



# Forsvarets logistikkprosjekt

## Halvparten levert, forsinket og til dobbel pris

av Bjørn E. Mobeck-Hanssen

Forsvarets Felles Integriert Forvaltningssystem (FIF) er et nøkkelelement i digitaliseringen av Forsvaret. Det siste prosjektet, Logistikkprosjektet (LogP), ble høsten 2017 erklært som fullført og en suksess. Da sto halvparten igjen, prosjektet var tre år forsinket og ble levert til dobbel pris.

### Hovedpunkter

- FIF 3.0 er et datasystem som skal gi Forsvarets ledere bedre beslutningsgrunnlag om blant annet økonomi, personell og materiell.
- En viktig sentral systemstruktur er på plass, men løsningen må tas i bruk fullt og helt om forsvarssektoren skal ha full nytte av løsningen.
- LogP har avdekket svikt i digital modenhet i Forsvaret. Samtidig har det vært en katalysator for digitalisering i forsvarssektoren.

Denne publikasjonen utgis som del av Omstillingsprogrammet ved IFS. Mer om programmet på siste side.

«[Et av de] viktigste bidragene til å realisere den totale effektiviseringen er: innføringen av dataverktøyet FIF 3.0 [...]» uttalte forsvarssjefen i sin tale i Oslo Militære Samfund den 22. januar 2018. Dette kan sies å stå i sterk kontrast til hvordan det største og viktigste prosjektet i utviklingen av Felles integrert forvaltningssystem (FIF) faktisk er gjennomført. «Den delen av systemet som gjenstår, den største, som handler om logistikk, er blitt så dyr at gevinstene drukner» skrev *Aftenposten* i 2015. Kostnadsrammen for prosjektet økte fra 540 til 907 millioner kroner (Prop. 1 S (2016-2017)). I tillegg økte lønnskostnadene betydelig, slik at den totale prosjektkostnaden ble nær doblet gjennom prosjektets levetid. De siste tallene er foreløpig ikke offentlige.

### VELLYKKET, ELLER PYNTING AV VIRKELIGHETEN?

Prosjektet ser ikke umiddelbart ut til å være en suksesshistorie, selv om Forsvarets ledelse fremstilte det slik ved avslutningen av prosjektet (Forsvarets FIF-seminar 7. september 2017). Er det tvert imot slik at nok et offentlig IT-prosjekt har kommet ut av kontroll og beriket leverandørene mer enn samfunnet som disse IT-systemene er ment å tjene?



Kan det virkelig karakteriseres som vellykket, eller er det et forsøk fra Forsvarets ledelse på å pynte på virkeligheten for å gjøre det mer spiselig for både storting, regjering, skattebetalere og ikke minst Forsvarets ansatte?

Denne artikkelen er den første grundige analysen av FIF 3.0. Den baserer seg på dokumentstudier og intervjuer av personer knyttet til prosjektet, både i og utenfor etaten Forsvaret. Hensikten er å forsøke å bringe klarhet i om dette var et IT-prosjekt helt ute av kontroll eller om det faktisk var en suksess. Artikkelen viser at konklusjonen er et ja – om enn et betinget ja – til at prosjektet kan sies å være en suksess, på tross av kostnader både i tid og penger, og ikke minst belastning på organisasjonen og menneskelig slitasje.

Jeg har forsøkt å samle trådene i dette aktuelle prosjektet for få et inntrykk av hele bildet og vurdere i hvilken grad prosjektet kan anses som vellykket eller ikke. Prosjektet er nært i tid, og det var omfattende og komplekst. Derfor kan det bidra til å gi oss verdifull forståelse av de ulike sidene ved omstilling og digitalisering i forsvarssektoren.

## HVA ER SUKSESS?

Før jeg går inn på diskusjonen om dette prosjektets suksess, er det nødvendig å ta en kikk på begrepet suksess, og hva det typisk betyr i relasjon til IKT-prosjekter. Suksess måles gjerne mot graden av måloppnåelse knyttet til definerte mål som ytelse, kostnad og tid. Videre vil gjerne et prosjekts suksess relateres til effekter når produktet eller systemet er tatt i bruk. [Dette er kjernebegreper i moderne prosjektledelse og diskuteres i mye sentral litteratur innenfor fagfeltet, som i for eksempel Van Der Westhuizen og Fitzgerald \(2005\).](#)

Samtidig er det ikke slik at en slik definisjon av suksess dermed sier at Forsvarets ledelse kan mistenkes for å pynte på virkeligheten når LogP betegnes som en suksess. Suksess avhenger av kriteriene som legges til grunn, og disse er ikke nødvendigvis universelle. I denne artikkelen drøftes suksess opp imot tre sentrale aspekter ved omstilling gjennom digitalisering i forsvarssektoren.

## TRE SPØRSMÅL

I slutten av september 2017 overtok Forsvaret ansvaret for av FIF 3.0, en betydelig utvidet og oppgradert versjon av dataverktøyet Felles Integrert Forvaltningssystem (FIF). Det skal brukes til å understøtte og effektivisere styring og forvaltning og derigjennom *styrke Forsvarets operativ evne*.

Ettersom denne viktige milepælen ble passert etter år med utsettelse og budsjettøkninger, er det nødvendig å spørre om Forsvaret har oppnådd den tilsiktede omstillingen med dette verktøyet. For at en slik omstilling skal kunne anses som vellykket, må for eksempel kostnadene, den tekniske løsningen, nye rutiner, de organisatoriske endringene og slitasjen på organisasjonen være tilfredsstillende. I tillegg forventes omstillingen å gi en økonomisk gevinst. Jeg stiller derfor tre spørsmål til innføringen av dataverktøyet:

- Fikk Forsvaret sitt FIF 3.0 som bestilt?
- Ble effektiviseringsmålet nådd?
- Hva kan Forsvaret lære av innføringen av FIF 3.0 i Forsvaret og forsvarssektoren?

Jeg forsøker å peke på mulige svar på disse spørsmålene ved å se nærmere på Logistikkprosjektet (LogP). Det var det siste prosjektet i en lang rekke, og det som skulle løfte FIF til versjon 3.0. Men først et kort tilbakeblikk på hva FIF er og hvordan LogP forløp.

## «DE DOBLE UBALANSER»

Forsvaret hadde mot slutten av 1990-tallet, etter flere tiår med kald krig, opparbeidet en økende ubalanse mellom organisasjonens størrelse og utrustning og den faktiske ressurstilgangen gjennom bevilgninger. Samtidig var det en ubalanse mellom økonomiske midler tilgjengelig til drift av en for stor og gammelmodig organisasjon, som gikk ut over mulighetene for nyinvesteringer og modernisering. Denne situasjonen ble gjerne omtalt som «den doble ubalansen». Rundt årtusenskiftet dukket en ny forståelse av den doble ubalansen opp, gjennom en erkjen-



nelse av ubalansen mellom den eksisterende strukturen og nye oppgaver for Forsvaret med økt fokus på internasjonale operasjoner (Bogen og Håkenstad 2016).

Kjernen i disse doble ubalansene var økonomi som ikke strakk til, og denne situasjonen gjorde at Forsvaret startet en betydelig omstilling. Forsvarssjefen gjennomførte flere tiltak for å håndtere den uholdbare økonomiske situasjonen.

Et av tiltakene var å beslutte å innføre et felles system for styring og kontroll av personell-, materiell- og økonomifunksjoner, og Forsvarssjefen etablerte prosjekt Golf i år 2000 etter å ha forsøkt å få forsvarsgrenene til å enes om forvaltningssystemer, men uten å lykkes. Da beregninger viste at dette kom til å koste mer enn 500 millioner kroner ble måtte prosjektet fremmes til Forsvarsdepartementet, som fikk dette godkjent i Stortinget som et kategori 1-prosjekt.

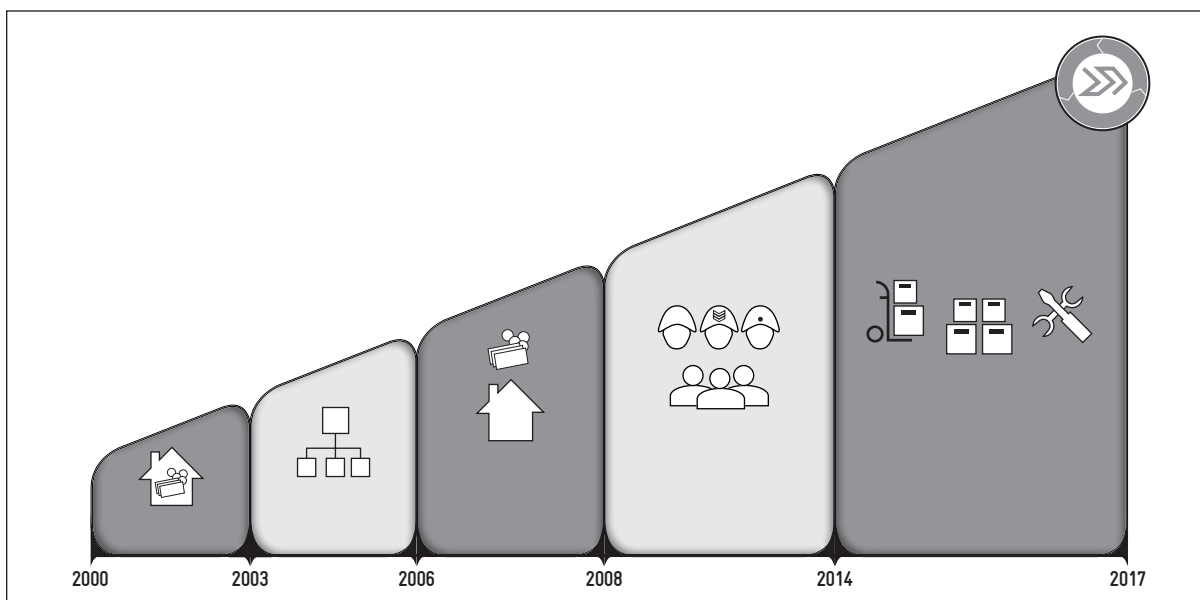
Det at prosjektet innså at omfanget og kostnadene ble større gjorde også at man kom til en erkjennelse av at ett enkelt prosjekt vanskelig kunne håndtere dette omfanget. En programstruktur med flere mindre

prosjekter ville være mer hensiktsmessig, hvilket resulterte i opprettelsen av program Golf og LOS-programmet, og dermed utgangspunktet for etableringen av FIF.

### FIF OVER 15 ÅR

Med dette utgangspunktet pågikk arbeidet med å bygge og ta i bruk FIF over en periode på 15 år, frem til overleveringen av FIF versjon 3.0 høsten 2017. Gjennom disse årene ble FIF bygget ut modul for modul, først med Leveranseprosjekt 1 med løsning for lønn og regnskap. Deretter Leveranseprosjekt 2, Økonomiprojektet (ØP), som ved innføringen i 2009 ga FIF versjon 2.0.

I 2013 ble systemet utvidet med en personellmodul (HRM-prosjektet) og fikk ytterligere en utvidelse med Logistikkprosjektet (LogP) i 2017, da løsningen med ny funksjonalitet ble gitt navnet FIF 3.0. I denne perioden har det i tillegg blitt gjennomført 15 mindre såkalte «limprosjekter» som var nødvendige for å knytte delene av løsningen sammen og gi full effekt av leveranseprosjektene.



Figur 1 Utviklingen av FIF fra oppstarten i 2000 og frem til ferdigstillingen av LogP i 2017.

2003: Internregnskap. Sikre at Forsvaret tilfredstiller minimumskravene i Økonomireglementet for Staten.

2006: Org i SAP etablert.

2008: Fullføre økonomiløsningen med eksternt regnskap. Forsyningsløsning.

2014: Sikre forbedret styring av personellressursene. Sikre rasjonalisering av personellforvaltningen i Forsvaret

2017: Komplette løsning for logistikk og forsyning.

Kilde: LOS-programmet i Forsvaret.



## HYLLEVARE FREMFOR EGENUTVIKLET SYSTEM

Forsvarsdepartementet påpekte at løsningen som hovedregel skulle anskaffes som standard hylleware fremfor å utvikle egne systemer, slik det i stor grad hadde blitt gjort hittil. Hensikten var å gjøre systemanskaffelsene billigere (Forsvaret 2010a).

Det var også en grunnidé å samle alle løsninger i ett system og fra én leverandør. Blant tilgjengelige ERP (enterprise resource planning) forretningssystemer til storbedriftsmarkedet falt valget allerede i 2000 på SAP, levert av tyske SAP SE (*Systemanalyse und Programmentwicklung*). Da valget falt på nettopp SAP, var dette allerede valgt av flere andre lands forsvar, og flere land kom til å ta samme valg senere. Norge var derfor ikke alene om å velge dette systemet.

## HØYE AMBISJONER FOR LOGISTIKKEN

LogP skulle bli det store løftet for FIF ved også å integrere logistikkområdet. LogP var metoden som ble valgt for å nå målet om produktet FIF 3.0.

Det ble satt høye tekniske og faglige ambisjoner. Prosjektet skulle ta frem digitale løsninger for prosessområdene virksomhetsstyring, struktur- og eierskapsforvaltning og avanserte vedlikeholds- og forsyningssystemer. Forsvarets organisasjon og prosesser innen disse områdene skulle tilpasses ny teknologi for å oppnå betydelige innsparinger og effektiviseringer. Videre var det klare og høye ambisjoner også for prosjektets samfunnsoppdrag ved at FIF skulle

bidra til å øke Forsvarets omstillings- og endringsevne og effektivisere logistikk- og støttevirksomheten, slik at frigjorte ressurser kunne omfordes til operativ virksomhet og materiellinvesteringer, samt sikre produksjon av logistikkstøtte i henhold til operative behov og krav, både kvalitativt og kvantitativt. (Forsvaret 2008: Fremskaffelsesløsning).

FIF skulle understøtte nettverksbasert forsvar (NbF) og understøtte styrkeproduksjon, øvelser og operasjoner, i og utenfor Norge i fred, krise, væpnet konflikt og krig.

