

**Foredrag i Oslo Militære Samfund, 17. oktober 2005**  
**ved**  
**Generalmajor Trond Ragnarsøn Karlsen**  
**Sjef Forsvarets logistikkorganisasjon**

**"Utvikling og utfordringer i Forsvarets Logistikkorganisasjon"**



(Siekkes mot fremføring)

*(Plansjene det henvises til er ikke vedlagt dette manus. Innholdet i foredraget går likevel klart frem. Spesielt interesserte kan få plansjene tilsendt ved henvendelse til webmaster via e-postadresse: [stigmk@chello.no](mailto:stigmk@chello.no))*

Mine damer og herrer, før vi går løs på dagens hovedtema, utvikling og utfordringer i FLO, ønsker jeg å gi dere en kort presentasjon om hva FLO er:

FLO er en stor organisasjon med mer enn 5000 medarbeidere. FLOs hovedoppgave er å understøtte den operative virksomheten i Forsvaret, herunder virksomheten i Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet. Denne hovedoppgaven skal løses ved at FLO leverer logistikk som dekker Forsvarets behov. FLO er rent geografisk spredd på alle de steder Forsvaret er i vårt langstrakte land, men har også personell ute for å understøtte operative avdelinger i andre land. Økonomi og økonomistyring er som kjent et tema som i dag blir viet stor oppmerksomhet i hele Forsvaret. Fokus i FLO blir derfor å levere effektiv logistikk med lave kostnader. FLO har et 2005-budsjett i underkant av 14 milliarder kroner. Dette utgjør over 40 % av det totale forsvarsbudsjettet Selv om det ikke er helt sammenlignbart kan det gi en indikasjon å sammenligne FLOs budsjett med omsetning i andre store norske selskaper.

(omsetning i milliarder kroner):

1. Statoil	306
2. Norsk Hydro	155
3. Telenor	60

...

24. FLO 13,85

...

34. SAS Braathens 10,8

Kilde: hegnar.no

Siden etableringen i 2002, har Flos organisasjon endret seg betydelig. Vi har nå en organisasjon som er fleksibel og godt tilpasset våre kunders behov. Utgangspunktet for etableringen av Flo var Stortingets behandling av St Prop nr 55 (2000-2001) på forsommeren 2001.

### Plansje 3

For å se på utviklingen av dagens FLO er det naturlig å ta utgangspunkt i den organisasjonen vi hadde i 2001. FLO ble etablert 1 jan 2002, hovedsakelig med basis i elementer fra de forsvarsgrenvise forsyningskommandoene, Forsvarets Tele- og Datatjeneste (FTD) og Forsvarets sanitet (FSAN). Selv om dette var basisen for etableringen av FLO, så har også deler av virksomheten som tidligere var lagt under generalinspektørene og andre i løpet av perioden blitt integrert i FLO. Jeg kan nevne all teknisk tjeneste ved flystasjonene, sambandsoperativ virksomhet ved våre operative hovedkvarter, garnisonslagre i Hæren og HVs distriktslagre.

I 2002 og 2003 ble det etablert felles forvaltning for utvalgte områder som for eksempel intendantur, ammunisjon og investeringer. Samtidig ble det øverste lederstøtteapparatet kraftig redusert fra en stor logstab til en mye mindre konsernstab.

De forsvarsgrenvise forvaltningsenhetene eksisterte fremdeles, mens løsninger for ikke-grenvis organisasjon ble utviklet.

### Plansje 4

I 2004 ble det etablert en divisjonsstruktur på tvers av tidligere forsvarsgrenvis organisering. Disse endringene i seg selv og hyppigheten innebar naturlig nok utfordringer innenfor områder som: Styring, felles prosesser og kulturforskjeller. Stortingets behandling av St prop 42 (2003-2004) ga imidlertid FLO ytterligere innsparingskrav for perioden 2005 til 2008. Vi hadde da en organisasjon som hadde vært i kontinuerlig omstilling siden etablering i 2002. Vurderingen var da at det var bedre å iverksette en ytterligere omorganisering umiddelbart for å nå også disse innsparingskravene og for å ikke trekke omorganiseringen av FLO ut i det uendelige. Dette resulterte i en ny organisasjon som ble etablert 1 sept i år.

Som det vil fremgå av resten av foredraget er imidlertid ikke omstillingen og moderniseringen av FLO over. Det er imidlertid viktig å nå signalisere at det største potensialet for å effektivere virksomheten ligger i å få forbedret arbeidsprosessene og rutinene i organisasjonen. For å få til dette, må strukturen i den nye FLO-organisasjonen derfor ligge fast over noe lengre tid enn vi har vært vant til. Jeg vil imidlertid understreke at dette ikke betyr en stans i omorganiseringen og effektiviseringen av FLO, men tiltakene vil i større grad konsentrere seg om mindre deler av virksomheten.

