

Foredrag i Oslo Militære Samfund, 3. mars 2008

ved

Generalmajor Trond Ragnarsøn Karlsen
Sjef Forsvarets logistikkorganisasjon

"Status og utfordringer i FLO"



Foto: Stig Morten Karlsen, Oslo Militære Samfund

Mine damer og herrer!

Før vi går løs på dagens hovedtema "status og utfordringer i FLO", så tillater jeg meg å si noe om logistikkens betydning for militære operasjoner. Jeg synes å huske fra befalsskolen at det ble sagt at de militære operasjoner ikke kunne drives lenger enn det den logistiske understøttelsen tillot. Opp gjennom historiens gang er det mange eksempler på vellykkede feltherrer som har sørget for å ha orden på logistikken, men det er også eksempler på feltherrer som ikke har gjort dette og har angret betydelig. Logistikkens kompleksitet har også endret seg betydelig. Våre forfedres, vikingenes, logistikkonsept var nokså enkelt når de seilte fra norskekysten i sine vikingskip. Litt enkelt kan man si at de hadde forsyninger til overfarten over Nordsjøen, mens etterforsyningen fant sted ved plyndring på de stedene de gjorde landhogg. Nåværende operasjoner derimot, som for eksempel Irak og Afghanistan krever etterforsyninger som er meget omfattende og komplekse. Mange har hatt meninger om logistikken opp gjennom tidene.

General George Patton uttrykte det relativt klart sett fra en operativ sjefs ståsted: [Plansje 2](#): "I don't know a shit about this thing called logistics, but I sure want a hell of a lot of it".

Tradisjonelt har Forsvaret i vårt land vært ensbetydende med forsvaret av Norge. Stridende avdelinger var trent for og forberedt seg på oppgaver i vårt eget land.

Hovedtyngden av operative avdelinger var først tilgjengelige etter at hele eller deler av Forsvaret var mobilisert. Det var to hovedprinsipper for hvordan logistikkstøtten til dette Forsvaret var organisert. Den umiddelbare utrustningen ved mobilisering var hovedsakelig basert på materiell som var lagret i militære lagre spredt over hele landet. Den påfølgende støtten var i stor grad basert på at avdelingene skulle trekke på de totale ressursene som finnes i landet gjennom rekvisisjoner. Totalforsvarskonseptet tilrettela for en forsvarlig etterforsyning og støtte til oppsatte operative avdelinger i Norge. Foruten teknisk støtte til daglig drift av Forsvaret, besto den rene militære logistikken stort sett av lagervirksomhet og vedlikehold/verksteder, samt beredskapsplanlegging. Dette ble øvet i de store øvelsene på 80- og 90-tallet.

I dag er de fleste militære beredskapslagrene avviklet. Forsvaret er mer internasjonalisert og har ansvar og roller knyttet til norske interesser langt ut over det territoriale. Totalforsvarets betydning og relevans er endret tilsvarende - mer i retning av generelle sikkerhetsutfordringer i samfunnet enn bare forsvarsmessige behov. Men - behovet for logistikkstøtte til Forsvarets operasjoner er i dag minst like stort som det var tidligere. Logistikkutfordringene er annerledes i dag, og jeg tillater meg å hevde at på mange områder er det riktig å si at de er vesentlig større. Avanserte tekniske tjenester levert f eks i en havn i Middelhavet eller tunge etterforsyninger i Afghanistan krever et større spekter av profesjonell militær logistikk enn det en militær operasjon i hjemlige trakter i Norge kunne gjøre.

Status

Hvis vi da går over til kveldens tema "Status og utfordringer i FLO", så bør vel det naturlige spørsmål være om den operative siden av Forsvaret – først og fremst representert med Sjef FOHK og Generalinspektørene – får "a hell of a lot of it" som Patton uttrykte det, når det gjelder logistikkstøtte. Til det må jeg svare et forbeholdent ja. Vi hadde en meget stor grad av leveranse pålitelighet i fjor, men samtidig har vi hatt til dels betydelige utfordringer ift å levere fullt ut det som etterspørres av de operative brukerne i løpet av året.

Hva er status vil man da spørre?