LEVERANSENE FRA LOGISTIKKPROSJEKTET	
Virksomhetsstyring	Integrere data fra alle fagområdene, fra planlegging til kontroll, støttet av nytt regnskapsprinsipp og ny kontoplan.
Strukturforvaltning	Bidra til bedre og raskere operasjonsplanlegging ved at organisatoriske enheter er navet for materiell-, personell- og økonomistyring.
Eierskapsforvaltning	Sette Forsvaret bedre i stand til å forvalte, styre og kvalitetssikre materiell hele levetiden – fra anskaffelse til avhending.
Vedlikehold	Redusere kostnader gjennom forbedret og effektiv vedlikeholdspanlegging. Det innebærer tettere oppfølging av materiell og etterforsyning av deler.
Forsyning	Redusere kostnader gjennom forbedret og mer effektiv forsyningspanlegging. Det innebærer optimalisering av forsyningsprosessen og integrering mot vedlikehold.

Kilde: LOS-programmet i Forsvaret.





Prosjektets målsetting gitt i gjennomføringsoppdraget fra Forsvarsdepartementet var tredelt, med resultatmål, effektmål og samfunnsmål. Resultatmålet var tett knyttet til prosjektgjennomføringen, overholdelse av krav til endelig leveranse og økonomiske rammer og tidsramme. Effektmål var knyttet til gevinster av prosjektets leveranser, mens samfunnsmålet var et uttrykk for samfunnsnyttan av prosjektets leveranser.

### PROSESS, TEKNOLOGI OG ORGANISASJON (PTO)

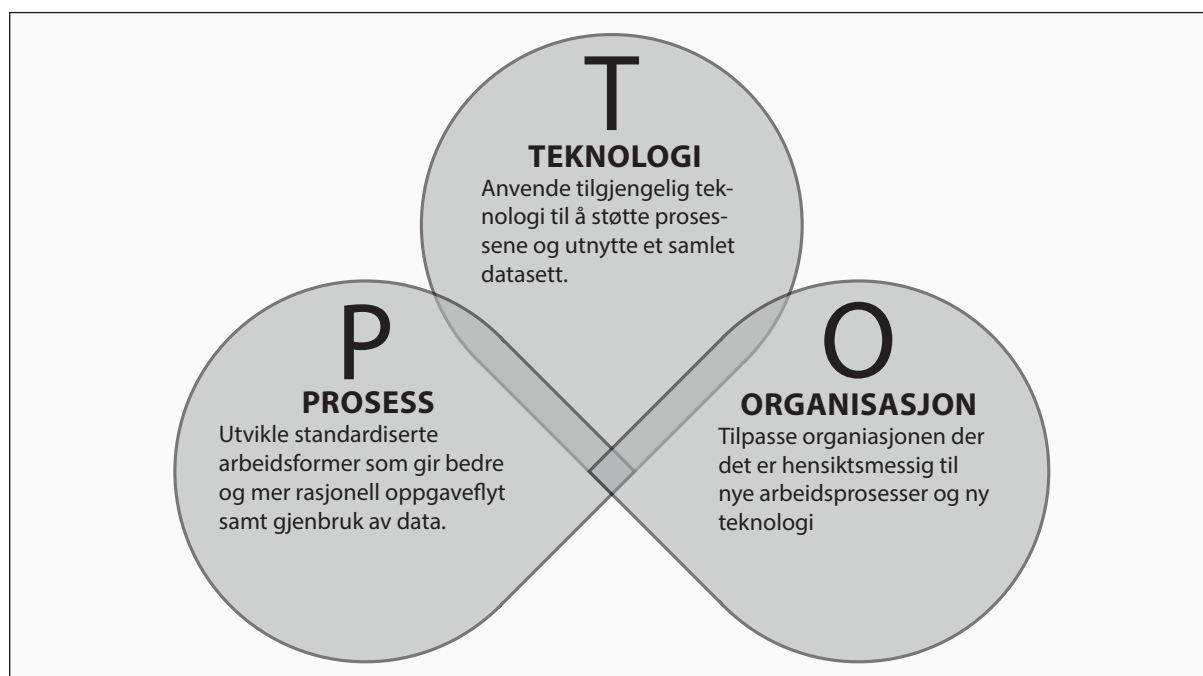
I det opprinnelige oppdraget til Forsvaret het det at

innføring av ny informasjonsteknologi skal tilpasses eksisterende systemer og kompetanse der dette er regningssvarende, og ut fra forutsetningen om at det skal konvergeres mot et felles styringssystem for Forsvaret (Forsvaret 2000).

Sagt på en annen måte: IKT-systemet skulle tilpasses måten organisasjonen arbeidet på, ikke omvendt.

Det er imidlertid flere tolkninger av dette, og i Forsvarets egne bestemmelser for utvikling av FIF fastsettes det at utvikling og innføring av løsninger i FIF-porteføljen skal foretas innenfor et såkalt PTO-perspektiv. Det innebærer et gjensidig samspill mellom prosesser, organisasjon og bruk av teknologi for å realisere planlagte effekter.

FIF-prosjektene var dermed ikke rene teknologiprojekter, men også omstillingsprosjekter. Gjennom PTO-perspektivet ønsket Forsvaret å optimalisere gjeldende prosesser med den tilgjengelige teknologien og en tilpasning av organisasjonen. Likevel understrekes det i de samme bestemmelsene at teknologien skal være styrende, ved at både prosesser og organisasjon skal tilpasses teknologien der dette er hensiktsmessig (Forsvaret 2011). En viktig hensikt med dette var å unngå kostnadsdrivende spesialtilpasning av standard SAP-programvare, selv om det skulle vise seg at nettopp dette skjedde og drev kostnadene opp.



Figur 2. Innføring av løsninger i FIF-porteføljen skal foretas innenfor et PTO-perspektiv som innebærer et gjensidig samspill mellom prosesser, organisasjon og bruk av teknologi for å realisere planlagte effekter. Kilde: LOS-programmet i Forsvaret.

## AVVIKLE GAMLE SYSTEMER

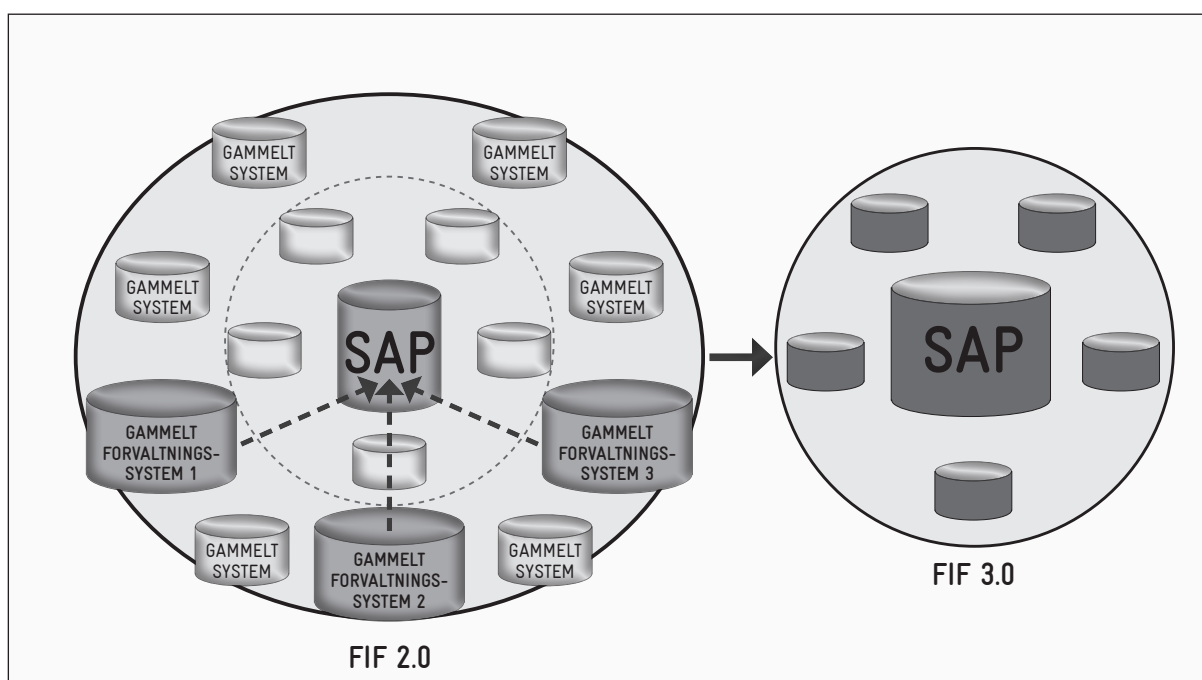
Et fullverdig ERP-system skulle erstatte de gamle systemene for materiellunderstøttelse, vedlikehold og forsyning.

Det var flere grunner til at Forsvaret ønsket å avvikle disse gamle, frittstående og til dels utrangerte forvaltningssystemene.

Flere av systemene hadde, eller ville i nær fremtid ha, behov for kostbare oppgraderinger. Systemene snakket ikke nødvendigvis med hverandre og krevde manuelle, tidkrevende operasjoner, som for eksempel

utskrift på papir og deretter ny inntasting for å flytte data fra det ene systemet til det andre. Enkelte systemer var egenproduserte og krevde årsverk for å drifte og vedlikeholde, mens andre var ferdig utviklet hylleware som krevde til dels høye lisenskostnader og innkjøp av tjenester for drift og vedlikehold.

I avviklingen av et slikt konglomerat av løsninger lå det dermed et potensial for kostnadsutt, selv om enkelte intervjuobjekter har hevdet at kostnadene knyttet til lisenser og vedlikehold av nye og sentraliserte systemer er høyere.



Figur 3. Avvikling av gamle, frittstående og utrangerte forvaltningssystemer som skulle erstattes av et fullverdig ERP-system. Kilde: LOS-programmet i Forsvaret.

## NY LEVERANDØR OG TOTAL-INTEGRATOR

Ambisjonen var som sagt å bruke «hylleware» fra SAP fremfor egenproduserte systemer. Likevel var det nødvendig å innhente ekspertise på tilpasning og innføring av det innkjøpte systemet til Forsvarets egen organisasjon, rutiner, krav og behov.

Gjennomføringsoppdraget fra Forsvarsdepartementet i august 2008 la derfor til grunn at det skulle inngås forhandlinger med leverandøren IBM om gjennomføring av Logistikkprosjektet. IBM hadde levert

alle tidligere prosjekter i FIF, etter at de vant kontrakten om Golf i 2002.

I november 2009 presiserte likevel Forsvarsdepartementet i en PET (presiseringer, endringer og tillegg) til det opprinnelige gjennomføringsoppdraget at det skulle gjennomføres fornyet konkurranse om levering av løsning til LogP. Det skulle skje fordi det hadde gått lang tid siden IBM vant kontrakten første gang, og at mye dermed hadde endret seg gjennom denne perioden (Forsvaret 2010b).

Dermed var det ikke lenger gitt at IBM skulle være leverandør til Logistikk-

prosjektet, selv med den betydelige erfaringen med FIF som selskapet hadde opparbeidet gjennom mange år. Gjennom ca 1,5 år pågikk kvalifisering og forhandlinger for å finne den mest kvalifiserte leverandør eller integrator. I juni 2011 var utfallet av konkurransen klart, og i konkurranse med IBM ble kontrakten tildelt Accenture.

### **KONTRAKT FOR Å HOLDE KOSTNADENE NEDE**

Kontrakten som ble valgt, var en målpriskontrakt med ansporingsmekanismer. Hensikten med en slik kontraktsform er å anspore til å overholde målprisen selv i en utfordrende design- og utviklingsfase der sluttkostnaden er vanskelig å anslå på forhånd, ved at leverandøren får beholde halvparten av restsummen dersom sluttsummen blir lavere enn målprisen. I motsatt fall vil kunden bare bli belastet halv pris for timene som eventuelt går over målprisen.

Denne kontraktsformen skiller seg fra fastpriskontrakter, som er mer vanlige i for eksempel materiellanskaffelsesprosjekter, for nettopp å forsøke å holde kostnadene nede i et uoversiktlig terreng. Kritikken til slik kontraktsform er at det bidrar til såkalt fastprisoppførsel, der både kunde og leverandør blir mer opptatt av kontrakten enn selve leveransen.

Forsvaret ønsket at leverandøren skulle være *totalintegrator*, altså stå ansvarlig for hele prosessen, fra utforming av den tilpassede løsningen til teknisk tilpasning og opplæring i bruk av løsningen. Forsvaret selv skulle bare stå for forberedelser til og implementering av løsningen i egen organisasjon. Hensikten med et slikt totalansvar er å redusere Forsvarets risiko knyttet til fordyrende faktorer som for eksempel uforutsette hendelser og forsinkelser.

Accenture ledet prosjektet, som besto av ressurser fra både Accenture og Forsvaret. Med utgangspunkt i PTO-perspektivet og Accentures rolle som totalintegrator ble prosjektet pålagt å lede og koordinere alle de aktivitetene som måtte være på plass for å kunne implementere det nye logistikkforvaltningssystemet. Dette inkluderte hoved-

elementer som ny teknisk løsning, driftsavtale, brukeropplæring og organisasjon. Logistikkprosjektet skulle videre koordineres med andre anskaffelsesprosjekter i Forsvaret der det var nødvendig.

### **BETYDELIGE RESSURSER FRA DEN DAGLIGE DRIFTEN**

Forsvarsdepartementet understreket imidlertid i oppdraget at Forsvarets organisasjon måtte regne med å bruke en *betydelig ressursinnsats* i gjennomføringen av Logistikkprosjektet. Dette omfattet et større antall ekspertbrukere. Det vil si ansatte med ekspertise innenfor ulike deler av logistikkforvaltningen, som for eksempel vedlikehold eller forsyning.