Kort fortalt kan man si at hovedutfordringene så langt har vært:

- Mange organisasjonsendringer på få år som gjør det utfordrende å få på plass gode arbeidsprosesser og rutiner.

- Styring i forbindelse med etablering av en ny organisasjon, herunder overføre oppdrag, leveranser/avtaler og budsjett.
- Flere IS/IT-systemer og applikasjoner som vanskeliggjør felles prosesser, forsvarlig forvaltning og som skal sørge for at organisasjonen skal "henge sammen" etter større endringer (METFOR, WBS, P-data, org-data)
- En nedbemanning gjennom reduksjon av antall ÅV samtidig som vi skal ha riktig kompetanse for å løse våre oppgaver.
- Omstillingsprosesser hvor et stort antall personer er involvert (P-prosesser og lederutfordringer), herunder tiden det tar å gjennomføre en omstilling i offentlig virksomhet generelt og Forsvaret spesielt. Jeg tror det er et betydelig potensial for forenklinger.

Vi har imidlertid endt opp med en organisasjon som vi tror er effektiv i forhold til de oppgaver den skal løse.

### Plansje 5

Vi ønsket å ha en flat organisasjon hvor veien fra topp til bunn var kortere enn tidligere. Dette førte til at divisjonsnivået ble fjernet og vi endte opp med 7 avdelinger. La meg kort ta for meg disse:

- Investeringsavdelingen ivaretar som navnet sier materiellinvesteringene i Forsvaret. Det er en avdeling på i overkant av 200 personer. Selv om de er organisert i én avdeling, så er avdelingen geografisk spredd med de største deler av virksomheten på Kolsås, Kjeller og Haakonvern. Ledelsen ligger imidlertid på Kolsås. Denne avdelingen har i svært liten grad selvstendig teknisk kompetanse for å gjennomføre prosjekter og er derfor svært avhengig av å få dette fra Systemstyringsavdelingen.
- I tillegg til å støtte Investeringsavdelingen med teknisk kompetanse har Systemstyringsavdelingen både system- og leveranseansvaret for alt materiell. I tillegg er de Generalinspektørenes Point-of-contact (POC) ift leveranseavtaler mellom disse og FLO. På mange måter kan man si at denne avdelingen er "navet" i FLOs driftshjul. Også denne avdelingen er geografisk spredd med hoveddelene på Kolsås, hvor ledelsen sitter, Kjeller og Haakonvern. Det er fra enkelte hevdet at en samling av f.eks. alle i Investeringsavdelingen på et sted er det mest rasjonelle. Jeg er ikke nødvendigvis enig i dette, og mener at den mest effektive løsningen i hvert fall på kort og midlere sikt er å ha et "Kompetansesenter" for understøttelse av de respektive forsvarsgrenene der kompetansen finnes i dag. Eksempelvis tror jeg at det er mest effektivt å ha f. eks maritim investeringskompetanse, maritim systemkompetanse, maritim kontrakts- og innkjøpskompetanse, samt maritim forsyningskompetanse på ett sted, og da fortrinnsvis på Haakonvern hvor man også kan være i nærheten av de operative systemene og det operative personellet som skal understøttes. Dette betyr ikke at man ikke skal se på fellesløsninger og felles prosesser, samt hjelpe hverandre, men vi må ha for oss hva som totalt sett gagnar vår hovedoppgave, nemlig stille stridsklart materiell klart for de operative brukerne, best.
- Så over til produksjonsavdelingen som er vår desidert største avdeling med mer enn 2000 medarbeidere. Sjef produksjonsavdelingen som sitter på Kjeller er i tillegg til å være faglig ansvarlig for vedlikeholdet i FLO, også sjef for våre 8 FLO-baser som inneholder det aller meste av vår lokale organisasjon. Basene er som

dere ser fordelt over hele landet. Hver FLO-base har lagt under seg alt vedlikehold, forsyningsvirksomhet og RSF-virksomhet innenfor sitt geografiske område. Når det gjelder våre Tunge verksteder, så ligger de ikke under FLO-basesjefene, og RSF-virksomheten vil bli overført til FLO og lagt under FLO-basesjefene mvf 1. jan 06.

