

Kjersti Helene Brynildsen Spone

Norges sikkerhetsaspekt ved samlokalisering av ambassader

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og forvaltning

Veileder: Geir K. Hansen

Juli 2020

Kjersti Helene Brynildsen Spone

Norges sikkerhetsaspekt ved samlokalisering av ambassader

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og forvaltning
Veileder: Geir K. Hansen
Juli 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden

Forord

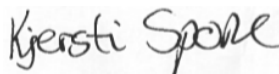
Denne masteroppgaven utgjør det avsluttende arbeidet av masterstudiet Eiendomsutvikling og -forvaltning under fakultetet for Arkitektur og design ved Norges tekniske- naturvitenskapelige universitet. Arbeidet med oppgaven er gjennomført våren 2020, under emnet AAR4992 Masteroppgave i eiendomsutvikling og -forvaltning. Oppgaven utgjør i sin helhet 30 studiepoeng og er således det totale karaktergivende grunnlaget i emnet.

Masteroppgavens tema og problemstilling har delvis blitt til etter ønske fra Utenriksdepartementet, som tok kontakt med fakultetet og ville opprette et samarbeid med fakultetets masterstudenter. Med bakgrunn i min interesse for reising og arbeid som vekter, var det svært aktuelt å benytte sjansen til å skrive om ambassadebygg og sikkerhet. Det ble således opprettet et samarbeid med Utenriksdepartementet og de har bidratt med nyttig informasjon, utvelgelse av relevante case samt opprettet kontakt med nøkkelpersoner. Ambassadebygg er komplekse, svært interessante bygg med et meget spesielt bruksområde og et høyere sikkerhetsnivå enn til vanlig i eiendomsbransjen

Det har til tider vært en krevende oppgave og kompleksiteten har kunnet virke demotiverende. Likevel sitter jeg igjen med et produkt jeg er stolt av. Semesteret har bydd på utfordringer i form av at jeg har måttet være svært strukturert og jobbe jevnt. Det har allikevel vært et lærerikt halvår og jeg har opparbeidet meg ny kunnskap og nye kontakter som jeg tar med meg videre inn i arbeidslivet.

Det er flere personer som fortjener en oppmerksomhet, men for å ikke utelate enkeltpersoner, vil jeg gjerne rette en takk til samarbeidet med Utenriksdepartementet. Til slutt vil jeg gjerne rette en stor takk til min veileder Geir K. Hansen som har gitt meg verdifulle tilbakemeldinger, bidratt til å styrke min motivasjon, samt hans tilgjengelighet, tålmodighet og evne til å systematisere et krevende arbeid. Gjennomføringen av oppgaven hadde ikke vært mulig uten samarbeidet med Utenriksdepartementet v/ Lene Landsem og jeg ønsker derfor å rette en spesiell takk til henne. Hun har vært særs imøtekommende, behjelpelig med nødvendig informasjon og satt meg i kontakt med relevante personer tilknyttet oppgaven og informasjonsinnsamling.

Lillestrøm, 30. juni 2020



Kjersti Spone

Sammendrag

Samlokaliserte ambassadebygg er komplekse bygg og en noe usedvanlig bygningstypologi. Utenriksdepartementet har det overordnede ansvaret for byggene. Utenrikstjenestenes arbeid består blant annet av å ivareta og fremme Norges interesser overfor utlandet, gi norske statsborgere råd og hjelp ovenfor utenlandske myndigheter, personer eller institusjoner samt å gi bistand til norske statsborgere i utlandet. Utenriksstasjonene har hovedansvaret for å ivareta disse oppgavene i utlandet, særlig gjelder dette å gi bistand til norske statsborgere. Ved samlokalisering er det mange forhold det må tas hensyn til, et av de mest sentrale temaene er sikkerhet.

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan sikkerhetsaspektet blir ivaretatt ved samlokalisering av ambassadebygg. Dette er basert på den politiske bestemmelsen om at nordiske ambassadebygg skal samlokaliseres når det er mulig. Dette ble vedtatt på bakgrunn av Stoltenberg rapporten i 2009. Likevel er det foretatt svært få evalueringer av samlokaliseringsprosjektene og ulike aspekter knyttet til ambassadene. Et av de sentrale punktene i Stoltenberg rapporten var at det er kostbart å opprette og drifte utenriksstasjoner. Dagens krav til sikkerhetsaspektet har ført til kostnadsøkninger flere steder, men ved samlokalisering ble det spekulert i om kostnadene ville kunne fordeles bedre og senkes. På bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling følgende: *Hvordan blir Norges sikkerhetsaspektet ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene?*

Oppgavens teoretiske rammeverk er tredelt:

1. Sentral terminologi samt lovverk og annet regelverk knyttet til sikkerhet.
2. Teori og litteratur knyttet til sikkerhet og sikring av bygg.
3. Teori knyttet til planlegging og organisering av byggeprosjekter.

Forskningsdesignet bygger på kvalitative metoder som inkluderer dybdeintervjuer og casestudier. Masteroppgaven er gjennomført i samarbeid med Utenriksdepartementet og har tatt for seg tre samlokaliserte ambassader.

Masteroppgaven konkluderer med at det norske sikkerhetsaspektet ved samlokaliserte ambassadebygg blir godt ivaretatt med bakgrunn i Samarbeidsavtalen. Denne avtalen sikrer at det strengeste kravet, innenfor de ulike sikringsområdene, til en hver tid skal være gjeldende. Det har også blitt avdekket ulike sikkerhetsmessige gevinster ved samlokalisering. Dog har det blitt avdekket at det er flere aspekter ved planleggingsprosessen som har behov for vesentlig forbedring. Dette omfatter blant annet prosjektorganisering og struktur i byggeprosessen.

Abstract

Co-located embassy buildings are a complex building with a somewhat unusual building typology. The Norwegian Ministry of Foreign Affairs has the overall responsibility for the Norwegian embassies. The essential task of the Foreign Service consists of maintaining and promoting Norway's international interests, giving Norwegian citizens advice and assistance in dealing with foreign authorities, persons or institutions and aiding Norwegian nationals abroad. The Foreign offices main responsibility is to take care of these tasks abroad, especially aiding Norwegian citizens. Co-location comes with a lot of aspects that need to be taken in to account, one of the most important matters is security.

The purpose of this assignment is to identify how the Norwegian security aspect is ensured when the Nordic embassies co-locate. The co-location of the Nordic embassies was decided through a political decision and compose some of the background for this assignment. The political decision is grounded in the famous Stoltenberg report from 2009. Even though this was decided many years ago, there has still not been conducted any official evaluations of the co-location projects and important aspects. One of the central remarks in the Stoltenberg report claims that it is very expensive to establish and run the Foreign offices. Today's security demands have also contributed to a rise in the total cost in several locations, but with co-location it was anticipated that it would be possible to distribute the costs more evenly and possible lower them with a considerable amount. The assignment, therefore seeks to answer the following problem statement: *With a shared location between Nordic embassies, how can Norway safeguard all security interests?*

The theoretical framework for this thesis is three-folded:

1. Essential terminology as well as laws and regulations associated with security.
2. Theory and literature linked to safety and security in buildings.
3. Theory linked to planning and organizing of construction projects.

The research design is based on qualitative methods which include in-dept interviews and case studies. The master's thesis is conducted in collaboration with The Norwegian Ministry of Foreign Affairs and has assessed three co-located Nordic embassies.

The conclusion of this master's thesis is that the Norwegian security aspect in co-located embassies is well considered and ensured through the Cooperation agreement. This agreement secures the highest security requirement within the different areas of security. There have also been discovered additional security advantages as a result of

the co-location. However, it has been revealed that several aspects of the planning process need significant improvement. This includes the project organization and structure in the construction process.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figurliste	VII
Tabell liste	VII
1 Innledning	1
1.1 <i>Bakgrunn og formål</i>	1
1.2 <i>Problemstilling</i>	3
1.2.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	3
1.3 <i>Oppgavens avgrensninger</i>	4
1.4 <i>Oppgavens oppbygning</i>	4
Del 1: Teori og metode	6
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 <i>Sentral terminologi og begreper</i>	7
2.2 <i>Sentralt lovverk og andre regulerende føringer</i>	10
2.3 <i>Teori og litteratur knyttet til sikringsfaget</i>	11
2.3.1 <i>Sikkerhet; definisjon og teorier</i>	12
2.3.2 <i>Risiko</i>	13
2.3.3 <i>Risikoanalysen</i>	17
2.3.4 <i>Sannsynlighet</i>	18
2.3.5 <i>Sammenhengen mellom sikkerhet og risikohåndtering</i>	19
2.3.6 <i>Sikringstiltak</i>	22
2.3.7 <i>Prinsipper for sikring av verdier i bygg</i>	23
2.4 <i>Teori og litteratur knyttet til planlegging, og organisering av prosjekter</i>	26
2.4.1 <i>Overordnet teori</i>	26
2.4.2 <i>Byggeprosessens steg</i>	28
2.4.3 <i>Prosjektorganisering og organisasjonsmodell</i>	31
2.4.4 <i>Prosjekt suksess</i>	33
2.4.5 <i>Prosjektoppfølgning</i>	33
3 Metode	35
3.1 <i>Problemstilling</i>	35
3.2 <i>Forskningsdesign og databehov</i>	36
3.2.1 <i>Utselgelse av case</i>	37
3.2.2 <i>Induktiv og deduktiv metode</i>	38
3.2.3 <i>Ekstensiv eller intensiv plan</i>	40
3.4 <i>Datainnsamling</i>	40
3.4.1 <i>Empirisk grunnlag</i>	40
3.4.2 <i>Intervjuene</i>	42
3.5 <i>Diskusjon av valgt metode</i>	44
3.5.1 <i>Etikk innenfor forskning</i>	45

3.5.2 Analyse av kvalitativ data.....	46
3.5.1 Pålitelighet og troverdighet	46
3.6 Oppsummering av metode og fremdrift.....	50
DEL 2: Presentasjon av case og funn	51
4. Bakgrunnen for samlokalisering av de nordiske ambassadene.....	52
4.1 Presentasjon av case.....	53
4.1.1 Nordisk ambassadekompleks i Berlin	53
4.1.2 Nordisk ambassade i London	55
4.1.3 Nordisk ambassade i Islamabad	57
4.2 Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen for disse kravene?	58
4.2.1 Bakgrunnen for de norske sikringskravene	58
4.2.2 Norske krav til sikkerhet i ambassader	60
4.3 Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt ved planlegging av ambassadebygg?.....	62
4.3.1 Initiering av samlokaliseringsprosjekter	62
4.3.2 Leie vs eie.....	63
4.3.3 Økonomi og budsjett	66
4.3.4 Lead og ansvarsrollen	68
4.3.5 Prosjektorganisasjonen og prosess.....	70
4.4 Hvilke erfaringer har man med de ulike modellene for samlokalisering med hensyn til sikkerhet?.....	76
4.4.1 Modeller for utforming av samlokaliserte ambassader	77
4.4.2 Brukererfaring	79
4.5 Oppsummering av funn.....	82
Del 3: Diskusjon & konklusjon.....	83
5. Diskusjon.....	84
5.1 Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen for disse kravene?	85
5.1.1 Rammeverket for sikkerhet.....	85
5.1.2 Sikkerhetsmessige fordeler ved samlokalisering.....	87
5.2 Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt ved planlegging av ambassadebygg?.....	87
5.2.1 Politisk ledelse.....	88
5.2.2 Økonomiske forskjeller	89
5.2.3 Lead	90
5.2.4 Prosjektorganisasjonen og prosess.....	91
5.3 Hvilke konsekvenser har krav til sikkerhet for fysisk utforming og bruk?.....	97
5.3.1 Ulike modeller for samlokalisering	97
5.3.2 Ulike fokusområder innenfor sikkerhet og vurdering av sikkerhetstruende situasjoner	102
6 Konklusjon	104
6.1 Konklusjon av forskningsspørsmål og problemstilling	104
6.2 Vurdering av eget arbeid.....	110
6.3 Forslag til videre arbeid.....	111
Del 4: Referanseliste og vedlegg.....	112
7 Referanseliste.....	113
8 Vedlegg	119

Figurliste

Figur 1: Rutineaktivitetsteorien	13
Figur 2: The boston square matrix	15
Figur 3: Trefaktormodellen	16
Figur 5: Modell for gjennomføring av risikoanalyse.....	18
Figur 6: Illustrasjon av sikkerhetsforskningens omfang og mangfold	20
Figur 7: Prinsipper, rammeverk og prosess	21
Figur 8: Sikring i dybden	24
Figur 9: Illustrasjon av helhetlig sikring.....	25
Figur 10: Eksempel på tidsregnskap.....	26
Figur 11: Byggeprosessens steg og informasjonsleveranser	27
Figur 12: Eksempel på organisasjonskart.....	32
Figur 13: Forskningsprosessen	35
Figur 14: Induktiv og deduktiv metode.....	39
Figur 15: Oppsummering av metode	50
Figur 16: Bygningsinformasjon	53
Figur 17: Oversiktsbilde og inngangspartiet	54
Figur 18: Oversiktskart over ambassadekomplekset.....	55
Figur 19: Ambassadebygget i London.....	56
Figur 20: Prosjektorganisasjon for ambassadekomplekset i Berlin.....	71
Figur 21: Eierorganisasjon	72
Figur 22: Organisering i programfasen.....	76
Figur 23: Generell prosjektorganisasjon	107

Tabell liste

Tabell 1: Eksempel på kostnadsfordeling.....	68
Tabell 2: Oppsummering av funn.....	82

1 Innledning

Dette kapitlet vil gjennomgå begrunnelse samt bakgrunnen for oppgaven og det valgte temaet. De neste delkapitlene vil ta for seg problemstillingen, som oppgaven skal besvare samt de ulike forskningsspørsmålene. Et av delkapitlene vil også ta for seg de avgrensninger som har preget oppgaven. Dette vil bidra til å skape en oversikt over omfanget av oppgaven.

Ambassadebygg er en kompleks og noe usedvanlig bygningstypologi. Dette gjelder følgelig også arbeidet til utenrikstjenesten og utenriksdepartementet, som har det overordnede ansvaret. Utenriksdepartementet forvalter utenrikstjenestens virksomhet og påser at lover og forskrifter blir overholdt jf. Utenrikstjenesteloven av 2015 §1(2). Utenrikstjenestens oppgave er blant annet å ivareta og fremme Norges interesser overfor utlandet, gi norske statsborgere råd og hjelp ovenfor utenlandske myndigheter, personer eller institusjoner samt å gi bistand til norske statsborgere i utlandet. Det er dermed utenriksstasjonene som ivaretar utenrikstjenestens oppgaver og sørger for at virksomheten når sine mål.

En ambassade er en av formene for utenriksstasjoner. Et ambassadebygg defineres altså som et bygg som er eid av senderstaten og som er til offisiell bruk som kanselli jf. merverdiavgiftsloven av 2009 §6-12(2). Forskjellen på en ambassade og et generalkonsulat er at en ambassade er et lands offisielle representasjon i et fremmed land, lokalisert i vertslandets hovedstad. Et generalkonsulat er en offisiell lokal eller regional representant, et annet sted i landet enn i hovedstaden. Et eksempel på dette er Norges ambassade i Washington USA og generalkonsulatet i New York.

Norge har per 2020, 101 utenriksstasjoner bestående av 81 ambassader, 2 ambassadeseksjoner, 9 faste delegasjoner til internasjonale organisasjoner og 9 generalkonsulater (Regjeringen, 2020b).

1.1 Bakgrunn og formål

Utenriksdepartementet har som nevnt, det overordnede ansvaret for alle Norges ambassader og det er Den norske stat som til syvende og sist eier ambassadene.

I følge Stoltenberg (2009, p. 26) er det kostbart å både opprette og drive utenriksstasjoner. Dagens krav til sikkerhet, særlig blant ansatte, har ført til en betydelig utgiftsøkning. Gjennom samarbeid kan de nordiske landene likevel være representert i

flere land, dele kostander samt åpne for økt samarbeid. Dette kan igjen bidra til å styrke kvaliteten i utenrikstjenesten. Denne tankegangen danner bakgrunnen for ønsket om å samlokalisere de nordiske ambassadene.

Høsten 2017 ble det gjennomført en undersøkelse på vegne av Nordisk ministerråd og Nordisk råd. Undersøkelsen viste at det nordiske samarbeidet har stor støtte fra folket. Hele 90% av befolkningen i Norden mener at samarbeidet er viktig eller svært viktig. Videre mener 2 av 3 at den internasjonale utviklingen taler for et tettere nordisk samarbeid (Regjeringen, 2018, p. 6).

I en verden som stadig preges av endringer i økonomi, teknologi, klima og med en mer kompleks og uforutsigbar utvikling i internasjonal politikk, har det utenrikspolitiske samarbeidet mellom de nordiske landene blitt enda viktigere. På mange måter er de hverandres nærmeste samarbeidspartnere. Samarbeidsområdet strekker seg fra daglige ambassade- / delegasjonssamarbeid til strategisk dialog på regjeringnivå (Regjeringen, 2018, p. 21).

På bakgrunn av denne informasjonen blir det derfor ansett som hensiktsmessig å ha samlokaliserte ambassadebygg. Denne samlokaliseringen foregår på ulike måter og varierer i alt fra utlån av kontorplasser, samlokalisering innenfor samme perimenter i Berlin, Tyskland, til full administrativ ambassadeintegrasjon i Yangon, Myanmar (Regjeringen, 2018, p. 21). Samlokaliseringen byr dog på en rekke utfordringer og en av disse dreier seg om hvorledes sikkerhetsaspektet skal løses for å sikre både bygget, menneskene som jobber der og de ulike landenes særegne områder.

Det er en kjent sak at arkitektur og sikkerhet henger sammen. God planlegging, bruk av landskapsutforming, arkitektur og formgivning er viktig verktøy i sikringsarbeidet. Utfordringen ligger derfor i å planlegge bygninger som gir det ønskede arkitektoniske uttrykket, har rett funksjonalitet og samtidig sørge for at sikkerhetsnivået er tilfredsstillende (Forsvarsbygg, 2016, p. 81). I den forbindelse finnes det tre prinsipper for utforming av sikkerhet i bygg. Disse kalles Sikring i dybden, Helhetlig sikring og Balansert sikring. Prinsippene blir forklart nærmere i kap 2.3.7 Prinsipper for sikring av verdier i bygg. En ekstra utfordring med ambassadebygg er at byggets arkitektoniske uttrykk ikke skal virke for avskrekkende ettersom bygget også skal ta i mot besøkende som har behov for ambassadens tjenester. Ved å studere de ambassadene som allerede er samlokalisert er det mulig å trekke ut hva som fungerer samt finne ut hva som kan forbedres.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan sikkerhetsaspektet blir ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene. Kartleggingen vil kunne belyse utfordringer og fordeler knyttet til sikkerhetsaspektet ved samlokalisering. Ambassadebygg kan fort bli yndede mål for aksjoner fra ytterliggående grupperinger og det er derfor viktig med gode sikringstiltak. Gjennom samlokalisering blir også sikkerhet beskrevet som en av de store utgiftspostene, som det kan spares mye på, sammenliknet med tidligere.

Masteroppgaven har til hensikt å belyse følgende problemstilling:

Hvordan blir Norges sikkerhetsaspektet ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene?

1.2.1 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen har det blitt utformet tre forskningsspørsmål. Disse skal bidra til å belyse tre temaer som omhandler krav og behov, planleggingsprosessen ved samlokalisering samt erfaring med bruk av ambassadebygg. Forskningsspørsmålene danner således grunnlaget for strukturen i oppgaven og de valgte metodene.

1. Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen til disse kravene?

2. Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt i planlegging av samlokaliserte ambassadebygg?

3. Hvilke erfaringer har man med de ulike modellene for samlokalisering med hensyn til sikkerhet?

Alle forskningsspørsmålene er rettet mot samlokaliserte ambassadebygg og vil bli belyst gjennom tre utvalgte ambassader.

Forskningsspørsmål 1 har til hensikt å ta for seg de norske kravene til sikkerhet ved samlokalisering. Bakgrunnsmessig vil det også bli sett på hvor disse kravene stammer fra. Dette blir gjennomgått fordi det er med på å legge føringer for sikkerhetsnivået i bygget. Dette er igjen med på å påvirke hvilken grad av åpenhet bygget skal ha, ettersom ambassadebygg også har behov for å kunne imøtekomme besøkende som trenger hjelp.

Det andre forskningsspørsmålet tar for seg hvordan ambassadebygg, som skal samlokaliseres, planlegges. Dette går ut på planleggingsprosessen og hvordan sikkerheten blir ivaretatt i denne fasen. Det vil også bli på hvordan de ulike landene påvirker sikkerheten gjennom blant annet økonomi og fokus på sikkerhetsområder.

Forskningsspørsmål 3 vil ta for seg de ulike modellene som benyttes ved samlokalisering. Det vil bli sett litt på utformingen og ulike problemområder ved modellene. I tillegg vil det også bli sett litt på hva de som har erfaring med ambassader, mener om de ulike modellene og hvordan samarbeidet med de andre landene og sikkerhet, påvirker arbeidshverdagen deres.

1.3 Oppgavens avgrensninger

En viktig faktor som har påvirket arbeidet med oppgaven var spredningen av Koronaviruset. Viruset gjorde at utenriktjenesten i de ulike landene jeg ville kontakte hadde mye å gjøre og det gikk tregt å få svar. Viruset påvirker også muligheten til å reise til andre land for å intervju sentrale personer samt foreta observasjoner og befaringer av byggene.

Det finnes en rekke ulike samlokaliserte ambassadebygg som kunne blitt benyttet som case i denne oppgaven, men grunnet tiden og avstand er det besluttet å ta utgangspunkt i 3 ambassader. Dette anses som fordelaktig da det er utvalg av en slik størrelse at det vil kunne belyse ulike aspekter ved ambassadebygg lokalisert i ulike land.

Det bør også bemerkes at det har vært krevende å finne gode kilder, ettersom bibliotekene har vært stengt i en lengre periode. I tillegg foreligger det svært få norske akademiske publikasjoner i forbindelse med sikkerhet og det har derfor vært nødvendig å benytte betrodde offentlige kilder. Dette fører til at mye av kildene er internett basert og kan utgjøre en potensiell feilkilde.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget på en struktur bestående av fire deler.

Del 1: Teori og metode

Oppgavens første del består av tre delkapitler som tar for seg teoretisk rammeverk, teori og litteratur tilknyttet sikkerhet, planlegging og organisering av prosjekter samt metode bruk.

Det teoretiske rammeverket er fordelt på tre delkapitler. Det første kapitlet tar for seg teori knyttet til sikringsfaget på generell basis. Blant annet omhandler dette begreper og definisjoner, sammenhengen mellom sikkerhet og risikohåndtering samt sikringsteori.

Delkapittel to omhandler teori og litteratur knyttet til sikkerhet i bygg med behov for sikring, slik som ambassadebygg. Blant annet tar kapitlet for seg teori knyttet til sikringstiltak og prinsipper for sikring av verdier i bygg.

Det tredje delkapitlet tar for seg planlegging, og organisering av prosjekter. Dette inkluderer blant annet en kort gjennomgang av de ulike stegene i planleggingsfasen av en byggeprosess samt prosjektorganisering og modeller.

I kapittel tre presenteres og beskrives de benyttede metodene samt forskningsdesignet. Sentrale begreper som induktive og deduktiv metode, validitet og reliabilitet diskuteres i lys av oppgaven.

Del 2: Presentasjon av case og funn

Andre del av oppgaven er todelt og består av en presentasjon av casene med bilder og illustrasjoner. Deretter vil fremleggelse av funn i forbindelse med forskningsspørsmålene bli presentert i kronologisk rekkefølge.

Del 3: Diskusjon og konklusjon

Oppgavens tredje del omhandler en diskusjons del og konklusjon. Denne delen vil således evaluere funnene og forsøke å knytte det opp mot den fremlagte teorien. Dermed vil dette utgjøre grunnlaget for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Til slutt vil oppgaven runde av med en konklusjon, refleksjon vedrørende eget arbeid samt forslag til videre forskning.

Del 4: Referanseliste og vedlegg

Del fire er en oversikt over referanser og vedlegg som har blitt brukt i oppgaven eller som anses som relevant for oppgaven.

Del 1: Teori og metode

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet tar for seg den innledende delen og omhandler generell og relevant teori som er nødvendig for å forstå det grunnleggende innenfor sikringsfaget samt planlegging, og organisering av prosjekter.

Kapittelet vil starte med å ta for seg sentral terminologi, deretter vil lovverk og annet sentralt regelverk bli presentert. Videre vil litteratur og teori knyttet til sikring og sikring av bygg bli gjennomgått. Avsluttende del av kapittelet tar for seg teori knyttet til planlegging, og organisering av prosjekter.

2.1 Sentral terminologi og begreper

Ett av de sentrale begrepene i oppgaven er samlokalisering, som også kan beskrives som geografisk nærhet (Blakstad, et al., 2014). Samlokalisering innebærer å samle personer, som tidligere har vært lokalisert på ulike geografiske områder. Forskjellige avdelinger, etater, selskaper ol. forflyttes altså til samme bygg eller område. Flere og flere virksomheter velger å samlokalisere sine avdelinger og det begrunnes med de omtalte effektene av samlokalisering. Disse effektene dreier seg ofte om kostandsbesparelser, økt grad av samarbeid og interaksjon samt arealeffektivisering (Hatling, et al., 2016). Dog er det lite forskning og teori som kan bevise eller underbygge direkte effekter av ulike fysiske tiltak og samlokalisering. Det er videre et påfallende sprik mellom de antatte positive effektene i forkant av et samlokaliseringsprosjekt og hvor lite forskning som er gjort for å dokumentere effektene i ettertid (Hatling, et al., 2016).

Innen sikringsfaget er det flere sentrale begreper som ikke har en entydig stadfestet definisjon eller bruk. Dersom denne oppgaven hadde blitt skrevet på engelsk ville det blitt differensiert mellom «safty» og «security». På norsk oversettes dette derimot til sikkerhet uavhengig av hva det siktes til. Det er også flere uttrykk innenfor det norske språk som brukes om hverandre, men som i utgangspunktet har samme betydning. Eksempler på slike betegnelser er sikring, beskyttelse og skjerming (Forsvarsbygg, 2016).

Terminologien og begrepene er i hovedsak hentet fra NS 5830 Samfunnssikkerhet-Beskyttelse mot tilsiktede uønskede handlinger – Terminologi, så sant annet ikke blir spesifisert.

Sikkerhet: er en reell eller oppfattet tilstand som innebærer fravær av uønskede hendelser, frykt eller fare.

Dermed innbefatter begrepet både tilsiktede (security) og utilsiktede hendelser (safty). Sikring kan også benyttes som et synonym som omfatter begge typer aktiviteter (Forsvarsbygg, 2016).

I denne oppgaven vil sikkerhet bli referert til som et overordnet mål eller tilstand, aktiviteter som har til formål å oppnå sikkerhet vil således refereres til som sikring. Betegnelsen sikring vil også omfatte begrepene beskyttelse og skjerming, som vil bli brukt for å oppnå språklig variasjon i oppgaven.

Uønskede hendelser: kan være en hendelse som kan utsette en verdi for uønsket på virkning. En uønsket hendelse kan forårsakes av naturkrefter, teknisk feil eller menneskelig svikt. Uønsket påvirkning dreier seg om ødeleggelse, kompromittering eller forstyrrelse.

Verdier: er i denne sammenheng en ressurs, som hvis den blir utsatt for uønsket påvirkning, vil gi negativ konsekvens for forvalter, eier eller andre som drar nytte av ressursen.

Risiko: er et «uttrykk for kombinasjon av sannsynligheten for og konsekvensen av en uønsket hendelse» (Norsk Standard, 2008). For å anslå denne sannsynligheten foretas det en risikovurdering som er en helhetsvurdering basert på verdivurdering, trusselvurdering og sårbarhetsvurdering. Målet er å angi entitetens risiko i en definert sikringsmessig kontekst.

Trussel: defineres som en mulig uønsket handling som kan gi en negativ konsekvens for entitets sikkerhet.

Trusselvurdering: Beskriver en entitets trusselbilde og omfatter en vurdering av mulige trusselaktører, deres intensjon og kapasitet.

Trusselbilde: omhandler en tidsavgrenset beskrivelse av identifiserte trusler rettet mot en bestemt entitet og er komplekst. Dette har i de senere årene ofte dreid seg om terrorisme og flere ulike radikale grupper har utgjort den største terrortrusselen i Europa. Mye tyder på at slike grupper, eller personer inspirert av disse, vil utgjøre den største trusselen mot Norge og Europa i de kommende årene (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2015)

Sikringsbehov: I denne sammenhengen defineres sikringsbehov i forbindelse med prosjektering av bygg med spesifikke krav til sikring i det ferdige bygget. Dette betyr i praksis at virksomheten setter sikringsmål som skal ivareta verdier som forsøkes sikret mot tilsiktede uønskede handlinger.

Sikringstiltak: tiltak for å redusere risiko som ofte er forbundet med tilsiktede uønskede handlinger. Risiko kan reduseres gjennom reduksjon av sårbarhet eller påvirkning av trusselaktørene. Tiltakene kan også ha flere funksjoner som blant annet: virke avskrekkende, forsinke angriper og/eller redusere konsekvensene (Mandt, 2015).

Forebyggende sikkerhetstiltak: deles ofte inn i barrierer, deteksjon, og reaksjon. En barriere er kan komme til syne som et gjerde, en brannmur innenfor IT eller at ansatte bakgrunnssjekkes før ansettelse. Deteksjon dreier seg om å oppdage noe og kan være alt fra alarmsensorer, overvåkning til rutiner for å avdekke uønsket adferd hos ansatte. Reaksjon handler om hva som gjøres hvis noe går galt som for eksempel utrykningsenhet. Sikkerhetstiltakene bør bestå av en blanding av organisatoriske, menneskelige og teknologiske tiltak. Tiltakene bør også inneholde skadebegrensende tiltak, som redusere skaden, hvis en hendelse først skulle inntre samt gjenopprettende tiltak som bringer bedriften tilbake til normal drift (Næringslivets sikkerhetsråd, 2011).

Grunnsikring: det heter seg at god sikring begynner med en grunnsikring (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017c). Grunnsikring dreier seg derfor om at entitetene (bedrifter, individer, stater, grupperinger ol) har etablert et godt sikkerhetsregime som skal ivareta det grunnleggende sikkerhetsbehovet. Grunnsikkerheten danner basen for de resterende sikkerhetstiltakene og det er således viktig at dette er godt etablert. Grunnsikring består av en kombinasjon av barrierer, deteksjon, verifikasjon or reaksjon som tilpasses verdiene som skal sikres.

Balansert sikring: den totale forsinkelsen som de ulike sikringstiltakene gir, er større enn responstiden. Altså er tiden det tar å få utrykningsstyrken på plass kortere enn den tiden angriperen vill brukt på å nå frem til verdiene. Dersom det dreier seg om balanse i sikringstiltakene handler det om at vinduer, dører og vegger har samme motstandskraft mot inntrengning, slik at det oppnås en helhetlig sikring mot en trussel (Forsvarsbygg, 2016).

Sikkerhetskultur: Begrepet dreier seg om menneskers adferd knyttet til sikkerhet. Dette kan for eksempel gjelde informasjon eller objekter. Summen av de ansattes kunnskap, motivasjon, holdninger og adferd utgjør sikkerhetskulturen i virksomheten (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2014a). For å etablere en god sikkerhetskultur kreves det

bevisstgjøring, trening og motivasjon. Det må også være sammenheng mellom skriftlige sikkerhetsprosesser og utførelsen av rutiner (Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, 2014b).

2.2 Sentralt lovverk og andre regulerende føringer

Det har lenge vært problematisk å omgjøre behovene for sikring av verdier til fysiske krav. Som et resultat av dette finnes det en rekke veiledere for hvordan best planlegge og sikre et bygg. Av de nasjonale veilederne står Norsk Standard, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Næringslivets sikkerhetsråd sentralt. Disse aktørene har til sammen utgitt en rekke publikasjoner som forklarer, kommer med anbefalinger, utredninger og som stadig oppdateres i takt med samfunnets utvikling. Flere av veilederne som har blitt publisert er samarbeidspublikasjoner, der en av de mest sentrale er gitt ut som et samarbeid mellom politiets sikkerhetstjeneste, politidirektoratet og nasjonal sikkerhetsmyndighet. Denne veilederen heter Terrorsikring og ble utgitt i 2015 (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2015)

01. januar 2019 trådte den nye Sikkerhetsloven i kraft. Bakgrunnen for utarbeidelse av den nye loven begrunnes med digitalisering av samfunnet og samfunnsmessige endringer, som blant annet en endret sikkerhetspolitisk situasjon og et mer komplekst trusselbilde (Forsvarsdepartementet, 2019). Lovens formål er blant annet å trygge Norges suverenitet, territorielle integritet og demokratiske styreform. Sikkerhetsloven skal også forebygge, avdekke og motvirke sikkerhetstruende virksomhet samt sikre at sikkerhetstiltak gjennomføres i samsvar med grunnleggende rettsprinsipper og verdier (Lovdata, 2019). Den nye loven stiller blant annet strengere krav til IT – systemer og spesielt datasikkerhet. Nasjonal sikkerhetsmyndighet er et fagorgan som har blitt opprettet som følge av Sikkerhetsloven og har ansvar for forebyggende sikkerhet og sikkerhetsmyndighet (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2014c).

Etter loven skal det identifiseres hvilke objekter som skal regnes som skjermingsverdige. Et skjermingsverdig objekt kan være eiendom, område, bygning, anlegg, transportmiddel eller materiell, som ved eksponering for sikkerhetstrusler, kan skade rikets selvstendighet og sikkerhet samt andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser. Terskelen for utvelgelse av skjermingsverdige objekter er høy. Utvelgelsen baserer seg på en skadevurdering der resultatet viser om enheten anses som helt essensiell for samfunnsviktige interesser (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2013). Videre er det opp til hvert enkelt departement, å innenfor sitt myndighetsområde, utpeke de skjermingsverdige objektene samt klassifisere dem etter meget kritisk, kritisk eller viktig. Det er objekteier som står ansvarlig for å sørge for at tilstrekkelige sikkerhetstiltak implementeres (Regjeringen, 2017). For ambassadebygg betyr dette at

det er Utenriksdepartementet som står ansvarlig for å sørge for at nødvendige sikkerhetstiltak er til stede.

For å utdype loven er det utformet flere forskrifter. De mest sentrale kalles Virksomhetssikkerhetsforskriften og Klareringsforskriften. Formålet til disse forskriftene er, å sammen med loven, «styrke arbeidet med forebyggende sikkerhet på tvers av samfunnssektorene» (Forsvarsdepartementet, 2018, p. 29). Således er regelverket ment for å gi bedre oversikt over informasjonssystemer, infrastruktur og objekter med sentral betydning for nasjonal sikkerhet. Dette gjelder også hvilke trusler og sårbarheter som disse kan bli utsatt for, samt sikringstiltak som bidrar til at informasjonssystemene, infrastrukturen og objektene er forsvarlig sikret (Forsvarsdepartementet, 2018, p. 29).

Virksomhetssikkerhetsforskriften

Virksomhetssikkerhetsforskriften kommer med bestemmelser for hva som skal til for å oppnå et forsvarlig sikkerhetsnivå for beskyttelse av informasjon som er skjermingsverdig, infrastruktur og objekter (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2018). Ett eksempel på et slikt sikringstiltak kan være adgangskontroll/adgangsklarering og kan også refereres til som personellsikkerhet (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2019, p. 49a). Dersom en virksomhet ønsker å benytte dette kommer klareringsforskriften inn i bildet.

Klareringsforskriften

Forskriftens fulle navn er Forskrift om sikkerhetsklarering og annen klarering. Denne forskriften kommer med forklaringer tilknyttet hvem som kan gi sikkerhetsklarering og ulike krav som stilles samt en rekke andre utdypelser i forhold til loven (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2019a). Sammen skal de to forskriftene legge til rette for at virksomhetene skal kunne etterleve sikkerhetsloven og bedrive et helhetlig arbeid med styring og kontroll av risiko og informasjonssikkerhet (Digitaliseringsdirektoratet, 2019).

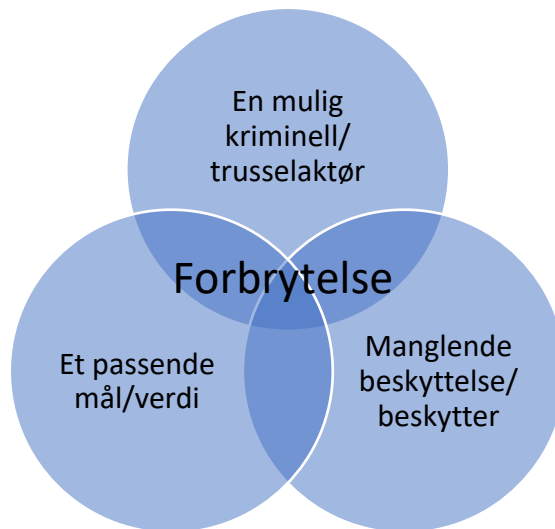
2.3 Teori og litteratur knyttet til sikringsfaget

I dette kapittelet vil teori og litteratur knyttet til sikringsfaget bli gjennomgått. Sikringsfaget er et omfattende fagområde som i de senere årene har fått mer og mer oppmerksomhet. Det har i den senere tid blitt utgitt noen publikasjoner på norsk, men hovedtyngden må kunne sies å være utgitt på engelsk. Dette vanskeliggjør også noe av forskningsarbeidet og arbeidet med å finne relevant teori. Teorien og litteraturen som presenteres i dette kapittelet er derfor i hovedsak basert på norsk forskningsarbeid og publikasjoner, både fordi materialet stort sett er av nyere tid og fordi det forenkler utvelgelsesprosessen.

2.3.1 Sikkerhet; definisjon og teorier

Sikkerhet er noe vanskelig å definere ettersom det finnes ulike måter å beskrive hva sikkerhet er eller hvordan det kan oppnås. Begrepet har i tillegg flere betydninger basert på konteksten. På engelsk skilles det, som tidligere nevnt, mellom «safty» og «security». På norsk legges skillet mellom disse ordene basert på hva slags situasjon det er snakk om. «Security» dreier seg derfor om å sikre seg mot tilsiktede uønskede handlinger mens «safty» handler om å beskytte seg mot uhell eller andre tilfeldige uønskede hendelser. Sikkerhet handler også om både fysisk tilstand og sinnstilstand. Fysisk tilstand handler om håndfaste og motstandsdyktige tiltak som kan beskytte mot farer. Sinnstilstand gjelder hvordan tilstanden/situasjonen oppfattes av mennesker. Det må derfor ofte gjøres tiltak innenfor begge kategorier for å oppnå sikkerhet (Stranden, 2019, pp. 32-33).

Det finnes ulike teorier om sikkerhet avhengig av hvilket fagfelt som studeres. Denne oppgaven tar i hovedsak for seg sikkerhet i forbindelse med tilsiktede uønskede handlinger knyttet til bygg og vil derfor ta for seg teori som er knyttet til kriminologifagfeltet. Innenfor dette fagfeltet er det to sentrale teorier, kalt rutineaktivitetsteorien og Asset, Protector, Threat -teorien (APT-teorien) (Stranden, 2019, pp. 34-38). Rutineaktivitetsteorien ble første gang lansert i 1979 av Cohen og Felson (Stranden, 2019, p. 34). Teorien går ut på at for at en uønsket handling skal kunne forekomme må det foreligge tre faktorer. Disse tre faktorene er «mål, motivert gjerningsperson og fravær av en kvalifisert beskytter» (Bruvoll, 2017, p. 24). Dersom ett eller flere av elementene mangler vil ikke en kriminell handling forekomme på det konkrete tidspunktet, i følge teorien. Altså dersom for eksempel verdien fjernes eller målet er riktig beskyttet vil ikke angrepet inntreffe. Situasjonen kan likevel være mer passende for et annet type angrep, der målet og situasjonen nå er i bedre overensstemmelse. Det kan også dreie seg om endringer trusselaktørens kapasitet som nå gjør at et tidligere upassende mål, nå blir mer aktuelt. Det er også viktig å huske på at potensielle kriminelle ikke bare er eksterne, men like godt kan være en betrodd ansatt (Stranden, 2019, pp. 34-35).



Figur 1: Rutineaktivitetsteorien

Kilde: Egenprodusert etter illustrasjon i Sikring av Roy Stranden s.35

APT-teorien ble introdusert i 1997 av Giovanni Manuta som hevder at sikkerhet kan uttrykkes som en matematisk funksjon, under forutsetning av at alle faktorene er til stede. Funksjonen ser slik ut: Sikkerhet = (A, P, T)Si og bygger på et samspill mellom en verdi (A: asset), en beskytter (P: protector), en trussel (T: threat) i en bestemt situasjon (Si: situation). For at dette skal være anvendelig i praksis må de tre elementene samhandle med omgivelsene og ikke være isolert. Når det er bekreftet at alle de tre faktorene eksisterer og samhandler med omgivelsene vil kompleksiteten i omstendighetene måtte vurderes for å kunne si noe om situasjonen. Innenfor ATP-teorien gjelder det også å følge med på trusselaktørens utvikling, innenfor intensjon og kapasitet. Slik introduseres også behovet for å bedrive etterretningsarbeid, som er en systematisk måte å identifisere, samle inn, analysere og distribuere informasjon til vedkommende som har behov for den slik at sikringstiltakene kan tilpasses. Etterretningsarbeid i sammenheng med sikring handler om å dimensjonere sikringstiltakene korrekt samt etablere et tidlig varslingsystem (Stranden, 2019, pp. 36-39).

2.3.2 Risiko

Risiko er et svært sentralt begrep innenfor sikringsfaget og det er viktig å ha en forståelse av dette begrepet da det dreier seg om usikkerhet (Forsvarsbygg, 2016, p. 43). Ordet risiko har eksistert i lang tid og på mange ulike språk. Betydningen av risiko har uansett tid og språk kunne forstås i retning av noe skadelig og ubehagelig (Aven 2012, gjengitt i Busmundrud, et al., 2015, p. 13). I dagligtalen benyttes risiko i forbindelse med at noe negativt kan skje (Busmundrud, et al., 2015, p. 13). Likevel er begrepet definert forskjellig i ISO 31000 og i NS 5814. Dette viser at sikringsfaget er

relativt ungt og at det ikke alltid er like lett å få til en god oversettelse fra engelsk til norsk. Det opereres også med forskjellig definisjon av risiko i NS5814 Krav til risikovurderinger og NS5832 Krav til sikringsrisikoanalyse. I delkapittel 2.1 sentral terminologi og begreper benyttes definisjonen i NS5814 ettersom denne tilsynelatende er mest utbredt og samsvarer med risikoen for tilsiktede uønskede handlinger, som er det denne delen av oppgaven forsøker å belyse. Dette dreier seg således om muligheten for at noe uønsket skal kunne forekomme og at det vil føre til noe negativt for den som utsettes for dette (Busmundrud, et al., 2015, p. 14).

I følge NS 5832 kan risiko også forstås som et «uttrykk for forholdet mellom trusselen mot en gitt verdi og denne verdiens sårbarhet overfor den spesifiserte trusselen». Disse forskjellige definisjonene har gitt opphav til to forskjellige tilnærminger til risiko (Endregard & Maal, 2015).

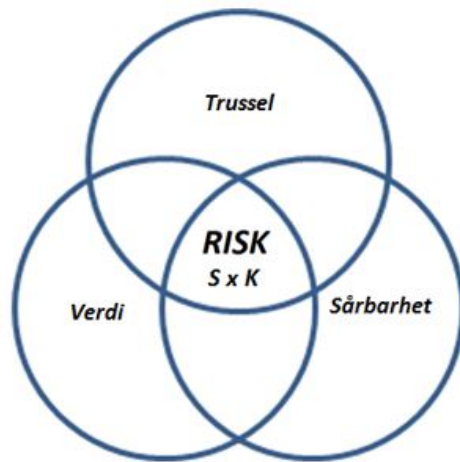
Felles for begge tilnærmingene er at begge benytter seg av de tre faktorene, verdi, trussel og sårbarhet. Det er altså den samlede vurderingen av disse faktorene som gir risiko (Næringslivets sikkerhetsråd, 2019). Forskjellen ligger altså i hvilken tilnærming som benyttes for å avdekke risikoen. Tilnærmingen basert på NS5814 benytter seg av sannsynlighet og konsekvenstilnærming. Dette gir en litt annen fremgangsmetode får å finne risiko. Arbeidsmetoden består av tre trinn; objekt kartlegging (verdivurdering), trusselvurdering (scenariobeskrivelse) og sårbarhetsvurdering. I første mellomtrinn handler objektkartleggingen om å skaffe en oversikt over objektet og vurdere verdiene. trusselvurderingen går ut på å legge frem mulige scenarier og angrepsmetoder. Deretter tar sårbarhetsvurderingen for seg muligheten for at en angriper kan forsere sikringstiltakene. Mellomtrinn to er fordelt i to stadier, der fase én tar for seg å beskrive et vellykket angrep. Deretter skal konsekvensen av mulig tap av verdi ved et vellykket angrep utredes. Det skal også vurderes hvilken sannsynlighet som foreligger for at et vellykket angrep skal forekomme. Sluttresultatet bygger på en sammenstilling av konsekvensen og sannsynligheten eller muligheten for at et slikt angrep skal lykkes. Dette resulteres således i objektets risiko (Busmundrud, et al., 2015, pp. 28-30). Denne analysen kalles ofte Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse). For å visualisere risikoen kan det benyttes en Boston square matrix, eller på norsk; Risikomatrix. Den horisontale aksene vurderer konsekvensen av tapt verdi, mens den vertikale aksene tar for seg sannsynligheten. Risikoen illustreres i det fargede området (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2007).

Sannsynlighet	Meget høy				
	Høy				
	Moderat				
	Lav				
	Risiko	Ufarlig	Farlig	Kritisk	Meget kritisk
	Høy				
	Moderat				
	Lav				
	Konsekvens				

Figur 2: The boston square matrix
 Kilde: Egenprodusert etter illustrasjon i Sikringshåndboka s. 53

Av NS 5832 fremkommer det en litt annen fremgangsmåte for å avdekke risiko basert på definisjonen av risiko. Ved en slik tilnærming til risiko går arbeidsmetoden ut på å foreta en verdi-, trussel- og sårbarhetsvurdering. Således er de to fremgangsmetodene like så langt. Noe av forskjellen på de to fremgangsmetodene er at NS5814 benytter sannsynlighet eksplisitt mens NS5832 benytter sannsynlighet implisitt. Dette betyr at NS5814 benytter begrepet sannsynlighet og har en egen vurdering av sannsynligheten, i sin vurdering av risiko. NS5832 benytter seg derimot ikke av begrepet sannsynlighet i samme grad, slik at sannsynlighet er et mer underforstått fenomen i denne fremgangsmetoden.

I verddivurderingsfasen skal det foretas systematisk vurdering og rangering av de verdiene virksomheten besitter og forvalter. Trusselvurderingen tar for seg identifisering av trusselaktører med deres intensjoner og kapasitet, i tillegg til andre faktorer. Det skal også foretas et valg av scenarier eller trusler som kan true verdiene. Sårbarhetsvurderingens hensikt er å vurdere i hvilken grad eksisterende barrierer kan forhindre den uønskede handlingen. Dette gir et sluttresultat der sikringsrisiko (begrepet som benyttes for risiko i NS 5832) forstås som en sammenstilling av verdi, trussel og sårbarhet. Således kan risiko ved denne fremgangsmetoden, illustreres som en funksjon av verdier, trusler og sårbarhet tilknyttet virksomheten. Denne kombinasjonen kalles ofte trefaktormodellen, der risiko oppstår i skjæringspunktet mellom de tre faktorene (Busmundrud, et al., 2015, p. 32).



Figur 3: Trefaktormodellen

Kilde: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Informasjonssikkerhet+-+risikostyring>

For å illustrere sammenhengen mellom de tre faktorene opererer NS 5832 med en et diagram kalt Risikotrekanten. Veilederen påpeker at det er snakk om en subjektiv og kvalitativ vurdering, der prosessen for å fremskaffe de nødvendige parameterne (trusler, verdier og sårbarhet) ofte er viktigst (Busmundrud, et al., 2015, p. 33). Risiko er her vist som det samlede arealet av trekanten, der hjørnene symboliserer faktorene verdier, trusler og sårbarhet. For eksempel dersom trusselen ovenfor virksomheten øker, vil trusselhjørnet trekkes utover, således øker arealet, eller den samlede risikoen. For å få trekanten tilbake til opprinnelig areal, innføres sikkerhetstiltak slik at sårbarhetshjørnet trekkes tilbake (Næringslivets sikkerhetsråd, 2011)



Figur 4: Risikotrekanten

Kilde: https://www.nsr-org.no/getfile.php/13841-1330342012/Dokumenter/NSR%20publikasjoner/Veiledninger%20og%20orienteringer/sikkerhetsrisiko_web_res.pdf

Virksomhetens verdier kan bestå av mennesker, produkter, gjenstander, operasjoner, bygg og/eller anlegge (Næringslivets sikkerhetsråd, 2019). Verdier er således de faktorene som er essensielle for virksomheten, slik som for eksempel kunnskap (mennesker) er en viktig verdi for et konsulentfirma. Trussel aspektet bedømmes i hovedsak ut fra kapasitet, intensjon og vilje til å gjennomføre en ondsinnet handling. Dog kan det være vanskelig å kartlegge den eksakte intensjonen og kapabiliteten. Dette er noe risikoanalysen således må ta høyde for. Sårbarhet er verdiens grad av sensitivitet satt i en situasjon der verdien står ovenfor en trussel. Virksomhetens barrierer er ment for å beskytte og skal avdekke, avskrekke, forsinke eller respondere på en trussel.