Dessuten måtte et stort antall ansatte i Forsvaret gis nødvendig opplæring for å kunne ta den nye løsningen i bruk. Videre måtte Forsvaret regne med stor ressursinnsats både før, under og etter at den nye løsningen ble satt i drift. Denne innsatsen ville omfatte tilpasning av eksisterende data fra gammel til ny løsning, parallell drift og overgangsordninger og ekstra støtte til brukere ved oppstart. I tillegg kom at produktiviteten ville være lavere i en overgangsfase, og at en slik overgangsfase dermed vil være mer arbeidskrevende enn normal daglig drift (Forsvaret 2010a).

Prosjektet ble pålagt et omfattende ansvar, med oppgaver som ville gripe inn i det daglige virket til Forsvarets avdelinger gjennom prosjektperioden. Samtidig ble denne prioriteringen tilsynelatende ikke fulgt opp med et tilsvarende konkret oppdrag til de berørte avdelingene om å prioritere støtte til prosjektet, ut over et generelt pålegg i forsvarssjefens årlige virksomhetsplan om å gi støtte til LOS-programmet i innføringen av FIF.

### **UENIGHET OM PROSJEKTETS OMFANG**

Design av logistikk-løsningen, eller utvikling av «byggetegningene» for tilpasning til Forsvarets behov, innebar definering av prosedyrer og strukturer basert på kravspesifikasjonene som lå i kontrakten. *Avklaring*



av prosjektets omfang sto sentralt i arbeidet. En av utfordringene var at Forsvaret og Accenture hadde ulik oppfatning av hvor mye standardløsningen måtte endres for å møte Forsvarets krav. Accenture anbefalte enklere løsninger, men Forsvaret stod fast på kravene. En kilde hevder at en analyse av bruken av FIF viser at mye av den avanserte funksjonaliteten ikke benyttes, og dermed kanskje ikke er nødvendig. Det synes som at Forsvaret krever avanserte løsninger, men ikke bruker det.

Høyt detaljnivå med over 2000 krav gjorde at feilmarginene økte. Det høye antallet krav skyldtes at særinteresser ble hørt i kravstillingsprosessen.

I mange tilfeller betød kravene som ble stilt, at den nye løsningen skulle virke akkurat som i dag. Et strengt fokus på krav førte til steile fronter fremfor en smidig og lærende organisasjon. Prosjektet mistet også noe av den røde tråden i den omfattende prosessen med omgjøring fra krav til løsningsforslag.

### DYRERE LØSNING PÅ GRUNN AV MER EGENUTVIKLING

Det som enkelte intervjuobjekter har kalt uheldige krav, førte til at en større del av løsningen ble egenutviklet, til tross for at ønsket var å holde seg til en standardløsning. Resultatet var en ganske betydelig kostnadsøkning.

Dette igjen resulterte i et løsningsforslag, en «byggetegning», som flere kilder i prosjektet har hevdet at de ikke anbefalte at skulle bli godkjent. Når løsningsforslaget likevel ble godkjent slik at prosjektet kunne fortsette, var det på bakgrunn av en klar oppfatning av at selv om det ikke var perfekt, så ville pengene være tapt dersom prosjektet hadde blitt terminert på dette tidspunktet.

I tillegg til denne usikkerheten kom en beslutning om å legge om Forsvarets regnskapsmodell fra kontantprinsippet til periodisert regnskap. Dette innebar at økonomiløsningen i FIF måtte bygges om. Dermed ble omfanget av logistikkprosjektet betydelig utvidet.

Samtidig har det kommet frem gjennom intervjuer at det var fravær av involvering, engasjement og delaktighet fra flere av fagmyndighetene i Forsvaret i den videre løsningsutviklingen. Ifølge flere prosjektmedarbeidere som ble intervjuet ved prosjektets avslutning, førte det manglende engasjementet til at løsningen på mange områder ikke ble designet mest mulig hensiktsmessig.

Den formelle godkjenningen av prosjekt-designet avdekket, slik flere allerede antok, at omfanget var for stort til at det var gjennomførbart innenfor prosjektets og kontraktens opprinnelige rammer.

### OPPDELING AV PROSJEKTET

Etter hvert ble det tydelig at prosjektet ikke ville klare å levere i henhold til planen som ble gitt i gjennomføringsoppdraget fra Forsvarsdepartementet. Leverandøren Accenture møtte tidlig på utfordringer knyttet til prosjektstyringen. I en tidlig fase ble Accentures prosjektleder byttet ut to ganger etter påtrykk fra Forsvaret. En faglig sterk prosjektledelse var i Forsvarets interesse av hensyn til både tid, kostnad og ytelse, mens det for Accenture var et meget synlig prestisjeprosjekt internasjonalt, der det var svært viktig å lykkes.

Prosjektet ble i en periode stanset, og det ble hentet inn ekstern tredjepartsbistand fra Ernst&Young (Forsvaret 2012). Konklusjonen på denne tredjepartsvurderingen og forhandlinger som ble ført i stansperioden førte til at en av prosjektets større kontraktsendringer, «MOD 33», ble godkjent i mars 2013, og ikke lenge etter erstattet Accenture hele prosjektledelsen sin med et internasjonalt lederteam for å håndtere endringene.

Kontraktsendringen innebar en oppdeling av prosjektets leveranser i tre delleveranser, eller «Releases» (R1, R2 og R3). Prosjektet skulle være ferdig med første del (R1) 1. juli 2015. Flere som har blitt intervjuet i tilknytning til prosjektet hevdet at det i beslutningen om oppdeling ikke ble tatt tilstrekkelig hensyn til prosessbeskrivelser som fremstilte sammenhengene i løsningen. Eksempelvis





havnet funksjonalitet som prosjektstyring og strategisk plan i R2, og transportløsning i R3, selv om behovet var til stede allerede i R1.

Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) som fagmyndighet opplevde at deres prioriteter ikke ble tatt hensyn til i oppdelingen. FLO og prosjektet hadde forskjellige perspektiver på nytte og gevinst, og FLO kunne dermed ikke støtte oppdelingen som ble besluttet. Den utfordret både FLOs faglige vurderinger og forpliktelse til å bistå prosjektet. Dette påvirket samarbeidet mellom prosjektet og FLO i negativ retning og skapte utfordringer for en helhetlig utvikling og utrulling av løsningen.

### TIDSKRAV FOR ØKONOMILØSNINGEN

Underveis i prosjektet ble altså det opprinnelige løsningsomfanget utvidet til også å omfatte oppdateringen av den eksisterende økonomiløsningen i FIF, med ny modell for virksomhetsstyring og innføring av ny kontoplan slik at Forsvaret kunne tilfredsstille kravene til statlig økonomistyring.

For å kunne klare å rapportere korrekt til statsregnskapet ble det satt som absolutt krav at økonomiløsningen skulle settes i drift ved et årsskifte slik at det ville falle sammen med oppstarten av et nytt regnskapsår. Økonomiløsningen la dermed rammen for oppstarten av selve hovedleveransen, logistikk-løsningen, som opprinnelig skulle ha et annet starttidspunkt.

Dermed ble det lagt opp til at R1 ble satt i drift 1. januar 2016 i stedet for 1. juli 2015. Forsvaret måtte som følge av utsettelsen dekke deler av Accentures faktiske merkostnader, hvilket ble en kostbar affære.

### BEGRENSET LØSNING SOM MANGLET INNHOLD

1. januar 2016 var FIF 3.0 formelt satt i drift som planlagt, men med foreløpig bare R1 levert, var det en begrenset løsning med kun omtrent halvparten av det totale omfanget. Programvare var lastet opp og klar til bruk sammen med ny økonomiløsning. I logistikk-løsningen, derimot, var det bare data knyttet til de to militærkjøretøypene CV-90 og

Iveco, som var lagt inn og kunne anvendes. Det var som om en ny, stor og hypermoderne butikk ble åpnet, men uten varer i hyllene bortsett fra litt brød og én type syltetøy.

Logistikk-løsningen ble satt i drift til riktig tid, men den hadde mangler og omfattet svært få og små våpensystemer. Derfor var det vanskelig for alle som befant seg utenfor prosjektet, å se hvordan de helt grunnleggende og sentrale koblingene i løsningen knyttet sammen faglig funksjonalitet som vedlikehold, forsyning og eierskapsforvaltning. Det var dermed også utfordrende å skape den helt store entusiasmen for den nye løsningen blant Forsvarets ansatte.

### AVBESTILLING AV R2 OG R3

Forhandlinger om en mulig avbestilling av delleveransene R2 og R3 pågikk i flere måneder og skapte mye usikkerhet i prosjektorganisasjonen og omgivelsene. Deler av prosjektet opererte som om avbestillingen var gjeldende allerede før papirene var signert. I en periode var det derfor to forskjellige situasjonsbilder i samme prosjekt.

Accenture la vekt på kontraktsfestet kritisk feilretting av løsningen som var satt i drift, mens Forsvarets del av prosjektet fokuserte på ferdigstilling av deler av løsningen som ennå ikke var klar. Siden Forsvaret ikke hadde midler til å finansiere verken R2 eller R3, godkjente Forsvarsdepartementet mars 2016 at de ble avbestilt (Forsvaret 2014).

Prosjektets leveranser ble dermed avgrenset til å bare omfatte delleveranse R1. Det ble videre besluttet at leveransens resultatmål ved prosjektets avslutning skulle omfatte alt av landbasert materiell, fellesmateriell og kommunikasjonsmateriell. Samtidig ble det besluttet at materiell og systemer til sjø og luft ble avgrenset til bare å inneholde de to relativt komplekse materiellsystemene C-130J Hercules og én enkelt kystkorvett som pilotinnføringer.

### NY ETAT OPPRETTES – MED BETYDELIGE KONSEKVENSER

Den 1. januar 2016 ble også Forsvarsmateriell (FMA) formelt opprettet som en



ny etat i forsvarssektoren, ved siden av Forsvaret.

Den nye etaten ble etablert for å ivareta Forsvarets materiellanskaffelser på en bedre måte. Det vil si at store deler av oppgavene som hittil hadde ligget til Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO), ble flyttet ut av Forsvaret. Med disse oppgavene fulgte også en omfordeling av ansvar og roller mellom Forsvaret og FMA.

Det ble besluttet at FMA skulle ta i bruk FIF 3.0, en løsning ferdig utviklet og på god vei til å bli innført i Forsvaret, men en løsning som var bygget for én etat og ikke for bruk på tvers mellom to etater. Dette ble en kompliserende faktor for innføringen av FIF 3.0. Involverte i Forsvaret opplevde en departemental styring der, ifølge en kilde, den ene hånden ikke visste hva den andre gjorde. Sammen med etableringen av reviderbare regnskapsløsninger for både Forsvaret og Forsvarsmateriell, innebar dette at resten av FIF-innføringen måtte midlertidig stilles i bero.

### **FORSVARET VAR IKKE KLART TIL Å MOTTA LØSNINGEN**

Den nye logistikk løsningen og den nye, oppgraderte økonomiløsningen ble tatt i bruk samtidig.

Prosjektet fikk samtidig i stadig økende grad erfare at linjeorganisasjonen verken var klar til å motta ny logistikk løsning, fylle den med data for eget materiell eller ta i bruk den nye logistikk løsningen. Siden kunnskapen om løsningen var lav hos brukerne, selv etter kursing av over 8000 brukere før driftsetting, ble det i tillegg lagt inn både feil og utilstrekkelige data i løsningen. Dette reduserte nytten i betydelig grad.

Videre ble flere av støttesystemene som FIF 3.0 skulle erstatte, ikke skrudd av som planlagt. Konsekvensen ble at linjeorganisasjonen i liten grad tok den nye løsningen i bruk, selv på de få materielltype som faktisk var tilgjengelige for drift i den nye logistikk løsningen.

### **BRUKERNE MANGLET KOMPETANSE**

I prosjektets slutfase var den opprinnelige planen å støtte nye brukere av løsningen og å stabilisere driften ved å rette småfeil. På grunn av manglende fremdrift og medvirkning i Forsvarets linjeorganisasjon var det imidlertid et underskudd på fagressurser i Forsvarets avdelinger som kunne bistå prosjektet med å forberede data for de resterende materiellsystemene som skulle legges inn i FIF 3.0. Disse oppgavene falt dermed på prosjektet.

Det gikk derfor med mye tid til opplæring og omdisponering av interne ressurser i hele prosjektet for å håndtere oppgaver som i utgangspunktet var ment å skulle utføres av fagavdelingene.

Store deler av Forsvarets avdelinger var ikke forberedt på å motta og ta i bruk den nye logistikk løsningen da den ble satt i drift. Brukerne manglet forståelse for løsningens muligheter og begrensninger og hadde ikke kompetanse til å fylle den med data slik at den kunne tas i bruk på en hensiktsmessig måte. Svakt engasjement fra Forsvarets avdelinger og, ifølge enkelte som var involvert i prosjektet, manglende vilje og direkte motstand mot innføringen, bidro til å komplisere omstillingsprosessen.

Stadig nye og krevende endringer av planene for innføringen av løsningen måtte til fordi avdelingene ikke var klare til å ta den i bruk. I mellomtiden hadde materielinvesteringer og -forvaltning blitt flyttet til den nye etaten Forsvarsmateriell. Det var dermed enkelte uklarheter hos prosjektet og avdelingene i Forsvarsmateriell knyttet til løsningens grad av ferdigstilling og hva som faktisk skulle leveres.

### **ENDELIG SLUTTDATO**

Prosjektet ble erklært endelig ferdigstilt den 30. september 2017, ett år og ni måneder etter at det ble satt i drift. Da var løsningen innført og tatt i bruk i store deler av Forsvaret. Men av de store og komplekse materielltype i Sjøforsvaret og Luftforsvaret var det bare flytypen C-130 og én enkelt kystkorvett som var lagt inn i den nye logistikk løsningen.