For litt over ett år siden satte FSJ ned en arbeidsgruppe – Task Force Årsverk - som skulle vurdere antall årsverk i Forsvaret ift de oppgaver som Forsvaret er pålagt. I den forbindelse gjorde arbeidsgruppen en vurdering av FLOs kapasitet innen investeringsområdet og den daglige understøttelse av Forsvarets virksomhet. Resultatet var ikke så positivt. Gruppen beskrev betydelige utfordringer i FLO ift å gjennomføre materiellinvesteringsaktiviteten. I tillegg beskrev samtlige generalinspektører i større eller mindre grad manglende vedlikeholdskapasitet og for lav kapasitet i FLO til å levere reservedeler og Personlig bekledning og utrustning (PBU). FLO hadde også utfordringer innenfor fagmyndighet og materiellkontroll. I den grad det var noen trøst, så kan jeg si at dette var ikke overraskende for oss i ledelsen i FLO.

Plansje 3

Vi kjente godt igjen beskrivelsen, og det er ikke til å komme fra at Forsvaret i dag har fått en betydelig ubalanse mellom den operative strukturens behov for logistikkunderstøttelse og FLOs kapasitet til å understøtte den.

FLO – en riktig løsning for logistikken i Forsvaret?

Plansje 4

Før jeg kommer inn på forklaringer på denne statusen og ikke minst hva vi gjør for å endre på dette, så har jeg lyst til å kommentere et spørsmål som jeg av og til får: "Gir nå denne

organiseringen av nesten all logistikkvirksomhet i Forsvaret i FLO bedre logistikk?" For det første tror jeg ikke alt fungerte så veldig bra tidligere heller. Det var også mangler i leveransene til den operative strukturen tidligere. Min oppfatning av dagens situasjon er at deler av logistikkvirksomheten absolutt har blitt bedre og mer profesjonell, store deler av virksomheten er omtrent som tidligere og noen deler er mindre gode enn da.

Plansje 5

Det som imidlertid er det aller tydeligste resultatet av FLO er at logistikken i Forsvaret har blitt betydelig billigere enn tidligere, hvilket også var MÅLET. Hvis vi tar utgangspunkt i 2004, så har FLO i løpet av 2005-2007 gjort virksomheten litt over 1 mrd 2008-kr rimeligere. I inneværende år har vi planer om å spare ytterligere 180 mill kr. Hvis vi greier dette, så vil logistikkostnadene i Forsvaret være ca. 1,2 mrd kr eller ca. 15 % rimeligere i 2008 enn i 2004, målt i 2008-kr. Hvis vi også tar med den ikke-kompenserte prisveksten på 2 %, så har vi i realiteten gjennomført logistikkvirksomheten i 2008 nesten 1,9 mrd 2008-kr rimeligere enn i 2004.

Dette er ikke minst takket være dyktige og kreative medarbeidere som har gjort en betydelig innsats for å finne bedre og/eller billigere løsninger for å støtte den operative virksomheten. Vår visjon er "Økt operativ evne gjennom effektiv logistikk". Jeg vil hevde at vi har gjort en betydelig innsats for å bli mer effektive, en innsats som det står respekt av. Men noen vil naturlig nok hevde at vi har spart for mye siden vi ikke leverer fullt ut. Ja, det er jeg enig i. Jeg kunne godt ha tenkt meg å investere noen av innsparingene i økt kapasitet på de områdene som vi mangler kapasitet, men så langt har overordnet myndighet ønsket å bruke disse midlene på høyere prioritert virksomhet. Nå må vi imidlertid søke å dekke gapene mellom den operative strukturens behov for logistikkunderstøttelse og vår kapasitet til å understøtte denne. Jeg kan love dere at vi er godt i gang med denne utfordringen.

Jeg registrerer også at enkelte taler for å gå tilbake til delte logistikkorganisasjoner som i gode, gamle dager. Så langt synes jeg ikke disse utsagnene er særlig velbegrunnede, og de tar ikke inn over seg at ressurs situasjonen er totalt forandret, eller at vi i løpet av de siste årene faktisk har blitt et mye mindre Forsvar. Og hvis vi titter ut i verden, så går trenden i land som er betydelig større enn oss i samme retning som det vi har gjort, nemlig én logistikkorganisasjon.

Materiellinvesteringer

Det er et grunnleggende problem at mye av Forsvarets materiell etter hvert begynner å bli nokså gammelt, og faktisk så gammelt at den operative verdien blir liten og/eller at driftsutgiften stiger dramatisk uten at den operative verdien økes tilsvarende. Vi er i gang med å erstatte noe av det gamle materiellet med nye og langt mer avanserte systemer som har en betydelig høyere operative verdi. Men la meg få tillegge: Nye våpensystemer er mye mer ressurskrevende i drift enn de systemene de erstatter.