Barrierene må settes sammen i et system for å oppnå effekt og kan for eksempel bestå av vakter, kameraer, gjerder (fysisk sikkerhet), brannmurer innenfor datasikkerhet (informasjonssikkerhet), samt bakgrunnssjekk av ansatte (personellsikkerhet) (Næringslivets sikkerhetsråd, 2019).

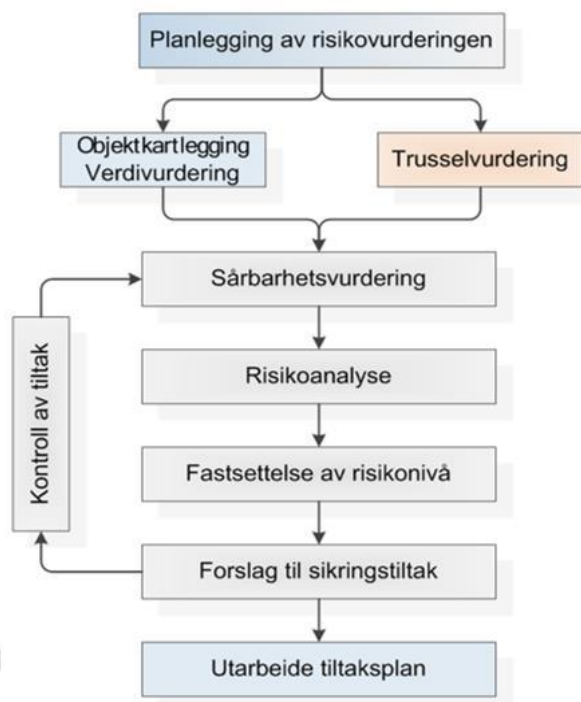
2.3.3 Risikoanalysen

Risikoanalysen benyttes som betegnelsen for hele prosessen og risikovurdering er den fasen av analysen som vurderer selve risikoen (Forsvarsbygg, 2016, p. 45). Formålet med risikovurderingen er å danne et grunnlag for utvelgelse av tiltak, som kan redusere risikoen (Busmundrud, et al., 2015, p. 15). Risikoanalysen er igjen en del av risikostyringsstrategien til virksomheter som handler om å få oversikt over risikoforhold, effekt av tiltak, i hvilken grad risikoen er styrbar ol. Risikostyring handler også om prosesser, metoder og strategier som kan bidra til å kartlegge og styre risikoene. Vedrørende byggeprosesser så kan risikoanalyser med fordel gjennomføres i flere av fasene, fra idefase til tidlig driftsfase. Formålet med risikoanalysen er likevel den samme; «å utarbeide beslutningsgrunnlag som kan brukes for å balansere ulike hensyn, som sikkerhet, økonomi og andre forhold som vil kunne gjøre seg gjeldende som vurderingskriterier» (Aven, 2015, p. 48). Resultatene fra analysen kan blant annet benyttes til å kontrollere at lov- og forskriftskrav overholdes samt til å velge mellom løsninger og ulike sikringstiltak (Forsvarsbygg, 2016, p. 45).

Før en risikoanalyse foretas er det viktig å avklare samt konkretisere hva målsetningen for analysen skal være. Det er derfor viktig at både prosjektledelsen og deltakere er oppmerksomme på hva som er målsetningen. Når en risikoanalyse skal foretas finnes det mange ulike metoder som kan benyttes. Når det gjelder risikovurdering av bygg med behov for sikring, er den mest vanlige metoden kalt Grovanalyse. Grovanalysen omfatter ofte kvalitative risikovurderingsmetoder, som ikke har behov for en stor arbeidsgruppe og krever mindre arbeidsinnsats. Arbeidsgruppen kan bestå av 3-10 personer som systematisk identifiserer og gjennomgår relevante trusselscenarioer, konsekvensen av disse samt sannsynligheten tilknyttet de uønskede hendelsene. Forsvarets forskningsinstitutt publiserte i 2015 noen anbefalinger ved gjennomføring av en risikovurdering:

- Kunnskap og metodeforståelse er viktigere enn valg av metode og tilnærming
- Unngå en homogen ekspertgruppe; etterstreb en tverrfaglig sammensetning der representanter har ulike perspektiver, kompetanse og bakgrunn
- Etterstreb enkel og forståelig formidling
- Synliggjør og beskriv usikkerhet
- Gjør rede for arbeidsprosessen samt valg og bruk av metode og tilnærming

Resultatet av analysen presenteres i form av en liste med risikoreducerende tiltak. For at resultatet skal bli vellykket er det viktig at risikoanalysen har god forankring hos ledelsen, noe som krever en aktiv deltakelse fra ledelsen underveis i analysen. Det er spesielt viktig at ledelsen involveres i vurdering av hvilken konsekvens tap av en verdi kan ha og at det utarbeides risikokriterier samt hvilket nivå av risiko som aksepteres (Forsvarsbygg, 2016, pp. 47-48).



Figur 5: Modell for gjennomføring av risikoanalyse
 Kilde: <https://docplayer.me/51390371-For-et-tryggere-norge.html>

2.3.4 Sannsynlighet

Sannsynlighet er et begrep som brukes mye innenfor arbeidet med risikoanalyser og risikovurderinger. Begrepet er også sterkt knyttet til ordet risiko og de brukes ofte om hverandre i dagligtalen, som for eksempel i dette utsagnet «risikoen for å komme til skade» der ordet risiko godt kunne vært byttet ut med ordet sannsynlighet. Dog er det noe kontrovers rundt bruken av begrepet sannsynlighet og det foreligger en viss debatt rundt hvorvidt sannsynlighet bør bli brukt når tilsiktede uønskede handlinger studeres. Dette skyldes at det foreligger et problem i forbindelse med arbeid tilknyttet risikovurdering og tilsiktede uønskede handlinger. Dette er fordi det er «(i) vanskelig, (ii) beheftet med stor usikkerhet, og (iii) mange mener det ikke er mulig å vurdere og grader sannsynligheten for hendelser som forekommer sjeldent og der det i tillegg står en strategisk trusselaktør bak» (Busmundrud, et al., 2015, p. 16).

Når det er snakk om tilsiktede uønskede handlinger er det i praksis ofte vanskelig å oppdrive matematisk sannsynlighet. Dette er fordi slike handlinger er sjeldne og fordi det

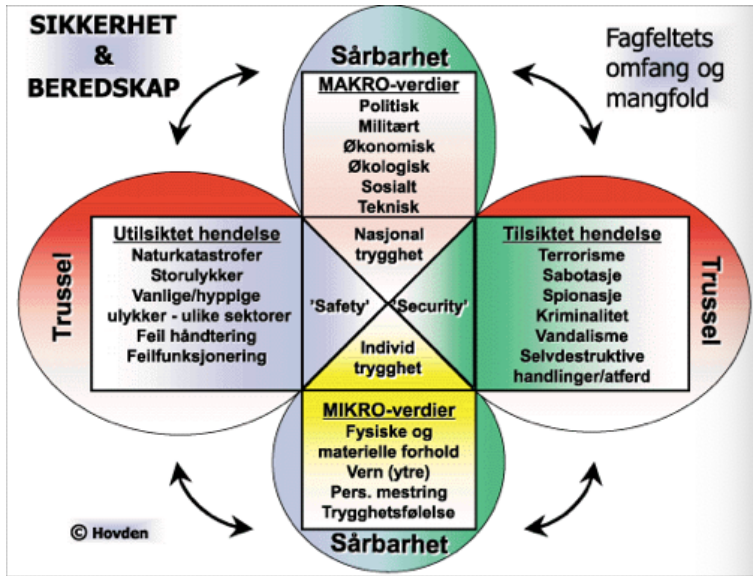
er tilknyttet stor usikkerhet (Busmundrud, et al., 2015, p. 21). Det benyttes derfor ofte en kvalitativ skala som vist i figur 2. Dette er noe som Aven i boken Risikostyring (2015) argumenterer for å kalle «kunnskapsbasert sannsynlighet».

Problemet med en slik tilnærming er at den avhenger sterkt av personen som foretar vurderingen. Dette er fordi kunnskapsbasert sannsynlighet vil bli sett gjennom øynene til personen som vurderer sannsynligheten. Derfor kommer resultatet sterkt an på personens bakgrunnsinformasjon og kunnskap (Busmundrud, et al., 2015, p. 17).

2.3.5 Sammenhengen mellom sikkerhet og risikohåndtering

Det er ikke ukjent at dagens samfunn er mer sammenknyttet enn for bare noen tiår tilbake. Farer og trusler er i dag uavhengig av lokalisering og kan nå frem til omtrent hva som helst, hvor som helst, i verden. Verden har generelt blitt mer globalisert, virus eller epidemier kan spres av flypassasjerer, datavirus spres av globale nettverk og så å si alle land har en form for radikaliseret gruppe, kapabel til å foreta terrorangrep (Hovden, 2004, p. 33). Norge er også kjent som et svært fredelig land med kultur basert på tillit. Tillit er derimot ikke en universell faktor for alle kulturer og kan således ikke defineres på internasjonal basis. Dette gjør at når virksomheter eller organisasjoner skal etablere seg i utlandet vil de stå ovenfor en annerledes kultur med andre essensielle faktorer. Det er viktig å være klar over disse faktorene og vite at ikke alle land er like trygge som Norge. Ellers risikeres det at bedriften fremstår som en naiv aktør og det kan fort oppstå unødvendige situasjoner, som kunne vært unngått hvis risiko og sikkerhetstiltak hadde vært bedre analysert.

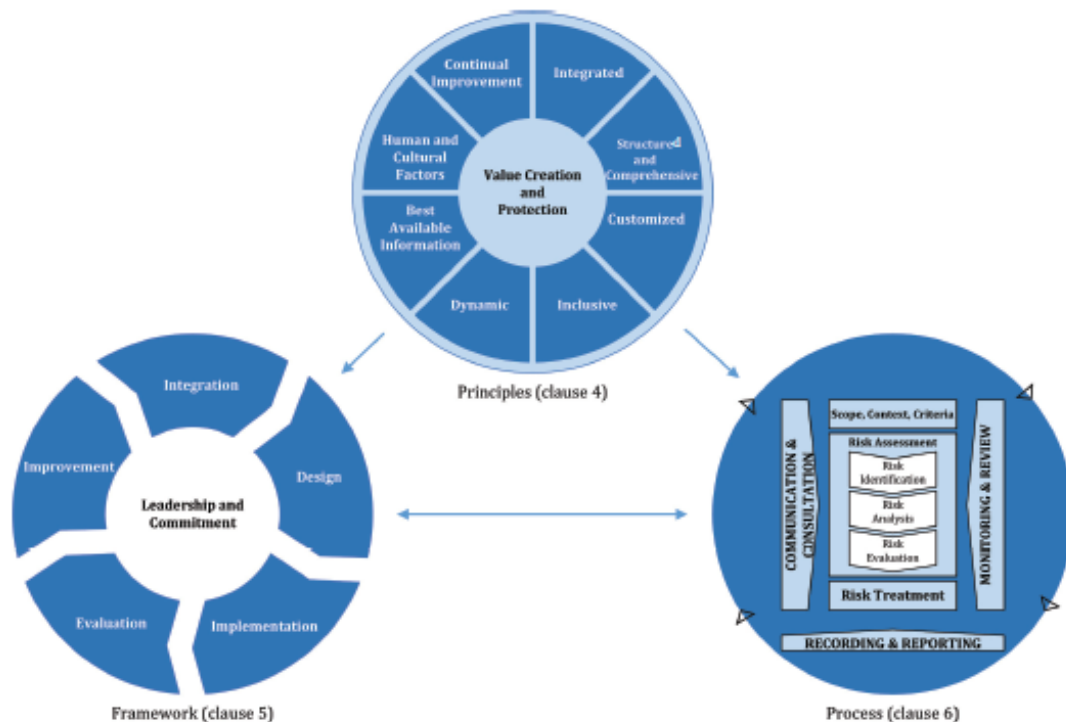
Forskning på sikkerhet er et fagfelt med stor betydning for risikohåndtering på alle nivåer, fra et internasjonal og nasjonalt perspektiv, ned til individets deltagelse i diverse samfunnsaktiviteter. Sammenhengen mellom sikkerhet og beredskap illustreres i figur 6. Figurens horisontale akse omhandler uønskede handlinger, alt fra naturkatastrofer til ondsinnede handlinger, rettet mot å skade andre. Den loddrette akse viser sårbarhetsperspektivet på et makro- og mikronivå (Hovden, 2004, p. 40).



Figur 6: Illustrasjon av sikkerhetsforskningens omfang og mangfold
Kilde: Hovden 2004

De fleste risikomodeller bygger på at risiko er en funksjon av at sannsynligheten inntreffer og de konsekvensene som vil forekomme dersom hendelsen inntreffer. Den totale risikoen omfatter således både tilsiktede uønskede handlinger og utilsiktede uønskede hendelser. Det er derfor vesentlig for en bedrift å se på risiko knyttet til en rekke ulike faktorer. De mest kjent er oftest forbundet til helse, miljø og sikkerhet, men det kan også dreie seg om tyveri, spionasje, innbrudd eller liknende (Indrelid, 2015, p. 10).

For å forebygge sannsynligheten for at risikoen forekommer er sikkerhetsledelse et sentralt aspekt for risikohåndtering. Risikohåndtering er en aktivitet innenfor risikostyring og gjennomføres stort sett etter at det er foretatt en risikovurdering. Med risikostyring menes evnen til å kunne påvirke sannsynligheten for, eller konsekvensene av, at en risikofaktor inntreffer (International standard organization, 2018). Risikohåndtering bygger altså på en rekke prinsipper, rammeverk og en prosess der ulike usikkerhetsaspekter avdekkes og tiltak implementeres (International standard organization, 2018). Figur 7 illustrer denne sammenhengen og kan tolkes som en uendelig prosess, der kontinuerlig vurdering samt oppgradering / oppdatering av tiltak er nødvendig.



Figur 7: Prinsipper, rammeverk og prosess
 Kilde: ISO 31000: 2018 s. V.

Etter at risikovurderingen er foretatt må virksomheten avgjør hvorledes de identifiserte risikofaktorene skal håndteres. Dette dreier seg om å velge sikringstiltak og deretter implementer og iverksette dem. I følge ISO 3100 kan risiko håndteres på syv ulike måter:

- Unngå risiko ved å beslutte å ikke begynne eller fortsette med aktiviteten som forårsaker risikoen
- Fjerne risikokilden
- Dele risiko med én eller flere andre parter
- Endre sannsynligheten
- Endre konsekvensene
- Ta risikoen for egen regning som følge av en veloverveid beslutning
- Ta eller øke risikoen for å kunne dra nytte av en mulighet (International standard organization, 2018, p. 13)

Dersom sikkerhetstiltak gjennomføres uten at det har vært foretatt en risikovurdering kan dette fort føre til at tiltakene blir basert på ukvalifiserte skjønn, tilfeldigheter og feil dimensjoneres. Sikkerhetsrisikoen påvirkes av mange forhold og disse forholdene vil være annerledes i utlandet sammenliknet med Norge og må behandles der etter (Næringslivets sikkerhetsråd, 2011).

2.3.6 Sikringstiltak

Sikringstiltak skal beskytte mot aktører, eget personell og eksterne faktorer som har ønske og kapasitet til å utføre en sikkerhetstruende handling. Sikringstiltakene er der for å ivareta det forsvarlige nivået som kreves for å beskytte virksomheten (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2019b). Det er dog viktig å merke seg at ingen sikringsmetoder eller midler vil være helt sikre. Det handler derfor om å skape tilstrekkelig tid, inneha nødvendig kunnskap og benytte riktige verktøy. Sikringstiltakene kan være både synlige, i form av fysiske tiltak, og usynlige. I følge nasjonal sikkerhetsmyndighet kan tiltakene grupperes i fire grupper; organisatoriske -, administrative -, mekaniske - og elektrotekniske tiltak (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017b, p. 7). Dette er en gruppe mer enn slik inndelingen er gjort i NS 5834, der det kun er tre grupper; teknologiske, menneskelige og organisatoriske (2016, s. 13). Det må likevel kunne sies at begge inndelingene er korrekte ettersom de administrative tiltakene omhandler mennesker samt at de organisatoriske og mekaniske tiltakene kan slås sammen og kun kalles organisatoriske. Disse tiltakene kan igjen være kortsiktige eller langsiktige basert på trusselens antatte varighet.

Nasjonal sikkerhetsmyndighet inndeling vil nå bli gjennomgått. Det er valgt å benytte denne inndelingen ettersom denne oppfattes som en litt mer definert inndeling samt at den er av nyere dato. Organisatoriske tiltak handler altså om «byggningsutforming, planløsning, soneinndeling, personell, rutiner, kontroll og oppfølging, håndbøker, metoder» osv (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017a). Dette er altså tiltak som er fattet i form av regelverk, instruksjoner eller beslutninger som regulerer organisering, prosesser, adferd ol. Organisatoriske sikringstiltak kan også regulere anvendelsen av andre sikringstiltak (Norsk Standard , 2012).

De administrative tiltakene dreier seg om vakt, resepsjon, den faktiske utførelsen, logger, håndtering av hendelser osv (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017a). Således utgjør dette den praktiske håndteringen i det dagligdagse.

Mekaniske tiltak omhandler alt det konkrete, slik som gjerder, murer, yttervegger, vinduer, låser osv. De elektrotekniske tiltakene omfatter elementer slik som detektorer og alarmer, adgangskontroll, TV – Overvåkning. Disse tiltakene er ofte usynlige elektroniske elementer, men kan også være fysiske eller logiske sikringstiltak (Norsk Standard , 2012).

Det er samspillet mellom disse tiltakene som avgjør den totale kvaliteten på sikringen. De fleste virksomheter med behov for sikring er derfor avhengig av en kombinasjon av de ulike tiltakene for å oppnå ett tilstrekkelig sikkerhetsnivå.

2.3.7 Prinsipper for sikring av verdier i bygg

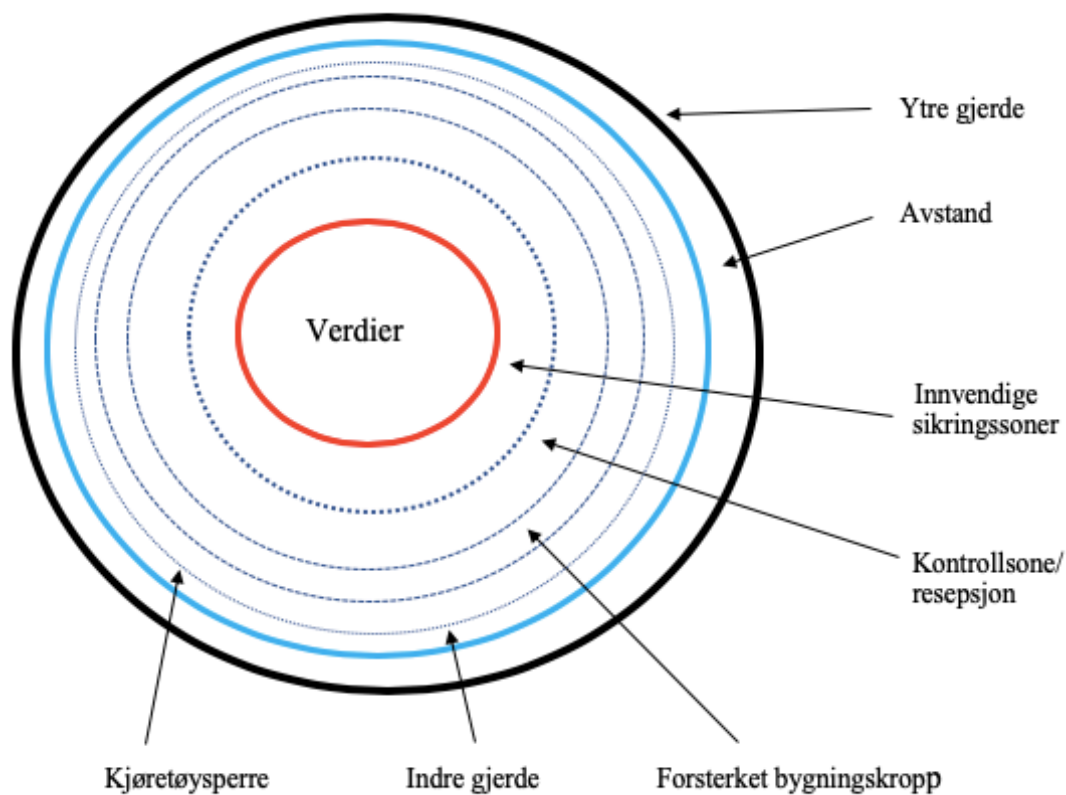
Innenfor sikringsteori finnes det noen veletablerte prinsipper knyttet til sikring av verdier i bygg (Forsvarsbygg, 2016, pp. 15-22). I takt med den teknologiske utviklingen og utviklingen av moderne våpen har forsvarsanlegg og forsvarsmetoder blitt stadig mer avansert. For å skape en følelse av trygghet er det viktig med fravær av trusler og muligheten til å beskytte seg mot farer. Dette er spesielt vanskelig å få til for bygg i byområder som har behov for sikring. Slike typer bygg, som blant annet ambassadebygg, krever ofte langsiktig planlegging, utforskning av tomtens muligheter, utvendig/innvendig forsterkning av bygget, elektronisk sikring, vakthold og administrative tiltak (Forsvarsbygg, 2016, p. 15). Bygg med krav til sikring krever også sitt av omgivelsene og det kan derfor oppstå utfordringer knyttet til infrastruktur, konstruksjon, arkitektur, teknologiske løsninger osv. For å gi visse føringer er dette derfor regulert av juridiske rammer, lovverk og byråkrati. Dette danner tilsammen grunnlaget for områdeplaner, reguleringsplaner, kontroll og sanksjonsmuligheter (Indreli, 2015, p. 6, første gang sitert i Nistov, 1999).

Innenfor sikringsteori er det tre sentrale prinsipper som omhandler ulike teoretiske løsninger for sikring av bygg. Disse har utviklet seg i takt med samfunnets utvikling, der den eldste metoden kalles sikring i dybden. De to andre metodene kalles helhetlig sikring og balansert sikring (Forsvarsbygg, 2016, pp. 15-22).

Sikring i dybden baserer seg på tanken om å avskrekke angriperen ved at det foreligger flere lag med sikringstiltak som må forseres. Dette skaper en høyere vanskelighetsgrad og øker tidsaspektet inntrengeren trenger for å komme inn til verdiene. Dermed vil beskytterne ha vunnet tid som kan brukes til for eksempel å få inn en forsvarsstyrke til å avverge/stoppe angriperen eller fjerne verdiene fra området. Prinsippet kan brukes på både utvendig perimetersikring og innvendig sikring. Dette foregår ved å bruke flere former for sikringstiltak i samme sone, som for eksempel gjerder, murer og kjøretøysperrer i utvendig perimetersikring (Forsvarsbygg, 2016, p. 15).

Sikkerhetstiltakene forsinker eller stopper altså angriperen på forskjellig måte (Stranden, 2019, p. 97). Det er dog viktig å presisere at det er fullt mulig å bruke samme sikringstiltak på flere steder, som for eksempel adgangskontroll i form av en kortleser på dører eller brannmur i et datanettverk. Poenget er at det brukes i flere lag. En av fordelene med denne typen sikring er at ved å benytte flere ulike tiltak blir det også

vanskeligere for inntrengeren å kartlegge alt. Ulempen med en slik løsning er riktignok at det krever mye kompetanse fordi det er nødvendig med ressurser som har tid og kunnskap til å drifte og vedlikeholde sikringstiltakene (Stranden, 2019, p. 97).



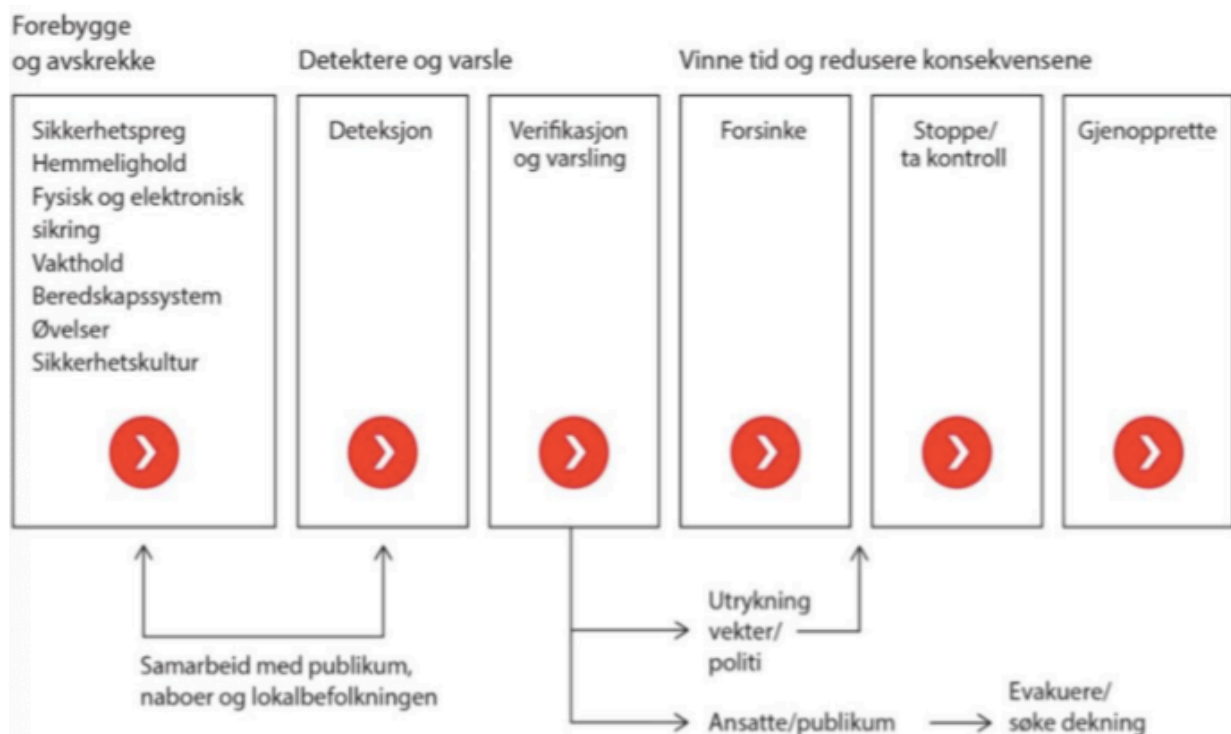
Figur 8: Sikring i dybden

Kilde: Egenprodusert etter illustrasjon i Sikringshåndboken s. 17

Sikringsprinsipp nummer to kalles helhetlig sikring og er en videreutvikling av sikringselementene barriere, deteksjon, verifikasjon og reaksjon som nevnes i sikkerhetsloven. Poenget med dette prinsippet er få en inntrenger til å vurderer det som usannsynlig å lykkes med et angrep, ved å iverksette sikringstiltak som fremstår som svært gode og effektive. Det er derfor hensiktsmessig å benytte tiltak som er synlige, for å avskrekke, og noen som er usynlige, for å ivareta overraskelsesmomentet. Basert på trusselvurdering reguleres beredskapsnivået opp eller ned for å tilpasse seg trusselnivået (Forsvarsbygg, 2016, pp. 18-19).

I bymiljøer er det dog et behov for å ta hensyn til estetikk, godt bymiljø og tilgjengelighet for innbyggerne. Dette fører til at det er viktig at sikringstiltakene integreres i arkitektur og landskapsarkitektur. Sikringstiltakene skal forsøke å forebygge og avskrekke, detektere, verifisere og varsle samt forsinke angriperen. I forbindelse med varslingen er det også aktuelt å ha tilknyttet en utrykningsstyrke, som for eksempel politiet, som kan prøve å stoppe, ta kontroll eller sikre bevis. Tett samarbeid med politi

og andre instanser er således viktig for å kunne utarbeide en plan som beskriver hvordan en sikkerhetstruende hendelse skal håndteres. Samarbeidet kan også bidra til å få kontroll over situasjonen, redusere skader, forhindre eventuelle følgeskader og raskt komme tilbake til normaltstanden (Forsvarsbygg, 2016, pp. 20-21).



Figur 9: Illustrasjon av helhetlig sikring
 Kilde: Sikringshåndboka s 18

Sikringsprinsipp nummer tre heter balansert sikring og kalles ofte for tidsregnskap. Dette prinsippet går ut på at den totale forsinkelsen skapt av sikringstiltakene skal være større enn responstiden. Altså skal angriperen bruke lenger tid på å forsere sikringstiltakene eller ta kontroll over området, enn det utrykningsstyrken bruker på å komme på plass (Stranden, 2019, p. 99). Forutsetningen er at inntrengeren blir detektert og verifisert samt at utrykningsstyrkens størrelse og beredskap står i samsvar med trusselaktøren (Forsvarsbygg, 2016, p. 22).

I forbindelse med balansert sikring utarbeides det et tidsregnskap som brukes til å dokumentere at balansert sikring er oppnådd samt beregne total forsinkelsestid. Tidsregnskapet krever kunnskap om inntrengningstider, noe som ofte kan anskaffes gjennom realistiske inntrengningstester (Forsvarsbygg, 2016, p. 22). En ulempe med et slikt tidsregnskap er at forsinkelsestiden til sikringselementene kan variere basert på trusselaktørens kapasitet. Fordelene med tidsregnskapet knytter seg til at det gir en systematisk måte å strukturere de ulike sikringstiltakene. Dette gir også en mulighet for

kostnadseffektivitet ettersom tiltak som ikke bidrar til å vinne tid kan fjernes, dermed kan virksomheten heller investere i andre tiltak. Det gir også mulighet til å teste og måle tiltakenes effektivitet, noe som kan være til fordel for virksomheten (Stranden, 2019, p. 100).



Figur 10: Eksempel på tidsregnskap
Kilde: Egenprodusert

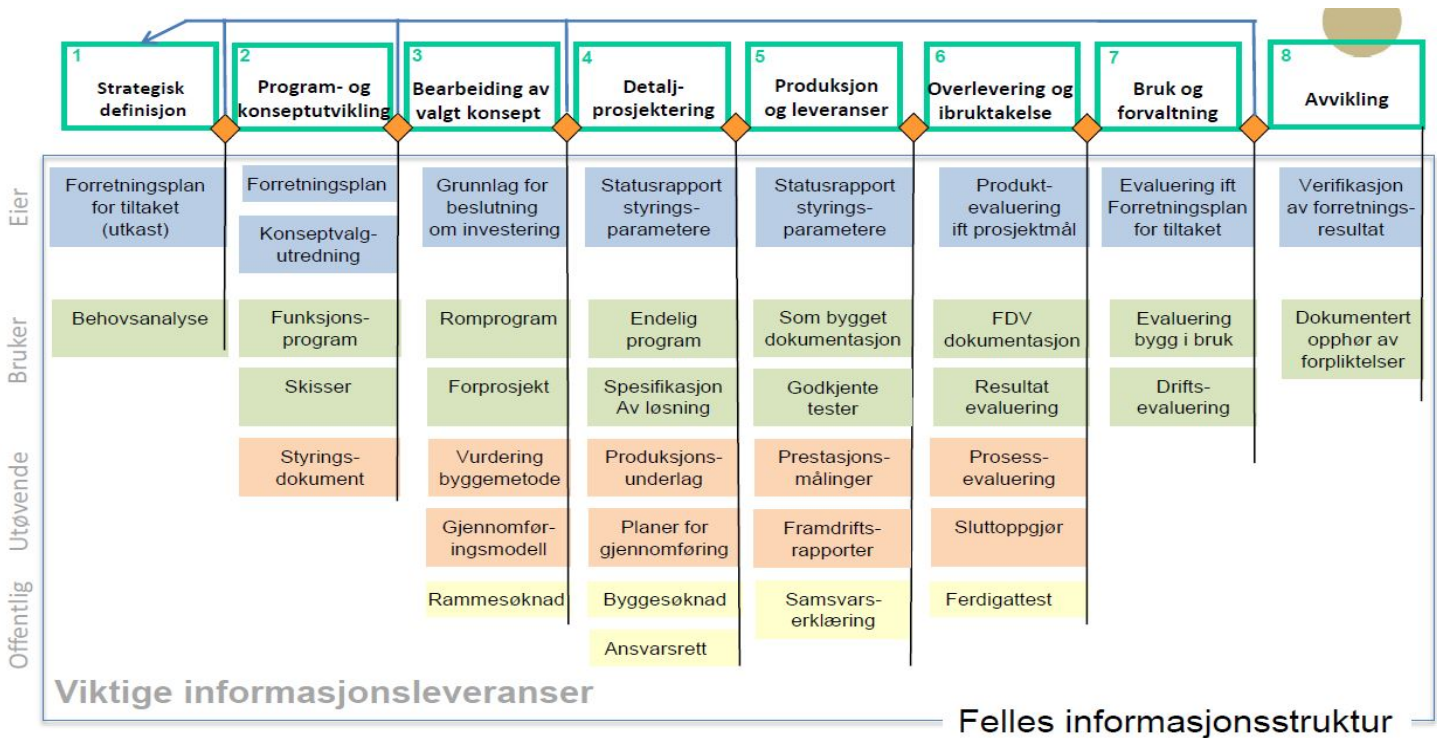
2.4 Teori og litteratur knyttet til planlegging, og organisering av prosjekter

Dette delkapittelet vil ta for seg teori og litteratur som er sentral for planleggingsfasen i byggeprosjekter. Gjennomføringsfasen vil ikke bli forklart fordi masteroppgavens tematikk tar for seg planleggingsfasen. Prosjekter er en innviklet og komplisert arbeidsform og byggebransjen er svært fragmentert. Hvis det ikke foreligger en konkret struktur og klar ansvarsfordeling, kan det lett bli kaos i prosjektet (Rolstadås, et al., 2016, p. 233).

2.4.1 Overordnet teori

Byggeprosjekter kan deles inn i tre stadier kalt sondering, prosjektet og gevinstrealisering. Prosjektstadiet kan videre deles inn i de tre fasene identifisering, definering/planlegging og gjennomføring. Disse fasene kan videre deles inn i flere trinn (Rolstadås, et al., 2016, p. 98). For å skape et felles rammeverk for byggeprosessen har Norges bygg-, anlegg- og eiendomsbransje (BAE), utarbeidet et dokument kalt «Neste Steg». Rammeverket inneholder totalt åtte steg. Formålet med dokumentet er danne et felles referansegrunnlag for bransjen, som kan brukes til å forhindre at det oppstår misforståelser rundt byggeprosessen (Norsk Eiendom, 2015, pp. 3-4).

Modellen på neste side illustrer de åtte stegene og tilknyttede informasjonsleveranser. Informasjonsleveransen kan bestå av et dokument, modell eller dokumentasjon på det endelige fysiske resultatet (Norsk Eiendom, 2015, p. 12).



Figur 11: Byggeprosessens steg og informasjonsleveranser
Kilde: <https://www.byggordboka.no/artikkel/les/neste-steg-generell-oversikt>

Stegene baseres på en teori om at en viss mengde informasjon (input/output) må være avklart før virksomheten kan bevege seg over til neste steg. Denne informasjonsflyten er svært sentral for prosjektet og kan påvirke produktiviteten (tempo) samt effektiviteten (kvaliteten) i prosjektet (Norsk Eiendom, 2015, p. 10). Dette utdypes ytterligere av Rolstadås et al. (2016), som sier at tid og kvalitet er blant de viktigste variablene, som kan påvirke prosjekts kostnader. For eksempel kan kvaliteten økes ved å godta økte kostnader.

Leveransene i hvert steg, utarbeides av de fire ulike gruppene som er involvert i en byggeprosess. Gruppene defineres av de involverte aktørens perspektiv på byggeprosessen. Derfor kalles gruppene eierperspektivet, brukerperspektivet, utøvendeperspektivet og offentlig perspektiv. For denne oppgaven vil det fokuseres på eierperspektivet, brukerperspektivet og det utøvendeperspektivet. Det offentlige perspektivet blir ikke gjennomgått fordi «neste steg» er utledet med tanke på prosjekter som skal lokaliseres i Norge. Ambassader bygges i utlandet og forholder seg lite til norske planmyndigheter, men byggeprosjektene er avhengig av å forholde seg til lokale myndigheter i de forskjellige landene. Dette kan være ganske krevende fordi prosjektet er avhengig av følge landets lover og forskrifter, som vil være forskjellig fra land til land.

Eierperspektivet kan i følge Rolstadås et al. (2016), fylle tre ulike roller i prosjektet. Disse rollene kan enten være sponsor, bruker eller prosjektansvarlig. Sponsorrollen skal

sikre at prosjektet oppfyller effektmålene, altså at det endelige bygget skal være lønnsomt for virksomheten. Effektmålene kan dog være vanskelig å mål i en evaluering av prosjektet (Rolstadås, et al., 2016, p. 57). Brukerrollen dreier seg om å få prosjektresultatet til å fungere optimalt når prosjektet er ferdigstilt og overlevert. Prosjektansvarlig går ut på å sikre at prosjektet gjennomføres så effektivt så mulig.

2.4.2 Byggeprosessens steg

Stegene 1 til og med 4, vil nå bli kort forklart. Disse stegene er involvert i planleggingsprosessen, som inngår i oppgavens tematikk. De neste stegene tilhører gjennomføringsfasen, bruksfasen og avviklingsfasen og blir derfor ikke gjennomgått.

Steg 1

Steg 1 i byggeprosessen har som formål å kartlegge overordnede mål og rammer for prosjektet. Derfor kalles dette steget for strategisk definisjon. Input informasjon som må være til stede før dette trinnet kan påbegynnes, er brukerens problem eller ide, som skal løses. Eierperspektivet må ha en forretningsmessig strategi og utkast til forretningsplan for tiltaket. Brukerperspektivet må kartlegge gapet mellom behovet og tilstanden. Dette resulterer i behovsanalysen. Det utøvende perspektivet må ta for seg prioritering av markeder, prosjekter og gjennomføringsevne. Denne vurderingen kalles en markedsvurdering og vil ligge til grunn for valg av gjennomføringsmodell og anskaffelsesprosedyrer (Norsk Eiendom, 2015, p. 15).

«Neste steg» snakker om viktigheten av prosjektevalueringer og de erfaringene som er samlet fra tidligere prosjekter. Dette er nyttig informasjon som kan bidra til å forbedre planleggingsprosessen. Fra steg 1 fremgår en begrunnet vurdering av om det er forretningsmessig fornuftig å foreta en utredning av om det er mulig å gjennomføre prosjektet (Norsk Eiendom, 2015, p. 15).

Steg 2

Andre steg handler om program og konseptutvikling. Formålet er derfor å fastslå om prosjektet er gjennomførbart samt avgjøre prinsipløsningen som vil være mest hensiktsmessig. For å kunne starte på dette trinnet må det foreligge en forretningsplan for virksomheten og for tiltaket. Forretningsplanen for prosjektet skal utgjøre et business case med begrunnelse og strategiske mål. Eiersiden skal ta stilling til om det skal leies eller eies og konkretisere mål, rammer og suksesskriterier for prosjektet. Det skal også utredes muligheter og forutsetninger for prosjektet. Totalt sett utgjør dette leveranser i form av alternativanalyser, finansiell ramme, overordnet gjennomføringsmodell samt en

eventuell konseptvalgutredning. Forretningsplanen skal i tillegg oppdateres (Norsk Eiendom, 2015, p. 16).

Brukerperspektivet skal stå for å utarbeide et funksjons- eller romprogram. Det skal utredes alternative handlinger og konsekvenser samt et skisseprosjekt. I tillegg skal det tas en avgjørelse knyttet til prinsippvalg eller konseptvalg. Dette utgjør prosjektets funksjonsprogram, konseptdokumentasjon og skisser/illustrasjoner (Norsk Eiendom, 2015, p. 16).

Det utøvende perspektivet står for å utarbeide en grov definering av prosjektets omfang. Den første rammeplanen for gjennomføringen, skal også utvikles i dette stadiet. Disse dokumentene utgjør de foreløpige styringsdokumentene (Norsk Eiendom, 2015, p. 16).

Andre prosesser som har betydning for dette steget, er å utvikle prosjektmål. Behovet skal omsettes til et program og kostnadsestimat. Lokalisering og tomt skal vurderes. Det er en rekke andre strategier, matriser og beskrivelser, som skal utarbeides. Blant disse er teknisk- og kommunikasjonsstrategi (Norsk Eiendom, 2015, p. 16).

Fra dette steget sitter virksomheten igjen med en konklusjon på om tiltaket er gjennomførbart. Konseptet/prinsippløsningen vil ha blitt vurdert opp mot eiernes forretningsplan og brukernes behov. Da vil det foreligge en konklusjon om hvorvidt virksomheten vil gå videre samt hvilket konsept som skal videreutvikles (Norsk Eiendom, 2015, p. 16).

3 Steg

Tredje steg tar for seg bearbeiding av konseptet. Formålet er å utarbeide et riktig grunnlag, slik at en endelig beslutning kan fattes. Dette grunnlaget består av å utvikle prinsippene for tekniske løsninger, realistiske strategier og planer. Informasjonen som må ligge til grunn for å ta fatt på dette steget er konseptdokumenter, programmet for hva som skal utvikles, skisser og illustrasjoner, funksjonsprosjekt og styringsdokumenter (planlagt gjennomføringsstrategi) (Norsk Eiendom, 2015, p. 17).

Eierperspektivet skal i denne fasen ta seg av klarlegging av konsekvenser av prosjektet. Forretningsplanen skal bekreftes, noe som innebærer valg og prioritering av styringsparameterne. Dette resulterer i en leveranse som består av et grunnlag for å foreta endelig beslutning om investering, kostnadskalkyle, finansieringsplan, kontrakts- og organisasjonsstruktur (Norsk Eiendom, 2015, p. 17).

Brukerperspektivet skal konkretisere og bekrefte kravene og behovene. Brukerne skal også utrede funksjoner og løsninger, med nødvendig detaljeringsgrad. Dette skal resultere i et romprogram og et forprosjektdokument (Norsk Eiendom, 2015, p. 17).

Det utøvende perspektivet skal ta seg av rammer og planer, som skal konkretiseres og bekreftes for gjennomføringen. Dermed består leveransen i dette trinnet av en gjennomføringsmodell med planer for gjennomføringen, skissert løsning for byggemetode og tekniske føringer (Norsk Eiendom, 2015, p. 17).

Andre prosesser som er sentrale i dette steget er å oppdatere gjennomføringsstrategien og kontrahere eventuelle tredjeparts konsulenter. Bygge strategien og prosjektets byggbarhet skal vurderes. Steget resulterer i endelig omfang av løsningen for funksjoner og rom. Det vil også foreligge en konkret gjennomføringsplan med et kostnadsoverslag eller et periodisert budsjett. Det fattes endelig beslutning om finansiering og gjennomføring av prosjektet (Norsk Eiendom, 2015, p. 17).

Steg 4

Fjerde steg handler om detaljprosjektering. Formålet er å utvikle et arbeidsgrunnlag som er tilstrekkelig detaljert og kvalitetssikret. Dette skal sikre at trygg og riktig utførelse kan skje (Norsk Eiendom, 2015, p. 18).

Dette steget har behov for informasjon i form av vedtatt løsning og gjennomføringsstrategi før oppstart. Strategien inneholder overordnet tidsplan, plan for kostnader, kvalitet og usikkerhet. Det er også behov for detaljert informasjon om system- og produktinformasjon (Norsk Eiendom, 2015, p. 18).

Eierperspektivet skal stå for at nødvendige ressurser og kompetanse er på plass i henhold til forretningsplanen og for å sikre at gevinsten kan realiseres. Nødvendige beslutninger må fattes undervegs. Leveransen består derfor av en prosjektplan for produksjon, overlevering og ibruktakelse, samt en oppdatert forretningsplan (Norsk Eiendom, 2015, p. 18).

Brukerperspektivet skal sikre at krav og behov er ivaretatt i prosjekteringen. Dette sikres av en spesifisering av den valgte løsningen, gjennom et dokument kalt arbeidsunderlag. Det utøvende perspektivet er nå i mobiliseringsfasen og må klargjøre hva som skal utføres og hvordan dette skal gjøres. For å få til dette må det ressurstilgangen sikres. Leveransen består da av et produksjonsunderlag, som består av planer for kvalitet, tid og gjennomføring (Norsk Eiendom, 2015, p. 18).

Andre prosesser som er viktig i denne fasen er å oppdatere gjennomføringsstrategien og kontrollere tredje parts aktører. Fasen ender opp med et underlag for å produsere prosjektet, til rett tid og kvalitet. Det vil også foreligge en tilstrekkelig detaljert plan for gjennomføringen (Norsk Eiendom, 2015, p. 18).

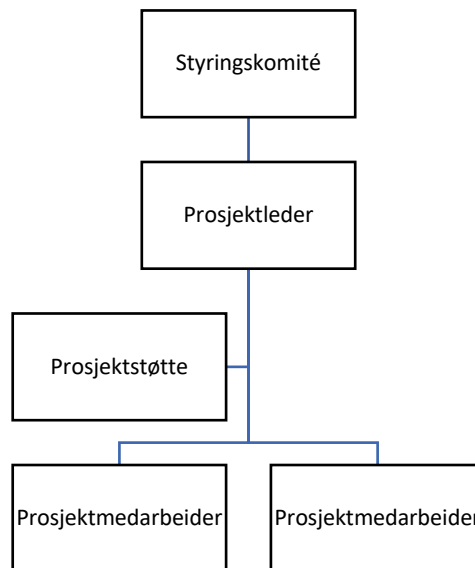
2.4.3 Prosjektorganisering og organisasjonsmodell

Prosjekter involverer mange mennesker som skal utføre ulike oppgaver i prosjektet. For å sikre en god ansvarsfordeling er derfor prosjektorganisasjonen et viktig verktøy. Instansene forteller hvem som har ansvaret for gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Organisasjonens formål er å nå bestemte mål ved hjelp av koordinert virksomhet blant personer i en gruppe. En prosjektorganisasjon defineres, som en midlertidig organisasjon, ment for å gjennomføre et prosjekt. Når prosjektet er gjennomført, oppløses organisasjonen (Rolstadås, et al., 2016, p. 233).

Prosjektorganisasjonen består av aktører, kalt en prosjektgruppe. Aktørene kan deles inn i fire kategorier; styringskomité, prosjektleder, prosjektstøtte, prosjektmedarbeider. Styringskomitéen skal bistå prosjektet med fagkunnskap og har delvis ansvar for å sørge for at prosjektet får korrekt innretning. Dette innebærer å ta viktige avgjørelser knyttet til konseptvalg, tidsplan, kostnadsramme, engasjement av hovedkontraktører osv. Styringskomitéen oppretter ofte en rekke underkomiteer. Underkomiteene kommer med ulike forslag til styringskomitéen og fatter derfor ikke vedtak (Rolstadås, et al., 2016, pp. 238-242).

Prosjektlederen har det overordnede ansvaret for gjennomføringen av prosjektet og skal rapportere til styringskomitéen. Prosjektlederen operer etter retningslinjene og målene fastslått av styringskomitéen. Denne aktøren har i tillegg disposisjonsrett over ressurser i form av tid, utstyr, penger og personell. En prosjektstøttefunksjon kan bistå prosjektlederen med blant annet prosjektregnskap, planlegging, kommunikasjon, oppfølging og juridisk bistand.

Arbeidsoppgavene i prosjektet utføres enten av enkelt personer eller grupper av personer og kalles ofte en organisatorisk enhet, eller instans i organisasjonen. Funksjonene angir hvordan arbeidsoppgavene grupperes, men instansene angir hvem som har ansvaret for gjennomføringen. Ansvarsfordelingen illustreres i et organisasjonsskjema/organisasjonskart.



Figur 12: Eksempel på organisasjonskart
Kilde: Egenprodusert

Linjene i diagrammet formidler myndigheten. Hver instans har en stillingsinnehaver med en viss myndighet og en tilhørende stillingsinstruks. Myndigheten kan være i form av linjemyndighet eller rådgivende myndighet. Linjemyndighet gir vedkommende rett til å beordre andre prosjektmedarbeidere til å utføre oppgaver. Linjemyndigheten angis med en vertikal strek og gir vedkommende myndighet over instansen som ligger direkte under i organisasjonskartet. Rådgivende myndighet angir av de horisontale linjene. Den rådgivende instansen kan ikke beordre, men kan komme med anbefalinger eller råd.

Noen av de viktigste kriteriene for valg av organisasjonsmodell er størrelse, kompleksitet og utstrekning i tid. For større prosjekter anbefales det å benytte organisasjonsmodellen kalt full autoritet eller project task force. Ved en slik organisering, konstrueres det en ny og selvstendig organisasjon som skal stå for gjennomføringen av prosjektet. Prosjektorganisasjonen er derfor adskilt fra linjeorganisasjonen i virksomheten (basisorganisasjonen). Prosjektlederen opptrer ofte som en «prosjektdirektør» og organiserer vanligvis prosjektet etter et linje/stab- mønster. Modellen gir prosjektet råderett over ressursene, som medfører at det ikke er nødvendig å ta hensyn til basisorganisasjonens krav. På grunn av dette oppstår det fort et problem med kompetanseoverføring mellom basis- og prosjektorganisasjonen. Dette fører til at det lett kan oppstå prosjektinterne «teorier» som potensielt kan være i uoverensstemmelse med retningslinjene utarbeidet av basisorganisasjonen (Rolstadås, et al., 2016, p. 236).

