser i en rekke andre selskaper gjennom datterselskapet Eidsiva Vekst AS.

Nettselskapet Eidsiva Nett AS eier og driver regional- og distribusjonsnett i Hedmark og Oppland og har områdekonsesjonen for distribusjon av strøm i deler av fylkene. Eidsiva Nett AS har et stort område med mange byer, men også store grisgrendte områder. Dette medfører at nettselskapet har nå cirka 142.000 kunder. Eidsiva Nett AS er også ansvarlig for regional kraftsystemutredning område 4. Dette inkluderer alle kommunene i Oppland og Hedmark. Den store geografien med leveringsforpliktelser medfører at Eidsiva Nett AS har et stort nett etter norsk standard. Strømnettet har en utstrekning på cirka 21.000 kilometer. Dette består av 14 kommuner i Hedmark og fem kommuner i Oppland, se Figur 7-12. (Kongsvinger, Hamar, Ringsaker, Løten, Nord-Odal, Sør-Odal, Eidskog, Grue, Åsnes, Våler, Trysil, Åmot, Stor-Elvdal, Engerdal, Lillehammer, Gjøvik, Gausdal, Østre Toten og Vestre Toten).



Figur 7-12 Kart over områdekonsesjon med kommunegrenser Eidsiva

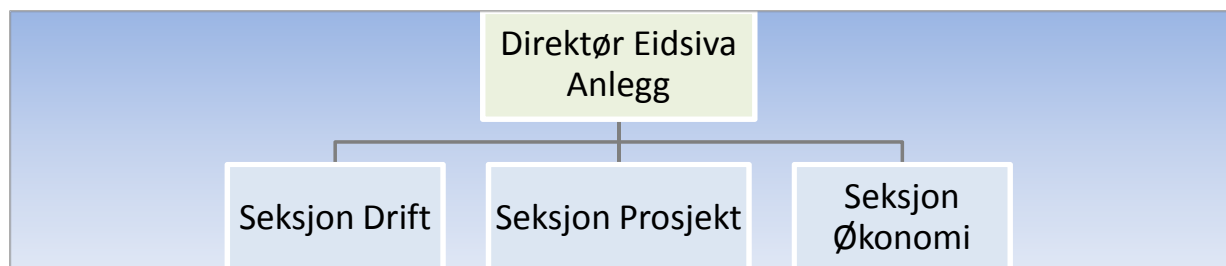
7.4.2. Organisasjonshistorie Eidsiva

Eidsiva Nett AS ble i 2007 fisjonert til Eidsiva Nett AS og Eidsiva Anlegg AS. Disse var opprinnelig to divisjoner i det samme selskapet. Entreprenørvirksomheten med planleggere og montører ble overført til det nye selskapet som ble et rent utførerselskap. Fisjoning

til Nett og Entreprenør skjedde under forutsetning at entreprenørselskapet fortsatt skulle være i konsernet og at entreprenørtjenester skulle forbli en kjernevirksomhet i Eidsiva konsernet. Her lå det altså inne at arbeidsoppgavene i nettet fremdeles skulle utføres internt i konsernet og at outsourcing ikke var og ei heller er et alternativ.

Nettselskapet løser eier- og byggherrefunksjonene knyttet til Eidsivas nettvirksomhet. Dette inkluderer forvaltning av eierskapet og plan- og bestillerfunksjon for bygging, drift og vedlikehold av anlegg. Selskapet har i dag cirka 100 ansatte. Disse er fordelt med cirka 50 på Hamar og resten på de fire andre lokasjonene; Gjøvik, Lillehammer, Elverum og Kongsvinger.

Eidsiva Anlegg AS er entreprenørselskapet i Eidsivas Energi AS. Eidsiva Anlegg AS drifter og vedlikeholder Eidsivas regional- og distribusjonsnett. Selskapet prosjekterer og bygger nye anlegg i tillegg til å rehabilitere de eksisterende. Eidsiva Anlegg har vakt og beredskap på Eidsiva Nett sine anlegg. Nettselskapet er deres største kunde og står for cirka 90% av omsetningen. De siste prosentene av omsetningen er oppdrag for eksterne kunder innenfor fagfeltene kraft og bredbånd. Selskapet har rundt 400 ansatte som har avdelinger åtte steder i driftsområdet; Kongsvinger, Lillehammer, Ringsaker, Gjøvik, Hamar, Rena, Trysil og Flisa. I tillegg til dette er det en egen avdeling for drift av regionalnettet.



Figur 7-13 Organisasjonskart Eidsiva Anlegg

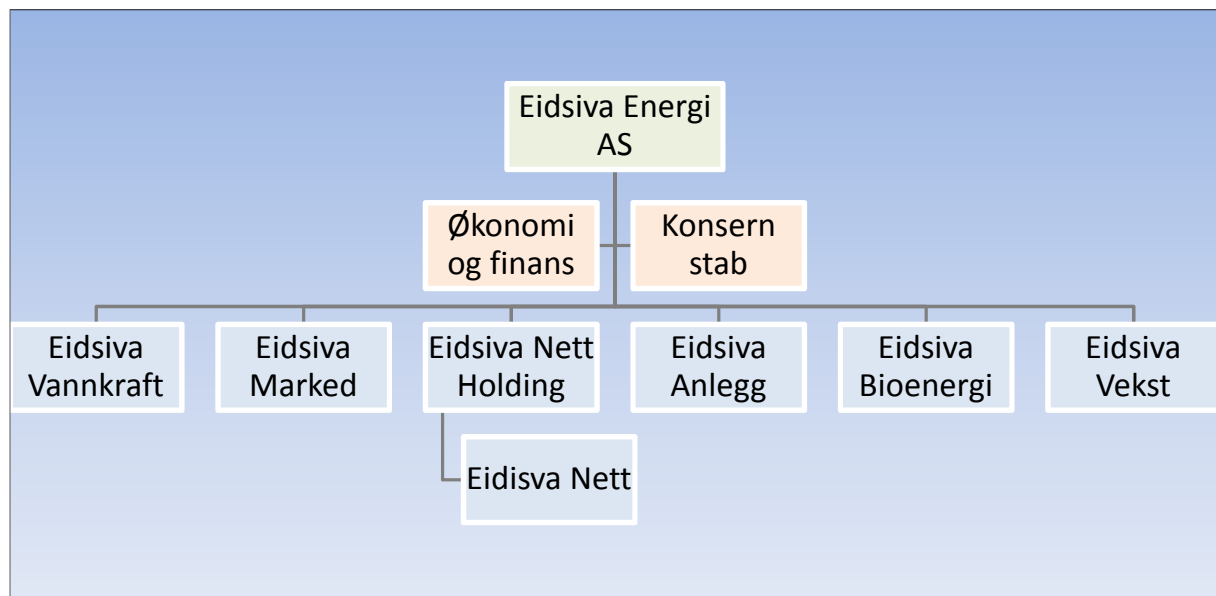
Eidsiva Marked AS er omsetningsselskapet til Eidsiva Energi AS. Selskapet har cirka 50 ansatte og holder til i Kongsvinger. Selskapet har i tillegg til kraftsalg ansvaret for Eidsiva konsernets kundeservice og drifter kundesenteret. Avregning, fakturering og innfordring for alle virksomheter i Eidsiva ligger også inn under Eidsiva Marked. Selskapet har en årlig omsetning på 1 milliard kroner.

Eidsiva Vekst AS ble etablert høsten 2005. Dette er et investeringselskap som har visjonen: "*Innlandets ledende drivkraft for innovasjon og vekst*". Oppgavene til dette selskapet er i hovedsak å forvalte konsernporteføljen og arbeide for at avkastningen og målsetningene til

investeringene oppnås. Selskapets hovedsatsningsområder er innen nye energiformer og ny teknologi og har en strategi på å fremme regional utvikling.

Eidsiva Bioenergi AS ble etablert i 2007 og deres virksomhetsområde er produksjon og distribusjon av fjernvarme. Selskapets hovedkontor ligger på Gjøvik og selskapet har cirka 50 ansatte. Selskapet leverer fjernvarme og drifter, prosjekterer og bygger ut fjernvarmeanlegg i regionen. Selskapets ambisjon er å produsere 1TWh bioenergi til forbrukere og bedrifter i området Hedmark og Oppland ved å benytte ressurser fra de store skogene i området.

Eidsiva Vannkraft AS ble etablert i 2006 og virksomheten og de ansatte i Vannkraft Øst AS og Oppland Energi AS ble overført til dette selskapet. Eidsiva Vannkraft AS ble da driftsselskapet for 44 kraftverk i Oppland og Hedmark. Selskapet produserer cirka 3,4 TWh med elektrisitet og er dermed blant de 10 største i Norge. I Lillehammer ligger administrasjonen og driftssentralen som fjernstyrer kraftverkene. Selskapet har rundt 200 ansatte som drifter og vedlikeholder kraftverkene. Selskapet planlegger og gjennomfører også nye vannkraftutbygginger.



Figur 7-14 Organisasjonskart Eidsiva konsern før kompetanseforskriften

7.4.3. Før innføring av kompetanseforskriften

Eidsiva Nett AS og Eidsiva Anlegg AS er to av de heleide døtrene i konsernet Eidsiva Energi AS. Siden 90 % omsetningen til Eidsiva Anlegg er mot Eidsiva Nett AS så faller disse innenfor 80/20-regelen i forsyningsforskriften og det praktiseres direkte tildeling. Dette betyr at man

har en bestiller/utfører organisering. Alle oppgavene som skal løses i nettet til Eidsiva bestilles hos entreprenørselskapet. På denne måten prøver man å unngå store transaksjonskostnader i forhold til grensesnittet Nett-Entreprenør. Eidsiva Nett har direkte innsyn i ressursstyringen til Eidsiva Anlegg og Eidsiva anlegg har direkte innsyn i langtidsplanleggingen til Eidsiva Nett. Det er et felles kostnadsfokus som går på totalkostnaden i nettvirksomheten. Grunnen til at Eidsiva valgte å dele nett og entreprenør i to selskaper er at det er to ulike fokus i selskapene og ulike management. Fokuset i entreprenørvirksomheten er ressursstyring, optimalisering og mer kortsiktig, mens nettselskapet har et mer langsiktig finansielt fokus og fokus på å videreutvikle systemet videre. Begge selskapene driver med nettvirksomhet. Det som er viktig med denne måten som Eidsiva har organisert seg på, er at de kjøper inn tjenestene til markedspris. Ved at Eidsiva Anlegg jobber 10% eksternt kan man benchmarke prisene og dermed dokumentere at jobbene utføres til markedspris.