- Forsyningsavdelingen hvor ledelsen er plassert på Kjeller er ansvarlig for all materiellstyring i FLO, alle driftsanskaffelser, samt den terminalvirksomheten som Forsvaret har. Avdelingen har også det faglige ansvaret for forsyningstjenesten i FLO, herunder også den ute ved FLO-basene. Denne avdelingen er også ansvarlig for alt salg av utrangert materiell fra jagerfly og stridsvogner til underbukser og telt.
- IKT-avdelingen er ansvarlig for all virksomhet innenfor IKT-området i FLO. Dette gjelder også den virksomheten som finner sted ute i Forsvaret. IKT er dermed antagelig den avdeling som har medarbeidere på flest antall tjenestesteder i Forsvaret – både innenlands og utenlands.
- Avdeling for Tunge verksteder dekker våre verksteder i Bjerkvik og på Trandum som først og fremst understøtter Landkapasiteter, Luftforsvaret hovedverksted på Kjeller som først og fremst understøtter Luftkapasiteter og verkstedene på Haakonsværn, Laksevåg, Ramsund og Horten som først og fremst understøtter de maritime kapasiteter.
- Avdeling for regional støttefunksjon er i en prosjektfase i og med at RSF-ansvaret først skal overtas fullt og helt av FLO mvf 1 jan 06. Denne avdelingen vil på samme måte som Forsyningsavdelingen ha det faglige ansvaret for sin virksomhet, herunder også den ute ved FLO-basene.
- Til slutt vil jeg vise til min stab, samt Forsvarets materielltilsyn som skal ivareta en tilsynsfunksjon ift materiellet i Flo der hvor materiellet ikke er underlagt en sivil tilsynsmyndighet.
- Plansje 6
- Så litt over på Status i FLO
- ***Målsetningen med den store omstruktureringen av logistikken i Forsvaret har vært å gjøre logistikken mer effektiv og samtidig mindre kostnadskrevende. Dette gjør vi selvsagt for å kunne øke budsjettandelen til den operative virksomheten og til sårt trengte materiellinvesteringer.***
- ***De meget store organisasjonsendringer som har skjedd i Forsvaret generelt og FLO spesielt de senere år, har gjort det bortimot umulig å si med noenlunde sikkerhet hva dagens oppgaver og aktiviteter som ligger under FLO kostet da vi startet på langtidsperioden 2002-2005. Det er imidlertid to områder hvor vi kan peke på konkrete resultater, nemlig personellreduksjoner og arealreduksjoner.***
- Ihht program FOKUS, som er FSJs program for omstilling, har FLO blitt redusert fra ca 7750 årsverk i 2001 til dagens ca 5250. Med andre ord en reduksjon på ca 2500 årsverk. Dette utgjør en årlig innsparing på mer enn 1,2 milliarder kr pr år.
- Forsvaret har hatt som krav fra Stortinget å redusere sitt arealbruk med 2 mill m<sup>2</sup> innen utgangen av 2005. FLOs andel er halvparten av dette. Dette har FLO klart, m.a.o. full måloppnåelse. Ved å redusere bygningsmassen med ca 1 million kvadrat sparer FLO ca 400 millioner pr år.

- Hva betyr egentlig 1 million m<sup>2</sup>? Dersom vi sier at en gjennomsnittsbolig i Norge er på 100 m<sup>2</sup>, så har Flo fjernet bygningsmasse som tilsvarer ca. 10.000 boenheter. Til sammenligning så tilsvarer dette antall boliger i en by på størrelse med Bodø, Sandefjord eller Tønsberg.
- UTFORDRINGER:
- Jeg er veldig glad for å kunne si at en av mine minste utfordringer er å få personellet motivert for å understøtte den operative virksomheten. Vårt hovedprodukt er stridsklart materiell, og jeg opplever at mine medarbeidere er meget dedikerte og motiverte for å produsere dette enten det er materiell og systemer i daglig drift eller det er materiell og systemer som skal anskaffes.
- Det skal imidlertid ikke stikkes under en stol at vi har utfordringer innenfor dette området. Jeg vil ta for meg noen av de utfordringer vi har i virksomheten.
- Plansje 7
- FLO sin virksomhet er innrettet mot både nasjonale og internasjonale operasjoner. Ut i fra at vi heldigvis lever i en forholdsvis stille og rolig del av verden så er det naturlig at understøttelse av internasjonale operasjoner er gitt høyeste prioritet i FLO. Vi kan ikke komme bort fra at Forsvarets operasjoner nå foregår i andre deler av verden gir til dels betydelige logistiske utfordringer. Det er for eksempel logistisk utfordrende å transportere en eskadron med CV90 for tjeneste i Kabul. I tillegg er det klart at operasjoner i ørkenlignende strøk gir utfordringer både i forhold til personlig utrustning, bespising og ikke minst drift av mekanisk utstyr.
- Etableringen av LOGOPS er en synliggjøring av denne prioriteringen. LOGOPS sin oppgave er nettopp effektivitet og enhetlig å understøtte eksisterende operasjoner, for tiden med prioritet til internasjonale operasjoner. De skal være med i planleggingen av nye mulige operasjoner og vil også naturligvis være en viktig del av terminering av operasjoner. Gjennom LOGOPS har Forsvaret en single POC for logistikk i int. ops, og et unikt kompetanse senter for operativ logistikk.
- Logistikken er en viktig og nødvendig del av alle styrkebidrag. De siste årene har vi således vært i Kosovo og Irak. Vi er fortsatt i Afghanistan. Den enkelte operative sjef er selvfølgelig klar over nødvendigheten av logistikken i enhver operasjon.
- FLO er i ferd med å etablere LOGBASER for å enda raskere og mer effektivt kunne deployere sammen med operative styrker. LOGBASENE er tenkt å være modul basert hvor de enkelte moduler kan settes sammen ut fra hvilket styrkebidrag som skal understøttes. Basene består av noen moduler som er styrkebidragsavhengig for eksempel teknikere til å understøtte en F-16 skvadron og moduler som kan understøtte alle typer styrkebidrag som for eksempel kjøkken.