2.4.4 Prosjektsuksess

Prosjektsuksess er sentralt tema av stor interesse for virksomheter som jobber med byggeprosjekter. Det er vanskelig å konkretisere de eksakte årsakene til at et prosjekt blir en suksess og hvordan suksessen skal måles. For å gjøre dette noe enklere skiller det mellom suksesskriterier og suksessfaktorer (Rolstadås, et al., 2016, p. 86).

Suksesskriterier kan bestemmes i forkant av prosjektoppstart og representerer det virksomheten ønsker å oppnå med prosjektet. Det kan være parametere, indikatorer eller verdier, som måles, eller registreres, for å vurdere om prosjektet kan anses som suksessfullt eller ikke. Vurderingen foretas etter at prosjektet er avsluttet.

Suksesskriteriene kan variere fra prosjekteier og prosjektorganisasjon. For at prosjektet skal være suksessfullt må begge settene av kriterier være oppfylt (Rolstadås, et al., 2016, p. 86).

For at et prosjekt skal bli vellykket, må det være en rekke forhold som legger til rette for at dette kan oppnås. Disse forholdene kalles suksessfaktorer. Suksessfaktorene kan observeres og påvirkes under gjennomføringen av prosjektet. Suksessfaktorer kan defineres som «elements of a project which, when influenced, increase the likelihood of success» (Müller & Jugdev, 2012, gjengitt i Rolstadås, et al., 2016, p. 86).

Det er utledet en rekke hovedårsaker til at prosjekter har mislyktes. Basert på disse har det blitt utformet en liste som inneholder 10 sentrale faktorer for suksess. Faktorene er: prosjektets mål, engasjement fra toppledelsen, prosjektplanlegging, kommunikasjon med klienten, personalforhold, tekniske forhold, godkjenning fra kunden, prosjektoppfølgning, kommunikasjon og problemhåndtering (Pinto & Slevin, 1987, gjengitt i Rolstadås et al., 2016, p. 90).

2.4.5 Prosjektoppfølgning

Prosjektlederen har i forbindelse med gjennomføringen, ansvaret for prosjektoppfølgningen. Dette innebærer å kontrollere hvordan fremdriften er tidsmessig, kostnadsutviklingen og sjekke opp fremdriften i hver enkelt kontrakt som er satt ut. God prosjektoppfølgning krever at det kan beskrives hva som skal leveres av hvem, til hvilket tidspunkt og til hvilken kostnad. God planlegging er således nødvendig, for å få til god prosjektoppfølgning (Rolstadås, et al., 2016, p. 325).

Det er særlig to faktorer som det er viktig at prosjektlederen fokuserer på i prosjektoppfølgningen. Dette gjelder tid og kostnader. Dog er det viktig å huske på at kvalitet, er et aspekt som er nært knyttet til disse faktorene. Tid, kostnad og kvalitet er

like viktige for å nå prosjektets mål. Dette kan forklares slik: Ved å akseptere økte kostnader kan en virksomhet heve kvaliteten og/eller fremskynde prosjektet. Kvalitet og tid, er derfor blant de mest sentrale variablene for å kunne påvirke prosjektets kostnader (Rolstadås, et al., 2016, pp. 361-364).

Det er enda en faktor som er sentral, når det kommer til påvirkning på kostnadene. Dersom et prosjekt må foreta endringer vil dette føre til en merkostnad. Dette er fordi prosjektet ofte øker i omfang og fordi det reduserer den interne effektiviteten. Likevel kan endringer være fornuftig dersom nytten overstiger merkostnaden (Rolstadås, et al., 2016, pp. 308-310).

3 Metode

I dette kapittelet vil de ulike metodene som har blitt benyttet i masteroppgaven bli beskrevet. Oppgaven er i hovedsak en kvalitativ studie og således vil de kvalitative tilnærmingene være mest aktuelle for denne masteroppgaven. De metodene som vil bli presentert i dette kapittelet er valgt på bakgrunn av oppgavens omfang, både i forhold til tids- og tilgangsbegrensninger samt med tanke på hvilken type kunnskap som er relevant å tilegne seg for å kunne besvare problemstillingen og under problemstillingene. Kapittelet er strukturert etter inspirasjon fra forskningsprosessen presentert i boken til Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004, p. 53)



Figur 13: Forskningsprosessen
Kilde: Egenprodusert

Kapittelet vil starte med å ta for seg problemstillingen. Deretter kommer forskningsdesign med utvelgelse av case, induktiv versus deduktiv metode osv. Til slutt runder kapittelet av med en kort diskusjon rundt den innsamlede dataen, dens kvalitet og representativitet.

3.1 Problemstilling

Utenriksdepartementet kontaktet fakultet og ønsket at noen masterstudenter skulle skrive masteroppgave om samlokaliserte ambassader samt noen utvalgte temaer knytte til dette. Bakgrunnen for dette ønsket er at det nå har vært foretatt flere samlokaliseringer av ambassader, men det har ikke vært foretatt mange evalueringer eller kartlegginger av virkningen av samlokalisering. UD ønsket derfor å opprette et samarbeid for å få dette belyst, der målet var å utforske samlokalisering og de ulike temaene nærmere. Et av temaene som UD hadde valgt ut var sikkerhet, og jeg sto relativt fritt til å utforme en problemstilling og forskningsspørsmål innenfor dette. Sikkerhet er et viktig aspekt ved ambassadebygg og kan by på utfordringer ved samlokalisering ettersom de ulike landene har forskjellige krav og trusselvurderingen kan gjøres forskjellig. Likevel er det fordelaktig med samlokalisering med tanke på sikkerhetsaspektet, fordi det kan spares endel kostander på for eksempel vakthold og liknende. Det var derfor av interesse for både UD og meg å se på følgende problemstilling:

Hvordan blir Norges sikkerhetsaspekt ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambasadene?

3.2 Forskningsdesign og databehov

I følge Dalland (2017) karakteriseres metode som noe som

forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte (Dalland 2017, s.51)

Gripsrud, Olsson og Silkoset beskriver metode som en planmessig fremgangsmåte (2007, p. 12). Det er derfor naturlig å utarbeide en plan som forklarer hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres. Denne planen blir ofte referert til som forskningsdesignet og skal ta for seg «hva som må tas stilling til, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres» (Johannesen, et al., 2016, p. 69).

For denne oppgaven er det hensiktsmessig å benytte et eksplorativt, eller utforskende, design (Gripsrud, et al., 2007, pp. 58-59) grunnet ønsket om å skaffe bedre innsikt og forståelse i samlokaliserte ambassader med fokus på sikkerhetsaspektet. Dette er også nyttig ettersom det ikke foreligger teoretiske studier på området fra før og det kan bli avdekket problemstillinger som kan benyttes i andre studier i fremtiden (Gripsrud, et al., 2007, p. 58). Gitt problemstillingen var det nødvendig å snakke med personer som har kunnskap om sikkerhet i ambassader og ansatte som har jobbet på ulike ambassader. Jeg ønsket å få innsikt i hvilke krav de ulike landene har, hvordan planleggings/programmeringsprosessen foregår og hvilke erfaringer de ansatte har gjort seg med tanke på de valgte sikkerhetstiltakene. På bakgrunn av dette ble det ansett som hensiktsmessig å foreta en kvalitativ undersøkelse med en blanding av casestudier og caseuavhengige intervjuer.

Casestudier er en metode som kan knyttes tett opp til eksplorative studier (Yin, 2017, p. 43) og passer derfor særdeles godt inn i denne masteroppgaven. Fritt oversatt etter Yin kan casestudier blant annet defineres som en empirisk metode som undersøker et samtidsfenomen i dybden, i sammenheng med dagens situasjon. Dette gjelder særlig når grensen mellom fenomen og kontekst er mindre tydelig (Yin, 2017, p. 55). Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016 p. 205) forklarer videre at en casestudie både kan være et studieobjekt, men også et forskningsdesign. Studiet kan bestå av alt fra ett til flere caser, avhengig av hva som anses som hensiktsmessig basert på problemstillingen. Flercasestudier har likevel, i følge Yin (2017), en fordel ved at resultatet ofte anses som mer overbevisende og robust, sammenliknet med enkelt casestudier. Ulempen er at de kan være vanskelig å gjennomføre for enslige studenter eller forskere, grunnet behov for

omfattende ressurser og at de er veldig tidkrevende. Ved beslutning om å benytte flercasestudier er det også viktig at studiet kan kopieres/overføres, altså gjenta målinger. Utvalget av case bør basere seg på at casene enten: a) oppnår liknende resultater (literal replication) eller b) forutser motsettende resultater (theoretical replication), men likevel begrunnet med forutsigbare årsaker. Yin (2017) sier også at logikken som ligger bak disse gjentakende undersøkelsene burde reflekteres i et teoretisk rammeverk. Yin (2017) anbefaler videre at det teoretiske rammeverket bør angi mulige utfall samt hvilke betingelser som er lagt til grunn, dersom andre resultater skulle forekomme. Senere kan resultatene benyttes som en generalisert standard i andre studier.

De tre utvalgte casene som benyttes i denne masteroppgaven vil alle ta for seg sikkerhetsperspektivet og hvordan det er ivaretatt i de ulike samlokaliserte ambassadene. Hensikten er å oppnå innsikt og forståelse i litt ulike case, som alle likevel bygger på det samme, for å kunne besvare problemstillingen. Oppgaven anses derfor som en flercasestudie med tre, noe differensierte, studieobjekter. Antallet case gir en dypere innsikt og det vil samles informasjon som kan benyttes til sammenlikning som forhåpentligvis vil kunne gi et noe generaliserende resultat. Erfaringer fra de ansatte vil også kunne belyse hva som burde, eller ikke burde gjøres, i fremtidige samlokaliserte ambassader.

Det var også planlagt å foreta besøk på de ulike ambassadene. Planen var å foreta kvantitative undersøkelser som skulle benyttes til å supplere og underbygge funnene gjort i de kvalitative undersøkelsene. Dette kalles for metodetriangulering og benyttes for å minske den totale svakheten i studien (Gripsrud, et al., 2007, p. 97). Grunnet situasjonen med koronaviruset tidlig på våren 2020, ble dette ikke mulig å gjennomføre. Fokuset gikk derfor over til å basere seg på erfaringer hos de norske ansatte slik at dybdeintervjuer kunne benyttes for å skaffe til vei nødvendig informasjon.

3.2.1 Utvelgelse av case

Å foreta utvelgelse av case er en krevende prosess. Et utvalg kan i følge Jacobsen (2015, p. 107) defineres som en undergruppe av en populasjon og for at utvalget skal være representativt må det være av en viss størrelse. I dette tilfellet ble casene valgt ut av UD ved Lene Landsem basert på hva jeg hadde satt opp som problemstilling og forskningsspørsmål. Det ble derfor besluttet å se på ambassaden i Berlin, da denne var den første ambassaden som ble samlokalisert. Videre ble ambassaden i London ansett som relevant fordi den er under rehabilitering. Til slutt ble ambassaden i Islamabad valgt ettersom denne er under planlegging. Dette gir et bredt utvalg der ambassadene er i forskjellig stadium, en er gammel, en er under rehabilitering og en er under planlegging.

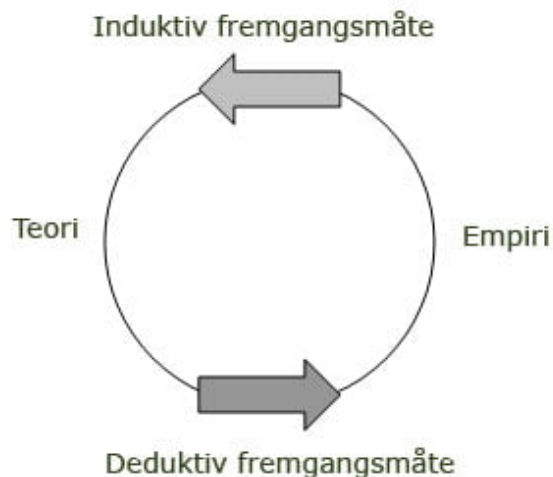
Ambassadene har også ulik utforming, noe som kan gi et innblikk i hva som fungerer bra og hva som fungerer mindre bra. Dette gir mulighet til å undersøke de ulike stadiene og eventuelt trekke paralleller og sammenlikne.

Da det viste seg å ikke være mulig å gjennomføre besøk ved ambassadene, var Lene Landsem behjelpelig med å skaffe kontaktpersoner som hadde kunnskap og noe tilknytning til de aktuelle casene, et såkalt vurderingsutvalg (Gripsrud, et al., 2007, pp. 154-155). Dersom jeg skulle funnet relevante kontaktpersoner selv, kunne et såkalt snøballutvalg vært benyttet (Gripsrud, et al., 2007, p. 153), men takket være god hjelp fra UD v/Lene Landsem var ikke dette like nødvendig. Dette var også et særs tidsbesparende tiltak da snøballutvalg kan være svært tidkrevende. Likevel spurte jeg enkelte av intervjuobjektene om de, basert på spørsmålene jeg stilte, kunne komme med en anbefaling til ansatte jeg burde kontakte i tillegg. Dette ble gjort for å dobbeltsjekke at de personene som var valgt ut, var dekkende samtidig som det gjorde det mulig å finne andre aktuelle informanter.

3.2.2 Induktiv og deduktiv metode

Ettersom oppgaven er en samarbeidsoppgave med UD og det vil bli studert hvordan sikkerhetsaspektet er ivaretatt ved samlokaliserte ambassadebygg, vil ikke oppgaven kunne være et rent litteraturstudie. Metoder som knytter seg til casestudier og gjennomføring av disse vil derfor være av høy relevans. En fare knyttet til en slik tilnærmingen er i følge Ringdal (2018) at det er lett å ende opp med å bruke deduktiv metode, som betyr å gå «fra teori til empiri». Ringdal (2018) mener at dette kan føre til at forskeren fort ender opp med å lete etter informasjon som er relevant og som dermed kan ha en viss tendens til å bygge opp rundt antatte resultater av undersøkelsen. En annen fare knyttet til deduktiv metode relateres til utvalget og måten utvalget trekkes. Faren er at det trekkes slutninger basert på et mindre antall observasjoner som igjen blir brukt til å si noe om populasjonen som helhet (Gripsrud, et al., 2007, p. 19).

Motsetningen til deduktiv metode er induktiv metode. Ved bruk av induktiv metode går forskeren motsatt vei og etterstreber å gå fra empiri til teori. Dette kalles innenfor erfaringsvitenskapen for ulike eksperimentelle metoder, som ofte brukes for å konstatere årsakssammenheng mellom forskjellige faktorer og variabler (Tønnesen, 2017). Det ultimate målet for forskere er å gå ut i virkeligheten med et så åpent sinn som mulig, for å innhente all relevant informasjon. Deretter vil forskeren prosessere materialet og systematisere de data som er innsamlet.



Figur 14: Induktiv og deduktiv metode
Kilde: <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

For å besvare problemstillingen på best mulig måte var det nødvendig å benytte en viss grad av begge tilnærmingene, noe som kalles for abduksjon innenfor faglitteraturen (Jacobsen, 2015, p. 35). Den induktive tilnærmingen har gjort at jeg etter beste evne, har forsøkt å samle inn empiri uten å inneha egne antakelser om resultatet eller at det er lagt føringer som kan påvirke utfallet. Det er dog vanskelig å ikke ha noen form for oppfattelse av resultatet og det er derfor vanlig å operere med tre fortolkningsnivåer som synliggjør at informasjonen er fortolket og kan oppfattes ulikt. Dette er således noe man må være bevisst på, når andres tolkning av virkeligheten mottas eller leses (Jacobsen, 2015, pp. 23-26). Normalt innebærer dette at intervjuobjektet formidler sin oppfattelse av den objektive virkeligheten vedkommende forholder seg til. Basert på mitt kunnskapsnivå og forutsetninger, tolkes informasjonen av meg og til slutt tolkes tekstmaterialet i oppgaven av leseren. Jacobsen (2015, p. 31) hevder også at kvalitative metoder ofte tenderer mot å være en fortolkningsbasert tilnærming, noe som stemmer overens med de tre fortolkningsnivåene og intervju som en kvalitativ metode.

Denne oppgaven startet med bruk av deduktiv metode, ettersom jeg tilegnet meg teori for å kunne stille faglige og relevante spørsmål i intervjuene. Teorien jeg har tilegnet meg er dog ikke strengt knyttet til sikkerhet i ambassader, men er beregnet på virksomheter som har behov for sikring av sine verdier. Dette gjør at kunnskapen jeg innehar ikke er direkte knyttet til ambassader, og således er det lettere å bevare et åpent sinn under intervjuene slik den induktive tilnærmingen anbefaler. En av farene som er knyttet til deduktiv metode og utvalget mitt, er at det muligens burde vært intervjuet flere kandidater for å få en bedre oppfatning av de ansattes erfaringer ved ambassadene.

3.2.3 Ekstensiv eller intensiv plan

Et ekstensivt opplegg går i bredden og studerer mange enheter, der noen få sentrale variabler studeres. Denne formen er bedre tilpasset en kvantitativ studie eller en problemstilling av deskriptiv art (Jacobsen, 2015, p. 91).

Ettersom problemstillingen i denne masteroppgaven er av eksplorerende art, hevder Jacobsen (2015, p. 90) at det vil være fordelaktig å benytte et opplegg som går i dybden, får frem nyanserte data og som er følsom ovenfor uventede faktorer. Dette gir en detaljert og grundig forståelse, noe som medfører en større grad av virkelighetsnærhet. Dette kalles for et intensivt opplegg der det kun er et fåtall av undersøkelsesobjekter som benyttes i studien. Gjennom et intensivt opplegg går man altså i dybden i et mindre utvalg av enheter/case og det er relevant å snakke med ansatte for å anskaffe informasjon om deres oppfattelse av fenomenet som studeres, samt deres arbeidshverdag. Et intensivt opplegg scorer også høyt på intern gyldighet, noe jeg vil komme tilbake til i analysen av data.

Et problem med intensive opplegg knyttes ofte til liten grad av mulighet til å generalisere forskningsresultatene (Jacobsen, 2015, p. 92). Dog er det mulighet til å oppnå en viss grad av teoretisk generalisering så sant, valg av enheter er gjennomtenkt, slik at det kompenseres ved å gi et bedre totalbilde.

3.4 Datainnsamling

Denne masteroppgaven består av en blanding av ulike kilder til informasjon som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Blant annet har det blitt benyttet litteraturstudie, forsøk på å oppdrive sekundærdata og egen datainnsamling, såkalt primærdata. Det har i stor grad vært benyttet dybdeintervjuer som kilde til primærdata. Dette regnes som er en av hovedteknikkene innenfor eksplorativt forskningsdesign som denne masteroppgaven bygger på (Gripsrud, et al., 2007, p. 61). Det foreligger lite sekundærdata knyttet til oppgavens tema og jeg har derfor vært særlig oppmerksom på at det som eksisterer av slik informasjon kan være en potensiell feilkilde (Gripsrud, et al., 2007, pp. 78-79).

3.4.1 Empirisk grunnlag

I denne oppgaven skiller litteraturstudien seg fra dokumentanalysen. Dette skyldes at litteraturstudien har hatt til hensikt å avdekke relevant teori og eventuell eksisterende forskning. Resultatet av litteraturstudien er presentert i teorikapittelet og representerer hovedtrekkene innenfor sikkerhetsfagfeltet. Dokumentanalysen har derimot dreid seg om

å gjennomgå dokumenter som har blitt overrekket meg fra UD, offentlige veiledere samt lover og forskrifter.

3.4.1.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie er en naturlig del av et eksplorativt design og benyttes ofte som den innledende fasen til studiet (Gripsrud, et al., 2007, p. 59). Yin (2017, 48) argumenterer også for at casestudier bør starte med en litteraturstudie for å gi forskeren innblikk i aktuell teori, innenfor det gitte fagområdet. Formålet med en litteraturstudie er å tilegne seg relevant informasjon og kartlegge eksisterende forskning knyttet til det aktuelle temaet. Johannesen (2016, p. 105) hevder at slik kartlegging og avdekking av hvilke metoder som er benyttet, kan bidra til å danne utgangspunktet for det empiriske grunnlaget.

Teorigrunnlaget er i stor grad basert på Sikringshåndboka utgitt av Forsvarsbygg og Sikring skrevet av Roy Stranden. For å supplere og anskaffe mer informasjon om enkelte av temaene fra disse bøkene har det blitt benyttet elektroniske søk. De elektroniske søkene ble gjennomført ved bruk av ulike søkestrategier, som videre vil bli kort forklart og gjennomgått.

Søk basert på nøkkelord og begreper

Forarbeidene til denne masteroppgaven begynte allerede høstsemesteret 2019 gjennom arbeidet med oppgaven i faget Teori og metode. Det var da svært aktuelt å søke på masteroppgavens planlagte tema og nøkkelord brukt i, den da planlagte, problemstillingen. Dette var for å avdekke relevant teori og hvor stort fagfeltet innenfor sikkerhet egentlig er. Søkene i denne fasen resulterte i at jeg kom over Sikringshåndboken. Jeg ble også klar over at det eksisterer lite forskning knyttet til sikkerhet i bygg og ingen forskning knyttet til sikkerhet i samlokaliserte bygg.

Videre søk i forbindelse med tidligfase av masteroppgaven avdekket at sikkerhetsfagfeltet i Norge er relativt lite, men under stor utvikling. Derimot er sikkerhetsfagfeltet vesentlig større på internasjonal arena og her står særlig amerikanerne sentralt.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det vært forsøkt å bruke anerkjente søkemotorer som Google scholar og Oria. Det har derimot vist seg vanskelig å oppdrive relevant norsk empiri på Google scholar og Oria, grunnet søkemotorens begrensede resultater og utvalg av materiale. Det har derfor vært svært viktig å være kildekritisk og benytte betrodde kilder slik som for eksempel Forsvarets forskningsinstitutt, Nasjonal sikkerhetsmyndighet

og Norsk standard. Et utdrag av søkeordene, som har blitt anvendt i litteraturstudien vises i vedlegg 1.

Kjedesøk

Kjedesøk baserer seg på å undersøke kilder benyttet i en annen sentral kilde. Dette kan for eksempel dreie seg om å se på referanselisten til en relevant artikkel for så å søke opp noen av kildene i artikkelen. Dette har blant annet bidratt til at jeg kom over boken Sikring og annen nyttig litteratur og teori, som ikke ble avdekket i første søkerunde. Denne metoden bidro også til å spesifisere søkene ytterligere etterhvert som jeg tilegnet meg fagmiljøets terminologi. Denne metoden bidrar også til å øke kvaliteten og påliteligheten til materialet ettersom primærkilden avdekkes og blir benyttet i stedet for sekundærkilden.

3.4.1.2 Dokumentanalysen

Dokumentanalyser benyttes både innenfor kvalitative og kvantitative undersøkelser. Forskjellen er hva de ulike metodene fokuserer på. Den kvalitative dokumentundersøkelsen handler om analyse av tekst, mens kvantitative studier fokuserer på tall og tallverdier (Jacobsen, 2015, pp. 125-127). Dokumentanalyse kan også benyttes som en kvalitativ innholdsanalyse der målet med den innsamlede dataen er å avdekke viktige sammenhenger og forhold som senere undersøkes (Grønmo, 2004, gjengitt i Johannessen et al., 2016). Dokumenter som har vært gjennomgått i forbindelse med denne oppgaven er blant annet stortingsmeldinger, lover og forskrifter, informasjon fra hjemmesider samt interne dokumenter fra UD og plantegninger for casene.

3.4.2 Intervjuene

Masteroppgavens eksplorative design og de kvalitative forskningsmetodene gjør at en av hovedteknikkene som benyttes i forbindelse med informasjonsinnsamling er dybdeintervjuer (Gripsrud, et al., 2007, p. 61), som også er en form for primærdata (Jacobsen, 2015, p. 140). Formålet med kvalitative intervjuer er å avdekke erfaringer, meninger, holdninger knyttet til et bestemt tema (Gripsrud, et al., 2007, p. 60). Dette er også en velegnet metode i de tilfeller der respondentens oppfatning og syn på sine omgivelser er av interesse (Jacobsen, 2015, pp. 146-147). Metoden er benyttet for å avdekke hvordan informantene oppfatter sikkerhet i ambassader og hvorledes det påvirker deres arbeidshverdag. Intervjuene har også gitt økt innsikt i hvorledes UD arbeider med sikkerhet i forbindelse med samlokalisering av de nordiske ambassadene.

Utvelgelsesprosess og antall intervjuobjekter

I følge Johannesen (2016, p. 116-117) forsøker kvalitative metoder å innhente mye informasjon og data gjennom et begrenset antall respondenter. Respondentene i en kvalitativ undersøkelse velges ofte ut på bakgrunn av en strategisk utvelgelse.

Utvelgelsesprosessen har derfor et klart mål, der hensikten er å innhente mest mulig informasjon om et bestemt fenomen eller objekt, samt konteksten det opptrer innenfor. Strategisk utvelgelse forutsetter at det defineres en målgruppe der utvalget er tilpasset informasjonen som søkes gjennom intervjuet, for så å foreta utvelgelse av aktuelle respondenter. Fokuset skal være hensiktsmessighet fremfor systematikk og innlevelse (Johannesen, et al., 2016, p. 117).

Utvelgelsen av personer til intervjuer ble foretatt av Lene Landsem ved UD basert på oppgavens problematikk og mine ønsker, noe som sørget for et variert utvalg. Dette kalles ofte for et vurderingsutvalg (Gripsrud, et al., 2007, p. 153). De utvalgte personene hadde ulik kompetanse, alt fra ambassadør til spisskompetanse om sikkerhet. Flere av personen hadde også noe kunnskap om casene i oppgaven samt andre relevante ambassader. Det var også viktig å ha et variert utvalg for at respondenten skulle kunne bekrefte eller avkrefte påstander/hypoteser som jeg har opparbeidet meg i forbindelse med oppgaven. Dette er også viktig for å bevare oppgavens pålitelighet.

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, via Skype og over telefon. Det første intervjuet ble foretatt ansikt-til-ansikt 17.02.2020 og omhandlet ambassaden i Berlin. Deretter fulgte neste intervju 16.04.2020, som ble foretatt via Skype og omhandlet erfaringer knyttet til sikkerhet i ambassader og arbeidshverdagen som ambassadør. Det tredje intervjuet ble foretatt ansikt-til-ansikt 17.04.2020 og omhandlet prosesser og avklaringer knyttet til sikkerhet i samlokaliserte ambassader samt andre sikkerhetsrelaterte spørsmål knyttet til ambassader.

Fjerde intervju ble foretatt over telefon 23.04.2020 og omhandlet erfaringer knyttet til den administrative delen samt arbeid med sikkerhet i ambassader. Det siste intervjuet ble foretatt 13.05.2020, ansikt-til-ansikt, med formål om å avklare problemstillinger og temaer jeg mente manglet eller som jeg ikke hadde fått dekket godt nok gjennom de andre intervjuene.

Intervjuguide

Kvalitative intervjuer kan ha ulik grad av åpenhet, men vanligvis benyttes det en intervjuguide som strukturerer intervjuet og temaene som tas opp (Johannesen, et al., 2016, p. 149). Struktureringen avhenger av forskeren og respondentens kunnskap knyttet til temaet, samt om informasjonen skal benyttes til å trekke sammenhenger i analysen av funnene (Jacobsen, 2015, p. 152). Graden av åpenhet må ses i

sammenheng med strukturingsgraden. Strukturingsgraden varierer fra svært lite strukturert til sterkt strukturert og spørsmålene kan variere med faste svaralternativer til helt åpne spørsmål (Jacobsen, 2015, pp. 150-151).

Min intervjuguide var strukturert etter forskningsspørsmålene og inneholdt noen åpne spørsmål, samt mer konkrete spørsmål der jeg trengte å få konkrete svar og avklaringer. Det ble også foretatt en intro der jeg forklarte hva målet med oppgaven var, hensikten med undersøkelsen og at det ville bli foretatt en transkribering. Deretter ble det stilt noen spørsmål om stilling og arbeidsoppgaver for å få litt dypere innsikt i informantens kunnskap. Ettersom jeg hadde noe forhåndskunnskap om informantenes ulike arbeidsområder og erfaringer ble det utformet intervjuguiden til hvert enkelt intervju, mye var relativt likt, men noe var spesifikt rettet mot informantens særegne kompetanse. Intervjuguidene er samlet i vedlegg 2.

Gjennomføring og dokumentasjon av dybdeintervjuene

I forbindelse med gjennomføring av intervjuer anbefales det å fordele arbeidsoppgaver dersom man er flere som foretar intervjuet (Johannesen, et al., 2016, p. 147). Ettersom jeg ikke skriver denne masteroppgaven i samarbeid med en annen student, besluttet jeg å ikke foreta for mye notering underveis i intervjuet. Dette var for å kunne opprettholde blikk kontakt og innta en lyttende og oppmerksom posisjon. Alle respondentene hadde forståelse for at jeg var alene og tillot lydopptak. Jeg ga de også mulighet til å se over det transkriberte dokumentet slik at de kunne komme med utdypelser eller mindre endringer. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju der intervjuguiden i stor grad var styrende. I de tilfellene det var nødvendig med oppfølgingsspørsmål ble dette foretatt fortløpende. De fleste intervjuene hadde en varighet på 1t med unntak av intervjuet av vedkommende med spisskompetanse på sikkerhet i ambassadebygg, som varte 2t.

3.5 Diskusjon av valgt metode

Tidligere i oppgaven har det blitt nevnt at en av farene knyttet til deduktiv metode og det begrensede utvalget, er at det mest sannsynlig burde vært intervjuet flere kandidater med erfaring fra casene. Dette var dog vanskelig å få til grunnet koronaviruset samt tidkrevende arbeid. Koronaviruset påvirket også arbeidsmengden til de ulike utenriksdepartementene, samt gjorde det umulig for meg å besøke ambasadene, foreta undersøkelser og snakke med ansatte der.

Basert på dette bygger oppgaven i stor grad på kvalitative tilnærminger, noe som fører til at det kan være en større sannsynlighet for noen svakheter i studiets metode tilnærming. Bruk av flere ulike metoder kunne bidratt til å senke denne sannsynligheten. Delkapittelet vil videre omhandle etikk innenfor forskning, analyseprosessen av råmaterialet samt datamaterialets validitet og reliabilitet.

3.5.1 Etikk innenfor forskning

For å sikre uavhengig og pålitelig forskning er akademisk frihet et sentralt prinsipp innenfor forskning. Forskningens troverdighet er likevel avhengig av at forskeren er til å stole på. Slik kommer etikken inn i forskningen og får en viktig rolle (Regjeringen, 2020a). Innenfor forskning handler etikk om å vurdere hvorvidt ulike handlinger er greit å gjennomføre i forhold til menneskene som er delaktige. Det er derfor blitt utarbeidet forskningsetiske retningslinjer av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Retningslinjene er delt i seks deler og inneholder totalt 46 punkter som skal bidra til å gjøre forskeren bevisst og fungere som en generell rettesnor (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016).

I forbindelse med den nye Personvernloven som kom i 2018 ble behandling av personvernopplysninger gjort strengere. Dette medførte at forskningsprosjekter som behandler personvernopplysninger må meldes til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for vurdering. NSD skal vurdere om forskningsprosjekt som skal behandle personopplysninger innfrir kravene i personvernlovgivningen (Norsk senter for forskningsdata, u.å.). Oppgaven ble derfor meldt inn til NSD og det ble utformet et samtykkeskjema etter mal fra NSD. Samtykkeskjemaet ligger i vedlegg 3. Alle informantene i denne oppgaven har dermed gitt et skriftlig samtykke, som bekrefter at de har forstått hvilke rettigheter de har og hva det vil innebære å delta.

Etiske spørsmål kan særlig forekomme i forbindelse med intervju situasjoner. For å oppnå best mulig informasjonsutveksling er det derfor fordelaktig at det foreligger en tillitsrelasjon mellom intervjuer og informant (Jacobsen, 2015, p. 155). Dersom informasjonen endres eller vris på, ville dette kunne være uetisk og kan potensielt svekke oppgavens validitet (Johannesen, et al., 2016). Dette er noe jeg har etterstrebet å overholde i aller høyeste grad gjennom arbeidet med intervjuene og transkriberingsarbeidet. Gjennom intervjuene forsøkte jeg å holde meg nøytral og ikke presse informanten til å svare på noe de virket usikre på å utdype. Det transkriberte materialet ble oversendt til de ulike informantene slik at de kunne se igjennom transkriberingen og gi meg en tilbakemelding hvis noe ikke var korrekt eller hadde blitt fremstilt på en feilaktig måte. Dette er med på å sikre korrekt gjengivelse av det som ble sagt samt opprettholde tillitsrelasjonen.

3.5.2 Analyse av kvalitativ data

For å analysere den kvalitative dataen har jeg fortolket empirisk data i lys av teori. En fare med å analysere og evaluere kvalitative data er risikoen for synsing basert på egne synspunkter eller oppfatninger. Dette kan igjen knyttes til de tre fortolkningsnivåene.

Under intervjuene valgte jeg å benytte tiden til å i hovedsak lytte og observere. Ved å observere respondentens kroppsspråk (Gripsrud, et al., 2007, p. 176) kunne jeg starte analysen allerede under intervjuene. Dette ble notert ned i et eget dokument under intervjuet, noe respondenten ikke ble informert om for å forhindre unormal oppførsel (Jacobsen, 2015, p. 166 og Gripsrud, et al., 2007, p 179). Eksempler på kroppsspråk som ble observert er nervøs latter, ser ned, hvordan respondenten uttalte seg og endringer i toneleie osv. Observasjonene er brukt til å støtte opp under det som blir sagt under intervjuene.

Analyseprosessen startet med å transkribere alle intervjuene og sende de ut til rett person. Det var ingen av respondentene som foretok vesentlig endringer i det som var transkribert. Etter godkjenningen på transkriberingen, startet jeg med å lese gjennom, og markere viktige funn, og uttalelser i de fire første intervjuene. Jeg markerte også temaer/uttalelser jeg mente jeg trengte mer forklaring på, slik at jeg kunne spørre om dette i det siste intervjuet. Det ble også laget et notat som strukturerte funnene etter forskningsspørsmålene og casene. Dette er med på å trekke frem de sentrale detaljene og avdekke mønstre, gjentakelser, underliggende årsaker, konsekvenser osv (Jacobsen, 2015, p. 197). Slik ble tekstmaterialet (rådataen) redusert til mindre bestanddeler, som så ble bunnet sammen for å gi en bedre forståelse av delene i lys av oppgavens helhet. Dette utvider analysen til en nøye gjennomgang av de enkelte delene, som kalles en hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015, p. 198) Gjentakende fenomener som ble avdekket i intervjuene var blant annet at det opereres med tre modeller for samlokaliserte ambassader, samt at det er manglende struktur i planleggingsprosessen.

3.5.1 Pålitelighet og troverdighet

Reliabilitet eller pålitelighet handler, på et overordnet nivå, om i hvilken grad resultatene kan stoles på og knyttes seg således til prosjektets datamateriale. Validitet eller troverdighet handler om hvor godt de benyttede fremgangsmåtene og funnene representerer virkeligheten samt formålet med studien (Johannesen, et al., 2016). Validitet og reliabilitet er ord som ikke brukes mye i dagligtalen og som fort kan bli forvirrende for den ufaglærte. Det er derfor besluttet å bruke begrepene troverdighet og pålitelighet videre i oppgaven.

Pålitelighet

Det er viktig å huske på at masteroppgavens tidsbegrensning setter rammer for prosjektarbeidet og medfører at prosjektet til dels blir ressursbegrenset. Blant annet påvirker tidsbegrensningen muligheten til å undersøke ulike case og antall intervjuer som kan gjennomføres. Dermed blir det en vurderingssak om materialet er representativt og således påvirkes også oppgavens gyldighet til en viss grad. Ofte benyttes masteroppgaver og liknende i andre prosjekter med tilsvarende formål og da er det viktig å være bevisst på hvilke fremgangsmåter som har vært benyttet i studien og faktorer som kan ha hatt betydning for resultatene. Pålitelighet vil derfor dreie seg om å vurdere om resultatene vil være etterprøvbare, som betyr om det vil være mulig å oppnå samme resultat med en tilsvarende studie.

Vedrørende pålitelighet ble det før intervjuene startet sendt ut en mail fra Lene Landsem v/UD, som spurte om de aktuelle informantene kunne tenke seg i å delta i et intervju til en master oppgave. Da dette hadde blitt godkjent av de aktuelle kandidatene sendte Lene meg en mail med navn og epost til de aktuelle kandidatene. Dette kan til en viss grad ha effekt på resultatene fordi informantene vet at de har blitt plukket ut av lederen sin, som ofte kan ha innvirkning på åpenheten samt at informanten kan være bevisst valgt, basert på informantens kjente holdninger. Jeg sendte så en mail til de aktuelle informantene, der jeg presenterte meg selv og fortalte kort om oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det ble også lagt med et litt mer utfyllende informasjonsskriv om oppgaven, intervjuobjektene, rettigheter og anonymisering. Se vedlegg 3B. Gjennom intervjuene ble respondentene oppfattet som ærlige og åpne, dog var det noen anledninger der det virket som de uttalte seg med omhu og var litt bevisst på hvordan de fremstilte svarene sine. Muligens fordi noen opplysninger kan være graderte. Mye av det som ble sagt i intervjuene stemte med de inntrykkene jeg hadde fått etter gjennomgang av dokumenter og preliminær konversasjon med Lene

Observasjonene som ble gjort i forbindelse med intervjuene, er også med på å underbygge utsagnene til informantene. De fleste virket veldig komfortable under hele intervjuet og det var kun ved enkelte spørsmål at jeg til tider opplevde at kroppsspråket kunne virke litt unnvikende. Ettersom dette forekom svært sjeldent og informantene har fått mulighet til å gjennomgå transkriberingen anser jeg derfor ikke dette som et problem for oppgavens pålitelighet. Med bakgrunn i dette mener jeg at dataene for oppgaven har god pålitelighet (Gripsrud, et al., 2007, pp. 72-73).

Resultatene fra intervjuene er skriftlige. Ettersom jeg ikke har fått besøkt noen av casene er det vanskelig å avgjøre hvor pålitelige uttalelsene, knyttet til erfaring og bruk,

vil være. Riktignok har informantene jobbet med samlokaliserte ambassader i mange år og de vil representere et sett med syn på hvordan dette fungerer i det daglige.

Påliteligheten kunne vært bedre underbygget med befaringer og undersøkelser som kunne støttet opp om uttalelsene. Likevel anser jeg besvarelsene pålitelige, men det er rom for at andre ville kunne svart annerledes på spørsmålene.

Det er videre grunn til å tro at ved bruk av de samme metodene vil man kunne oppnå tilsvarende resultater og således opprettholdes materialets etterprøvbart. Dersom det hadde vært utført studier ved de aktuelle casene er det mulig at det kunne vært innhentet mer informasjon, men grunnet pandemien var ikke dette mulig. Likevel ble det innhentet mye relevant informasjon gjennom intervjuene, noe som muligens kan tyde på at funnene ikke nødvendigvis er metodeavhengig. Det er derfor grunn til å anta at datamaterialet er etterprøvbart. Forutsetningen er at forskeren har tilgang til de flere av de samme informantene og dokumentene som ligger til grunn samt at studien har samme formål.

Troverdighet

Når det kommer til troverdighet mener jeg at jeg har oppnådd god troverdighet i datamaterialet. Troverdighet går i stor grad ut på hvor godt man måler det som forskeren har til hensikt å måle eller undersøke. Informasjonen som er innhentet gjennom intervjuene og observasjoner kan til dels være subjektive oppfatninger. Dette må forskeren være obs på og overveie nøye. Svarene må tolkes noe kritisk og det må vurderes om det foreligger faktorer som kan ha hatt innvirkning på resultatene. Jeg har etter beste evne vært bevisst på dette og prøvd å forholde meg mest mulig objektiv.

En fare ved å benytte intervjuer og særlig ansikt-til-ansikt, er at intervjuereffekten er potensielt sterk. Intervjuereffekten går ut på at intervjueren kan påvirke det som blir sagt og et eventuelt resultat. Det er dog umulig å unngå en viss grad av intervjuereffekt. Det er derfor svært sentralt for intervjuet at forskeren har personlig refleksivitet, og er kritisk til hvordan en selv kan påvirke undersøkelsen. Ved å være bevisst på dette mener jeg at undersøkelsen har blitt mer troverdig og bidrar til å styrke den interne gyldigheten (Jacobsen, 2015, p. 148).

Informantene som ble intervjuet hadde mye erfaring og svært relevant kunnskap, noe som gjør at jeg vurderer de som representative. En av informantene hadde dirkete tilknytning til planleggingen av ambassaden i London og en annen var sterkt involvert i etterarbeidet med ambassaden i Berlin. En tredje informant var fagekspert på forebyggende sikkerhet og var i tillegg involvert i Islamabad ambassaden. En av informantene hadde vært utstasjonert ved ambassaden i Yangon, som utgjør relevant

erfaring i forbindelse med bruk av denne modellen for samlokalisering. Dette gjør igjen at funnene fra intervjuene anses som troverdige. Dog kunne det vært interessant og sett om andre funn hadde blitt avdekket ved bruk av flere informanter og intervjurunder samt besøk ved de ulike casene. Dette utgjør også en mindre svakhet i troverdigheten fordi utvalget er noe snevert.

Opgavens tematikk og problemstilling er relativt tydelig og det var svært få intervjuobjekter som sporet av, eller ikke svarte på det de ble spurt om. I noen tilfeller måtte enkelte spørsmål forklares eller spesifiseres for å få svar, og det forekom noe avsporing, men det var relativt greit å få vedkommende tilbake til det faktiske spørsmålet. I forkant av intervjuprosessen hadde jeg satt meg godt inn i informasjon jeg hadde fått tilsendt og aktuell teori. Dette bidro til å kunne stille nøyaktige og spesifikke spørsmål samt sikre retningen i intervjuene. Videre anser jeg mitt valg av strukturering, gjennomføring og fokus på intervjuobjektet som en styrke, da det bidro til å gjøre gjennomføringen relativt sømløs (Gripsrud, et al., 2007, pp. 72-73).

Det foreligger alltid en fare for at det innhentet datamaterialet kan være situasjonsavhengig. De fleste intervjuene ble gjennomført i omgivelser som jeg mener at informantene var godt kjent med, som for eksempel kontor, møterom og deres eget hjem (Skype intervju). Informasjonen anses heller ikke å være påvirket av ytre faktorer i stor grad ettersom den er av en slik type, som ikke blir preget vesentlig av ytre faktorer, som for eksempel omgivelsene. Hvorvidt resultatene fra denne studien kan generaliseres er uvisst og det er ikke nødvendigvis et mål i seg selv. Formålet med denne oppgaven er å gi et innblikk i sikkerhet ved samlokaliserte ambassadebygg og muligens avdekke andre områder det er ønskelig å foreta ytterligere studier av. Det er derfor relevant å foreta ytterligere forskning gjennom liknende prosjekter, for å kunne oppdrive materiale som gjør det representativt nok til å kunne foreta en viss generalisering, dersom dette er ønskelig på et senere tidspunkt.

3.6 Oppsummering av metode og fremdrift

Høsten 2019

- Prosjektoppgave i faget Teori og metode
- Inngikk samarbeid med UD
- Formulere foreløpig problemstilling og forskningsspørsmål
- Samle aktuell teori og starte på forskningsdesign
- Deltok på Statsbyggkonferansen 2019

Januar 2020

- Søke godkjenning hos NSD
- Møte med UD v/Lene Landsem
- Veiledning med Geir
- Innhenting av teori og aktuell litteratur
- Samtykkeskjema godkjent av NSD

Februar 2020

- Strategisk utvalg av informanter og kontaktpersoner
- Arbeid med intervjuguide
- Arbeid med teori og litteratur
- Veiledning med Geir
- Gjennomført intervju

Mars 2020

- Kontakt med UD v/ Lene Landsem ang Sverige og Danmark som ikke kunne delta i oppgaven
- Rekruttering av nye informanter
- Behandle teori og litteratur
- Innsamling av datamateriale
- Veiledning med Geir
- Arbeid med intervjuguiden

April 2020

- Innsamling av data
- Intervju av informanter
- Veiledning med Geir
- Behandle innsamlet datamateriale

Mai 2020

- Ny intervjuguide til siste intervju
- Intervju
- Behandle innsamlet data
- Kartlegging og analyse av funn
- Veiledning med Geir

Juni 2020

- Veiledning med Geir
- Utforme punkter til drøfting
- Spissing av forskningsspørsmål
- Ferdigstilling av diskusjon og konklusjon
- Avsluttende veiledning med Geir
- Siste gjennomgang og finpuss

Juli 2020

- Innlevering av oppgaven

*Figur 15: Oppsummering av metode
Kilde: Egenprodusert*

DEL 2: Presentasjon av case og funn

Del 2 vil ta for seg casene som er benyttet i oppgaven og tilhørende funn. Kapitlet vil starte med å ta for seg bakgrunnen for samlokalisering for deretter å gi en kort presentasjon av hvert case samt en kort redegjørelse for dagens situasjon. Deretter vil funn i forbindelse med forskningsspørsmålene bli gjennomgått og casene vil bli benyttet til å illustrere hvordan funnene fremtrer. Slik søker Del 2 å besvare de tre forskningsspørsmålene. De ulike kravene til sikkerhet vil bli noe generalisert ettersom det ikke er mulig å gå i detalj på grunn av sikkerhetsmessige hensyn. Kapitlet avrundes med en oppsummering av viktige funn.

4. Bakgrunnen for samlokalisering av de nordiske ambassadene

Gjennom geografi, historie, språk, kultur, verdier og interesser bindes de nordiske landene sammen. I dag spenner det nordiske samarbeidet seg nesten over alle samfunnsområder og Norden anses som et av verdens mest integrerte regioner (Regjeringen, u.å.). Det nordiske samarbeidet er ikke noe nytt, allerede i 1952 ble Nordisk råd stiftet. Rådets primære mål er at Norden skal være en god region å jobbe, bo og leve i. Nordisk råd er således det parlamentariske organet for det offisielle nordiske samarbeidet (Nordisk råd, u.å.). I 1962 ble det undertegnet en samarbeidsavtale mellom Norge, Sverige, Danmark, Island og Finland. Denne avtalen heter Helsingforsavtalen og går ut på at partene «skal søke å bevare og ytterligere utvikle samarbeidet mellom landene på det rettslige, kulturelle, sosiale og økonomiske området, og når det gjelder samferdsel og miljøvern» (Nordisk ministerråd, 2018, p. 5). Slik blir det nordiske fellesskapet forankret gjennom både politisk, økonomisk og kulturelt samarbeid mellom landene. Når det kommer til utenrikspolitikken og samlokalisering av de nordiske ambassadene, er det viktig å presisere at det utenrikspolitiske samarbeidet foregår gjennom kontakt mellom de ulike landenes utenriksdepartement (Regjeringen, u.å.).

Starten på samlokaliseringen av de nordiske ambassadene anses å være i 2008. Da ble Thorvald Stoltenberg bedt om å legge frem et forslag til ytterligere styrking av det nordiske samarbeidet om utenriks- og sikkerhetspolitikk. Dette ble han bedt om av de nordiske utenriksministrene og det endelige forslaget ble overlevert de nordiske utenriksministrene på et ekstraordinært nordisk utenriksministermøte i Oslo 9. februar 2009. Rapporten fremlegger 13 konkrete forslag, som kan bidra til å styrke det nordiske samarbeidet. Ett av disse punktene omhandler utenriksstasjonen. Her legges det frem at felles nordiske utenriksstasjoner «kan åpne for økt samarbeid», ha potensiale til å styrke kvaliteten på tjenesten, være kostnadsbesparende og øke representasjonen i utlandet (Stoltenberg, 2009, p. 26). I senere tid blir denne rapporten referert til som «Stoltenberg rapporten» og legger grunnlaget for samlokaliseringen av de nordiske ambassadene. Det er dermed blitt politisk bestemt at det skal være samlokalisering av de nordiske ambassadene i de landene der det er mulig.

De nordiske landene var forholdsvis tidlig ut med å se på muligheten for samlokalisering av ambassader, sammenliknet med andre land. Dette samsvarer også med den videre internasjonale strategien for 2018-2022 som har blitt lagt frem av nordisk råd. Av dette dokumentet fremkommer det en tanke om at «sammen er vi store» og muligheten for tettere samarbeid vedrørende blant annet ambassader (Nordisk råd, u.å.). Dette tyder på at samlokalisering av de nordiske ambassadene vil bli videreført i årene fremover.

4.1 Presentasjon av case

Som nevnt i kapittel 3.3.2 Utvelgelse av case, så ble ambassadene i Berlin, London og den planlagte ambassaden i Islamabad valgt ut som case i denne oppgaven. Dette delkapittelet vil derfor presentere de ulike casene med en forklaring på hvorfor disse ambassadene er samlokalisert, en kort beskrivelse av konsept og organisering samt hva situasjonen er i dag.

4.1.1 Nordisk ambassadekompleks i Berlin

Det nordiske ambassadekomplekset i Berlin er plassert midt i Berlin, på sørsiden av Tiergarten parken. Norges ambassade har i underkant av 30 ansatte og er en av de største utenriksstasjonene den norske stat har. Ambassaden er også det første samlokaliseringsprosjektet (Königlich Norwegische Botschaft in Berlin, u.å.). For å forstå hvorfor denne ambassaden er det første samlokaliseringsprosjektet er det viktig å ta en titt på historien og situasjonen som var i Tyskland på den tiden ambassaden ble bygd.

