NITO

Forsvarsdepartementet

2.12.2020

Deres ref. 2019/2054

NITOs innspill til høring av Svendsen-utvalgets rapport

NITO - Norges Ingeniør- og Teknologorganisasjon, er landets største organisasjon for ingeniører og teknologer med mer enn 92 000 medlemmer. NITO Forsvar har ca. 900 medlemmer.

Det vises til høringsnotatet fra Forsvarsdepartementet om nevnte høring.

Generelt
NITO er grunnleggende positiv til utredningen. Verden er i endring, og det er viktig med et moderne norsk forsvar som kan tilpasse seg og håndtere ulike oppgaver og nye situasjoner.

Vi legger merke til at den eneste deltakeren i Svendsen-utvalget med bakgrunn fra Forsvaret, kommer fra HR. Vi frykter at dette gir lite innsikt i de forskjellige fagområdene i forsvarssektoren, og utfordringene med å beholde og utvikle kompetanse innen hvert fagområde.

Spesielt om ledelse
Utredningen slår på side fem fast:

> *"Det handler i bunn og grunn om ledelse. Tydelige kommuniserte ambisjoner tiltrekker seg dyktige folk. Forsvaret kjemper om de kloke tech-hodene med privat næringsliv, resten av offentlig sektor og aktører i utlandet. Da gjelder det å utnytte de fordelene man har, de virkemidlene man rår over og inngå partnerskap for å redusere risiko og øke tilfanget".*

Utvalget anbefaler at sjefen for Cyberforsvaret gis ansvar for å rekruttere ferdig utdannede ingeniører og teknologer til Forsvaret. I dag er det andre som bestemmer hvilket militært personell sjefen skal få, og hvordan rekrutteringsprosessene skal være. Sjefen er ansvarlig for leveranser, men har lite kontroll over virkemidlene.

NITO er glad for at utvalget tar opp dette problemet. Vi har lenge vært bekymret over en fragmentering av ledelse i forsvarssektoren, spesielt innen IKT. Forsvarsdepartementet har i flere år splittet Forsvaret opp i etater som har bygget egne IKT-avdelinger. Departementet arbeider nå med en ny strategi og en sentral IKT-avdeling, men vi ser foreløpig ingen tegn til at departementet vil rydde mer grunnleggende opp i fragmenteringen av ledelse i Forsvaret. I Norges kanskje mest hierarkiske organisasjon er det vanskelig å forstå hvorfor sjefene ikke er ansvarliggjort innen sine områder.

Utvalget fortsetter:

> *"Vi oppfatter at IKT-området i sektoren har vært en akilleshæl i flere år med manglende helhetlig styring og uklar rolle- og ansvarsfordeling, særlig etter opprettelsen av Forsvarsmateriell. Vi mener utfordringen henger sammen med at det mangler roller med nødvendig kompetanse og tung næringslivserfaring rundt forsvarssjefens bord, og at Cyberforsvaret raskt må styrke sin stilling med mer likeverdig status sammenlignet med forsvarsgrenene.*
>
> *IKT-strategien for forsvarssektoren beskriver en betydelig satsning på IKT i sektoren i perioden frem mot 2025, og et økende press for å digitalisere forsvarssektoren og offentlig forvaltning for øvrig. I 2017 investerte sektoren i gjennomsnitt over 600 millioner kroner årlig innenfor INI-området gjennom rene investeringsprosjekter. Strategien viser videre til en satsing innen IKT-området hvor det er planlagt nesten en tredobling av årlig investering på dette området innen 2022. Strategien peker på at dette stiller krav til sektorens evne og kapasitet til å styre, forvalte og utvikle IKT i de kommende årene, og at strategien beskrives å være premissgivende for dette arbeidet"* (side 23).

Hovedproblemet med utvalgets vurderinger er at digitaliseringsutfordringen i Forsvaret blir ansett som noe som kan løses ved å skaffe kapasitet fra privat sektor. Problemet er ikke å installere og konfigurere apper, men å bli enige internt (hovedsakelig mellom FMA og Forsvaret), om hvilke apper, hvordan og når, samt ivaretagelse av sikkerhet (CYFOR, FSA og NSM).

Det er en utstrakt oppfatning om at Forsvaret må inngå et strategisk samarbeid med en eller flere store bedrifter. Men sektoren benytter allerede private leverandører i stor grad. Forsvaret har riktignok behov for å kjøpe mer fra private til en rekke prosjekter, men det store problemet er snarere at forsvarssektoren mangler interne ressurser til å være en god samarbeidspartner med private aktører.

