

Forsvaret i omstilling

Debattinnlegg i Oslo Militære Samfund 29. oktober 2001

Av Sjef for Fellesstaben, Forsvarets overkommando

Generalmajor Svein Ivar Hansen

11. september

Terroranslagene mot USA den 11 november vekket oss alle fra den "normaltilstand" vi hadde etablert i forkant og etterkant av Stortingets vedtak 13 og 14 juni – med fokus på omstilling av Forsvaret – og distriktspolitikk eller Forsvaret i en ny tid. Hendelsene den 11 september satte fokus på et moderne og åpent demokratisk samfunns sårbarhet. En ny situasjon – en helt annerledes katastrofe, krise og etter hvert krig enn den vi har planlagt for.

En slik situasjon – en annen enn den vi til enhver tid planlegger for – er vel erfaringen vi gjør oss hver gang en katastrofe, krise eller krig bryter løs. Det bør igjen ha lært oss at evne til å handle – reagere fleksibelt og raskt, kommunisere med andre, evne til samhandle med andre, forflytte oss og ikke minst omstille oss hurtig, og sist, men ikke minst evne til å opprettholde militære kapasiteter med kvalitet over tid, blir helt essensielt i tiden fremover.

Den 11 september satte også fokus på Forsvaret, og ikke minst at Forsvaret umiddelbart blir etterspurt både til beskyttelse av samfunnet og til å bidra med kapasiteter for samhandling med andre allierte utenfor landets grenser, noe som nettopp gir beskyttelse også for vårt eget samfunn.

Her hjemme viste det seg at vi må være i stand til å reagere raskt, stille faktiske styrker på bena for beskyttelse av egne og allierte militære installasjoner, og som bidrag og støtte til politiets beskyttelse av viktige samfunnsinstallasjoner med relevante midler, - og være i stand til å vedlikeholde beskyttelsen over tid.

Mer enn alt, viste terroranslaget og den påfølgende biologiske trusselen at utfordringer mot samfunnet ikke kan håndteres av en instans alene, men at det kreves et tverrfaglig og integrert samarbeid mellom militære og sivile instanser. Beskyttelsen er heller ikke et rent nasjonalt anliggende, da faren for terror mot Norge først og fremst er et resultat av den internasjonale situasjon, som vi ikke kan distansere oss fra.

Terroranslaget har også konsekvenser for våre tradisjonelle forsvarsoppgaver. Helt siden den andre verdenskrig har vårt forsvar basert seg på å gjøre et eventuelt angrep mot Norge til et angrep på hele NATO gjennom Atlanterhavstraktatens artikkel 5.

Grunnfjellet i den allierte hjelpen var forsterkninger fra USA, og Artikkel 5 var ankeret som bandt oss fast til grunnfjellet. Vårt fokus har faktisk vært at det er her – på norsk territorium – at eksistenskrigen utkjempes av alliansen med USA som den desidert største bidragsyter. Det blir derfor en øyeåpner for alle at terroranslagene mot USA den 11 september rokker ved dette grunnfjellet.

For, den første gang Artikkel 5 blir erklært, er det faktisk USA, vår fremste sikkerhetsgarantist, som ber om vår støtte, både politisk og militært. Dette understreker med all tydelighet gjensidigheten i NATO-medlemskapet, en gjensidighet som for de fleste ikke var like klar under den kalde krigen, men mer ble betraktet som en ensidighet.

For Norge er det helt vitalt at vi nå makter å stå ved de forpliktelsene vi har påtatt oss. Hvis vi ikke klarer det, vil vi i første omgang marginaliseres. På sikt, og det er mye viktigere, vil manglende innsats føre til at NATOs troverdighet og vår egen stilling i alliansen undergraves, og med det vår mulighet til selv å få hjelp om det trenges. Hva som vil være et riktig bidrag, vil være resultat av en politisk prosess som vi foreløpig bare ser konturene av. Det er allikevel viktig å være klar over at det ikke nødvendigvis bare er vår egen oppfatning av hva som er et troverdig bidrag som teller, men hvordan våre allierte oppfatter dette. Det som er sikkert, er at terroranslaget understreker behovet for at også det norske Forsvaret kan brukes som et

sikkerhetspolitisk virkemiddel, - og ikke bare som et lokalt nødvergeinstrument. Dette må også få en konsekvens for hvordan vi videreutvikler vårt forsvar gjennom den store omstilling vi står overfor.