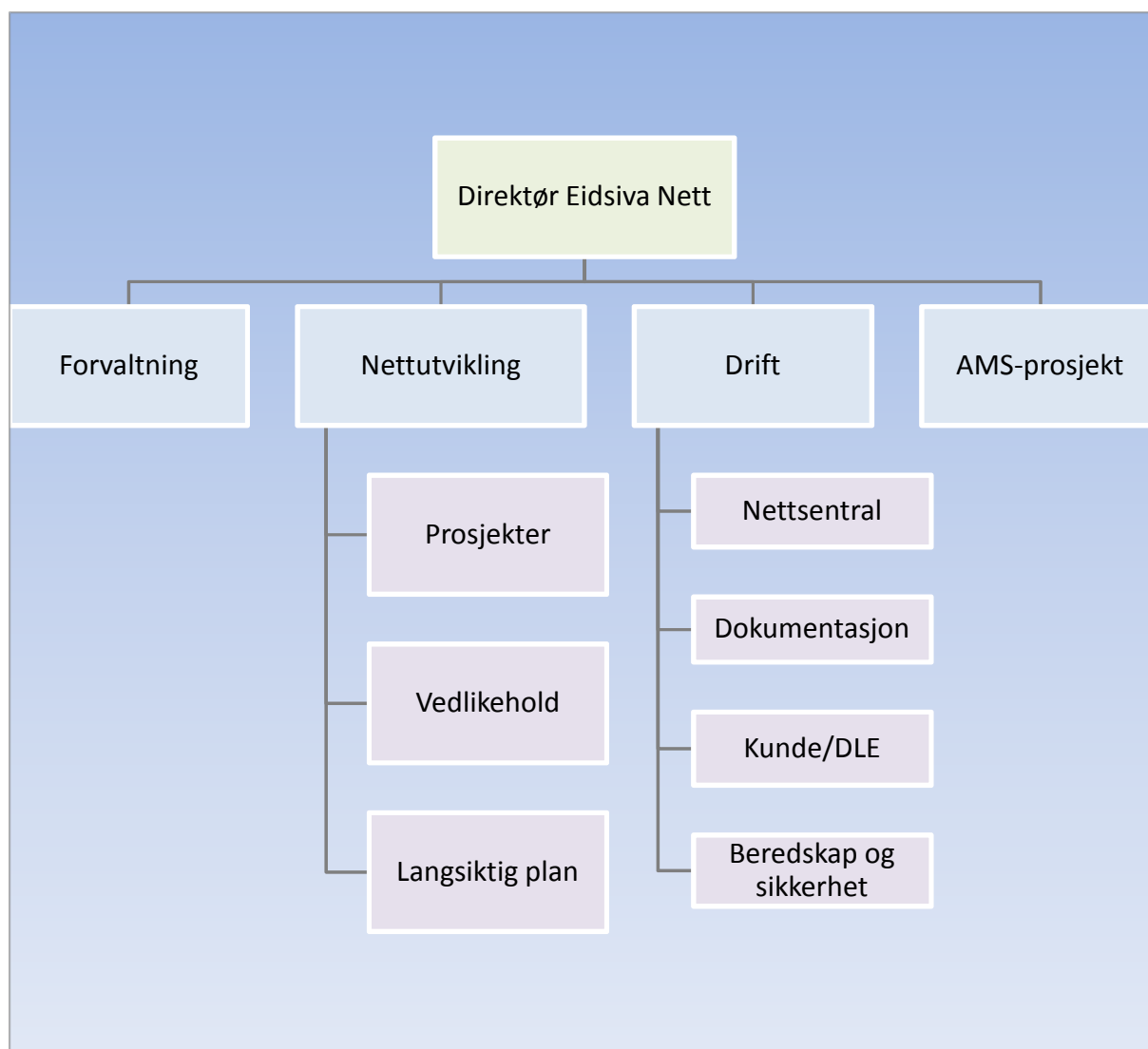
Eidsiva Nett var 72 medarbeidere i 2012 før overgangsperioden til kompetanseforskriften var over. Selskapet var organisert med direktøren på toppen med fire avdelinger under seg; Forvaltning, Nettutvikling, Drift og AMS-prosjektet.

Under forvaltningsavdelingen ligger oppgavene økonomi, rammevilkår, tariffammer, grunneierforhandlinger, eiendomsforvaltning og utvalgsarbeid.

Under Nettutvikling ligger langsiktig plan, prosjekter og vedlikehold. Disse tar seg av investerings- og vedlikeholdsplanene innenfor drift og re- og nyinvestering.

Under Drift hører Nettsentralen, Dokumentasjon, Kunde/DLE og Beredskap og sikkerhet. Nettsentralene tar seg av den operative overvåkingen av nettet, feilanalyser, releplaner, leder for kobling. Dokumentasjon har ansvaret for databasen med nettkomponenter.

Den fjerde og siste avdelingen er AMS-prosjektet. Dette er per i dag et leveranseprosjekt innenfor måling som etter hvert vil gå over i vanlig drift.



Figur 7-15 Organisasjonskart Eidsiva Nett før kompetanseforskriften

7.4.4. Etter innføring av kompetanseforskriften

Det måtte ingen endringer til og ble ei heller utført noen endringer i konsernstrukturen i forhold til innføringen av kompetanseforskriften. Kompetanseforskriften stiller krav til kompetansen i nettselskapet og i Eidsiva Energi trengte det ikke noen drastiske endringer som påvirket konsernmodellen. Konsernorganisasjonen forble derfor uendret.

Eidsiva gikk flere runder og måtte hente inn juridisk bistand før de falt ned på måten å møte kravene i forskriften. Siden Eidsiva Nett var bemannet med 72 personer før kompetanseforskriften kom, så hadde selskapet kompetanse på de fleste områdene som kompetanseforskriften omhandler.

For å møte kravene i forskriften økte nettselskapet bemanningen fra 72 til omtrent 100 personer. Eidsiva valgte å flytte forvaltningsavdelingen opp som en stabsfunksjon under direktør i lag med teknisk stab. Under teknisk stab ble oppgavene innenfor beredskap, driftsleder, nøytralitet og nettanalyser lagt. Selskapet ble delt opp i fem avdelinger; Nettstrategi, Byggherre, Drift, Kunde og AMS.

Oppgavene rundt kraftsystemutredninger, konsesjonssaker, teknologi og standardisering ligger til avdeling Nettstrategi.

Byggherreavdelingen tar seg investerings- og vedlikeholdsplaner, bestiller- og kontrollfunksjonen mot utførende og eksternkontakt mot kunder og myndigheter.

Driftsavdelingen tar seg av lokalkontroll og kommunikasjon, feilanalyser, applikasjoner og IT-verktøy, datarom og reservesystemer.

Avdelingen kunde har oppgavene rundt DLE, teknisk kundeservice og måleravdelingen.

Paragraf 3 i kompetanseforskriften stiller krav til egenkompetanse i nettselskap. Paragrafen er delt opp i seks ledd som omhandler de ulike aktivitetene som nettselskapet skal holde på med. Siden Eidsiva hadde valgt den organisasjonsmodellen som de hadde hadde nettselskapet mye av den kompetansen som er nødvendig i forhold til forskriften.

Første ledd stiller krav som omhandler nettforvaltningen. Her hadde allerede Eidsiva en egen avdeling som arbeidet med disse oppgavene og hadde derfor den nødvendige kompetansen. Denne avdelingen er i den nye organisasjonen flyttet opp som en stabsfunksjon rett under direktør.

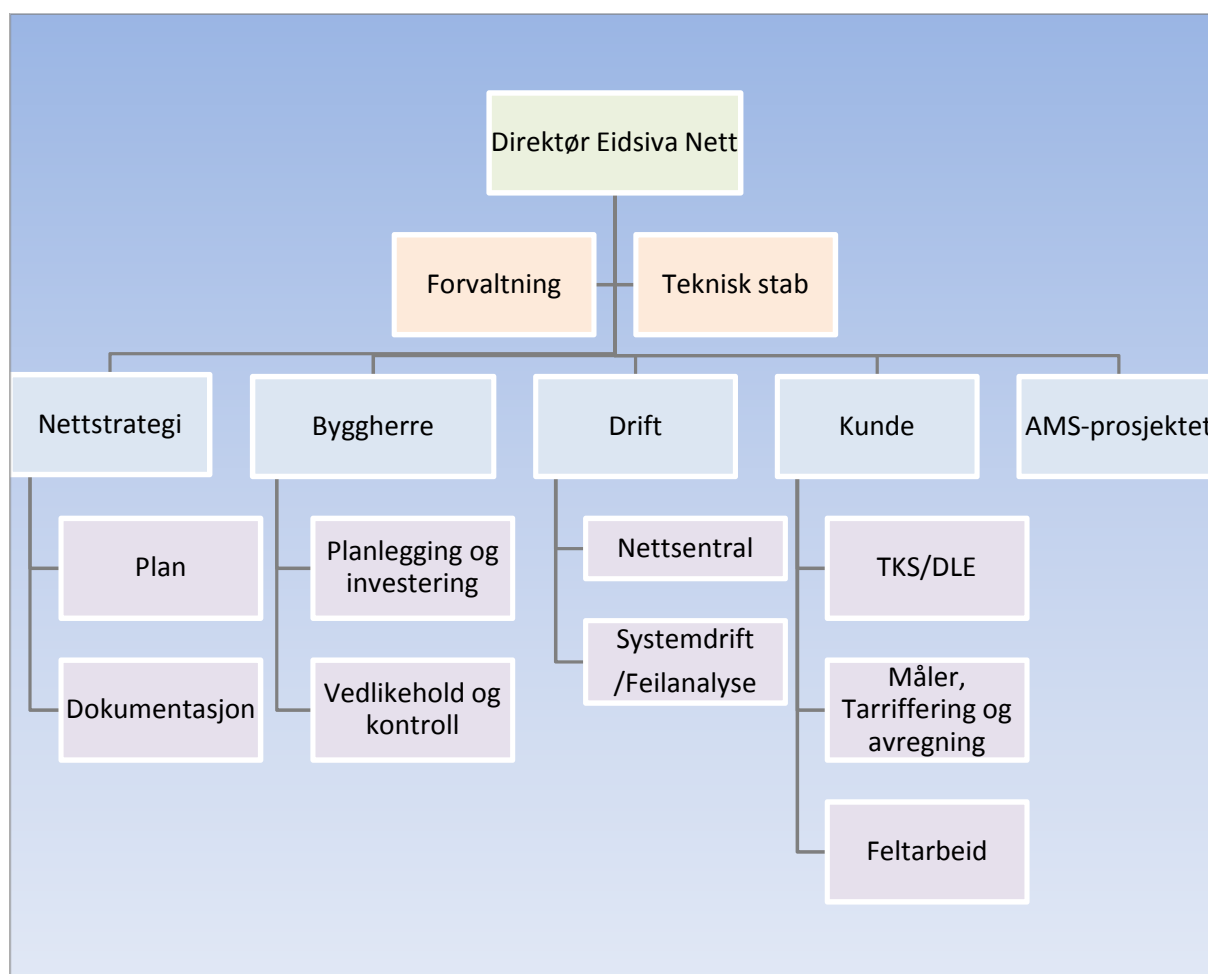
Også det andre leddet i forskriften, som omhandler driftskontrollfunksjon, hadde Eidsiva Nett den nødvendige kompetansen. Med en egen driftsavdeling, driftsleder og nettsentral som tar seg av oppgavene innen for dette området.