- I tråd med Stortingsproposisjon nr 42 (2003-2004) har FLO som målsetting å gjøre mest mulig av vår virksomhet gripbar og deployerbar. Dette gir selvsagt en del utfordringer – ikke minst på personellsiden.

Forsvaret investerer hvert år en betydelig sum penger i nytt materiell og nye systemer. Tiden tillater ikke en grundig gjennomgang av dette spennende området, men jeg vil komme innom enkelte områder og prosjekter.

Først vil jeg imidlertid trekke frem at vi nå begynner å se konsekvensene av stadig eldre materiell. Alle som har hatt en gammel bil, vet jo hvordan det slår ut på driftsutgiftene. Så over til noen av de pågående prosjekter.

### Plansje 8

1. Forsvaret anskaffer fem nye fregatter fra det spanske skipsverftet NAVANTIA. To båter er sjøsatt, men dog ikke ferdige, disse er Fridtjof Nansen og Roald Amundsen. Fridtjof Nansen skulle bli levert 1 oktober 2005. Nå er det på det rene at det spanske verftet ikke kan levere før 31/3-2006. Forsinkelsen skyldes i første rekke at kontrakten ble underskrevet 4 måneder senere enn planlagt, og at verftet har vært gjennom en turbulent omstilling. Min vurdering er at dette kompliserte prosjektet er i godt gjenge, og vi vil få 5 utmerkede fregatter til Forsvaret.
2. Forsvaret anskaffer 14 nye helikopter for å operere fra fregatter og kystvaktfartøy. De første helikoptrene kommer til å bli levert i 2007. Vi har opsjon på ytterligere 10 helikoptre for redningstjenesten. NH-90 vil dekke alle krav, og det vil dessuten gi en samfunnsmessig besparelse å operere ett helikopter for å dekke både redningstjenestens behov, kystvaktens behov og marinenes behov.
3. Kampfly prosjektet er ennå i valgfase. Fire kandidater er fortsatt aktuelle. Disse er amerikanske JSF, europeiske Eurofighter, franske Rafal og svenske JAS Gripen.
4. Vi har en rekke hærprosjekter i investeringsplanen. Mange av disse har vart i flere år, og blitt endret i både innhold og omfang pga de endringer som har vært i Hærstrukturen. En videreutvikling av materiell i dagens struktur som f.eks Leo 2, vil være aktuelt. I tillegg vurderes det bl.a nye lette pansrede feltkjøretøyer.

### Norsk forsvarsindustri – trenger Forsvaret norsk forsvarsindustri?

#### Plansje 9

FLO har et meget godt samarbeid med norsk forsvarsindustri. Dette samarbeidet er viktig for begge parter. Det er min oppfatning at norsk forsvarsindustri har bidratt til at Forsvaret har fått bedre og billigere løsninger enn det som alternativt kunne blitt levert av utenlandske leverandører. Forsvaret er derfor tjent med å ha en aktiv og velfungerende norsk forsvarsindustri. Listen over vellykkede prosjekter er lang. Jeg har lyst til å trekke frem et par pågående prosjekter, for eksempel Norsk sjømålsmissil (NSM) som ser ut til å bli et meget bra missil som vi håper og tror har et stort eksport potensial. Skjold klassen MTBer ser også ut til å bli en svært god våpenplattform som andre land allerede har vist interesse for. Likevel tror jeg at disse prosjektene bli de siste sær-norske løsninger og derfor representere noe som kan være et epokeskifte. Utvikling og produksjon av slike høy-teknologiske plattformer er nå så kostbart at det fremtvinger felles løsninger med andre lands Forsvar. Dette for å kunne dele utviklingskostnader på flere land, slik det gjøres for eksempel med JSF og Eurofighter. Dette understreker betydningen av at norsk forsvarsindustri innenfor denne typen

prosjekter klarer å skape allianser med tilsvarende industri i andre land. Samtidig som vi også trenger partnere blant andre lands forsvar for å dekke de omtalte utviklingsutgifter.