Troverdighet blir et nøkkelord; troverdighet i forhold til våre politiske myndigheter; troverdighet i forhold til våre allierte samarbeidspartnere, og sist, men slett ikke minst, troverdighet innad i Forsvaret. For meg innebærer troverdighet at vi faktisk har et Forsvar til enhver tid som er i stand til å gjennomføre de oppgaver vi er pålagt, eller sagt på en noe annen måte, et forsvar som ikke utgir seg for å kunne mer enn det faktisk er i stand til.

Samtidig ser det ut til at terroranslaget kan ha skapt en ny dimensjon i samarbeidet mellom USA og Russland. Amerikanske styrker bruker baser i det tidligere Sovjetunionen i sin krig mot terrorismen. Presidentene Putin og Bush opptrer samstemt og koordinert. Slikt samarbeid kan etter mitt syn føre til et sikkerhetspolitisk klima som ikke minst Norge vil kunne nyte godt av, og kan muligens ytterligere redusere sjansen for interessemotsetningen i våre nærområder og derigjennom en tradisjonell militær konflikt i norsk territorium.

Moderniseringen av Forsvaret

Dette understreker behovet for fortsatt nytenkning og modernisering av Forsvaret. Selv om det er et hovedmål for omstillingsprosessen å få bukt med ubalansen, mellom mål og midler, drift og investering, langsiktige planer og kortsiktige løsninger, er Forsvarets **hovedproblem** ikke noe som alene kan løses ved å tilføre mer penger.

Det er imidlertid helt klart at dersom Forsvaret ikke blir tilført tilstrekkelige ressurser til - i et langsiktig perspektiv - å anskaffe, vedlikeholde og drifte den struktur Stortinget har vedtatt, vil dette uvegerlig føre til at forsvarsstrukturen raskt forringes. Etter noe tid har den ikke sin største verdi i reell stridsevne, men at den på papiret ser mer imponerende ut gjennom sin størrelse. Dette kunne muligens være en gangbar strategi under den kalde krigen, da den internasjonale situasjonen tillot at vi kunne holde kortene tett til brystet så lenge vår nasjonale eksistens ikke var truet.

Det forsvarsbudsjettet som den avtroppende regjeringen foreslo, kunne føre store deler av forsvarsstrukturen i denne retningen. Da ville det bare i begrenset grad hjelpe at enkelte andre områder tilsynelatende ble styrket.

Foreløpig vet vi ikke hva slags forsvarsbudsjett den nye regjeringen vil gå inn for, selv om signalene tilsier at den vedtatte strukturen vil bli finansiert. Det viktige blir da at vi ikke faller for fristelsen til å definere innholdet i strukturen på en slik måte at det igjen blir strukturelementer som er best egnet på papiret. Det blir altså vesentlig at innholdet blir reelt, og ikke minst at vi styrer pengestrømmen slik at det bidrar til en modernisering av hele strukturen. Moderniseringen er en ikke minst en forutsetning for å oppnå synergier mellom strukturelementene.

Forsvarsplanlegging er en virksomhet med lang tidshorisont. Mye av materiellet har en levetid på 20, 30 ja opptil 40 år. For å kunne drive troverdig forsvarsplanlegging er det derfor vesentlig at vi har en forutsigbar økonomi. Dessverre lyktes ikke bestrebelsene på å oppnå en økonomisk forsvarsavtale i Stortingsforhandlingene i sommer. En slik avtale ville vært et kvantesprang i arbeidet med å planlegge den videre forsvarsutviklingen, og en viktig hjelp i arbeidet med å unngå å ødsle samfunnets midler i planlegging av urealistiske prosjekter.

En modernisering er også et absolutt nødvendig skritt i den retningen som NATO går i. Den 11 september har overhodet ikke stanset alliansen behov for Defence Capabilities Initiative -DCI. Tvert imot, en forsering av initiativets innhold i tid synes å bli resultatet. Gjennom moderniseringsprosessen, - DCI, - og NATOs styrkeplanlegging stilles stadig nye krav. Stikkordene er mobilitet, deployerbarhet, interoperabilitet, fleksibilitet og utholdenhet.

