

# Foredrag i Oslo Militære Samfund

15. april 2002  
ved

## Erik Hernes

Administrerende direktør  
Forsvarets logistikkorganisasjon

## Etableringen av Forsvarets Logistikkorganisasjon – FLO



### Innledning

Jeg vil i løpet av de neste 40-45 minutter gi en beskrivelse av de vurderinger som ligger bak beslutningen om å etablere en felles logistikkjeneste i Forsvaret. Jeg vil gi en beskrivelse av de politiske vedtak som er fattet om etableringen av FLO, organisasjonsformer, målsettinger og tidsperspektiv. Deretter en beskrivelse av hvor vi nå er i denne prosessen, og veien videre. Jeg vil gi noen betraktninger om hvilke utfordringen vi nå står foran i etableringen av Forsvarets Logistikkorganisasjon og i gjennomføringen av de forutsetningene og prinsipper som ligger til grunn for en helhetlig, rasjonell, effektiv og økonomisk styring av Logistikkjenestene i Forsvaret.

### Historikk

Først et lite historisk tilbakeblikk på Materiellforvaltningen i Forsvaret.

Fra andre verdenskrig og frem til ca 1970 var materiellforvaltningene i Forsvaret underlagt de enkelte Forsvarsgrens-sjefene i Forsvarets militære organisasjon.

Etter bl. annet innstillinger fra Hauge-utvalget i 1965, som hadde foreslått en tredeling av Forsvaret vedtok Stortinget i 1966 å etablere Forsvarets Overkommando som organ for den fagmilitære virksomhet i Forsvaret. Samtidig ble Forsyningskommandoene skilt ut fra Forsvarsgrenene og lagt direkte under Forsvarsdepartementet. Forsvarssjefen fikk instruksfestet myndighet til å gi direktiver, retningslinjer og prioriteringer til materiellforvaltningen. Som et resultat av Hauge-utvalgets innstilling, ble det også etterhvert etablert flere fellesfunksjoner f.eks. Forsvarets Regnskapssentral, Forsvarets Felles Materielltjeneste og Forsvarets Datatjeneste. Endringer ble gjort gjeldende fra 1970.

Neste skritt på veien mot enhetlig ledelse av Materiellforvaltningene, var Leine – utvalgets innstilling fra i midten av 80 årene. Leine utvalget forslo å samle alle Forvaltningene under en felles ledelse, underlagt Forsvarssjefen. FD ville imidlertid ikke gå for enhetlig ledelse, men anbefalte at man beholdt inndelingen i forsvargrensvisse forvaltninger. FD gikk imidlertid inn for at alle forvaltningene igjen ble underlagt Forsvarssjefen. Dette ble gjennomført i 1991/92.

### Styforutredningen

20 februar 1997 etablerte FD prosjekt "STYFOR", med mandat bl.a. å utrede: Hvordan materielleforvaltningen som ble ivaretatt av Forsyningskommandoene, Forsvarets Tele og datatjeneste og andre Materiellenheter i Forsvaret, burde ivaretas for fremtiden, som det heter :

"for å sikre en helhetlig og effektiv ressursutnyttelse"

Virksomheten som omfattes av STYFOR kan betegnes som materiellforvaltning. Materiellforvaltning omfatter planlegging og utøvende virksomhet i forbindelse med anskaffelse, forsyning, vedlikehold, kontroll, utfasing og avhending av materiell, drift av sambandssystemer og operative- og administrative EDB systemer. Virksomheter som skulle utredes ville omfatte foruten Forsyningskommandoene materiellforvaltningen i Hærens Distriktskommandoer, Sjøforsvarsdistriktene og ved Luftforsvarets stasjoner. Jeg skal senere komme tilbake til hva dette innebærer av personell, penger og eiendomsmasse.