Forsvarets materiellinvesteringsvirksomhet er omfattende, og det investeringsstyringskonseptet som ble iverksatt sommeren 2004 legger vesentlig mer vekt på arbeidet i tidligfasene av prosjektene og gir Forsvarsdepartementet et betydelig mye større ansvar og myndighet enn tidligere for den totale prosjektporteføljestyringen og ikke minst for prosjektene i tidligfasene. Hensikten er at grundig arbeid i forkant skal gi et bedre produkt til slutt samtidig som de nødvendige tverrprioriteringer skal ivaretas. FLO har en støttende rolle i tidligfasene, og det er først når vi kommer til fremskaffelsesfasen og har fått Gjennomføringsoppdraget fra FD at vi får ansvaret.

I de siste årene har vi ikke vært i stand til å anskaffe fullt ut det materiellet Forsvaret har behov for eller omsette de investeringsmidlene som er bevilget av Stortinget. Grunnen til dette er flere.

Plansje 6 del 1

- For det første er industriens leveringsevne blitt redusert pga at investeringer i forsvarsmateriell har økt globalt. Blant annet p.g.a. krigen i Irak og Afghanistan merker vi at det innenfor enkelte områder er betydelige ordreserver hos produsentene, og at muligheten for hastekjøp til fornuftige priser derfor er blitt mer begrenset. Vi har også hatt tildels betydelige forsinkelser i fremdriften på noen av våre store prosjekter.

Plansje 6 del 2

- For det andre ble det ifm forarbeidene til omorganiseringen høsten 2005 gitt føringer til oss om å dimensjonere Investeringsvirksomheten i FLO til omtrent 100 prosjekter. I dag har vi ca. 250 prosjekter. Dette har selvsagt ført til at noe av det personellet som vi hadde i våre rekker i forrige langtidsperiode, burde ha blitt værende innenfor investeringsvirksomheten.

Plansje 6 del 3

- For det tredje har omfanget av de Gjennomføringsoppdragene som FLO har fått 2004-2006 vært alt for liten. Vi har i disse tre årene fått Gjennomføringsoppdrag som til sammen er mer enn 12 mrd kr mindre enn det vi har betalt ut i pågående investeringsprosjekter. Når det i tillegg har vært en rekke kanselleringer og forsinkelser av prosjekter, så betyr dette at den porteføljen av oppdrag som vi gikk inn i 2007 med, var ca. 12 mrd kr lavere enn den vi gikk inn i 2004 med. Dette er selvsagt ingen ideell situasjon all den tid vi vet at Forsvaret har behov for å fornye materiellparken. Men i FLO kan vi selvsagt ikke gjennomføre og anskaffe materiell uten at vi får oppdrag om dette.

Plansje 6 del 4

- For det fjerde er tiden fra vi får gjennomføringsoppdragene til kontrakt er inngått og de store utbetalingene kommer i størrelsesorden 1 ½ til 3 år. Styring av investeringsvirksomheten er en langsiktig oppgave.

Hva har vi gjort for å bedre situasjonen?

Vi har selvsagt prøvd å øke vår kapasitet innenfor de områdene vi har hatt "shortfalls", men dette har ikke vært enkelt. Det har vært en utfordring fordi vi ikke har et tilstrekkelig rekrutteringspotensiale innenfor egne rekker pga relativt små utdanningskull fra våre utdanningsinstitusjoner tilbake til midten av 90-tallet. I tillegg er det klart at "Mor Norge" går "for godt". Særlig merker vi pågang på våre utmerkede og høyt kvalifiserte medarbeidere fra oljerelatert industri, og flere velger dessverre å slutte i Forsvaret. Det stramme arbeidsmarkedet har også gjort at våre muligheter for å rekruttere ikke-uniformert personell har vært begrenset.

Investeringsstyringskonseptet legger som sagt betydelig vekt på tidligfasene i prosjektene. Selv om det er FD som er ansvarlig for disse fasene, så er det Generalinspektørenes og mine folk som gjør det vesentlige arbeidet. Jeg vil berømme det gode samarbeidet mellom generalinspektørenes folk og mine innenfor investeringsvirksomheten. Dette er meget fruktbart, og jeg er bekymret for hvordan dette og annet nødvendig samarbeid med Generalinspektørenes skal ivaretas like effektivt og godt i fremtiden hvis Generalinspektørenes blir flyttet "på bygda" slik jeg kan lese i media. Det omfattende arbeidet som skjer på sentralt hold for å skape et best mulig forsvar totalt sett – enten det er mellom forsvarsgrenene eller mellom den operative strukturen og logistikken – bør ikke undervurderes og forvanskas.