Det er viktig å understreke at dette ikke bare er gjelder deltakelse med norske styrker i internasjonale operasjoner utenfor Norge. Forsvaret av norsk territorium er som nevnt et dugnadsarbeid. All erfaring viser klart at det er avgjørende å ha en situasjonsforståelse som gjør det mulig å sette inn den riktige innsatsen på rett sted til riktig tid.

Situasjonsforståelse, kommando- og kontrollsystemer er nøkkelfaktorer i et nettverksbasert konsept. Dersom vi ikke er interoperable med de allierte som skal bistå oss i en konfliktsituasjon, oppnår vi ikke synergi, men det motsatte!

Modernisering er ikke bare et spørsmål om å kjøpe nytt og avansert materiell. Forsvarets virksomhetsgrunnlag er å ha evne til å fremskaffe, og om nødvendig når det blir politisk besluttet, kunne anvende militær makt. Det dreier seg altså i minst like stor grad om at tilstrekkelige midler settes av til å drive militær aktivitet, trening og øving slik at vi oppnår et skikkelig og troverdig kompetansenivå.

Forsvaret blir kun på en slik måte en troverdig militær organisasjon, både i våre egne øyne, i samfunnets øyne, og hos de internasjonale aktører. Troverdighet og muligheten til å gjøre en profesjonell jobb er også en forutsetning for å tiltrekke oss det beste personellet i knivskarp konkurranse med et godt betalt arbeidsmarked. Det nytter ikke lenger kun å satse på tradisjonelle goder som en livslang karriere i en trygg bedrift og gode pensjonsvilkår.

1. Stortingsvedtaket

Stortingsvedtaket i juni var en viktig milepæl i Forsvarets historie. For det første fikk vi tilslutning til mer enn 90% av forslagene til endringer i Forsvaret organisasjon, - grunnleggende endringer som er en forutsetning for å komme i balanse og for en videre modernisering. Dette er viktig og gledelig, og viser at det går an å få til løsninger som man ellers skulle tro "satt langt inne". Det viser også at det faktisk ble gjennomført en debatt om Forsvaret i tiden frem til og gjennom Stortingets behandling og vedtak.

Forsvarets militære organisasjon følger lojalt opp Stortingsvedtakene. Som vår konstitusjonelle forfatning tilsier er det Forsvarsministeren som gir Forsvarssjefen de nødvendige føringer for dette gjennom sitt Iverksettelsesbrev. Forsvarssjefen gir den militære organisasjon retningslinjer i sitt Gjennomføringsdirektiv, både for omstillingen av fredsorganisasjonen og for implementering av den vedtatte strukturen. Alt i den grad det er mulig innenfor de gitte økonomiske rammer. Dersom de økonomiske rammebetingelsene mot formodning ikke skulle strekke til, er det selvfølgelig FSJs embedsplikt overfor den til enhver tid sittende regjering, å redegjøre for konsekvensene av dette, samt anbefale endringer for å bringe balanse mellom mål og midler.

Uansett må vi ikke lukke øynene for at Forsvarets økonomi vil være i en anstrengt situasjon i overskuelig fremtid. Derfor er det intet alternativ til omstillingen, selv om vi skulle få mer penger. Utfordringene står i kø, og det er nok å bruke pengene, - og arbeidskraften til. Det viktige blir å styre ressursene mot riktige mål. For å klare dette, er vi avhengig av et vel fungerende styringssystem. Det arbeides derfor med å utvikle Balansert Målstyring som verktøy for enhetlig styring og rapportering for Forsvaret. Dette arbeidet har tette koblinger opp mot det øvrige strategiske arbeidet, og er en prosess som forhåpentligvis også kan danne grunnlaget for styring gjennom en enhetlig og samstemt ledelse.

Ledelse

Jeg har vil gjerne si litt mer om Forsvarets ledelse. I disse dager, hvor Forsvarets fremtid avhenger av at tidenes største omstilling lykkes, er det etter mitt syn helt avgjørende at Forsvarets ledelse står sammen, synlig og troverdig for å skape den kraft, forståelse og gjensidige støtte som er påkrevet.