Tredje ledd omhandler egenbemanningen innen tilstandskontroll, feilanalyse og fastsettelse av tiltaksbehov. Innenfor disse fagfeltene så hadde ikke nettselskapet den kompetansen som det stilles krav om. Her har Eidsiva valgt en minimumsløsning hvor det ble tatt over fire montører som skulle drive med stasjonsettersyn. Dette begrunnes med at dette var de mest sentrale delene i nettet.

For fjerde ledd som går på kundebehandling, måling og avregning var kompetansen i selskapet.

Femte ledd stiller krav om egenbemanning med kompetanse til å kunne betjene en vesentlig del av henvendelser om tekniske forhold. Her var kompetansen samlet i entreprenørselskapet i avdeling teknisk kundeservice (TKS) hvor det var ti stillinger. Disse ble overført til nettselskapet slik at man fikk nødvendig kompetanse.

Sjette ledd stiller krav til at nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til planlegging og prosjektering av nye elektriske anlegg og til ombygging av eksisterende anlegg. De skal ha bemanning til selv å ivareta oppfølgingen av slike saker overfor myndigheter og allmennheten. Her ble planlegging- og prosjekteringskompetansen på regionalnettet overført til nettselskapet fra entreprenør, mens kompetansen som går på lavere spenningsnivåer ble beholdt i entreprenørselskapet. Argumentet her er at det er store geografiske avstander og entreprenørselskapet sitter nærmere det praktiske og kan prosjektere på en bedre måte. De mener det vil være en helt feil løsning å flytte det over i nettselskapet og sentralisere det.



Figur 7-16 Organisasjonskart Eidsiva Nett etter kompetanseforskriften

7.5. Oppsummering

Alle tre selskapene er relativt store aktører i kraftbransjen i Norge og har en lang og innholdsrik historie. Felles for alle tre er at de har utviklet seg fra å være forvaltningsbedrifter til å bli et aksjeselskap i konsern, dette som en mulighet de har kunnet utnytte etter at energiloven inntrekkte.

Nettselskapene til Troms Kraft og Eidsiva er rimelige like organisasjonsmessig, og har en tydelig bestiller/utfører modell. Men med en markant forskjell i politikken, når TKN fisjonerte nett- og entreprenørvirksomheten i to forskjellige selskaper gjorde de dette med den hensikt å konkurranseutsette det meste av sine oppdrag, mens Eidsiva hadde det som et av rammevilkårene at entreprenørvirksomheten skulle beholdes i sin helhet i konsernet. I ettertid har TKN gått bort fra tanken om full konkurranseutsetting og heller tilnærmet seg

den målsetningen at nett- og entreprenørselskapet skal samarbeide i størst mulig grad som en enhet så langt det er mulig. Og dermed har de tilnærmet seg den innstillingen som Eidsiva hadde helt fra de ble fisjonert.

NTE har på sin side for så vidt gått en lignende løype, men har endt opp i en ganske forskjellig organisering, hvor de har outsourcet deler av entreprenørvirksomheten (anleggs- og konsulentbiten), og tatt resten av drift og vedlikehold tilbake inn i nettselskapet igjen. Slik at alle større oppdrag konkurransesettes, mens mindre re- og nyinvesteringer og drift og vedlikehold gjøres av montørene som er tatt inn i nettselskapet.

8. Studiets funn

8.1. Innledning

Etter å ha samlet inn svært mye sekundærdata, analysert den formelle organisasjonsstrukturen og utført åpne intervjuer med de involverte partene fikk vi en del funn som var forventet, men også nye elementer som er med på å belyse dette temaet.

I dette kapitlet presenterer vi det vi har funnet, hvor vi har knyttet dette opp mot teorien presentert i kapittel 5, og siden forskriften er det essensielle ser vi også på funnene opp mot forskriften, da spesielt i forhold til § 3. *Krav til egenkompetanse hos nettselskaper som har inntektsramme*. Det er også sett på bakgrunnen til forskriften og begrunnelsen til at NVE/OED fant det nødvendig å komme med forskriften. Vi sier noe om funnene vi har gjort i oppgaven og ser på om de tre nettselskapene faktisk overholder selve intensjonen med forskriften.

8.2. Organisering av nettselskapene

8.2.1. Endringer gjort i nettselskapene

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til selv å utføre hoveddelen av oppgaver knyttet til nettforvaltning.

Alle selskapene mener at de har tilstrekkelig kompetanse på området, og har ikke gjort noen endringer.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til selv å utføre hoveddelen av driftskontrollfunksjonen.

TKN har tatt inn tre e-kom ingeniører, og overført releingeniørrollen fra TKP. NTE etablerte en ny nettsentral som overtok driftsansvaret for distribusjonsnettene og deler av regionalnettet fra NTEs produksjonsselskap. Eidsiva gjorde ingen endringer.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til selv å utføre hoveddelen av oppgaver innen tilstandskontroll, feilanalyse og fastsettelse av tiltaksbehov. Nettselskapet skal ha et fagmiljø innen feilretting og praktisk vedlikehold tilpasset virksomhetens omfang.

Dette er det punktet i forskriften som det har vært mest strid om og det kan se ut som det er dette punktet de forskjellige selskapene har skilt seg mest fra hverandre på. NTE tok i første omgang inn 70 montører inn i nettselskapet, ved neste omorganisering ble 30 nye montører tatt inn i selskapet slik at de som følge av kompetanseforskriften har totalt 100 montører innenfor nettselskapet. Eidsiva og Troms Kraft valgte en svært lik løsning der et fåtall stasjonsmontører ble hentet til nettselskapet. For øvrig tolket de to selskapene kravene som at kompetansen som kreves er bestiller kompetanse slik at nettselskapene vet hva de bestiller og dermed kan sikre god nok kvalitet på jobbene som utføres. Begge selskapene har talt opp ansatte innenfor de forskjellige områdene som har en slik bestiller kompetanse.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse innenfor kundebehandling, måling og avregning.

Her hadde alle selskapene tilstrekkelig kompetanse innenfor selskapet og har ikke gjort noen tiltak.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til å kunne betjene en vesentlig del av henvendelser om tekniske forhold.

Eidsiva hadde et teknisk team som var organisert under entreprenørselskapet. Disse måtte flyttes til nettselskapet for å oppfylle forskriften, i tillegg ble også seks kabelpåvisere/jordfeilsøkere tatt inn. Troms Kraft Nett og NTE hadde tilstrekkelig kompetanse innenfor nettselskapene og gjorde ingen endringer.

Nettselskaper skal ha egen bemanning med kompetanse til planlegging og prosjektering av nye elektriske anlegg og til ombygging av eksisterende anlegg. Nettselskaper skal ha bemanning til selv å ivareta oppfølging av slike saker overfor myndigheter og allmennheten.

NTE og TKN har hele tiden hatt denne kompetansen i nettselskapene. Eidsiva overførte planleggings- og prosjekteringskompetansen på regionalnettet fra entreprenør til nettselskapet.

Totalt sett kan vi se at det er NTE som har gjort de største endringene for å oppfylle forskriften. Ikke nødvendigvis for at de har vært dårligst bemannet i utgangspunktet, men mer fordi de har tolket forskriften litt mer i henhold til merknadene enn de to andre selskapene, eller så har de funnet det hensiktsmessig med flere ansatte i nettselskapet.

8.2.2. Endringer i organisasjonsstruktur

Energiloven som trådte i kraft i 1991 sørget for et skille mellom konkurranseutsatt virksomhet (produksjon og salg) og monopolvirksomhet (distribusjon av elektrisitet). Dette åpnet for at flere av energiselskapene organiserte seg som konsern. Troms Kraft organiserte seg som et konsern i 1998, hovedårsaken var at eierne på en enklere måte skulle kunne hente ut utbytte fra selskapet. I 2004 valgte Eidsiva konsernmodellen og først i 2008 ble NTE organisert som et konsern. Men allerede i 1998 gikk NTE fra å være en ren forvaltningsbedrift til å bli et fylkeskommunalt foretak

New Public Management går på å konkurranseutsette og/eller privatisere de områdene hvor dette er mulig. Konkurranseutsetting av tjenester skal prinsipielt gi billigere tjenester gitt at det finnes et velfungerende marked. Dette er et viktig element i NPM. Troms Kraft skilte ut entreprenørvirksomheten sin fra nettselskapet i 2007. Da var intensjonen å konkurranseutsette store deler av virksomheten. I etterkant ble denne strategien lagt på is, delvis på grunn av utskiftninger i konsernledelsen som hadde et annet syn på saken, delvis på grunn av at man ikke anså markedet i Nord-Norge som modent. Bestillerkompetansen i nettselskapet ble heller ikke vurdert som god nok.

Det samme året gjorde Eidsiva som Troms Kraft; entreprenørselskapet ble skilt ut fra nettselskapet. Men Eidsiva hadde ikke samme ambisjoner som Troms Kraft når det gjaldt konkurranseutsetting. En av forutsetningene ved å fisjonere var at konkurranseutsetting ikke var noe alternativ. Hensikten med fisjonen var å kunne rendyrke fokuset i de to selskapene. Der entreprenørselskapet må fokusere på ressursstyring og kortsiktig optimalisering, dreier drift av nettselskapet seg om et mer langsiktig finansielt fokus. Eidsiva så et innsparingspotensial i mindre byråkrati mellom selskapene i forhold til å konkurranseutsette driften og mente at valgte modell var mest hensiktsmessig totalt sett. Målstyring, kostnadskontroll og resultatstyring slik Eidsiva har satset på er også viktige elementer i NPM.

NTE var først ute av disse tre selskapene til å skille entreprenør og nettvirksomhet og var et av de første selskapene i landet som valgte bestiller/utførermodellen. Dette skjedde allerede i 2004. Målermontasje, stikkledninger og større prosjekter ble konkurransenutsatt. På denne måten kan man si at NTE gikk lengst i å følge utviklingen i NPM i starten.

Kompetanseforskriften kan ses på som et tilbakesteg i forhold til privatiseringen av nettvirksomheten. Der energiloven fremmet NPM og organisasjonsteoriene som tidligere kun har vært benyttet i privat virksomhet, virket kompetanseforskriften i motsatt retning. Nettselskapene ble i større eller mindre grad tvunget til å ta tilbake montører i nettselskapet, og reversere en del av omorganiseringen som ble gjort rundt årtusensskiftet.

8.3. Implementering av endringer

De tre caseselskapene har utført svært varierende omfang av endringer, og dermed har også behovet for implementering vært varierende. Dog vil det alltid være en viss grad av implementering så lenge det skjer en faktisk endring. Selv om behovet eksempelvis for å lage en implementeringsplan varierer med kompleksiteten vil det alltid være nødvendig å vurdere hvordan en endring i en organisasjon vil fungere i praksis.