Den daglige støtte til internasjonale operasjoner og til forsvarsgrenenes styrkeproduksjon, m.m

Støtte til avdelinger som er ute i pågående operasjoner eller avdelinger som forbereder seg for innsats i operasjoner er selvsagt vår høyeste prioritet. Resultatene og tilbakemeldingene er i det alt vesentlige bra på dette området, men det er klart at det er utfordrende å støtte operasjoner så langt borte som Afghanistan, Sudan eller Haiti. FLO var i inneværende langtidperiode ment å skulle etablere 5 Logistikkbasen. Log basene er enheter i FLO som skal bidra med deployerbar logistikkstøtte og være operative og deployerbare for operasjoner i inn- og utland.

Plansje 7

Etableringen av robuste deployerbare logistikkbasen, med samme reaksjonstid som de enheter som skal understøttes, må derfor prioriteres.

På grunn av manglende økonomiske tildelinger har ambisjonsnivået dessverre blitt redusert – først til 3 log baser og deretter bare til å støtte pågående og planlagte operasjoner. Jeg er ikke særlig fornøyd med dette i og med at dette ikke gir oss den nødvendige handlefriheten for å håndtere ”oppdukkende” mål, og er det noe vi har lært, så er det vel at oppdukkende mål dukker opp til stadighet.

De deployerbare logistikkbasene er fortsatt under oppbygging, og det har vært en positiv utvikling.

- Status er at deployerbar logistikkbase Luft vurderes til å være delvis operativ.
- Deployerbar logistikkbase Sjø vurderes også som delvis operativ, med evne til å etablere en Forward Logistic Site (dvs. kunne understøtte mindre maritime deployeringer utfra en større logistikkbase) og å kunne inngå i en flernasjonalt Joint Logistics Support Group (JLSG).
- For deployerbar logistikkbase Land er imidlertid ikke statusen så bra. Det ble gjort mye ifm oppsetting av Sudan-bidraget, men fortsatt gjenstår det å bygge opp tilstrekkelig kapasitet. Beslutningen om å ikke etablere log basene merkes spesielt ift støtten til Hæren, som selvsagt også er den forsvarsgrenen som er mest ute. Vi er p.g.a. manglende økonomiske tildelinger ikke så klare for å støtte nye bidrag, som vi burde ha vært.

I tillegg til dette har vi en personellstruktur i FLO som er begrenset gripbar. Erfaringene med rekruttering av personell til støtte for Hæren er ikke så positive som jeg skulle ha ønsket, og dette skyldes at veldig mye av rekrutteringsgrunnlaget enten er sivilt personell i Forsvaret eller personell som har sitt daglige virke i det sivile samfunn. Det har vist seg at sivilt personell i Forsvaret i realiteten ikke har vært så gripbare som intensjonen var for denne langtidperioden, spesielt på landsiden. På den andre siden har vi også gode eksempler på at vårt sivilt tilsatte personell har trådd til, f. eks for å støtte Sjøforsvarets deployering av MTB-er til Libanon høsten 2006. Det skal også sies at når det gjelder korte engasjementer for eksempelvis å oppreparere materiell i Afghanistan, så vises det en enorm stå på-vilje fra personellet ved flere av våre landverksteder som med jevne mellomrom har vært i Afghanistan og tatt ”skippertak” for å oppreparere materiellet der nede. Jeg synes det er bra at FSJ i FS-07 har foreslått en større grad av militarisering av den gripbare delen av FLO. Dette håper vi blir videreført i Langtidsproposisjonen. Det personellet som i dag er sivilt tilsatt skal imidlertid ivaretas på en god måte. De gjør en utmerket jobb i de ulike Flo-basene, men det er imidlertid viktig at vi finner tiltak som gjør større deler av FLO mer gripbar.

Innenfor den daglige understøttelsen til forsvarsgrenene, så har det som sagt ikke alltid vært kapasitet til å gi den forventede støtten. Dette skyldes i stor grad at mange av de forutsetninger og virkemidler som skulle til for å gjøre FLO rimeligere i nåværende langtidperiode har endret seg eller falt bort.