Som kjent utredes for tiden endringer i Forsvarets ledelse. Bakgrunnen er selvfølgelig Stortingets vedtak om nedleggelse av Forsvarets overkommando, opprettelse av en Forsvarsstab, samtidig som vedtakene om kommandostrukturen for øvrig gjennomføres. Den nye Forsvarsstaben skal reelt sett mer enn halveres i forhold til dagens FO. Jeg har i dag ansvaret for å utrede fremtidens organisasjon, herunder Generalinspektørens plass i den nye organisasjonen. Vi har fått ca 2 måneder på dette arbeidet, og er midt oppe i nettopp GI'enes plass. Det er mange alternativer som er til vurdering. Problemet er at det synes å være mange ulemper ved alle alternativer, færre synlige fordeler. Den faktiske begrensning gitt av Stortinget, sammen med de vedtak som samtidig ble truffet på kommandostrukturen, gjør dette arbeidet komplisert.

Senest i forrige uke ble det fra denne talerstol argumentert til dels kraftig for et av disse alternativene, hvor fordelene ved den foretrukne løsning ble synliggjort i forhold til den aktuelle

forsvarsgren alene. Etter min oppfatning er det også forbundet ulemper ved denne løsning, ikke minst for Forsvaret som helhet. Min oppgave er å vurdere hva som tjener Forsvaret best, både på kort og lang sikt. I en slik betraktning finnes det ingen enkle, og direkte "iøynefallende" løsninger som ligger klart i dagen. Jeg har noe vanskelig for å se at det kun er svart-hvitt bilder i denne sammenheng.

Den måten som Forsvarets ledelse er organisert på i dag, har forankring i politiske beslutninger gjennom de siste 30 år, og er en konsekvens av behovet for å styrke den strategiske ledelse av Forsvaret helhetlig og samlet. Det er også en erkjennelse av behovet for å slanke og effektivisere hele organisasjonen gjennom å blant annet å fjerne dobbeltarbeid, og ikke minst et absolutt nødvendig økonomisk fokus. Når FO nå skal slankes med ytterligere 3-400 personer, blir det enda viktigere å lede Forsvaret på en enklere måte, slik at Forsvarets **samlede** oppgaver løses mest mulig effektivt. Det etterlyses helhetlig sjefsansvar med henvisning til det etablerte konsept for styring i Forsvaret.

Jeg er enig i styringskonseptets prinsipper om at ansvar skal klarlegges og at ansvar og myndighet skal følges ad. Dog betyr ikke dette at vi må tilbake til at alle sjefer skal eie alle ressurser selv for å kunne løse de oppdrag den enkelte gis. Det vi imidlertid må bli mye bedre til, er å klarlegge hvilket ansvar enhver sjef på ethvert nivå har, og hvilken myndighet som følger med for å kunne løse oppdragene.

På det administrative området er det viktig å se oppgavene i en forsvarsmessig helhet. Når størrelsen på fredsorganisasjonen, så vel som den operative strukturen reduseres, samtidig som de administrative systemene forbedres, blir det stadig mindre hensiktsmessig å holde seg med parallelle ressurskrevende byråkratier.

På det operative området har utviklingen i nesten alle lands forsvar gått fra at forsvarsgrenene løser sine oppgaver hver for seg, til en stadig tettere integrering. Grensene mellom forsvarsgrenene blir mindre skarpe. Overgangen fra et plattformbasert forsvar til det som kalles nettverkssentrisk krigføring, dvs at enheter fra land-, luft- og sjøstridskrefter knyttes sammen ved avanserte kommunikasjons- og informasjonsløsninger fører til behov for et enda tettere samspill mellom forsvarsgrenene.

Etter min oppfatning er det absolutt nødvendig å se på hvilken organisatorisk effekt vi kan og må ta ut av den teknologiske utvikling, basert nettopp på nettverkssentrisk krigføring.

Etter min oppfatning er nettopp det militære tenkesett preget av en viss konservatisme, lukket som det pr system er. Lar vi egentlig tenkerne, de innovative nyskaperne få utfolde seg nok? Vi lar dem ofte få boltre seg innen rammen av Forskning og Utvikling, men tar sjelden konsekvensene av deres resultater på alvor.

Nettverkssentrisk krigføring vil kunne føre til store og kanskje dramatiske konsekvenser for troppeanvendelse, og måten disse organiseres og ledes på; en flat organisasjonsstruktur; langt færre ledelsesnivåer; korte beslutningslinjer; delegert ansvar, enklere rapportering; sentraliserte beslutninger og en meget desentral utførelse.

Oppgavene må løses i fellesskap, og denne "joint"-heten griper stadig lenger ned i forsvarsgrenene. Det er i dette samspillet at det skapes synergier som gjør det mulig å få større effekt ut av styrkene når de virker sammen, enn når de opererer hver for seg.