### Styringskonseptet

STYFOR la frem sin rapport i form av NOU 1999/8, den 5 mars 1999. Rapporten er meget omfattende. Utvalget hadde lagt til grunn de samme vurderinger, styringsprinsipper og den styringsmodell av Forsvaret i fred, som Stortinget hadde gitt sin tilslutning til i St. Meld. 55 1992/93. Kort fortalt går styringsprinsippene ut på at ansvar og myndighet må sees i sammenheng og er basert på 4 hovedprinsipper:

- klargjør ansvar og myndighet
- delegere oppgaver og myndighet så langt det er hensiktsmessig
- ansvar og myndighet følges ad
- ansvar gjøres gjeldende.

Styringsmodellen utdyper disse prinsippene. Den grunnleggende filosofien er at ressurstildelingen skal følge oppdragene. Dette vil synliggjøre ansvaret for resursbruken der den kan påvirkes, heter det i innstillingen.

Styringsmodellen skiller mellom primærvirksomhet og støttevirksomhet. Primærvirksomheten i Forsvaret er den virksomhet som driver styrkeproduksjon og operativ virksomhet, mens materielleforvaltningen, eller logistiktjenestene, regnes som støttevirksomhet. I styringskonseptet vil ressurstildeling og produksjonsstyring foregå i en vertikal akse og i en horisontal akse. I den vertikale fordeles oppdrag og ressurser, med klare resultatmål spesifisert, mens i den horisontale aksene vil det være samhandel mellom en oppdragsgiver, f.eks GI, som bestiller varer og tjenester, og støttevirksomheten som en leverandør av disse varene og tjenestene. På denne måten synliggjøres oppdragskostnadene. Støttevirksomheten må dimensjoneres i henhold til kundekrav, kontrakter og tilhørende betaling i en horisontal samhandel. Utvalget foreslo også at all støttevirksomhet må ligge utenfor primærvirksomheten, som et viktig prinsipp for at styringskonseptet skal fungere etter sin hensikt.

Hva ville dette bety i praksis for Forsvarets fredsdrift ? kort skissert:

1. Forsvarets organisasjon deles i primærvirksomhetene styrkeproduksjon og operativ virksomhet og i støttevirksomhetene logistikk og administrasjon
2. Forsvarssjefen gir oppdrag til GI'er og operativ ledelse, og fordeler ressurser (penger) i h t oppdragsmengde.
3. Primærvirksomheten kjøper så nødvendige varer og tjenester hos støttevirksomheten for å gjennomføre sine oppdrag. I prinsippet kan han gå til den tilbyder som gir ham best pris på varene og tjenestene.
4. Støttevirksomheten må dimensjonere sin virksomhet ut fra hvilke kontrakter den får med primærvirksomheten. For å være konkurransedyktig må virksomheten ha riktig pris, riktig leveranseevne og riktig kvalitet.

Gjennom dette samspillet vil de reelle kostnader og kostnadsdrivere i den operative og

styrkeproduserende virksomhet synliggjøres, og tiltak kan iverksettes for å kutte kostnadsdrivere.

Støttevirksomheten må konsentreres om å bli mest mulig kundefokusert og effektiv, og å drive logistikkjenestene mest mulig samordnet rasjonelt og økonomisk for hele Forsvaret.

Målsettingen med dette er selvsagt å frigjøre midler i Forsvarsbudsjettet, slik at primærvirksomheten kan styrkes betraktelig m.h.t kvalitet, fleksibilitet og kompetanse. Eller som amerikanerne sier "More Bang for the Buck".

### **Alternative Organisasjonsformer**

I sin konklusjon la STYFOR utvalget følgende hovedprinsipper til grunn for sin anbefaling av organisasjonsform:

Optimalisere dagens virksomhet gjennom:

- entydige og klare kunde/leverandørroller
- entydige produksjonsprosesser

Gjennomføre prosessintegrasjon gjennom :

- samling av ressursene
- bedre utnyttelse på tvers av Forsvarsgrenene
- utnytte synergien mellom prosessene

Utnytte mulighetene for endringer i rammebetingelser og fullmakter.

Basert på disse hovedprinsipper la STYFOR frem 5 alternativer for forbedring av Forsvarets Logistikkjenester.