Det er også en trend at vedlikehold av utstyret i større grad søkes gjort gjennom felles løsninger og ansvarsdeling. Dette gir selvsagt utfordringer for norsk forsvarsindustri, men også muligheter.

La meg imidlertid konkludere på mitt innledende spørsmål med at vi absolutt trenger norsk forsvarsindustri.

### **Omstilling**

Som allerede nevnt er ikke omstillingen og moderniseringen over i FLO. Jeg vil i det videre ta for meg noen av de viktigste tiltakene vi ser for oss for å nå våre innsparingsmål slik at den operative strukturen kan bli realisert. Hvis vi ikke lykkes med vår omstilling, og ikke når våre innsparingsmål, vil dette på kort sikt gå utover den operative aktiviteten som for eksempel høsten 2004 hvor marinen ble lagt til kai. På lengre sikt vil det bety at den operative strukturen vedtatt av Stortinget sommeren 2004 ikke vil bli realisert.

Et av de tiltakene vi har sett på er et forslag om å gjøre våre tunge verksteder om til ett statlig A/S.

### Plansje 10

FLO/TV minus TV/Maritime er foreslått omdannet til et statlig aksjeselskap. FLO leverte sin anbefaling med tilhørende forretningsplan til FSJ 15 sep 2005. Jeg ser av St prp nr 1 (2005-2006) at den avtroppende regjering har ønsket å vente med den videre behandling av dette forslaget, og det er nå opp til den påtroppende regjering å stake opp den videre kurs.

Slik jeg ser det, er det to alternativer til et statlig aksjeselskap; På den ene siden kan TV omdannes til Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter eller så forblir de i FMO som en del av FLO. Ved sistnevnte alternativ må FLO selv skape balanse mellom Forsvarets vedlikeholdsbehov og våre vedlikeholdskapasiteter. Dette vil bety nedbemanning, neddimensjonering og muligens nedleggelse av enkelte deler av virksomheten, spesielt vil jeg påpeke at vi har en vedlikeholdskapasitet for understøttelse av Hæren som er for stor ift behovet. Det er da naturlig å trekke den konklusjon at nedbemanningen etc vil gå sterkt utover Bjerkvik og/eller Romerike tekniske verksted. En viktig kommentar til prosessen som jeg føler er relevant er at under den lokale behandlingen ved verkstedene på Bjerkvik og Trandum var samtlige parter – både på arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden - enig i at et statlig A/S var den beste løsningen.

Jeg anbefaler ikke at de tunge verkstedene organiseres som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter. Grunnen til dette er denne organisasjonsformen ikke gir de nødvendige virkemidler for å kunne omstille og effektivisere virksomheten slik det er behov for. Man kan på den annen side hevde at dette har man ikke i FMO heller, men så lenge de er en del av FMO så har vi i alle fall kontroll på kostnadene.

Et annet tiltak som ble initiert gjennom Stortingets behandling av St prop nr 42 i fjor sommer er etablering av dagens investeringsavdeling som en investeringsetat direkte under FD.

### Plansje 11

Avdelingen er dimensjonert for å kunne tas ut av FLO og etableres som egen etat med enkle håndgrep. Likevel er vi usikre til gevinsten ved en eventuell etablering som egen

etat. Dette er særlig på grunn av at avdelingen er helt avhengig av teknisk fagkompetanse for å gjennomføre samtlige investeringsprosjekter. Denne fagkompetansen sitter i dag i øvrige deler av FLO.

Man kunne selvsagt tenkt seg å tilføre en eventuelt ny investeringsetat ytterligere teknisk kompetanse for å være uavhengig av støtten fra FLO. Dette vil imidlertid i stor grad føre til en dublering av allerede eksisterende kompetanse i FLO hvor vi også er avhengig av denne kompetansen ift daglig drift av våre våpensystemer. En tilføring av teknisk kompetanse til en eventuelt selvstendig investeringsetat har vi etter min mening ikke råd til i et Forsvar som mer enn noen gang har behov for kosteffektive løsninger. I tillegg skal man ikke se bort fra de ulemper etablering av en egen etat vil gi i forhold til for eksempel den nære og nødvendige kommunikasjonen som i dag er mellom øvrige deler av FLO og ikke minst de operative miljøene som tross alt skal bruke systemene i operativ virksomhet.

Et tredje tiltak er bortsetting av virksomhet. En ytterligere effektivisering og kostnadsreduksjon kan oppnås ved at vi setter bort deler av virksomheten til sivile leverandører. Vi må være åpne for at noen av de tjenestene som vi i dag produserer selv kan produseres bedre og billigere av andre. En prosess for å vurdere bortsetting har også den effekten at den virker skjerpene på vår egen produksjon av denne tjenesten. Noe som kan føre til at vi får produsert tjenesten billigere enn tidligere uten å måtte sette den bort.