Spesielt har TKN gjort en relativt liten av grad av endring som følge av kompetanseforskriften. Desto mer interessant er noen av vurderingene som har vært gjort hos TKN som førte til det endelige valget ved ikke å ta inn de montørene som det i utgangspunktet var besluttet. Ved å utlyse en del montørstillinger, som TKN gjorde underveis i prosessen, fikk man belyst en del utfordringer ved å velge en minimumsløsning (ved den tolkning av bemanningskravet til å være 20 stykk montører som driver med praktisk arbeid i nettselskapet som eneste løsningen). Det kan det være flere årsaker til at det var få montører som søkte på disse stillingene. Da vi ikke har valgt å intervju noen montører i TKE, på grunn av at man ikke har den muligheten hos de andre caseselskapene, har vi allikevel via uformelle diskusjoner med involverte kommet fram til at man kan anta med rimelig sikkerhet at årsakene til dette blant annet var:

- Vaktordningen ble tatt ut, og dermed også den økonomiske fordelene ved den.
- Det var ingen som var spesielt interesserte i å drive med etterkontroll av arbeidet til gamle kollegaer gjennom verifikasjon av nye anlegg og tilstandskontroll av nettanleggene.

- Sosialt sett vil man kunne få et skille mellom montørene selv ikke var interesserte i.
- Montørene anså arbeidsoppgavene som lite utfordrende.
- En generell motstand mot endring.

Videre i prosessen lagde TKN sin egen tolkning av hvordan man oppfyller forskriften som var annerledes enn det som stod i merknadene til forskriften. Vi antar at denne omtolkningen delvis kom som en konsekvens av motstanden fra montørgruppen. Da forkastet man løsningen med å hente montører fra TKE for å oppfylle merknadene til forskriften. Man kan derfor si at frykten for en implementeringssvikt delvis var med å føre til at man valgte en tryggere løsning implementeringsmessig.

Ut fra våre opplysninger ble det aldri laget en implementeringsplan for å gjennomføre endringene, og i forhold til kap.5.3 implementeringsteori kan man kalle det en antakelse fra ledelsen i at man tilnærmet kunne utføre en "rask tilkobling", men så ble det gjort en vurdering etter søknadsprosessen om at dette kunne mislykkes, slik at det tilnærmet ville skje en "frastøtning" på den planlagte endringen hos spesielt montørene i entreprenørselskapet. Dette kombinert med at TKN fikk signaler om at andre løsninger enn det merknaden til forskriften beskrev var mulig, gjorde til at det ble gjort en ny vurdering, og at den nødvendige organiseringsendringen etter dette ble redusert til et minimum.

Derimot ved å overføre trafostasjonsmontørene fra produksjonsselskapet til nettselskapet, overførte man en hel enhet der man grovt sett kan si at den største endringen montørene selv merket, var at det var et annet selskapsnavn på lønnslippen enn tidligere. Det samme kan man si for det andre personalet som ble overflyttet/ansatt i nettselskapet.

Organisasjonsmessig var altså den endringen som til slutt ble utført i nettselskapet så liten at en "rask tilkobling" var mulig og forholdsvis så vellykket som man kan forvente.

Nå tror vi ikke at TKN brukte noen forhåndsdefinerte oppskrifter for utforming av elementene ved organisasjonen denne gangen, selv om de garantert har vurdert dette på et eller annet nivå.

NTE Nett er det selskapet som har gjort de største endringene av de tre caseselskapene. De har gjort store endringer i både konsernet og i selve nettselskapet. Nå mener NTE selv at mange av disse endringene ble utført på grunn av at de ønsker å effektivisere, men allikevel

er det kompetanseforskriften som har hatt den utløsende årsaken til tidspunktet for endringen og den eksakte løsningen.

Forskjellen på de endringene som NTE har utført sammenlignet med de to andre nettselskapene er som vi tidligere har sett ganske store. De hadde også en mer helhetlig plan enn de andre, i og med at endringen er skjedd i minst to omganger. Erfaringene med den første endringen som ble gjennomført ble brukt til å gjøre en endelig vurdering av den videre omorganiseringen før resten av implementeringen skjedde.

Man kan faktisk si at NTE er tidlig ute med dette valget av løsning, og endringen kan nok bli kjent som NTE modellen, og brukt som en oppskrift hos andre nettselskap dersom den videre utvikling, spesielt av målt effektivitet fremover, vil gi signaler på om dette er en løsning de andre i kraftbransjen vil dekontekstualisere. Implementeringen har fra ledelsens synspunkt så langt vært vellykket. Nå som nettsentralen og montørene er lagt i nettselskapet kan de styre montørene på en mer effektiv måte blant annet ved hjelp av direktstyrt GPS flåtestyring, uten å måtte lage bestillinger fra et selskap til et annet.

Eidsiva har som TKN heller ikke valgt å gjøre større organisasjonsmessige endringer, derfor har det heller ikke vært noen særlige implementeringsutfordringer i denne prosessen. Som i TKN flyttet også Eidsiva trafostasjonsmontører over til nettselskapet, som var en enkel flytting uten en kompleks implementering da prosesser og rutiner for de involverte i liten grad ble endret. Eidsiva hadde også en teknisk kundeservice avdeling som i sin helhet ble overført fra entreprenørselskapet til nettselskapet, men også ved denne flyttingen var det minimale endringer i arbeidsoppgavene til de ansatte som ble berørt av flyttingen. Noen justeringer i prosesser og rutiner måtte nok til, men de fleste som jobber opp mot kundeservice avdelingen ville nok ikke ha merket særlig forskjell. I tillegg til disse ovennevnte flyttingene av personell, ble det tatt over planleggings- og prosjekteringsressurser for regionalnettet til Eidsiva.

I følge Eidsiva ble alle disse ovennevnte flyttingene av personell gjort for å oppfylle funksjonen til forskriften og med fokus på å ta hele enheter. Eidsiva er også særlig opptatt av å se på entreprenør og nettselskapet mest mulig som en enhet, hvor fokus skal være på det samlede resultatet for konsernet. Det vil si at skillet mellom nettselskap og entreprenør i praksis skal være minst mulig, noe som også har gjort at alle flyttingene som ble utført til mer formelle organisasjonsendringer enn praktiske endringer for de involverte.

Alle de tre caseselskapene mener selv at de grepene som ble gjort for å innfri kompetanseforskriften, både de indirekte og de direkte endringene, har vært vellykket. Nå er tidsaspektet siden endringen litt kort for å kunne si noe med sikkerhet, men ut fra det datamaterialet vi har analysert, ser det ut som spesielt NTE Nett er svært fornøyd med endringen og implementeringen av den så langt. Det er også de som har gjort den største formelle organisasjonsstrukturendringen.

Ser man på effektivitetsscoren målt i DEA-modellen av NVE, ser man at NTE gjør det best av de tre selskapene:

Tabell 1 Effektivitetsscore 2012-2014.

	2012	2013	2014	Snitt
TKN	110	113	98	<i>107</i>
NTE	104	119	108	<i>110</i>
Eidsiva	102	98	96	<i>99</i>

8.4. Følges intensjonen med forskriften?

Under energidagene i 2008 så presiserte NVE hvorfor det var behov for kompetanseforskriften. Under foredragene så svarte de på høringsuttalelsene til forskriften og på denne måten klargjorde de intensjonen med forskriften. Slik vi har oppsummert over er alle de tre selskapene vi har undersøkt godt bestykket i forhold til kompetanseforskriften på de fleste leddene under paragraf 3. Det er det tredje leddet hvor vi ser mest ulik tolkning og forskjellige måter å tilpasse seg forskriften. Mens både Eidsiva og TKN har i utgangspunktet gått på en minimumsløsning her hvor de kun har tatt inn trafostasjonsmontører, så har NTE tatt inne tilstrekkelig med montører slik at de kan utføre mesteparten av oppgavene under dette punktet. Intensjonen med forskriften var å sikre at det skal være kompetanse og fagmiljø innenfor nettselskapene innenfor alle oppgavene et nettselskap løser. En av grunnene til at OED og NVE derfor valgte å stille krav til antallet årsverk innenfor de ulike kompetansefeltene var at dette var den eneste måten å kunne måle om den etterspurte kompetansen i virkeligheten befant seg i selskapet. Det er vel ingen tvil om at intensjonen bak forskriften var at det skulle være personell ansatt i selskapene

som skulle jobbe innenfor alle de fagområdene leddene i forskriften benytter. Det at Eidsiva og Troms Kraft Nett har valgt å tolke dette dit at det var snakk om bestillerkompetanse under ledd tre kan vel sies å være brudd med intensjonen. Bestillerkompetanse og kompetanse innen praktisk feilretting er to ulike kompetanseområder. Bakgrunnen for forskriften er at det skal være et fagmiljø. NVE har uttalt at et fagmiljø er noen som praktisk utfører jobben og for at det skal kunne kalles et fagmiljø så må det være tre personer eller flere som er samlet og kan utveksle informasjon og erfaringer. Det er kun NTE som har fulgt dette ut av de selskapene vi har undersøkt. Under de andre leddene så har selskapene innrettet seg ved at de enten har hatt kompetansen i selskapene eller hentet inn kompetansen fra søsterselskaper eller eksternt. Her kan vi si at de følger intensjonen med forskriften.

Alle selskapene som vi har intervjuet har pekt på EL & IT som pådriver for å få kompetanseforskriften. EL & IT kom 31.januar 2010 med en pressemelding med krav om at kompetanseforskriften måtte vedtas. I pressemeldingen skriver de: *«EL & IT Forbundet har krevd at outsourcing og konkurranseutsettingen som har vært bedrevet av enkelte nettselskaper, skal stanses, og de ansatte få tilbake sine jobber i nettselskapet»*

Historien bak EL & ITs engasjement i denne forskriften redegjøres for i «Veileder for tillitsvalgte» som kom i oktober 2012.

I 2001 foreslo departementet i Odelstingets proposisjon nr. 56 (2001-2002) å endre den konsesjonspliktige virksomheten fra det å "bygge og drive" til det å "bygge og eie" elektriske anlegg. Allerede her startet EL & IT arbeidet opp mot de lovgivende myndighetene. For EL & IT var det viktig at denne ordlyden ikke ble endret fordi det ville kunne åpne for rene nettselskaper som ikke trengte å drive sitt eget nett. Hvis det var slik så kunne det skje at den store majoriteten av de ansatte som forbundet representerer i kraftbransjen plutselig ikke lengre ville befinne seg i monopolet, men i det frie markedet, og dette var ikke en ønskelig utvikling. Endringsforslaget ble ikke vedtatt av Stortinget, slik at kravet i energiloven fremdeles er "bygge og drive" elektriske anlegg. Partiene som stemte i mot endringen av ordlyden gjorde dette hovedsakelig av sysselsettingshensyn som følge av faren for omfattende outsourcing av driften, hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, distriktpolitiske hensyn på grunn av frafall av lokal kompetanse og reduserte inntekter og

utviklingsmuligheter for kommunene, samt hensyn til driftssikkerhet og beredskap (EL & IT, 2012).