På vedlikeholdssiden er vi imidlertid i ferd med å øke kapasiteten til å understøtte både Hæren og Luftforsvaret. Det vi ser er at vi nå har skapt en svært kosteffektiv organisasjon hvor det innenfor enkelte områder er en betydelig belastning for den enkelte. I en medarbeiderundersøkelse i Forsvaret i fjor var det bl.a. et spørsmål som gikk på om personellet synes de måtte jobbe mye i arbeidstiden for å løse sine oppgaver. Jeg registrerte at 8 de 10 avdelingene i Forsvaret som sterkest hadde signalisert dette i undersøkelsen, var fra FLO.

En kosteffektiv organisasjon i den daglige styrkeproduksjonen er selvsagt en fordel sett i et økonomisk perspektiv. Det er imidlertid ikke slik at alt i Forsvaret skal være økonomisk basert. Det viktigste er at den militære organisasjonen skal virke i krise og krig. Konsekvensen av en kosteffektiv organisasjon er imidlertid at dybden og utholdenheten i organisasjonen blir skadelidende. Vi ser f. eks dette meget godt i inneværende år når vi skal sende 3 BELL 412 helikoptre til Afghanistan og samtidig øke forpliktelsene for Redningstjenesten. Vi sender selvsagt en rimelig robust kontingent til Afghanistan for å understøtte helikoptrene der. Men når dette skjer samtidig med styrkingen av Redningstjenesten, får vi et ressursproblem ift å understøtte Forsvarets helikopterpark forøvrig. Vi må derfor for fremtiden i større grad sørge for å ha en robust organisasjon som har den nødvendige dybde og utholdenhet.

På reservedelssiden har vi i løpet av de siste årene gjennomført et omfattende arbeid for å innføre et nytt forsyningskonsept. For det første har vi lagt ned sentrallagrene og flyttet både reservedeler og PBU ut til de lokale basene for å gi bedre understøttelse til brukerne. I den forbindelse har vi trimmet lagrene ned vesentlig for ukurant materiell. I tillegg har vi etablert rammeavtaler for anskaffelse av både sivilt og militært materiell. Denne omleggingen har tatt lengre tid enn vi regnet med, men vi begynner nå å se resultatene av det omfattende arbeidet som er gjort. Jeg mener at vi er i ferd med å fullføre etableringen av et forsyningskonsept for fremtiden som både kombinerer det militære behov og behovet for kosteffektiv drift.

Forsvarlig forvaltning

I løpet av de siste årene har det vært satt betydelig fokus på forsvarlig forvaltning i Forsvaret. Det begynte med merforbruket i 2004 og fokuset fikk en ytterligere omdreining etter Siemens-skandalen og Dalseide-utvalget.

Jeg vil kort kommentere to forhold innenfor dette området.

Plansje 8

- For det første vil jeg si noe om Dalseide-utvalget. Jeg må si meg helt enig med den intensjon som Statsråden hadde med nedsettelse av Dalseide-utvalget januar 2006. Det var et behov for å få ryddet opp ift de uregelmessigheter som var avdekket ifm overfaktureringen fra Siemens. Dette sier jeg selv om etableringen av utvalget feilaktig stigmatiserte store deler av FLOs personell som "kjeltringer". Det arbeidet som ble gjort i Dalseide I-rapporten, var etter min vurdering meget bra, og anbefalingene som kom var både klare og gode. Vi for vår del var meget fornøyd med at vi langt på vei allerede hadde satt i gang et arbeid i tråd med de anbefalinger Dalseide I-rapporten kom med. Denne rapporten har vært en hjelp for oss i vårt arbeid for å forbedre vår forvaltning – ikke minst når vi "in-sourcet" FIS Basis-kontrakten fra Siemens, noe som FLO/IKT løste på en utmerket måte. Jeg

tror vi i vår støtte til Dalseide-utvalget og i arbeidet med å forbedre oss til sammen har brukt et tresifret antall årsverk. Jeg er derfor fornøyd med at jeg får signaler om at vi har blitt bedre og ikke minst at enkelte av våre leverandører gir uttrykk for at vi legger betydelig mer vekt på disse tingene enn det andre offentlige og private kunder gjør. Fokuset på holdninger og etikk er ytterligere forsterket gjennom Forsvarsministerens initiativ på dette området. For FLOs del vil dette arbeidet være et kontinuerlig arbeid hvor vi har fokus på dette, og – ikke minst – sørger for at våre ansatte har de nødvendige rammebetingelser for å gjøre en god jobb.