For å klare dette, er det viktig at forsvarsgrenene, som leverer den operative evnen, utvikler seg slik at de gjensidig forsterker hverandre, både når det gjelder struktur, doktriner, taktikk, - og faktisk også kultur. Det er gjennom forståelse av helheten, og gjensidig respekt for hverandres utfordringer at vi skaper den grobunnen som er nødvendig.

Det er derfor ikke innlysende at det eneste saliggjørende er å gjøre forsvarsgrenene mer selvstendige med sitt eget helhetlige ansvar. Det er sikkert økonomisk gunstig å dele store, private konserner i mindre ganske selvstendige divisjoner, slik at de kan styre innsatsfaktorene opp mot de økonomiske realitetene som råder i markedet. Da er det viktig samtidig å innse at de samme markedsprinsippene ikke direkte kan anvendes på Forsvaret, som ikke på samme måte kan la seg styre av det kundene er mest opptatt av, - akkurat i dag.

Det som skjer videre nå, er at det utredes flere alternativer for den øverste ledelsen. FSJ og FMIN vil naturligvis gi sine faglige anbefalinger, men i siste instans er det Stortinget som skal ta stilling til dette. En forutsetning for alle alternativene, er at de innebærer dramatiske reduksjoner

i personelloppsetningen. Det er etter mitt syn illusorisk å tro at dette kan gjøres uten (negative) konsekvenser. Derfor er det helt vesentlig at vi evner å beskrive konsekvensene på best mulig måte, og ikke binder oss til enkelte løsninger nå. Det er viktig at dette spørsmålet kan avklares fullt ut av forsvarsledelsen internt og bringes frem for den sittende statsråd og hennes rådgivere, før dette bringes ut i en offentlig debatt i en stortingsbehandling, som jeg regner med vil finne sted på vårparten 2002.

Veien videre

Stortingsvedtaket var som nevnt en viktig milepæl for Forsvaret. Vedtaket er allikevel ikke noe mål i seg selv, men et skritt på veien. Fremdeles har vi ikke tatt ut hele effektiviseringspotensialet i vårt produksjonsapparat. Den politiske behandlingen av krigsstrukturen resulterte i en struktur som kan vise seg å være så stor at faren for fortsatt ubalanse er betydelig. Strukturen inneholder også etter mitt syn elementer som rent konseptuelt ikke samsvarer med de forsvarsutfordringene vi står overfor.

Vi må derfor slå fast vi ikke maktet å skape tilstrekkelig forståelse for hvordan rammefaktorene sikkerhetspolitikk, militær strategi, teknologi, økonomi og den øvrige samfunnsutvikling gjensidig forsterker hverandre og fører til et mindre, mer kapitalintensivt forsvar.

Når vi i disse dager fortsetter det langsiktige planleggingsarbeidet, er det etter mitt syn viktig at vi gjør dette i en integrert prosess med den politiske ledelse; og at vi i større grad enn tidligere tar inn over oss at de reelle beslutningene fattes i Stortinget, av beslutningstakere som søker informasjon også fra andre kanaler enn de rent formelle. Vi må altså skape en større forståelse blant de mange som er opptatt av Forsvaret. Dette innebærer en utfordring i måten vi kommuniserer vårt arbeid på, og det innebærer klart et behov for en bred diskusjon om sikkerhets- og forsvarspolitiske forhold som vi til nå ikke har hatt. Det er nødvendig for å skape en plattform for hvilke oppgaver Forsvaret, som det fremste sikkerhetspolitiske verktøy våre politikere har, skal løse ved siden av de rent diplomatiske i en meget hastig og omskiftelig verden. Fra disse oppgavene vil vi så måtte gjennomgå kapasitetene, for å finne hvilke vi trenger til oppgaveløsningen, for deretter å kunne diskutere strukturelementer og organisasjon.