EL & IT mener at kompetanseforskriften som kom i mars 2011 er en nødvendig klargjøring og konkretisering av hvilke krav som gjelder til bemanning. Siden Agder-modellen ble godkjent av NVE og OED så manglet denne konkretiseringen av hva energiloven faktisk legger i «å drive». EL & IT som har arbeidet aktivt opp mot lovgiver sier i sin veiledning til de tillitsvalgte at de er delvis fornøyde med forskriften. *"Forskriften tilfredsstillende ikke forbundets krav om at konsesjonærer skal ha tilstrekkelig kompetanse innomhus til å drifte nett og produksjon under normale forhold. Men forskriften hindrer at selskapene tømmes for ansatte som skal ta seg av drift og vedlikehold"*. I høringsbrevet til OED peker forbundet på fare for sviktende beredskap som følge av outsourcing samt dårligere arbeidsvilkår og rekruttering til bransjen.

EL & IT ønsket denne forskriften med bakgrunn i at de ville beskytte sine medlemmer i kraftbransjen mot outsourcing. Det vi har funnet ut i de selskapene som vi har undersøkt så har dette ikke blitt realiteten. Både i TKN og Eidsiva har valgt å ikke ta inn majoriteten av montørene i nettselskapet. Disse er blitt værende i entreprenørselskapet. I NTE har 2/3 av montørstyrken blitt tatt inn i nettselskapet mens den siste tredjedelen har blitt outsourcet. Her kan vi si at dette ikke er helt slik forbundet ønsket at resultatet av forskriften skulle bli. Man har havnet i den situasjonen at miljøet er blitt delt opp, og noen har havnet i monopolet mens andre er havnet i det frie markedet.

Eidsiva Nett AS er spesiell i denne sammenhengen siden det er bestemt at entreprenørselskapet skal være i konsernet og ikke kan selges ut. Etter det administrerende direktør i nett kan fortelle har det ikke vært en stor oppslutning i den lokale fagforeningen for kompetanseforskriften. Bakgrunnen for dette kan være at ikke var noen frykt for outsourcing blant EL & ITs medlemmer i Eidsiva. Det er heller sannsynlig at EL & IT har sett problemer ved kompetanseforskriften i henhold til at fagmiljøet splittes. Hvis nettselskapet skal ta inn den kompetansen som merknadene til forskriften stiller krav om så vil dette for Eidsiva bety mellom 3 og 70 montører. Disse ville da sikkert blitt rekruttert lokalt fra entreprenørselskapet og det ville splittet montørstyrken.

8.5. Oppsummering

Alle de tre nettselskapene har gjort endringer i selskapet sitt, TKN og Eidsiva har stort sett kun gjort mindre justeringer på den eksisterende organiseringen, mens NTE har gjort ganske store endringer, både i den formelle organisasjonsstrukturen og i de interne rutinene og prosessene. Vi har valgt å oppsummere endringene utført opp mot kompetanseforskriften § 3 i tabellform:

Tabell 2 Oppsummering endringer

Kompetanseforskriften § 3	TKN	NTE	Eidsiva
<i>1. ledd</i>	Ingen formelle endringer	Ingen formelle endringer	Ingen formelle endringer
<i>2. ledd</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tatt inn tre-ekom ingeniører • En person har overtatt releingeniørrollen fra TKP 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablerte en ny nettsentral som overtar driftsansvaret for distribusjonsnettet og deler av regionalnettet 	Ingen formelle endringer
<i>3. ledd</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tatt inn syv trafostasjonsmontører • Tatt inn to trafostasjonsingeniører (bygg og elektro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Har tatt inn 100 montører til å drive med praktisk drift og vedlikehold, og mindre re-nyinvesteringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Tatt inn fire stasjonsmontører
<i>4. ledd</i>	Ingen formelle endringer	Ingen formelle endringer	Ingen formelle endringer
<i>5. ledd</i>	Ingen formelle endringer	Ingen formelle endringer	<ul style="list-style-type: none"> • Flyttet "Teknisk KundeService" til nettselskapet, ti ansatte • Tatt inn seks kabelpåvisere
<i>6. ledd</i>	Ingen formelle endringer	Ingen formelle endringer	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegging og prosjekteringskompetanse på regionalnett overført til nettselskapet
<i>Implementeringen vellykket</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, da endringen utført er enkle justeringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Store endringer, NTE mener selv at det så langt har vært svært vellykket 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, da endringen utført er enkle justeringer
<i>Oppfylles intensjonen med forskriften</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nei, har ikke montører som driver praktisk feilretting/vedlikehold i strømmettet. Kun i trafostasjonene 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja oppfylder intensjonen, men outsourcet cirka 80 ansatte helt ut av konsernet 	<ul style="list-style-type: none"> • Nei, har ikke montører som driver praktisk feilretting/vedlikehold i strømmettet. Kun i trafostasjonene

9. Drøfting

9.1. Konklusjon

Motstand mot forskriften

Det har vært en stor motvilje fra EL & IT i den restruktureringen av kraftbransjen som har pågått de siste 30 årene. Pådriveren har vært bransjen selv som ønsker en større effektivitet, som vil gi større utbytte til eierne, lignende det private næringslivet hvor man ønsker en profittmaksimering. Dette har vært helt i henhold til New Public Management bølgen. EL & IT har vært hovedmotstander mot denne utviklingen, deres motivasjon har vært å bremse og reversere denne utviklingen. Sikkerheten som ligger i monopolet gir en trygghet som medlemmene ønsker. Kompetanseforskriften ble innført til tross for at en tilnærmet samlet bransje ikke ønsket en slik detaljregulering, gjennom intervjuet med NVE fikk vi inntrykk av at selv ikke NVE så denne forskriften som nødvendig. Forkjemperen for forskriften var EL & IT som ønsker trygge arbeidsplasser innenfor monopolet. I de caseselskapene vi har undersøkt har den ikke hatt effekten EL & IT ønsket. I TKN og Eidsiva hadde den ingen reell effekt for montørene, mens det i NTE fikk det en motsatt effekt der rundt 80 ansatte ble solgt ut av konsernet.

Tolkning av forskriften

Nettselskapene benyttet tiden fra forskriften ble vedtatt i 2011 til overgangsordningen løp ut 1.juli 2013 til å analysere hva forskriften innebar for de enkelte nettselskap og planlegge hvordan selskapet skulle oppfylle den. For de fleste nettselskapene er det tredje leddet i forskriftens § 3, nemlig *feilretting og praktisk vedlikehold*, punktet de hadde de største avvikene fra forskriften og det var også her den største delen av arbeidet med å tolke forskriften lå.

I starten hadde alle tre selskapene en lik tolkning; nemlig at merknadene var den eneste måten forskriften kunne oppfylles på. Her ble selskapene nok også påvirket av Energi Norge som hadde leid inn et advokatfirma som skulle gjøre en vurdering av kompetanseforskriften. Dette advokatfirmaet konkluderte med at kravene i merknadene måtte følges og ga ut en oppskrift for hvordan nettselskapene burde forholde seg til forskriften.

NTE valgte dermed å ta inn det nødvendige antallet montører. I tillegg til å ta inn antallet montører som var spesifisert i merknadene, fant de det rasjonelt å ta inn et større antall montører for å kunne flytte hele funksjoner til nettselskapet. Troms Kraft startet også på denne prosessen. De ansatte avdelingsleder for montørene og utlyste montørstillinger, men motstand mot denne organisasjonsendringen gjorde det vanskelig å gjennomføre endringen. Eidsiva så at det måtte relativt store organisasjonsendringer til for å oppfylle forskriften, noe som ble sett på som en krevende endring. De brukte mye ressurser på å løse de utfordringene forskriften innebar, og de engasjerte også jurister for å få hjelp med tolkningen. Etter hvert grep de tak i det faktum at ordet montør ikke er nevnt i forskriften, kun kompetanse. Ut fra dette konkluderte de at dersom de kunne dokumentere at de hadde den riktige kompetansen innenfor de forskjellige områdene ville de oppfylle forskriften uten å ta inn montører i nettselskapet.

Underveis i denne prosessen holdt NVE flere foredrag på konferanser for nettbransjen. I følge både TKN og Eidsiva ble det på disse konferansene signalisert at NVEs holdning til forskriften endret seg fra detaljkrav og mer mot funksjonskrav. Eidsiva mener at de gjennom innlegg på flere konferanser har vært med på å påvirke NVE i denne retningen. Dette har gjort at Eidsiva har blitt styrket i troen på at de har gjort det riktige valget med hensyn på sin tolkning. TKN på sin side gjorde etter dette en helomvending og trakk tilbake de utlyste montørstillingene. De valgte lignende løsning som Eidsiva ved å dokumentere kompetansen i stedet for å ta inn montører slik merknadene beskrev.

Vi sitter dermed igjen med to forskjellige måter å tolke kravene i forskriften på. På den ene siden har vi Troms Kraft og Eidsiva som har valgt å ikke forholde seg til merknadene i forskriften, ikke engang veiledende, og har gått mer mot å definere kompetanse til å gjelde *bestiller*kompetanse på de forskjellige områdene som blir beskrevet. På den andre siden har NTE valgt å gå lengre enn det merknadene beskriver. Kan begge tolkningene være riktige eller sitter vi i en situasjon der enkelte nettselskaper har tolket forskriften for strengt og dermed gjort unødvendige endringer i organisasjonsstrukturen sin, eventuelt at enkelte nettselskaper har feiltolket forskriften for å unngå en større inngripen i organiseringen og på denne måten ikke oppfyller intensjonen bak forskriften.

I og med at forskriften mest sannsynlig ikke blir stående i sin nåværende form på grunn av regjeringsskifte, og NVE dermed har lagt kontrollvirksomhet på is, vil vi muligens aldri få

fasiten på dette. Men det som er fakta er at selve forskriften sier *feilretting og praktisk vedlikehold*. Vi har også merknadene til forskriftene. Dette er ikke er rene krav, men disse viser intensjonen med forskriften. Her er det veldig tydelig at det skal være montørressurser i nettselskapet. Når vi intervjuer NVE sier de i klartekst at praktisk arbeid betyr nettopp dette; det holder ikke at en tidligere montør som nå er flyttet til kontorstilling sitter som bestiller av slikt arbeid.

Implementering/translasjon

Alle endringene som er gjennomført hos caseselskapene er i følge nettselskapene ikke nødvendigvis en direkte konsekvens av kompetanseforskriften. Med unntak av NTE som har hatt en viss plan med endringene, har ikke caseselskapene laget en implementeringsplan for endringene som ble gjennomført. Allikevel er Eidsiva og TKN, som har gjort relativt små endringer, fornøyde med innføringen. NTE, som har gjort store endringer, virker tilsvarende mere fornøyde med innføringen av endringene. Men som NTE selv nevner er det for kort tid siden de siste endringene er innført, til å kunne endelig konkludere med at implementeringen har vært vellykket. Ved en endring, og implementeringen av endringene, er det ofte lederne selv som er med på å bestemme hvordan denne skal tolkes og gjennomføres. Sett i sammenheng med translasjonsteorien vil de som har hatt ansvaret for implementeringen/tolkningen, også være de som er mest fornøyde med det som har vært gjort. Dette kan vi observere i caseselskapene våre.

