

Ny kost i FLO

Forsvarets logistikkorganisasjon skal omstilles nok en gang. Beslutningen omfatter flere tusen personer. Men det er ingen tegn til baluba. De aller fleste er enige! Hvordan er det mulig?

Allerede for fire år siden snakket man om en del omstillingstretthet i FLO. Men nå er det på igjen. Ny omstilling står for døren – nummer fire på åtte år. På toppen av dette har organisasjonen fått en ny stabssjef, til og med en sivil ”blåruss”. Ny fersk stabssjef Anders Melheim er økonom med spesialisering innen ledelse, budsjettering- og finans. Han er 38 år og har ingen militær bakgrunn. Kan dette gå bra? Første spørsmål kommer derfor naturlig.

- Savner du en militær utdannelse?

- Nei, kommer det uten å nøle og så til føyer han:

- Jeg har en litt annen bakgrunn og kanskje ikke samme eierforholdet til det gamle, men ser litt annerledes på tingene og det er av og til en styrke.

- Og så har jeg ikke jobben som min eneste hobby, sier han uten å blunke - Også det kan av og til være en fordel, mener han.



Vi skulle ikke kutte hoder. Det gjorde omstillingen enklere, sier Anders Melheim, ny stabssjef i FLO.

Har gått gradene

Nå må det tilføyes at Melheim ikke kommer helt utenfra. Han må vel nærmest regnes som superbyårkrat, med omstilling, etatsstyring og toppstyrte prosesser som en spesialitet.

Han har deltatt i planleggingen av de fleste nedleggelse og omstillinger i forsvaret de siste årene- inkludert nedleggelsen av Forsvarets Overkommando – og opprettelse av felles strategisk ledelse og nå sist utflytting av Hær-, Sjø-, og Luft-

forsvarsstaben fra Oslo. Om ikke alt er Melheims verk alene, har han stått helt sentralt i alle disse prosessene. Med andre ord er den nye stabssjefen en som alle med sans for tradisjon og stabilitet har all grunn til å frykte.

Melheim har gått gradene i Forsvarsdepartementet der han begynte som 22 åring tidlig på 90-tallet, Etter drøye 10 år med stabs- og utredningsarbeid i departementet fulgte flere år ved NATO delegasjonen i Brussel. Dessuten må det tilføyes: Helt uten militær utdannelse er han heller ikke, siden han har gjennomført NATO Defence Collage i Roma. Med andre ord: Melheim er en insider.

Ledet utredning

I 2008 da han var stasjonert i Brussel ble han spurt om å lede arbeidet med FRI-

Den ”nære” logistikk tilbakeføres til forsvarsgrenene. Det omfatter også flere verksteder (foto: Anderes Johansen/FMS).



FLO, Fremtidig innretning av Forsvarets logistikkorganisasjon – en ikke utbetydelig oppgave. FLO er en organisasjon med ca 6000 ansatte og med et budsjett som omfatter halvparten av forsvarsbudsjettet. Organisasjonen leverer alt og ivaretar alt, fra fregatter til mat på bordet. Med andre ord en vidtfavnende og komplisert organisasjon, med stor samhandling som det heter. For komplisert, mente mange. Det var en økende erkjennelse både på politisk og militært hold at FLO var blitt for stor og tungrodd. Riksrevisjons kritikk var kanskje dråpen som fikk begeret til å renne over. I rapporten kom det klart fram at forsvarsgrenene var misfornøyd og at FLO ikke fikk konsentrert seg om hovedoppgaven: anskaffelse av materiell.

I 2008 begynte derfor utredning av "Nye FLO".

Alle visste jo at man var litt lei av omstilling i FLO. Derfor var det å lede en utredning ikke noe jeg i første omgang oppfattet som en drømmejobb, men det var avgjort interessant og utfordrende, sier Melheim

Etter en kort betenkningstid slo han til. Noen forhold sto særlig sto sentralt da han sa ja til oppgaven:

Vi fikk et klart politisk mandat. Dessuten var oppgaven ikke å kutte hoder eller

Anskaffe materiell og styre forsyninger

Forsvarets logistikkorganisasjon skal i fremtiden konsentrere seg om anskaffelse av materiell, utføre såkalt tyngre vedlikehold og styre forsyninger. Det er vedtatt at halvparten av de ansatte i FLO, tilbakeføres til andre deler av Forsvaret. Det betyr at forsvarsgrenene selv får ansvaret for blant annet vedlikeholdet.