1. Som i dag, men effektivisert
2. Som i dag, men med materiellinvestering- og utvikling skilt ut i en egen organisasjonsenhet.
3. Som i dag, men med både materiellinvesteringer og forsyningstjenester skilt ut.
4. Prosessbaserte, frittstående organisasjoner for investeringer, teknisk støtte, forsyning, vedlikehold og IS-drift.
5. Felles ledelse av hele materiellforvaltningen i Forsvaret. Denne felles organisasjonen kan ha hver av alternativer 1 til 4 som underliggende organisasjoner, fra dagens Forsyningskommandostruktur i alternativ 1 til en prosessbasert organisasjonsform i alternativ 4. Alternativ 5 innebærer å etablere Forsvarets Logistikkjenester som et konsern, med helhetlig produksjonsansvar og mulighet for full utnyttelse av fellesløsninger på tvers av Forsvarsgrenene.

Alle alternativer forutsatte at alt personell i hver Forsvarsgren som var beskjeftiget innenfor logistikkjeneste ble overført til og underlagt Sjef Logistikkorganisasjonen. STYFOR foreslo at Logistikkorganisasjonen skulle underlegges Forsvarsdepartementet. Dette gikk FSJ klart i mot, og FD fulgte anbefalinger om at tjenestene måtte være en del av den militære organisasjon. Regjeringen la frem forslag om etablering av Forsvarets Logistikkorganisasjon for Stortinget i St. Prp 55 (1999-2000). Forslaget fulgte i hovedsak alternativ 5 i STYFOR utredningen. Stortinget behandlet den 16 nov 2000 Innst S nr 25 ( 2000-2001) til St Prp 55 (1999-2000) om "Forsvarets logistikkfunksjon, fremtidig virksomhet, styring og organisering". Med bakgrunn i de nevnte dokumenter ble beslutningen iverksatt i brev fra FD 8 mai 2001.

## Faser i FLO organisasjonsutvikling

I Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev av 8 mai 2001 er det skissert tre faser i utviklinger av FLO.

Fase 1: Omfatter årene 2001-2002:

- FLO ledelse og stab etableres
- Flat overføring av alt logistikk personell i Forsvaret til FLO
- Alle enheter underlagt FLO gis nytt navn fra 1.1.2002
- Etablere Forsyningssenter Nord Norge og Sør Norge
- Etablere styringsprinsipper og realisere anbefalingene vedrørende horisontal samhandel.
- Etablere felles funksjonsområder i Forsvaret
- Identifisere gevinstpotensialet og realisere gevinstene gjennom effektiviseringstiltak

Fase 2: Skal være gjennomført innen utgangen av 2003

- Utarbeide forslag til og etablere en Forsvarets investerings og utviklings organisasjon, etter vedtak i Stortinget. Utredningen skal gi svar på om teknisk prosjektkompetanse skal være del av IUO , og hvor IUO geografisk skal lokaliseres.

Fase 3: Videre organisasjonsutvikling av FLO: 2001-2005

- Skal gå parallelt med fase 1 og 2, og være avsluttet senest ved utgangen av 2005. Fase 3 går ut på å legge frem forslag til en mer prosessbasert internstruktur i FLO. Samtidig skal FLO tilknytningsform vurderes, og det skal vurderes om Forsvarsbygg og Forsvarets militær- geografiske tjeneste skal inngå i FLO.

## Noen personlige refleksjoner

**Hvis jeg kan tillate meg å komme med noen personlige refleksjoner om utredningene og grunnlagsmaterialet for beslutningen, måtte det bli følgende:**