Det blir snakket varmt om bl.a. Lean-metodikk i Forsvaret, men i praksis er man ikke villig til å benytte dette. Det blir heller satset på store investeringsprosjekter med omfattende bemanning på begge sider.

Utvalget peker på behov for sivil kompetanse og ressurser, og nevner slagordet "Så sivilt som mulig, så militært som nødvendig." Dette er et utgangspunkt NITO støtter, hvis det er snakk om sivilt ansatt og ikke privatisering. I praksis er det det motsatte som skjer i dag, i stor grad pga. kravet om fordeling av OR/OF. For å få 70 % OR, konverterer man bl.a. ingeniørstillinger i Cyberforsvaret til OR 2-4, som er videregående nivå.

> *"Mange ledere er redde for å gjøre feil, og dette kan dempe innovasjonstakten og tempo i gjennomføring. Det er derfor viktig å lære hvordan for eksempel start-up selskaper jobber, og at det gjøres mange feil på veien mot en mulig suksess*". (side 58)

Vår erfaring er at feil hos militære ledere ofte fører til at deres karrierer bremses eller stopper. I denne gruppen ledere er man derfor mer opptatt av å gjøre de "riktige tingene" for å farge CV'en riktig enn å utfordre og ta modige valg. I verste fall vil krevende beslutninger ikke bli tatt, eller de blir tatt for sent.

NITO mener ikke at løsningen er at sjefen av Cyberforsvaret er sivil. Rapporten gir inntrykk av at medlemmene ikke helt har forstått hva Cyberforsvaret har av oppgaver. Det som er viktig, er at Cyberforsvarets toppledelse og underliggende nivåer har god kompetanse og kunnskap både innenfor militære og sivile områder. Sivilt personell må også ha militær kompetanse for å kunne arbeide effektivt sammen med militært. Derfor er private leverandører et supplement, ikke en erstatning.

Innspill til kapitlene

1.2 Teknologiutvikling og behov for innovasjon i Forsvaret

Utvalget tar for seg utfordringen med at Forsvaret risikerer å stagnere i sin organisasjonsutvikling fordi man gjør "sånn man alltid har gjort det".

Forsvarssektoren skal fungere i fred, krise og krig. Dagens tilnærming er at Forsvaret skal fungere i fred. Kriser Norge er involvert i, er hovedsakelig utenfor våre grenser. Krig og krigslignende tilstander er i liten grad beskrevet. Svendsen-utvalget og de fleste andre debatter om Forsvarets rolle fokuserer på sektorens freds-organisasjon. I denne sammenhengen er det logisk å inkludere næringslivet.

I krise og krig må Forsvaret ha gripbare kapasiteter på alle plan. Gripbar i krigssammenheng betyr at Forsvaret "eier" kapasiteten i størst mulig grad selv, og ikke kjøper den utenfra.

NITO mener at utvalget fokuserer for mye på at vi er i en fredssituasjon med et velfungerende næringsliv. Utvalget ser ikke ut til å vurdere de endrede forholdene krise og krig vil ha for markedet. I totalforsvarssammenheng vil det i en krisesituasjon bli rift om visse kapasiteter, og det er ikke sikkert at forsvarssektoren kan forlange å bli prioritert før beredskapslovgivning gir dem forrang.

1.5 Individet i sentrum

Utvalget nevner at medarbeiderinvolvering og fleksibilitet har stor betydning i fredstid. I krise og krig må kapasitetene være mest mulig gripbare og forutsigbare. Man kan kjøpe tilleggskapasiteter, men i dagens reaksjonsevne snakker man nå om minutter og timer, ikke uker og måneder som tidligere. Før man satser på å kjøpe kapasiteter fra private må slike forhold risiko vurderes.

For å beholde individuell kompetanse må forsvarssektoren framstå som en trygg og attraktiv arbeidsplass med jevnlig kompetansepåfyll, både som insentiv og for å oppfylle stadig mer komplekse behov. Det foregår løpende omorganiseringer også i forsvarssektoren. Som organisasjon klarer man ikke å få helt på plass en ønsket strømlinjeform, før man skal omorganisere seg på nytt.

Omorganisering betyr som oftest en annen form for ledelse, andre måter å løse oppgaver og ny teknologi. For å løse utfordringene trenger man både nytenkning og ny teknologi, men også mye erfaring om hva som har fungert og ikke fungert tidligere. Innleide eller kjøpte kapasiteter gir svært liten overføring av erfaring. Sektoren trenger også kontrollkompetanse, slik at man vet at det man har bestilt, er det man får.

1.6 Arbeidsmarkedstrender og geografiske utfordringer

Den distribuerte basestrukturen gjør at det ikke bare er utfordrende å skaffe spisskompetanse – det er også utfordrende å skape arbeidsplasser som stimulerer til familiedannelser i samme område.