### Plansje 12

Når det gjelder hvilke deler av virksomheten som kan settes bort til sivile kontraktører, er det viktig å definere hva som er vår kjernevirksomhet og hva som er mer perifer. Kjernevirksomhet er oppgaver som etter min mening er så sentrale at de ikke kan settes ut til sivile kontraktører fordi det reduserer vår handlefrihet betydelig. Et godt eksempel på kjernevirksomhet i FLO er understøttelse av internasjonale operasjoner.

Jeg har store betenkeligheter med bruk av sivile kontraktører i forbindelse med internasjonale operasjoner. Grunnen til dette er todelt. For det første er deltakelse i internasjonale operasjoner en del av forsvarets kjernevirksomhet og dermed bør logistikelementene være underlagt militær kommando. For det andre er det folkerettslige betenkeligheter ved bruk av sivilt personell i et militært operasjonsområde. Amerikanske erfaringer viser at det er betydelige utfordringer knyttet til bruk av sivile kontraktører i internasjonale operasjoner.

Gitt kravet til innsparing er FLO helt avhengig av gevinstrealisering gjennom bortsetting av mer perifer virksomhet. Det er verdt å merke seg at bortsetting av virksomhet faktisk også gir arbeidsplasser lokalt og dessuten bidrar til mer Forsvar pr krone.

### **Hva er konsekvenser av en omstilling?**

Det er imidlertid viktig å ha klart for seg at omstilling koster, og at det ikke er slik at en så stor organisasjon som FLO er 100% operativ mvf den datoen organisasjonen etableres.

### Plansje 13

Den store omstillingen som FLO har vært gjennom de siste årene setter store krav til den enkelte medarbeider. Store omorganiseringer er en belastning for personellet. Nå går vi inn i en periode der strukturen skal være stabil og fokuset vil være rettet mot å få ny energi inn i organisasjonen.

I en slik situasjon blir det viktig å klargjøre strategien og fokuser på *fremtiden* og de som

bli igjen i FLO, mindre på nedtrekk og kostnadskutt. FLO har satt opp en del målsetninger ifm omorganiseringen av FLO

- Bygg opp en kultur som trekker i samme retning. Dette betyr en videreutvikling av organisasjonens visjon, verdier, lederkjennetegn og atferd
- Bygg effektive lederteam gjennom teambygging og samkjøring.
- Satse på ledere og medarbeidere gjennom kompetanseutvikling og karriere, herunder lederutvikling
- Skape gode arbeidsforhold der medarbeider trives og gjør en god jobb.

Figuren illustrerer at man må regne med et prestasjonstap i FLO ifm med nye organisasjon. Selv om vi fikk ny organisasjon i drift 1 sept vil det fremdeles være turbulens i organisasjonen. Det vil ta tid før organisasjonen er innkjørt.

#### Plansje 14

Det har vært et sterkt fokus på den økonomiske situasjonen i hele Forsvaret, og kanskje spesielt på FLO, helt siden underskuddet i Forsvaret for 2004 ble avdekket i januar i år. Jeg vil ikke bruke tiden her til å forklare årsakene til FLOs del av underskuddet. Dette er nå et tilbakelagt stadium, som vi har gjort våre lærdommer av, men nå er det viktig å se fremover. Den økonomiske situasjonen i FLO avdekket imidlertid noen problemområder som må løses i tiden fremover for å gi FLO rammebetingelser som er nødvendige i den økonomiske styringen av virksomheten. Det er dette jeg her vil omtale som styringsutfordringer, og som jeg vil jeg komme tilbake til. Først vil jeg imidlertid trekke frem det jeg vil kalle de viktigste realøkonomiske utfordringene.

#### Fortsatt betydelig reduksjon av kostnader

Forsvaret må redusere sine driftsutgifter totalt sett også i årene fremover. Videre skal bevilgningene fortsatt dreies fra støttevirksomhet til operativ virksomhet. FLO må derfor også i årene fremover ta de betydeligste reduksjonene. Jeg vil ta disse reduksjonene både gjennom å:

- effektivisere FLOs virksomhet ytterligere, og
- tilpasse produksjonskapasiteten i tråd med kundenes endrede behov.

I effektiviseringen av FLO har vi iverksatt en rekke tiltak som allerede er nevnt, samt effektivisering av både innkjøps- og forsyningsprosesser. Produksjonskapasiteten må også reduseres – og tilpasses - i tråd med endringer i kundens behov. FLO er en organisasjon som særlig blir dimensjonert av antall våpensystemer som opereres i Forsvaret, den daglige bruk av disse, samt antall investeringsprosjekter. I tillegg vil jeg tilføye antall steder Forsvaret har virksomhet. Utfordringen her er ikke i første rekke å gjøre det, men å gjøre det raskt nok. FLO har vært gjennom en omfattende omstillingsprosess over flere år, hvor den siste ble implementert 1. September i år. Samtidig har FLO levert det kundene har ønsket hele veien, takket være både profesjonalitet og stå-på vilje av de ansatte. Det er derfor en merkbar slitasje på de ansatte nå samtidig som de tiltakene jeg mener er nødvendige for å imøtekomme kravene til kostnadskutt er krevende, og derfor belastende både på personellet som skal gjennomføre tiltakene og for de som blir berørt av de. Dette skal også gjøres samtidig som FLO leverer tjenester i like stort omfang.