En slik tilnærming krever en kontinuerlig debatt og et kontinuerlig langtidsplanarbeid, hvor alle aktører har sin rolle. Til nå kan man se vårt langtidsplanarbeid som en funksjon av et behov for innspill til et nytt langtidsdokument for Forsvarets virksomhet – hvert fjerde år. Vi har derfor gjennomført en Forsvarsstudie som et godt norsk skippertak – med klimaks hvert fjerde år. I fremtiden vil vi måtte arbeide på et kontinuerlig høyt nivå til enhver tid, og kun tappe av til de dokumenter som fremlegges for de politiske beslutningstakere. Tidshorisonen for langtidsplanleggingen har krympet betraktelig, drevet frem av hurtige endringer i rammebetingelsene for samfunnet og for Forsvaret som en funksjon av dette igjen, med teknologisk utvikling, informasjonsflyt, krav til beslutningshastighet som noen av stikkordene.

Grensene mellom oppgaver for de mange etater og organer i et moderne, demokratisk og derav sårbart samfunn, gråtoner grensene mellom Forsvaret som et militært maktapparat og eksempelvis politiets oppgaver. Det militære forsvars dilemma kan bli å bevege seg i denne gråsonen og samtidig opprettholde en profesjonell god nok militær kapasitet for kamp i et reelt stridsmiljø.

Til dette trenges en fagmilitær kompetanse med høy kvalitet og integritet. Det er en stor og viktig oppgave å sørge for at denne kompetansen blir beholdt, og videreutviklet gjennom den meget krevende omstilling vi har startet på.

Den utfordring jeg ser som den største er nettopp denne i det som for de fleste kan fortone seg som en kontinuerlig bevegelse i alle plan samtidig.

Jeg vet at det finnes mange, svært mange offiserer og sivilt tilsatte som ser Forsvarets omstilling og behov for modernisering som absolutt nødvendig for å skape det Forsvaret de ønsker å tjenestegjøre i. Veien dit kan fortone seg lang, og særdeles kronglete, men de aller fleste vet hvordan vi skal nå målet, og vet at vi er i gang.

Vi har lagt planen i Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv som tar sitt utgangspunkt i Forsvarsministerens Iverksettingsbrev som igjen er et resultat av Stortingets vedtak 13 og 14 juni i år. Vi har satt meget stramme tidsrammer for omstillingen. Vi skal redusere vår

personellstyrke med minst 5000 årsverk. Vi skal konsentrere Forsvarets virksomhet til færre steder. Vi skal legge ned Forsvarets overkommando, og etablere en liten Forsvarsstab samlokalisert med Forsvarsdepartementet. Den nye kommandostrukturen skal etableres som forutsatt av Stortinget.

Vi skal etablere en ny og moderne krigsstruktur som krever gjennomføring av mange og svært kompliserte totalprosjekter. Samtidig skal vi ta inn over oss den verden vi lever i etter 11 september, og ikke minst løse de oppgaver vi til enhver tid er satt til; suverenitetshevdelse, myndighetsutøvelse, internasjonale engasjementer for FN og internasjonale operasjoner i alliert sammenheng, utdanne, trene og øve for militære operasjoner i et tungt stridsmiljø.

Utfordringene er mange:

- ✓ Vi trenger forutsigbarhet i de økonomiske rammene. Det er mitt håp at vi skal få det gjennom de neste 4 år
- ✓ Vi trenger modernisering på mange plan
 - ✓ Fleksibilitet, reaksjonsevne, mobilitet, utholdenhet
 - ✓ Ta ut effekt av den teknologiske utvikling gjennom organisatoriske innsparinger
 - ✓ Troverdighet gjennom å levere det vi skal, når vi skal, på rett sted til rett tid
 - ✓ Få mer ut av pengene i form av effekt i den spisse ende
 - ✓ Videreutvikle vår evne til effektiv og troverdig langtidsplanlegging hvor en reell forsvarsdebatt kan føres med bred tilslutning.

Gjennomføringsevnen har vært for dårlig gjennom 90-årene. Det konkluderer våre politiske myndigheter med i Sttingsproposisjon 45 og Sttingsbehandlingen av denne. Vi har også hatt en kultur i Forsvaret hvor debatten starter først når beslutningen er truffet. Dette må endres, samtidig som åpenhet i det som fører frem til beslutningene må fokuseres. For å oppnå dette må vi ha et samlet personellkorps til å stå sammen om utfordringen og løsning av oppgavene. Det må starte på toppen. En forsvarsledelse med fokus på helhet som står samlet om løsningen av Forsvarets oppgaver, er en forutsetning for å lykkes. Jeg har stor tro på at vi får det til denne gang og derigjennom skape et tidsmessig forsvar for nasjonal og internasjonalt engasjement.