- Til tross for det omfattende arbeidet som er gjort på forsynings siden, så må jeg innrømme at vi ikke har greid å få den nødvendige materiellkontroll slik som vi håpet på ifm innføringen av forsyningskonseptet. Dette er også en sak som Riksrevisjonen har bitt seg merke i, og som vi selvsagt tar meget alvorlig. Det er flere forhold som gjør at vi nå er i full gang med å rydde opp. Riksrevisjonen er allerede nevnt, men i tillegg til dette skal vi på forsommeren innføre et felles forvaltningssystem på forsynings siden for hele Forsvaret. Dette ser vi selvsagt frem til, selv om vi er nødt til å ta høyde for at det ifm opplærings- og innføringsperioden kan få betydelige konsekvenser for FLOs leveranseevne. Vi er i ferd med på iverksette nødvendige risikoreduserende tiltak ved bl.a. å sende større reservedelsbeholdninger til våre styrker i int ops, ha klar manuelle rutiner, osv. Vi startet allerede i fjor arbeidet med å øke reservedelsanskaffelsene for å ta høyde for denne "dippen" i leveranseevnen.

Så tilbake til materiellsituasjonen. Hvordan havnet vi der?

Det vi ser er at vi rydder opp i en situasjon som har utviklet seg over lang tid. FLOs organisasjon har vært gjennom store endringer og en betydelig slanking hvert eneste år i perioden 2001-2005. Ultimo 2005 var vi ca 2/3 av det antall hoder vi var i 2001, og forsyningsdelen av FLO har tatt en betydelig del av denne reduksjonen. I denne perioden har den øvrige freds- og krigsorganisasjonen endret seg betydelig, spesielt innenfor Hæren og Heimevernet. Vi må bare innrømme at oppdateringen av materiellregnskapene, etc. ikke helt har greid å holde følge med disse endringene. Det har heller ikke hjulpet særlig at materiellregnskapene føres i et nesten tosifret antall forskjellige materiellsystemer. Det er viktig å huske at noe av grunnlaget for å etablere FLO var at man skulle etablere felles prosesser i et felles forvaltningssystem. Til sommeren, ca 6 ½ år etter etableringen av FLO, får vi altså det første felles forvaltningssystem til å understøtte våre felles prosesser. Det er på tide! Det arbeidet som vi nå har iverksatt er meget omfattende, og vi bruker betydelige ressurser på dette. Også generalinspektørene og deres underlagte ledd blir dratt inn i arbeidet. Målet er selvsagt å skaffe den nødvendige materiellkontroll før vi overfører data inn i det nye systemet. Det kommer til å ta tid, men pågangsmotet er stort og fremdriften er god. Vi skal komme i mål.

Omorganisering og omstilling

FLO hadde vært gjennom store omorganiseringer hvert eneste år siden opprettelsen og frem til 2005. Det var for meg nokså overraskende i 2005 å se at mange av prosessene og rutinene som fungerte utmerket tidligere, til dels hadde forvitret i løpet av omorganiseringsprosessene. Det viser seg gang på gang ifm omorganiseringer med nye prosesser, nye ansvars- og myndighetsområder, nye samarbeidspartnere, osv. at det tar tid før organisasjonen fungerer som forutsatt, og ivaretar de oppgavene den har ansvaret for. Et godt eksempel på dette er etter min mening at FD med alt sitt dyktige personell først i fjor fikk brukbart grep på det ansvaret som ble tillagt dem som en følge av innføringen av det nye investeringskonseptet i 2004. For FLOs del var det største potensialet for

ytterligere forbedringer å la virksomheten utvikle seg innenfor den organisasjonen som ble implementert i 2005. Beslutningen om dette var enkel, og jeg ble godt støttet av Forsvarssjefen. I ettertid har dette vist seg å være en god beslutning, og det er positivt å se at organisasjonen forbedrer seg dag for dag, mens stein etter stein blir bygd for å få organisasjonen mer veltrimmet. Det skal dog sies at dette ikke har vært en smertefri prosess, og at det har vært mange harde tak underveis.

Det er derfor jeg må si at jeg synes FSJs anbefaling i FS-07 om å la FLOs organisasjon ligge urørt inntil videre er meget klok. Det betyr ikke at dagens organisasjon er optimal. Vi ser riktignok at vi på svært mange områder har nådd de resultatene som vi hadde satt oss, men vi ser også at det er områder som vi ikke har nådd målene vi hadde satt oss, eller at vi kun har nådd dem med en betydelig større grad av ressursbruk enn forutsatt. Vi er derfor nå i gang med en evaluering av organisasjonen som vi håper skal danne grunnlaget for den videre utvikling av FLO.

