

Ærede forsamling!

Det er en stor glede å bli invitert hit til dere i dag.

Mange av dere kjenner jeg – det er også en del nye ansikter. Slik det skal være. Og så er det veldig godt å være tilbake i Bergen. Her har jeg bodd, gått på skole og jobbet i til sammen tolv år.

Jeg går snart over i ny jobb som sjef for Militærmisjonen i Brussel – det gleder jeg meg til. Jeg har vært sjef for Forsvarets høyskole i 11 år. Det har vært en spennende, interessant og en veldig givende jobb. Den har heller ikke vært lik de elleve årene. Mye utvikling har skjedd. Både innen organisering, utdanning og innen forskning.

Jeg starter med noen spørsmål som jeg skal besvare:

-Hvorfor har vi egen utdanning i Forsvaret?

-Hvor mye trenger vi, og på hvilket nivå?

Det første spørsmålet er enkelt å besvare – i Forsvaret har vi behov for kompetanse som ikke tilbys av det sivile universitets- og høyskolesystemet.

Det andre spørsmålet er mer krevende, altså hvor mye vi trenger og på hvilket nivå. Veldig mye av dette besluttes politisk.

Store endringer har skjedd innen utdanningssystemet de siste to årene. I 2017 ble krigsskolene og cyberingeniørskolen overført «flatt», som det heter, og vi ble til én felles militær høyskole. De gamle befalsskolene ble lagt ned, og vi fikk blant annet i oppdrag å lage en ny felles befalsskole.

Sjøkrigsskolen, som vi alle her er glade i, har bestått, på lik linje med de andre krigsskolene. Det var besluttet av våre folkevalgte før utdanningsreformen. Men de besluttet også at alle krigsskolene er omgjort til utdanningsavdelinger og inngår i én samlet akkreditert høyskole.

Utdanning er en viktig del av vår dannelse og vår kultur. Utdanningsreformen vekket derfor, naturlig nok, mange følelser, men fornuften tilsa at vi ikke kunne fortsette med å uteksaminere i underkant av 200 løytnanter, 40 cyberingeniører og 50 stabsstudenter årlig fra *seks ulike høyskoler*. Alle med hver sin akkreditering, hver sin administrasjon, hvert sitt kvalitetssystem, og med lite samarbeid på tvers.

Innføringen av et nytt personellsystem, forkortet OMT førte også til behov for en justering. Det nye systemet krever en annen type kompetanse enn det vi leverte den gang.

Men – omorganiseringer smerter. Mange kan oppleve å finne lite logikk eller stor logisk brist i argumentasjon for endring. Det kan føre til usikkerhet omkring jobb og lokalisering. En annen ting er følelsen av at noe historisk endres på. Alt dette forstår jeg. Det har ikke vært lett å være sjef FHS i denne omstillingen. Vi ba aldri om å måtte spare så mye penger eller redusere med så mange årsverk. På en annen side så har jeg blitt fortalt at jeg ikke er en person som er redd for utfordringer. Et oppdrag er til for å løses. Spesielt når det er besluttet i Stortinget, så er det vår fordømte plikt som offiserer og befal å få det til å skje.

Jeg har delt agendaen i tre punkter:

1. Militærordningen
2. Utdanningsreformen
3. Dagens FHS og utdanningssystem

I alt er det satt av 45 minutter til enveisprat og deretter spørsmål og diskusjon med dere.

Militærordningen

Før jeg starter på Militærordningen vil jeg understreke at dette kun delvis er på mitt bord. Vi snakker ikke om en ansvarsfraskrivelse, men det er viktig å være klar over at dette har mange «stakeholders». Jeg har et ansvar i forhold til at jeg sitter som del av forsvarssjefens ledergruppe og at jeg innfører militærordningen i egen DIF på lik linje med de andre DIF-sjefene. **Mitt hovedansvar er den akkrediterte og nivådannende utdanningen for hele Forsvaret.** Den er blant annet knyttet til å løse deler av OMT, men det er mange flere dimensjoner rundt innføringen av dette systemet. Alt fra organisasjonsstruktur, kultur, forvaltningspraksis og ikke minst fagutdanningene. Sistnevnte er det forsvarsgrenene som skal gi, eller legge til rette for. FHS gjør det vi kan for å støtte på de områdene hvor vi er relevante, men det er strengt tatt ikke vårt oppdrag.