Det hele startet 3. oktober i 1990 da Tyskland ble gjenforent etter Berlinmurens fall i 1989. Dette gjorde at hovedstaden skulle flyttes fra Bonn og tilbake til Berlin, noe som førte til massiv bygging i hele byen. På grunn av den enorme utbygningen ble Berlin på et tidspunkt kalt for «verdens største byggeplass». Ettersom alle de nordiske ambassadene nå måtte bygge nye ambassader, ble det på bakgrunn av det mangeårige samarbeidet, økonomiske årsaker og muligheten for tettere samarbeid mellom de nordiske landene, besluttet å foreta samlokalisering (Königlich Norwegische Botschaft in Berlin, u.å.).

Byggingen av det nordiske ambassadekomplekset sto ferdig i 1999 og dermed var den første nordiske samlokaliseringen et faktum. Tomten er omringet av et delvis gjennomskuelig kobberbånd som gir forbipasserende innsyn, men som allikevel hindrer inntrengning. Ambassadekomplekset består av ambassadene til Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island samt et Felleshus med diverse fellesfunksjoner, som blant annet møterom, kantine og auditorium (Königlich Norwegische Botschaft in Berlin, u.å.). Selve ambassadekomplekset er designet av det tyske arkitektkontoret Berger Parkkinen, som vant den internasjonale konkurransen. Konkurransen gikk ut på bruken av tomten og landskapet, undergrunnsfasiliteter, kobberbåndet og felleshuset. Hvert land hadde separate nasjonale

BUILDING DATA	
Land area:	7.290 m ²
Bebaute Fläche:	3.425 m ²
Built area:	15.551 m ²
COPPER BAND	
Length:	226 m
Height:	14,8 m
Lamellas:	3.850 Stück
CULTURAL CENTRE „FELLESBUS“	
Total area:	
agl.:	1.760 m ²
bgl.:	4.420 m ²

Figur 16: Bygningsinformasjon
 Kilde: <https://berger-parkkinen.com/en/nordic-embassies/>

konkurranser, vedrørende design av hver sin ambassade (Berger Parkkinen, u.å.). Den norske ambassaden er tegnet av det norske arkitektfirmaet Snøhetta (Snøhetta, u.å.).

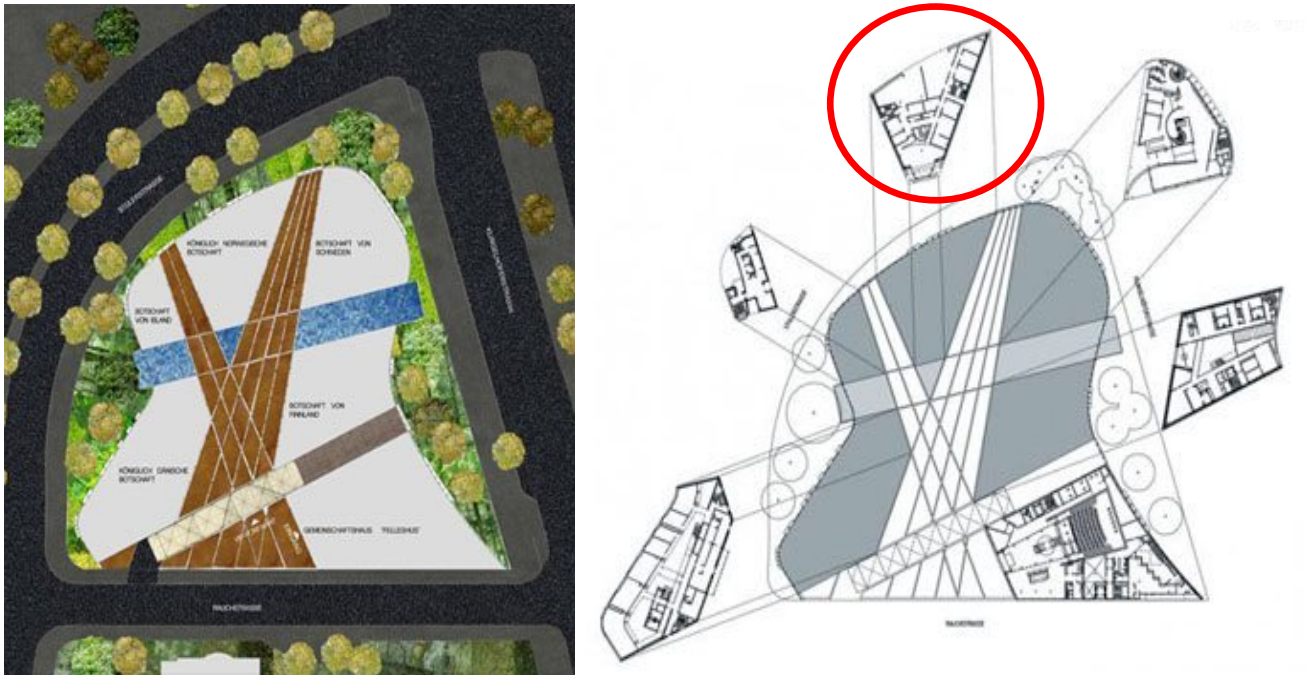


Figur 17: Oversiktsbilde og inngangspartiet

Kilde: <http://architectuul.com/architecture/embassies-of-the-nordic-countries> og <https://businessportal-norwegen.com/2019/10/16/nordische-botschaften-feiern-20-jaehriges-jubilaeum/>

Felleshuset er meget spesielt i ambassadesammenheng fordi det er åpent for allmenheten. Årlig foregår det rundt 500 stor og små arrangementer der, som lokale og turister kan delta på. Kantinen og kafebaren er også åpen for besøkende. Felleshuset fungerer dermed som et symbol på den nordiske åpenhetskulturen (Königlich Norwegische Botschaft in Berlin, u.å.).

Noe annet som også er svært spesielt med dette ambassadekomplekset er landskapsdesignet og plasseringen av de ulike ambassadene. Bygningene er også landskapsformende og sett ovenfra kan man se at ambassadene er plassert ut i fra landenes plassering på kartet. Det er også anlagt et vannbasseng som går gjennom området. Vannet skal symbolisere havet som kobler alle de nordiske landene sammen og således styrkes illusjonen om at ambassadene er plassert ut i fra verdenskartet (Arcspace, 2012). Den røde sirkelen viser plasseringen til den norske ambassaden. Se vedlegg 4A og B for plantegning av den norske ambassaden.



Figur 18: Oversiktskart over ambassadekomplekset
 Kilde: <https://arcspace.com/feature/nordic-embassy-complex/>

Da ambassadekomplekset sto ferdig tok det ikke lang tid før en rekke feil og mangler dukket opp. Det var blant annet 8 sluttoppgjør som var på vei inn i rettsapparatet og det var store lekkasjer fra vannbassengene. Imidlertid var det ingen av disse feilene og manglene som rettet seg mot sikkerhetsaspektet i den norske ambassaden eller felleshuset. Ettersom det var stor utbygging i Berlin under byggeprosessen var det til tider problematisk å anskaffe både riktig personale til byggingen og materialer. Dette førte til at prosjektet lå på etterskudd, som således førte til et enormt tidspress for å nå ferdigstillelsesdatoen. Ettersom det var vanskelig å få tak i mannskap og materialer grunnet situasjonen i Berlin, førte det også til budsjettsprek. Tidspresset og mangelen på mannskap er noe av bakgrunnen for de mange ulike feilene og manglene som har blitt avdekket. Det blir også pekt på at prosjektorganisasjonen var for svak.

4.1.2 Nordisk ambassade i London

Det nordiske ambassadekomplekset i London er under utvikling, og er i utgangspunkt et dansk eid, arkitekt tegnet bygg. Bygget ble designet av den danske arkitekten Arne Jacobsen og er designet som et formålsbygg, med et sterkt modernistisk design. Bygget huser alle kanslerfunksjonene og er i tillegg den danske ambassadørens bolig (Ministry of foreign affairs of Denmark, u.å.).

Tidligere var den danske ambassaden fordelt på flere bygg i Pond Street og Cadogan Square, men ettersom dette var en meget ubeleilig løsning og det faktum at leieavtalene

holdt på å gå ut, ble det besluttet å bygge en ny ambassade. Dagens ambassade ligger i Sloane Street, som er en av Londons dyreste adresser. Tomten ble tilbudt utenriksdepartementet i Danmark på en 99-årig leiekontrakt, med friheten til å bygge et bygg som passet ambassadens ønsker og behov (Ministry of foreign affairs of Denmark, u.å.).

En av utfordringene knyttet til planleggingsprosessen av denne ambassaden var å få et relativt stort bygg til å passe inn med den eksisterende bebyggelsen i området. Resultatet ble et 6. etasjes bygg på 6500 m², der de to øverste etasjene er tilbaketrukket for å visuelt respektere den øvrige byggehøyden i nabolaget. Byggets første etasje er omgitt av en grå betongvegg, som er et av sikkerhetstiltakene i bygget. Det ble også tilført ytterligere sikkerhetstiltak i forbindelse med IRA bombingene som foregikk i England på 1970- og 80-tallet. Ambassaden sto ferdig i september 1977 (Ministry of foreign affairs of Denmark, u.å.).

Det er nå igangsatt en samlokaliseringsprosess for å samle de nordiske ambassadene i det danske bygget. Bakgrunnen for dette er at det var noen danske organisasjoner som ønsket å flytte ut. Dermed var det ledige lokaler i ambassaden og danskene inviterte da Norge, Sverige og Island til å flytte inn. Norge har blitt tilbudt en hel etasje i bygget og det jobbes nå med planløsning og utkast til endelig leieavtale. Se vedlegg 5B og C for foreløpig planløsning av Norges etasje og felles nordisk Visum avdeling.



Figur 19: Ambassadebygget i London

Kilde: https://www.e-architect.co.uk/images/jpqs/london/london_aw170908_820.jpg og <https://storbritannien.um.dk/en/about-us/arne-jacobsens-embassy-building/>

4.1.3 Nordisk ambassade i Islamabad

Norge har hatt ambassade i Pakistan siden 1974 og holder i dag til i 7. etasje i kontorbygget Serena Business Complex i sentrum av Islamabad (Royal Norwegian Embassy in Islamabad, u.å.). Det har i lang tid vært jobbet med prosjektering av en ny nordisk samlokalisert ambassade i Islamabad. Prosjektet har gjennomgått en rekke endringer underveis og det har vært en svært tidkrevende prosess. Prosjektet er mer eller mindre ferdig prosjektert, men det gjenstår litt arbeid med leieavtalen. Så snart den er ferdig skal prosjektet sendes ut på anbud.

Det nye ambassadekomplekset skal bygges i den diplomatiske enklaven som er opprettet litt utenfor Islamabad. En diplomatisk enklave er et inngjerdet område, der det bare er ambassader og diplomater som bor. Dette er med på å gjøre området tryggere, ettersom ingen uvedkommende vil ha tilgang. Området ble ved opprettelse inndelt i rigide tomter og deretter fikk veldig mange land tilbud om å kjøpe en spesifikk tomt. Norge, Sverige og Danmark kjøpte i utgangspunktet hver sin tomt og det var planlagt å bygge en ambassade for hvert land. Det ble derimot oppdaget at det kunne oppnås bedre utnyttelse ved å bygge en samlokalisert ambassade. Prosjektet har tatt utgangspunkt i det norske konseptet og Sverige har fått hovedansvaret (Lead) for å bygge ambassaden. Danmark har fått hovedansvaret for den fysiske sikkerheten i ambassaden.

Dette prosjektet har et bruttoareal på 6600 m^2 der ambassaden utgjør 3300 m^2 og boligkomplekset er på ca 3300 m^2 (Statsbygg, 2017). For å se illustrasjon av ambassadens fasade og foreslått møblering se vedlegg 6A og B. Illustrasjonen er ikke endelig vedtatt og det kan derfor forekomme endringer ved ferdigstillelse.

4.2 Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen for disse kravene?

Dette kapittelet er fordelt på to delkapitler. Del en tar for seg bakgrunnen for kravene til sikkerhet og hvordan dette håndteres innenfor UD. Del to tar for seg noen av de ulike kravene Norge har til sikring av ambassader samt kort om hvordan dette håndteres ved samlokalisering.

4.2.1 Bakgrunnen for de norske sikringskravene

Som nevnt i teorikapittelet er Sikkerhetsloven en sentral lov i forbindelse med ambassadebygg. Den nye Sikkerhetsloven har en funksjonell tilnærming til valg av sikkerhetstiltak. Dette gir virksomhetene fleksibilitet slik at de selv kan velge tilstrekkelige sikkerhetstiltak basert på egen risikovurdering (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017b, p. 3). Gjennom mailkorrespondanse med Lene Landsem i UD (06.02.2020) fremgår det at ambassadebygg er underlagt Sikkerhetsloven og tilhørende forskrifter og veiledere. Dette skyldes at det er verdier inne i ambasadene som faller inn under lovens virkeområde. Sikkerhetsloven er også regulerende for ambassadebygg fordi det behandles skjermingsverdig og sikkerhetsgradert informasjon. Skjermingsverdig informasjon kan også være ugradert informasjon. Det er derfor viktig å være bevisst at det er en forskjell på sikkerhetsgradert informasjon og skjermingsverdig informasjon. Skjermingsverdig informasjon kan altså være åpen informasjon som er tilgjengelig for alle eller informasjon innenfor utenriksdepartementet fellesskap, ofte kalt unntatt offentligheten. Ambassadebygg er dog ikke å regne som skjermingsverdige objekter etter sikkerhetsloven, fordi virksomheten ikke regnes for å ha en kritisk samfunnsfunksjon. Dette skyldes at det anses som at virksomheten kan gjennomføres fra naboland eller hjemmefra Norge. Likevel må Sikkerhetsloven følges hundre prosent. Det er dog viktig å poengtere at Sikkerhetsloven kun er minstekrav, noe som betyr at virksomheter står fritt til å innføre tiltak som er strengere enn det Sikkerhetsloven legger som føringer.

I forbindelse med Sikkerhetsloven er det, som nevnt tidligere, utarbeidet flere forskrifter og veiledere som skal gjøre loven lettere å tolke og forstå. En av disse forskriftene er Virksomhetssikkerhetsforskriften, som kommer med bestemmelser for hva som skal til for å oppnå et forsvarlig sikkerhetsnivå for beskyttelse av informasjon som er skjermingsverdig, infrastruktur og objekter (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2018). Beskyttelsesinstruksen er også svært sentral og heter egentlig instruks for behandling av dokumenter som trenger beskyttelse av andre grunner enn nevnt i sikkerhetsloven med forskrifter. Denne instruksen er svært sentral fordi det behandles informasjon av ulik

gradering og noen av disse dokumentene kan ha behov for beskyttelse selv om de ikke er nevnt i Sikkerhetsloven. Det er også ulike veiledere som er viktige i forbindelse med arbeidet i ambassader. En av disse er veilederen i fysisk sikring som har til formål å

gi råd og anbefalinger om hvilke forhold virksomheten må ta hensyn til ved valg av fysiske sikkerhetstiltak for å sikre et forsvarlig sikkerhetsnivå for virksomhetens skjermingsverdige verdier (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017b, p. 3)

Utenriksdepartementet har med tanke på alt regelverket som de til enhver tid må forholde seg til, opprettet en egen seksjon for forebyggende sikkerhet (SFS), som tar seg av mye av arbeidet knyttet til sikkerhet. Avdelingen legger premisser for, kontrollerer og gir råd til utenriktjenestens arbeid med risikohåndtering og tiltak for å forhindre og motvirke sikkerhetstruende hendelser. Dette betyr at avdelingen blant annet har ansvaret for at det utføres hensiktsmessig sikkerhetsstyring, regelmessig gjennomgang av risikovurderinger, utarbeidelse og vedlikehold av planer og instruksjoner, ivaretagelse av sikkerheten i henhold til nye initiativ, løsninger og prosjekter. I tillegg skal krav og forebyggende sikkerhetstiltak kontrolleres og øves på jevnlig (Regjeringen, u.å.).

Blant annet har avdelingen utarbeidet instruksjoner som legger føringer for fysisk sikring av kansellier i utenriktjenesten. Dokumentet heter således Fysisk sikring av kansellier i utenriktjenesten. Det er i tillegg utarbeidet retningslinjer og minimumskrav for behandling av skjermingsverdig ugradert- og sikkerhetsgradert informasjon ved utenriksstasjonene, som også er navnet på dokumentet. I tillegg er det utarbeidet et dokument som heter Vurderinger ved valg av kanselli-objekter. Dokumentet tar for seg anbefalinger for valg av områder og bygg for potensielle kanselli-objekter. Disse instruksene er utarbeidet i forhold til Sikkerhetsloven og de aktuelle forskriftene og veiledere. Dermed skal disse instruksene ivareta kravene satt av norske myndigheter og i tillegg være tilpasset de behovene som utenriktjenesten har. Dokumentene har et noe høyere nivå på sikringstiltakene, enn hva minimumskravene i lovverket legger opp til. Dette gjør at kravene og anbefalingene i regelverket alltid overholdes og det forenkler arbeidet knyttet til sikkerheten i ambassadebygg.

Bakgrunnen for at kravene i disse dokumentene er noe strengere enn det lov og forskrifter legger opp til, er at etterretningstrusselen og innsidetrusselen kan være større ved utenriksstasjoner enn i selve UD i Norge. En ambassade er langt mer sårbar fordi den ligger i utlandet, der en potensiell etterretningstjeneste har vesentlig større juridisk, teknisk og personellmessig handlingsrom. Vertslandet, eller et annet land, har i tillegg større mulighet og lettere tilgang til å kunne foreta effektiv etterretning mot nasjonale og

internasjonale interesser som har behov for beskyttelse. Utenriksstasjoner har heller ikke samme tilgang til vakthold og reaksjon dersom en uønsket hendelse skulle oppstå, sammenliknet med hva UD har her i Norge. Dette gjør at utenriksstasjonen må være godt sikret og forberedt fra grunnen av.

Når det skal foretas en trusselvurdering er det to typer trusselvurderinger. Den ene går på terrortrussel og den andre går på etterretningstrussel. Når trusselnivået knyttet til terror skal vurderes, må man se på hvert enkelt land. For å utarbeide den vurderingen benyttes det ofte åpne kilder, i tillegg til Politiets sikkerhetstjeneste og utenriksdepartementets førstehåndskunnskap om situasjonen i det aktuelle landet. Denne kunnskapen blir tilgjengelig gjennom det utsendte personalet. Utsendingene er ikke fagfolk, slik at informasjonen de gir er basert på åpne kilder fra Norge, kunnskap og erfaring fra landet de er i og samarbeidet mellom de ulike landenes ambassader. Ikke all informasjon blir delt mellom de ulike landene, men informasjon knyttet til terror deles det svært mye av. Utsendingens rapport utgjør ROS- analysen og er derfor svært nyttig samt verdifull informasjon i arbeidet med trusselvurdering. Når det kommer til vurdering av trusselnivået knyttet til etterretning, baseres den mye på etterretningsinformasjon. Denne informasjonen er ofte åpen og det er ofte liten forskjell på den klassifiserte /graderte informasjonen og den åpne. Dette skyldes at informasjonen er utarbeidet av store kjente organisasjoner og at det stort sett bare er kildene som blir fjernet i den åpne informasjonen. Kildene må beskyttes fordi de som utgir informasjonen, kan være svært utsatt for direkte angrep. Trusselvurderingen, sammen med lovverket samt ROS- analysen er dermed det kravene til sikkerhet baseres på.

4.2.2 Norske krav til sikkerhet i ambassader

Ettersom noen land har høyere etterretningstrussel eller risiko for terroranslag er utenriksstasjonene kategorisert. Sikringsnivået er dermed basert på den aktuelle trussel- og ROS-analysen, der ulike tiltak settes inn for å minimere risikoen. Avhengig av hvilken kategori de har, vil de ha noe ulike minimumskrav til sikkerhet. Den faktiske sikringen vil derfor kunne variere og i enkelte tilfeller vil sikringstiltakene være vesentlig mer omfattende, enn det minimumskravene i dokumentene Fysisk sikring og Retningslinjer og minimumskrav for behandling av informasjon legger opp til.

UD sine minimumskrav til fysisk sikring er oppsummert i et eget dokument og gjelder for grunnsikringen. Dokumentet kan ikke gjennomgås i detalj, men noen av hovedtrekkene kan forklares på et generelt nivå. Dokumentet er med på å sikre et minimumsnivå for grunnsikringen av alle kanselliene. Blant annet går dokumentet ut på skallsikring, altså vegger, resepsjoner, dører og adgangskontroll. Skallsikringen skal sørge for at det ikke

er mulig å ta seg inn i kanselliet uten at det legges igjen spor. Det skal også være et skille mellom publikumsområder og de områdene som er beregnet for de ansatte ved ambassaden. Skillet skal sikre mot skudd, innbrudd og andre uønskede hendelser. Dette skillet danner også et soneskilte mellom ytre kontrollert sone og indre kontrollert sone.

Ytre kontrollert sone er områder der mennesker kan bortvises, slik som uteområder, venterom, ytre samtalerom, utstillingsrom og møterom for møter med eksterne. I denne sonen skal det ikke være faste arbeidsplasser for de ansatte ved utenriksstasjonen. Indre kontrollert sone er altså det området som ligger innenfor sikkerhetsslusen. Her skal stasjonens arbeidsplasser lokaliseres. Arbeidsplassutformingen kan bestå av enkelt kontorer eller åpent landskap. Ut i fra arbeidsplasskonseptet vil det også være noen ytterligere retningslinjer for sikkerhet. Dette skyldes at åpent landskap fører til andre sikkerhetsutfordringer enn hva de andre utformingene gjør. Disse retningslinjene går dog mer på det praktiske og handler om hvordan informasjon av ulik kategori skal behandles.

I de kanselliene som behandler gradert informasjon skal kanselliet deles inn i flere soner. Dette gjelder så å si alle ambassader, noe som illustreres godt av plantegningene fra London i vedlegg 5A. Soneinndelingen skal utformes slik at kravene i Sikkerhetsloven med forskrifter overholdes, samt de interne reglene til UD. Disse sonene defineres som ytre kontrollert sone, indre kontrollert sone, beskyttet sone og ved enkelte tilfeller skal det også være en sperret sone. Der det behandles gradert informasjon skal dette minimum foregå i beskyttet sone. Soneinndelingene skal vurderes og godkjennes av SFS. Dette gjelder også ved omgjøringer av eksisterende inndeling.

Selve byggets fasade eller skallet, skal være forsvarlig sikret mot sprengladninger og trykkbølger. Dette gjøres ved å benytte vinduer eller sikringstiltak av vinduer som kan motstå slik type trussel. De ulike sikringstiltakene av vinduene vil igjen være basert på trussel og sårbarhetsvurderingen. Deretter velges det tiltak som kan beskytte vinduene tilstrekkelig. Eksempler på slike tiltak kan være sikkerhetsfilm, vindusfangere eller, i noen tilfeller, gitter foran/innenfor vinduet.

Når det kommer til krav til dører så skal de følge lokale regler for blant annet brannsikring, så sant ikke norske regler er å anse som strengere. På områder der de norske reglene er strengere så skal disse være retningsgivende. Ved resepsjonsområdet og inngangen til den indre kontrollerte sonen, skal det være en sikkerhetssluse. Denne hindrer at uvedkommende får tilgang til den indre sonen. Sikkerhetsslusen skal være tilrettelagt for elektronisk adgangskontroll, slik at ansatte kan passere på en effektiv

måte. Ellers skal samtlige dører i skallet være overvåket med kamera/alarm. Dette bidrar til å kunne detektere forsøk på inntrenging og vil også kunne bidra til tidlig varsling.

De ambassadene som er samlokalisert eller som bygges med tanke på samlokalisering, har en egen avtale kalt Samarbeidsavtale. Avtalen går blant annet ut på at det landet som har det strengeste sikkerhetskravet vil være førende for valg av sikringstiltak. Dette gjelder for alle de ulike områdene innenfor sikkerhet. Et eksempel er at Norge generelt, har høyere/strengere krav enn de andre nordiske landene, når det kommer til sikringstiltak knyttet til informasjonssikkerhet. Dette er blant annet tilfellet for ambassadeprosjektet i Islamabad, der Norge sine krav til informasjonssikkerhet har blitt ansett som strengest og derfor lagt til grunn for sikring på dette området. Danskene har derimot relativt strenge krav til fysisk sikring og vil derfor ofte bli førende innenfor dette området. Derfor medfører ofte samlokalisering at det totale sikkerhetsnivået blir høyere ettersom de ulike landene har høyere lovmessige krav innenfor ulike områder.

Informantene hevder at dette kan resultere i at det totale kostnadsnivået blir høyere, enn hvis kun et av landenes krav til sikkerhet hadde blitt fulgt slavisk.

4.3 Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt ved planlegging av ambassadebygg?

Dette kapitlet vil ta for seg sikkerhetsaspektet og hvordan dette håndteres i planleggingen av samlokaliseringsprosjekter. Kapitlet vil starte med å ta for seg hvordan muligheter for samlokaliseringsprosjekter oppstår. De påfølgende delkapitlene omhandler hvordan UD kommer fram til om det skal leies eller eies, lead og ansvarsrollen samt prosjektorganisering og byggeprosess.

4.3.1 Initiering av samlokaliseringsprosjekter

I forbindelse med planlegging av en ny ambassade, som skal samlokaliseres, starter det hele ofte med at et av de nordiske landene har behov for å flytte, det har blitt ledige lokaler et sted eller, i noen få tilfeller, at det skal opprettes en ny ambassade. Det landet som da skal flytte eller har ledige lokaler kontakter da de andre nordiske landene og hører om de kunne tenke seg å være med på et samlokaliseringsprosjekt. Dermed er det ganske tilfeldig når en samlokalisering blir foretatt. Dette gjør at samlokaliseringer ofte skjer ganske sporadisk og at det først blir gjort når anledningen byr seg. Det foreligger med andre ord ingen politisk langsiktig plan for samlokalisering, selv om det er politisk bestemt at nordiske ambassadebygg skal samlokaliseres så langt det er mulig.

I de landene der det allerede er en ambassade, innehar de nordiske ambassadene mye informasjon om trusselsituasjonen i landet og hvilken risiko som foreligger. Dermed er

det ikke nødvendigvis behov for å utarbeide en ny trusselvurdering. Alle de norske ambassadene er i tillegg pålagt å utføre en ROS – analyse (risiko og sårbarhetsanalyse) årlig. Denne sier noe om hva de største truslene i det aktuelle landet, er det generell kriminalitet, er det terror eller er det etterretning? Analysen legges så til grunn for videre utvelgelse av aktuelle objekter.

I de tilfellene der det blir politisk bestemt at det skal opprettes en ny ambassade i et land der man ikke allerede er tilstede, vil det allikevel være en ambassade som er ansvarlig for det landet. Denne ambassaden har da kunnskap om det aktuelle landet. Ambassaden utfører da en risikoanalyse, etter en ferdig utarbeidet mal, og får blant annet bistand fra norske myndigheter, men også lokalt. Når det først er politisk bestemt at det skal opprettes en ambassade vil det ikke bli avlyst, selv om risikovurderingen egentlig skulle vise at det er for farlig å etablere seg i det aktuelle landet. Derimot er det opp til sikkerhetsgruppen, som har ansvaret for sikkerheten i prosjektet, å komme opp med tilstrekkelige tiltak for å minimere risikoen. Dette er blant annet tilfellet i Kabul, Afghanistan. Sikkerhetsmessig kan denne ambassaden minne sterkt om en mindre militærleir, i følge flere av informantene.

4.3.2 Leie vs eie

Innledningsvis vil jeg presisere at UD leier uansett, selv om det er snakk om å eie. Dette er fordi UD enten leier direkte gjennom det åpne markedet i landet, eller ved at Statsbygg eier bygget/eiendommen, og at UD således leier av Statsbygg. Grunnen til at det refereres til som å eie, er fordi Statsbygg til en viss grad representerer den norske stat og dermed er Norge eiere. Utenriksstasjonen er Norges representasjon utad og således kan det derfor refereres til som «eie». Avgjørelsen om utenriksstasjonen skal leies eller eies, er i seg selv en lang prosess. Denne avgjørelsen baseres på en markedsanalyse, som går ut på hva som lønner seg økonomisk sett. Markedsanalysen utføres i stor grad av UD. I de tilfellene der det er snakk om å eie vil det være opp til Statsbygg å ta den endelige avgjørelsen. Strategisk jobbes det nå med å konsentrere seg litt mer om å eie, særlig i de byene der Statsbygg allerede eier bygninger/eiendom.

Landene som UD er til stede i kan kategoriseres i tre kategorier. Kategoriene er inndelt med tanke på sikkerhetssituasjonen i landene og det åpne markedet. Den første kategorien kan kalles Trygt. Her anses situasjonen i landet som fredelig og stabil, slik at utenriksstasjonen «alltid» kommer til å være i landet. I slike land vil det lønne seg å investere for å eie. Neste kategori er mer markedsbasert og baserer seg således på økonomi og kostnader. Dermed vil økonomien og prisen i markedet avgjøre om det skal leies eller eies. Siste kategori kan kalles Utrygt. I denne kategorien vil det være land der

det er sannsynlig at ambassaden ikke vil bli værende på lang sikt. Dette kan være på grunn av sikkerhetssituasjonen eller at det ikke går an å leie i markedet. Da må det kjøpes for å eie, noe som kan være en stor økonomisk belastning.

Proessen med å finne potensielle objekter vil derfor basere seg på hvilken kategori, det aktuelle landet befinner seg i. Kategoriseringen påvirker også graden av arbeid, som må legges ned for å avdekke trusler og risiko samt hvilke sikringstiltak som må på plass. De neste avsnittene vil derfor ta for seg prosessen i kategoriene Trygg og Uviss. Den markedsbaserte kategorien vil ikke bli gjennomgått, fordi den ikke er påvirket av trusselsituasjonen i landet.

For å effektivisere prosessen med å finne potensielle objekter, har SFS utarbeidet et dokument for vurdering av kanselli-objekter. Dokumentet gir noen generelle retningslinjer samt mer konkrete retningslinjer. De konkrete retningslinjene går på hvilke egenskaper som er ønskelig at allerede er i bygget og hvilke lokalisasjoner man bør unngå. Sikkerhetsutfordringer lokalt vil likevel kunne påvirke hvilken type prosjekter som er aktuelle å vurdere.

Trygt

I land som antas som trygge, slik som de fleste land i Europa, er det ikke like nødvendig å foreta en full trusselvurdering og risikoanalyse i forkant av en prosess med å finne aktuelle objekter. Dette er fordi risikonivået er såpass lavt og UD sine minimumskrav til sikringstiltak, stort sett vil kunne dekke behovet for sikkerhet. I disse landene vil markedsanalysen ha en større betydning. Markedsanalysen vil da vise hva som skal gjøres i forhold til avgjørelsen om å investere eller leie.

Neste steg er da å finne potensielle objekter. Dette gjøres ved å se etter områder som har ønskelig tilgjengelighet og nærhet til viktige funksjoner. Objekter innenfor disse områdene, som allerede har god sikring, er å foretrekke. God sikring er viktig fordi det vil kunne gi økonomiske besparelser og forenkle innflytningsprosessen både tidsmessig og tiltaksmessig. Etter å ha sjekket potensielle objekter opp mot kriteriene i sikkerhetsdokumentet, utarbeides det en grovanalyse. Grovanalysen vurderer de mest aktuelle objektenes beskaffenhet, tekniske anlegg, beliggenhet i forhold til trafikk, støy offentlig transport ol. Etter dette er det kanskje 3-5 objekter igjen. Da reiser en delegasjon ned for å fysisk vurdere de utvalgte objektene.

Tidligere har de fleste ambassader ofte vært lokalisert i eldre, ærverdige villaer i hovedstedenes beste strøk. Disse villaene har UD ofte vært leid av privatpersoner. Dette har man nå innsett at krever flere sikringstiltak, slik som perimetersikring og vakthold.

Det er også kostbart å vedlikeholde slike villaer. På bakgrunn av dette er det nå en tendens til å foretrekke nyere kontorbygg. Dette er fordi slike bygg ofte har et visst sikkerhetsnivå fra før, men også av økonomiske årsaker. Sikkerhetsmessig er ofte nyere kontorbygg bygd med adgangskontroll eller resepsjon, som siler ut de som får komme opp til ambassaden. Kontorbygg har ofte også ivarettatt en ytre perimetersikring, slik at sikringstiltak som eget vakthold osv, ikke er nødvendig. I et kontorbygg har utenriksstasjonen også mulighet til å være litt mer anonym, noe som er en fordel for sikkerheten. Ved å leie i et kontorbygg, foreligger det ikke samme ansvar for å vedlikeholde bygget. Dette er fordelaktig ettersom det bidrar til å senke utgiftene ytterligere.

Usikkert

I land der det er mer usikkert hvordan trusselsituasjonen er og hvilken risiko som foreligger, starter det hele med en full trusselvurdering og risikoanalyse for å kartlegge situasjonen. Et eksempel på dette er prosessen med ambassaden i Islamabad. Her utarbeidet Forsvarsbygg ROS- analysen. Denne har blitt lagt til grunn for samlokaliseringsprosjektet. Input verdiene til denne analysen, kom fra en felles forståelse mellom de nordiske landene. I utgangspunktet var analysen ment for prosjektet da det skulle være på den norske tomten, men så ble det besluttet å flytte ambassadeprosjektet til den svenske tomten. Dermed fikk Sverige ansvaret for ambassadeprosjektet og Norge skulle ha residens og boligbygging. Selv om prosjektet ble flyttet til en annen tomt har det ikke blitt utarbeidet en ny ROS-analyse.

I noen land innenfor denne kategorien vil det ikke være aktuelt å kjøpe fordi trussel situasjonen i landet kan endre seg raskt, slik at det vil være fordelaktig å leie i det åpne markedet. Ved å leie så har UD mulighet til å trekke seg ut raskt på bakgrunn av en diplomatklausel i leiekontrakten. Alle leiekontrakter inngås med denne klausulen. Klausulen tilsier at hvis det diplomatiske samarbeidet opphører, ambassaden blir kastet ut av landet eller at en situasjon gjør at ambassaden må trekke seg ut, så opphører leieforholdet innen 3-6 mnd. Etter dette vil UD ikke være forpliktet til å betale leie, selv om kontrakten opprinnelig hadde en lengre varighet.

Noen land innenfor denne kategorien tillater heller ikke at utenlandske stater kjøper et landområde. Da må det enten leies på det åpne markedet eller potensielt, lease et landområde. Dersom det ikke viser seg å eksistere passende objekter er siste utvei å lease et landområde. Da er det opp til Statsbygg å vurdere hva som skal gjøres. Dersom leasing kontrakten har lang varighet vil det ikke være et problem å bygge. Da investeres det for en lang periode og sannsynligheten for tap av penger blir noe mindre. Likevel må

risikosituasjonen vurderes nøye og det må legges ned god planlegging for å ivareta nødvendig sikkerhetsnivå. Når det først er politisk bestemt at det skal etableres en ambassade i et land vil dette bli gjennomført, uavhengig av hva risikoanalysen tilsier.

Leie vs eie

Ved situasjoner i utlandet der det inngås leieavtaler, inneholder disse opsjoner for videre leie. Avtalene har en varierende varighet og kan være på alt fra 5-10 år. Opsjonen i leieavtalen sikrer investeringen i innredning av ambassaden. Dette er ofte en vesentlig kostnad, som følge av alle kravene til sikkerhet. Eieforholdet er gjennom Statsbygg og siden det leies av dem, er det også en leieavtale inne i bildet. Denne har vanligvis en varighet på 20 år.

Et eksempel på der det eies i utlandet er ambassadekomplekset i Berlin. De nordiske landene eier hvert sitt ambassadebygg, med et sameie for fellesbygget. Ambassaden som planlegges i Islamabad vil også være eiet, selv om dette er i et risikofylt land. Eieforholdet er strukturert slik at det svenske Fastighetsverket (tilsvarende Statsbygg) skal eie ambassadebygget og Statsbygg skal eie boligene til de utsendte. Dermed vil alle de tre nordiske landene ha et leieforhold til Fastighetsverket og Statsbygg.

Tomten det skal bygges på, ble tildelt Norge av myndighetene i Pakistan fordi de visste at det var nødvendig at ambassadene ble sikret. Etersom ambassaden bygges i den diplomatiske enklaven, er det vurdert til at dette gir tilstrekkelig sikkerhet slik at det kan investeres i stedet for å leie. Det har i tillegg vært en sikkerhetsgruppe bestående av rådgivere fra alle de tre landene, som har vært inne og foretatt vurderinger av sikkerhetsmessige utfordringer ved tomten og området rundt.

I de tilfellene det viser seg at et av de andre nordiske landene har ledige lokaler i sitt bygg, vil dette være svært fordelaktig fordi den fysiske sikringen allerede er til stede. Dette er kostnadsbesparende og tidsbesparende for alle landene som skal flytte inn. I London skal Norge leie plass hos danskene. Ambassaden er bygget som et ambassadebygg og dermed er de fleste fysiske sikkerhetstiltakene allerede ivaretatt. For den norske etasjen i bygget, benyttes UD sine interne minimumskrav til sikkerhet, som grunnlag for sikkerhetsnivået i etasjen.

4.3.3 Økonomi og budsjett

De nordiske landene anses som relativt like og det er ingen tvil om at alle landene er blant verdens beste å bo i (FN- sambandet, 2019). Alle landene har god økonomi, men allikevel er det forskjell i hvor mye landene har i budsjett når det kommer til

ambassadeprosjekter. Dette er med på å påvirke hvilke sikringstiltak som kan benyttes og hvor mye hvert land har mulighet til å betale for hvert prosjekt.

I land som er mer utrygge, der det er høyere risiko og ulike typer trusler, er det en selvfølge med mange sikringstiltak. Sikkerhet er kostbart, selv om det er i land som kostnadmessig er rimeligere enn de vestlige landene. En av informanten oppsummerer sammenhengen mellom økonomi og sikkerhet i ambassade prosjekter slik:

Når man jobber med sikkerhet så skal man på en måte ikke tenke så mye på økonomi, men med den erfaringen jeg har, så har det vist seg at når det har blitt lagt opp et nivå som minimum burde være til stede så har kanselliprosjekter stoppet opp.

Noe av grunnen til dette er fordi det ikke tas politisk hensyn til hvilket land ambassaden skal befinne seg i. Midlene som skal benyttes bevilges ut i fra et gjennomsnittlig ambassadeprosjekt, uavhengig av lokalisasjon. Dette kan bli svært problematisk fordi avhengig av sikkerhetssituasjonen i landet vil det være ulikt behov for sikringstiltak. For eksempel vil de generelle kostnadene ved å være i et utrygt land, slik som Kabul, være kjempe lave, men sikringstiltakene vil være kjempe dyre. I motsetning til dette er de generelle kostnadene ved å være i, for eksempel København, kjempe høye mens kostnadene knyttet til sikkerhet vil være vesentlig lavere enn i Kabul.

De nordiske landene har ofte ulikt budsjett noe som også kan påvirker muligheten til å implementere alle de ønskelige sikkerhetstiltakene. Danmark har generelt sett et lavere budsjett enn Norge, men de har klare grunnprinsipper for hvordan de skal jobbe. Dette inkluderer blant annet en annen måte å utforme trusselvurderingene, sammenliknet med Norge og Sverige. Danskene har også utviklet en form for sjekklister, der ulikt trusselnivå er koblet opp mot nødvendige sikringstiltak. I tillegg til dette har de en organisasjon i Danmark som styrer en del av sikkerheten på utenriksstasjonene i de mest utsatte landene. I praksis betyr dette at danskene kan sitte i Danmark å overvåke situasjoner på utenriksstasjonene. Dersom noe kritisk skulle dukke opp, vil dette komme opp på en skjerm med en gang. Dette er en stor gevinst for de andre nordiske landene ved samlokalisering.

Sverige har ofte veldig strenge krav til sikkerhet, noe som kan bli en utfordring med tanke på danskernes strenge budsjett. Dette kan i enkelte tilfeller medføre at sikkerhetsnivået svenskene mener at er nødvendig, ikke vil være gjennomførbart på bakgrunn av danskernes budsjett. Da blir det en prosess med å finne ut av om det er

mulig å fjerne/reducere noen sikringstiltak, eller om det finnes andre alternativer som er rimeligere. Dette har også vært noe av utfordringen knyttet til ambassadeprosjektet i Islamabad. Norge prøver derfor ofte å forhandle eller finne løsninger, som er litt midt i mellom kravene til svenskene og danskenes budsjett.

For å sikre en rettferdig fordeling av kostnader knyttet til prosjektering utført av Statsbygg eller Fastighetsverket er det utarbeidet en avtale. Avtalen kalles Forgjevesavtale og sikrer at kostnader som har påløpt, blir dekket, dersom prosjektet avbrytes. Fordelingen av kostnadene er basert på en fordelingsnøkkel, som tar utgangspunkt i hvert lands nasjonale areal og måler det opp mot andel fellesareal. Dette blir eksemplifisert i tabell 1.

	nasjonalt areal	andel	fellesareal	pr land:
<i>Totalt:</i>	975		1200	2175
NO	325	33,33 %	400	725
DK	400	41,03 %	492	892
SE	250	25,64 %	308	558

Tabell 1: eksempel på kostnadsfordeling

4.3.4 Lead og ansvarsrollen

For ambassadeprosjekter som skal samlokaliseres, blir det utnevnt et land som er lead. Dette landet har hovedansvaret for prosjektet og selve gjennomføringen. Ut fra teorien ser det ut til at landet står for prosjektoppfølgingen og innehar prosjektlederrollen. Dog er det ikke blitt konkretisert hvilke arbeidsoppgaver dette skal innebære og hvilken beslutningsrett landet har i følge informantene. En av informantene formidler at det gjøres avtaler lokalt, etter hvert som prosjektet går seg til. Det finnes altså ikke noe overordnet for hva denne rollen konkret innebærer og hvordan den skal utføres.

Landet, som blir lead, avhenger ofte av situasjonen eller hvilket land som skal ha størst areal i bygget. For eksempel så har Sverige lead på prosjektet i Islamabad, noe som skyldes at ambassaden skal bygges på den svenske eide tomten. Danmark har naturlig nok lead på prosjektet i London. Bakgrunnen for dette er at bygget eies av danskene, som de andre nordiske landene skal flytte inn i. I Yangon, i Myanmar, var Norge det første av de nordiske landene som var inne i landet. Dermed ble Norge lead når det skulle foretas en flytteprosess i 2015. Et annet eksempel er fra Angola der svenskene egentlig eier bygget og da Norge skulle flytte inn, ble Norge likevel lead for innflytningsprosessen. Bakgrunnen for dette var at svenskene trappet ned. Dermed fikk Norge den største staben og derfor også størst areal i bygget.

Ansvarsrollen og arbeidsoppgavene til landet som er lead er ikke tydelig definert. Det har vært ulik grad av styring og måter å foreta prosjekteringen for nesten alle de forskjellige samlokaliserte ambassadene. Dette skyldes at styringsgraden og hvordan prosjekteringen skal foregå, har vært opp til hvert enkelt land å avgjøre. Dette kan eksemplifiseres ved å forklare styringsgraden knyttet til ambassaden i Yangon, der Norge var lead, samt styringen av Islamabad prosjektet, der Sverige er lead.

I Yangon var Norge lead og det hastet å få på plass en ambassade. Dette gjorde at Norge måtte være effektive, så det var ikke mulig å ha en lang og demokratisk prosess. Norge tok derfor lederrollen og foretok de fleste avgjørelsene. De andre landene fikk mulighet til å komme med innvendinger hvis det var løsninger eller annet, som de var uenige i. Ved innvendinger måtte disse komme raskt ellers ville Norge ta en avgjørelse i saken. Prosjektet ble gjennomført på relativt kort tid og det var få innvendinger fra de andre nordiske landene. Dette er noe UD i ettertid mener at var en god måte å være lead, ettersom endelige beslutninger ble tatt raskt og Norge hadde siste ord ved uenigheter mellom landene.

I Islamabad har det derimot vært kjørt en svært demokratisk prosess, med fokus på at alle landene skal være enige. Dette har ført til at prosjektet har strekt seg utover en svært lang tidsperiode. Tidsaspektet har også medført at prosjektet har blitt påvirket av endringer i lovgivningen til enkelte av landene. Lovgivningen ligger jo som kjent til grunn for kravene til bygget og særlig sikkerhetskravene, som igjen ligger til grunn for prosjekteringsgrunnlaget. Det kom blant annet nye krav fra myndighetene i Yangon om at det måtte være parkering til alle de lokalt ansatte innenfor den diplomatiske enklaven. Dermed måtte det foretas enda en runde med forhandlinger mellom landene for å finne en løsning. Det har også vært mindre omfattende endringer, som har ført til flere forhandlinger og mer utsettelse. Slik har det vært hele veien. Etersom det har vært fokus på en demokratisk prosess, har det blitt et ekstraordinært ambassadeprosjekt med tanke på tiden det har tatt å få prosjektert ferdig.

Ambassaden i London har hatt en litt annen styringsprosess. Dette kan skyldes at det er snakk om en flytteprosess, der det skal flyttes inn i en eksisterende ambassade. Dette prosjektet er i likhet med Yangon ambassaden, utsatt for noe tidspress da bygget må være klart for innflytting til avtalt tid. Årsaken til dette er at de andre nordiske landene flytter ut fra sine eksisterende ambassader og må kunne flytte inn til avtalt tid. Danmark er lead og informantene kan opplyse om at det har vært veldig lett å jobbe med danskene. Danskene er løsningsorientert og prosessen har vært relativt effektiv, selv om pandemien har påvirket prosessen noe. Sikkerhetsmessig har UD sendt sine krav til

sikkerhet til danskene og de står for implementeringen i den norske etasjen. Ettersom den norske ambassaden har en hel etasje alene, er det svært få sikkerhetsmessige utfordringer og prosessen anses som uproblematisk.

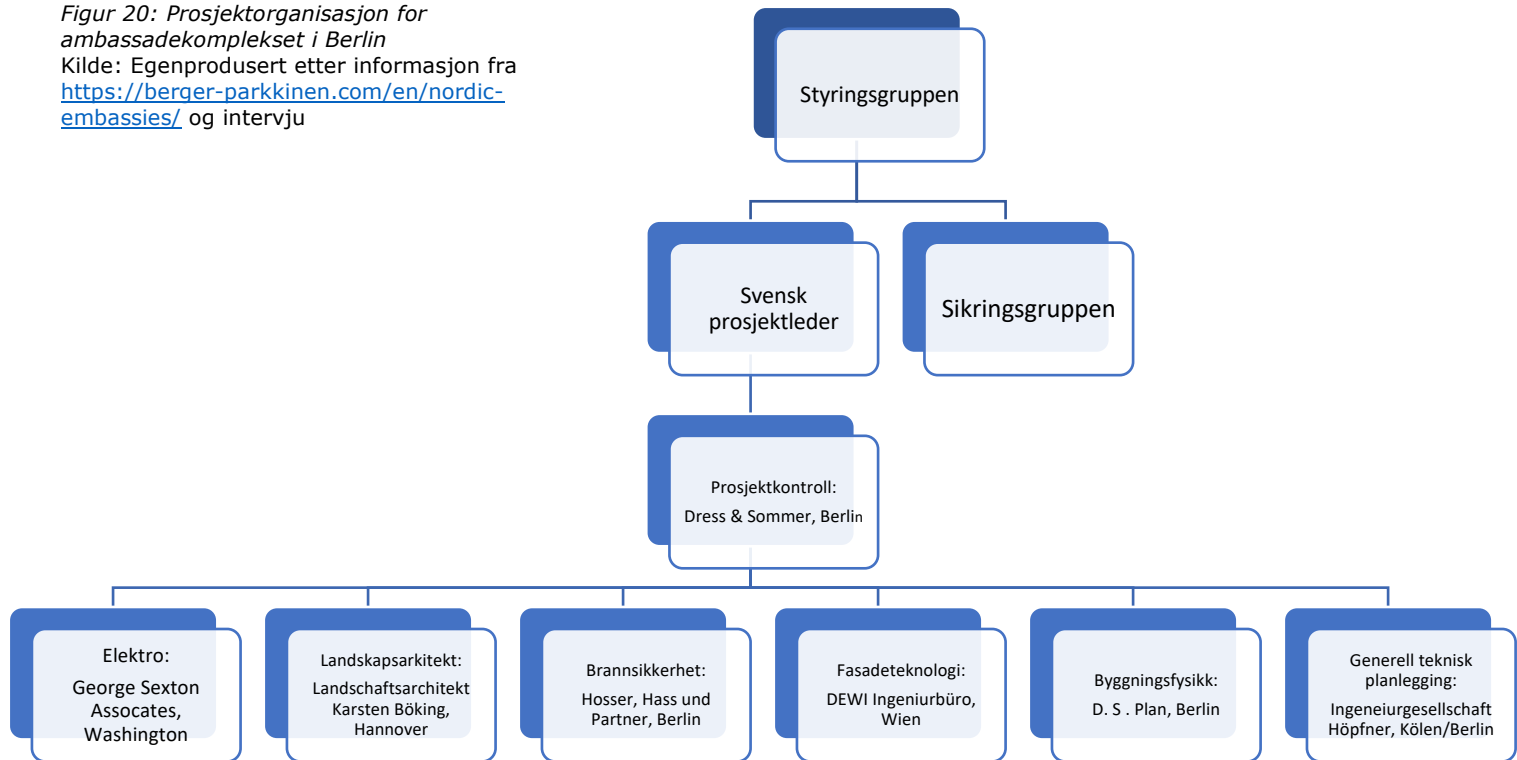
4.3.5 Prosjektorganisasjonen og prosess

Ved større prosjekter er det vanlig at det følges en viss struktur for prosjektorganisasjonen. Det har blitt avdekket at det ikke foreligger en bevisst strukturering av prosjektorganisasjonen ved samlokaliseringsprosjekter. Oppdragene utføres som ad hoc oppdrag og det har ved noen tilfeller blitt pekt på svak prosjektledelse samt dårlig prosjektorganisering. Det har også vært dårlig ansvarsfordeling og det mangler stillingsinstruksjoner for de ulike rollene i prosjektet.