FS-07

Det er noen som er av den oppfatning at siden FLOs organisasjon er foreslått uendret i FS-07, så er det ingen konsekvenser for FLO. Dette vil jeg på det sterkeste tilbakevise. FS-07 foreslår nedleggelse av strukturelementer og ikke minst en rekke baser og hovedkvarter, hvor aktiviteten ved noen av disse skal flyttes til andre lokasjoner. Alle disse endringene vil få konsekvenser for FLO.

Jeg tillater meg den påstanden at omfanget av omstilling i FLO pga forslagene i Forsvarsstudien er større enn i noen av forsvarsgrenene. Vår utfordring blir både å ta vare på de som dessverre ikke har noen arbeidsplass lengre, og ikke minst flytte kompetansen fra den basen som blir nedlagt til der hvor aktiviteten flyttes. Dette blir en meget stor utfordring for oss i FLO. Sier jeg nå at jeg ikke er enig i de forslag som ligger i FS-07? Nei, forslagene er nødvendig for å få en balanse mellom strukturen og den økonomiske ramme som samfunnet så langt har stilt til disposisjon for Forsvaret. Alternativet vil bli nedleggelse av operative elementer, eller en utsettelse av tøffe beslutninger som må komme senere. Kompetansespørsmålet er som sagt en utfordring på kort sikt, men på sikt er forsvarsstudiens forslag om å konsentrere virksomheten i Forsvaret personellvennlig.

Flernasjonalt samarbeid

Plansje 10

Logistikk- og støttekonseptet for Forsvaret beskriver en rekke prinsipper som skal bidra til mer fleksibel og mer effektiv understøttelse. Flernasjonalt samarbeid; arbeidsdeling og rollespesialisering; standardisering - alle nasjonale prosedyrer og rutiner innenfor logistikk skal være i samsvar med konsept og doktriner i NATO er eksempler på prinsipper som skal bidra til kosteffektive og smarte løsninger.

Forsvaret har allerede i mange år drevet med flernasjonalt samarbeid på logistikkensiden. Fokuset på dette er altså ikke noe nytt, men en forsterkning av en trend som har pågått over flere tiår. På investeringssiden ser vi at de våpensystemer som skal anskaffes, blir mer og mer kompliserte. Dette krever betydelige utviklingskostnader. Som lite land med et lite forsvar, bør vi i fremtiden være svært forsiktige med å ta på oss utviklingsansvaret for avanserte våpensystemer alene. Jeg tror for eksempel at utviklingen av Norsk Sjømålsmissil (NSM) som for øvrig ser ut til å bli et utmerket missil, er det siste større utviklingsprosjektet som det norske forsvaret tar på seg alene. Jeg understreker ordet "alene" fordi det er klart at også i fremtiden har vi behov for å ta på oss utviklingsansvaret for avanserte våpensystemer, men da må vi gjøre det sammen med andre land som det er naturlig å samarbeide med. Utfordringen er å finne andre lands forsvar som har tilnærmet

det samme behovet som oss, bli enige om felles krav og ikke minst få en lik fordeling av de industrielle fordeler mellom samarbeidslandene. For å få til dette er det viktig å komme tidlig "til skudd", både ut fra behovet for å anskaffe systemer som tilfredsstiller våre krav i størst mulig grad, samt få norsk forsvarsindustri på banen. Norsk forsvarsindustri har utvilsomt mye å bidra med innenfor sine spesialområder.

Selv om NATO oppfordrer til multinasjonale logistikk-løsninger er det langt igjen. Så langt er erfaringen at nasjonene ikke legger viljen til i tilstrekkelig grad. Enhver er opptatt av egne behov og eventuelle multinasjonale løsninger har blitt noe som har tvunget seg frem av praktiske hensyn i siste liten. Det er for få eksempler på forpliktende samarbeidsløsninger som har vært planlagt i forkant.

Vi må tilstrebe forpliktende samarbeidsløsninger – også i det daglige. Vi må utnytte områder der Norge har komparative fortrinn og tilby disse som ressurser i multinasjonale sammenhenger. Vi må utnytte vår evne til fleksibilitet, vår høye kompetanse og vår evne til å kunne planlegge gode løsninger i forkant.