- Selv om STYFOR utredningen er meget omfattende, berører hverken den eller St.Prp 55 etter min oppfatning de praktiske problemer og utfordringer som ligger i begreper som f.eks horisontal og vertikal integrasjon, samhandel, kundefinansiering og prosessbasert organisasjonsform. Dette blir spesielt tydelig når prinsippene sees opp mot Forsvarets primæroppgaver, det statlige regelverk og ikke minst nødvendige forutsetninger for å gjennomføre reelle kunde/leverandør forhold, etablere konkurransekraft og å kundefinansiere Forsvarets Logistikkjenester.
- Problemstillingen blir ytterligere forsterket ved at STYFOR i sin utredning forutsatte og anbefalte at Forsvarets materielltjeneste ble etablert som en forvaltningsbedrift. Nettopp for å gi organisasjon økonomisk handlefrihet og å etablere relativt stor grad av fristilling til å kunne ta nødvendige, men kanskje upopulære grep for å rasjonalisere tjenesten og for å kunne drive den etter bedriftsøkonomiske prinsipper.
- På andre områder går ikke STYFOR-utredningen langt nok. F.eks. som delprosjekt skulle de utrede ansvars- og myndighetsforhold, eier- kunde og leverandørroller for lager- og verkstedorganisasjonen i Forsvaret. Dette er etter min oppfatning svært lite berørt.
- Og sist, Forsvarssjefens rolle som eier, kunde, leverandør og premissgiver i relasjon til FLO, er også lite behandlet. Selv om jeg har stor forståelse for at FSJ ønsker å ha full styring med personell, penger materiell og virksomhet i FLO, tror jeg han kan oppleve en del konfliktsituasjoner når oppgavene fordeles, ressursene strammes til og horisontal

samhandel og kundefinansiering gjøres gjeldende. Men jeg kan forsikre dere om at FLO er innstilt på å fremme praktiske løsninger på alle disse utfordringene.

## Innsparinger

Hovedmålsettingen med omstillingen er selvsagt å etablere en mer helhetlig og riktig dimensjonert logistikkorganisasjon i det nye Forsvaret for å redusere driftskostnadene totalt sett. Det er forutsatt at Forsvaret må spare inn i størrelsesorden 2 milliarder kroner på drift per år innen utgangen av 2005. Det skal reduseres med 5000 ÅV og med ca 2 mill m<sup>2</sup>byggningsmasse. For FLO sitt vedkommende er ikke målsettingene helt konkretisert men potensialet er estimert til ca 1 milliard per år, etter at omstillingstiltak har tatt effekt og stabilisert seg ( etter ca 7 år, som det står i utredninger og dokumenter). FLO's andel av personellreduksjonene vil være i størrelsesorden 2000-2500 ÅV og reduksjon i EBA nær 1 MILL m<sup>2</sup>.

Et vesentlig bidrag for å oppnå disse målsettingene er at Forsvaret klarer å avhende materiell som ikke skal inngå i ny styrkestruktur. Til nå er det avhendet materiell i størrelsesorden 1.3 MLD i bokført verdi. Materiellet er solgt, gitt bort, omfordelt og blitt til spiker, ref BV202. Men vi må øke takten i avhendingen. Forsvaret, betaler nå husleie til Forsvarsbygg fra og med 2002 og det er viktig at vi får avhendet eiendomsmasse som ikke inngår i ny struktur. Gammelt materiell og gamle bygg og anlegg koster mye å vedlikeholde. Pengene må frigjøres for bruk til primær oppgavene, og til utbygging av verksteder og lager hvor vi nå ønsker å samle FLO's virksomhet.

Det er imidlertid viktig å se omstillingen av hele Forsvaret og etableringen av FLO i sammenheng når kostnadsreduksjonene skal realiseres. Primærvirksomheten må ha tilstrekkelig vilje og kompetanse til å gjennomføre forutsetningene som reelle kunder til støttevirksomheten.

FLO på sin side må ha nødvendig evne og kundeforståelse til å ivareta sin rolle som leverandør. FLO er tross alt i en monopolsituasjon i mange henseender. Det å skape forståelse på begge sider om at målet er å minimalisere kostnadene er ikke like enkelt i et system hvor en "snill onkel" har betalt regningene uten å kny i mange år, hvor ansvar i svært liten grad er gjort gjeldende, og hvor evne og vilje til helhetstenkning ikke har vært særlig utpreget.

Videre er det viktig at det blir ryddet opp i grensesnittene mellom FLO, Forsvarsledelsen og Forsvarsdepartementet når ny Strategisk Samlokalisert Ledelse blir etablert. Regler og bestemmelser må forenkles og revurderes, dobbel og trippel saksbehandling må bort, og det må etableres klare ansvar og myndighetslinjer i hele organisasjonen.