Byggeprosjekter følger også en mer eller mindre trinnvis byggeprosess. Ved de ulike samlokaliseringsprosjektene har det tilsynelatende vært ulike prosesser, som har variert fra prosjekt til prosjekt. Første trinn har vært likt ved hvert prosjekt; Landet som ønsker å flytte fra eksisterende lokaler eller etablere ny ambassade, kontakter de andre nordiske landene og sjekker hvordan situasjonen er hos dem. Deretter har prosessen vært noe ulik, avhengig av risikoen i landet, om det skal leies hos et annet nordisk land, leies på det åpne markedet eller om det skal investeres for å eie.

Berlin regnes som det første samlokaliseringsprosjektet. Det er lenge siden dette prosjektet ble gjennomført, men som de fleste andre prosjekter i ettertid, hadde prosjektet en prosjektorganisasjon ledet av styringsgruppen. Styringsgruppen består av medlemmer fra de ulike nordiske landene og har det overordnede ansvaret for prosjektet. Det var også en sikringsgruppe inne i arbeidet med ambassadekomplekset. Sikringsgruppen hadde hovedansvaret for den sikkerheten som skulle være felles for alle landene. Dette gjelder blant annet perimetersikringen og sikkerheten i felleshuset. Prosjektet i Berlin hadde en svensk prosjektleder og det var tysk prosjektorganisasjon. Ettersom alle de nordiske landene har hvert sitt bygg var det nasjonale prosjektgrupper for hver bygg. Derfor var det forskjellige arkitekter for hvert bygg og Norge benyttet Snøhetta. Det østeriske arkitektfirmaet Berger + Parkkinen sto for designet av kobberbåndet, plasseringen av de ulike ambassadene og felleshuset.

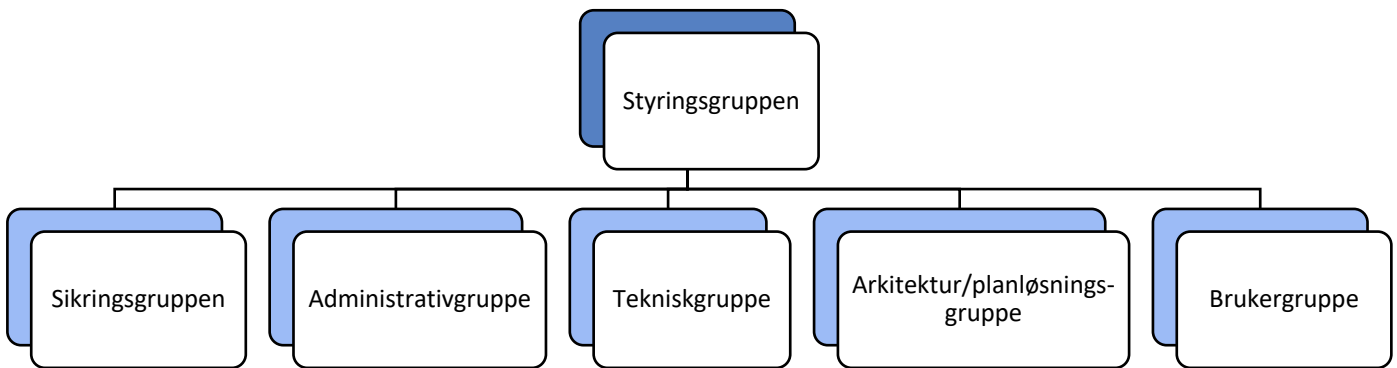
Figur 20: Prosjektorganisasjon for ambassadekomplekset i Berlin
 Kilde: Egenprodusert etter informasjon fra <https://berger-parkkinen.com/en/nordic-embassies/> og intervju



Islamabad er et av de virkelig store samlokaliseringsprosjektene, der graden av samlokalisering er dratt lengst. Der skal det bygges fra grunnen av. Sverige, sammen med Norge, deler ansvaret for de ulike byggene. Svenskene har ambassadeprosjektet, Norge har residens og boligbygging. Likevel har Danmark fått ansvaret for sikkerheten i ambassaden. Prosjektorganisering har tidligere vært utført forskjellig og det har vært litt varierende fra person til person. Dette har vært noe av problemet med prosjektet i Islamabad. En av informantene oppsummerer det slik:

Problemstillingen rundt Islamabad er at vi ikke har vært klare nok på prosjektorganiseringen og hvem som har ansvar for hva og når og hvordan dette skal kommuniseres i mellom landene.

Likevel har prosjektet en viss form for organisering av eiersiden. Eierorganisasjonens øverste gruppe for Islamabad prosjektet er styringsgruppen, som består av medlemmer fra hvert av de skandinaviske landene. Denne gruppen har ansvaret for å videreformidle den endelige løsningen for prosjektet til prosjektleder. Blant avgjørelsene som fattes er konseptvalg, kostnadsramme, tidsplan og hovedkontraktører. Dersom undergruppene ikke har blitt enig, har de måttet legge frem alternativer for styringsgruppen som tar en endelig beslutning i saken. Undergruppene består av en sikkerhetsgruppe, tekniskgruppe, arkitekt/planløsningsgruppe, administrativgruppe og brukergruppe.



Figur 21: Eierorganisasjon
Kilde: Egenprodusert

Sikringsgruppen består av flere personer med ulikt ansvarsområde. Disse personene starter arbeidet internt i hvert sitt land. Sikkerhetsområdene som har behov for sikring er som kjent perimetersikring, IKT, fysisksikring osv. Deretter betraktes behovene fra de ulike områdene opp mot prosjektet. Når det foreligger en skisseløsning samles sikringsgruppene fra de ulike landene for å bli enige om hva som skal benyttes innenfor de ulike sikkerhetsområdene. Beslutningen baseres på regelen om at det strengeste kravet blir førende for valg av sikringstiltak. Gruppen jobber også med hvordan de ulike sonene inne i kanselliet skal utarbeides, hva som kan være felles og når det er behov for avgrensning mellom landene. Deretter prosjekteres det videre ut i fra det sikkerhetsgruppene blir enige om.

En av de mest krevende oppgavene har ligget hos den administrative gruppen. Arbeidet er krevende fordi det er mange rettigheter knyttet til arbeidsavtaler og hva som skal være gjeldende når ambassadene er samlokalisert. Det er altså svært mange juridiske avklaringer som må være på plass og det er viktig å ha retningslinjer for det administrative, som for eksempel lokalt ansatte. Blant annet gjelder dette pensjonsordninger, krav på arbeidstid, ferie osv.

Den tekniske gruppen har stått for arbeid knyttet til tekniske løsninger, slik som for eksempel kabling og serverrom. Dette handler mye om informasjonssikkerhet slik at ikke avlytting eller hacker angrep skal kunne forekomme. Gruppen har blant annet jobbet med problemstillinger knyttet til om det er mulig å foreta felles kabling av landene og om det er mulig å ha felles serverrom. Det har også blitt sett på hvordan dette evt skulle blitt løst.

Arkitektgruppen står for utformingen av forslag til fysiske løsninger, slik som planløsningen. Dette inkluderer håndtering av sikkerhetsaspektet og blant annet sikringstiltak som skal inkorporeres i bygget, funksjonalitet, estetikk, driftsforhold osv. For å få til dette er det viktig at arkitektgruppen forstår sikkerhetskravene og at det er et godt samarbeid med de andre undergruppene. Arkitektgruppen har også tatt seg av møblering i fellesarealene. Dette medførte også en liten diskusjon på om det skulle benyttes samme møblering i de nasjonale sonene.

Brukergruppen er med i vurderingsprosessen knyttet til hvordan bygget skal utformes i forhold til fellesfunksjoner. En av informantene forklarer at hun har vært med i brukergruppen i forbindelse med London ambassaden. Gruppen har kommet til enighet om hvordan det felles inngangspartiet skal være, hvordan den felles visumavdelingen skal være osv. Gruppen har også sett på dette i forbindelse med sikringstiltak og er veldig fornøyd med løsningen for inngangspartiet og visumavdelingen. Informanten var også involvert i vurderingen av flytting av ambassaden i Amman. Denne erfaringen er derimot ikke like positiv. Informanten forteller at kontakten var sporadisk og at gruppens funksjon ikke fungerte i noen særlig grad i dette tilfellet.

4.3.5.1 Statsbygg sin prosjektmodell

I forbindelse med Islamabad prosjektet har Statsbygg blitt tildelt rollen som prosjektleder med ansvar for planlegging og gjennomføring av residens og boligbygging. Så vidt jeg kan forstå av datamaterialet er dette første gang Statsbygg er inne som prosjektleder i et samlokalisert ambassadeprosjekt. Ved de andre prosjektene har enten de andre landene tatt seg av det, eller så har UD tatt seg av gjennomføringen selv. Dette er fordi ingen av de samlokaliserte ambassadene er Statsbygg eid. Den fremtidige Islamabad ambassaden vil være den første Statsbygg eide, samlokaliserte ambassaden. Det har blitt avdekket at Statsbygg har en egen prosjektmodell, som de benytter som basis for alle prosjektene de gjennomfører. «Neste Steg» og Statsbygg sin prosjektmodell har mange likheter. De første trinnene i Statsbygg sin prosjektmodell vil nå bli kort forklart.

Prosjektmodellen er ment for å styrke planleggingen, styringen og gjennomføringen av Statsbygg sine prosjekter. Rammeverket bidrar til å gi prosjektene forutsigbarhet og tydeliggjør overgangen mellom de ulike fasene. Modellen skal også bidra med trygghet i prosjektarbeidet og forenkle erfaringsoverføringen mellom prosjektene og Statsbygg som organisasjon (Statsbygg, u.å. a).

Fasene i prosjektmodellen gjenspeiler livssyklusen og verdiskapningen i prosjektet. Strukturen i fasene er basert på en start, et sett med leveranser og en slutt. Beslutningsporten markerer overgangen til neste fase og inneholder formaliserte krav for å videreføre prosjektet (Statsbygg, u.å. a).

B0

Første fase kalles B0 og går på utredning av konseptet (utredningsfasen). Formålet med fasen er å skaffe tilstrekkelig informasjon for å velge riktig konsept, slik at det fremtidige lokalbehovet til den statlige virksomheten kan løses. Departementene er selv ansvarlig for å utrede konseptet. Statsbygg sin oppgave er å hjelpe til ved å utarbeide beslutningsgrunnlaget. Dette skal bidra til å gjøre et realistisk, gjennomførbart og bærekraftig valg av konsept. Konseptet skal som et minimum omfatte en anbefalt arealstrategi, maks arealramme, prinsipper for lokalisering, kostnadsestimat og om prosjektet skal videreføres som bygge- eller leiesak (Statsbygg, u.å. b).

Fasens leveranser består av konseptvalgutredning, konseptvalgnotat, arealplanutredning, behovsutredning, kostnad- og usikkerhetsanalyse, lokalisering og kontrahere rådgivere (Statsbygg, u.å. b).

B1

B1 utgjør fase 2 (avklaringsfasen) og har som formål å sikre felles forståelse av forutsetninger, mål og rammer, både ovenfor kunden og i prosjektet samt forstå selve behovet. Konseptet skal i denne fasen verifiseres ovenfor behovet. I denne fasen er det viktig å sikre at oppdraget vil gi riktig prosjekt og sørge for god forankring hos oppdragsgiveren. Styringsdokumentet skal utarbeides av prosjektledere og godkjennes av prosjekteier. Styringsdokumentet inneholder informasjon om hvilke leveranser som inngår i utviklingsfasen og hvordan prosjektet skal organiseres. Fasens avsluttes med at kunden skal ha forstått og definert sitt behov (Statsbygg, u.å. b).

Leveransen består således av oppdragsavklaring, lokalisering, regulering og en kostnads- og usikkerhetsanalyse (Statsbygg, u.å. b).

B2

Fase 3 kalles B2 og utgjør utviklingsfasen. Denne fasen skal sørge for at behovet til kunden blir dekket i en arealeffektiv og kostnadmessig god løsning. I denne fasen er det særlig viktig med god kommunikasjon med bruker og oppdragsgiver for å sikre at ambisjoner og forventninger blir avdekket og tilpasset. For å vurdere om prosjektets mål kan tilfredsstilles innenfor de avtalte rammene, danner prosjektets kostnadsestimat og

programmeringen grunnlaget for å ta stilling til dette. Kontraksstrategien skal defineres og rådgivere til prosjekteringen skal kontraheres (Statsbygg, u.å. b).

Fasen munner ut i leveranser i form av behovsutredning, rom- og funksjonsprogram, kontraksstrategi, byggeprogram, regulering, eiendomserverv, kostnads- og usikkerhetsanalyse samt at rådgivere kontraheres (Statsbygg, u.å. b).

B3

Fase B3 utgjør planleggingsfasen og her skal prosjektet detaljeres ned til nødvendig detaljeringsgrad slik at oppdragsgiver kan foreta beslutning om investering. Dette tar utgangspunkt i skisseprosjektet og tegninger ferdigstilles samt beskrivelser kvalitetssikres. Dette utgjør forprosjektet. Denne fasen er her leieavtalen med Statsbygg signeres. Dersom prosjektet skal benytte en totalentreprise burde det være startet opp med å kontrahere en totalentreprenør (Statsbygg, u.å. b).

Fasens leveranser består av skisseprosjekt, forprosjekt, regulering, kontrahere rådgivere, krav til FDV dokumentasjon, kontrahere entreprise, leieavtale og kostnads- og usikkerhetsanalyser (Statsbygg, u.å. b).

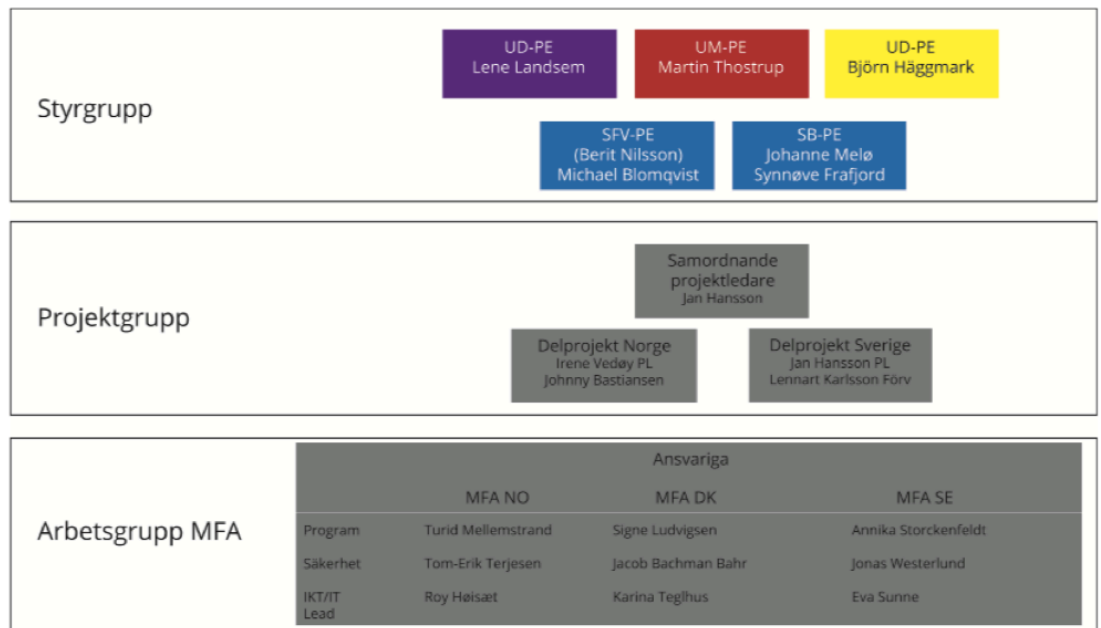
Neste fase er gjennomføringsfasen, kalt B4, og vil ikke bli gjennomgått på bakgrunn av oppgavens tematikk.

Prosjektmodellen til Statsbygg bidrar også med å skape organisasjonsstruktur i planleggingsfasen for prosjektet i Islamabad. Dette funnet er interessant med tanke på en uttalelse fra en av informantene, der det hevdes at det har vært dårlig/ingen organisasjons struktur. Bildet under viser tydelig hvordan prosjektorganisasjonen er bygget opp for program fasen (Statsbygg, 2016). Dette kan muligens antyde at informanten, ikke har like mye innsikt i Statsbygg sin organisering av prosjektet.

Organization for the Programme Phase

1 Residence, viewed from the garden
2 Interior, apartment block
3 Interior, residence
ILLUSTRATIONS
 HS Arkitekter (Sweden) and Lerche Arkitekter (Norway)

statsbygg.no
sfv.se



Figur 22: Organisering i Programfasen

Kilde: <https://www.statsbygg.no/globalassets/files/prosjekter/islamabadamb/islamabadamb-faktaarknov2016.pdf>

Av dokumentet fremkommer det også at det er nedfelt effektmål for prosjektet.

Målene er:

1. Sørge for kontorlokaler og boliger for ansatte ved ambassadene i Islamabad.
2. Tilfredsstillende sikkerhetsløsninger
3. Funksjonelle boenheter, boliger og kontorer
4. Fleksibilitet for et endret sikkerhetsnivå i fremtiden

Effektmål kan være vanskelig å måle om har blitt oppnådd, ettersom dette baserer seg på interessentenes vurdering av om prosjektet dekker det tidligere definerte behovet (Rolstadås, et al., 2016, pp. 56-57). Legg likevel merke til at sikkerhet er lagt inn som 2 av de 4 effektmålene.

4.4 Hvilke erfaringer har man med de ulike modellene for samlokalisering med hensyn til sikkerhet?

Dette kapitlet er fordelt på to delkapitler. Delkapitlene vil ta for seg hvordan kravene til sikkerhet påvirker den innvendige planløsningen i samlokaliserte ambassader. Det vil også bli sett på hvordan rutiner og ulike sikkerhets truende situasjoner påvirker bruken av ambassaden.

4.4.1 Modeller for utforming av samlokaliserte ambassader

Arbeidet med samlokalisering har foregått i mange år og det har blitt prøvd ut ulike måter å samlokalisere. En av informantene mener også at det har vært en «prøve og feile fase» der det har vært viktig å teste ut ulike måter å løse samlokalisering på. Dette har vært viktig fordi det ikke har vært gjort noe særlig av tidligere og det er viktig å finne ut hvorledes ting fungerer og ikke fungerer. Gjennom arbeidet med de ulike samlokaliseringsprosjektene har det vært benyttet ulik grad av samlokalisering. Graden av samlokalisering varierer fra egne bygg for hvert land, til full integrasjon i ett felles bygg. Dette har resultert i at det har blitt etablert tre modeller for utforming av samlokaliserte ambassader. Dog har det ikke blitt foretatt sluttevalueringer i forbindelse med de ulike modellene. Det har heller ikke blitt foretatt brukerevaluering av modellene etter at de har blitt tatt i bruk. Således mangler viktig informasjon om hvilken modell som er å foretrekke ved nye samlokaliseringsprosjekter.

Den første kalles Berlin- modellen fordi den ble etablert i forbindelse med denne ambassaden. Modellen er foreløpig den eneste av sitt slag og er derfor unik. Ambassadekomplekset er konstruert slik at de ulike nordiske landene har hvert sitt bygg, der bygget tilfredsstillende hvert land sine særegne krav. Byggene er lokalisert innenfor en felles perimenter og fellesfunksjoner som møterom, kantine osv er lokalisert i et eget bygg som alle har tilgang til. For sikkerhetsaspektet i byggene, betyr denne ordningen at hvert land følger sin lovgivning og sine respektive utenriksdepartementers interne instruksjoner for sikkerhet. For å begrense tilgangen til ambassadene er dette løst ved å ha en kontrollpost i Felleshuset. Flere av informantene refererer til denne modellen som «best practise» og er svært fornøyd med ordningen i Berlin. Se vedlegg 4A og B for plantegninger av den norske ambassaden. Grunnet sikkerhet har det ikke vært mulig å få tak i plantegningene til de andre landene. Dette ville krevd godkjenning fra dem.

Den andre modellen kalles Dhaka- modellen fordi den først ble benyttet i forbindelse med etablering av samlokalisert ambassade, i hovedstaden Dhaka, i Bangladesh. Modellen går ut på at de skandinaviske landene er lokalisert i et felles bygg, men at hvert land har sin etasje. Hver etasje er tilpasset sikkerhetskravene til det landet som er i den etasjen. Fellesfunksjoner er i en egen etasje. Slik er landene samlet, men allikevel opprettholdes landegrensene. Se vedlegg 8A, B og C for møblering og soneinndeling i denne modellen. Denne modellen benyttes i ambassaden i London. Norske UD har derfor sendt sine krav til sikkerhet til Danmark, som tar seg av ombyggingsarbeidet.

For å ivareta sikkerheten ved en slik utforming, er etasjen i London inndelt i ulike soner slik UD sin instruks for fysisk sikring av kansellier tilsier. Den første sonen er

velkomstsonen som er markert med grønt i vedlegg 5A. Hit kan eksterne personer, som ikke skal til visum avdelingen, møte ansatte. For å gå videre inn i den neste sonen må man være ansatt i den norske ambassaden. Denne sonen er markert med lyseblått. Den siste sonen ansatte kan gå inn i er markert med mørkeblått. Denne sonen er kun for autorisert personell, som betyr at de ansatte som har tilgang dit, har en høyere sikkerhetsklarering. I denne sonen er det ikke meningen at folk skal sitte permanent. Dersom det skal behandles gradert informasjon skal denne sonen benyttes. Ansatte skal da bevege seg fra grønn eller lys blå til mørk blå sone. Se vedlegg 5B for møblering av de ulike sonene. Dette er en veldig god løsning i forbindelse med informasjonssikkerhet og derfor foretrekkes denne modellen av informantene med sikkerhetskunnskap.

Den siste modellen kalles for Yangon- modellen. Ambassaden i Yangon er fullt integrert, noe som betyr at alle landene deler et bygg og har åpent kontorlandskap. Se vedlegg 9A og B for plantegninger og C for soneinndeling. Åpent kontorlandskap var nytt for alle landene, ettersom det ikke har vært brukt i samlokalisert ambassade før. Danmark ville ha det, svenskene var litt usikre og Norge var i mot det. Likevel ble det besluttet å bruke åpent landskap. Yangon- modellen er den modellen som har høyest grad av samlokalisering. En av informantene beskriver denne modellen og graden av samlokalisering som at «man sitter ofte samlet, som en stor lykkelig familie». Dog er denne modellen der det er vanskeligst å få til en god løsning i forbindelse med informasjonssikkerhet.

Ambassadeprosjektet i Islamabad skal bygges etter denne modellen. Sikkerhetsmessige er det andre utfordringer knyttet til denne modellen. SFS har derfor utformet egne retningslinjer i forhold til åpent kontorlandskap, som går ut på hva som kan aksepteres og ikke. I forbindelse med prosjektet har Norge hatt de strengeste kravene til adgangskontroll og beskyttelse av informasjon. Dette betyr i følge samarbeidsavtalen, at Norge sine krav innenfor disse sikkerhetsområdene skal være gjeldende. De ansatte som skal jobbe innenfor de norske særområdene, vil derfor kunne oppleve at arbeidet blir noe mer tungvint. Åpent kontorlandskap skaper også utfordringer i forbindelse med behandling av gradert informasjon. Dette er til dels løst ved å skape en form for aktivitetsbasert inndeling, der de ansatte flytter seg ut i fra hva de jobber med. Denne modellen krever derfor god sikkerhetskultur, noe som kan være utfordrende å etablere. Det rapporteres om at dagligdagse rutiner går bra, men at denne hybridløsningen kan være vanskelig å forholde seg til i det daglige. I krisesituasjoner vil dette tilspisse seg ytterligere fordi hvert land er nødt til å forholde seg til sitt respektive utenriksdepartement.

Prosjektet i Islamabad blir, i likhet med ambassaden i London, soneinndelt. Denne ambassaden vil totalt sett ha flere soner enn ambassaden i London. Islamabad ambassaden er også inndelt i landesoner, men ikke like adskilt som i den andre modellene. Både London ambassaden og Islamabad ambassaden har en egen sikker sone lokalisert i den norske delen. Soneinndelingen av de ulike landene vises i vedlegg 7. Norge er i blå sone, Sverige er i gul sone og Danmark er i rød.

4.4.2 Brukererfaring

Selv om de nordiske landene har et langt historisk samarbeid og det ofte er en tendens til å tenke at de ulike landene er ganske like kulturelt sett, er det likevel nyanseforskjeller. Disse forskjellene kommer ofte til syne når ambassader skal planlegges, prosjekteres og ikke minst, brukes. Nyansene påvirker også sikkerheten og hvilke vurderinger landene gjør rundt ulike situasjoner som kan oppstå.

Forskjellene kommer også til syne i forbindelse med hvilket sikkerhetsområde de ulike landene har strengest krav. Blant annet er Norge veldig strenge på informasjonssikkerhet, danskene er strenge på fysiske sikringstiltak, mens svenskene er generelt mer skeptiske og har derfor generelt høyere krav til sikkerheten. En av informantene mener at landene er mest ulike når det kommer til utførelsen og valg av sikring. Dette kan være utfordrende ettersom de ulike landene har ulike budsjett. De ulike nordiske landene har også ulik grad av trussel. Trusselen mot Norge er generelt sett høy og dette kan være med å påvirke behovet for å sikre seg.

Ambasadene prosjekteres og bygges ut i fra ROS-analysen samt en trusselvurdering. I noen land kan sikkerhetssituasjonen endre seg fort og det er derfor viktig å kunne iverksette ytterligere sikringstiltak raskt. Et eksempel på dette beskrives av en av informantene som forteller om ambassaden i Amman, Jordan. I 2013 gikk ISIL inn i Mosul, noe som førte til en endret sikkerhetssituasjon og det ble behov for styrking av sikkerhetsnivået i ambassaden. Bakgrunnen til dette var at det skjedde en radikalisering i Jordan og det ble derfor behov for å innføre ytterlige sikringstiltak, knyttet til de lokalt ansatte og fysisk sikring. Ambassaden meldte om dette til SFS som vurderte behovet for tiltak, sammenliknet med andre ambassader. Budsjettet påvirker muligheten til å iverksette tiltak og det må derfor vurderes hvilke steder som har mest behov for flere tiltak og hva som er nødvendig å gjøre. Resultatet ble strengere regler rundt adgangskontroll samt hvor de lokalt ansatte kunne oppholde seg og ikke. Av fysiske tiltak ble det implementert flere sikkerhetssluser, sperrer og adgangskontroll på flere steder. Det ble også innført flere vakter utenfor ambassaden.

Et annet eksempel fra Amman illustrerer forskjellen på tankegangen knyttet til kontorbygg og villaer i UD i Norge og utenriksstasjonen. I sammenheng med den pågående radikaleringen ble det på et tidspunkt foretatt en vurdering på om det var sikkerhetsmessig bedre å flytte. Denne vurderingen ble foretatt fordi det kom flere trusler mot vestlige ambassader, ambassaden hadde dårlig perimetersikring og den ligger nærme veien. UD ønsket at ambassaden skulle flytte til et kontorbygg med flere etasjer. Ambassaden (brukerne) meldte tilbake at det var få slike bygg; det som eksisterte var slitt og ikke ønskelig å være i. Dette ble ikke trodd på, så en delegasjon reiste ned for å undersøke. Delegasjonen fant et bygg, men dette ble ikke godkjent av ambassaden fordi bygget lå i et strøk av byen med mange sikkerhetsutfordringer. Ambassaden og departementet var grunnleggende sett uenig og det hele resulterte i at ambassaden ble værende i villaen. For å kompensere for den dårlige perimetersikringen ble det derfor innført gitter foran vinduene og ytterligere sikring av en garasjeport.

Det er liten tvil om at sikkerhet gjør hverdagen mer komplisert for de ansatte. Det er regler og rutiner som de ansatte må forholde seg til og det er viktig å hele tiden være klar over hva slags informasjon som behandles. Land med høyere terror og etterretningstrussel påvirker særlig hverdagen til de ansatte og sikkerhetsrelaterte rutiner. Slike land, vil med bakgrunn i risikoanalysen, også ha en rekke flere sikkerhetstiltak inkorporert i bygget og generelt sett vil det være et høyere sikkerhetsnivå på ambassaden i slike land. I disse landene vil sikkerheten, i følge en av informantene, kunne styre opptil 95% av arbeidshverdagen. I tryggere land er de ansatte sikkerhetsmessig frie til å stort sett bevege seg og gjøre det de vil. Rent praktisk påvirker også sikkerhetstiltak arbeidshverdagen til de ansatte. Et eksempel som illustrerer dette og landenes ulike vurdering av sikkerhetstruende situasjoner er fra den tidligere ambassaden i Bagdad. I følge informanten var svenskene mye mer forsiktige og de hadde mange flere regler for sine ansatte. I Bagdad var det av sikkerhetsmessige årsaker bestemt at det måtte kjøres i kortesje når de utsendte skulle utenfor utenriksstasjonen. Dette var svært omfattende å organisere fordi det skulle være sikkerhetsvakter med våpen og flere biler var involvert. Informanten forteller at svenskene kunne gjøre vurderinger rundt hvor og når de ansatte kunne dra, som nordmennene oppfattet som overdrevent forsiktig. Svenskene hadde flere utsendte som jobbet med sikkerhet, blant annet folk fra forsvaret og politiet. Norge hadde færre utsendinger og måtte tidvis foreta vurderinger basert på erfaring og magefølelsen, noe som resulterer i et dårligere vurderingsgrunnlag. Derfor var det vanskelig å diskutere de svenske vurderingene. Nordmennene følte ofte at dette kunne være vanskelig å ta opp samt at det var liten vilje til å diskutere de ulike meningene. Dette resulterte i at de

norske utsendingene kunne føle seg underordnet og med liten innflytelsesevne når det kom til vurdering av ulike situasjoner.

Vedrørende casene i oppgaven og de ulike modellene de representerer, er det flere av informantene som mener at Berlin er en veldig godt utformet ambassade. En av informantene oppsummerer det slik:

Det at man er i hvert sitt bygg slik at man har sitt eget samtidig som man er sammen og har felles kantine og lokaler, det er på en måte veldig vinn, vinn og man får liksom det beste fra to verdener. Både fordi man har sine egne sikkerhetstiltak og fordi man får samværet og felleskapet samt det nordiske fotavtrykket.

Ambassadeprosjektet i London ligger også godt an til å kunne bli vellykket, i følge en informant. Utforming- og sikkerhetsmessig er det et felles trappeløp, med en sluse inne til hver etasje og hvert land. Ambassaden har eget visumkontor slik at besøkende oftest kun har behov for å være i dette området. Informanten mener videre at «det nesten er vanskelig å tenke at det skulle være noe som burde vært gjort annerledes».

Ambassaden i Islamabad er ikke ferdig enda, men ettersom den er basert på Yangon-modellen så kan det se ut til at det vil bli utfordrende å få på plass en god sikkerhetskultur. Det har også vist seg å være utfordrende å få til en god løsning i forbindelse med informasjonssikkerhet ved bruk av Yangon-modellen.

4.5 Oppsummering av funn

Gjennom besvarelsen av forskningsspørsmålene og studie av casene, har det fremkommet viktige temaer. Disse temaene presenteres i tabell 1 på neste side. Bevarelsen av problemstillingen i neste kapittel, vil være basert på disse temaene og erfaringen fra casene.

Tabell 2: Oppsummering av funn

<p>Funn fra forskningsspørsmål 1: <i>Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen for disse kravene?</i></p>
<p>Norsk UD har utarbeidet retningslinjer for sikring i ambassader basert på lovverket. Manglende oversikt og strukturering av de andre landene sine lovmessige krav</p>
<p>Mangler fellesdokument for sikringstiltak i samlokaliserte ambassader</p>
<p>Sikkerhet og kostnadskonsekvensen er et dilemma</p>
<p>Funn i forbindelse med forskningsspørsmål 2: <i>Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivare tatt ved planlegging av ambassadebygg?</i></p>
<p>Manglende politisk ledelse eller langsiktig plan for samlokalisering.</p>
<p>Ulik prosess for finne objekter i trygge og utrygge land.</p>
<p>Økonomi/ budsjett hos de nordiske landene har innvirkning på sikringstiltak og overordnet sikkerhetsnivå.</p>
<p>Det utnevnes Lead, men ansvarsrollen og arbeidsoppgavene til landet som er lead, er ikke definert.</p>
<p>Dårlig oversikt over prosjektorganisering og ingen bevisst strukturering. Mangler også en oversikt over byggeprosess.</p>
<p>Funn knyttet til forskningsspørsmål 3: <i>Hvilke erfaringer har man med de ulike modellene for samlokalisering med hensyn til sikkerhet?</i></p>
<p>«prøve og feile fase» uten evalueringer</p>
<p>Ulike modeller for <i>samlokalisering på tross av at noe ser ut til å gå på bekostning av sikkerheten.</i></p>
<p>Landene har ulike fokusområder innenfor sikkerhet og kan vurdere sikkerhetstruende situasjoner forskjellig.</p>

Del 3: Diskusjon & konklusjon

5. Diskusjon

Diskusjonskapittelet ønsker å belyse problemstillingen med bakgrunn i kunnskapen fra besvarelsen av forskningsspørsmålene. Denne kunnskapen må også betraktes i lys av teorien og de benyttede metodene som har blitt presentert i kapittel 2 og 3.

Problemstillingen som skal belyses gjennom diskusjonskapittelet er følgende:

Hvordan blir Norges sikkerhetsaspekt ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene?

Hvordan sikkerheten til Norge blir ivaretatt ved samlokalisering med de andre nordiske landene, beror mye på hvor godt samlokalisering som konsept, fungerer for ambassader. Det vil ha mye å si at det foreligger tydelige dokumenter med krav til sikkerhet og at de ulike landene er godt kjent med de ulike kravene, som hvert land har innenfor de ulike sikkerhetsområdene.

Teorien i oppgaven beskriver bakgrunnen for Norges krav til sikkerhet og videre forklares sentrale begreper og analyser innenfor sikkerhetsfagfeltet. Det er viktig at disse analysene utføres i riktig rekkefølge for å avdekke alle potensielle trusler og tilhørende risiko. Alt personell som er involvert i sikkerhetsrelatert arbeid må være klar over viktigheten av disse analysene og at det ikke slurves med gjennomføringen. Like viktig er det å forholde seg til de rutine og regelverket som er fastsatt, for å opprettholde det nødvendige sikkerhetsnivået. Dette gir grunnlag for å hevde at dersom prosessene i forkant av implementering av sikringstiltak i ambassaden, er god vil det være stort potensiale for at Norges sikkerhetsaspekt blir tilstrekkelig ivaretatt i planleggings- og gjennomføringsfasen. Ambassadenes lokalisasjon vil som forklart også ha svært mye å si for hvilket sikkerhetsnivå, som er tilstrekkelig. Driftsfasen suksess avhenger mye av landenes evne til å samarbeide godt og at juridiske avklaringer er på plass i forkant av ferdigstilling.

Kapittelet vil være strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og funnene presentert i tabell 1. Bakgrunnen for dette er for å skape et godt grunnlag for å kunne reflektere over problemstillingen. Hvert tema vil starte noe overordnet, før det går mer i dybden. Kapittelet vil i hovedsak eksemplifiseres ut i fra casene i Berlin og London. Islamabad trekkes inn der det er mulighet, men grunnet mindre tilgang til informasjon knyttet til denne ambassaden vil den ikke være like fremtredende.

5.1 Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen for disse kravene?

5.1.1 Rammeverket for sikkerhet

Sikkerhetsloven er styrende for alt arbeid med sikkerhet. Formålet med loven er å trygge Norges suverenitet, territorielle integritet og demokratiske styreform. Loven skal i tillegg til dette forebygge, avdekke og motvirke sikkerhetstruende virksomhet. Videre sikrer loven at sikringstiltak gjennomføres i samsvar med grunnleggende rettsprinsipper og verdier (Lovdata, 2019). Resultatene viser at arbeidet med sikkerhet i ambassader er basert på Sikkerhetsloven, forskrifter og veiledere. Den nye Sikkerhetsloven er dog mindre spesifikk og vanskeligere å forholde seg til enn forgjengeren i følge en informant. Dette har vanskeliggjort arbeidet med sikkerhet. UD sin seksjon, SFS, som tar seg av det meste av det sikkerhetsrelaterte arbeidet i ambassader, har derfor utarbeidet egne minimumskrav til sikkerhet. Slik sørger UD for å overholde lovens krav om å sørge for nødvendige sikkerhetstiltak er til stede i ambassadene (Regjeringen, 2017).

Informantene forklarer dog at kravene varierer veldig basert på ambassadens lokalisasjon. Dette er også noe av årsaken til at prinsippene for sikring av verdier i bygg ikke kan benyttes enkeltvis, men at de må benyttes sammen for å oppnå optimal sikkerhet (Forsvarsbygg, 2016, pp. 18-22).

Danmark har løst dette ved å koble sammen ulike trusselnivå opp mot et minimum av ulike sikringstiltak. Dette utgjør en form for sjekklister, som forenkler arbeidet med sikringstiltak og forsvarlig sikkerhetsnivå vesentlig. Norge har ingen slik løsning, noe som ville vært hensiktsmessig å etablere. Likevel har Norge kategorisert utenriksstasjonene sine ut i fra hvor usikkert det er i landet. Dette gir en viss oversikt over ambassadenes behov for å sikre seg, samtidig som det gir en viss pekepinn på hvor ustabil sikkerhetssituasjonen er i landet. Kategoriseringen kan minne om det sikkerhetsloven sier skal gjøres for skjermingsverdige objekter (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2013). Noe som er interessant, ettersom ambassader ikke er kategorisert som skjermingsverdige objekter av UD.

For at et objekt skal kunne kategoriseres som skjermingsverdige må objektet kunne skade Norges selvstendighet og sikkerhet samt andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser ved eksponering for sikkerhetstrusler (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2013). Ambassadebygg er ikke å regne som skjermingsverdige objekter etter sikkerhetsloven, fordi virksomheten ikke regnes for å ha en kritisk samfunnsfunksjon. Dette skyldes at det anses som at ambassadens formål kan gjennomføres fra naboland eller hjemmefra Norge. Hvis ambassadebygg hadde vært kategorisert som skjermingsverdige objekter ville det ikke vært

mulig å få vite om det fordi denne informasjonen er gradert. Etter min oppfattelse ville utvelges som skjermingsverdig objekt medført enda større vanskeligheter med å gjennomføre samlokaliseringssprosjekter.

De nordiske landene sin fremgangsmåte for å arbeide med sikkerhet viser seg å være forskjellig, som forklart ovenfor. Dette kan som nevnt skyldes ulike lover og regler, men også at landene har ulike måter å organisere planlegging og drift av ambassader. Det ville vært hensiktsmessig om landene hadde samme fremgangsmåte, da dette ville gjort det lettere å sammenlikne på tvers av landene. En annen måte å løse dette på er å utarbeide et felles dokument som er basert på de strengeste kravene fra hvert land. Slik ville man hatt et dokument for samlokalisering som hadde sikret minimumskravene til alle land. Dette hadde effektivisert prosessen rundt sikkerhet i samlokaliserte ambassader.

Ettersom hvert av de nordiske landene har ulike lovmessige krav til sikkerhet, blir arbeidet med sikring svært komplisert og tidkrevende ved samlokalisering. Dette er delvis løst gjennom Samarbeidsavtalen, som fastslår at det strengeste kravet skal være gjeldende innenfor sitt sikkerhetsområde. Likevel er dette en tungvinn løsning fordi hvis noen av de andre landene er uenig i kravet så må det kunne forvares med en risiko- og sårbarhetsanalyse. ROS- analysen kan fort føre til at det blir en lang diskusjonsprosess hvis landene er uenig i input verdiene i denne analysen. En av informantene forklarer at dette kan medføre at man må gå flere runder for å komme til enighet innenfor alle de ulike sikkerhetsområdene. Således blir det en svært tidkrevende prosess og det blir vanskelig å forholde seg til de ulike landene sine krav.

Det nasjonale regelverket som hvert land må forholde seg til legger også føringer for hvilke områder det kan samarbeides innenfor og når det ikke er mulig. Dette gjelder særlig innfor informasjonsdeling og hva som er strengt nasjonalt og ikke. Norge sine krav til informasjonssikkerhet anses som de strengeste blant de nordiske landene og blir derfor lagt til grunn innenfor dette området.

Ettersom alle landene har ulikt lovverk ville det også vært hensiktsmessig å ha et dokument over de ulike landenes sine minimumskrav slik at det er mulig å se hvilke krav de andre lande har på alle sikkerhetsområdene. Dette kan bli brukt i ambassader som ikke er samlokalisert, slik at de ulike landene kan jobbe med videreutvikling av sine egne ambassader og lære av hverandre.

5.1.2 Sikkerhetsmessige fordeler ved samlokalisering

Gevinsten av de ulike kravene er at det generelle nivået på sikkerhet blir høyere ved samlokalisering, men det går på bekostning av tid og kostnader. En av informantene hevder at det å oppnå enighet tar svært lang tid. Det hevdes også at de som jobber med gjennomføringer merker at det er mer arbeidskrevende med samlokalisering. Ettersom sikringstiltak er kostbart vil et generelt høyere nivå på sikkerheten gå utover kostnadsaspektet. Et av hovedpoengene med samlokalisering, er i følge informantene å oppnå kostnadsbesparelser. Spørsmålet blir da om samlokalisering egentlig gir kostnadsbesparelser innenfor sikkerhetsområdet. Det er ikke blitt foretatt evalueringer for å se om samlokalisering gir økte kostnader innenfor sikkerhetsområdet eller om dette ikke er tilfellet. Mye kan likevel tyde på økte kostnader, fordi arbeidet er mer tidkrevende og sikringsnivået blir høyere. Dette antyder også en av informantene som uttaler at «økonomisk har vi også sett at det kan være litt vanskelig å få ned kostnadene».

På den andre siden blir Norges sikkerhet bedre ivaretatt ved å benytte de strengeste kravene. Nordisk samarbeid gir derfor, den beste sikkerheten innenfor de ulike sikringsområdene.

Det er også et poeng av det brukes vesentlig mye mer tid på samlokaliseringsprosjekter og særlig sikkerhetsplanlegging og gjennomføring. Potensialet for effektivisering og klarer struktur er stor. Ved å foreta prosessforbedringer gjennom innføring av enhetlige prosesser vil det være et klart potensiale for effektivisering og kostnadsreduksjon (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2013). Dette vil ytterligere kunne styrke bakgrunnen for samlokalisering og kunne føre til mer begeistring for flere samlokaliseringsprosjekter.

5.2 Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt ved planlegging av ambassadebygg?

Planleggingsprosessen er en viktig fase for alle bygge prosjekter. Det skal utarbeides en plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres, noe som vil gi en viktig oversikt over prosjektets stadier og tilhørende arbeidsoppgaver (Rolstadås, et al., 2016, p. 98). Det innsamlede datamaterialet viser at det mangler en generell planleggingsprosess for samlokaliserte ambassadebygg og at de fleste prosjektene forekommer ganske tilfeldig. I tillegg avhenger gjennomføringsprosessen mye av hvilket land som er lead, noe som varierer fra prosjekt til prosjekt. Dette er en stor utfordring og kan antyde at det ikke har blitt foretatt gode prosesser i forkant av initiering av samlokalisering som konsept for ambassadebygg.

Avhengig av lokalisasjonen til ambassadene som planlegges benytter UD i ulik grad en ROS-analyse. ROS-analysen er basert på NS5814 noe som viser at UD følger denne tilnærmingen for å vurdere objektenes totale risiko (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2007). Denne analysen er særdeles viktig å gjennomføre i land med en høy terror- og/eller etterretningstrussel. I tryggere land vil dokumentene med minimumskravene til fysisk sikring og vurderinger ved valg av kanselli-objekter, ta seg av mesteparten av den nødvendige sikkerheten. En av informantene oppsummerer planleggingsprosessen for samlokaliserte ambassadebygg slik:

Grunnprinsippet er at vi ved en «vanlig» etablering går litt inn i midten av prosessen mens ved en samlokalisering så går man ganske mye mer nøye til verks i startfasen.

Likevel har det ikke vært mulig å formulere en generell prosess som foregår ved samlokalisering. Dette er noe som burde komme på plass da det vil strukturere byggeprosessen betraktelig. På den andre siden vil det være vanskelig å ha en generell planleggingsprosess som skal gjelde for alle fremtidige prosjekter. Dette skyldes de ulike lokalisasjonenes behov for sikkerhet, noe som påvirker planleggingsprosessen veldig. En mulig løsning kan være å lage ulike generelle prosesser, basert på hvilken kategori av Trygg, Markedsbasert og Utrygg, som landet befinner seg i.

5.2.1 Politisk ledelse

Et annet relevant punkt er at det ikke foreligger noen overordnet politisk plan for samlokalisering, selv om det er politisk bestemt at dette skal gjennomføres. En overordnet plan som hadde kommet med føringer for hvilke ambassader som skal samlokaliseres ville angitt en langsiktig gjennomtenkt strategi og det ville vært lettere for UD å vite hva de skal forholde seg til. En slik plan ville også kunne bidratt til en klarere struktur for de fremtidige samlokaliseringsprosjektene og hvilke land som eventuelt skulle blitt prioritert først.

Da det ble bestemt at de nordiske ambassadene skulle foreta samlokalisering ble det heller ikke definert hvorfor dette skulle gjøres. Derfor mangler det overordnede mål for samlokalisering. Dette er noe UD sin Eiendomsseksjon har et sterkt ønske om å få på plass, da det i dag ikke er spesifisert hva som er formålet med samlokalisering. På den ene siden kan det være økonomisk motivert, for å spare kostnader. På den andre siden kan det være for å gjøre de nordiske landene mer synlig i utenrikspolitisk sammenheng, ettersom de er større sammen, enn hver for seg. En annen grunn for å samlokalisere kan være det administrative området og muligheten til å samarbeide om politikk og

oppfølging. Dog har det aldri blitt gitt noen klare politiske føringer for hva det er som faktisk er det viktigste.

Totalt sett kan dette tyde på at det mangler en vesentlig suksessfaktor. Prosjektmål er nemlig en viktig faktor som må ligge til rette for at prosjekter skal kunne bli en suksess. Uten et overordnet prosjektmål, blir det derfor vanskelig å avgjøre om samlokalisering av ambassader er en suksess (Rolstadås, et al., 2016, pp. 86-91)

5.2.2 Økonomiske forskjeller

De nordiske landene har som forklart økonomiske forskjeller når det kommer til budsjett for samlokaliseringsprosjekter. Norge har som oftest ganske romslige budsjetter, mens Danmark ofte har litt trangere budsjetter og de er derfor ganske kostnadsbevisste. Svenskene er litt midt i mellom og det samme gjelder Finland samt Island.

De ulike budsjettene kan i enkelte tilfeller ha innvirkning på hvilket nivå som kan legges på sikkerheten. Dette forklares av en av informantene som sier at kanselli prosjekter noen ganger har stoppet opp når det har blitt lagt et høyt nivå på sikkerheten. Dette skyldes kostnadsaspektet, og kan medføre at man går på akkord med sikkerheten på grunn av kostnadene. Sikringstiltak er som kjent kostbart og jo flere som implementeres jo dyrere blir prosjektet. Et høyere sikringsnivå vil kunne gi en bedre kvalitet på sikkerheten, men det vil også bety økte kostnader. Det er heller ikke ukjent at tid, kvalitet og endringer i prosjektet er de viktigste variablene for å kunne påvirke kostnadene (Rolstadås, et al., 2016, p. 364). Effektivisering av, og bedre planlegging i planleggingsprosessen vil derfor kunne gi lavere kostnader i denne fasen slik at pengene kan benyttes på andre ting, som for eksempel bedre sikkerhet.

På den andre siden er det ikke enstydig at lavt budsjett betyr dårlig sikring. Danmark har laget et godt rammeverk for å jobbe med sikkerhet og de er flinke til å finne kostnadseffektive løsninger. Landet har gjennomgått en omfattende profesjonalisering innenfor sikkerhetsfagfeltet etter bombing av den danske ambassaden i Islamabad i 2008. En av informantene forteller om at Danmark har mye klarere grunnprinsipper for hvordan de skal jobbe med sikkerhet enn hva Norge har. Danskene utarbeider også trusselvurderingene sine på en helt annen måte enn hva Norge og Sverige gjør. På den ene siden kan dette vanskeliggjøre samarbeidet siden de andre landene ikke jobber på samme måte og det er derfor ukjent for dem. På den andre siden kan de ulike arbeidsmetodene bidra til en brattere læringskurve og optimalisering av arbeidsprosesser for de andre landene. Derfor kan samlokalisering også by på læringsutbytte og erfaring som kan benyttes i egne prosjekter.

Budsjettforskjellene vil likevel kunne være grunnlag for diskusjon og forsinkelser fordi landene ikke har like mye penger å bruke. Det har vært flere tilfeller der dette har forårsaket forsinkelser i planleggingsprosessen. Dette kan utdypes gjennom å se på Islamabad prosjektet. Uenighetene rundt sikringstiltak og andre momenter har ført til at det har blitt foretatt flere gjennomganger av prosjektet. Likevel har prosjektet blitt dyrere for hver gjennomgang. Da blir jo spørsmålet hvorfor dette skjer, noe Norge ikke har kunnet gi en god forklaring på. Derfor blir det ekstra vanskelig å gjennomføre et prosjekt når et land har begrenset med kapitalressurser. På den andre siden kan de se ut til at de andre landene muligens bruker mer penger enn nødvendig. Danmark har et begrenset budsjett, men beskrives av informantene som gode på finne kostnadseffektive løsninger som er sikkerhetsmessig dekkende.