Caseselskapene tolker sin organisasjonsmåte til å være spesiell og unik, spesielt mener Eidsiva og NTE at de har en unik modell som senere vil bli anerkjent som egne modeller. Noe som man kan si er typisk i translasjonsteorien. Derimot må man kunne si at alle tre caseselskapene har kjente organisasjonsformer, selv i kraftbransjen. Hvor forskjellene mellom selskapene først og fremst oppstår som en kontekstualisering av kjente konsepter.

Ser man på utviklingen i effektiviteten målt i DEA-modellen fra NVE, ser det ut som NTE de siste årene scorer best av caseselskapene. Det er dog svært usikkert hva som er den nøyaktige årsaken til at NTE scorer best, og utviklingen spesielt de neste to-tre årene vil være interessant å følge med på. Da vil denne scoren kunne være med på å gi en bedre indikasjon på om endringene som har vært gjort er vellykket.

Av funnene vi har gjort kan vi se at det er tre forskjellige motstridende hovedinteresser for innføringen av kompetanseforskriften, som gjør at translasjonen av endringen hos de forskjellige interessene støter mot hverandre. Selve innføringen av kompetanseforskriften som begrunnes med samfunnsmessige hensyn for å sikre strømforsyningen, motstrider med det bedriftsøkonomiske aspektet for nettselskapene som ønsker å stå mer fritt og heller operere med funksjonskrav. Mot den tredje interessen som er de ansattes og deres fagorganisasjon som i utgangspunktet ønsker en trygg og stabil arbeidsplass innenfor mono-polet i nettselskapet. De ansatte er også i mot å få splittet opp montørstyrken innad i konsernet, noe som skaper en motstand for endringen hvis nettselskapet ønsker å ta inn deler av montørstyrken. Dette var tydelig når TKN bestemte seg for å ta inn montører. Gjennom motstanden hos montørene fant de ut at virkeligheten var mer kompleks enn på forhånd antatt. Det gjorde at TKN i første omgang fikk en tilnærmet frastøting av denne endringen, og valgte en annen endring for å tilfredsstille forskriften som var mye enklere å implementere i organisasjonen. Man kan anta at NTE har sett dette på forhånd, da de bestemte seg for å ta inn alle resterende montører i konsernet over til nettselskapet og selge ut resten til private aktører. Noe som gjør at den gjenværende delen av montørstyrken fortsatt er en enhet.

Organisering

Troms Kraft Nett har ikke gjort formelle endringer i organisasjonsstrukturen. Men for å oppfylle kompetanseforskriften har de styrket nettselskapet med trafostasjonsmontører, elektro og bygningsingeniører for trafostasjoner og e-kom ingeniører og releplaningeniør under driftssentralen.

NTE Nett har gjort store endringer i den formelle organisasjonsstrukturen. De har omorganisert i flere omganger og til slutt har de endt opp med å ta inn rundt 100 montører i nettselskapet. I tillegg har de omorganisert enhetene og prosessene i nettselskapet. En ny nettsentral er etablert i nettselskapet, denne har overtatt driftsansvaret for distribusjonsnettene og deler av regionalnettet fra produksjonsselskapet. Konsulent- og anleggsdelen av entreprenørselskapet ble solgt ut, og entreprenørselskapet i NTE konsernet er dermed oppløst.

Eidsiva Nett har gjort mindre formelle endringer i organisasjonsstrukturen. De har flyttet teknisk kundeservice fra entreprenør- til nettselskapet, og tatt inn planleggings- og

prosjekteringskompetanse for regionalnettet. I tillegg har de styrket kompetansen på trafostasjoner med å ta inn stasjonsmontører.

Når vi ser på forskjellene på caseselskapene kan vi se at NTE har tatt inn over seg at det skal være et fagmiljø og at det er behov for montørkompetanse i nettselskapet og har valgt å gå for en løsning hvor det er tatt inn montører i nettselskapet, mens TKN og Eidsiva har valgt å ikke ta inn denne kompetansen.

Ifølge rapporten til Kennet Fjell er det tre alternative måter å organisere nettvirksomheten; 1. Full vertikal integrering, 2. Delvis bortsetting og 3. Armlengdes avstand – full utsetting.

Gjennom undersøkelsene våre har vi sett at det er to måter caseselskapene har valgt å organisere seg på. NTE Nett har valgt å organisere seg slik at de selv utfører hovedvekten av oppdragene, her i blant drift- og feilretting og mindre re- og nyinvesteringer. Større oppdrag konkurransen utsettes. Vi kan si at de har valgt en blanding mellom alternativ nr. 1 og nr. 3.

TKN og Eidsiva har valgt å gå for alternativ 2. De har valgt å ikke ta inn montørkompetansen i nettselskapet, men bestille denne fra søsterselskapet i konsernet. I begge disse selskapene så kjøpes alt av tjenester internt i konsernet og utførerkompetansen er ikke tatt inn i selskapet.

9.2. Avslutning

Oppgaven har vært meget interessant hvor det har vært mange momenter underveis i prosessen. Forskriftens overgangsperiode utløp 1.juli. 2013, caseselskapene endret tolkninger av forskriften, og NVE har lagt planlagt tilsynsføring foreløpig på is. Noe av relevansen ved oppgaven kan falle bort ved at kompetanseforskriften blir fjernet eller endret, slik uttalt i regjeringserklæringen (Sundvolden-plattformen).

Det har vært brukt enorme mengder ressurser i forbindelse med innføringen av kompetanseforskriften. Dette gjelder også for nettselskapene der spesielt NTE har gjort store endringer, men også Eidsiva og TKN har brukt relativt mye ressurser på denne. Dersom forskriften faller bort, må man stille spørsmålsteget ved myndighetenes opptreden, og om ikke politikken i dette har vært viktigere enn selve intensjonen med forskriften.

Litteraturliste

Bøker/artikler

- Brunsson, N. og Olsen, J. P. (1997). The reforming organization
- Brunsson, N. og Olsen, J.P. (1998). Introduction. Organizing Organizations
- Dalland, O (2007). Metode og oppgaveskriving for studenter
- Døving, E. og Johnsen, Å (2005). Organisasjonsteori på norsk
- Easterby-Smith, M. (2008). Management research
- Halvarson, K. (2008). Å forske på samfunnet
- Johannessen, A. (2005). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag
- Mehmetoglu, M (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag
- Norges offentlige utredninger 2006:6 (2006). Når sikkerheten er viktigst
- Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. (2010). Strategi – en innføring
- Røvik, K.A. (1998). Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon
- Røvik, K.A. (2007). Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet
- Svensden. O (1998). Et felles gode - Kraft og samfunn i Troms gjennom hundre år 1898 - 1998
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode
- Yin, R.K. (2009). Case study research: design and methods

Internett:

- Almklov, Antonsen, Fenstad, Jacobsen, Nybø og Kjølle (2008). Fra forvaltning til forretning – NTNU samfunnsforskning AS:
<http://www.sintef.no/project/samrisk/ciss/trykket%20versjon%20fra%20forvaltning%20til%20forretning.pdf>
- Eidsiva Energi:
<http://www.eidsivaenergi.no/>
- EL & IT (2013) Kompetanseforskriften – veiledning for tillitsvalgte
http://www.elogit.no/asset/11445/1/11445_1.pdf
- EL & IT, pressemelding - Kompetanseforskriften må vedtas nå.:
<http://www.elogit.no/id/11701.0>
- Forsyningsforskriften: http://www.lovdatabase.no/dokument/SF/forskrift/2006-04-07-403?q=FOR%202006-04-07%20nr%20403*
- Håndhevelse av offentlige anskaffelser:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/2010/NOU-2010-2/14/2/1.html?id=600526>

Kompetanseforskriften: http://www.lovdatab.no/dokument/SF/forskrift/2011-03-10-263?q=Kompetanseforskriften*

KSU 2012 Nord-Trøndelag: http://www.ntenett.no/images/stories/Nett/pdf/KSU_2012.pdf

Merknader til kompetanseforskriften: http://www.lovdatab.no/dokument/SF/forskrift/2011-03-10-263/KAPITTEL_1?q=Kompetanseforskriften*#KAPITTEL_1

Munthe, P. Store norske Leksikon: http://snl.no/Milton_Friedman

NTE nett historie: http://no.wikipedia.org/wiki/Nord-Trøndelag_Elektrisitetsverk

NTE nett historie: <http://timeline.nte.no>

NVE - Kommentarer til kompetanseforskriften (2008-1): <http://www.nve.no/global/seminar%20og%20foredrag/energidagene%202008/sesjon%203/kommentarer%20komp.pdf>

NVE -Begrunnelse kompetanseforskriften - Selfors, A (2008-2): <http://www.nve.no/global/seminar%20og%20foredrag/energidagene%202008/sesjon%203/ase%20-%20kompetansekrav%20begrunnelse.pdf>

NVE – Hva sier teorien (2008-3): <http://www.nve.no/Global/Seminar%20og%20foredrag/Energidagene%202008/Sesjon%203/THG-%20Hva%20sier%20teorien.pdf>

NVE: <http://no.wikipedia.org/wiki/NVE>

OED (2013): Fakta Energi-og vannressurs 2013 http://www.regjeringen.no/upload/OED/Faktaheftet/Fakta_energi_og_vannressurs.pdf

Om EL&IT forbundet: <http://www.elogit.no/id/7367.0>

Regjeringserklæringen, 2013 (Sundvolden-plattformen): <http://www.advokatforeningen.no/PageFiles/26016/plattform.pdf>

Robertsen (1999): <http://www.magma.no/konkurransetutting-av-offentlig-virksomhet>

Rosvold, K.A., Rauboti, J. og Vinjar, A. Store norske Leksikon: http://snl.no/Energi_i_Norge

TK historie: <http://www.tromskraft.no/om/tromskraft/historie>

Voltmag Mars 2006 nr.1 <http://voltmag.no/res/Volt2006-01.pdf>

Wiersholm Agenda (2008) Informasjon fra Wiersholm http://www.wiersholm.no/publikasjoner/Documents/wiersholm_agenda/wiersholm_agenda_1_2008.pdf

Øvergaard, H. – Rammevilkårenes betydning i en effektivitetsanalyse: http://brage.bibsys.no/umb/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_15644

Vedlegg

A. Veilederlogg

Dato	Form	Lengde
18.06.2013	Veilederkontrakt signert	
11.10.2013	Telefonkontakt, inkl. avtalt veiledermøte	15 min
15.10.2013	Veiledermøte per telefon	1 time
22.11.2013	Kontakt for å avtale nytt veiledermøte, ikke mulig da veileder er på ferie til 9.12.	
13.12.2013	Veiledermøte per telefon	45 min
20.12.2013	Oversendt kopi av ferdig rapport	

B. Intervjuguide

B1. Intervjuguide NVE

1. Kan du si noe om grunnen til at Kompetanseforskriften er innført? (hvilke problem skal den løse)
2. Er hensikten med forskriften å begrense "kommersialiseringen" som har funnet sted i deler av bransjen?
3. Ser NVE på bemanningskravene i merknadene til forskriftene som absolutte eller veiledene krav?
4. Kravet til 20 montører ved 50-300 tusen er dette et minimumskrav? Skal ett nettselskap med 50000 kunder ha ca. 20 montører eller ca. 3 montører?
5. Tredje ledd i §3 - Hva menes med et fagmiljø tilpasset nettvirksomhetens omfang? For eksempel kan fagmiljøet være sentralisert til hovedkontoret og ikke på eventuelle distriktskontor?
6. «Montørkompetanse» Person som aktivt arbeider med montør arbeid og er ansatt som montør?
7. Har NVE en ønsket modell for hvordan nettselskapene skal oppfylle forskriftens §3?
8. Er det ett ønske fra NVE at nettselskapene skal ha personell til selv utføre sine driftsoppgaver? Ønske scenario?
9. Vil det komme en veiledning til §3 i forskriften?
10. Hvor omstridt er denne forskriften? (Hvorfor tok det så lang tid fra Forskriften ble lagt på høring, til den ble vedtatt?)
11. I hvor stor grad vil NVE føre tilsyn på nettselskapene i forhold til §3?
12. Har nettselskapene i Norge måtte gjort store organisatoriske tilpasninger for å oppfylle kravene i forskriften?
13. Hvilke endringer kan komme som følge av regjeringsskifte – med tanke på den nye regjeringserklæringen?(Regjeringserklæringen: Fjerne kompetanseforskriftens bemanningskrav for kraftproduksjon og nettselskap, og erstatte den med generelle kvalitets- og sikkerhetskrav.)