Og sist, men ikke minst, Forsvaret må få et nødvendig og hensiktsmessig verktøy for gjennomføring av reel kostnadsstyring, og for å få på plass nødvendige forutsetninger for horisontal samhandel i hele Forsvaret. Dette skal realiseres gjennom Prosjekt GOLF som skal innføre et enhetlig IS/IT system i Forsvarets materiellforvaltning, pengeforvaltning og personellforvaltning. Golf er et ambisiøst program som vil kreve vilje, mot og helhetlig fokus i alle ledd i Forsvarets Militære Organisasjon.

## Sammendrag av gitte føringer

Før jeg går videre med en status av hvor FLO er i dag, la meg gi en oppsummering av føringene som er gitt:

- I stort skal alt materiellforvaltningspersonell i Forsvaret "legges flatt" inn i FLO
- I løpet av 2002 skal det etableres en konsernstab til å lede organisasjonen, bestående av max 30 personer. Konsernstaben skal sees i sammenheng med stabene i eksisterende forvaltninger.
- Det skal etableres et Forsyningssenter Nord-Norge og Forsyningssenter Sør-Norge
- Felles Forvaltningsorganer skal etableres

- Prinsipper og mekanismer for horisontal samhandel skal etableres og innføres, med målsetting at FLO i hovedsak skal være kundefinansiert fra 2003.
- Investerings og utviklingsorganisasjon skal utredes og etableres innen utgangen av 2003, med forbehold om Stortingets vedtak.
- Utredningen av en prosessbasert organisasjonsform for FLO skal gjennomføres, og fremlegges for Stortinget senest juni 2004.
- I tillegg skal følgende aktiviteter relatert til FMO og spesifisert i Forsvarssjefens gjennomføringsplan for omstilling 2002-2005 gjennomføres:
- Alle Argusprosjekter i Forsvaret relatert til logistikk skal overføres FLO og videreføres. Eksempler er Lagersamordning, Administrative kjøretøy, Tungtransport i Forsvaret, Etterforsyning, som igjen omfatter en rekke underprosjekter, samt etablering av Felles Intendantur og Felles Ammunisjonsforvaltning.
- En rekke tekniske verksteder skal utfases og legges ned. For å nevne noen: Rakkestad, Rinnleiret, Evje og Hvalsmoen.
- Under hele prosessen skal gevinstmål synliggjøres og realiseres fortløpende og FLO skal styres på styringsparameter, og Mål og Resultat Indikatorer (MRI'er) innen følgende områder: Økonomi, prosesser, personell, oppdrag og kundetilfredshet.

### Hvor er vi idag?

"Flat overføring" av personell er gjennomført. Den sist oppdaterte OPL/F for FLO viste at det er ca 8900 stillingshjemler i organisasjonen. Disse er omtrent jevnt fordelt på hver av de fire hovedforvaltningene. Men hvor mange årsverk organisasjonen omfatter er mer vanskelig å besvare, tallene varierer fra ca 6700 ifølge lønnsutbetalinger til ca 8300 ifølge personellister fra forvaltningene. Mest sannsynlig er det ca 8100 ÅV i FLO. Dette illustrerer noe av problematikken med personellstyring i Forsvaret. Men vi skal få orden på tallgrunnet. I Forsvarssjefens gjennomføringsplan er FLO gitt en ramme på 6450 årsverk etter omstilling. Vår utfordring er derfor å slanke organisasjonen med ca 2000 årsverk gjennom nedleggelse, samordning og sammenslåing av virksomheten, og gjennom effektivisering av logistikprosessene i Forsvaret.

Alle enheter underlagt FLO har fått nye benevnelser som reflekterer FLO tilknytningen. Forsyningscenter Nord og Sør er under etablering, og de skal lokaliseres til hhv Harstad eller Bardufoss/Heggelia i Nord og til Nordkisa i Sør-Norge. De skal være operative i januar 2003.