Når det gjelder den daglige drift, så samarbeider vi allerede i betydelig grad med andre land. Vi kjøper allerede mye reservedeler, vedlikehold, trening, tjenester og dokumentasjon gjennom Foreign Military Sales (FMS). I tillegg har vi økt vår bruk av NAMSA betydelig, og dette ønsker vi å øke ytterligere. Det er en trend at vi med mer og mer avanserte våpensystemer er nødt til å samarbeide med andre land om reservedelsanskaffelser og vedlikehold. Vi må sørge for å etablere en form for storkunde-posisjon slik at vi kan få gode priser på det vi kjøper – enten det er utstyr, reservedeler eller vedlikehold. FSJ inngikk i fjor en intensjonsavtale om mer samarbeid med den svenske FSJ. Et av områdene som ble utpekt, var logistikkområdet. Jeg ser muligheten for positive resultater av dette initiativet, men samtidig må jeg helle litt kaldt vann i blodet på de som tror at dette og annet internasjonalt samarbeid vil gi de store innsparinger. Erfaringene så langt er noe blandede. Effekten er som regel der, men ikke i et så stort omfang som vi hadde håpet på.

Kompetanse

Personellsituasjonen er med dagens arbeidsmarked anstrengt. Vi har mange kompetente og dyktige medarbeidere som er attraktive i et samfunn på stadig jakt etter kompetent arbeidskraft. Dette gir oss betydelige utfordringer. For FLOs del vil jeg si at de største hullene ligger innenfor følgende områder:

- Høyere teknisk kompetanse (Siv ing/ing)
- Forsyningskompetanse
- Merkantil kompetanse
- Militære teknikere

Vi er sammen med Generalinspektørene og andre i ferd med å øke utdanningskvotene ved våre tekniske befalsskoler, og Forsvaret har startet opp igjen utdanning av forvaltningspersonell på BS-nivå. Dette vil på sikt sammen med gode krigsskoler og annen utdanning gi oss det nødvendige tilfang av personell. Det er imidlertid nå vi har utfordringene, og vi er bl.a. i ferd med å kjøpe ut enkelte elever ved universiteter og høyskoler mot plikttjeneste i FLO. I tillegg har vi iverksatt et betydelig arbeid for å øke våre medarbeideres muligheter for etterutdanning.

Oppsummering

Jeg har fire punkter jeg gjerne vil avslutte mitt foredrag med:

Plansje 11

1. Det er viktig å ha en god balanse mellom den operative virksomhetens behov for logistisk understøttelse og vår kapasitet til å kunne understøtte denne. Pr i dag har vi ikke denne balansen selv om vi jobber systematisk og hardt for å lukke gapet. For å få til dette må følgende forutsetninger legges til grunn:
 - Den balansen som er lagt i FS-07 mellom strukturen og de økonomiske rammer må ikke endres uten at økonomiske midler følger med. Forutsetningene som er lagt inn i FS-07 må ikke endres slik vi har opplevd i inneværende langtidsperiode.
 - Årsverksstyringen av FLO må droppes. Den har på mange måter vært dysfunksjonell ift de effektiviseringskrav som FLO har hatt i inneværende periode og er i stor grad noe av grunnen til at vi har en ubalanse i dag. Styring på økonomiske parametere er en betydelig mer effektiv måte å styre en virksomhet av FLOs karakter.
 - FLO må ha en viss grad av organisasjonsmessig ro for å kunne gjenopprette balansen mellom den operative virksomhetens behov for logistisk understøttelse og vår kapasitet til å kunne understøtte denne. Vi ønsker imidlertid at den pågående evalueringen av FLO skal danne grunnlag for den videre utvikling av FLO i samarbeid med FD, FSJ og våre viktigste kunder.

Plansje 12

2. Et lite forsvar som det norske har behov for én logistikkorganisasjon. Å gå tilbake til en oppdelt, forsvarsgrensvis logistikkvirksomhet vil være et skritt tilbake, og vil dessuten være helt motsatt av hva andre land – og noen av dem betydelig større enn oss – gjør. Dette betyr ikke at vi skal opprettholde dagens organisering for enhver pris, men at vi bør utvikle oss selv videre innenfor rammen av én logistikkorganisasjon.

Plansje 13

3. Vi må - og vil – gjøre de gripbare deler av FLO enda mer gripbare enn i dag. Dette er vesentlig for å kunne støtte operasjoner hjemme og ute. Dette krever at den gripbare delen av FLO blir mer militarisert.

Plansje 14

4. FLO er – og vil fortsatt være – en **utfordrende** arbeidsplass hvor vi både skal ha fokus på understøttelse av den operative virksomheten, og gjøre dette på stadig mer kosteffektive måter. Vår oppgave er å bidra til økt operativ evne gjennom effektiv logistikk. Det er vi og vil vi fortsatt være gode på.

Takk for oppmerksomheten.