### Tilpasse produksjonskapasiteten til kundens behov

Når styrkeprodusentene reduserer sin etterspørsel etter forsynings- og vedlikeholdstjenester, må vi tilpasse vår virksomhet i forhold til det endrede behovet. Hovedutfordringen for FLO er å få redusert kapasiteten raskt nok. Våre kunder forventer lavere totalpris når etterspørselen deres går ned, slik kunder alltid gjør når de etterspør mindre.

Imidlertid er FLO på mange måter en tradisjonell virksomhet som er arbeidsintensiv, og som har en betydelig infrastruktur. Videre er ledetidene på mange anskaffelser lange og basert på et lenge avtalt vedlikeholds nivå. Utgiftene kommer selv om kunden bestemmer seg for å redusere sin aktivitet, og dermed etterspørsel til FLO. Disse elementene innebærer at i et kortsiktig perspektiv er kostnadene i FLO i all hovedsak tilnærmelsesvis faste. De varierer med andre ord ikke i samsvar med endringer i kundens behov. Det tar tid før FLO har justert sin kapasitet – og dermed kostnader – i forhold til endringene i etterspørselen..

I dette bildet hører også nye etterspørselsbehov fra kundene. Når for eksempel Hæren endrer sin styrkestruktur, endrer de også materiellstrukturen. FLO får med andre ord annet materiell vi skal etterforsyne og vedlikeholde, hvilket innebærer at vi også må bygge opp kapasitet. For en best mulig tilpasning i FLO må vi se redusert eller bortfall av etterspørsel i tilknytning til materiell som skal fases ut i sammenheng med ny etterspørsel i tilknytning til materiell som skal anskaffes. Det er ikke nødvendigvis god økonomi å legge ned et verksted for senere å måtte bygge nytt fordi Hæren har fått nytt materiell. Det er mulig at ombygging av det gamle kan være den beste løsningen. Det viktige er at FLO blir i stand til å gjøre slike helhetlige vurderinger, slik at FLO på en best mulig måte for hele Forsvaret kan nå kravene til effektivitet og lavere kostnadsnivå.

### Styringsutfordringer

Som jeg allerede har nevnt viste underskuddet i FLO også at FLO står overfor en rekke styringsutfordringer. Med styringsutfordringer mener jeg min mulighet til å styre den økonomiske utviklingen i FLO, gjennom de rammebetingelsene jeg må operere innenfor.

### Horisontal samhandel

En vesentlig årsak til det jeg omtaler som styringsutfordringer er måten Forsvaret har introdusert horisontal samhandel på. Slik horisontal samhandel nå praktiseres opplever jeg det som svært komplisert, og det fører til at FLO må håndtere en betydelig tilleggsrisiko. Jeg har troen på at horisontal samhandel er riktig for å gjøre oss mer kostnadsbevisste, men på den annen side må vi ikke overlate alt til markedskreftene. Vi må ikke glemme at det er ett Forsvar, og det skal fungere godt som en helhet. Det hjelper ikke at operativ virksomhet går bra, hvis ikke støtteapparatet kan følge opp. Vi har ikke hatt egnede systemer for å håndtere den store fakturaflyten, og det var ikke etablert gode nok rutiner for fakturering og oppgjør av fakturaer. Alt dette innebærer en betydelig risiko for at oppgjørene ikke skjer i tide. Og med kontantprinsippet i statlig regnskapsføring som rammebetingelse, er FLO svært sårbar med hensyn til fakturering og oppgjør av fakturaer. Og med ettervirkningene av regnskapsresultatet fra 2004 i minne, er ikke dette en risiko FLO løper alene, men det er en utfordring for hele Forsvarets Militære Organisasjon. Som sjef FLO har jeg derfor støttet FSJs initiativ for å foreta betydelige forenklinger i praktiseringen av Horisontal Samhandel inntil vi har en systemer som på en sikker og kvalitativ god måte er i stand til å understøtte dette regimet, og som bringer de administrative kostnadene ned på et akseptabelt nivå. Sagt med andre ord; Jeg ønsker å få på plass basiselementene i god økonomistyring før de mer sofistikerte, markedsorienterte mekanismene, tas i bruk.