Det reviderte og sterkt reduserte resultatmålet stilte krav til at representative komplekse materiellsystemer skulle være lagt inn da prosjektet ble terminert. Med C-130 og en kystkorvett var dermed målet ansett som nådd. Det gjensto da få materielltyper og et mindre antall, men disse var til gjengjeld meget komplekse systemer bestående av flere undersystemer som for eksempel avanserte kommunikasjonssystemer og våpensystemer om bord i fregattene, med store mengder data som skulle legges inn i den nye løsningen. De mest komplekse og krevende materielltypene skulle Forsvarets avdelinger så legge inn selv, uten hjelp fra eksperter tilknyttet prosjektet.

Da prosjektet ble avsluttet, var ikke situasjonen slik som målsettingene først ble formulert i resultatmålet, hvilket implisitt påvirket både effektmål og samfunnsmål. Det var til dels betydelige avvik innenfor både ytelse, tid og kostnad, hvilket gjør det naturlig å stille noen kontrollspørsmål.

### **SPØRSMÅL 1: FIKK FORSVARET SITT FIF 3.0 SOM BESTILT?**

Fikk så Forsvaret sitt FIF 3.0 som bestilt? Nei, vil enkelte hevde. Normalt vil målet for et prosjekt være en leveranse med følgende mål: Riktig kvalitet, til riktig tid og med riktig prosjektkostnad. (SSØ:2005) Det som ble levert, var både mindre og dyrere enn den opprinnelige bestillingen. Den endelige løsningen omfattet bare halvparten av det opprinnelige kravet, levert forsinket og til dobbel pris (Prop. 136 S (2012–2013)). Andre vil derimot hevde at prosjektet var vellykket og at Forsvaret gjennom LogP har anskaffet det viktigste, nemlig en avansert digital kjernestruktur, en grunnmur å bygge videre på.

Det ene synet legger vekt på kvantitative mangler, det andre på kvalitativ vinning. Disse to perspektivene representerer dermed to svært forskjellige syn på om LogP var vellykket i betydningen at Forsvaret fikk det som var bestilt. Dette gjelder også om det fokuseres på prosjektets offisielle resultatmål, effektmål eller samfunnsmål.

Innføringen av LogP er et omfattende og sammensatt bilde, noe som gjør det vanskelig

å se helheten. Fremstillingen av bruddstykker av dette gjør at enkelte kan få inntrykk av at LogP føyer seg inn i rekken av mislykkede IT-innføringer i norsk offentlig forvaltning. Dette er imidlertid et svært unyansert bilde.

Når et såpass dyrt offentlig prosjekt ikke blir levert i henhold til opprinnelig plan, er det grunn til å spørre hvorfor det ble slik. Var ambisjonene for høye i forhold til pengene som var bevilget? Eller ble pengene sløst bort av en udugelig prosjektorganisasjon? La oss se på det siste først.

### **ØKENDE RESSURSBEHOV**

Som vi har sett, ble designfasen så omfattende og kostbar at det bare var penger igjen til å bygge deler av løsningen, R1. I kontrakten var det satt av 80 000 timeverk til designfasen, mens det ble brukt 200 000 timeverk på dette arbeidet. Leverandøren Accenture hadde bare levert «byggetegningene» til den tilpassede løsningen da pengene tok slutt.

Med nesten tom pengesekk gjensto arbeidet med tilpasning av SAPs hyllevare til Det norske forsvarrets spesielle behov og innføringen av den nye løsningen med alt det innebærer av omstilling og opplæring. Dette synes som et utføre som man skulle forvente at verken Forsvaret som ansvarlig statlig virksomhet eller Accenture som ekspertorganisasjon skulle havne i. Hvordan kunne det skje, og hva kan være med på å forklare det? Én pil synes å peke i retning av en anbuds-konkurranse der tilbyder forregnet seg på oppdragets omfang og kompleksitet. Det norske kontoret til Accenture, en internasjonalt anerkjent tilbyder med betydelig kompetanse innenfor oppdragsgivers virksomhetsområde, ble i denne sammenhengen for lite og lett og måtte reddes av det internasjonale sikkerhetsnettet sitt.

Oppdragsgiver, på sin side, gikk for tilbudet som syntes å innebære riktigst kompetanse. I etterpåklokskapens lys kan vi bare spekulere i om IBM, med sin erfaring, men med et marginalt dyrere tilbud, ville hatt større sannsynlighet for en vellykket og dermed mindre kostbar gjennomføring.

En bakenforliggende og mer grunnleggende forklaring på hvordan disse skjevhe-



tene oppsto, kan være at både oppdragsgiver og tilbyder måtte forholde seg til at målbildet endret seg og ambisjonene vokste underveis.

### ET MÅLBILDE I BEVEGELSE

Målbildet for LogPs arbeid mot et FIF 3.0 var ambisiøst i Forsvarsdepartementets opprinnelige oppdrag, men ambisjonene synes å ha økt underveis i kravstillingsprosessen. Arbeidet med å innhente krav til den nye løsningen fra fagmiljøene i Forsvaret resulterte i et voldsomt antall krav. Mengden var urealistisk og unødig høy, ifølge enkelte intervjuede prosjektmedarbeidere, mens andre var av den oppfatningen at disse kravene måtte oppfylles for å få en løsning som var bedre enn det gamle.

I tillegg kom ambisjonen om en ny, oppgradert økonomiløsning og etableringen av en ny etat oppi det hele.

Hva skyldtes det at målbildet ble så ambisiøst? Skyldtes det fagmiljøer uten magemål for kravene til løsningens egenskaper og muligheter innenfor sitt eget fagfelt? Skyldtes det for lav kompetanse i den samlede prosjektorganisasjonen, representert av både Forsvaret og Accenture, til å se kompleksiteten og omfanget? Eller skyldtes det at en svak ledelse i Forsvaret ikke maktet å styre forventninger og krav fra egen organisasjon?

### OFFENTLIG NYBROTTSARBEID

På den ene siden kan det synes som at prosessen med å stille krav til den nye løsningen var i overkant ambisiøs og delvis ute av kontroll, men det er også en annen side ved dette. LogP og FIF 3.0 representerer i manges øyne et innovativt nybrottsarbeid i norsk offentlig sektor og i internasjonale militære fagmiljøer.

I mange sammenhenger er Forsvaret, og militære organisasjoner mer generelt, innovative på teknologiske løsninger. FIF 3.0 kan derfor være et eksempel på en innovativ etat gjennom utviklingen av en felles og integrert forvaltningsløsning, en nettverksbasert forvaltning, som er helt i forkant. En slik innovativ innstilling vil gjerne utfordre fagmiljøene, og det skjedde også i denne sammenhengen.

En bekymring i Forsvarets prosjektorganisasjon for nettopp løsningens omfang og gjennomførbarhet resulterte i at flere tredjepartsvurderinger ble gjennomført før arbeidet startet. Ingen av disse ekspertbyråene så heller grunn til å ringe i alarmklokkene hva gjaldt løsningens omfang og kompleksitet.

### TIDKREVENDE UTRULLING

Flere kan tenkes å peke på at ikke engang med et redusert ambisjonsnivå, ble løsningen rullet ut og tatt i bruk fullt ut som planlagt før prosjektorganisasjonen ble lagt ned og FIF 3.0 erklært innført.

Utrulling av den nye løsningen tok betydelig lengre tid enn først planlagt. Forsvaret aksepterte at LogP ble avsluttet med redusert målbilde og at enkelte oppgaver ikke var gjennomført. Dermed ble den nye logistikk-løsningen overtatt fra prosjektet, etter anbefaling fra Forsvaret og godkjenning av Forsvarsdepartementet, med bare ett fartøy fra Sjøforsvaret og én flytype fra Luftforsvaret tatt inn, vel å merke med alt av landbasert materiell tatt inn i løsningene. Det vil si at det på det tidspunktet gjensto å legge inn alle andre fartøysklasser og flytyper i den nye løsningen.

En slik innlegging er krevende arbeid av to grunner. Den ene er tiden og arbeidskraften som skal til for å registrere alle data knyttet til disse materiellsystemene. Det andre er hensynet til beredskapskravene som stilles til systemenes tilgjengelighet og brukbarhet. Enkelte systemer og materielltyper vil måtte tas ut av tjeneste ved overgang til et nytt forvaltningssystem, av hensyn til materiellsikkerhet og sertifikater. Det betyr at i en kort periode vil for eksempel fly måtte stå på bakken og u-båter ikke kunne dykke fordi nødvendige sertifikater ikke er gyldige i overgangsfasen.

Utrulling er slik sett tidkrevende uavhengig av om det er en prosjektorganisasjon som leder det eller om linjeorganisasjonen selv skal lede. En faktor som imidlertid kan antas å forlenge prosessen, er nettopp at en etablert prosjektorganisasjon legges ned og at nye rutiner og konstellasjoner må etableres flere steder i organisasjonen. En slik





omstart vil gjerne føre til redusert fremdrift. I tillegg til eies ikke oppdraget da av en dedikert prosjektorganisasjon, men heller av organisasjoner med fokus på andre oppdrag. Andre kilder har derimot hevdet at nye kostnader måtte til for å klare å rulle ut resten av løsningen.

## BEREDSKAP OG EFFEKTIVISERING

Er så Forsvaret i en særstilling når det kommer til beredskap og tilgjengelighet? Hensynet til beredskap var en av årsakene til at FIF ble besluttet opprettet i sin tid. En annen årsak var effektivisering for å sikre nødvendig oversikt over beholdning og status på personell, materiell og økonomi.

Flere etater i norsk offentlig sektor har beredskapskrav og krav om tilgjengelighet i sin virksomhet, for eksempel helsesektoren. Slik sett finnes det erfaring i andre sektorer å støtte seg til for å unngå overraskelser. Forsvarets særegenhet kan allikevel forsvares med organisasjonens omfang og kompleksitet. Ingen andre offentlige sektorer opererer for eksempel både rederi, flyselskap og sykehus parallelt med annen virksomhet hvor kravene til beredskap er høye. Om ikke det skulle være nok, så opereres et spekter av fly- og fartøystyper med meget varierende konfigurasjon fremfor homogene og mer kostnadseffektive flåter.

En slik spredning i oppgaver og drift innebærer stor spennvidde i typer og antall systemer og enheter. Samtidig planlegger Forsvaret tilgjengelighet for systemer, enheter og personell. Denne tilgjengeligheten, som igjen krever opplæring og trening, forutsetter at bare enkelte materielltyper er ute av drift. Det innebærer at utrulling av FIF 3.0 ville måtte foregå over et lengre tidsrom enn om alt kunne håndteres på én gang. Selv om organisasjonen satt med denne kunnskapen, ble utrulling mer tidkrevende og omfattende enn først antatt.

Slik andre sektorer har praksis Forsvaret kan lære av, har også andre lands forsvars- og beredskapsorganisasjoner erfaringer som Forsvaret kan trekke vekslers på. Erfaringene deles gjennom forsvarssamarbeid i for eksempel Defense Interest Group (DEIG) og Nordic Defence Cooperation (NORDEFCO).

## OMFATTENDE DATAREGISTRERING

Den andre siden ved å rulle ut en ny forvaltningsløsning i en sammensatt og materiell tung organisasjon er omfanget av dataregistrering. I overgang til en ny løsning må noe data konverteres fra gammel til ny løsning. I tillegg registreres nye typer data og nye datastrukturer, blant annet fordi systemet har ny funksjonalitet som det gamle ikke hadde. Typiske data som konverteres, kan være et kjøretøys lengde, bredde, høyde, vekt og delelister, mens nye tilleggsdata kan være serviceintervaller, antatt levetid og ikke minst varianter av samme kjøretøy.

I en organisasjon med mange forskjellige typer materiell og materiellsystemer i store kvanta, vil mengden data som skal registreres, være enorm. De store datamengdene kan bidra til å forklare hvorfor utrulling har tatt lang tid, men fører samtidig til nye spørsmål ved realismen i den innledende planleggingen.

Registrering av slike store mengder data vil være svært personellkrevende. Personellet som gjør denne jobben, bør ha god kjennskap til materialet og materiellsystemene og fortrinnsvis være de samme som jobber med materialet i det daglige. Opprettelsen av støtteprosjektet P2547 *Tilrettelegging av data (TAD)* for å sikre nettopp datakvaliteten i den nye løsningen, avhjalp ikke situasjonen som intensjonen var. En viktig grunn for dette synes ifølge flere kilder å være blant annet prosjektets evne til å definere rammene for etableringen nye datasett. Enkelte kilder hevder også at TAD endte opp som et forhandlingskort i kontraktsfokuset som følge av fastprisatferd hos både kunde og leverandør, grunnet kontraktens utforming og insentiver.

## OPPGAVER FRA SIDELINJEN NEDPRIORITERES

Innlegging av data, datakonvertering, krever dermed mye av den organisasjonen som skal ta imot og ta i bruk en ny forvaltningsløsning. I en for de fleste organisasjoner presset hverdag, skal nok en ny oppgave legges inn. I den daglige kampen om oppmerksomheten har de oppgavene som ligger organisasjonen nærmest, og som den blir målt på, en ten-



dens til å vinne. Oppgaver som kommer inn fra sidelinjen og som oppleves som mindre relevante for organisasjonens egen måloppnåelse, har en tendens til å bli nedprioritert. Det kan bety en oppgave som dataregistrering til et nytt forvaltningssystem.

Dersom slike oppgaver skal prioriteres, må de også faktisk gis prioritet. Det krever ledelse og streng styring av organisasjonen. Nettopp denne strenge ledelsen og styringen av Forsvarets underavdelinger kan ha vært fraværende i arbeidet med å gi innføringen av et stort forvaltningssystem nødvendig prioritet.

Diskusjonen har pekt på et mål bilde i bevegelse og et omfang som få eller ingen hadde oversikt over fra start. Et større omfang resulterte i en stor oppgave med å registrere data og rulle ut løsningen. Samtidig ble ikke dette i tilstrekkelig grad prioritert i Forsvarets avdelinger. Svaret på spørsmålet om Forsvaret fikk sin FIF 3.0 som bestilt blir derfor nei i et prosjektt teknisk perspektiv, med LogP som metode og verktøy for å nå målsettingen om effektivisering. Sett i andre perspektiver er imidlertid svaret verken et entydig ja eller nei. Dette leder over til neste spørsmål.