B1.1 Samtykkeerklæring NVE

Samtykkeerklæring til intervju i forbindelse med masteroppgave.

Vi er tre studenter ved Universitetet i Nordland (UiN), som studerer MBA (Master of Business Administration). Vi jobber alle tre i det daglige i konsernet Troms kraft og har fattet en interesse for Kompetanseforskriften som ble innført 01.07.2011, og har derfor valgt å skrive vår masteroppgave rundt dette.

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

- Som følge av innføringen av kompetanseforskriften; Hvilke organisasjonsmessige endringer har nettselskapene gjort og hvilke erfaringer har de høstet?

Vår veileder for oppgaven vil være Harald Torsteinsen, førsteamanuensis ved institutt for økonomi- og samfunnsfag ved Høgskolen i Harstad.

Deltakelse i prosjektet er selvfølgelig frivillig. Samtykker du i å delta, kan du på ethvert tidspunkt trekke deg fra prosjektet uten nærmere begrunnelse. Vi er da forpliktet til å slette all informasjon mottatt fra deg.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Det er kun vi som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til selve intervjuet.

Et intervju vil ta ca. en ½ time og jeg håper du kan avse tid til dette i en ellers hektisk hverdag.

Oppgaven er planlagt ferdigstilt innen den 20.12.2013, du vil da motta en kopi av denne. Dersom dette ser greit ut, ber vi om at du signerer under på denne samtykke erklæring


Med vennlig hilsen

Mona Vassbotn
Raymond Møkleby
Tony Molund

Universitet i Nordland

Ja, - jeg samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven med tittelen «Kompetanseforskriften»

Navn: .. Helge Ulsberg



Stilling: .. Sjefingeniør

Arbeidsgiver: .. Norges vassdrags- og energidirektorat

Oslo, 21/10-13

B2. Intervjuguide TKN

1. Kan du si litt dagens organisering av TKN og om det som har skjedd de siste årene?
 - a. I 2012/2013 er vi kjent med at det ble gjort en ny vurdering av organiseringen av TKN. Dette med bakgrunn i kompetanseforskriften. Det endte opp med 3 forskjellige modeller. Kan du si noe om hvordan denne prosessen pågikk og valget av modellen som ble tatt?
2. Hvordan tolker TKN kompetanseforskriften i forhold til kravet om egenkompetanse?
3. Har TKNs tolkning av forskriften vært endret underveis i prosessen?
4. Mener TKN eventuelt at NVEs tolkning av forskriften har endret seg?
5. Er det gjort endringer i organiseringen som en direkte/indirekte følge av innføringen av kompetanseforskriften?
6. Ved fisjonen av TKN og TKE var det en klar målsetting om på sikt å konkurransesette mye av oppgavene som i dag utføres av TKE. Men den prosessen kom aldri i gang. Hva er årsaken til det?
 - a. Er TKN optimalt organisert i forhold til måten innkjøp utføres på?
7. Er den valgte modellen best for TKN eller konsernet?
8. Hva tror dere er intensjonen med innføringen av denne forskriften?
9. Er dere trygge på at den gjeldende løsningen tilfredsstillers intensjonen med forskriften?
10. Nå har den nye regjeringen i sin regjeringserklæring sagt at de ønsker å endre forskriften, hva tenker dere om dette?

B2.1 Samtykkeerklæring TKN

Samtykkeerklæring til intervju i forbindelse med masteroppgave.

Vi er tre studenter ved Universitetet i Nordland (UiN), som studerer MBA (Master of Business Administration). Vi jobber alle tre i det daglige i konsernet Troms kraft og har fattet en interesse for Kompetanseforskriften som ble innført 01.07.2013, og har derfor valgt å skrive vår masteroppgave rundt dette.

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

- Som følge av innføringen av kompetanseforskriften; Hvilke organisasjonsmessige endringer har nettselskapene gjort og hvilke erfaringer har de høstet?

Vår veileder for oppgaven vil være Harald Torsteinsen, førsteamanuensis ved institutt for økonomi- og samfunnsfag ved Høgskolen i Harstad.

Deltakelse i prosjektet er selvfølgelig frivillig. Samtykker du i å delta, kan du på ethvert tidspunkt trekke deg fra prosjektet uten nærmere begrunnelse. Vi er da forpliktet til å slette all informasjon mottatt fra deg.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Det er kun vi som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til selve intervjuet.

Et intervju vil ta ca. en ½ time og jeg håper du kan avse tid til dette i en ellers hektisk hverdag.

Oppgaven er planlagt ferdigstilt innen den 20.12.2013, du vil da motta en kopi av denne. Dersom dette ser greit ut, ber vi om at du signerer under på denne samtykke erklæring

Med vennlig hilsen

Mona Vassbotn
Raymond Møkleby
Tony Molund

Universitet i Nordland

Ja, - jeg samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven med tittelen «Kompetanseforskriften»

Navn: *André Rymo*

Stilling: *Adm. direktør*

Arbeidsgiver: *Troms Kraft Nett AS*

B3. Intervjuguide NTE

1. Kan du fortelle litt om dagens organisering av NTE?
2. Kan du si noe om organisasjonshistorien til nettselskapet og endringer som har skjedd de siste årene?
3. Er det gjort endringer i organiseringen som følge av innføringen av kompetanseforskriften?
4. Hvilke oppgaver utføres i nett og hvilke bestilles?
5. Hvordan er montørressursene lokalisert?
6. Hvilke erfaringer har dere med endringene som er gjort så langt?
7. Hvordan tolker NTE kompetanseforskriften i forhold til kravet om egenkompetanse?
8. Har NTEs tolkning av forskriften vært endret underveis i prosessen?
9. Mener NTE eventuelt at NTEs tolkning av forskriften har endret seg?
10. Er den valgte modellen best for NTE nett eller konsernet?
11. Hva tror dere er intensjonen med innføringen av denne forskriften?
12. Er dere trygge på at den gjeldende løsningen tilfredsstillende intensjonen med forskriften?
13. Nå har den nye regjeringen i sin regjeringserklæring sagt at de ønsker å endre/fjerne forskriften, hva tenker dere om dette?

B3.1 Samtykkeerklæring NTE

Samtykkeerklæring til intervju i forbindelse med masteroppgave.

Vi er tre studenter ved Universitetet i Nordland (UiN), som studerer MBA (Master of Business Administration). Vi jobber alle tre i det daglige i konsernet Troms kraft og har fattet en interesse for Kompetanseforskriften som trådte i kraft 01.07.2011 med overgangsperiode til 01.07.2013, og har derfor valgt å skrive vår masteroppgave rundt dette.

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

- Som følge av innføringen av kompetanseforskriften; Hvilke organisasjonsmessige endringer har nettselskapene gjort og hvilke erfaringer har de høstet?

Vår veileder for oppgaven vil være Harald Torsteinsen, førsteamanuensis ved institutt for økonomi- og samfunnsfag ved Høgskolen i Harstad.

Deltakelse i prosjektet er selvfølgelig frivillig. Samtykker du i å delta, kan du på ethvert tidspunkt trekke deg fra prosjektet uten nærmere begrunnelse. Vi er da forpliktet til å slette all informasjon mottatt fra deg.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Det er kun vi som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til selve intervjuet.

Et intervju vil ta ca. en ½ time og jeg håper du kan avse tid til dette i en ellers hektisk hverdag.

Oppgaven er planlagt ferdigstilt innen den 20.12.2013, du vil da motta en kopi av denne. Dersom dette ser greit ut, ber vi om at du signerer under på denne samtykke erklæring

Med vennlig hilsen

Mona Vassbotn
Raymond Møkleby
Tony Molund

Universitet i Nordland

Ja, - jeg samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven med tittelen «Kompetanseforskriften»

Navn:

Jan A. Fosnæs

Stilling:

spesialrådgiver (tidligere nett direktør)

Arbeidsgiver:

NTE Nett AS

B4. Intervjuguide Eidsiva

1. Kan du fortelle litt om dagens organisering av Eidsiva?
2. Kan du si noe om organisasjonshistorien til nettselskapet og endringer som har skjedd de siste årene?
3. Er det gjort endringer i organiseringen som følge av innføringen av kompetanseforskriften?
4. Hvilke oppgaver utføres i nett og hvilke bestilles?
5. Hvordan er montørressursene lokalisert?
6. Hvilke erfaringer har dere med endringene som er gjort så langt?
7. Hvordan tolker Eidsiva kompetanseforskriften i forhold til kravet om egenkompetanse?
8. Har Eidsivas tolkning av forskriften vært endret underveis i prosessen?
9. Mener Eidsiva eventuelt at NVEs tolkning av forskriften har endret seg?
10. Er den valgte modellen best for Eidsiva nett eller konsernet?
11. Hva tror dere er intensjonen med innføringen av denne forskriften?
12. Er dere trygge på at den gjeldende løsningen tilfredsstiller intensjonen med forskriften?
13. Nå har den nye regjeringen i sin regjeringserklæring sagt at de ønsker å endre/fjerne forskriften, hva tenker dere om dette?
14. Eventuelle erfaringer med endringene som er gjort?

B4.1 Samtykkeerklæring Eidsiva

Samtykkeerklæring til intervju i forbindelse med masteroppgave.

Vi er tre studenter ved Universitetet i Nordland (UIN), som studerer MBA (Master of Business Administration). Vi jobber alle tre i det daglige i konsernet Troms kraft og har fattet en interesse for Kompetanseforskriften som trådte i kraft 01.07.2011 med overgangsperiode til 01.07.2013, og har derfor valgt å skrive vår masteroppgave rundt dette.