En annen synsvinkel er at et sted må det settes en grense i forhold til hvor mye sikringstiltakene skal dekke. Et godt eksempel på dette er dagens utvikling innenfor teknologi og utviklingen av droner. Dersom sikringstiltakene skal dekke alle potensielle trusler blir kostnadene enorme. Derfor vurderes det ofte hvor sannsynlig det er at ulike typer scenarioer vil kunne forekomme. Dette gjøres gjennom sårbarhetsvurderingen (Busmundrud, et al., 2015, pp. 28-30). Faren med dette er at vurderingen fort blir basert for mye på historiske data, altså hva som har vært utført tidligere. Da er det lett å glemme trusselaktørens evne og vilje til å kunne utføre nye typer uønskede handlinger.

5.2.3 Lead

For hvert samlokaliseringsprosjekt utnevnes et land som er Lead. Landet har det overordnede ansvaret for prosjektet og står dermed for prosjektoppfølgingen gjennom prosjektlederrollen. Ut i fra mine funn ser det ikke ut til å ha blitt klart definert hva dette ansvarsområdet innebærer. I følge Rolstadås et. Al. (2016) fordrer god prosjektoppfølgning at det kan beskrives hva som skal leveres og av hvem, på hvilket tidspunkt og til hvilken kostnad. Dette må kunne sies å være selve kjernen i problematikken med samlokalisering. Det som skal leveres er ikke helt klart definert og vil kunne variere fra prosjekt til prosjekt avhengig av utfordringer osv. Dermed blir det også vanskelig å estimere kostnader. For å redusere usikkerheten knyttet til videre prosjektutvikling bør det derfor legges ned et systematisk arbeid i tidligfasen.

Kontinuerlig prosjektoppfølgning er viktig for prosjektgjennomføringen og vil gjøre prosjektledelsen i stand til å takle uforutsette endringer/hendelser, som bidrar til å håndtere risiko knyttet til prosjektgjennomføringen (Rolstadås, et al., 2016, p. 91). Endringer kan i tillegg føre til økte kostnader og det er derfor viktig at det er lagt til rette

for systematisk håndtering av endringer slik at kostnadene ikke blir unødvendig høye (Rolstadås, et al., 2016, pp. 308-310).

Samlokaliseringsprosjektet har blitt gjennomført med ulik grad av styring og etter min oppfattelse av funnene er det ikke definert hvilken beslutningsrett som skal tilhøre rollen som lead. Ved de ulike samlokaliseringsprosjektene har det vært ulike land som er lead og ettersom det ikke er en klart definert rolle, har det blitt styrt på ulike måter. Noen av prosjektene har derfor fått tilbakemelding om svak prosjektledelse. Dette gjelder blant annet for ambassadeprosjektet i Islamabad der Fastighetsverket står for mye av prosjektledelsen.

På den ene siden kan bakgrunnen for at noen av prosjektene lider av svak prosjektledelse være at det ikke er definert hvilken myndighet, som tilligger landet som er lead i gjennomføringsfasen. Da er det vanskelig å vite hvordan prosessen skal styres og hvilke beslutninger landet kan ta uten å konsultere med de andre. På den andre siden kan årsaken være at det er lite erfaring med de virkelig store samlokaliseringsprosjektene og at noen prosjekter anses som vanskeligere på grunn av sikkerhetssituasjonen i landet. Dette gjør det enda viktigere å vite hvilke arbeidsoppgaver og hvilken beslutningsmyndighet, som tilhører rollen som lead.

Med tanke på tiden som har vært brukt på de ulike casene kan det argumenteres for at en sterk ledelse med høyere grad av styring og beslutningsmyndighet ser ut til å være hensiktsmessig. For fremtidige prosjekter vil det derfor være nyttig å få på plass et overordnet dokument for rollen som lead. Dette dokumentet kan inneholde forklaring på tilhørende arbeidsoppgaver, hvor ofte det skal rapporteres om fremdrift til de andre landene og hvilken beslutningsmyndighet landet har, samt i hvilke tilfeller det skal konsulteres med de andre landene. Et godt planlagt prosjekt vil også være av stor betydning for å få et vellykket prosjekt. Dette vil bidra til å lettere å vite hva som skal gjøres når og av hvem, noe som forenkler prosjektoppfølgningen (Rolstadås, et al., 2016, p. 90). Det anbefales derfor å ikke fortsette med å gjøre «avtaler lokalt, etterhvert som prosjektet går seg til».

5.2.4 Prosjektorganisasjonen og prosess

Informantene hevder at det ikke foreligger en generell prosjektorganisasjon for større samlokaliseringsprosjekter. Likevel viser funnene at det foreligger en prosjektorganisasjon. Dette tyder på at informantene ikke er helt bevisst på hvordan samlokaliseringsprosjektene organiseres. Prosjektorganisasjon er svært viktig for å unngå kaos i prosjektgjennomføringen (Rolstadås, et al., 2016, p. 233). Dette innebærer

at det skal være struktur og klar ansvarsfordeling, noe som har vist seg å være en generell mangel for samlokaliseringsprosjektene.

Basert på prosjektorganisasjonen som ble avdekket ved Berlin ambassaden er det tydelig at det forelå en prosjektorganisasjon med full autoritet. Dette er også den prosjektorganisasjonen som er ansett som best for større prosjekter (Rolstadås, et al., 2016, p. 236). På grunn av at det opereres i andre land med annet lovverk, er det hensiktsmessig å ha en lokal prosjektstyrer slik som Dress & Sommer ved prosjektgjennomføringen (se figur 20). Prosjektstyreren tilsvarende den teoretiske prosjektstøttefunksjonen, som blant annet tar seg av planlegging og oppfølging, kommunikasjon samt juridisk bistand (Rolstadås, et al., 2016, p. 241). Dette er svært nyttig i utenlandsk sammenheng på grunn av fremmed lovverk og potensielle språkbarrierer. Det eneste unntaket er at datakabling i noen tilfeller, må utføres av enten norsk eller nordisk sikkerhetspersonell på grunn av sikkerhetsklarering. Alt annet arbeid foretas av lokale firmaer.

På den andre siden gjennomføres ikke alle prosjekter likt og i forbindelse med Islamabad prosjektet tar Statsbygg/Fastighetsverket seg av prosjektlederrollen med ansvar for planlegging og gjennomføringen av prosjektet. Statsbygg og Fastighetsverket er dog ikke kjent med alt av lovverk og alle språk i verden, og vil derfor være avhengig av å samarbeide med lokale virksomheter som har kunnskap om disse temaene.

Et annet interessant funn er at det ikke foreligger en generell prosess for samlokaliseringsprosjekter fra UD sin side. Det er veldig uvanlig at det ikke foreligger en generell byggeprosess. Uten en slik prosess er det ikke rart at det innsamlede datamaterialet antyder manglende struktur, beskrivelse av arbeidsoppgaver og manglende stillingsinstruksjoner. Riktignok har Statsbygg en tydelig prosjektmodell, som benyttes som basis for alle prosjekter de gjennomfører (Statsbygg, u.å.a). Dog er det litt uklart hvor ny denne modellen er. Det er så vidt jeg kan forstå av datamaterialet, første gang Statsbygg er inne som prosjektleder i et samlokalisert ambassadeprosjekt. Spørsmålet er da hvor nøyaktig denne modellen følges i forbindelse med Islamabad prosjektet. Samlokaliserte ambassader byr på utfordringer fordi det ikke er en tydelig byggherre, men en samling av departementer fra de ulike landene. Derfor er det ekstra viktig at styringsgruppen har et tydelig mandat og klare rammer.

Det pekes også på manglende kommunikasjon om hvordan informasjon skal kommuniseres mellom de ulike rollene i prosjektorganiseringen. Det er bevist at dårlig kommunikasjon er en av de vanligste årsakene til at prosjekter mislykkes (Rolstadås, et

al., 2016, p. 380). Informasjonsflyt er også svært sentralt for å kunne bevege seg mellom de ulike stegene i en byggeprosess (Norsk Eiendom, 2015, p. 12). Dårlig informasjonsflyt kan også påvirke produktiviteten og effektiviteten/kvaliteten på prosjektet (Norsk Eiendom, 2015, p. 10).

5.2.4.1 «Neste Steg» og Statsbygg sin prosjektmodell

Basert på teorien fra «Neste Steg» og Statsbygg sin prosjektmodell, vil det nå bli drøftet hvilke likheter og forskjeller som foreligger samt en kort gjennomgang av de første trinnene i modellene. Ettersom det kun er en ambassade som foreløpig vil bli eid og Statsbygg derfor er koblet inn, er det noe vanskelig å diskutere nøyaktig hvordan denne prosessen foregår.

Det er flere likheter knyttet til modellene, blant annet består begge modellene av en planleggingsprosess med fire trinn før gjennomføringsfasen starter. Begge modellene bygger også på en teori om input/output av informasjon som må være til stede før neste steg kan påbegynnes.

De største forskjellene mellom modellene ligger i B0 Utredningsfasen og B1 avklaringsfasen. I B0 er særlig en av hovedforskjellene knyttet til at «departementene er ansvarlig for å utrede konseptet innenfor sine ansvarsområder» (Statsbygg, u.å. b). Statsbygg skal bistå med å utarbeide beslutningsgrunnlaget (Statsbygg, u.å. b). Steg 1 «Neste steg» stater med strategisk definisjon og går ut på å anerkjenne brukeren behov for et tiltak. Det skal videre foretas en vurdering av om prosjektet er relevant i forhold til virksomhetsstrategien, som i dette tilfellet utgjør samlokaliserte ambassader (Norsk Eiendom, 2015, p. 15). Derfor ser det ut til at Steg 1 foretas før B0. Hvis prosjektet ikke er relevant i forhold til virksomhetsstrategien vil det med stor sannsynlighet ikke være et poeng å gå videre med tiltaket.

Basert på disse to modellen kan det virke som at departementet vil ta seg av Steg 1 og 2 i «Neste steg» for å utrede konseptet, før Statsbygg kobles på med fasen B0. Statsbygg sin oppgave er derfor å hjelpe til med å utarbeide beslutningsgrunnlaget slik at valg av konsept kan tas på et riktig og godt utarbeidet grunnlag (Statsbygg, u.å. b).

Steg 1: For ambassadeprosjekter betyr «brukernes problem eller ide» at både departementet og utsendingene må inkluderes i planleggingsprosessen. Dette gjøres gjennom styringsgruppen og brukergruppen. Styringsgruppen står som kjent for de sentrale avgjørelsene og er øveste gruppe i prosjektorganisasjonen. Brukergruppen er involvert i vurderinger av utforming av fellesarealer, og i enkelte tilfeller, hvilket område

i hovedstaden det er ønskelig å være. Steg 1 er i tillegg avhengig av at det foreligger en forretningsmessig strategi og forretningsplan på eiersiden. På den ene siden foreligger det en politisk bestemmelse om at det skal samlokaliseres når anledningen byr seg. Likevel ser det ikke ut til at foreligger en overordnet politisk plan for hvilke land som skal prioriteres eller i hvilken rekkefølge samlokaliseringssprosjektene skal gjennomføres. Derfor er det igjen viktig å få på plass en politisk overordnet strategi for samlokalisering. Datamaterialet viser også at det ikke har blitt foretatt evaluering av ferdigstilte prosjekter. Dette er noe som på plass fort og at de gjennomføres så fort som mulig når ambassadeprosjektene er ferdigstilt. Slik sikres viktig læring som kan brukes i nye prosjekter. En slik evaluering er med på å kartlegge hva som fungerte godt og hva som burde vært gjort annerledes. Slik kan prosessene som hører til ved samlokalisering videreutvikles og det kan vurderes hva som skal gjøres annerledes i neste prosjekt.

I Steg 2 for ambassadeprosjekter, må styringsgruppen ta stilling til om det skal leies eller eies. Hvis det ikke skal eies vil ikke Statsbygg og deres prosjektmodell bli involvert i byggeprosessen. Dette er fordi Statsbygg eier bygg på vegne av den Norske stat og er derfor ikke innblandet i prosjekter der det leies på det åpne markedet. Når dette er avgjort må mål, rammer og suksesskriterier avklares. Datamaterialet tyder på at det ikke nedfelles mål eller suksesskriterier, eller at disse målene er vage, muligens bevegelige. På bakgrunn av landenes budsjett kan de se ut til at kostnadsrammer og ønsket ferdigstillelse blir definert. Dog kan det se ut til at disse ikke holder, slik som i Islamabad prosjektet der ting har tatt lang tid og prosjektet har blitt dyrere og dyrere. Det kan se ut til at det foreligger effektmål om å spare penger, styrke nordisk samarbeid osv. Disse er vanskelig målbare og det kan derfor stilles spørsmål om disse vil egne seg som styringsmål for selve prosjektgjennomføringen.

Disse tingene gjør det vanskelig å evaluere om prosjektene er vellykket eller ikke i ettertid. Derfor blir det også vanskelig å ta med verdifull erfaring til nye prosjekter. For de ulike undergruppene vil det være hensiktsmessig å ta stilling til hvilken modell for samlokalisering som skal ligge til grunn for konseptet. Det kan tenkes at det vil være fordelaktig at alle de ulike undergruppene fra alle landene møtes og tar denne beslutningen før de begynner å jobbe med sine fagfelt. Dette vil dog påvirkes av om det skal flyttes inn i et eksisterende bygg eller om det skal bygges fra grunnen av. Sikringsgruppen må særlig ta stilling til hvilke sikringstiltak som må på plass for å sikre et forsvarlig sikkerhetsnivå i ambassaden. Per dags dato foreligger det ikke et felles rom- og funksjonsprogram for samlokaliserte ambassadebygg. Det ville vært svært hensiktsmessig å få på plass dette. På den andre siden foreligger det et overordnet konsept for samlokaliserte ambassader. Dette har blitt utformet på bakgrunn av alle

funksjonene som må være i en ambassade samt arbeidsplasskonseptet med soneinndelingene. Fasiliteter som må være på plass i ambassader, er blant annet funksjoner som en sikker resepsjon og venterom. På den ene siden tyder dette på at det foreligger enkelte generelle elementer for planleggingsprosessen. På den andre siden mangler sentrale forutsetninger, som overordnet strategi og mål. Spørsmålet er dog hvorfor elementene i planleggingsprosessen ikke er satt inn i et mer generelt system slik at prosessen ikke varierer fra prosjekt til prosjekt. Det foreligger ikke et godt svar på dette i datamaterialet, men ved en av de sentrale informantene uttrykker at det har vært mangel på tid og kapasitet til å få utarbeidet generelle dokumenter som tar for seg prosesser og dokumenter med felles krav ved samlokalisering. Informanten sier videre at dette er noe som det er et sterkt ønske om å få på plass blant alle de nordiske landene, men det vil være krevende og ingen har foreløpig tatt ansvaret for å få det på plass.

I tilfeller der det blir avgjort at det skal eies vil Statsbygg kobles inn. Strategisk jobber UD nå med en plan om å eie mer av bygningsmassen. Dette gjelder særlig i byer der Statsbygg allerede er inne og eier bygninger på vegne av den norske stat. Statsbygg vil da gjøre vurderinger på om de er interessert i et slik samlokaliseringsprosjekt. Hvis Norge da i tillegg får Lead, slik som i Islamabad, vil Statsbygg få prosjektlederrollen. Dermed kobles prosjektmodellen inn.

Etter Steg 2 kan det argumenteres for at Prosjektmodellen kobles inn. Dermed starter fase B0 og utredningsfasen. Her skal det jobbes med å utarbeide et grunnlag for å kunne ta en god beslutning rundt valg konsept (Statsbygg u.å. b).

Deretter kan det se ut til at B1 avklaringsfasen blir en slags mellomfase mellom Steg 2 og 3 i «Neste Steg». B1 handler om å sikre en felles forståelse mellom UD og Statsbygg av oppdragets mål, rammer og forutsetninger (Statsbygg u.å. b). Igjen kommer viktigheten av å fastsette målsetninger opp og særlig styringsmål for prosjektet. Denne fasen skal også verifisere konseptet i forhold til de definerte behovene (Statsbygg u.å. b). På en måte blir denne fasen en sammenslåingsfase der UD sitt forarbeid blir gjennomgått og Statsbygg får en forståelse av hva departementet ønsker å få ut av prosjektet.

Steg 3 bearbeiding av valgt konsept og B2 utviklingsfasen har mange likhetstrekk. Blant annet tar begge fasene for seg rom- og funksjonsprogrammet, kostnads- og risiko/usikkerhetsanalyser og kontrahere rådgivere/ 3. parts konsulenter, noe som også innebærer en kontraktsstrategi. Noen av ulikhetene går på at «Neste steg» har utarbeidet skisseprosjektet allerede i steg 2, mens prosjektmodellen har dette i B2. Steg

3 tar også for seg leveranse i form av forprosjektet, men dette er ikke inkludert i B2. Steg 3 gir eierne en leveranse i form av grunnlag for beslutning om investering (Norsk Eiendom, 2015). Dette kommer ikke før i neste fase av prosjektmodellen til Statsbygg.

I praksis for ambassadebygg betyr dette at det endelige konseptet med funksjoner og rom skal på plass. Sikkerhetsmessig er det viktig at ikke risikohåndteringsstrategien glemmes. Sikringsgruppen burde i tillegg gå over de valgt sikringstiltakene og måten de fremgår i konseptet. På en måte kan det hevdes at det ikke vil være et spørsmål om investering fra UD sin side fordi når det er politisk bestemt så må det bygges en ambassade. Spørsmålet er nok heller litt mer i retning av om konseptet er dekkende og om det er innenfor budsjettene til de ulike landene. Dersom landene ikke skulle bli enig her vil Forgjevesavtalen sørge for at kostnadene i forbindelse med prosjekteringen blir dekket.

Etter min vurdering utgjør B3 planleggingsfasen en slags mellomfase mellom Steg 3, bearbeiding av valgt konsept, og Steg 4 detaljprosjektering i «Neste Steg». I B3 skal beslutningsunderlaget for investeringsbeslutningen utarbeides, noe som innebærer å detaljere «prosjektet ned til nødvendig detaljeringsgrad» (Statsbygg u.å. b). B3 skal utgjøre det ferdige forprosjektet (Statsbygg u.å. b). Dette er allerede gjort i Steg 3 (Norsk Eiendom, 2015, p. 17). Siden UD leier av Statsbygg er det i B3 at leieavtalen blir inngått.

Etter intervju med en informant 13.05.2020 ble det forklart at Islamabad prosjektet er omtrent ferdig prosjektert. Styringsgruppen har bedt om at anbudsdocumentene gjøres ferdig og at de gjøres klart til utsending. Det som gjenstår før anbudsdocumentene kan sendes ut, er at UD og Statsbygg må bli enig om leieavtalen. Således kan det hevdes at prosjektet befinner seg et sted mellom B3 og Steg 4 i modellene.

Steg 4 handler om detaljprosjektering som skal gi et «tilstrekkelig detaljer og kvalitetssikret arbeidsunderlag slik at sikker og rett utførelse er mulig» (Norsk Eiendom, 2015, p. 18). Prosjektmodellen til Statsbygg går rett fra planleggingsfasen i B3 til gjennomføringsfasen i B4. B3 skal utgjøre det ferdige forprosjektet, men det skiller seg endel fra Steg 4. Steg 4 tar blant annet for seg endel oppdateringer av ulike strategier og planer, som ikke nevnes i B3. Steget resulterer i en tilstrekkelig detaljert plan for gjennomføringen, noe som ikke kommer like tydelig frem at er gjennomført i B3.

På den ene siden er Statsbygg en erfaren prosjektleder og har forestått mange ulike byggeprosjekter og har mye erfaring fra ulike prosjekter i utlandet også. På den andre

siden har de ikke, etter min oppfattelse av datamaterialet, noen særlig erfaring med samlokaliserte ambassader. Hvordan dette løses i forhold til prosjektmodellen og eventuell innarbeidelse av flere faser eller flere prosesser forblir ubesvart i denne oppgaven på grunn av mangel på innsikt i Statsbygg sine prosesser. Det ble forsøkt å kontakte Statsbygg sin seksjon Eiendom utland for å få mer innsikt, men det lyktes ikke å få kontakt med dem, selv etter flere forsøk.

5.3 Hvilke konsekvenser har krav til sikkerhet for fysisk utforming og bruk?

Samlokalisering av ambassadene til de nordiske landene har foregått i en «prøve og feile» fase de siste 11 årene. Det har foregått utprøving av ulike utforminger, ulik grad av samlokalisering, ulik grad av styring og ulike byggeprosesser. Dette kan være en nyttig metode for å innhente verdifull informasjon og erfaring knyttet til store samlokaliseringsprosjekter. Likevel har det ikke blitt foretatt prosjektevalueringer eller utarbeidet sluttrapporter med tanke på erfaringsoverføring. Denne metoden er i tillegg veldig tidkrevende og det har vært brukt mye penger på å teste ulike metoder og modeller. Dette har også påvirket sikkerhetsområdet, som har gjennomgått en stor utvikling.

Fra det første samlokaliseringsprosjektet i Berlin og frem til i dag, har det skjedd store endringer innenfor sikkerhetsområdet. Tidligere ble mye arbeidet med sikkerhet basert på best practice. Det var lite snakk om risikovurderinger, trusselvurderinger og liknende. En av informantene trekker frem at en av de store fordelene med samlokalisering har vært at landene har lært av hverandres metoder for å jobbe med sikkerhet. Utviklingen i sikkerheten har i senere tid vært med på å legge føringer for utformingen og basert på dette har det blitt testet ulike modeller for fysisk utforming og grad av samarbeid. Bakgrunnen for dette har vært å avdekke ulike måter å jobbe på, finne ut av hvilken utforming som fungerer best samt hvilke sikkerhetsutfordringer som er knyttet til de ulike modellene.

5.3.1 Ulike modeller for samlokalisering

Datamaterialet har avdekket at det opereres med tre ulike modeller for samlokalisering. Det er også en viss tendens til å foretrekke eksisterende kontorbygg fremfor private villaer ved flytteprosesser. Kontorbygg gir som nevnt tidligere, en mulighet til å være mindre synlig. Dette kan være en sikkerhetsmessig fordel fordi ambassaden ikke blir like synlig i bybildet. På den andre siden går denne tankegangen på tvers av et mulig mål for samlokalisering, nemlig å øke de nordiske landene sin synlighet.

Samlokaliseringsmodellene kan også betraktes fra en annen synsvinkel. Denne vinklingen baserer seg på potensielle overordnede mål for samlokalisering. Tidligere ble det presentert at overordnede mål kunne være kostnadsbesparelser, øke synligheten i utenrikspolitiske sammenheng og/eller muligheten til å øke samarbeidet om politikk og oppfølging. Det er mulig at disse målene kan kombineres og at noen av de etablerte modellene vil kunne underbygge disse målene i ulik grad.

Berlin-modellen

Berlin ambassaden er kjent for sin åpenhet og inkludering av allmenheten. Det er flere arrangementer der i løpet av året og i tillegg er det en av få ambassader med en åpen kaffe og kantine for besøkende (Königlich Norwegische Botschaft in Berlin, u.å.). I bybildet er dette en svært synlig ambassade og den tar opp en relativt stor tomt i sentrum av Berlin. Plasseringen er dog ikke helt ideell når det kommer til sikkerheten. Dette skyldes at tomten er plassert rett ved et av de største trafikkrussene i Berlin. Skulle ambassaden vært bygd i dag ville ikke denne plasseringen blitt valgt. Bakgrunnen for dette er UD sitt dokument om Vurderinger ved valg av kanselli objekter, som sier at trafikkhindringer burde unngås.

På den andre siden gir ambassadekomplekset og plasseringen en høy grad av synlighet. Dette kan knyttes opp mot det potensielle målet om å øke de nordiske landene sin synlighet og styrke tankegangen om at «sammen er vi store» (Nordisk råd, u.å.). Ambassadekomplekset er i tillegg den ambassaden som informantene trekker frem når de blir spurt om det er en ambassade de mener er spesielt vellykket med tanke på utforming.

Sikkerhetsmessig er løsningen veldig god ettersom hvert land har sitt eget bygg. Dette gjør det enklere å forholde seg til de ulike kravene til sikring fordi hvert land følger sine krav. Derfor er det ikke behov for å bli enig om felles sikring i like stor grad og hvert land kan bruke de midlene de ønsker, uten at det blir diskusjon rundt økonomien. Se vedlegg 4 for planløsningen i Norges ambassade. Sikkerhetsmessig har landene måttet bli enig om perimetersikring og sikringen i Fellehuset, noe en av informantene mener at ikke var en vanskelig prosess.

Modellen åpner for muligheten til å være sammen, men samtidig har landene sitt eget bygg med sine egne sikkerhetstiltak. Slik oppnås samvær mellom landene og det nordiske fotavtrykket blir synlig. I motsetning til de andre modellene kreves det et stort tomteareal og byens situasjon gjorde at det var en unik mulighet til å bygge et slikt ambassadekompleks. Det er likevel interessant at plasseringen ikke ville blitt valgt i dag,

noe som kan tyde på en høy risiko knyttet til lokalisasjonen. Et annet relevant punkt er at de ulike byggene ikke er sammenkoblet slik at de utsendte er nødt til å gå ut av sin ambassade og inn til Fellehuset hvis de skal ha et felles møte. Dette skaper en viss avstandsbarriere og en av informantene sier at det er «lettere å samarbeide når man sitter i samme bygg». Spørsmålet er da hvor stor økning denne modellen gir i forhold til samarbeid. Videre er det da relevant å sette spørsmålstegn rundt om landene egentlig er samlokalisert eller om det finnes en bedre modell for dette. En av informantene forklarer at utformingen trolig ble valgt fordi landene var opptatt å ivareta sin egen identitet på den tiden, selv om de var samlokalisert.

Dhaka-modellen

Informanten fra Eiendomsseksjonen i UD mener at Dhaka-modellen ser ut til å være den beste for samlokalisering. Denne modellen bygger på at hvert land har sin egen etasje i et bygg og at fellesfunksjonene er samlet i en egen etasje. Informanten forklarer at det er en god modell fordi:

Det er ikke behov for at alle har store møterom, som står tomme mesteparten av tiden, når man kan bruke det sammen. Da er det bedre å for eksempel ha en stor kantine i stedet for tre små ol. Så det er nok det vi heller mot.

Denne modellen er det ambassaden i London tar utgangspunkt i. I motsetning til Berlin-modellen er behovet for areal vesentlig mindre i Dhaka-modellen. Ambassaden i London er til sammenlikning på ca 6500m^2 (Ministry of foreign affairs of Denmark, u.å.) mens bebygd areal i Berlin er ca $15\,551\text{m}^2$ (Berger Parkkinen, u.å.). Disse tallene må ses i sammenheng med antall utsendte, fordi en større stab vil kreve mer plass. Likevel er det en vesentlig stor forskjell. Forskjellen kan også peke i retning av at kostnadene knyttet til bygging vil være svært ulike ved de to modellene. Dhaka-modellen kan derfor antyde av at det er en mulighet for å oppnå større kostnadsbesparelser. Dersom dette knyttes opp mot de potensielle overordnede målene for samlokalisering, vil denne modellen derfor være best for kostnadsbesparelser.

Ettersom modellen går ut på at de ulike landene er lokalisert i sammen bygg, er muligheten for økt samarbeid større. Dette kan igjen kobles opp mot et av de mulige overordnede målene for samlokalisering. Dermed scorer denne modellen høyt på både potensielle kostnadsbesparelser og økt grad av samarbeid.

Modellen er i tillegg enklere å etablere enn Berlin-modellen. Bakgrunnen for denne påstanden er at Dhaka-modellen kan etableres i eksisterende kontorbygg, så sant bygget

tilfredsstill minimumskravene til beliggenhet og sikkerhet. Derfor er det ikke nødvendigvis behov for å bygge noe nytt hvis det finnes et objekt som tilfredsstill de grunnleggende kravene. Dette er både kostnadsbesparende og miljøvennlig.

Sikkerhetsmessig er Dhaka-modellen også veldig bra. Planløsningen gjør det enkelt å forholde seg til de ulike landene sine krav. Hvert land sin etasje tilpasses til kravene til landet og prosessen med å finne en felles sikkerhetsløsning blir ikke like krevende. Områdene der sikkerhet må diskuteres er perimetersikring, felles inngangsparti, resepsjon, venterom og visumavdeling. Datamaterialet antyder at dette som regel ikke er en komplisert prosess. Vedlegg 5C viser hvordan visumavdelingen er løst for ambassaden London.

Både ambassaden i London og Dhaka har soneinndeling. Vedlegg 5A og 8B,C viser hvordan dette er løst i Dhaka ambassaden og London. Legg spesielt merke til at den norske sonen i Dhaka er avløst med dører som har nattlås. Nattlås er et sikringstiltak som sørger for at området vil være avlåst på nattetid. Videre er møterommet for graderte samtaler plassert i den sikre sonen i både. Rommet er i tillegg plassert omtrent midt i den norske sonen i Dhaka. Dette møterommet er også plassert i sikker sone i London. Møterommet er markert med en H og ligger i venstre nederste hjørne. Dette er av sikkerhetsmessige årsaker og vanskeliggjør potensiell avlytting fra utsiden av bygget eller tilstøtende rom.

Yangon-modellen

Denne modellen har høyest grad av samlokalisering fordi landene ikke sitter like adskilt som i de andre modellene. I denne modellen sitter landene samlet i et åpent kontorlandskap. Knyttet opp mot de potensielle overordnede målene vil denne kunne score høyt på økt samarbeid og kostnadsbesparelser. Dette kan begrunnes med at modellen, i likhet med dhaka-modellen, ikke krever alt for mye areal. Graden av samlokalisering vil ved første antakelse, kunne underbygge potensialet for økt samarbeid mellom landene.

Kontorlandskapet har soneinndeling slik minimumskravene til sikkerhet tilsier. Dette illustreres i vedlegg 9A og B som først viser plantegningen og deretter selve soneinndelingen. Soneinndelingen er basert på tankegangen om aktivitetsbasert inndeling, slik at de ansatte må forflytte seg til riktig sone i forhold til hva de jobber med. Sonene er adskilt med adgangskontroll. For eksempel hvis gradert informasjon skal behandles, så må den ansatte flytte seg til riktig område for denne arbeidsoppgaven. Dette gjelder som nevnt for alle ambassadene.

En av de sikkerhetsmessige ulempene med ambassaden i Yangon er at bygget er et delt kontor og leilighetskompleks. Dette gir en sikkerhetsmessig utfordring fordi det vil være andre personer som har tilgang til bygget. En annen utfordring er at ambassadene er lokalisert i andre etasje slik at det vil være andre leietakere i etasjen over og under. En av informantene forklarer at de øvrige etasjene foreløpig står tomme, slik at dette ikke er et problem på nåværende tidspunkt.

Denne modellen er utgangspunktet for ambassadeprosjektet i Islamabad. Den fysiske utformingen av ambassaden i Islamabad illustreres i vedlegg 7. Det blå området er Norge sitt. Gult er Sverige og Danmark er rødt. Fellesområdet er merket med grønt og visumavdelingen er merket med lilla.

Yangon-modellen har andre utfordringer, sammenliknet med de øvrige modellene. Blant annet gjelder dette beredskapsplan og noen ting knyttet til sikkerhet. Beredskapsplanen var problematisk å få til fordi utformingen av bygget gjør at landene sitter veldig samlet. Ved en krisesituasjon vil landene ikke være adskilt og da må det være retningslinjer for hvordan dette skal håndteres når landene er samlet. Prinsippmessig er det ikke mulig å fordele ansvaret for de andre landene sine borgere (utsendingene). Derfor må det foreligge en felles beredskapsplan. Denne planen kom på plass til slutt, men det var svært krevende i følge en av informantene. Beredskapsplanen er en av de juridiske avklaringene som må være på plass. Modellens grad av samlokalisering gjør at de juridiske og administrative avklaringene må avklares og utformes på en annen måte enn ved de andre modellene. Dette skyldes at i de andre modellene så er landene mer adskilt, slik at hvert land kan følge sine juridiske og administrative retningslinjer. En av de sikkerhetsmessige utfordringene knyttet til denne modellen er hvordan serverrommet, kabling, internett forbindelser ol. skal løses. I de andre modellene blir dette lagt til rette for hvert land, men i denne modellen skal dette gjøres felles. Årsaken til at dette har vært problematisk, er fordi landene har strenge krav innenfor dette området og fordi det foretrekkes å ha det adskilt, slik at ikke informasjonen til de ulike landene er samlet. Når informasjonen er samlet over felles kabling og internettforbindelser kan det bli lettere for trusselaktører å anskaffe informasjon fra alle landene samtidig. På den andre siden vil felles kabling og internettforbindelser, kunne bidra til ytterligere kostnadsbesparelser.

En av informantene problematiserer at denne modellen fører til at de ansatte ved ambassaden blir mer bevisst på hva slags informasjon som er nasjonal og ikke. Spørsmålet er da om de ansatte blir redde for å dele informasjon, i tilfelle den ikke skal

deles. Dersom dette forekommer, kan det medføre at samarbeidet ikke blir så bra som tiltenkt.

Både Yangon- og Dhaka-modellen krever at det etableres god sikkerhetskultur. En av informantene forklarer at sikkerhetskultur handler om mennesker og at det derfor er noe av det vanskeligste å etablere. En ekstra utfordring med å etablere dette ved ambassader, er at de ansatte ved ambassadene rullerer. Derfor kan det være at når de ansatte skiftes ut med nye utsendinger, så er ikke disse like kjent med rutinene og den opparbeide sikkerhetskulturen på ambassaden. Dette gjelder særlig for Yangon-modellen fordi landene er enda mer samlokalisert enn i Dhaka-modellen.

5.3.2 Ulike fokusområder innenfor sikkerhet og vurdering av sikkerhetstruende situasjoner
Fra kapittel 4.4.2 fremgår det at landene har ulike områder innenfor sikkerhet der de har strenge krav. Danskene har fokus på fysisk sikring og har derfor veldig strenge krav innenfor dett området. Sverige kan oppfattes som generelt mer skeptiske og har ofte et generelt høyere nivå på sikringstiltakene de ønsker at skal benyttes i bygget. Norge har strenge krav til informasjonssikkerhet og er generelt litt midt i mellom svenskene og danskene når det kommer til de resterende sikkerhetsområdene.

Resultatet av det ulike fokuset gir et generelt bedre sikkerhetsnivå, enn om landene skulle bygd hver for seg. Prosessen for å komme frem til det endelige prosjektgrunnlaget kan på bakgrunn av de ulike fokusområdene og budsjettene, bli svært komplisert og tidkrevende. Derfor er det på høy tid at landene sine minimumskrav til sikkerhet samles i et felles dokument og at det utarbeides et dokument som angir hvilke krav som skal være gjeldende ved samlokalisering.

Dersom lovgivningen i et land endrer seg, er det mulig å gå inn å oppdatere dokumentet med oversikt over alle landene sine krav. Deretter kan det undersøkes om det nye kravet vil være strengere enn det som ligger til grunn for samlokaliseringsprosjekter. Et argument for å gjennomføre dette arbeidet er at det vil kunne kort ned forhandlingsprosessen vesentlig og det vil være lettere å finne ut av hvilke krav som er strengest til en hver tid. På den andre siden vil det være behov for at noen utfører arbeidet. Dette vil ta mye tid og landene må ha en velvilje ovenfor personen/gruppen som skal stå for rapporten. Et mulig problem kan være sikkerhetsklarering fordi den/de som skal gjennomføre arbeidet må få innsyn i alle landene sine krav til sikkerhet. Dette kan bli problematisk, noe jeg selv fikk erfare da jeg forsøkte å få tak i de svenske minimumskravene til sikkerhet. Det var liten vilje til å utgi denne informasjon og jeg ble sendt frem og tilbake mellom ulike kontaktpersoner.

Et annet område som har behov for mer enighet mellom landene er det administrative, som blant annet går på vurdering av ulike situasjoner som kan oppstå i driftsfasen. Det er viktig at landene har en vilje til å diskutere avgjørelser som påvirker alle landene hvis noen er uenig. Da sikter jeg særlig til eksempelet fra Bagdad i kapittel 4.4.2. Det at landene har ulik tilgang til ressurser som kan vurdere disse situasjonen, kan være både positivt og negativt.

På en måte får de landene en gevinst av at et av landene har tilgang til en profesjonell vurdering. Vurderingen blir bedre kvalitetssikret og landene får bedre sikkerhet. På den andre siden kan det medføre at de landene som ikke har denne ressursen føler seg underlegne og kontrollert. Slike vurderinger tar ofte lang tid å foreta, særlig hvis det skal utarbeides noe skriftlig eller det må opprettes et tiltak for å kunne gjennomføre en handling. I enkelte sikkerhetstruende situasjoner vil det være behov for å handle raskt. Da er det kanskje ikke mulighet til å vente på en slik vurdering. At landene har en god dialog, tillit til hverandre og erfaringen, som ligger hos de ansatte i ambassaden, er derfor viktig. Det må være åpenhet til å diskutere sikkerhetsrelaterte avgjørelser og det kan være viktig å ikke henge seg opp i vurderinger foretatt av utenforstående, men å stole på sin egen erfaring og kunnskap om situasjonen i landet.

Sikkerhet handler ikke bare om analyser, vurderinger og sikringstiltak, men også om erfaring og evnen til å se sammenheng mellom utvikling i landets sikkerhetssituasjon samt potensielle fremtidige trusler. For de ansatte ved ambassadene handler sikkerhet vel så mye om gode rutiner og samarbeid, som de faktiske sikringstiltakene i ambassaden.

6 Konklusjon

Dette kapittelet utgjør oppgavens konklusjon av forskningsspørsmål og problemstilling. Kapittelet vil runde av med en refleksjon over eget arbeid samt et forslag til videre studier av samlokaliserte ambassader.

6.1 Konklusjon av forskningsspørsmål og problemstilling

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å kartlegge hvordan Norges sikkerhetsaspektet blir ivarettatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene. Kartleggingen bidrar til å belyse problemområder, som må utbedres, samt hva som fungerer bra og bør videreføres. Casestudiene har tatt for seg de samlokaliserte ambassadene i Berlin, London og prosjektet i Islamabad. Casene representerer de ulike modellene for samlokalisering.

I forbindelse med problemstillingen er det formulert tre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene skal bidra til å besvare problemstillingen. Disse har blitt besvart gjennom litteratur, teoretisk rammeverk og casestudiene. Forskningsspørsmålene med besvarelse vil nå bli presentert i numerisk rekkefølge, før problemstillingen besvares til slutt.

1. Hvilke krav har Norge til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen for disse kravene?

Norge sine minimumskrav til sikkerhetsaspektet i ambassadebygg er samlet i tre dokumenter:

- A. Fysisk sikring av kansellier i utenrikstjenesten
- B. Retningslinjer og minimumskrav for behandling av skjermingsverdig ugradert- og sikkerhetsgradert informasjon ved utenriksstasjoner.
- C. Vurderinger ved valg av kanselli-objekter.

Sammen sørger de for minimumskravene til den fysiske sikringen, sikring og rutiner knyttet til behandling av informasjon og hva som skal vurderes ved valg av områder og potensielle kanselli-objekter.

Kravene er klare og de er enkle å forstå. Dette gjør at dokumentene ikke gir rom for skjønn og tolkning, men at de kan utvides med flere sikringstiltak når dette er nødvendig ut i fra trusselvurderingene og ROS-/risikoanalysen. Dokumentet Fysisk sikring av kansellier i utenrikstjenesten inneholder de spesifikke kravene knyttet til grunnsikringen. Dette innebærer krav til skallsikring, som utgjør vegger, dører og adgangskontroll, resepsjoner og sluser. Dokumentet setter også krav til rømningsveier/ evakuering, safer,

videoovervåkning og alarm samt vinduer og glass-felter. Utover dette tar dokumentet for seg soneinndeling med kontrollert sone, beskyttet sone, sperret sone, serverrom og møterom for gradert tale. Det er også i dette dokumentet at stasjonskategoriene blir forklart.

Dokumentet: Vurderinger ved valg av kanselli objekter, er tydelig formulert og har en god oppbygning. Dokumentet er strukturert etter generelle og spesifikke anbefalinger knyttet til bygningstype. Dokumentet angir også hva som skal unngås og krav som stilles til huseier i forbindelse med ombygning og krav til fysisk sikring.

Dokumentet med Retningslinjer og minimumskrav for behandling av skjermingsverdig ugradert- og sikkerhetsgradert informasjon ved utenriksstasjoner om handler i stor grad arbeidet med informasjonssikkerhet. Formålet til dokumentet er å verne utenriktjenestens informasjonsverdier mot uønskede hendelser. Det er derfor avgjørende at utenriksstasjonene har nødvendig teknisk utstyr og kompetanse for å kunne behandle den aktuelle informasjonen samt ha en god og dokumentert sikkerhetskultur. Slik jeg har fått det forklart er det innenfor dette området at Norge har de strengeste kravene sammenliknet med de andre nordiske landene. I følge informantene er Sverige kjent for å generelt ha de strengeste kravene til sikkerhet. Svenskene er generelt mer skeptiske/forsiktig innenfor alle sikkerhetsområdene. Danmark er kjent for å være gode på fysisk sikkerhet, de har smarte og kostnadseffektive løsninger.

Dokumentene er utarbeidet med bakgrunn i Sikkerhetsloven og de tilhørende forskriftene samt veiledere. Dokumentene har et noe høyere nivå på kravene enn det som stilles i loven, og skal være tilpasset utenriktjenestens behov. Alle de tre dokumentene er utarbeidet i starten av 2020 og var helt nye da jeg fikk tilgang på dem. Formålet er at dokumentene skal forenkle arbeidet med minimumskrav til sikkerhet i ambassadene og etter min vurdering ser dette lovende ut. Min anbefaling til SFS og videre arbeid med sikkerhetsaspektet, er å tilnærme seg metoden Danmark jobber etter. Slik jeg har fått forklart den danske modellen, så går den ut på å sette ulikt trusselnivå opp mot hvilke sikringstiltak som skal implementeres. Dette virker som en tilsynelatende svært effektiv og god modell, som muligens kan benyttes mer eller mindre som en sjekklister. Jeg vil også anbefale å tenke fremover og nytt, i forbindelse med trusselvurderingene og hva som kan utrettes med ny teknologi, som for eksempel droner. Trusselaktører evner ofte å ha stor grad av nytenkning, slik som den gangen to passasjerfly ble kapret og krasjet inn i Twin Towers i New York.

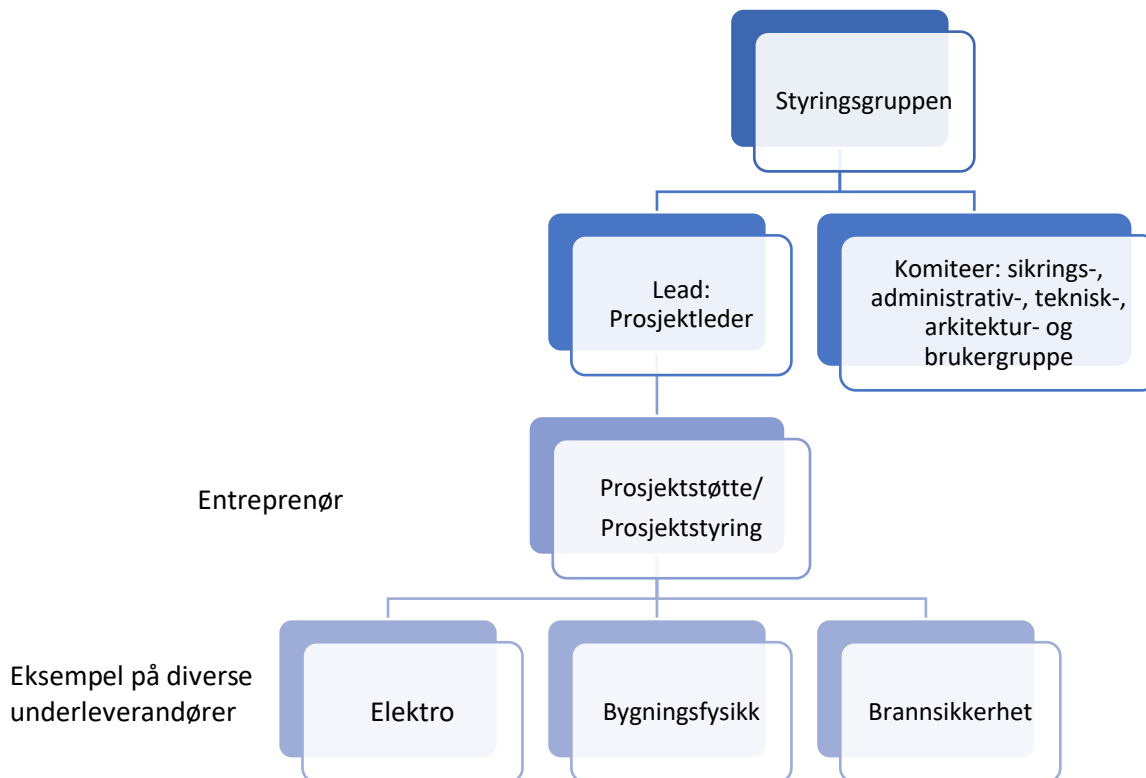
Kravene til sikkerhet bygger også på trusselvurderingene og ROS-analysen. Etter min oppfattelse er disse tilfredsstillende. Det har ikke blitt avdekket noe, som skulle tilsi noe annet. Dersom en lokalisasjon har behov for en utvidet ROS-analyse og ikke bare den UD selv utarbeider, er det Forsvarsbygg som tar seg av dette. Forsvarsbygg er en anerkjent og stor aktør med mye kunnskap og erfaring.

2. Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt ved planlegging av ambassadebygg?

Ut i fra min gjennomgang av datamaterialet ser det ut til at sikkerhetsaspektet blir godt ivaretatt og at det foreligger sikkerhetsmessige gevinster ved samlokalisering. En av de store utfordringene i planleggingsfasen knytter seg til tilsynelatende manglende struktur i prosjektorganisasjonen og beslutningsprosessene. Det har også blitt nevnt manglende kommunikasjon og dårlig informasjonsflyt.

Politikerne har bestemt at det skal samlokaliseres når det er mulig. Dog foreligger det tilsynelatende ikke en politisk langsiktig plan. I tillegg mangler det fastsatte effektmål for hvorfor det skal samlokaliseres samt en redegjørelse for hvorfor dette er formålstjenlig. Samlokaliseringsprosjektene ser også ut til å ha mangel på egne suksesskriterier og suksessfaktorer. Dermed er det vanskelig å foreta prosjektevalueringer eller utforme sluttrapporter med tanke på erfaringsoverføringer til nye prosjekter.

De fleste samlokaliseringsprosjektene forekommer ganske tilfeldig og selve prosjektgjennomføringen avhenger av hvilket land som er lead, noe som også varierer fra prosjekt til prosjekt. Lead ansvaret er ikke klart definert ut i fra mine funn og det er ikke fastslått hvilken beslutningsmyndighet som tilligger rollen. For å skape en viss struktur og klar ansvarsfordeling samt muligens forhindre problemer i prosjektgjennomføringen, vil jeg foreslå følgende generelle prosjektorganisasjon for gjennomføring:



Figur 23: Generell prosjektorganisasjon
 Kilde: Egenprodusert

For fremtidige byggeprosesser vil jeg foreslå at UD benytter seg av fasenormen «Neste steg» og tilpasser denne, slik at fasenormen kan benyttes når departementet skal stå for prosjekter selv. Dersom det skal gjennomføres flere samlokaliseringsprosjekter i samarbeid med Statsbygg vil jeg midlertidig anbefale å foreta en gjennomgang av Statsbygg sin prosjektmodell slik at den er tilpasset samlokaliseringsprosjekter. Den mest hensiktsmessige løsningen for de nordiske utenriksdepartementene vil nok være å utforme en felles prosjektmodell som alle landene støtter.

3. Hvilke erfaringer har man med de ulike modellene for samlokalisering med hensyn til sikkerhet?

De siste 11 årene har samlokalisering av de nordiske ambassadene foregått i en «prøve og feile» fase. Gjennom disse årene har det blitt operert med tre ulike modeller for fysisk utforming av de samlokaliserte ambassadene. Casene i oppgaven representerer de ulike modellene.

Basert på funnene og diskusjonskapittelet fremkommer Dhaka-modellen (London ambassaden) som det klart beste alternativet som samlokaliseringsmodell. Dette skyldes at modellen lar hvert land organisere og sette krav til sin sikkerhet i den respektive etasjen. Dermed unngås lange og krevende diskusjonsprosesser knyttet til å enes om

felles sikkerhet for land områdene. Informantene har redegjort for at sikkerheten i fellesområdene er relativt greit å enes om. Samarbeidsmessig kan modellen også se ut til å fungere godt.

Den nest beste modellen ser ut til å være Berlin-modellen. Denne modellen er også sikkerhetsmessig gunstig fordi hvert land er organisert i hver sitt bygg. Modellen krever dog mye plass og ser derfor ut til at den vil være svært kostbar å gjennomføre. Samarbeidsmessig kan det potensielt foreligge en avstandsbarriere fordi de utsendte må bevege seg mer rundt. Det er heller ikke gjennomført flere av denne typen ambassade kompleks, noe som kan tyde på at man har gått litt bort fra denne modellen.