Forsvarets logistikkorganisasjon ble opprettet i 2002 ved at Hærens, Sjøforsvarets og Luftforsvarets forsyningskommandoer og Forsvarets tele- og datatjeneste ble samlet i en organisasjon. FLO omfattet 6 000 personer, det vil si en tredjedel av alle ansatte og stod for halvparten av Forsvarets budsjett i øyeblikket. Siden etableringen er det foretatt to større omstillinger.

foreta innsparinger, men å kutte noen interne organisasjonsmessige knuter med hovedfokus på de styrings- og ledelsesmessige aspekter. Dette avgjorde saken.

Når alle – det vil si hele organisasjonen - ble klar over at vi ikke skulle redusere årsverk, ble innstillingen til omstillingen en annen. De ansatte senket skuldrene og gikk løs på oppgaven, ganske entusiastisk vil jeg si.

Ut med konsulenter

Tidligere hadde teoretiske modeller og eksterne konsulenter stått sentralt i omorganiseringen. Denne gangen var man mer jordnær.

- Brukere og ansatte satte seg ned og stilte helt praktiske spørsmål av typen: Hvordan kan vi gjøre det bedre? Hvor stopper det opp i dag? Alle – inkludert Hær-, Luft-, Sjøforsvarsstaben ble trukket med i arbeidet, sier Melheim og tilføyer:

Nå er ikke slike diskusjoner uten preg av maktkamp og prestige, men vi klarte å holde dette i tomme og komme fram til et forslag som ble bifalt av forsvarssjef, alle forsvarsgrenene, departementet og de fleste av de ansattes organisasjoner.

Hvilket forhold har du til eksterne konsulenter?

- Mitt utgangspunkt var at det var svært mye innsikt i organisasjonen selv. Derfor nei til eksterne konsulenter. Dessuten måtte vi skape et eierforhold til disse endringene i organisasjonen. Ikke dytte avgjørelsene på de ansatte utenfra.

Endringen

FLO skal nå konsentrere seg om kjernevirksomheten i faget og tilbakeføre den mer "nære" logistikken til blant annet forsvarsgrenene. Enkelt sagt er planen som nå er godkjent følgende: nesten halvparten av de ansatte i FLO som drev med ordinær drift eller vedlikehold tilbakeføres til sine respektive våpengrener. Mange av de som skrur på fly og biler vil ikke tilhøre FLO lenger, men hæren og luftforsvaret. I sjøforsvaret blir mye som før. I hovedsak har vedlikeholdet som foregår på fartøyet hele tiden ligget i sjøforsvaret. Imidlertid vil det tyngre vedlikeholdet som blant annet det tunge verkstedet i Bjerkvik driver, samt marinens verksted i Haakonvern, fremdeles være underlagt FLO. Når det gjelder IKT driftstjenester vil det bli underlagt INI (Informasjon, Nettverkskapasiteter og



Ingen eksterne konsulenter. Det er kunnskap nok internt i organisasjonen til å klare omstillingen, påpeker Melheim.

informasjonsstrukturer) en nyskaping med egen sjef på generalsnivå.

Når det gjelder forsyninger, det vil si leveranser av alt fra kjøttkaker til bensin og ammunisjon til alle våpengrenene, vil dette bli en sentral oppgave i "Nye FLO".

For de aller fleste ansatte vil imidlertid omorganiseringen representere små endringene:

- De fleste vil ikke merke dette. For de som arbeider på bilverkstedet eller på kjøkkenet blir oppgavene de samme. Men mellomlederene vil måtte rapportere til andre. Så her inntreffer en endring.

Det hele høres enkelt ut – flytte noen bokser og støpe dem inn i nye organisasjonsdiagrammer?

- Det høres kanskje enkelt ut, men i praksis byr det på enkelte utfordringer.

- Da man for åtte år siden nedla Sjøforsvarets-, Hærens- og Luftforsvarets forsyningskommando og skapte en felles logistikkorganisasjon var det omstridt. Betyr dette at man nå tar ett skritt tilbake?

- Jeg vil heller si at vi tar to skritt fram. Forsvaret er blitt mindre og endret karakter. Det store mobiliseringsforsvaret forsvant. Dette tilsa en samling for å kunne se mer på tvers i organisasjon. Så det å samle Hærens-, Luftforsvarets og Sjøforsvarets forsyningskommando i en organisasjon var ikke feil.

Tror du andre nasjoner vil følge etter Norge og skape en felles logistikkorganisasjon?

Ja, i mange små NATO-land er man nysgjerrig på de norske erfaringene, ja selv store forsvarsnasjoner som Nederland og Storbritannia har behov for å se på forsyninger og anskaffelser på en ny måte. Så jeg tror Norge har vært en trendsetter på dette området, sier stabssjef Anders Melheim. ■