### Redusert risiko for FLO

Når jeg nå tar til orde for å redusere den økonomiske risikoen for FLO, kan det høres ut som om jeg løper FLOs ærend på bekostning av våre kunder, den operative virksomheten. Hvis så hadde vært tilfelle, ville jo det ha vært en bekymringsfull innstilling. Som jeg har understreket tidligere, er redusert økonomisk risiko i FLO også redusert økonomisk risiko hele Forsvarets virksomhet, ikke minst den operative virksomheten. Det viktigste virkemiddelet for å redusere denne risikoen er å øke langsiktigheten i leveranseavtalene mellom FLO og den operative virksomheten. På den måten kan FLO på en mye bedre måte tilpasse sin produksjon til de operative behovene, hvilket er den mest kosteffektive måten å drive FLO på og derved noe som kommer kundene – de operative – til gode.

#### Konklusjon økonomiske utfordringer

De økonomiske utfordringene for FLO er store fordi vi fortsatt skal redusere kostnadsnivået betydelig. Den spesielle utfordringen for FLO sett i relasjon til sammenlignbare virksomheter utenfor Forsvaret er at det skal skje innenfor rammebetingelser som gjør dette ytterligere utfordrende. FLO har et lite antall interne kunder, og kan ikke selge ledig kapasitet til andre – eksterne – kunder i særlig grad. Den ledige kapasiteten skal tas ut i form av reduserte kostnader – og det skal skje raskt! Det gir FLO betydelig mindre handlingsrom i en omstilling – og det tærer hardt på våre ansatte! Det i seg selv bekymrer meg, og det bekymrer meg at vi står i fare for å miste verdifull kompetanse, som er særlig viktig i en omstillingstid.

Jeg har også kommentert forutsetninger for å løse de økonomiske utfordringene, og som det er viktig for meg å adressere. Jeg må ha rammebetingelser for styring av virksomheten i FLO som gjør at jeg på en god måte kan håndtere kravene til kostnadsreduksjoner og effektiviseringer i FLO. Her må det i første rekke gjøres betydelige forenklinger i regimet for horisontal samhandel, og risikoen mellom kundene til FLO og FLO må balanseres. Dette er et arbeid som vi er godt i gang med. Slike rammebetingelser tar fokus og ressurser bort fra en mer kontrollert og styrt tilpasning til beste for kundene. Jeg vil imidlertid understreke at det ikke tar fokus bort fra våre leveranser. For FLO leverer, og FLO leverer med kvalitet, det er den entydige tilbakemeldingen fra våre kunder!

For å få til dette må vi få et felles og helhetlig logistikksystem.

#### Plansje 15

- FLO må få et felles og helhetlig logistikksystem
- Da FLO ble etablert ble en lang rekke datasystemer tatt med fra forvaltningene. Det er lite rasjonelt å utføre like tjenester med ulike systemer. Dette gir oss stadig vekk utfordringer ift å holde datakvaliteten på et tilstrekkelig nivå. Vi har fått et felles system som aggregerer økonomien gjennom program GOLF, og vi arbeider aktivt for å få realisert et felles logistikksystem som kan sikre en ensartet og forsvarlig materiellforvaltning. Jeg håper at vi har en felles løsning på plass i 2007.
- Videreutvikle strategi for fremtidig utvikling
- Som i alle store organisasjoner er en felles strategi en forutsetning for styring og veivalg i den retningen vi ønsker. En felles og omforent strategi må ligge som et fast fundament. Et nytt strategidokument er i ferd med å ta form for perioden frem mot 2008 og videre inn mot neste langtidsperiode. Strategien danner bakteppet for den daglige styringen av FLO, og må sees i sammenheng med Forsvarets

overordnede føringer. Med en god strategi kan vi være proaktive og i større grad kunne videreutvikle oss og finne nye løsninger.

### Plansje 16

Avslutningsvis vil jeg si at selv om utfordringene i Flo fortsatt står på rekke og rad, så er jeg relativt optimistisk med tanke på fremtiden under forutsetning av at rammebetingelsene ikke endrer seg vesentlig. Omstilling og modernisering av en så stor organisasjon som Flo skjer ikke over natten, og det er nå behov for en viss ro rundt den organisasjonsstrukturen som nå er etablert for å ta ut effekter i form av bedre arbeidsprosesser. Samtidig må vi være villig til å gå inn og gjøre endringer i de deler av organisasjonen hvor det fortsatt er behov for omstilling og modernisering.

Jeg har også lyst til å trekke frem at til tross i turbulens rundt etableringen av organisasjonen og overforbruk, så har FLO levert til den spisse ende og har faktisk hatt en produksjonsøkning innenfor flere områder. Dette skyldes først og fremst dyktig personell på alle nivåer som tross all turbulens faktisk har levert og oppnådd imponerende resultater. Takk for oppmerksomheten!