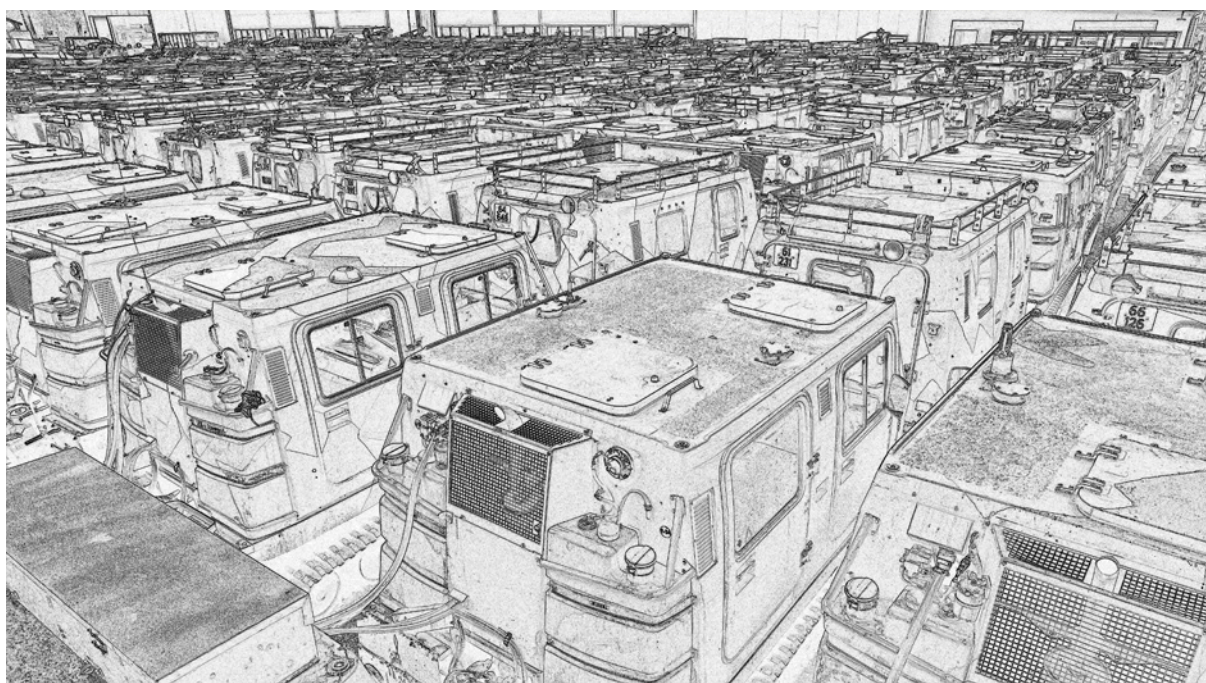
## SPØRSMÅL 2: BLE MÅLET OM EFFEKTIVISERING NÅDD?

FIF 3.0 ble anskaffet som et verktøy i effektiviseringen av Forsvaret, men en mindre og dyrere løsning enn først planlagt, ble levert. Kan da Forsvaret være i nærheten av å ha nådd effekt- og samfunns mål om effektivisering?

Det kan synes å være flere svar også på dette spørsmålet. Umiddelbart er det naturlig å tenke på høyere projektkostnader kombinert med at bare en mindre del av løsningen ble levert. Slik sett er forholdstallene forrykket i forhold til det opprinnelige målet, og deler av gevinstpotensialet kan se ut til å være spist opp allerede før løsningen ble satt i drift.

Dette forsterkes ytterligere ved at en mindre del av løsningen enn det som var planlagt, ble levert og tatt i bruk. Dermed vil heller ikke deler av det opprinnelige gevinstmålet som var knyttet til den delen av løsningen som ikke ble levert, være mulig å hente ut.

Med det bakteppet av at en mindre andel av den opprinnelig prosjekterte løsningen ble levert: Hvor galt er det egentlig? Ble målet nådd, i det minste innenfor rammen



Figur 4 Operativ evne. Innføring av FIF skulle bidra til blant annet å effektivisere logistikk- og støttevirksomheten for å frigjøre ressurser og forbedre operativ evne. Det betyr for eksempel å unngå køer av ikke-operative kjøretøyer i påvente av deler som er i bestilling. Kilde: Forsvarets mediearkiv, originalfoto: Torgeir Haugaard.

av det som ble levert? Det er flere sider ved dette regnestykket, som gir flere mulige svar. Svarene avhenger igjen av om det fokuseres på kvantitative eller kvalitative gevinster.

### KVANTITATIVE GEVINSTER

Kan så målsettingen sies å være nådd, sett i perspektivet kvantitative, direkte målbare gevinster? Det korte svaret her er ja, i begrenset grad.

Det er to sider ved dette, både den opprinnelige gevinstrealiseringsplanen som tallfestet en gevinst med årlige innsparinger og den reelle reduksjonen i antallet gamle systemer som ble tatt ut av drift.

### 80 AV 124 SYSTEMER KUNNE TAS UT AV DRIFT

Noe som umiddelbart synes å peke i retning av innsparinger, er reduksjonen i antallet forskjellige datasystemer i Forsvarets organisasjon som gir grunnlag for et enhetlig situasjonsbilde samt kun ett sett av masterdata å vedlikeholde. Beregningene tilsa at 80 av 124 systemer kunne tas ut av drift. Dette i seg selv representerer et potensial for gevinst.

Mange typer kostnader kan bli redusert med færre systemer: Lisenskostnader, lønnskostnader til eksperter som skal vedlikeholde og drifte systemene og reduserte transaksjonskostnader knyttet til overføring av data fra ett system til et annet. Slike transaksjoner kunne for eksempel innebære automatiserte elektroniske dataoverføringer til lasting fra ett system til et annet med disketter, eller til og med overføring gjennom manuell punching.

### TILBAKE TIL START MED NYE VÅPENSYSTEMER?

På den annen side kan et sentralisert system i teorien kreve minst like mye vedlikehold, og lisenskostnader vil kunne bli på samme nivå som summen av flere mindre systemer. Et annet poeng er at nye våpensystemer som F-35 jagerfly, AW-101 redningshelikoptre og NH-90 helikoptre, alle leveres med egne systemer for vedlikehold. For at garantiordningene skal være gyldige, krever leverandørene at deres egne systemer brukes.

Er ikke Forsvaret da tilbake til start, med et økende antall løse systemer? Svaret på dette spørsmålet synes å være et betinget nei. Alle nye systemer skal uansett driftes og forvaltes gjennom FIF 3.0, selv om det følger digitale vedlikeholdsløsninger med materiell-systemene. Videre er det slik at disse såkalte randsystemene vil bli knyttet direkte til FIF med automatisert datautveksling og med FIF 3.0 som sentral kjerne.

En kilde uttrykte videre at da ERP-strategien ble revurdert i 2005/2006, ble det konkludert med at driftskostnadene knyttet til ERP-system ikke var avgjørende. Viktigst var det at SAP på den tiden var det eneste systemet der det var mulig å integrere alle forvaltningsområdene. Dessuten var SAP det systemet som var mest utbredt i andre lands forsvar.

### DATAKVALITET

Det ligger likevel to grunnleggende forutsetninger her, nemlig at

- de gamle systemene faktisk skrues av og den nye løsningen tas i bruk, og
- datakvaliteten er tilstrekkelig god.

For å starte med det siste, så gjelder det forslitte utsagnet «shit in – shit out» så absolutt i denne sammenhengen. Et FIF 3.0 uten gode data har ingen verdi, ettersom det uten tilstrekkelig kvalitet på dataene ikke vil være mulig å syntetisere og anvende dem. Dermed utmerker den omfattende flyttingen av data fra gamle systemer til FIF seg som en prioritert aktivitet.

De mange forskjellige systemene av varierende alder og finesse kan man forestille seg at vil inneholde data i varierende form og kvalitet. Flere systemer ble laget på stedet for helt lokal bruk og kan dermed inneholde datastrenger med veldig lokale spesifikasjoner. Det er ikke sikkert at de uten videre kan smeltes sammen med FIF 3.0 uten betydelig omskriving.

### INNSATS FOR Å FLYTTE DATA

Gjennom tiår med elektronisk nybrottsarbeid har det ikke foreligget noen standarder for dataformat. Man kan forestille seg at data for





en militær feltvogn, som for eksempel lengde, høyde, bredde og vekt, ikke nødvendigvis vil være registrert i samme rekkefølge og med det samme antall desimaler i de forskjellige systemene. Dette kan innebære en betydelig ryddejobb knyttet til sentralisering av data for alle materielltyper i Forsvaret, slik at de får samme format og presisjonsnivå.

Skal det være full nytte av et integrert forvaltningssystem, vil det gjerne være nødvendig med for eksempel lastedata for det samme kjøretøyet med tanke på planlegging av transport på roro-fartøy, i tillegg til for eksempel serviceintervaller for å automatisere vedlikeholdsplanlegging med tilhørende automatisert delebestilling.

Vi aner konturene av en stor innsats fra eksperter på de enkelte materielltypene for å flytte, rette opp og legge til data på en stor mengde materiell i Forsvaret. Denne aktiviteten ble imidlertid ikke prioritert av Forsvarets avdelinger, derfor var datakvaliteten i FIF 3.0 i starten dårlig eller totalt fraværende.

I dette perspektivet kan det påstås at målsettingen for gevinst gjennom en effektiv og velfungerende forvaltningsløsning, langt ifra ble nådd. Ei heller vil dette målet kunne nås i nær fremtid dersom ikke Forsvarets avdelinger prioriterer og følger nøye opp arbeidet med datakvalitet.

## ENDELIG GEVINSTBILDE

Den opprinnelige gevinstrealiseringsplanen for LogP beskrev potensialet med utgangspunkt i en større løsning, med flere mulige områder for å ta ut gevinst. Til slutt fikk gevinstrealiseringsplanen et redusert gevinstbilde. Dette skyldtes både redusert løsningsomfang ved at kun R1 ble satt i drift og som en følge av at effektene av interaksjonene mellom funksjonalitet i løsningen som ble en del av R2 og R3 ikke kan tas ut. Like fullt ble det pekt på klare innsparinger for Forsvaret med den løsningen som ble satt i drift.

De endelige, offisielle tallene sier [200 millioner kroner i årlige innsparinger fra 2018/2019](#) (Prop. 1 S (2015–2016)),

hvilket skal gi en inntjening av kostnadene for den nye løsningen i løpet av 10 år. Gevinstberegning kan neppe sies å være en eksakt vitenskap, og gevinstene kan se forskjellige ut avhengig av hvilken side av bordet man sitter på.

Partene vil også gjerne beregne forskjellig og dermed ende opp med forskjellige gevinstbilder. En prosjektorganisasjon vil gjerne at gevinstbildet er så positivt som mulig. Mottakende organisasjon presenterer på sin side et mer nøkternt bilde med mer konservative beregninger og hvor belastning på egen organisasjon står mer sentralt.

I det endelige gevinstbildet var prosjekt og mottakende organisasjon omforent, og det representerer dermed et minste felles multiplum. Slik sett kan den omforente gevinstrealiseringsplanen sees på som det nærmeste det er mulig å komme et realistisk og realistisk gevinstbilde.

I denne sammenhengen tyder gevinstrealiseringsplanen på en reell gevinst, men man kan hevde at denne gevinsten er forsvinnende liten sett i forhold til kostnadene knyttet til prosjektet og derfor sette spørsmålsteget ved samfunnsnyttens. Det er verdt å nevne her at de største beregnede gevinstene av LogP lå i R2 og R3, hevder en kilde, og planen var for Forsvaret å gå videre med disse leveransene etter hvert. Imidlertid satte utfordringene knyttet til utrulling av den resterende løsningen og etableringen av FMA en foreløpig stopper for denne videreføringen. Følgelig kan det hevdes at gevinstbildet og dermed samfunnsnyttens vil kunne se bedre ut senere dersom hele den opprinnelig planlagte løsningen blir implementert.

## KVALITATIVE GEVINSTER

Kvalitative gevinster av et digitaliseringsprosjekt kan være vanskeligere å måle og tallfeste enn kvantitative gevinster. De er gjerne basert både på definerte mål og subjektive oppfatninger av endringer i for eksempel arbeidsprosesser, som følger av prosjektet.

Hentet Forsvaret ut kvalitative gevinster av LogP og innføringen av FIF 3.0? Høyst sannsynlig peker summen av endringer som





en følge av FIF 3.0, i retning av flere kvalitative gevinster, både innenfor prosess, teknologi og organisasjon.

LogP ble, som tidligere omtalt, definert som et omstillingsprosjekt og ikke utelukkende et teknologisk prosjekt. Et omstillingsprosjekt forholder seg gjerne til endringer innenfor flere områder. LogP, som flere tidligere FIF-prosjekter, var basert på det tidligere omtalte PTO-perspektivet. Dette innebar at prosjektet skulle planlegge for ikke bare teknologiske endringer, men endringer innenfor alle de tre områdene prosess, teknologi og organisasjon.

### PROSESSER

Det kan hevdes at en følge av innføringen av FIF 3.0 er endrede og forbedrede prosesser og dermed en realisering av kvalitative gevinster. Forsvarets prosesser innenfor flere forvaltningsområder ble redesignet basert på

beste praksis i tilsvarende organisasjoner og erfaringer fra sivil sektor. Dette har resultert i radikalt endrede prosesser på noen områder, mens andre prosesser er lettere justert eller helt uforandret. Gevinsten er sammenhengende, helhetlige arbeidsprosesser som bruker felles data som grunnlag for jobben, og som dermed forbedrer og rasjonaliserer måten forvaltning gjøres på.