Konsernstab er under utredning. Mitt mål er å ha den etablert og bemannet innen 1 August i år. Jeg tar sikte på å ha en Controllerenhet, en Strategi- og Utviklingsenhet, en Plan og Økonomienhet og en HMS enhet på strategisk, overordnet nivå i konsernstaben. Men vi må beholde en god del av den "gamle" staben under omstillingsfasen, og inntil strategisk samordnet ledelse blir etablert.

En vesentlig utfordring i konsernstabssammenheng er å etablere arbeidsform. I Forsvaret har det vært vanlig at en stab er mer enn en strategisk enhet. Staben har vært en blanding av saksbehandlerelement, styringselement og kontrollerende element innen de fleste funksjoner, men også på strategisk plan. Med konsernstab etablert, og med bemanning mindre enn 30 ansatte vil ikke saksbehandling være mulig. I praksis vil dette måtte innebære en fundamental gjennomgang av regelverk og arbeidsprosesser i grensesnitt mellom FD, FO/FST og FLO, og mot de gjenværende staber i Forvaltningene. Beslutningsmyndighet og ansvar må delegeres vesentlig lenger ned i organisasjonen enn nå.

Fullmakter og rammer må gis til lokale sjefer for selvstendig styring av virksomheten. Dette blir en utfordring, siden prinsippet bryter ganske så radikalt med etablerte rutiner.

Det er besluttet å etablere en Felles Forsvarets Intendanturforvaltning og en Felles Forsvarets Ammunisjonsforvaltning. Utredningene er gjennomført og bemaningsbehovet er klarlagt. Jeg vil også skyte inn her at ammunisjonsutvalget samtidig har utredet avhending av 20% av

ammunisjonslagere i Nord og Syd Norge. Prosjektet er presentert for og godkjent av FSJ og er under gjennomføring.

Nedleggelse av tekniske verksteder går etter planen. Et spennende prosjekt jeg vil nevne er å selge Rinnleiret Tekniske Verksted til de ansatte for å videreføre virksomheten som et selvstendig selskap. Innen sommeren vil vi vite om de nødvendige forutsetninger er på plass.

Jeg har nevnt utfasing og avhending av materiell. I denne prosessen har Forsvarsdepartementet delegert avhendingsfullmakter i TfF kl 7 til Forsvaret. Det er en enorm materiellmengde som må bort, og arbeidet har høy prioritet og høyt tempo.

Utredning av Investerings og Utviklingsorganisasjon har begynt. Etter en nærmere vurdering er det besluttet at man i første omgang vil etablere en såkalt "lett" IUO, dvs en organisasjon bestående av et merkantilt element og med materiellprogramsjef. Forsvarets prosjekter vil bli klassifisert innenfor spesifikke materiellprogram, hvor summen av alle prosjekter gjennomført i et program representerer av Forsvarskapasitet. Dette innebærer at materiellprosjektene fordeles på 15 til 20 programområder. Den tekniske kompetansen som er nødvendig for gjennomføringen av prosjektene, og prosjektledelse, blir sittende i Forvaltningene. Men vi er nødt til å videreutvikle organisasjonen når FLO etableres i en prosessbasert organisasjon. Jeg vil be om assistanse fra FFI i å definere programområdene. Det gjenstår også å beslutte om alle Forsvarets prosjekter, det være seg NATO prosjekter og bygg og anleggsprosjekter, skal styres gjennom IUO. Hvor organisasjonene blir geografisk lokalisert er ikke besluttet, men Osloområdet vil nok være et naturlig valg i lys av det nære samarbeidet som naturlig vil bli med SSL.

Målsettingen er å ha etablert IUO i løpet av høsten 2002, og at organisasjonen overtar ansvaret for materiellprosjektene i Forsvaret fra 1 jan 2003. Vi må forutsette at det vil bli videreutvikling av organisasjonen og ytterligere prosesseffektivisering i løpet av 2003 for å realisere gevinsten.