Yangon-modellen (Islamabad prosjektet) er den modellen som ved første øye kast ser ut til å kunne score best på samarbeid. Informantene ser ut til å være mer skeptiske til denne modellen og mener generelt at den krever mer forarbeid, for å bli enig om juridiske avklaringer og administrative utfordringer. Sikkerhetsmessig er det også knyttet flere utfordringer til denne modellen fordi landene må bli enig om flere aspekter av felles sikkerhet. Det vil potensielt også kunne være en stor ulempe med felles kabling og internett forbindelser. Modellen krever ytterligere at det etableres områdeinndeling og god sikkerhetskultur, noe som er en stor utfordring å etablere, særlig med tanke på at det utsendte personalet rullerer. Dette er en relativt ny modell og det er ikke foretatt evaluering av denne modellen.

For nye ambassadeprosjekter vil jeg basert på denne gjennomgangen forslå å benytte Dhaka-modellen. Modellen er sikkerhetsmessig gunstig og den later til å være noe enklere å etablere.

Kravene til sikkerhet i de ulike modellene har en indirekte virkning på de ansatte ettersom sikkerheten er med på å sørge for de ansattes sikkerhet mens de er på jobb. Ansatte må derfor forholde seg til de tiltakene som er implementert i bygget, eller forsterke/tilføye sikringstiltak ved endring i landets sikkerhetssituasjon. Modellene krever i ulik grad at de ansatte er bevisst på rutiner og har kunnskap knyttet til informasjonsbehandling samt tilegner seg sikkerhetskulturen. Dette gjelder særlig i Yangon-modellen.

Konklusjon av problemstilling

Kunnskapen fra forskningsspørsmålene danner grunnlaget for å besvare problemstillingen:

Hvordan blir Norges sikkerhetsaspektet ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene?

Totalt sett blir Norges sikkerhetsaspekt godt ivaretatt ved samlokalisering fordi Samarbeidsavtalen legger opp til at det strengeste kravet skal være gjeldende innenfor de ulike sikkerhetsområdene. Sikkerhetsaspektet blir vurdert helt fra tidligfasen av prosjektet, uavhengig om prosjektet er stort eller lite. Gjennom de ulike analysene som benyttes i forbindelse med risiko, sårbarhet og trusler, kommer man frem til det nødvendige sikkerhetsnivået og passende sikringstiltak. Hvor inngående disse analysene vil være kommer litt an på landet det er snakk om. Det har ikke blitt avdekket problematikk knyttet til de ulike analysene, men Danmark ser ut til å ha effektivisert vurderingen av trusselnivå opp mot nødvendige sikringstiltak. Dette er noe de andre landene kan lære av og benytte i egne prosjekter. Norge får også en gevinst av å samarbeide med de andre landene, blant annet gjennom Danmark sin overvåking av situasjonen ved de ulike ambassadene der de er samlokalisert.

De tre modellene for samlokalisering representerer på hver sin måte «best practise». Funnene viser at de er et godt utgangspunkt for å planlegge samlokaliserte ambassader. På denne måten unngår utenriksdepartementene å begynne helt fra «scratch» når det skal planlegges en ny samlokalisert ambassade. Modellene har ulike sikkerhetsutfordringer, men disse ser det ut til at man er bevisst og således kan det legges til rette for å kompensere for dem.

Ved å samarbeide har de ulike landene lært av hverandre og måten sikkerhet behandles. Dette benytter Norge i arbeidet med ambassader som ikke er samlokalisert. Gjennom samarbeidet rundt sikkerhet har Norges læringskurve vært bratt innenfor sikkerhetsområdet. Dette har blant annet resultert i bedre og mer strukturerte dokumenter for sikkerhet. Sikkerhet som fagfelt har også gjennomgått en enorm utvikling de siste årene i takt med samfunnets utvikling samt usikkerheten og trusselbildet på verdensbasis. Fokuset på sikkerhet har derfor endret seg radikalt i alle deler av verden. Planleggingsprosessen har dog flere aspekter som må forbedres. Bakgrunnen er at det mangler struktur, felles prosesser for hvordan byggeprosessen skal foregå og bedre ansvarsfordeling. Der vil det være en god mulighet til å lære av Statsbygg sin Prosjektmodell og «Neste Steg». Dårlige prosesser fører ikke nødvendigvis

til at sikkerheten blir dårlig eller mangelfull, men det får konsekvenser med tanke på tid og kostnader. Selv om det benyttes Lead i prosjektgjennomføringen er det viktig at departementet er mer direkte involvert i prosessene. Funnene kan tyde på at det bør brukes mer tid i tidligfase for å kartlegge samt avklare ulike krav, behov og forventninger knyttet til prosess og ferdig bygg.

6.2 Vurdering av eget arbeid

Valget om å skrive om ambassader og sikkerhet, har bakgrunn i min interesse for reising og min erfaring med sikkerhet, fra jobben min som vokter. Derfor synes jeg det var veldig passende for meg å skrive om dette, da muligheten dukket opp. Masteroppgaven inkluderer tre caser, fra tre ulike ambassader for å kunne evaluere hvordan sikkerhetsaspektet er ivaretatt ved disse.

Da jeg startet arbeidet med oppgaven trodde jeg at jeg hadde endel teoretisk kunnskap om sikkerhet. Dette viste seg å ikke være tilfellet, og det har tatt mye tid å sette seg bedre inn i fagområdet. Selv med disse forarbeidene, har det vært utfordrende å forberede seg godt nok fordi fagområdet er stort og fordi ikke alle har samme kunnskap om sikkerhet. Dette gjør at det er lett å snakke forbi hverandre. Det har også vært utfordrende å jobbe med planleggingsprosessen i byggeprosjekter, fordi min kunnskap er begrenset og fordi samlokalisering kompliserer denne prosessen. En ekstra utfordring var i tillegg, at det ikke foreligger en strukturert byggeprosess for samlokaliserte ambassadebygg. Mye ble forklart gjennom eksempler og det var vanskelig å prøve og tolke de ulike eksemplene i lys av teori. Det har derfor dukket opp noen problemstillinger jeg ikke var like godt forberedt på, og som har vist seg å være sentrale for oppgaven. Hvis oppgaven skulle vært skrevet på nytt på dette tidspunktet, ville jeg hatt et mye bedre utgangspunkt. Dermed kunne jeg ha vært bedre forberedt for de problemstillingene som har dukket opp underveis. For eksempel kunne jeg ha brukt mere tid på å prøve å få tak i flere informanter fra Statsbygg, slik at jeg kunne fått mer informasjon fra dem om byggeprosessen.

Arbeidet med denne oppgaven har også blitt vesentlig påvirket av koronaviruset. Dette har sterkt påvirket min datainnsamling og det har vært vanskelig å få tak i personer med relevans for oppgaven. Jeg har derfor prøvd å gjøre det beste ut av situasjonen. Mye av prosessen med oppgaven har på bakgrunn av dette handlet om å tilpasse meg situasjonen og å tilpasse oppgaven til den informasjonen jeg har fått tilgang på.

I ettertid ser jeg at oppgaven kunne vært enklere å gjennomføre dersom jeg hadde hatt bedre kunnskap om byggeprosesser, særlig planleggingsfasen. Da ville det vært mulig å

ha bedre tilspissede spørsmål, for å raskere komme frem til informasjonen jeg var på jakt etter. Det har også vært utfordrende å få kontakt med de andre utenriksdepartementene, så dette burde vært planlagt bedre i forkant. Det ble ikke noe av det planlagte samarbeidet med Sverige og Danmark grunnet Koronaviruset. Dersom det skal gjennomføres en annen oppgave med tilknytning til de ulike utenriksdepartementene, vil jeg anbefale å starte planleggingen tidlig og ta kontakt så tidlig som mulig.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det kommet frem at samlokaliserte ambassadebygg er svært komplekse og at byggeprosessen er innviklet. Ambassadebygg var en relativt ukjent bygningstype for meg, som har ført til mye for- og etterarbeid for å kunne forstå funnene og sentrale sammenhenger. Selv om det har vært mange utfordringer med oppgaven har den vært svært givende fordi jeg sitter igjen med et stort læringsutbytte.

6.3 Forslag til videre arbeid

Opgaven kartlegger hvordan sikkerhetsaspektet blir ivaretatt ved samlokaliserte ambassadebygg. For å styrke oppgavens tematikk er det flere perspektiver som kunne vært studert.

Opgaven har ikke fått tatt for seg det svenske og danske perspektivet. Det ville vært meget verdifullt for oppgaven å ha fått innblikk i deres sikkerhetskrav og synspunkt på samlokalisering. Særlig hvordan de oppfatter samarbeidet og det å forholde seg til hverandre i planleggingsprosessen. For å styrke datamaterialet ville det også vært nyttig å besøke noen ambassader for å studere hvordan sikringstiltakene virker i praksis og hvilken innvirkning de har på brukerne.

Det hadde også vært interessant å sett mere på hvordan planleggingsprosessen foregår. En mulig innfallsvinkel er å undersøke om det foreligger en planleggingsprosess som kan samsvare med teorien eller om det virkelig ikke eksisterer en generell prosess for samlokaliseringsprosjekter. Videre kan det forsøkes å utarbeide en planleggingsprosess, som kan bli benyttet ved fremtidige prosjekter.

UD har ytret et ønske om å få utarbeidet et dokument som samler de nordiske landene sine krav til sikkerhet. Dette kan også være noe en fremtidig masteroppgave kan ta for seg. Videre har departementet et ønske om å få mer kartlegging rundt det administrative feltet og hvorledes dette påvirkes av samlokalisering.

Del 4: Referanseliste og vedlegg

7 Referanseliste

Arcspace, 2012. *Nordic Embassy Complex*.

Tilgjengelig fra: <https://arcspace.com/feature/nordic-embassy-complex/>
(Hentet:25 Mai 2020).

Aven, T., 2015. *Risikostyring*. 2 red. s.l.:Universitetsforlaget.

Berger Parkkinen, u.å.. *Nordic embassies Berlin, Germany 1995-1999*.

Tilgjengelig fra: <https://berger-parkkinen.com/en/nordic-embassies/>
(Hentet 20 Mai 2020).

Blakstad, S. H., Størdal, K. B., Havenstrøm, K. E. & Collins, D., 2014. *Samlokalisering som virkemiddel*.

Tilgjengelig fra:

https://www.ntnu.no/documents/36266287/1263443109/Vedlegg+2_3+Samlokalisering+som+virkemiddel+03122014.pdf/a14d7f64-7aa9-42fa-87e3-0dc7c97acb38

(Hentet 27 Mars 2020).

Bruvoll, J. A., 2017. *Forsvaretes forskningsinstitutt - Hvordan kan vi kommunisere det vi ikke vet?*

Tilgjengelig fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2658/17-00182.pdf>
(Hentet 19 Mars 2020).

Busmundrud, O., Maal, M., Kiran, J. H. & Endregard, M., 2015. *Forsvarets forskningsinstitutt*.

Tilgjengelig fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2503/15-00923.pdf>
(Hentet 18 Mars 2019).

De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.

Tilgjengelig fra: https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

(Hentet 20 Mai 2020).

Digitaliseringsdirektoratet, 2019. *Tilpasninger til ny sikkerhetslov*.

Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/nyhet/2019/02/ny-versjon-av-veileder-med-tilpasninger-til-ny-sikkerhetslov>

(Hentet 26 Mars 2020).

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2013. *Veileder for kostnadsbesparelser ved anskaffelser*.

Tilgjengelig fra:

https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser2/files/veileder_a_kostnadsbesparelser_v1_0_1.pdf

(Hentet 16 Juni 2020).

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2007. *Temaveiledning i risikoanalyse for risikofylte forbrukertjenester*.

Tilgjengelig fra: <https://www.dsb.no/lover/produkter-og-forbrukertjenester/veiledning-til-forskrift/temaveiledning-i-risikoanalyse/#risikoanalysen>

(Hentet 18 Mars 2020).

Endregard, M. & Maal, M., 2015. *Tilnærminger til risikovurderinger for tilsiktede uønskede handlinger*.
Tilgjengelig fra:
<https://pdfs.semanticscholar.org/bee8/24e4de2fc88430c09a75084813d19f32ee12.pdf>
(Hentet 18 Mars 2020).

FN- sambandet, 2019. *Lykkeindeks*.
Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/Statistikk/Lykkeindeks>
(Hentet 12 Juni 2020).

Forsvarsbygg, 2016. *Sikringshåndboka*. s.l.:Forsvarsbygg.

Forsvarsdepartementet, 2018. *Høringsnotat*.
Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/contentassets/61541372f9f74ed1982b0a4338d791f2/horing_snotat--forskrifter-til-sikkerhetsloven.pdf
(Hentet 26 Mars 2020).

Forsvarsdepartementet, 2019. *Ny sikkerhetslov og forskrifter*.
Tilgjengelig fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/orientering_difi_13.02.pdf
(Hentet 15 November)

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2007. *Metode og dataanalyse*. 4 red.
Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hatling, M., Damman, S. & Halvorsen, T., 2016. *Samlokaliseringseffekter - hva sier litteraturen?*.
Tilgjengelig fra:
https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262021752/Samlokalisering_rapport+en+delig+-+med+sign.pdf/dce5a7d8-6e8b-457e-9b5c-854d5442bc21?version=1.0
(Hentet: 20 November 2019).

Hovden, J., 2004. *Sikkerhet i forskning og praksis: Et utfordrende mangfold med sikkerhetsdagene som arena*.
Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/3362281-1-sikkerhet-i-forskning-og-praksis-et-utfordrende-mangfold-med-sikkerhetsdagene-som-arena.html>
(Hentet 26 November 2019).

Indreliid, J., 2015. *Bygninger med sikringsbehov*.
Tilgjengelig fra:
<http://hdl.handle.net/11250/2357578>
(Hentet: 28 November 2019)

International standard organization, 2018. *Risikostyring retningslinjer*.
Tilgjengelig fra:
<https://www.standard.no/nettbutikk/sokeresultater/?search=ISO31000&subscr=1>
(Hentet 26 November 2019).

Jacobsen, D. I., 2015. *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 red. s.l.:Cappelen Damm akademisk.
Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. s.l.:Abstrakt.

Königlich Norwegische Botschaft in Berlin, u.å.. *Om ambassaden*.
Tilgjengelig fra: <https://www.norway.no/de/germany/for-nordmenn/om-ambassaden/>
(Hentet 20 Mai 2020).

Lovdata, 2019. *Lov om nasjonal sikkerhet.*

Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-24#KAPITTEL_1
(Hentet 05 Desember 2019).

Mandt, Ø., 2015. *God grunnsikring er viktigere enn noensinne.*

Available at: <https://www.nsm.stat.no/blogg/viktig-med-grunnsikring/>
(Hentet 30 Oktober 2019).

Ministry of foreign affairs of Denmark, u.å.. *Denmark in The United Kingdom.*

Tilgjengelig fra: <https://storbritannien.um.dk/en/about-us/arne-jacobsens-embassy-building/>
(Hentet 25 Mai 2020).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2013. *Veileder i objektsikkerhet.*

Tilgjengelig fra:
https://www.nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/brosjyrer/gamle/objektsikkerhet_web.pdf
(Hentet 16 Mars 2020)

Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, 2014 a. *Hvordan skape en god sikkerhetskultur.*

Tilgjengelig fra: <https://www.nsm.stat.no/om-nsm/tjenester/sikkerhetsstyring/sikkerhetskultur/hvordan-skape-en-god-sikkerhetskultur/>
(Hentet 21 Juni 2020).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2014c. *Om NSM.*

Tilgjengelig fra: <https://nsm.no/om-oss/>
(Hentet 10 Mars 2019).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2014 b. *Sikkerhetskultur.*

Available at: <https://www.nsm.stat.no/om-nsm/tjenester/sikkerhetsstyring/sikkerhetskultur/>
[Funnet 21 juni 2020].

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2015. *Terrorsikring.*

Tilgjengelig fra:
https://www.nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/veiledninger/veileder_terrorikring_2015_enkelts_final.pdf
(Hentet 26 November 2019)

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017a. *Fysisk sikring- hva er det?.*

Tilgjengelig fra:
https://www.nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/sikkerhetskonsferansen-2017/presentasjoner/nsm_fysisk-sikring-hva-er-det_rj.pdf
(Hentet 04 Desember 2019).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017b. *Veileder i fysisk sikkerhet.*

Tilgjengelig fra:
<https://www.nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/veiledninger/2019/veileder-i-fysisk-sikkerhet.pdf>
(Hentet 26 Mars 2020).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2017c. *Veileder i terrorikring.*

Available at: <https://www.nsm.stat.no/virkosomhetssikkerhet/veileder-i-terrorikring/>
(Hentet 30 Oktober 2019).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2018. *Høringsuttalelse til høringsnotat om forskrifter til ny sikkerhetslov.*

Tilgjengelig fra:

[https://www.regjeringen.no/contentassets/d698e4b5e7954646916d6e84aaad7c66/horin-gssvar-nasjonal-sikkerhetsmyndighet-nsm.pdf?uid=Nasjonal_sikkerhetsmyndighet_\(NSM\)](https://www.regjeringen.no/contentassets/d698e4b5e7954646916d6e84aaad7c66/horin-gssvar-nasjonal-sikkerhetsmyndighet-nsm.pdf?uid=Nasjonal_sikkerhetsmyndighet_(NSM))

(Hentet 05 Desember 2019).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2019. *Veileder i personellsikkerhet.*

Tilgjengelig fra:

<https://www.nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/veiledninger/2019/veileder-i-personellsikkerhet.pdf>

(Hentet 26 Mars 2020).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2019. *Veileder i sikkerhetsstyring.*

Tilgjengelig fra:

<https://www.nsm.stat.no/globalassets/dokumenter/veiledninger/2019/veileder-i-sikkerhetsstyring.pdf>

(Hentet 04 Desember 2019).

Næringslivets sikkerhetsråd, 2011. *Veileder for vurdering av sikkerhetsrisiko ved etablering i utlandet.*

Tilgjengelig fra: [https://www.nsr-org.no/getfile.php/13841-](https://www.nsr-org.no/getfile.php/13841-1330342012/Dokumenter/NSR%20publikasjoner/Veiledninger%20og%20orienteringer/sikkerhetsrisiko_web_res.pdf)

[1330342012/Dokumenter/NSR%20publikasjoner/Veiledninger%20og%20orienteringer/sikkerhetsrisiko_web_res.pdf](https://www.nsr-org.no/getfile.php/13841-1330342012/Dokumenter/NSR%20publikasjoner/Veiledninger%20og%20orienteringer/sikkerhetsrisiko_web_res.pdf)

(Hentet 30 Oktober 2019).

Næringslivets sikkerhetsråd, 2019. *Sikkerhet ved etablering i utlandet.*

Tilgjengelig fra

[1574429392/Dokumenter/NSR%20publikasjoner/Sikkerhet ved etablering i utlandet lo w.pdf](https://www.nsr-org.no/getfile.php/1574429392/Dokumenter/NSR%20publikasjoner/Sikkerhet%20ved%20etablering%20i%20utlandet%20lo%20w.pdf)

(Hentet 05 Desember 2019).

Nordisk ministerråd , 2018. *Helsingforsavtalen.*

Tilgjengelig fra: [http://norden.diva-](http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1250807/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2:1250807/FULLTEXT01.pdf](http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1250807/FULLTEXT01.pdf)

(Hentet 25 Mai 2020).

Nordisk råd, u.å.. *Om Nordisk råd.*

Tilgjengelig fra: <https://www.norden.org/no/information/om-nordisk-rad>

(Hentet 25 Mai 2020).

Nordisk råd, u.å. *Internasjonal strategi for nordisk råd 2018-2022.*

Tilgjengelig fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1155859/FULLTEXT01.pdf>

(Hentet 25 November 2019).

Norsk Eiendom, 2015. *Veileder for fasenorm, "Neste Steg".*

Tilgjengelig fra:

<https://www.bygg21.no/contentassets/ac0c77e4ec904c7a955525528b474b6c/veileder-for-fasenormen-neste-steg.pdf>

(Hentet 20 Juni 2020).

Norsk senter for forskningsdata, u.å. *Om NSD.*

Tilgjengelig fra: <https://nsd.no/om/>

(Hentet 20 Mai 2020).

Norsk Standard, 2012. *Samfunnssikkerhet - Beskyttelse mot tilsiktede uønskede handlinger - Terminologi*. s.l.:s.n.

Norsk Standard, 2008. *Krav til risikovurderinger*.

Tilgjengelig fra:

<https://www.standard.no/nettbutikk/sokeresultater/?search=NS5814&subscr=1>
(Hentet 26 November 2019).

Norsk Standard, 2016. *NS5834: 2016 Samfunnssikkerhet*.

Tilgjengelig fra: <https://www.standard.no/nettbutikk/sokeresultater/?search=NS5834>
(Hentet 25 November 2019).

Regjeringen, 2017. *Prop. 153L (2016-2017) Lov om nasjonal sikkerhet*.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-153-l-2016-2017/id2556988/?ch=11>

(Hentet 16 Mars 2019).

Regjeringen, 2018. *Meld. St. 11 (2017-2018) Nordisk samarbeid*.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20172018/id2595974/>

(Hentet 25 Mai 2020)

Regjeringen, 2020a. *Etikk i forskningen*.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>

(Hentet 20 Mai 2020).

Regjeringen, 2020b. *Norske Utenriksstasjoner*.

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dep/ud/org/utenriksstasjoner/id524467/>

(Hentet 20 Januar 2020)

Regjeringen, u.å.. *Meld. St. 23 (2019-2020)*.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-23-20192020/id2699337/?ch=1>

(Hentet 25 Mai 2020).

Regjeringen, u.å.. *Serviceavdelingen*.

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dep/ud/org/avdelinger/serviceavd/id1530/>

(Hentet 27 Mai 2020).

Ringdal, K., 2018. *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. 4 red. s.l.:Fagbokforlaget.

Rolstadås, A., Johansen, A. & Langlo, J. A., 2016. *Praktisk prosjektledelse*. 2 red.

s.l.:Fagbokforlaget.

Royal Norwegian Embassy in Islamabad, u.å.. *Om ambassaden*.

Tilgjengelig fra: <https://www.norway.no/en/pakistan/for-nordmenn/om-ambassaden/>

(Hentet 25 Mai 2020).

Snøhetta, u.å.. *The Royal Norwegian Embassy in Berlin*.

Tilgjengelig fra: <https://snohetta.com/project/151-the-royal-norwegian-embassy-in-berlin>

(Hentet 20 Mai 2020).

Statsbygg, 2016. *Embassies of Norway, Danmark and Sweden, Islamabad.*

Tilgjengelig fra:

<https://www.statsbygg.no/globalassets/files/prosjekter/islamabadamb/islamabadamb-faktaarknov2016.pdf>

(Hentet 30 juni 2020)

Statsbygg, 2017. *Islamabad, skandinavisk ambassadeanlegg.*

Tilgjengelig fra: [https://www.statsbygg.no/Prosjekter-og-](https://www.statsbygg.no/Prosjekter-og-eiendommer/Byggeprosjekter/Islamabad-skandinavisk-ambassadeanlegg/)

[eiendommer/Byggeprosjekter/Islamabad-skandinavisk-ambassadeanlegg/](https://www.statsbygg.no/Prosjekter-og-eiendommer/Byggeprosjekter/Islamabad-skandinavisk-ambassadeanlegg/)

(Hentet 30 juni 2020)

Statsbygg, u.å.a.. *Statsbyggs prosjektmodell.*

Tilgjengelig fra: <https://www.statsbygg.no/Oppgaver/Bygging/Prosjektmodell/>

(Hentet 28 Juni 2020).

Statsbygg, u.å.a.. *Prosjektmodell.*

Tilgjengelig fra: <https://statsbygg.metierportal.no/Prosjektmodell/>

(Hentet 28 Juni 2020).

Stoltenberg, T., 2009. *Nordisk samarbeid om utenriks- og sikkerhetspolitikk*, Oslo: s.n.

Stranden, R., 2019. *Sikring - en innføring i teori og praksis*. 1 red. Oslo: Gyldendal.

Tønnesen, S., 2017. *Induktiv metode.*

Tilgjengelig fra: https://snl.no/induktive_metoder

(Hentet 06 Desember 2019).

Yin, R. K., 2017. *Case Study Research. Design and Methods.*

Tilgjengelig fra:

<https://books.google.no/books?id=uX1ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=no#v=onepage&q&f=false>

(Hentet 06 April 2020).

8 Vedlegg

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Utdrag av søkeord benyttet i litteraturstudien.....	120
Vedlegg 2: Intervjuguide 1-5.....	121
Vedlegg 3A: Vedtak fra NSD.....	135
Vedlegg 3B: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	137
Vedlegg 4A: Plantegning 1. etasje for den norske ambassaden i Berlin.....	140
Vedlegg 4B: Plantegning 2. etasje for den norske ambassaden i Berlin.....	141
Vedlegg 5A: Levels of security London Embassy.....	142
Vedlegg 5B: Plantegning og møblering av norsk etasje i ambassaden i London.....	143
Vedlegg 5C: Visumavdeling i London.....	144
Vedlegg 6A: Illustrasjon av ambassadeprosjektet i Islamabad.....	145
Vedlegg 6B: Foreslått møblering i ambassaden i Islamabad.....	146
Vedlegg 7: Plantegning med soneinndeling for Islamabad.....	147
Vedlegg 8A: Plantegning for ambassaden i Dhaka.....	148
Vedlegg 8B Soneinndeling i ambassaden i Dhaka.....	149
Vedlegg 8C: Norsk sikker sone i ambassaden i Dhaka.....	150
Vedlegg 9A: Plantegning for ambassaden i Yangon.....	151
Vedlegg 9B: Soneinndeling av ambassaden i Yangon	152

**Vedlegg 1:
 Utdrag av søkeord benyttet i Litteraturstudien**

Tema	Søkeord	Database
Generell bakgrunnsinformasjon	Ambassadebygg formål Ambassade og kanselli Utenriksdepartementet Stoltenberg rapporten Nordisk råd Nordisk ambassade Berlin Nordisk ambassade London Nordisk ambassade Islamabad	Google
Sikkerhet	Sikringstiltak Definisjoner Sikkerhetsloven Klareringsforskriften Virksomhetssikkerhetsforskriften Trusselvurdering Risiko Risikohåndtering The boston Matrix Trefaktormodellen Risikotrekanten Risikoanalysen Sannsynlighet Sikring i bygg «Fokus» 2020	Google, google scholar
Planlegging, og organisering av prosjekter	«Neste steg» Hovedtrekk i «Neste steg» Planleggingsfasen Statsbygg prosjektmodell Byggherre Prosjektleder	Google

Vedlegg 2: Intervjuguide 1

- Hvilken stilling har du nå?
→ hva innebærer det?
- Hvilken rolle hadde du i forbindelse med ambassaden i Berlin?
- Hadde du erfaring fra andre type bygninger med krav til sikring før ambassaden i Berlin? I så fall hvilke?
- Har du vært involvert i planlegging, bygging av noen andre ambassader?

Forskningsspørsmål 1

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for at det ble valgtsamløkalisering og hvorfor Berlin ambassaden var først ut?
→ vet du noe om hvilke effekter som var ønsket å oppnå ved samlokalisering?
- Hvordan forholder man seg egentlig til lovverk i en samlokalisert ambassade?
- Kan du fortelle litt om forskjellen på de ulike landene sine krav til sikkerhet i ambassaden i Berlin?
- Vet du årsaken til at kravene og/eller behovene er ulike?
- Hvordan kom dere til enighet om de ulike tiltakene som ble valgt?
- Ble det laget en slags form for veileder i forhold til sikring og sikkerhet til bruk i prosjektering av nye ambassader?
→ kan du fortelle noe om det som det ble lagt vekt på ved utformingen av denne malen?
- Vet du noe om hvorfor det ble valgt å bygge separerte bygg i stedet for å samle alt i et bygg? Hvordan påvirker denne avgjørelsen sikkerheten i ambassaden?
- Hva var de overordnede sikringsmålene for prosjektet?
- Kan du fortelle noe om sikkerhetstiltak ved ambassaden som anses som spesielt vellykket eller ikke vellykket?
→ evt noe som ville vært endret hvis ambassaden skulle vært bygget på nytt?
- Har kravene til sikkerhet for ambassadebygg endret seg noe fra da Berlin ambassaden ble bygget til i dag? Har du noen eksempler på sikringstiltak i Berlin som ville blitt gjort annerledes idag?

Forskningsspørsmål 2

- Kan du fortelle litt om programmerings- og planleggingsprosessen bak Berlin ambassaden?
→ Skiller prosessen seg fra vanlige byggeprosjekt? Er det noen forskjell på fasene?
- Benyttet dere ulike referansegrupper? Hvor mange og hva var deres oppgaver?
- Kan du fortelle litt om brukernes krav i forbindelse med programfasen og hvorvidt disse er krav utover lovverk og forskrifter?
- Hvilket funksjons- og romprogram ble brukt? Evt ble det utviklet et nytt for ambassader?
- Hvordan gjennomførte dere risikoanalysen? Hvilke behov for sikring ble avdekket og hvordan ble dette inkorporert i bygget?
- Var det i forbindelse med prosjektetableringen nødvendig å utarbeide en sikkerhetsplan?
→ Kan du fortelle litt om hva denne inneholdt og hvilke tiltak som ble innført for å overholde denne?
- Vet du noe om hvordan arkitekt og andre involverte parter i byggeprosessen ble valgt ut?
- Var det noe spesielt med det påkrevde sikkerhetsnivået under prosjekteringen og gjennomføringen av Berlin ambassaden som gjør at prosjektet skiller seg fra andre byggeprosjekter?

Forskningsspørsmål 3

- Hva er dine tanker rundt hvordan sikringstiltakene og ambassadens sikkerhetsnivå påvirker arbeidshverdagen til de som jobber der?
→ ting som fungerer bra? Ting som fungerer mindre bra?
- Tror du sikkerhetstiltakene kan påvirke effektene av samlokalisering? Typisk samarbeid mellom landene, lavere kostnader
- Hva ville du lagt vekt på dersom du skulle planlegge en samlokalisert ambassade idag?

Intervjuguide 2

Presiser at:

- Målet er å oppnå en oppgave som ikke må båndlegges, men dersom dette hindrer en god oppgave er det ikke et problem for meg
- Jeg vil transkribere intervjuet og dersom det er ønskelig å se over dette kan jeg sende det på mail. Transkriberingen vil bli brukt som informasjonskilde i oppgaven.

Intro:

1. Hvilken stilling har du nå? Kan du forklare hva dine arbeidsoppgaver går ut på?
2. Har du vært med i en uttaksgruppe (brukerinvolvering) i forbindelse med planlegging av ny ambassade? Kan du utdype
 - Erfaringer

Forskningsspørsmål 1: Hvilke krav/ behov har de ulike landene til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen til disse kravene?

Vet du noe om bakgrunnen til de ulike sikkerhetstiltakene som blir valgt ut? Kan du utdype

Hvilket land er strengest når det kommer til sikkerhet og kravene de stiller etter din oppfatning?

Hvilke sikkerhetstiltak oppfatter du som spesielt utfordrende?

Foreligger det store variasjoner i sikkerhetstiltak på de ulike lokalisasjonene du har vært utplassert?

- Hvordan påvirker variasjonen deg og din arbeidshverdag? Er det vanskelig å omstille seg fra en ambassade til en annen

Hva vil du si er de største utfordringene knyttet til sikkerhet i mer utrygge land?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan planlegges ambassadebygg som skal samlokaliseres? Kan du forklare litt rundt brukergruppe

Har du vært involvert i planlegging av en ambassade? Kan du fortelle litt om hva du gjorde?

Har du vært involvert i overtakelsesprosessen etter ferdigstillelse og første driftsår av en ambassade?

- Var det mye småfeil
- Hvordan fungerte sikkerhetstiltakene
- Var det noe som måtte repareres eller etter installeres i bygget

Forskningsspørsmål 3:

3. Hvordan påvirker sikkerhetsaspektet ønskede effekter av samlokalisering?

→ Hvilke erfaringer gjør de ansatte seg med sikkerhetstiltakene som er implementert ved samlokalisering?

1. Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag som ambassadør?

- arbeidsoppgaver/aktiviteter
- andel kontorarbeid / papirarbeid
- Utfordringer knyttet til samarbeidet med de andre landene?

2. Kan du fortelle litt om hvordan sikringstiltakene påvirker din arbeidshverdag?

- vanskelig å komme seg frem i bygget?

- tenker du noe over det?
 - var det noe som var vanskelig å venne seg til da du startet?
3. Har du opplevd at de ansatte motsetter seg endringer i forbindelse med samlokalisering eller det nordiske samarbeidet? Kan du utdype?
- Hva slags endringer
 - hvilke oppleves som vanskeligst å tilpasse seg/akseptere
4. Hva er forskjellen på ambassader som er samlokalisert og ikke?
- sikkerhet
 - samarbeid
5. Hvordan opplever du at fokuset på sikring har endret seg fra da du startet til nå?
6. Hvilken / hvilke ambassade oppfatter du som:
- spesielt vanskelig å jobbe i grunnet sikringstiltak? Hva er isåfall utfordringene/barrierene
 - lettere å jobbe i grunnet bedre utforming av sikringstiltak?
 - lettere å jobbe i grunnet færre sikringstiltak? Føler du deg mer utrygg i denne ambassaden?
- Kan du utdype hvorfor?
7. Er det en ambassade du mener er spesielt vellykket med tanke på utforming og fokus på trivsel blant de ansatte? Hvorfor?
- utforming, lokalisering, arkitektur, funksjonalitet, effektiv i bruk, brukertilfredshet
- Er det en ambassade du opplever som ikke vellykket med tanke på utforming og påvirkning på de ansattes trivsel?
8. Hvordan vil du si at ambassaden i London og Berlin klarer seg med tanke på utforming, sikkerhetstiltak som påvirker de ansatte og mulighet for samarbeid mellom landene?
10. Har du vært med på å foreta en evakueringsøvelse på en ambassade?
- Blir dette foretatt? Evt hvorfor, hvorfor ikke?
- Besvart
11. Har sikkerhetstiltakene påvirkning på evnene til å samarbeide med de andre landene? Evt effektene av samlokalisering
12. Hvis du skulle vært involvert i planleggingsprosessen av en ny samlokalisert ambassade, hva ville du lagt vekt på?
- sikkerhetstiltak
 - ansattes trivsel
14. Etter din oppfatning, er det bedre å ha en samlokalisert ambassade eller en enkelt ambassade med godt samarbeid med de andre landene?
- Til slutt er det noen personer du vil anbefale meg å kontakte?

Intervjuguide 3

Presiser at:

- Målet er å oppnå en oppgave som ikke må båndlegges, men dersom dette hindrer en god oppgave er det ikke et problem for meg
- Jeg vil transkribere intervjuet og dersom det er ønskelig å se over dette kan jeg sende det på mail. Transkriberingen vil bli brukt som informasjonskilde i oppgaven.

Intro:

1. Hvilken stilling hadde du da jobbet på den administrative siden? Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver? Blant annet som administrativ ambassaderåd
 - Kan du forklare forskjellen på statsbygg eide eiendommer og UD? Er det slik at statsbygg har de ambassadene som ikke er samlokalisert og UD har de som er det?
2. Har du vært medlem i en uttaksgruppe (brukerinvolvering) i forbindelse med planlegging av ny ambassade? kan du utdype
 - erfaringer
3. Har du vært utplassert i Berlin eller har noe relevant kunnskap om ambassaden i London eller Islamabad?

Forskningsspørsmål 1: Hvilke krav/ behov har de ulike landene til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen til disse kravene?

Hvordan forholder man seg egentlig til lovverk i en samlokalisert ambassade?

Vet du hvordan sikkerhetsloven påvirker ambassadebygg og krav til sikkerhet?

- Hvordan er dette ved samlokalisering

Kan du fortelle om prosessen for å finne frem til riktig sikkerhetsnivå og hvilke sikringstiltak som er nødvendig?

- Landanalyser
- Risikoanalysen
- Trusselvurderingen

→ hvem utarbeider disse analysene? Hva starter man med?

→ hva skal til for at det anses som for risikofyllt å anlegge ambassade i området?

Er det et land som du oppfatter som spesielt kravstort i forhold til sikkerhetskrav og andre behov?

→ har du noen eksempler på behov/ønsker om sikkerhetstiltak som du har opplevd at et land har kommet med utover kravene til sikkerhet?

Hva er typiske ulikheter mellom de ulike landene når det kommer til krav til sikkerhet?

- Årsaken? Kultur, økonomi, andre ting

Hvordan kommer man til enighet?

Hvordan fordeles kostnadene i forbindelse med sikkerhetstiltakene?

Hvilke sikkerhetstiltak oppfatter du som spesielt utfordrende? Hvorfor

→ Er det ett eller flere sikkerhetstiltak som du opplever som spesielt nyttig/betryggende?

Hvordan er variasjonen i sikkerhetstiltak på de ulike lokalisationen du har vært utplassert?

- Hvordan påvirker variasjonen deg og din arbeidshverdag? Er det vanskelig å omstille seg fra en ambassade til en annen?

Er det en ambassade du har jobbet ved som du følte deg utrygg?

→ hva var årsaken til dette?

- Manglende sikkerhetstiltak
- Gammel ambassade

Hva vil du si er de største utfordringene knyttet til krav sikkerhet i mer utrygge land?

Er det noen utfordringer knyttet til sikkerhetstiltak i mer trygge land?

- Slurvete ansatte
- Lettere å glemme sikkerhetstiltak knyttet til arbeidshverdagen fordi man føler seg trygg

Forskningsspørsmål 2: Hvordan planlegges ambassadebygg som skal samlokaliseres?

Vet du noe om hvorfor det blir besluttet å samlokalisere? Er det noen ønskede effekter som står bak dette valget

- Kostnadsbesparelser
- Samarbeid
- Image / mer synlighet

Hvordan bestemmes det hvilket land som skal være ansvarlig for planlegging av ny ambassade?

- Hvordan forholder de andre landene seg til dette?

Kan du fortelle litt om landanalyser, hva de baserer seg på og hvem som utfører de?

Kan du gå igjennom planleggingsprosessen fra A-Å for en samlokalisert ambassade etter at vedtak er gjort?

Er det utarbeidet et slags felles dokument for minimum av sikkerhetstiltak? Kan du fortelle litt om dette dokumentet

- Hvorfor eksisterer ikke dette

Hva var bakgrunnen for samlokaliseringen i Myanmar?

- Hvilke land var med?
- Hvorfor ble det besluttet at Norge skulle være ansvarlig (lead)?
- hva innebærer dette?

Kan du fortelle litt om planleggingsprosessen i Myanmar?

- Hvorfor samlokalisering
- Valg av tomt

Kan du fortelle litt om de ulike planleggingsgruppene sine oppgaver?
Særlig sikkerhetsgruppen

Kan du fortelle litt om flytteprosessen?

- Hvor flyttet dere fra og til?

- Hvor lenge hadde dere vært i det gamle bygget?
- Hvor lenge er den nye kontrakten på?

Hva var de største utfordringene i forbindelse med samlokaliseringen i Myanmar?

- Sveriges strenge krav
- Danmarks økonomi
- Hvordan var Finland å forholde seg til?

Hvordan foregår kostnadsfordeling i forbindelse med sikkerhet mellom landene ved samlokalisering?

Har du vært involvert i overtakelsesprosessen etter ferdigstillelse og første driftsår av en ambassade?

- Var det mye småfeil
- Hvordan fungerte sikkerhetstiltakene
- Var det noe som måtte repareres eller etter installeres i bygget

Forskningsspørsmål 3:

3. Hvordan påvirker sikkerhetsaspektet ønskede effekter av samlokalisering?

→ Hvilke erfaringer gjør de ansatte seg med sikkerhetstiltakene som er implementert ved samlokalisering?

Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag som ambassadør?

- Utfordringer knyttet til samarbeidet med de andre landene?
- Andel kontorarbeid/papirarbeid

Vet du noe om hva som er de ønskede effektene av samlokalisering?

Hva opplever du som den største forskjellen mellom en samlokalisert ambassade og en separat ambassade?

- Sikkerhet
- Samhold mellom landene/ansatte
- trivsel

Kan du fortelle litt om hvordan sikringstiltakene påvirker din arbeidshverdag?

- vanskelig å komme seg frem i bygget?
- tenker du noe over det?
- var det noe som var vanskelig å venne seg til da du startet?

Hvordan virker sikringstiltak inn på forhold som funksjonalitet, effektivitet, tilgjengelighet internt mellom ansatte og eksternt mot «kunder»/besøkende, trivsel etc

- evt hva slags barrierer skapes

Hvor bevist er man ansattes trivsel i bygget når man velger utforming og sikringstiltak?

Har du opplevd at de ansatte motsetter seg endringer i forbindelse med samlokalisering eller det nordiske samarbeidet? Kan du utdype?

- Hva slags endringer
- hvilke oppleves som vanskeligst å tilpasse seg/akseptere

Hvordan opplever du at fokuset på sikring har endret seg fra da du startet til nå?

Hvilken / hvilke ambassade oppfatter du som:

- spesielt vanskelig å jobbe i grunnet sikringstiltak? Hva er isåfall utfordringene/barrierene
 - lettere å jobbe i grunnet bedre utforming av sikringstiltak?
 - Lettere å jobbe i grunnet færre sikringstiltak? Føler du deg mer utrygg i denne ambassaden?
- Kan du utdype hvorfor?

Er det en ambassade du mener er spesielt vellykket med tanke på utforming og fokus på trivsel blant de ansatte? Hvorfor?

- utforming, lokalisering, arkitektur, funksjonalitet, effektiv i bruk, brukertilfredshet
- Er det en ambassade du opplever som ikke vellykket med tanke på utforming og påvirkning på de ansattes trivsel?

Har sikkerhetstiltakene påvirkning på evnen til å samarbeide med de andre landene? Evt effektene av samlokalisering

Er det noe som, etter din oppfatning, gjøres feil eller som man kanskje er litt for tilbakelemt med når det kommer til sikkerhet i samlokaliserte ambassader?

- Sikkerhetstiltak
- Lokalt ansatte

Etter din oppfatning, er det bedre å ha en samlokalisert ambassade eller en enkelt ambassade med godt samarbeid med de andre landene?

Til slutt er det noen personer du vil anbefale meg å kontakte?

Intervjuguide 4

Presiser at:

- Målet er å oppnå en oppgave som ikke må båndlegges, men dersom dette hindrer en god oppgave er det ikke et problem for meg
- Jeg vil transkribere intervjuet og dersom det er ønskelig å se over dette kan jeg sende det på mail. Transkriberingen vil bli brukt som informasjonskilde i oppgaven.

Intro:

1. Hvilken stilling har du? Kan du forklare hva dine arbeidsoppgaver går ut på?

Forskningsspørsmål

1. *Hvilke krav/ behov har de ulike landene til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen til disse kravene?*

2. *Hvordan planlegges ambassadebygg som skal samlokaliseres?*

3. *Hvilke erfaringer gjør de ansatte seg med sikkerhetstiltakene som er implementert ved samlokalisering?*

Forskningsspørsmål 1: Hvilke krav/ behov har de ulike landene til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen til disse kravene?

Hvordan forholder man seg egentlig til lovverk i en samlokalisert ambassade?

Hvordan påvirker sikkerhetsloven ambassadebygg og krav til sikkerhet?

Hva er bakgrunnen for de ulike landene sine sikkerhetskrav?

- Landanalyser
- Risikoanalysen
- Trusselvurdering

Hva er typiske ulikheter mellom de ulike landene når det kommer til krav?

Vet du årsaken til at kravene og/eller behovene er ulike?

- NATO
- trusselvurdering

Hvordan kommer man til enighet?

Hvilket sikringsprinsipp baserer sikkerhetstiltakene seg på?

- Sikring i dybden
- Helhetlig sikring
- Balansert sikring

Hva oppfatter du som spesielt vanskelig i forbindelse med krav til sikkerhet i samlokaliserte ambassader?

Hva er forskjellen på sikkerhetstiltakene i en samlokalisert ambassade og en som ikke er det?

- Flere tiltak
- Mer komplisert

- Beror det på landet ambassaden bygges i

Er det utarbeidet et standardisert rom- og funksjonsprogram for samlokaliserte ambassadebygg? Hvorfor ikke?

Er det utarbeidet et slags felles dokument for minimum av sikkerhetstiltak? Kan du fortelle litt om dette dokumentet

- Hvorfor ikke

Hvordan er ansvaret for sikkerheten i samlokaliserte ambassadeprosjekter fordelt?

Kan du fortelle litt om utvikling når det kommer til sikringstiltak i samlokaliserte ambassadebygg? Evt hvordan tankegangen har endret seg?

- Fra Berlin og til islamabad

Forskningsspørsmål 2: Hvordan planlegges ambassadebygg som skal samlokaliseres?

Kan du forklare hvordan landanalysene utformes og hva de baserer seg på?

Kan du fortelle litt om hvordan risikoanalysen påvirker hvilke krav eller nivå til sikkerhet som blir stilt?

- gjerne ut i fra risikoanalysemodellen
- trusselvurderingen

Hva skal til for at det anses som for risikofylt å anlegge ambassade i området?

Hvordan vurderes trusselsituasjonen og evt fremtidig utvikling? Ambassaden skal jo vare over lengre tid

- Hva anses som normal brukstid for en ambassade
- Hva gjøres for at ambassaden skal være tilpasningsdyktig i forhold til endring i trusselsituasjonen? Evt tilføre flere permanente tiltak

Hvordan avgjøres det om ambassader i et land skal samlokaliseres eller være separert?

Hvor kommer beskjeden/anmodningen om å bygge ny ambassade fra?

- Regjering/storting
- UD

Hvordan bestemmes det hvilket land som skal ha hovedansvaret?

- Hvem hadde hovedansvar for Berlin?
- Hvorfor har Danmark ansvar for ambassaden i London
- Hvorfor har Sverige ansvar for ambassaden i Islamabad

Hvordan fordeles kostnadene mellom de ulike landene i forbindelse med planlegging og bygging av ny samlokalisert ambassade?

Eiendom – Lene vet mer (fordelings nøkkel)

Kan du gå igjennom planleggingsprosessen fra A-Å for en samlokalisert ambassade etter vedtak er gjort?

Hvordan velges det hvilke krav som skal legges til grunn i programmeringsprosessen?

Kan du fortelle litt om hvordan man går frem i programmeringsprosessen for å bli enig om hvilke behov som skal implementeres i det endelige bygget? Da tenker jeg på det som er utover kravene

- Hvordan ser en typisk prosjektorganisasjon for samlokalisering av ambassadebygg ut?

Kan du fortelle litt om de ulike planleggingsgruppene sine oppgaver?

Særlig sikkerhetsgruppen

- Hva baserer Statsbygg sine vurderinger på? NSM, Forsvarsbygg andre?

Kan du fortelle litt om prosessen med å finne tomt?

- Blir den tildelt av landet ambassaden skal bygges i, velges den av landet som skal bygge ny ambassade?
- Hvordan var dette for Berlin og Islamabad?

Hvordan foregår prosessen for å bestemme konsept? Lene

- blir det vurdert hvorvidt konseptene oppfyller sikringskravene?
- Vet du noe om hvordan dette var for Berlin, London og/eller islamabad?

Hvordan foregår utvelgelsen av entreprenør og arkitekt?

- Hva gjøres for å sikre at ikke en entreprenør eller leverandør får tilgang til sikkerhetsgradert informasjon?
- Vet du hva slags entreprise som ble brukt i Berlin, London, Islambad?
- Hvem er arkitekt for disse ambassadene?

Er det mer komplisert å planlegge en samlokalisert ambassade? Kan du utdype hvorfor/hvorfor ikke?

- Tid, kostnader, flere parter involvert, mindre kontroll?

Vet du hvorfor det ikke skjer noe med Islamabad prosjektet? Du nevnte at dette har vært diskutert og tegnet i lang tid.

- Har du noen eksempler på plantegninger som jeg kunne fått?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirker sikkerhetsaspektet ønskede effekter av samlokalisering? / Hvilke erfaringer gjør de ansatte seg med sikkerhetstiltakene som er implementert ved samlokalisering?

Hva er årsaken til at det ble begynt med samlokalisering etter din oppfatning og hvorfor har man fortsatt?

- Hvilke effekter er hovedmålet å oppnå?

Etter din oppfatning, har sikkerhetsaspektet påvirkning på samarbeidet mellom landene?

- Positivt og negativt sett
- Er det stor forskjell i graden av samarbeid i et land der ambassaden er samlokalisert og der de ikke er det?

Kan du gi eksempler på sikringstiltak som er kostnadsbesparende ved samlokalisering?

- Evt tiltak som øker kostnadene?

Hva opplever du som den største forskjellen mellom en samlokalisert ambassade og en separat ambassade?

- Sikkerhet
- Samhold mellom landene/ansatte
- trivsel

Hvordan virker sikringstiltak inn på forhold som funksjonalitet, effektivitet, tilgjengelighet internt mellom ansatte og eksternt mot «kunder»/besøkende, trivsel etc

- evt hva slags barrierer skapes

Hvor bevisst er man ansattes trivsel i bygget når man velger utforming og sikringstiltak?

Intervjuguide 5

Hvorfor ble det bestemt å utlyse samarbeid om masteroppgave om samlokaliserte ambassader nå?

Kan du forklare forskjellen på en ambassade, generalkonsulat og kanselli?

- Bistandsambassade vs politisk ambassade

Hvordan er UD organisert og kan du fortelle om de ulike seksjonene sine oppgaver?

Hvor går grensen mellom Statsbygg og UD?

I hvilke tilfeller benyttes Statsbygg som prosjekterende for ambassadeprosjekter?

Statsbygg sin utfører rolle

Hvordan er bestiller funksjonen

→ UD som bestiller og bruker

Hvilke føringer gir UD til Statsbygg i forbindelse med ambassadeprosjekter?