I visse sammenhenger fører FIF 3.0 til radikal endring i måten å gjøre ting på i Forsvaret. Det kan fremkalle skepsis – «det har jo fungert fint til nå». Isolert sett kan også enkelte prosesser og delprosesser synes mindre hensiktsmessige og effektive, og visse enkeltprosesser kan ha vært mer effektive tidligere.

I sum vil det allikevel være liten tvil om at Forsvaret vil oppleve en kvalitativ gevinst knyttet til effekten av bedre og standardiserte prosesser. Videre ligger det en positiv

### ERP SOM ELEKTRONISK SELVANGIVELSE

**Før** måtte du samle bilag, registrere manuelt og sende til Skatteetaten. Skatteetaten registrerte dataene og sammenlignet med tall fra banker og andre aktører.

**Nå** er dialogen med Skatteetaten elektronisk. Data fra flere aktører samles og brukes direkte til selvangivelsen.  
**Gevinstene** er mange, men spesielt mindre bruk av ressurser.

*ERP er som en elektronisk selvangivelse: Innføring av FIF innebar gevinster gjennom blant annet bedre prosesser som innebærer registrering av data bar én gang og dermed unngå å måtte registrere de samme data flere ganger. Kilde: LOS-programmet i Forsvaret.*



effekt i at FIF 3.0 bidrar til å bygge en felles kultur ved at alle i organisasjonen jobber på samme måte og i samme system. Dette øker muligheten for erfaringsoverføring og forenkler muligheten til å utnytte ressurser på tvers i organisasjonen.

## TEKNOLOGI

Også ny teknologi vil kunne forbedre måten forvaltning utføres på. Den representerer en annen og mer hensiktsmessig måte for å bruke et samlet datasett til flere formål. Teknologien gjør det mulig å gjøre sanntidsoppslag på for eksempel beholdninger og vedlikeholdsstatus. Tidligere lot det seg ikke gjøre uten tid- og arbeidskrevende innsamling fra flere datasystemer, og deretter ved delvis å manuelt krysse og sammenstille innhentede data.

At et stort antall eldre systemer er tatt ut av tjeneste og erstattet av ny teknologi, kan oppleves som lite hensiktsmessig i enkelte tilfeller. Det har særlig betydning i de tilfellene hvor det har vært helt skreddersydde systemer, utviklet over lang tid, som er erstattet av teknologi basert på hylleware. Igjen kan dette oppleves som kontraproduktivt isolert sett, men også her er det utvilsomt en kvalitativ gevinst i innføringen av ny teknologi.

## ORGANISASJON

Det har blitt anbefalt og innført endringer i Forsvarets organisasjon som følge av redesignede prosesser og ny tilgjengelig teknologi gjennom LogP og FIF 3.0. Endringer innebærer ofte nedbemanning, hvilket gir reduserte lønnskostnader og dermed kvantitative gevinster.

Det kvalitative resultatet, om ny organisering oppleves som mer eller mindre hensiktsmessig, har gjerne en tendens til å peke i mer negativ retning. Dette kan skyldes flere faktorer: negative opplevelser i organisasjonen som følge av oppsigelser, nye organisatoriske konstellasjoner ansatte skal venne seg til, eller at de positive konsekvensene kan være mindre synlige og tidvis underkommuniserte

i en omstillingsprosess. I tillegg kommer mer tekniske konsekvenser av ny løsning som større grad av detaljering, som gir merarbeid for brukere av løsningen. Summen av dette utgjør gevinsten. Den kan i flere sammenhenger oppleves som negativ.

## SUMMEN AV KVALITATIVE GEVINSTER

Det vil også være andre faktorer som påvirker bildet av kvalitative gevinster, enkelte av kortvarig og andre av mer langvarig karakter. De mer langvarige konsekvensene og gevinstene er knyttet til ressursbesparinger. De kortvarige kan være høyere belastning på organisasjonen, omstillingsmotstand og opplevd bruk av det nye verktøyet.

En organisasjon som er i en omstillingsfase, vil gjerne oppleve en dobbelt belastning. Et prosjekt vil gjerne kreve å få tilgang til høyt kvalifiserte og produktive personellressurser for å utvikle en ny løsning.

Denne personellbelastningen treffer ofte de berørte delene av organisasjonen uten at det legges til rette for en reduksjon i daglige og løpende oppgaver. I tillegg vil de fleste organisasjoner oppleve en redusert produksjon idet et nytt verktøy tas i bruk og en stund fremover, inntil det nye verktøyet og nye rutiner har satt seg. Dette representerer en stor kostnad for organisasjonen og dermed negativ kvalitativ og kvantitativ gevinst.

Nok en faktor som vil påvirke organisasjonen og gevinstbildet, er om den nye løsningen, innenfor både prosess, teknologi og organisasjon, faktisk er god nok for Forsvarets bruk. Dette er et forhold som er basert på beregninger og antakelser før innføringen, og som først vil vise seg etter noe bruk. En vil kunne anta med ganske stor sannsynlighet at det vil være en gevinst i at løsningen totalt sett er bedre, men dette er likevel usikkert inntil bruken avslører realitetene og endringsprosessene starter.

## FIF 3.0 – FORVALTNINGENS F-35?

Kritikere har hevdet at FIF 3.0 vil vise seg å ikke være tilstrekkelig for Forsvarets behov



og at en løsning utviklet for sivile bedrifter, ikke vil strekke til for Forsvarets komplekse utfordringer. Andre vil hevde at det er nettopp dette Forsvaret trenger, og at SAP i større grad er utviklet for militær bruk enn andre systemer.

Med våpensystemer og kommunikasjonssystemer som er digitale og nettverksbaserte, er det på høy tid at et nettverksbasert system også etableres for en av grunnpilarene for Forsvarets drift, forvaltningen. En slik løsning vil være selve grunnlaget for å løse organisasjonens kjerneoppgaver, både i fredstid og i tilfelle krise, konflikt eller krig.

Det har vært mye blest rundt Forsvarets evne til nettverksbasert forsvar og behovet for å heve det teknologiske nivået på våpensystemer og kommunikasjonssystemer. Samtidig kan det synes å ha vært tilsvarende stille omkring den like sentrale nettverksbaserte forvaltningen.

Andre igjen hevder det motsatte, at satsingen på FIF 3.0 er å ta forvaltningen enda et steg videre, som et neste generasjons jagerfly. Forvaltningen har dermed fått sitt F-35, det er bare ikke så godt kjent.

Dersom FIF 3.0 er forvaltningens Joint Strike Fighter, er det ikke like synlig som de nye stealth-jagerflyene. Om FIF 3.0 skulle ruller ut av hangaren, ville det, ifølge enkelte, riktignok ikke være helt komplett. Det ville manglet noen deler her og der, også med noen hjemmelagde og tilpassede løsninger. Kanskje ikke så pent, men like fullt det ypperste og kraftigste innen forvaltning. Løsningen var ved prosjektavslutningen heller ikke ferdig, og andre sammenlikner situasjonen med anskaffelsen av jagerflyet F-16 noen tiår tilbake i tid, der flyet ble brukt i lang tid før det fikk alle våpensystemer montert.

### IKKE GOD NOK OPPLÆRING

Videre vil enkelte peke på at en forvaltningsløsning like avansert som et F-35, vil kreve tilsvarende godt trente operatører som pilotene til jagerflyene. Her viser imidlertid erfaringene så langt at opplæringen av nye FIF-operatører ikke har vært god nok.

Det har vært manglende prioritering av

ekspertressurser fra Forsvarets linje- og støt-teorganisasjon til prosjektorganisasjonen. Samtidig synes ikke opplæringen i tilstrekkelig grad gjort brukerne i stand til å utnytte potensialet i FIF 3.0 ifølge flere kilder, i tillegg til at bruken av FIF rett og slett ikke er særlig tiltrekkende eller spennende.

Dersom FIF hadde vært et jagerfly, ville Forsvaret til sammenlikning vært i stand til å starte flyet og kjøre litt frem og tilbake på rullebanen, men ikke til å bruke det i operasjoner i luften som et integrert system av systemer. Slik sett synes den kvalitative gevinsten av FIF 3.0 også her å være negativ.

### MENTALITETSENDRING SOM GEVINST

I sum synes det å være resultater av FIF 3.0 med både positivt og negativt fortegn. En kanskje indirekte gevinst som følge av FIF, er endring i mentalitet. Prosessene med utvikling av FIF fra den spede begynnelse og frem til dagens FIF 3.0, som ikke heller er noen definert endestasjon, representerer endringer i mentalitet i hele Forsvarets organisasjon.

Selv om det synes å være et stykke igjen til et felles integrert forvaltningssystem er fullt tatt i bruk og effektene synlige, vil heller ikke dette kunne skje uten en endring i mentaliteten til en prioritert, digitalisert og integrert forvaltning. FIF har startet denne mentalitetsendringen i Forsvaret, og denne modningen av organisasjonen kan sannsynligvis ses på som en betydelig gevinst i seg selv.

Som vi har sett, kan det pekes på flere både kvalitative og kvantitative gevinster som følge av prosjektet, samtidig som enkelte innsatser ikke synes å ha gitt noen gevinst. Slik sett blir svaret på spørsmålet om effekt- og samfunns mål om effektivisering ble nådd, også sammensatt og avhengig av hvilke perspektiver som velges.

### SPØRSMÅL 3: HVA KAN FORSVARSSEKTOREN LÆRE AV DETTE?

Det er mange erfaringer å trekke fra et prosjekt som LogP og utviklingen av FIF 3.0. På den ene siden kan det synes enkelt å få øye på hvilke læringspunkter en organisasjon som Forsvaret kan ta med seg i et så kom-



plekst bilde som vi her har sett. På den annen side vil man kunne anta at de fleste læringspunkter vil være universelle, og ikke spesielle for Forsvaret.

Eksempelvis kan Forsvarets forskningsinstituttets funn knyttet til materiellanskaffelsesprosjekter gi en pekepinn på noen relevante likheter:

- «For kostbare krav
- Ekspertes uten helhetsbildet
- Kostbar tilpassing og utvikling»

[Fra FFIs presentasjon av forskningsplan del 1, 24. januar 2017.](#)

Fra digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor er det fra tid til annen oppslag i pressen om prosjekter som har havarert, som har gått over tiden, som ikke har levert som forventet, og i hvert fall at det har vært økonomiske overskridelser. Det kan synes som at flere egenskaper ved prosjekter i Forsvaret, i stor grad er slående like offentlige IT-prosjekter for øvrig, i det minste dem som er omtalt i media.

Som vi har vært inne på, er mange offentlige IKT-prosjekter både mer kostbare, mer tidkrevende og mer belastende enn først antatt. Om det skiller offentlige prosjekter fra tilsvarende prosjekter i privat sektor, er vanskelig å konkludere, ettersom muligheten for innsyn i private virksomheter ikke er den samme som i offentlige. På den annen side har ikke bildet i Forsvaret vært helt mørkt, og samtlige tidligere leveranseprosjekter til FIF ble levert innenfor kostnadsrammen.

## MILITÆRE SÆREGENHETER

Forsvaret skiller seg fra all annen virksomhet i både privat og offentlig sektor ved sitt samfunnsoppdrag og ved sammen med politiet å ha et monopol på utøvelse av voldsmakt. Gjør det at Forsvaret er eksepsjonelt når det kommer til innføringen av et digitalt forvaltningssystem?

Kjell Inge Bjerga (2014) og Per Martin Norheim-Martinsen (2016) har begge pekt på betydningen av militær særegenhet. Selv om forvaltningssystemer i bunn og grunn er

relativt like, uavhengig av organisasjonens egenart, er det allikevel sider ved Forsvaret som krever ekstra oppmerksomhet.

Forsvaret har en stor og kompleks organisasjon. Selv om flere organisasjoner er betydelig større enn Forsvaret, er det svært få organisasjoner som er så sammensatte. Forsvaret er som nevnt en unik organisasjon, med for eksempel både eget rederi og eget flyselskap. Dette gjenspeiles også i militær utdanning, og ferdig utdannede bataljonsjefer, skipssjefer og militærflygere kan ikke kjøpes fra sivile skoler og utdanningsinstitusjoner.

Videre er det en organisasjon med forskjellige former for beredskap, selv om det er en egenskap som også kan karakterisere flere andre organisasjoner. Nok en egenskap er hensynet til sikkerhet og gradering opp til både hemmelig og strengt hemmelig av både virksomhet og operasjoner, personinformasjon, materiell og installasjoner.

Slike egenskaper vil naturlig påvirke gjennomføringen av et prosjekt som LogP, ved at de gjør prosessen enda mer kompleks og krevende å planlegge. De vil derfor til en viss grad kunne bidra til å forklare uforutsette økninger i både tidsforbruk og kostnader.

## ER FORSVARET EN KOMPETENT KUNDE?

En kompetent kunde kan fremforhandle og følge opp leveransekontrakter med leverandører og definere de reelle behovene og rammene for egne prosjekter.

Med det første synes det som at Forsvaret er godt stilt. Erfaringene med spesielt LogP viser en organisasjon som har evnet å etablere et godt kontraktsmessig rammeverk for samarbeid med leverandør, med tilstrekkelige insentiv- og sanksjonsmekanismer innebygget, selv om det kan stilles spørsmål til valg av kontraktsform. Det viser også en organisasjon med gode rutiner for forhandlinger. Denne styrken i forhandlinger og kontraktsutforming kan antas å være en konsekvens av at Forsvaret mer eller mindre kontinuerlig anskaffer ulike typer materiell og forsyninger, og i mange tilfeller helt sær-militære anskaffelser.





Med det andre, å definere rammene for et nytt prosjekt, har det i tilfellet med FIF 3.0 ikke vært mulig for Forsvaret å støtte seg til erfaring i egen organisasjon. Det har derfor vært nødvendig å finne komplementær erfaring og kompetanse andre steder.