### **Prosessbasert organisasjonsform**

I STYFOR utredningen skisserte utvalget følgende hovedprosesser for FLO i sitt hovedalternativ 4A: IUO, Teknisk tjeneste, Forsyning, Vedlikehold og IS/IT drift. Jeg forutsetter at det er dette som ligger til grunn for at FD i iverksettelsesbrevet ber om at det i fase 3 av O/U i FLO utredes en prosessbasert internstruktur for organisasjonen, og som presenteres for Stortinget innen juni 2004.

Vi har igangsatt utredninger av de hovedprosessene i Forsvaret som STYFOR indikerte. Divisjonalisering av hovedprosessene er forøvrig en modell våre Svenske naboer også har valgt. I en ny organisasjon etablert fra 1 jan 2002, FMLOG, er det etablert tre divisjoner, hhv Forsyning, Service og Vedlikehold mens Svenske FMV må ses som en kombinasjon av IUO og Teknisk divisjon. Vi har forøvrig hatt møter med FMLOG "for å lære".

Hovedprosessene er under utredning i hver av forvaltningene, og utføres av arbeidsgrupper sammensatt på tvers av Forsvaret. I tillegg har FLO/IKT iverksatt et internt O/U program for å rendyrke tjenestene i organisasjonen mot Forsvarets reelle behov og funksjoner. Prosessutredningene skal være gjennomført innen oktober 2002. Da vil vi ha organisasjonsutviklingsprosjektet ProFLO på plass og kan begynne videre utredning av prosessbasert organisasjonsform.

Målsettingen med prosessutredningene vil være å komme frem til størst mulig bredde i fellesløsninger, slik at FLO kan etableres som reelt Forsvarets Logistikkorganisasjon. Dette vil måtte innebære å presse skillet mellom FLO og støtte til den enkelte Forsvarsgren så langt ut i organisasjonen som mulig. Det kan innebære at Forsyningssentrene kun blir koordinerende Logistikkenheter for beredskap, militære øvelser og operasjoner og at alle andre logistiktjenester forbundet med daglig virksomhet styres sentralt.

Dette blir imidlertid å gå langt i å beskrive en "end state" for 2005. Mange vil helst at jeg gjør det nå, men etter min oppfatning må organisasjonsform, konsernmodell, divisjoner og divisjonenes interne struktur komme som en naturlig prosess. Prosessen skal være toppstyrt for å ha nødvendig tempo og besluttsomhet, men den må være involverende for å skape best mulig forståelse og forankring for de løsninger som blir valgt. Vi må imidlertid unngå uendelige utredninger og ørkesløse diskusjoner, vi må handle.

### **Tilknytningsform**

Den neste store og tunge vurdering som må iverksettes basert på Storting og Departementets føringer, er utredningen av FLO's tilknytningsform. Det vil si, skal FLO være en del av Forsvarets Militære Organisasjon, eller skal FLO etableres som en Forvaltningsbedrift utenfor FMO. Tilknytningsform skal behandles av Stortinget i forbindelse med Fase 3 utredningene.

Hvis jeg skal si min personlige mening om tilknytningsform vil jeg hevde at enkelte virksomheter i FLO bør kunne etableres utenfor FMO, men at vesentlige enheter av organisasjonen bør være i FMO. F.eks kan Hovedverksteder i Forsvaret og deler av den øvrige lager og verkstedstruktur etableres som egne forvaltningsbedrifter, mens de enheter i FLO som er direkte bidragsyttere til den militære, operative virksomhet nok bør være i FMO. Dette også selvsagt sett i lys av forberedelsene til en krise- og krigsorganisasjon. Forsvarssjefen må ha tilgjengelig en Logistikkorganisasjon som innehar tilstrekkelig kundekompetanse, som har tilstrekkelig teknisk fagkompetanse til å styre komplekse materiellprosjekter, og han må ha en organisasjon som evner å styre og prioritere støttevirksomheten mot de skarpe oppgavene. Men jeg er sikker på at mye kommer til å bli sagt og skrevet om tilknytningsformen til FLO.