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

- Som følge av innføringen av kompetanseforskriften; Hvilke organisasjonsmessige endringer har nettselskapene gjort og hvilke erfaringer har de høstet?

Vår veileder for oppgaven vil være Harald Torsteinsen, førsteamanuensis ved institutt for økonomi- og samfunnsfag ved Høgskolen i Harstad.

Deltakelse i prosjektet er selvfølgelig frivillig. Samtykker du i å delta, kan du på ethvert tidspunkt trekke deg fra prosjektet uten nærmere begrunnelse. Vi er da forpliktet til å slette all informasjon mottatt fra deg.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Det er kun vi som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til selve intervjuet.

Et intervju vil ta ca. en ½ time og jeg håper du kan avse tid til dette i en ellers hektisk hverdag.

Opgaven er planlagt ferdigstilt innen den 20.12.2013, du vil da motta en kopi av denne. Dersom dette ser greit ut, ber vi om at du signerer under på denne samtykke erklæring

Med vennlig hilsen

Mona Vassbotn
Raymond Møkleby
Tony Molund

Universitet i Nordland

Ja, - jeg samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven med tittelen «Kompetanseforskriften»

Navn:

MORTEN AALBORG *M. Aalborg*

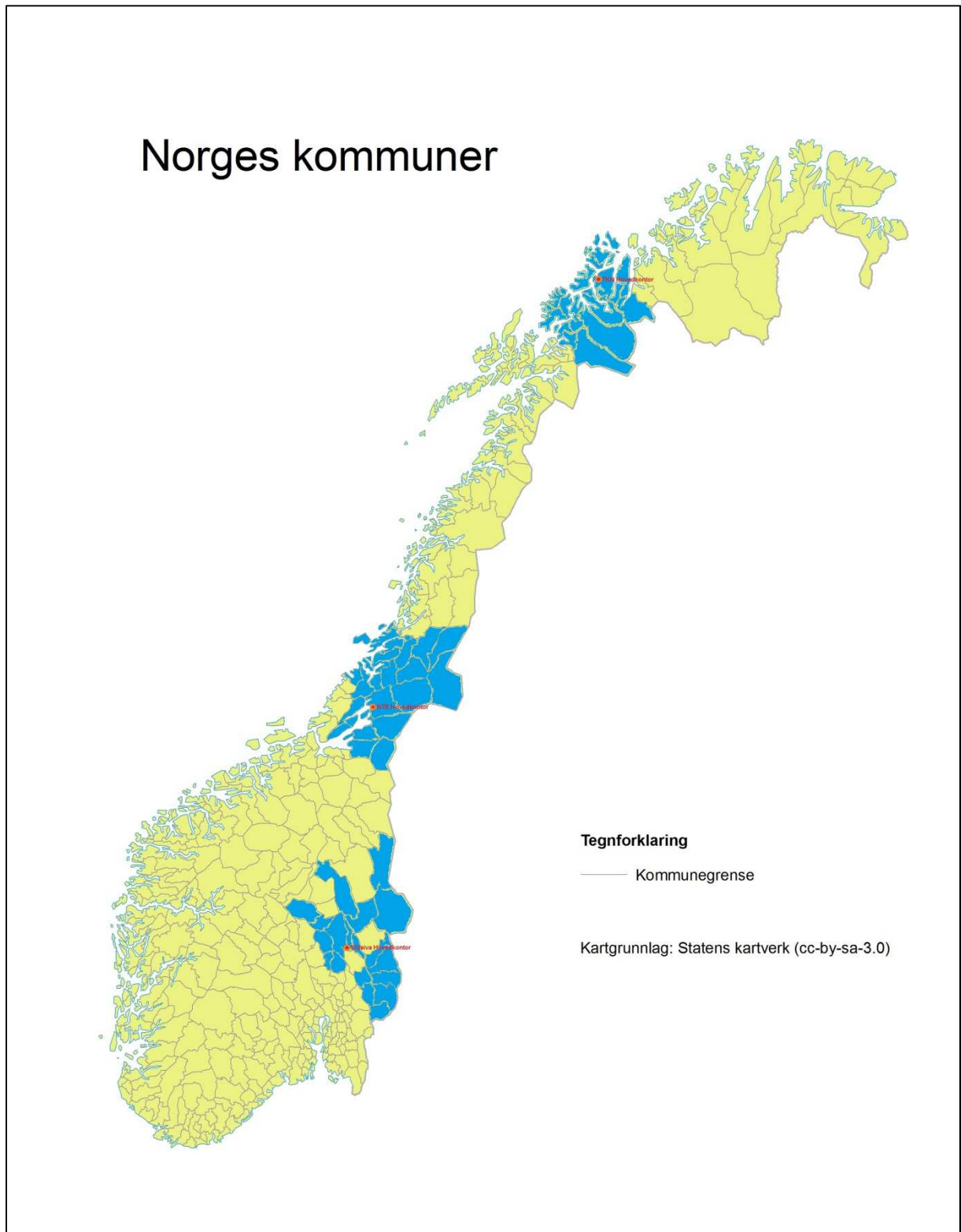
Stilling:

DIREKTØR

Arbeidsgiver:

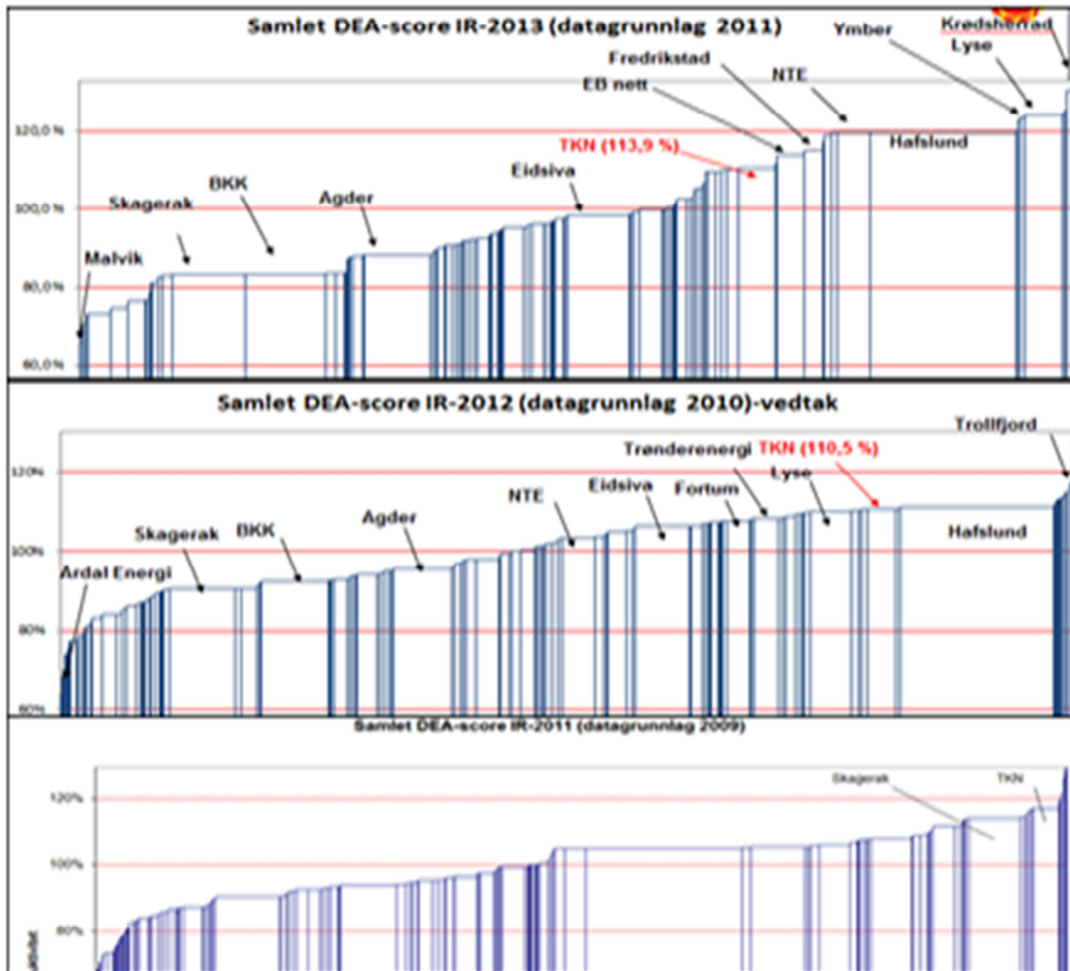
EIDSIVA NETT AS

C. Norges kart med områdekonsesjoner for de 3 caseselskapene

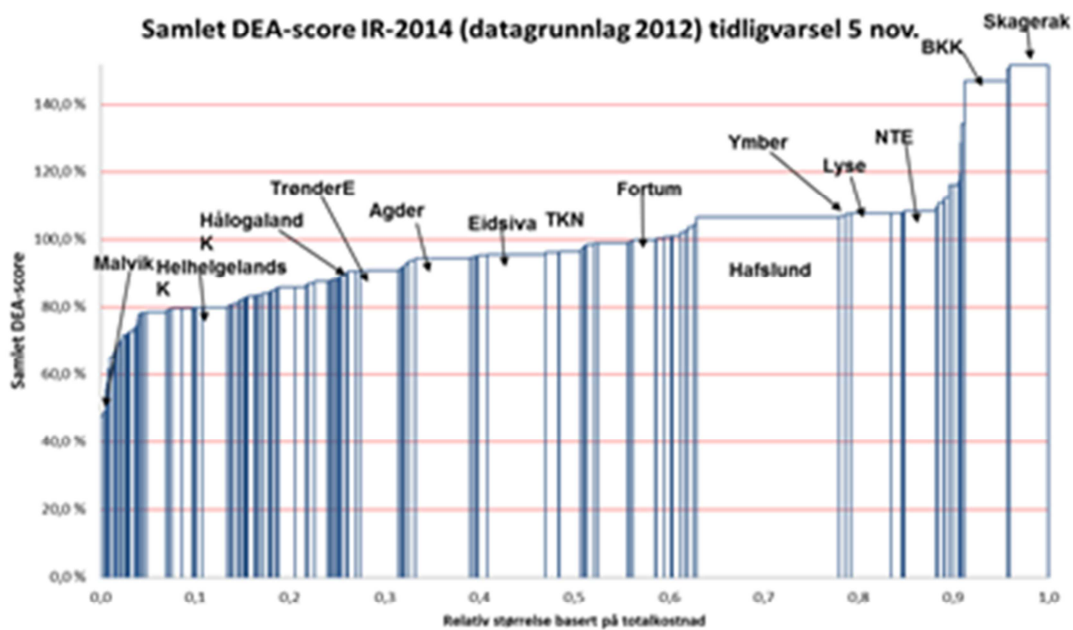


D. Effektivitetsmålinger for de siste 4 år

Effektivitetsplassering 2009, 2010 og 2011



DEA score for 2011-2013



Prognosert DEA score for 2014