## OMFANG OG FORVENTNINGSSTYRING

En prosjektorganisasjon må ha evne og innsikt til å avgrense løsningsens omfang og styre forventninger i den mottakende organisasjonen. Alle fagmiljøer kan ikke få sine ønsker oppfylt, både av hensyn til løsningsens omfang og av hensyn til at enkelte rutiner og prosedyrer faktisk må og skal designes annerledes for at målet om effektivisering skal nås. Dersom ny løsning likner på den gamle, men bare i ny innpakning, så er ikke målet nådd.

Et ønske om å tilfredsstillе alle miljøer vil også kunne gå på bekostning av intensjonen, som i tilfellet for dette prosjektet, å bruke så mye hyllevarer som mulig. Detaljstyring på mange enkeltkrav fra fagmiljøer vil gjerne føre til et behov for å utvikle egne løsninger fremfor å velge standard vare.

Et avklart forhold til PTO-perspektivet, der organisasjonen og kanskje enkelte prosesser tilpasses teknologien fremfor motsatt rekkefølge, kan være den smertefulle men nødvendige vei å gå. Dette igjen krever streng styring og ledelse av prosjekter.

## HVA BETYR MILITÆR EGENART?

[Smios-undersøkelsen \(Suksess med IKT i offentlig sektor\) fra 2016](#) viser at prosjektets størrelse, som en konsekvens av for eksempel et stort antall krav, kan ha betydning for hvor gjennomførbart og vellykket et prosjekt er (Jørgensen et.al. 2016). Ser vi til denne undersøkelsen, bør en militær egenart tillegges mindre betydning. LogPs omfang og kompleksitet kunne muligens vært lest som et faresignal med støtte i denne type forskning.

På den annen side gjør den militære egenarten det vanskeligere å sammenlikne med og trekke direkte vekslere på erfaringer fra sivile prosjekter nasjonalt. Dette ligger til grunn for samarbeid med militære organi-

sasjoner på tvers av landegrensene, og Det norske forsvaret har multilateralt samarbeid gjennom flere internasjonale organisasjoner.

Defense Interest Group (DEIG) er aktuell for erfaringsutveksling og samarbeid om SAP-systemer i militære organisasjoner, og Nordic Defence Cooperation (NORDEFECO) er et felles nordisk initiativ for forsvarsinteresser. Slike samarbeid er med på å styrke kunnskapen om utviklingen av blant annet forvaltningssystemer til militær bruk og håndteringen av systemleverandører som i enkelte tilfeller har et reelt monopol.

## STERK LEDELSE MANGLET

En viktig erfaring, som støttes i tilbakemeldingene fra en rekke separate prosjektområder og prosjektfaser, er behovet for en sterk, sentral overordnet funksjon eller rolle. Den må ha vilje, kompetanse og myndighet til å fatte beslutninger og drive prosjektet videre i perioder med uenighet og motstand.

Manglende utøvelse av en slik myndighet ble et stort problem for LogP. Dette var en rolle prosjektet ikke kunne fylle selv, siden prosjektledelsen ikke hadde myndighet til å pålegge andre deler av forsvarssektoren oppdrag av noen som helst art, selv om det lå som en implisitt del av oppdraget til prosjektet.

Alle oppdrag fra prosjektet til Forsvarets organisasjon måtte sendes som anmodninger. De hadde ikke nødvendig effekt og førte sjelden til at oppgaven ble utført. Med sterkere engasjement og støtte fra øverste nivå ville en lang rekke forsinkende og fordyrende prosesser vært unngått.

Et slikt toppforankret styrings- og ledelsesforum må kunne prioritere på tvers av organisasjonen og avveie mellom ulike fagområder og underavdelinger. Den såkalte Styringsgruppe FIF 3.0 var et slikt initiativ, men etableringen kom muligens for sent til at den ga betydelig effekt. Programstyret for LOS-programmet hadde også en sentral oppgave, men heller ikke dette styringsforumet synes å ha gitt tilstrekkelig effekt. Det er en viktig funksjon i situasjoner der de som berøres, har motstridende interesser eller avvikende faglige anbefalinger. Behovet ble



særlig tydelig gjennom et anstrengt samarbeid mellom LogP og FLO og i prosessen da Forsvarsmateriell ble skilt ut som egen etat.

[En studie utført av DIFI i 2011 av prosjekter i offentlig sektor understreker dette poenget:](#) «Kartleggingen viser at tydelig ledelse fra toppen med klare prioriteringer, bred forankring internt og opp mot overordnet departement, klare mål og visjoner for endringsprosjektet, klart ansvar og planer for overlevering til linjen er noen av de viktige strategiske grepene for å støtte opp under endringsprosessen.» (Difi: 2013)

Det kan synes som at manglende påtrykk fra øverste nivå i Forsvaret resulterte i at brukerne ikke prioriterte å støtte prosjektet. I en presset hverdag er det naturlig at sjefer primært legger innsatsen i de leveransene de selv måles på.

## INTERN MOTSTAND MOT OMSTILLING

Motstand mot endring ligger latent i alle mennesker og kommer gjerne til syne i omstillingsprosesser. Det er grunn til å hevde at det var en sterk motstand i Forsvaret mot innføringen av FIF. Den var så til de grader synlig at flere i intervjuer har brukt sterke ord som «illojalitet» og «trenering» for å beskrive hvordan organisasjonen har forholdt seg til pålagte endringer i innføringen av FIF.

I forbindelse med innføringen av FIF 3.0 var det eksempler på manglende etterfølgelse av pålagte oppgaver, trenering og hva som ifølge kilder sentralt i organisasjonen kan karakteriseres som direkte motarbeiding av prosjektet. Med slike tilstander er det betimelig å spørre om det er et mentalitets- og kulturproblem knyttet til omstillingsprosjekter.

På den annen side stiller enkelte kilder spørsmålstegn ved prosjektets «alenegang». Prosjekt mål ble opphøyet som viktigere enn aktiviteter og mål i Forsvarets organisasjon, på en måte som ble opplevd som arrogant av ansatte i organisasjonen.

Trenering og aktiv motstand ble ikke slått ned på, og dermed stilltiende akseptert, av Forsvarets ledelse, noe som forhindret prosjektets naturlige fremdrift. Prosjektet opp-

levde manglende respekt for den politiske og strategiske beslutningen om å innføre FIF 3.0.

Det ble over tid skapt et «legitimt rom» for lokale omkamper, silotenkning og utsettelse, uten at dette i tilstrekkelig grad ble betraktet som illojalt og uakseptabelt på overordnet nivå. Dette førte med seg store utfordringer for prosjektet over flere år. Samtidig skal ikke dette generaliseres, og mye opplevd motstand var reell og vesentlig fagkritikk.

## UNDERAVDELINGER AVGA IKKE KOMPETANSE

Som vi tidligere har vært inne på, har underavdelinger unnlatt å avgi nødvendig kompetanse til prosjektoppgaver. Omstillingsoppgaver, som for eksempel datakonvertering, har ikke blitt gjort, regelverk har ikke blitt oppdatert i tide og gamle systemer har ikke blitt avvirket.

I en organisasjon som gjerne forbindes med hierarki og disiplin, kan dette unektelig oppleves som overraskende. Selv opprettelsen av en egen styringsgruppe syntes ikke å ha nevneverdig effekt. Skyldes det en ukultur som har fått utvikle seg i Forsvaret, eller skyldes det mangelfull styring og ledelse av Forsvarets avdelinger når de skal forholde seg til pågående prosjekter?

En annen side ved dette er lojalitet til eget oppdrag kombinert med opplevelse av gjennomførbarhet. Forsvarets avdelinger er, som alle organisasjoner, lojale mot egne oppgaver. Det er helt riktig, og en manglende lojalitet til egne oppgaver kunne fått helt andre, kanskje alvorlige, konsekvenser for Forsvaret, som for eksempel hensynet til beredskap og at avdelinger fortsatt er operative. Enkelte vil hevde at disse to spørsmålene henger sammen, og at en mangelfull styring og ledelse gir rom for fremveksten av en ukultur.

Nok en side ved dette kan være prosjektets evne til å formulere tilstrekkelig gode oppdrag til Forsvarets avdelinger. For at oppdrag skal kunne utføres bør de være forståelige og gjennomførbare og satt i en kontekst der hensikt og nytte er synlig. Det kan stilles spørsmålstegn ved om prosjektet lykkes med



dette, eller om oppdragene var for tekniske og for lite forankret til at de ble ansett som relevante av mottakerne.

Om dette skal løftes enda et nivå, er det naturlig å sette spørsmålsteget ved om sektorledelsen, Forsvarsdepartementet, har tatt inn i regnskapet at omstilling har en kostnad, da også på bekostning av andre leveranser som for eksempel Forsvarets operativitet. Dette fremstår som i skarp kontrast til [Søgaards \(2017\) etterlysning etter en tydelig embetsplikt i sentraladministrasjonen for å sikre effektiv ressursbruk](#). Uansett årsaksforhold har problemene kostet Forsvaret mye penger i unødige utsettelse og manglende oppfølging av pålagte oppdrag.

### PRIORITERING AV DEN SPISSE ENDE

Det synes som at fokuset i Forsvaret på utvikling av helt sentrale og basale forvaltningsmessige systemer og kompetanse, forsvinner helt i kampen om oppmerksomheten. Oppmerksomheten er heller rettet mot utvikling av operative kapasiteter. I Forsvaret er det operative, altså alt som har å gjøre med våpen, stridsvogner, fly og båter, statusoppgaver og dermed karrierefremmende.

Dette er i seg selv ikke feil, ettersom tilgjengelige og operative kapasiteter for maktanvendelse er organisasjonens kjerneleveranse, men denne tilgjengeligheten og operativiteten kommer ikke alene. Operativ tilgjengelighet avhenger helt av en velfungerende forvaltningsunderstøttelse.

Betyr det at Forsvaret er en organisasjon som ikke evner å håndtere to hensyn samtidig? Skyldes det en snevrere, Clausewitz-orientert tolkning av militær strategi fremfor strategi som et flerdimensjonalt begrep? (Howard:1979). Eller har man glemt de gamle krigsheltenes kloke ord om logistikens viktighet? "Gentlemen, the officer who doesn't know his communications and supply as well as his tactics is totally useless." (General George S. Patton).

At oppgaver prioriteres som følge av popularitet fremfor behov, kan skyldes ledelsessvikt. Det er et ledelsesansvar å prioritere også det som ikke er populært. I tillegg er det et ledelsesansvar å utvikle tilstrekkelig kom-

petanse i organisasjonen til å evne å se viktigheten av å være teknologisk helt i fremste linje også på forvaltningssiden, som på den operative siden.

Et troverdig nettverksbasert forsvar baserer sin operativitet og tilgjengelighet på en nettverksbasert forvaltning. På samme måte som Forsvaret har mottatt og er i ferd med å sette i drift nye F-35, må forvaltningens fremste kapasitet, FIF, settes i forsvarlig grad i drift. Et FIF 3.0 uten tilstrekkelige data, uten data av tilstrekkelig kvalitet og uten kvalifiserte operatører er som et jagerfly uten våpen, drivstoff og piloter.

### DIGITAL MODENHET

Evnen til å erkjenne behovet for utvikling av organisasjonen krever et nivå av kompetanse og modenhet. Det er krevende å identifisere de digitale løsninger og organisatoriske endringer som kreves for å holde forvaltningen av organisasjonen på et tilstrekkelig nivå, i et domene som preges av rivende utvikling.

Det høye tempoet stiller krav til organisasjonens kompetanse og modenhet, som igjen avhenger av den strategiske ledelsens kapasitet til nytenkning og evne til å orientere seg i det digitale landskapet. En slik modenhet synes ofte å være knyttet til alder og generasjon, og det kan periodevis være vanskelig å holde tritt med utviklingen slik de unge gjør.

Forstås digitalisering som utelukkende teknologisk endring og ikke helhetlig omstilling? En slik erkjennelse presser også frem et spørsmål om den strategiske ledelsen av Forsvaret innehar en slik digital modenhet og evner å identifisere hvor svakhetene, og dermed kompetansebehovet, er.

Forsvaret leverer operative kapasiteter av meget høy kvalitet til forskjellige internasjonale operasjoner, som det høster anerkjennelse for. Samtidig er det en organisasjon som i noens øyne er for liten og underfinansiert for sitt samfunnsoppdrag, mens andre er av den oppfatning at det er en organisasjon med for høye tildelinger.

Det siste er en påminnelse om viktigheten for en organisasjon som Forsvaret av å maksimere de tildelte midlene. I tillegg må organisasjonen ha en troverdig forvaltning av



egne ressurser i fredstid, men også i operasjoner og i tilfelle krise, konflikt eller krig.

Utviklingen mot en troverdig, nettverksbasert og avansert forvaltning kan synes å ligge etter og i utakt med utviklingen av den operative siden. Den teknologiske utviklingen og digitale modningen av Forsvaret synes å mangle kompetanse og klar prioritering.

### **BEHOVET FOR LEDELSE**

Faktorene som vi her har diskutert på et helt overordnet nivå, synes å peke i samme retning, mot behovet for ledelse. Ukultur, sviktende kompetanse og modenhet og sviktende prioritering kan alle synes å relateres til ledelse.

En underlagt sjef vil gjerne handle i tråd med retningslinjene som er gitt ovenfra, etter beste evne og i beste mening. Men der målsettingene er uklare eller sviktende, vil mellomlederens initiativer kunne være kontraproduktive for organisasjonen som helhet.

Suboptimalisering er ikke et ukjent begrep i organisasjons- og ledelsesteorier og kan gjøre seg gjeldende i sammenheng med utviklingen av FIF. Er ikke strategisk modenhet til stede, vil heller ikke de riktige prioriteringene kommuniseres i organisasjonen.

Svakt forankrede tiltak og ukoordinerte initiativer fører til kostbare konsekvenser, som vi har sett eksempler på i denne teksten. De kan fremstå som resultater av ukultur, sviktende kompetanse og sviktende prioritering. Likevel viser diskusjonen at det ligger gevinster i LogP, og at det er flere læringspunkter av potensielt stor betydning i historien om FIF 3.0.