Dette styrker behovet for ansatte som i sum gir et stort mangfold av kompetanse og ressursmengde i den enkelte leir eller base.

Det skal satses på Forsvaret i nord. For å få riktig arbeidskraft til å reise til og bli værende i nord, må det legges til rette for utdanning og etter- og videreutdanning i de samme områdene. Man kan ikke forvente at teknologimiljøer umiddelbart etablerer seg i rurale nærmiljøer, da dagens teknologimiljøer i stor grad befinner seg i mer urbane områder med større markedspotensial enn forsvarssektoren kan tilby.

2.2 Hva er utfordringen med IKT-området i forsvarssektoren?
Det er ikke et spørsmål om hvorvidt kompetanse i forsvarssektoren skal være i sektoren eller være en kjøpt tjeneste. I dag er det en kombinasjon av ansatte kapasiteter og kjøpte tjenester, og sektoren må som et minimum ha tilstrekkelig kompetanse til å både bestille og kontrollere kjøpte tjenester. Det er et stort behov for kritiske kapasiteter til hele spekteret i fred, krise og krig. Fredssituasjonen bør ikke være det mest styrende for en militær organisasjon.

2.7 Militære gjør sivile jobber
For å levere bedre i alle situasjoner, må det skapes solide fagmiljøer i den militære organisasjonen. Fagmiljøene må formes slik at de virker attraktive faglig, karrieremessig og sosialt. Dette må være en viktig del av alle vurderinger rundt alle avdelingers levedyktighet.

Kompetanse og utdanning er ferskvare. Det kan selvsagt kompenseres for viktig erfaring, men en organisasjon dør ut hvis den ikke får påfyll. Rapporten legger opp til fortsatt framheving og tilrettelegging for etter- og videreutdanning innen Forsvaret. Løsningen ligger i et bedre og utviklende samarbeid med universiteter og høgskoler, private kompetansebedrifter og lokale gründere hvor det må og skal være enklere å ha møteplasser med Forsvaret for å møte Forsvarets behov.

NITO anbefaler at det blir utredet hvilke virkemidler som kan sikre at etter- og videreutdanning i større grad blir benyttet planmessig, og at det er tilstrekkelig økonomiske midler tilgjengelig for å tilrettelegge og gjennomføre nødvendig etter- og videreutdanning i forsvarssektoren. NITO har tidligere anbefalt å opprette regionale kompetansefond forvaltet av fylkeskommunene i samarbeid med arbeidslivets parter og utdanninginstitusjonene. Slike fond kan muligens også benyttes i forsvarssektoren.

6.6 Redusere sårbarhet ved å samarbeide om kritisk kompetanse
Talentutvikling kombinert med utdanning og tjenesteplaner for de forskjellige fagområdene innen forsvarssektoren er under utvikling, og vil støtte fag- og lederutviklingen. Det er mange fagområder hvor det hverken finnes militære eller sivile skoler, og fagpersoner sitter enslig med kunnskap samlet over mange år. Denne typen kunnskap er det viktig at Forsvaret beholder, vedlikeholder og kontrollerer internt. Forsvaret må ha styring på egen kompetanse og avvik i forhold til ønsket kompetanse.

7.1 Lønn må også kunne brukes for å belønne prestasjon og dyktighet
Lønn i forsvarssektoren er basert på lønnssystemet i staten. Andel lønn basert på forskjellige tillegg må gjøres pensjonsgivende for at det skal bli attraktivt i arbeidslivet. Videre må lønnsnivået til enhver tid være markedsorientert for å tiltrekke seg spesialistene man trenger. Andre belønningssystemer

kan brukes, men det vil i så fall ikke være noe forsvarssektoren alene må ta del i, men hele staten. Slike vurderinger ligger utenfor utvalgets mandat.

7.3 Boligpolitikken må fornyes og standarden på boligene økes
Boligforhold for ansatte i forsvarssektoren, spesielt for personell med korte engasjementer, er en viktig faktor for å tiltrekke seg riktig arbeidskraft. Subsidierte boligløsninger med god kvalitet er et politisk besluttet virkemiddel for å få kritisk arbeidskraft til å bosette seg i utkantstrøk. For å få dette til må sektoren enten kjøpe seg inn i sivile markeder, eller det må bygges, driftes og vedlikeholdes inne i eller tett ved de militære basene og leirene.

Med vennlig hilsen

Trond Markussen
President

Steinar Sørlie
Generalsekretær

Jan Ivar Sylte (Sign.)
Hovedtillitsvalgt NITO Forsvaret