Statsbygg blir på en måte UD sin konsulent

Jeg fikk høre noe om et Nordisk samarbeidsforum som var et lite forum i forkant av Berlin prosjektet og at disse har vært pådrivere for samlokalisering, vet du noe om dette?

Hva er baken foreliggende mål ved samlokalisering? Altså annet enn at det er politisk bestemt?

- Har det vært foretatt noen utredning om disse målene blir nådd? Hvorfor / hvorfor ikke?

Hvordan avgjøres det om en ambassade skal samlokaliseres?

Kan du gå igjennom planleggingsprosessen fra A-Å etter at vedtak om ny ambassade er fattet?

Landanalyser

- mulighetsstudie
- Hvilke lover er det som er gjeldene ved bygging i utlandet? Norge har jo pbl her men hva forholder man seg til i utlandet?

Hvilken metode for risikoanalyse benyttes?

- ROS-analysen
- Grovanalyse

Kan du fortelle litt om dine meninger knyttet til modellene for samlokalisering:

- Eget bygg innenfor samme perimeter (berlin)
- Egen etasje i felles bygg (London) → Dhaka modellen
- Full sammenslåing (Yangon)

Berlin – Dårlig prosjektorg?

- Har du plantegninger

Hvor langt har man kommet i prosjektet med London ambassaden?

Hva vet du om Islamabad og fremdrift / utfordringer

- Hva er årsaken til at prosjektet har tatt så lang tid? Utskifting av folk, oppdatere risikovurderingen for at Sverige skal kunne søke midler hos Riksdagen?
- Stemmer det at det var Statsbygg somvalgt tomten i Islamabad? Vet du hvorfor de valgte den tomten som de gjorde?
- Hva mener Olaf-Dag når han sier den diplomatiske enklaven?

Hva er bakgrunnen for at det nå synes å være en tendens til å gå fra private villaer som blir ombygd til å benytte kontorbygg?

Hvordan avgjøres det om man skal leie eller bygge ny (eie) ambassade? Gitt at ingen nordiske land allerede er til stede og har passende lokaler?

Hvordan velger man konsept?

Foreligger det noe felles rom- og funksjonsprogram for samlokaliserte ambassader?

- Kan du forklare litt rundt rom og funksjonsprogram for samlokaliserte ambassader?

Hva er det som foretrekkes av arbeidsplassutforming?

- Hvorfor velger man åpent landskap hvis det går på bekostning eller skaper problemer i forbindelse med sikkerhet?

Hvordan ser en typisk prosjektorganisasjon ut for samlokaliserte ambassader?

- Hvor mange eller hvilke planleggingsgrupper benyttes ved samlokalisering?
- Kan du fortelle litt om de ulike planleggingsgruppene sine oppgaver? Særlig sikkerhetsgruppen

Hvordan foregår utvelgelsesprosesser i forbindelse med entreprenører og arkitekter osv?

- Benyttes det norske folk til sikkerhetsarbeider eller hvem utfører slike ting?
- Avtale med arkitekter, hvilke?
- Hvilke entrepriser benyttes ved samlokalisering av ambassader? Hvorfor?

Kan du forklare hva knutepunktorganisering er og når dette benyttes?

Hvordan bestemmes det hvilket land som skal være leed?

- Hva er ansvarsområdet til det landet som er leed? Er dette konkretisert og nedtegnet noe sted?

Hva gjøres for å forankre forståelsen for samlokaliseringen og det valgte konseptet?

- Har blitt nevnt at det kan være litt konflikter mellom ambassadørene som kommer til samlokaliseringsprosjekter

Hvordan avgjøres det hvilke juridiske avklaringer som skal gjelde? Som feks lokalt ansatte og hvilket land de skal ha kontrakt med. Har de ansatte da krav på feks norsk pensjon?

- Kan du forklare hva den lokale instruksjonen som utenriksstjenesten har er og hva den går ut på?
- Ble nevnt i forbindelse med sikkerhetsloven
- Kommer det behov ut over kravene ved planlegging?

Hvorfor er det ikke utarbeidet et felles dokument som angir minimumskravene til sikkerhet ved samlokalisering? Nå burde man jo vite hvem som har det strengeste lovverket på de ulike områdene innenfor sikkerhet.

Hva mener du at er forskjellen på samlokaliserte bygg og ikke når det kommer til:

- Planleggingsprosess
- Sikkerhet
- Grad av samarbeid

Hva er dine tanker rundt at de nordiske landene har ulike kultur, tror du dette påvirker samlokaliseringen og sikkerhetsarbeidet?

- endringsvegrelse

Hvordan foregår prosessen for å bestemme konsept?

- blir det vurdert hvorvidt konseptene oppfyller sikringskravene?
- Vet du noe om hvordan dette var for Berlin, London og/eller Islamabad?

Er det utarbeidet et standardisert rom- og funksjonsprogram for samlokaliserte ambassadebygg? Hvorfor ikke?

- Åpent landskap?

Hvordan vurderes trusselsituasjonen og evt fremtidig utvikling? Ambassaden skal jo vare over lengre tid

- Hva anses som normal brukstid for en ambassade
- Hva gjøres for at ambassaden skal være tilpasningsdyktig i forhold til endring i trusselsituasjonen? Evt tilføre flere permanente tiltak

Hvordan fordeles kostnadene mellom de ulike landene i forbindelse med planlegging og bygging av ny samlokalisert ambassade?

Vedlegg 3A: Vedtak fra NSD

Prosjekttittel

Hvordan blir sikkerhetsaspektet ivaretatt ved samlokalisering av de nordiske ambassadene

Referansenummer

960587

Registrert

30.01.2020 av Kjersti Helene Brynildsen Spone - khspone@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for arkitektur og design (AD)
/ Institutt for arkitektur og planlegging

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Geir Karsten Hansen, geir.hansen@ntnu.no, tlf: 95135520

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kjersti Spone, khspone@stud.ntnu.no, tlf: 47873224

Prosjektperiode

13.01.2020 - 30.06.2020

Status

16.06.2020 - Vurdert

31.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 31.01.2020 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 3B: Samtykkeskjema

Vil du delta i intervju til bruk i masteroppgaven

” Hvilke konsekvenser medfører samlokalisering av de nordiske ambassadene med tanke på sikkerhetsaspektet?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan sikkerhetsaspektet ved ambassadebygg blir påvirket ved samlokalisering. I dette skrivet får du/dere informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette dreier seg om informasjonsinnsamling til bruk i en masteroppgave ved masterstudiet Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU Trondheim.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan sikkerhetsaspektet blir ivaretatt og påvirkes ved samlokalisering av de nordiske ambassadene. Ettersom det dreier seg om en masteroppgave vil omfanget av oppgaven ligge på +/- 70 sider.

Oppgavens foreløpige problemstilling er:

Hvilke konsekvenser medfører samlokalisering av de nordiske ambassadene med tanke på sikkerhetsaspektet?

Denne kan bli noe endret ordlydsmessig, men tematikken vil være den samme.

Det er videre utarbeidet 3 forskningsspørsmål for å belyse oppgaven:

- 1. Hvilke krav/ behov har de ulike landene til sikkerhet i ambassadebygg og hva er bakgrunnen til disse kravene?*
- 2. Hvordan planlegges ambassadebygg som skal samlokaliseres?*
- 3. Hvordan påvirker sikkerhetsaspektet ønskede effekter av samlokalisering?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oppgaven skrives som det avsluttendearbeidet ved masterstudiet Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU Trondheim som er ansvarlig for prosjektet. Veileder i forbindelse med oppgaven er Geir Karsten Hansen.

Ettersom oppgaven dreier seg om ambassadebygg er det opprettet samarbeid med Utenriksdepartementet (UD) ved Lene Landsem (Eiendomssjef i UD).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt kontaktet fordi du har informasjon som kan være nyttig i forbindelse med utarbeidelse av masteroppgaven. Navnet og kontaktinformasjonen har blitt formidlet til meg fra Lene Landsem, dersom du ikke allerede har blitt kontaktet av henne.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektarbeidet, innebærer dette at jeg vil foreta et intervju / observasjon. Tidsmessig anslås det en varighet på opp mot 60 min. Det vil bli samlet inn informasjon som omhandler planlegging av ambassadebygg, sikringstiltak, hvordan sikkerheten påvirker arbeidshverdagen til en ansatt i en ambassade samt annen relevant informasjon som anses som nyttig for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Dersom det er snakk om å forta intervju vil informasjonen bli registrert / oppbevart ved hjelp av notater og lydopptak.

Ved observasjon vil det bli foretatt notater som registrerer bevegelsesmønster på arbeidsplassen og muligens vil du bli stilt enkle spørsmål.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Deltakelse, eller valg om å ikke delta, vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dataen vil oppbevares på privat pc som er passord beskyttet. I oppgaven er det nødvendig å vise til hvor informasjonen stammer fra. Dette betyr at rolle eller stilling vil bli brukt i oppgaven.

Per tid er det uvisst om oppgaven vil bli båndlagt, men dette vil bli avklart med Statsbygg og UD når oppgaven er ferdig. Oppgaven skrives dog med intensjon om at den ikke skal båndlegges.

Så sant oppgaven ikke båndlegges vil den bli lagt ut på NTNU sine publikasjonssider for masteroppgaver.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10.06.2020 da dette er innleveringsfristen for masteroppgaven. Ved fullført masteroppgave vil lydopptak og notater fra intervju / observasjon slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges tekniske- naturvitenskaplige universitet (NTNU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU ved Geir Karsten Hansen (geir.hansen@ntnu.no) eller telefon: 95135520. Eller Kjersti Spone (kjerstispone-95@hotmail.no) eller telefon: 47873224 (studenten som utarbeider masteroppgaven)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (tomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Geir K. Hansen
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Kjersti Spone
student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilke konsekvenser medfører samlokalisering av de nordiske ambassadene med tanke på sikkerhetsaspekter*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med utvalgt informanter
- å delta i observasjon i forbindelse med case
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes gjennom beskrivelse av rolle/stilling oppgitt i masteroppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 10.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4A

- 1. PLANLØSNING
- 2. PLANLØSNING
- 3. PLANLØSNING
- 4. PLANLØSNING
- 5. PLANLØSNING
- 6. PLANLØSNING
- 7. PLANLØSNING
- 8. PLANLØSNING
- 9. PLANLØSNING
- 10. PLANLØSNING
- 11. PLANLØSNING
- 12. PLANLØSNING
- 13. PLANLØSNING
- 14. PLANLØSNING
- 15. PLANLØSNING
- 16. PLANLØSNING
- 17. PLANLØSNING
- 18. PLANLØSNING
- 19. PLANLØSNING
- 20. PLANLØSNING

F					
E					
D					
C					
B					
A					
0					
100	100	100	100	100	100


PROJEKT	Prosjekt	Prosjekt	Prosjekt	Prosjekt	Prosjekt
BYGG	Bygg	Bygg	Bygg	Bygg	Bygg
BYGGNUMMER	Byggnummer	Byggnummer	Byggnummer	Byggnummer	Byggnummer
BYGGNAVN	Byggnavn	Byggnavn	Byggnavn	Byggnavn	Byggnavn
BYGGTYPE	Byggtype	Byggtype	Byggtype	Byggtype	Byggtype
BYGGKATEGORI	Byggkategori	Byggkategori	Byggkategori	Byggkategori	Byggkategori
BYGGKATEGORIBESKRIVELSE	Byggkategoribeskrivelse	Byggkategoribeskrivelse	Byggkategoribeskrivelse	Byggkategoribeskrivelse	Byggkategoribeskrivelse
BYGGKATEGORIKODE	Byggkategorikode	Byggkategorikode	Byggkategorikode	Byggkategorikode	Byggkategorikode
BYGGKATEGORIKODEBESKRIVELSE	Byggkategorikodebeskrivelse	Byggkategorikodebeskrivelse	Byggkategorikodebeskrivelse	Byggkategorikodebeskrivelse	Byggkategorikodebeskrivelse
BYGGKATEGORIKODEKODE	Byggkategorikodekode	Byggkategorikodekode	Byggkategorikodekode	Byggkategorikodekode	Byggkategorikodekode
BYGGKATEGORIKODEKODEBESKRIVELSE	Byggkategorikodekodebeskrivelse	Byggkategorikodekodebeskrivelse	Byggkategorikodekodebeskrivelse	Byggkategorikodekodebeskrivelse	Byggkategorikodekodebeskrivelse

**NORWEGISCHE BOTSHAFT
TIERGARTEN, BERLIN**

WEGPLAN 1
 Skala: 1:50
 N
 LE
 00

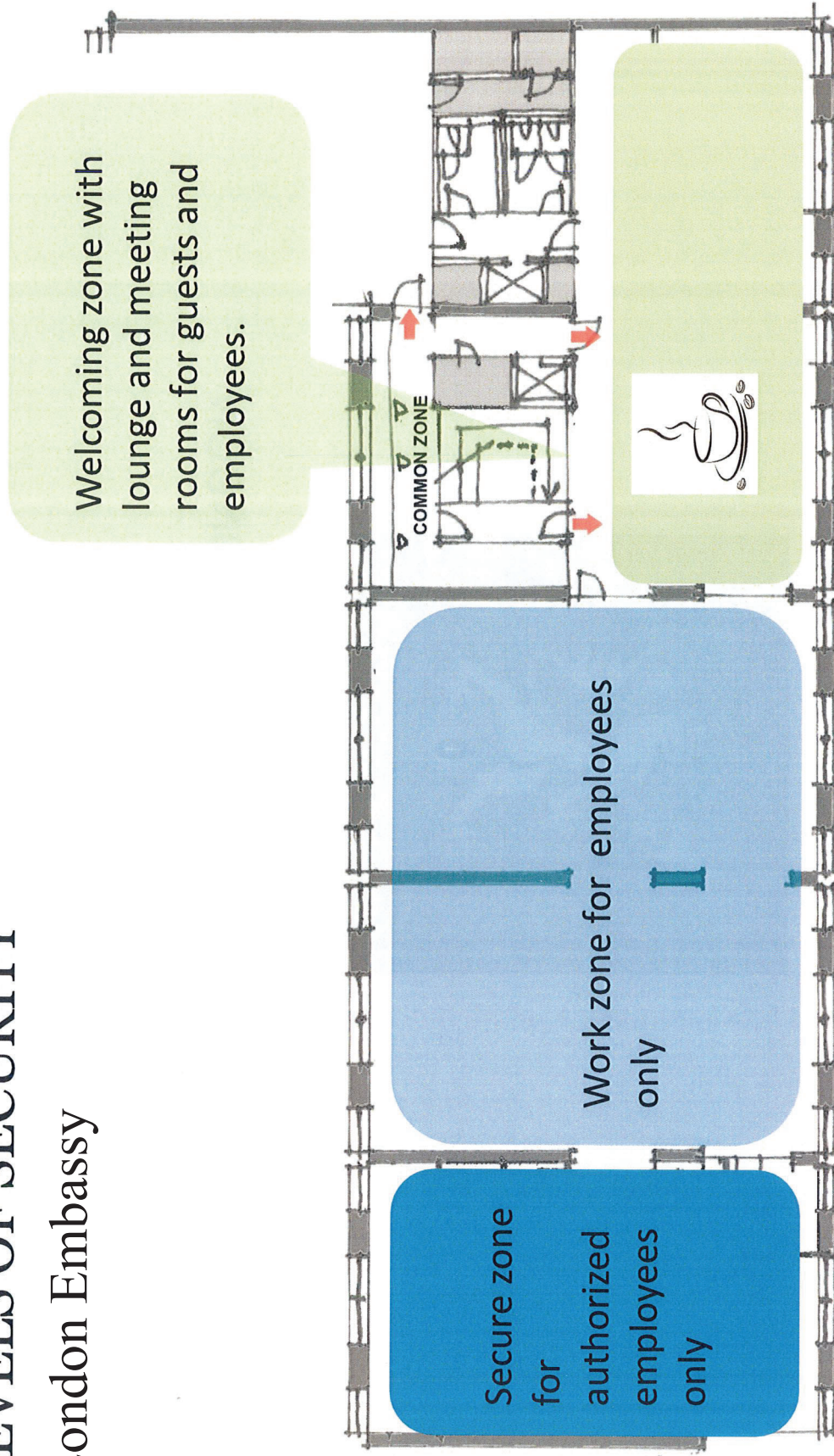
Smartnet cs

3.00




LEVELS OF SECURITY

London Embassy



Vedlegg 5A

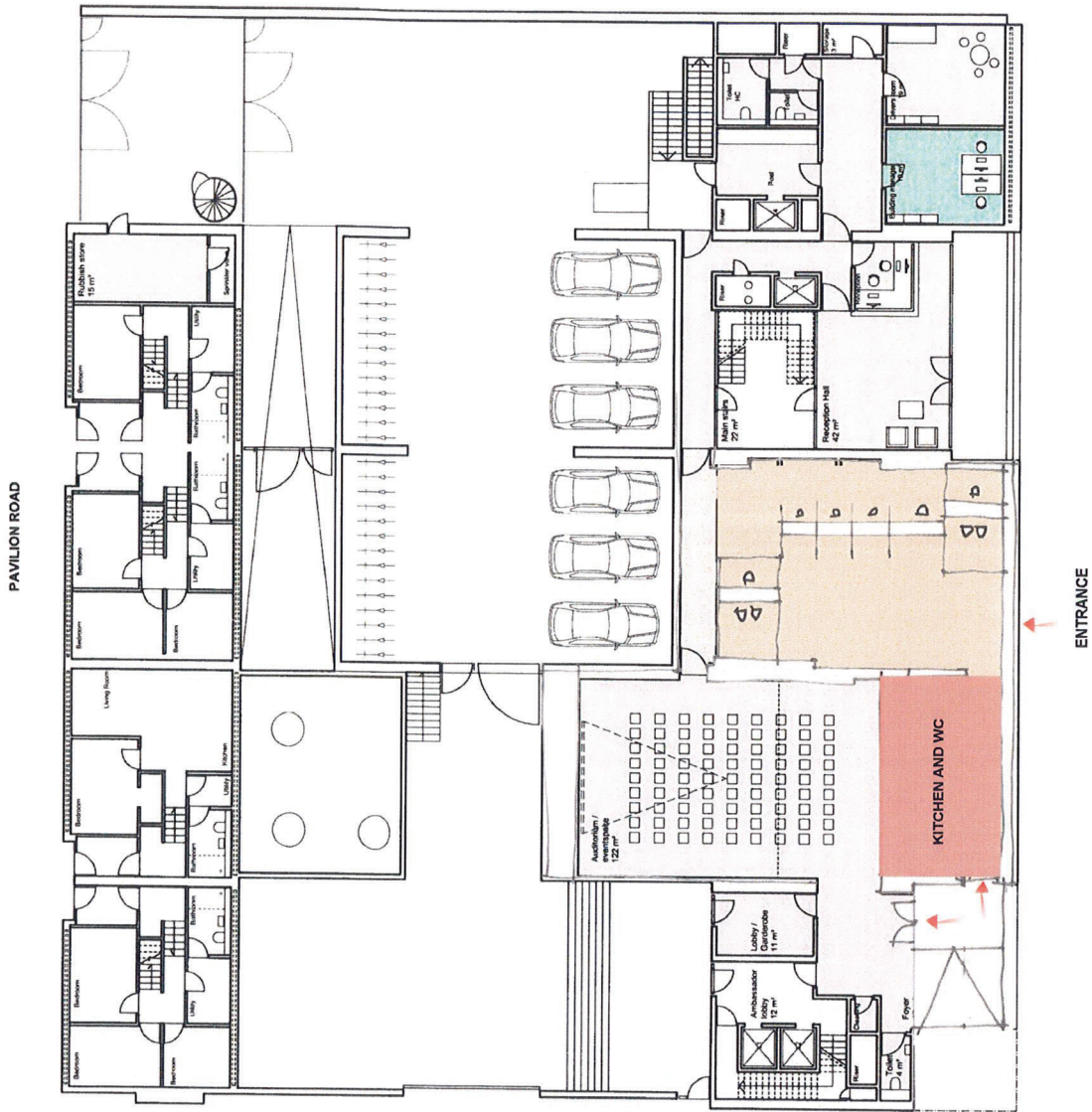
Vedlegg 5B

- 40 WORKDESKS
- 3 SMALL ROOMS
- 2 PHONE BOOTHS
- 1 STUDY
- 1 OFFICE
- 1 OPEN MEETING



ROYAL NORWEGIAN EMBASSY LONDON
 PLAN LEVEL 3 - A3 1:200
 21.10. 2019

Vedlegg 5C



VISA DEPARTMENT LONDON
 PLAN LEVEL 1 - A3 1:200
 21.10. 2019

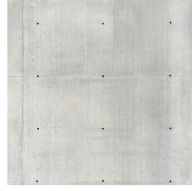
Plan level 1 | 1:200

- COMMON AREA
- VISA DEPARTMENT, ROYAL NORWEGIAN EMBASSY, ROYAL DANISH EMBASSY
- ROYAL NORWEGIAN EMBASSY
- EMBASSY OF ICELAND
- ROYAL DANISH EMBASSY

WINDOW FRAMES



CONCRETE WALLS FACING THE YARDS,
COVERED WITH GREENERY (IVY).



COMMON FACADES:
FAIR FACE CONCRETE



FACADES TO THE TWO
MAIN YARDS:
PARTLY WITH YELLOW
LIME STONE

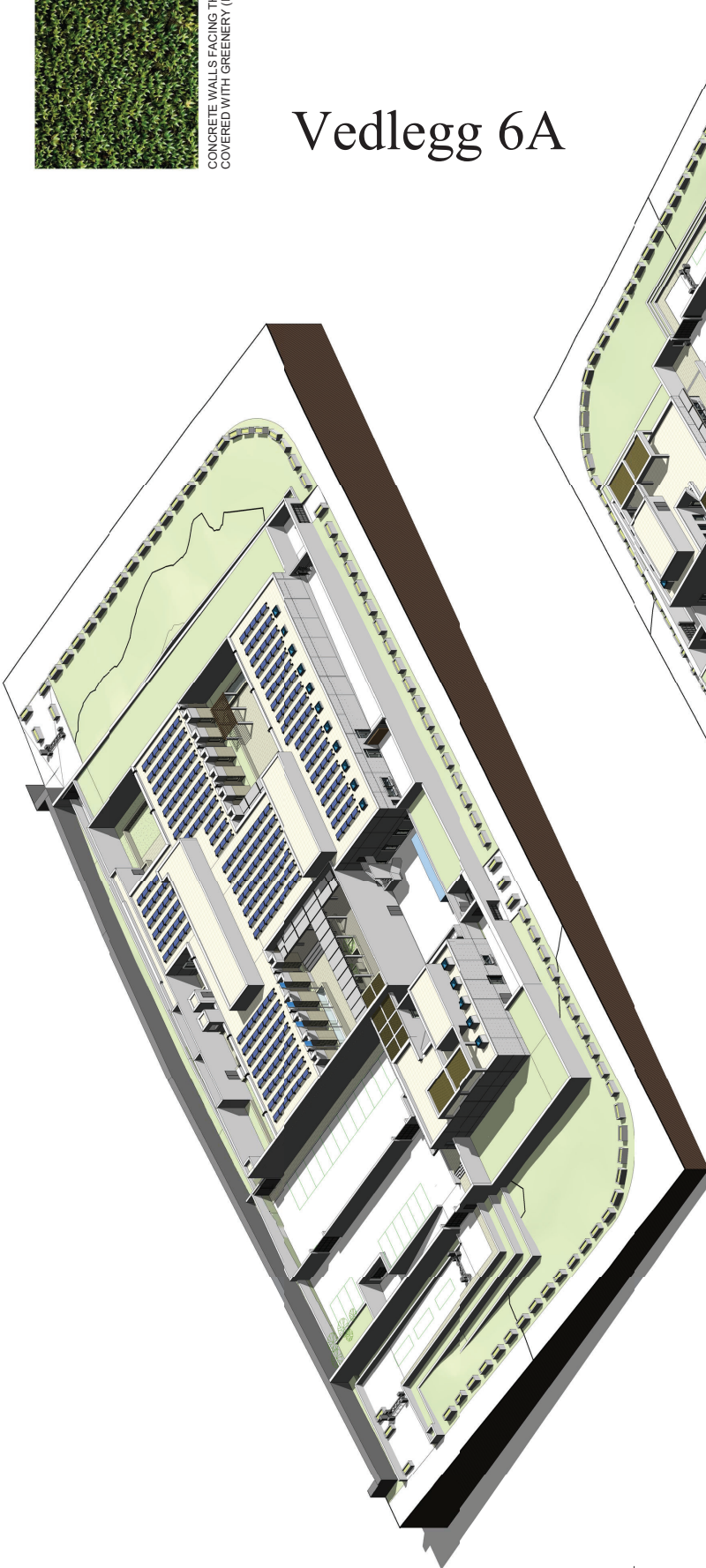


FLOOR OUTSIDE AUDITORIUM:
CHARCOAL SLATE STONE

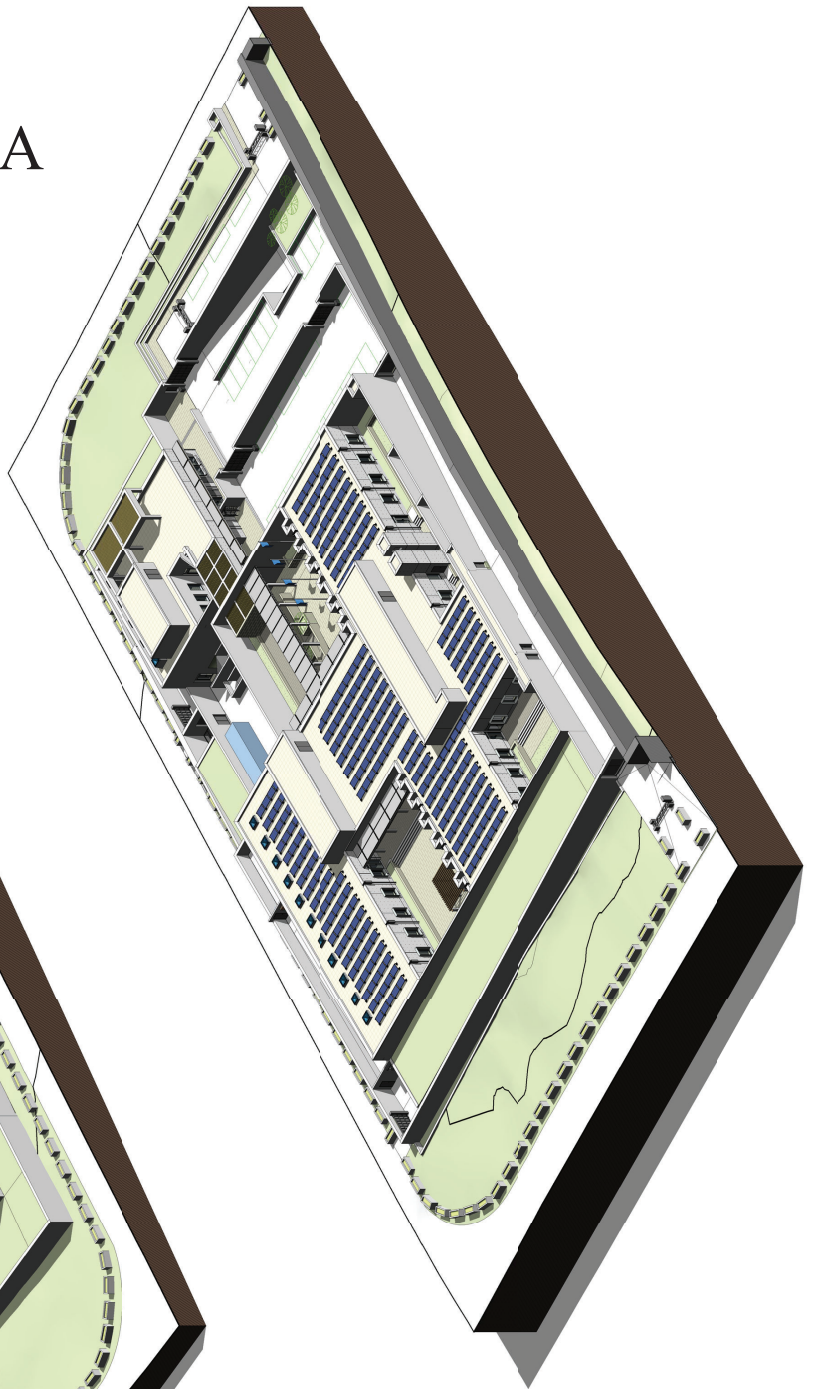


YARDS: FLOORING WITH
LIMESTONE AND GLASS

Vedlegg 6A



3D overview North



3D overview South



ID	DESCRIPTION	DATE	BY

FOR REVIEW

Project F000009805

HIDEMARK
&
STINTZING
ARKITEKTER

PROJECT NO:
04/30/19

3D overview

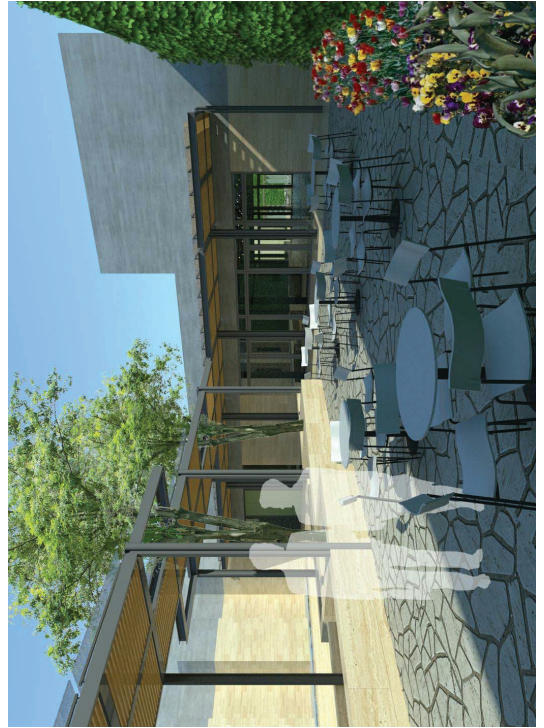
SCALE:
A1

NUMBER:
A 01-0-100

FILE:



VIEW OF THE INNER YARD



VIEW OF THE ENTRANCE YARD, AREA OUTSIDE THE AUDITORIUM



VIEW OF THE AUDITORIUM / DINNER HALL

Vedlegg 6B



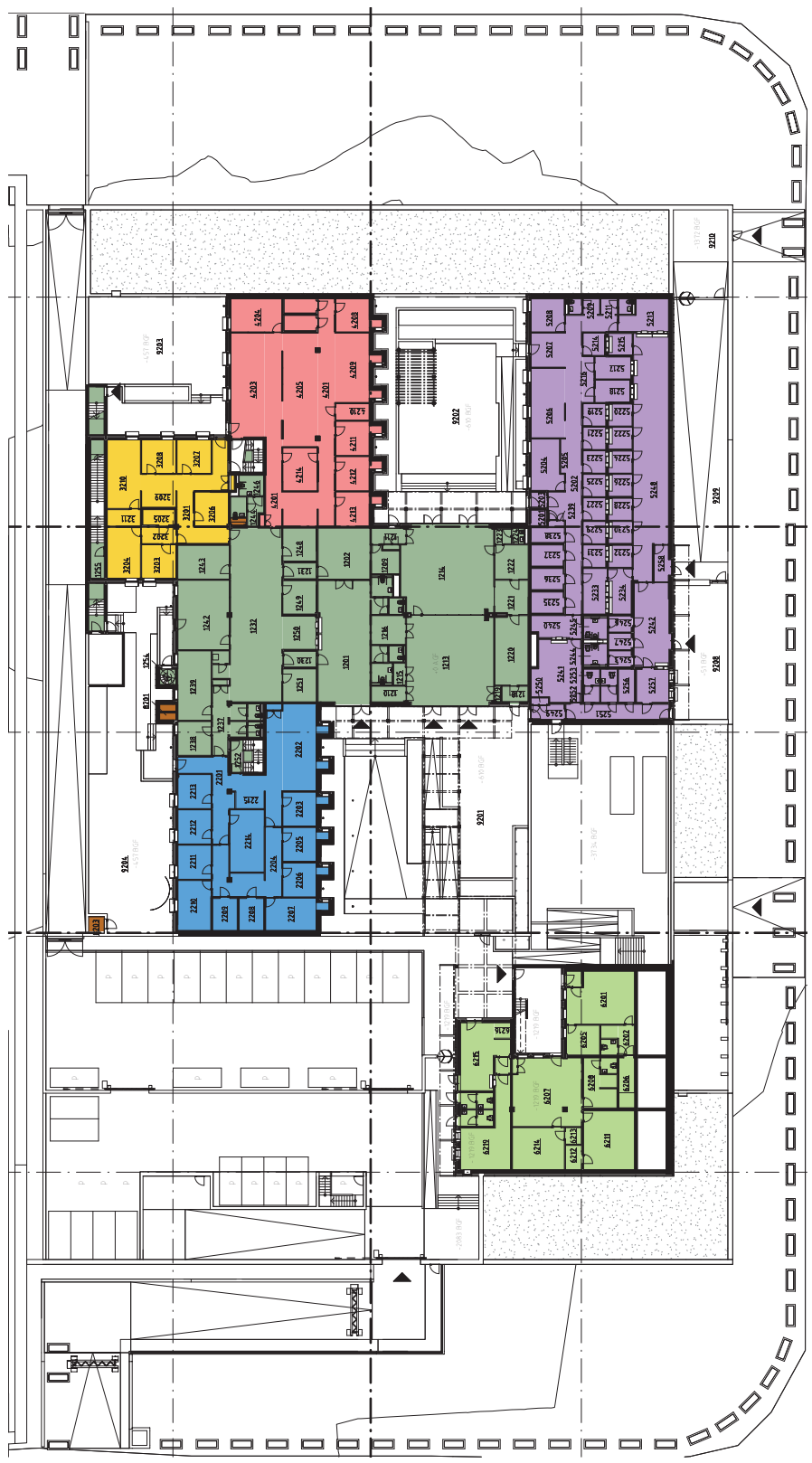
ID	DESCRIPTION	DATE	ISSN
FOR REVIEW			
Project F000009805			
HIDEMARK & STINTZING ARKITEKTER			
PROJECT FILE	DRAWN BY	CHECKED BY	
04/30/19			
Illustrations			
SCALE	NUMBER	FILE	
A1	A 01-0-101		

EXPLANATIONS

- Common
- Guards House
- Office Area 1
- Office Area 2
- Office Area 3
- Technical Area
- Visa Section

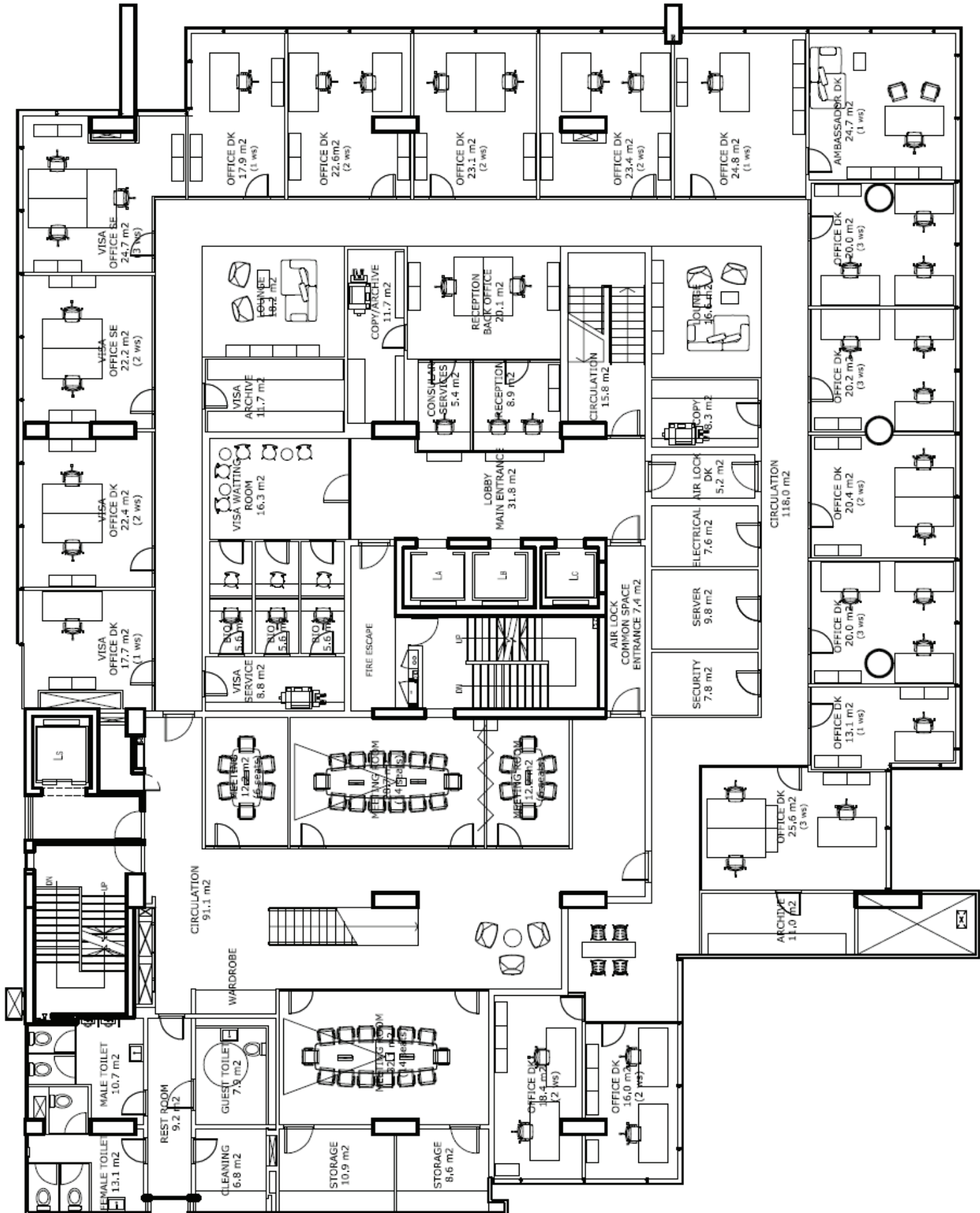
Occupant	Area
Common	721.7 m ²
Guards House	271.7 m ²
Office Area 1	269.6 m ²
Office Area 2	151.5 m ²
Office Area 3	298.2 m ²
Technical Area	6.5 m ²
Visa Section	562.1 m ²
	2281.2 m ²

Vedlegg 7

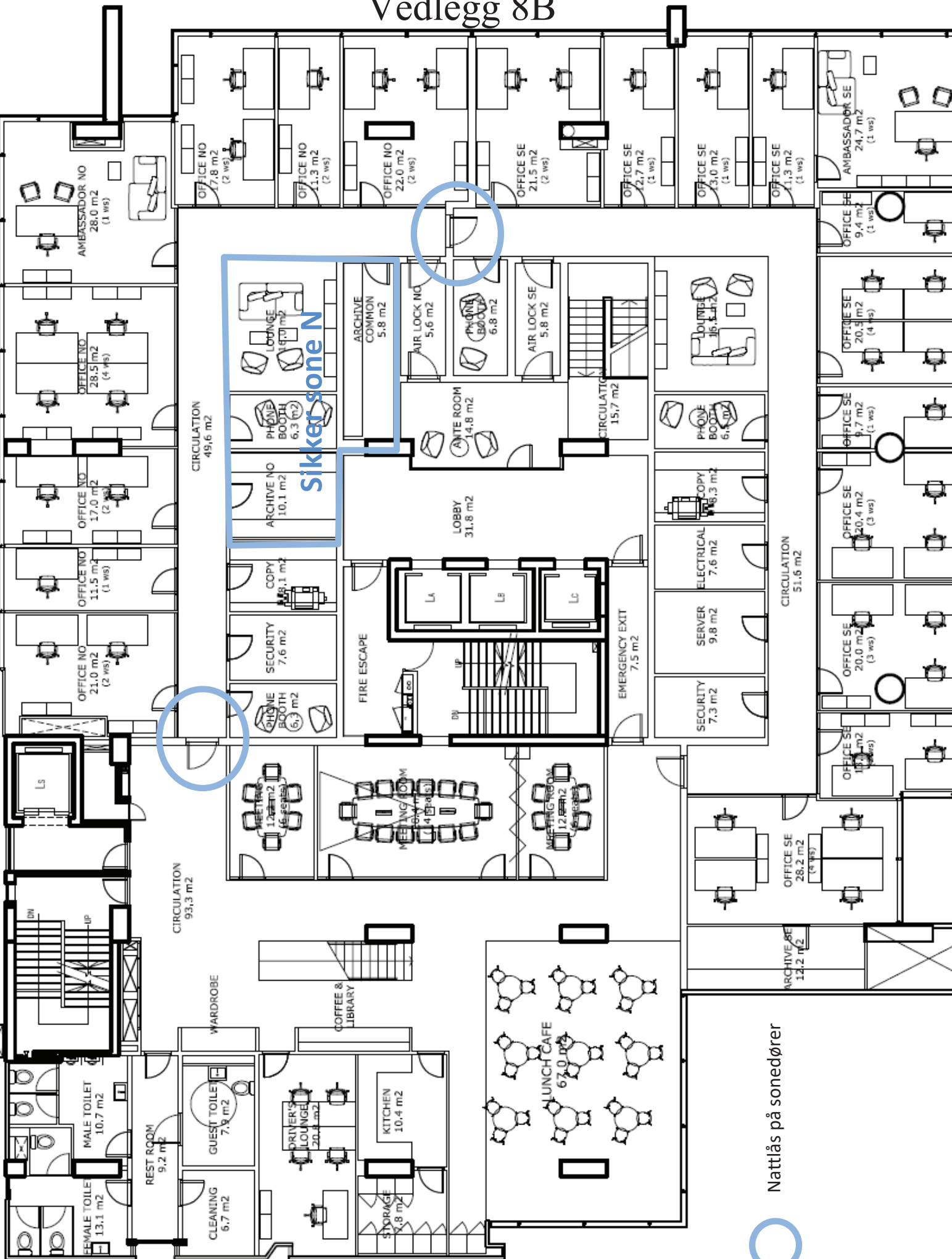


NO. 1	AKTUELT	STATUS	2020 02 17
GH FU 2020 02 17			
STATENS SIS PASTICHTSVERK			
A	Hillemak & Smitzang AB	tel. +468 22 63 31	
V	Bjerkøy AB	tel. +4610-211 80 00	
E	Tyene AB	tel. +4610-452 20 00	
Koordinat-Hiljessystem			
PROJEKTNR.	F00003009		
PROJEKTOREN	IMS		
DRØYER	SN		
Project F00003009			
Floor plan, Ground floor & guards house			
SKALA	1:250	UTRINN	A-01-1-0200
BL. NR.	A3	BL. ANT.	1:500

Vedlegg 8A



Vedlegg 8B



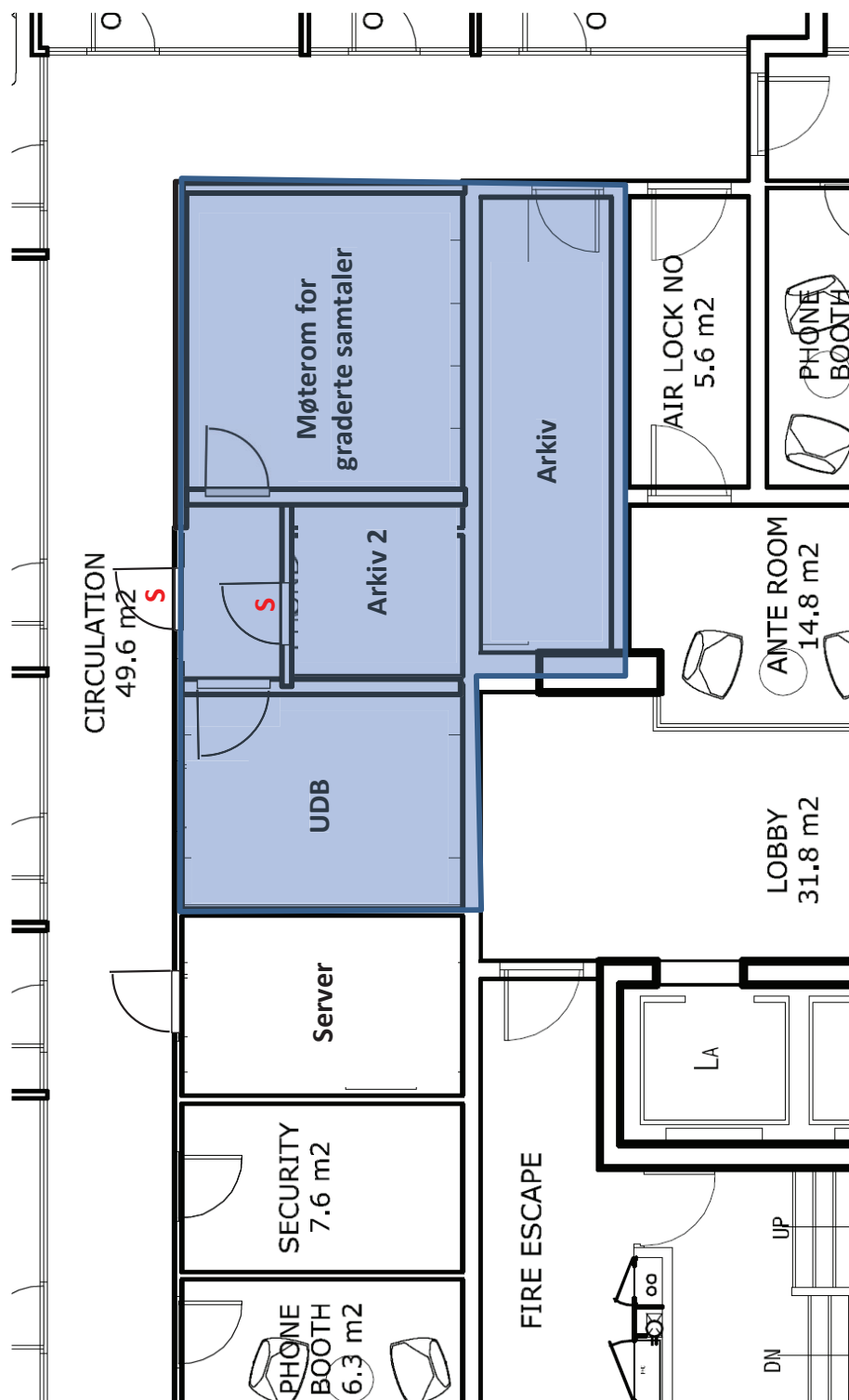
Sikkerzone N

Nattlås på sonedører

Vedlegg 8C

Sikker sone Norge:

- Arkiv 2 (kryptorum)
- UDB
- Arkiv
- Møterom for graderte samtaler
- S = sikkerhetsdør klasse 3 (arkivdør)



Vedlegg 9A

3 PLAY ROAD RESIDENCES
 YANGON, MYANMAR
 PROJECT # 0918

REVISION DATES	ISSUE
R3-2013/03/28	NOT FOR CONSTRUCTION
R2-2012/11/01	SCALE
R1-2012/07/24	DATE
R0-2010/08/07	DRAWING TITLE
	SECOND FLOOR PLAN

1/16" = 1' - 0"
 2013/03/28

Copyright © 2014 by SPINE ARCHITECTS INC.
 ALL DRAWINGS AND DOCUMENTS ARE TO BE USED FOR THIS PARTICULAR PROJECT
 AND MAY NOT BE REPRODUCED OR ALTERED FOR ANY OTHER PURPOSE.



1 SECOND FLOOR PLAN
 A-102 SCALE: 1/16" = 1' - 0"

INDOOR AREA = 9940 SQ.FT
 OUTDOOR AREA = 165 SQ.FT

Align with
 the edge of
 the edge of
 vedgandah @
 3 floor

Vedlegg 9B

OWNER	ARCHITECT	STRUCTURAL	M&E
-------	-----------	------------	-----

LEGEND

- Ceiling Concealed Type Indoor Unit
- Return Air Grille
- Supply Air Grille
- City Multi Outdoor Unit
- Looney
- Ceiling Cassette type (angle split)
- Wall Mounted Type (angle split)
- Outdoor Unit (angle split)
- Flexible Duct
- Joint
- Refrigerant Pipe Line
- Duct Line

DESIGN & CONTRACTOR: AIR-CONDITIONING & VENTILATION
PME CO., LTD
 50/51 PLY ROAD, WARDEN, WESTVALE, SINGAPORE
 TEL: 3121-2888 FAX: 3121-2889
 TEL: 3121-2888 FAX: 3121-2889

Rev	Date	Drawn	Checked	Description
9	17.6.15	Nwe Zin Win	UNNA	Install Drawing
10	19.6.15	Nwe Zin Win	UNNA	Install Drawing
11	22.6.15	Nwe Zin Win	UNNA	Install Drawing
12	27.7.15	Nwe Zin Win	UNNA	Install Drawing
13	3.7.15	Nwe Zin Win	UNNA	Install Drawing After meeting

CEE'S REVIEW

- CHECKED
- ISSUED WITH COMMENTS
- REJECTED

CLIENT'S REPRESENTATIVE REVIEW

- APPROVED
- APPROVED WITH COMMENTS
- REJECTED



DATE	03-07-2015	SCALE	AS SHOWN
DRAWN	Nwe Zin Win	CHECKED	U N N A
DRAWING NO. DD-PR-403		REV. 13	



COMMENTS

Note. Zone-3 Return Grille is move to walk way. It is on the toilet on LG plan. It absorb the smell in the toilet.