### **AVSLUTNINGSVIS: ET VELLYKKET PROSJEKT?**

Svaret på spørsmålene jeg stilte innledningsvis, synes i sum å være et betinget ja. LogP som metode og verktøy for å nå målsettingen om FIF 3.0 kan karakteriseres som lite vellykket, kostnader og resultat tatt i betraktning. Primært kan dette synes å være knyttet til løsningens omfang og kompleksitet i kombinasjon med kontraktsform og kompetanse-

gap i prosjektorganisasjonen og manglende kompetansetilgang fra linjeorganisasjonen. I tillegg kan det pekes på endrede ytre omstendigheter.

Dersom blikket løftes noe er bildet imidlertid mer sammensatt, og ikke like ensidig negativt. Andre, mindre kvantifiserbare effekter og gevinster kommer til syne. Dette i sum gjør at flere sentrale læringspunkter utkrystalliseres. Det er tre hensyn som taler for at LogP overordnet sett var vellykket for Forsvaret.

### **AMBISJONER FOR DIGITALISERING**

Det råder liten tvil om at prosjektet var ambisiøst, og det ble satt høye mål fra faglig hold. Sett i bakspeilet var det helt nødvendig å ha høye mål, selv om kostnadene økte mer enn prosjektert.

Det vokste frem en erkjennelse i fagkretser av at det ikke fantes noe alternativ til å gjennomføre prosjektet hvis Forsvaret skulle få en troverdig forvaltning for både nåtid og nær fremtid. LogP har følgelig vært kostbart innledningsvis, men kan forventes å gi store gevinster for Forsvaret på sikt.

Dette forutsetter imidlertid evne og vilje til at løsningen blir fullstendig innført og tatt i bruk som forutsatt, uten ytterligere trening fra enkelte fagmiljøer. En klar strategisk styring vil være nødvendig for å bringe det overordnede produktet, FIF 3.0, trygt til veis ende, for å ivareta de strategiske gevinstene for Forsvaret, for å effektivisere forvaltningen og for å frigjøre midler og derigjennom bidra til å styrke Forsvarets operative evne. I tillegg bør FIF være prioritert i forhold til det totale IKT-bildet i Forsvaret. Forsvaret er imidlertid også avhengig av Forsvarsmateriell for å ta ut all gevinst av FIF 3.0.

### **OMSTILLINGSKATALYSATOR**

Det kan også hevdes at selve igangsettingen av LogP og FIF 3.0 har startet en prosess mot digitalisering og utvikling av viktig kompetanse for omstilling.

Det betyr en endring i mentalitet som vi i dag ikke kommer unna. Utviklingen skjer fort innenfor dette området, og organisasjoner





må tilpasses og endres i takt med dette. Det gjelder også militære organisasjoner.

Tilpasningen til et enda strengere ressursstyrt forsvar kan tenkes å utfordre våre oppfatninger om den militære profesjon. En fullstendig FIF 3.0 setter også døren på gløtt i forhold til omstilling mot en digitalisert verden med for eksempel skytjenester og robotikk, som igjen synes å åpne en pandoras eske av spørsmål, som sikkerhetsutfordringer og robusthet, som er sentrale for en forsvarsorganisasjon.

### **DIGITALISERINGSLEDELSE KREVER**

Til slutt kan det sies at LogP har avdekket svakheter i strategisk modenhet i Forsvaret knyttet til digitalisering.

Digitalisering er et komplekst fagområde i stadig og rivende utvikling, som det ikke kan forventes at ufaglærte har tilstrekkelig kompetanse til å se omfanget av. Det er krevende å forstå en verden av digital arkitektur og digitale strukturer som i stor grad eksisterer i det kognitive, og ikke består kun av en umiddelbart synlig og tilgjengelig fasade, som apper og PC-programmer.

Strategisk, digital tenkning modnes over tid og forutsetter bevissthet hos aktørene om hva som kreves. Enkelte vil hevde at det er en generasjonsutfordring knyttet til en slik modning. Hvordan den i så fall skal håndteres i samspill med annen viktig lederkompetanse, blir et viktig fremtidig spørsmål.

I sum kan derfor flere ville hevde at de høye kostnadene forbundet med LogP sammen med redusert leveranse og på overtid vitner om et prosjekt som ikke ble noen suksess, men samtidig vil enkelte hevde at det er vel verdt prisen. Synet på dette avhenger naturlig nok av perspektiv.

Enkelte vil hevde at det isolert sett ble oppnådd et høyere mål enn bare en logistikk-løsning, og at FIF 3.0 løftet Forsvarets digitaliserte forvaltning opp i en høyere liga. Effektmål og samfunns mål ble delvis nådd selv om resultatmålet ikke ble nådd. Om enn ennå med noen mangler og enkelte hjemmesnekrede løsninger, har Forsvaret fått sitt forvaltnings-F-35, en potent kapasitet for fremtiden, forutsatt en organisasjon som vet å utnytte kapasiteten og har godt trent «FIF-piloter».

Jeg har her utelukkende sett på sakskomplekset kalt digitalisering og omstilling på et overordnet nivå. Det er flere områder som er verdt å se nærmere på i flere dimensjoner.

Eksempler er

- prosjektstyring i forsvarssektoren
- helhetlig IKT-strategi
- digitaliseringens institusjonelle påvirkning på Forsvarets organisasjon og virke
- digitalisering i Norge sammenlignet med i andre lands forsvar.

Dette er områder som kan brukes til å utvikle Forsvaret videre og bidra til at Norge kan holde på en plass i toppsjiktet i dette feltet av avansert militær forvaltning.



## KILDER

**BJERGA, KJELL INGE.**

2014. *Forsvarspolitik og forvaltningspolitikk?* Doktorgradsavhandling, Universitetet i Bergen

**BOGEN, OLAV OG MAGNUS HÅKENSTAD.**

2015. *Balansegang. Forsvarets omstilling etter den kalde krigen.* Dreyers forlag, Oslo

**CLELAND, DR. DAVID I. OG WILLIAM R. KING (RED.)**

2008. *Project Management Handbook.* John Wiley & Sons, Inc.

**DIREKTORATET FOR FORVALTNING OG IKT.**

2013. [Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene? Difi-rapport, nr. 5](#)

**DIREKTORATET FOR ØKONOMISTYRING (DFØ)**

2018. *Risikostyring i staten. Håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen.* SSØ 01/2005.

**FORSVARET.**

2018a. Termineringsrapport for prosjekt P2814, U.off. DL 2004/063156

---. [2018b. Forsvarssjef, admiral Haakon Bruun-Hanssen. Tale i Oslo Militære Samfund, 22. januar 2018](#)

---. 2017a. Gevinstrealiseringsplan for Felles Integrert Forvaltningssystem (FIF 3.0). U.off., DL 2017/017126

---. 2017b. Erfaringsrapport P2814 Logistikkprosjektet. U.off. DL 2018/020397

---. 2015. Sjef Forsvarsstabens ordre for styring og ledelse av P2814 Logistikkprosjektet. DL 2009/001720

---. 2014. Beslutningsnotat, DL 2014/001905-37

---. 2013. Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2013–2016. DL 2011/045547

---. 2012a. Oppfølging Ernst & Young - P2814 Logistikkprosjektet, DL 2012/034442

---. 2012b. «Informasjon om prosjektene». LOS-programmet i Forsvaret. Nyhetsbrev om FIF #3. [https://www.nof.no/images/Marketing/aktuelt/LOS/Informasjon%20til%20org%20LOS%202012\\_04\\_30.doc](https://www.nof.no/images/Marketing/aktuelt/LOS/Informasjon%20til%20org%20LOS%202012_04_30.doc)

---. 2011. Bestemmelser for innføring av FIF i Forsvaret. DL 2011/030638

---. 2010a. P2814 Logistikkprosjektet i LOS-programmet i Forsvaret – Gjennomføringsoppdrag, DL 2004/063156-57 (2010)

---. 2010b. P2814 Logistikkprogrammet i LOS-programmet - Presisering, endring og tillegg (PET) nr 1 til gjennomføringsoppdrag, DL 2004/063156-71 (2010)

---. 2008. Fremskaffelsesløsning for P2814 Logistikkprosjektet i LOS-programmet. Versjon 2.0, DL 2004/063156

---. 2001. Forsvarssjef, general Sigurd Frisvold. Foredrag i Oslo Militære Samfund, 15. oktober.

<https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-omstillingen-av-forsvaret/>

---. 2000. Forsvarets overkommando, 29 mar 00/9142

**FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT.**

[2017. Presentasjon av forskningsplan del 1. Oslo Militære Samfund, 24. januar 2017](#)

**FORSVARSDEPARTEMENTET.**

2017. Digitaliseringsprosjekt i forsvarssektoren. DL 2017/031872

**FURREVIK, GRO ANITA.**

2017. «FIF-losen takket av». *Forsvarets forum*. <https://forsvaretsforum.no/fif-losen-takket-av>

**GJESETH, GULLOW.**

2008. *Hæren i omveltning.* Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

**HOWARD, MICHAEL.**

1979. "The Forgotten Dimensions of Strategy". *Foreign Affairs*, Summer 1979 Issue, 977-986

**JØRGENSEN, MAGNE, PARASTOO MOHAGHEGHI OG STEIN GRIMSTAD.**

2016. ["Hva kjennetegner IT-prosjekter som lykkes – presentasjon av resultater fra Fase 1 i SMIOS"](#)



**LANDMARK, ANDREAS D. OG AGNAR JOHANSEN.**

2016. Historien om LOS-programmet: Hva kan vi lære av 15 år med IT-prosjekter i Forsvaret? Konferansebidrag. [https://www.sintef.no/globalassets/project/evaluering/eva2016/eva2016\\_landmarkjohansen\\_losprogrammet.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/project/evaluering/eva2016/eva2016_landmarkjohansen_losprogrammet.pdf)

**MCKINSEY & COMPANY.**

2015. Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Sluttrapport. <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>

**NORHEIM-MARTINSEN, PER MARTIN.**

2015. "New sources of Military Change – Armed Forces as Normal Organizations". *Defence Studies*, 16:3, 312-326

[Prop. 110 S \(2015–2016\) - Investeringar i Forsvaret.](#)

[Prop. 1 S \(2015–2016\) – Statsbudsjettet. FOR BUDSJETTÅRET 2016](#)

Prop. 1 S (2014–2015) – Statsbudsjettet. FOR BUDSJETTÅRET 2015

Prop. 136 S (2012–2013) - Endringer i statsbudsjettet 2013 under Forsvarsdepartementet (Investeringar i Forsvaret og andre saker)

**RIKSREVISJONEN.**

2003. *Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret*. Dokument 3:7 (2002–2003).

St.prp. nr. 45 (2000-2001) *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002–2005*.

**SCHREURS, NARD.**

2010. «Derfor tar Forsvars-Sap lang tid». *Computerworld*. <http://www.cw.no/artikkel/offentlig-sektor/derfor-tar-forsvars-sap-lang-tid>

**SVEINBJØRNSSON, SIGVALD.**

2011. «Forsvaret valgte Accenture». *Digi.no*. <https://www.digi.no/artikler/forsvaret-valgte-accenture/293059>

**SØGAARD, FRIDTJOF.**

2017. *Initiativplikt i sentraladministrasjonen?* IFS Insights, nr. 3

**VAN DER WESTHUIZEN, D. OG E. P. FITZGERALD.**

2005. "Defining and measuring project success". In *Proceedings of the European Conference on IS Management, Leadership and Governance 2005*. Academic Conferences Limited. pp. 157–163



## IFS INSIGHTS

**IFS Insights** er et fleksibelt forum for artikler, kommentarer og papere innenfor Institutt for forsvarsstudiers arbeidsområder. Synspunktene som kommer til uttrykk i IFS Insights, står for forfatterens regning. Hel eller delvis gjengivelse av innholdet kan bare skje med forfatterens samtykke.

Redaktør: Anna Therese Klingstedt

## INSTITUTT FOR FORSVARSSTUDIER

**Institutt for forsvarsstudier** (IFS) er en del av Forsvares høyskole (FHS). Som faglig uavhengig høyskole utøver FHS sin virksomhet i overensstemmelse med anerkjente vitenskapelige, pedagogiske og etiske prinsipper (jf. Lov om universiteter og høyskoler § 1-5).

Direktør: Kjell Inge Bjerga

Institutt for forsvarsstudier  
Kongens gate 4  
Postboks 890 Sentrum  
0104 OSLO  
E-post: [info@ifs.mil.no](mailto:info@ifs.mil.no)  
[ifs.forsvaret.no](http://ifs.forsvaret.no)

## OM FORFATTEREN

**Bjørn E. Mobeck-Hanssen** er statsviter og major i Hæren. Han har arbeidet blant annet i Hæren, Fellesstaben, Forsvarsdepartementet og LOS-programmet i Forsvaret. For tiden er han tilknyttet *Program for omstillingsforskning* ved Institutt for forsvarsstudier.

## FORSVARSSOMSTILLING

Omstilling er et kontinuerlig trekk ved ulike sektorer, som til enhver tid må tilpasse seg skiftende prioriteringer og omgivelser. Forsvarssektoren i Norge og andre NATO-land har vært og er fortsatt gjenstand for omfattende omstilling.

Instituttets program for omstillingsforskning tar tak i spørsmål som:

- Hva har omstillingene gått ut på, og hva har drevet dem frem?
- I hvilken grad er målsettingene nådd?
- Hva kan Forsvaret og andre sektorer lære fra slike prosesser?
- Hva kan Forsvaret lære av omstillingsprosjekter i andre land?

Forskningen baseres på samtidshistoriske og statsvitenskapelige tilnærminger og sammenligninger omstilling på tvers av sektorer og land.

## OMSTILLINGSPROGRAMMET PÅ INTERNETT

<https://forsvaret.no/ifs/Forskning/Forsvarsomstilling>

Forsidefoto: Brukergrensesnittet til FIF anno august 2004. Fotograf: Torgeir Haugaard.

Kilde: Forsvarets mediearkiv