### **Bortsetting av virksomhet**

I Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev for St. Prp 45, omstillingen av Forsvaret, heter det at "Bortsetting av virksomhet skal vurderes som et virkemiddel og en finansieringskilde for moderniseringen av Forsvaret". Målet er jo alltid å kunne gjennomføre støttevirksomheten bedre og billigere. Et middel for å få til dette må være å konkurransenutsette egen virksomhet for å måle oss opp mot de beste i markedet, og å synliggjøre kostnadene for etterspurte varer og tjenester slik at våre kunder kan ta reelle valg. Dette innebærer at vi nøye må vurdere hvilke tjeneste og ytelser FLO skal levere i fremtiden, og hva som kan settes bort til sivile virksomheter og til industrien. Jeg tror for eksempel vi ikke kommer utenom en vesentlig mer integrert samarbeidsform med forsvarsindustrien eller annen sivil virksomhet for hele levetidssyklus for viktig Forsvarsmateriell. Dette gjelder produksjon, vedlikehold, oppdateringer og avhending. Men også på andre områder, som ren tjenesteyting, er vi nødt til å se oss om etter partnere. Vi har så smått begynt, men vi har langt igjen.

### **Avslutning og konklusjon**

I en rapport om omstillingen i Forsvaret fra Gemini Consulting står det følgende å lese:

Sitat:

"Vi har sammenlignet [Forsvaret] med de andre store kunder vi har jobbet med. Kvaliteten på Forsvarets personellressurser er minst på høyde med de andre. Hvor ligger da forskjellene? Jo, i organisasjon, struktur, rutiner og systemer".

Sitat slutt.

Videre står det å lese under Endringsledelse

Sitat:

"En nødvendig endring i Forsvaret vil derfor ikke skje som en konsekvens av å videreføre dagens etablerte tenkesett, etablerte rutiner og strukturer. Endring vil stille store krav til Forsvaret, som er nødvendige. Organisasjonen må være beredt til å handle raskere enn det

organisasjonen kollektivt trodde var mulig og med mer kraft enn organisasjonen er vant til, tildels basert på informasjon som er ufullstendig”.

Sitat slutt.

Jeg tror at forutsetningene nå er til stede for å få til radikal og vedvarende omstilling av støttefunksjonene og logistikkjenesten i Forsvaret. Det er tilstrekkelig politisk vilje til å gjennomføre nødvendige endringer og å ta upopulære tiltak. Det er tilstrekkelig forståelse i den militære organisasjonen om at endring er nødvendig, men til nå har det skortet på tilstrekkelig endringsvilje og endringsevne. Jeg tror at nå er tiden moden. Gjennom å opprettholde tilstrekkelig trykk, beslutsomhet og tempo i omstillingen vil vi klare å gjennomføre alle de tiltak vi har snakket om og som vi har utredet så mange, mange ganger før. Vi må gjøre noe med organisasjonen, vi må gjøre noe med strukturen, vi må gjøre noe med selvpålagte regler og rutiner, og vi må innføre bedre, mer effektive og rasjonelle felles støttesystemer i hele Forsvaret.

Vi skal være utålmodige etter å komme frem til nye kreative løsninger, men samtidig må vi ta vare på de gode kulturene fra de gamle systemene, vi må verne om all vår gode kompetanse og vi må skape forutsetninger for personlig selvrealisering, for kreativitet og for smarte løsninger.

Må vi ta altfor mange omkamper i omstillingen vil vi lett komme til å stampe mye i tung sjø, og de beste ressursene våre, kompetansen og kreativiteten, vil velge seg smulere farvann. Lojaliteten til arbeidsgiveren er som kjent ikke hva den engang var, og derfor må vi sørge for at omstillingen gir mening, at den har fornuftige mål og innhold og at den samtidig sikrer personlig utvikling.

Det ligger en formidabel utfordring foran oss i å utvikle Forsvarets logistikkorganisasjon i henhold til forutsetninger og føringer som er gitt. Jeg må få avslutte med et sitat fra min gode venn Tor Espedal: ”Nå er det ikke nok å gjøre så godt du kan, nå må du gjøre det som er nødvendig”

Takk for oppmerksomheten