Ordningen for militært tilsatte består som dere vet av to søyler: Offiserer og spesialister.

I forbindelse med implementeringen var det flere styrende dokumenter. Jeg vil gi en liten oppsummering for dere som ikke er kjent med hvordan saksgangen har vært, og hvilke beslutninger som ligger bak.

Det første er stortingsproposisjonen Prop. 111 (2014-2015) Militærordningen. Dette er altså en politisk beslutning og anbefalingene til løsning kom frem i denne.

Som en følge av stortingsproposisjonen, ga Forsvarsstaben ut Implementerings- og milepælsplan for OMT i oktober 2015. Videre ble forsvarssjefens gjennomføringsplan for Utdanningsreformen utgitt i november 2017. Denne skal jeg komme tilbake til i mitt neste agendapunkt, men det er viktig å merke seg at disse to tingene henger nøye sammen.

OMT er i stortingsproposisjonen beskrevet ved at «den nye ordningen innebærer to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard», og i den sammenheng støtter vi oss på NATOs strategi og retningslinjer.

Offiserer skal som hovedregel kjennetegnes av at de har militær akademisk utdanning. De skal representere breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem som er basert på offisersgradene OF 1 til 9, altså fenrik til admiral. I tillegg kommer den mer spesialiserte og funksjonsrettede treningen og fagkompetansen de får gjennom tjenesten. Deres primære rolle er ledelse, kommando og kontroll i rammen av militære operasjoner. De vil også kunne være faglige rådgivere og stabsoffiserer.

Seleksjonsgrunnlaget for offiserer skal primært være personell med lederegenskaper, samt evner og motivasjon for høyere utdanning. Rekrutteringen skal være både fra videregående skole, høyskoler og universiteter, samt fra øvrige personellkategorier i Forsvaret. Og ja, vi er tilbake til at det går an å starte utdanning på våre bachelorstudier, f.eks. på Sjøkrigsskolen, rett fra videregående.

Spesialister kjennetegnes av dybdekompetanse. **Konstablene** (OR 2–4) skal generelt kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt. Deres primære rolle er å utøve det praktiske militære håndverket. De representerer grunnplanet, og deres erfaring innenfor de respektive kompetanseområdene innebærer at de også vil kunne innta roller som for eksempel instruktører.

Skillet i spesialisøylen mellom konstabler og befal går primært på lederrollen. Konstabler skal i utgangspunktet ikke ha en formell lederposisjon.

Befal er gjerne utdanningsansvarlig innenfor sine respektive kompetanseområder og vil også kunne være faglige rådgivere, stabs- eller skipsbefal osv. De er videre sentrale for å ivareta avdelingskultur og gode holdninger.

Befalet vil få sin nivådannende utdanning gjennom befalsutdanning og videregående befalsmoduler. Karrieresystemet tilrettelegger for utvikling og anvendelse av erfaringsbasert kompetanse med fokus på fag- og funksjonsrettet utdanning og tjeneste i forsvarsgren.

Systemet innebærer også vertikale karrieremuligheter. Til forskjell fra karrieresystemet for offiserer, er imidlertid innretningen i større grad fokusert på kontinuitet i grad og spesialisering i et avgrenset kompetanseområde. Sammen med grenaderer og konstabler skal befal representere erfaring, kontinuitet og spesialisert kompetanse.

Mange offiserstillinger i hele Forsvaret er, eller er i ferd med å bli, konvertert til spesialiststillinger. Hensikten er å tilpasse Forsvarets kompetansestruktur til ordningen.

Tilnærmet 70 prosent av stillingene i fremtidens forsvar skal være spesialister. Mange av dagens kompetanseområder vil derfor videreføres i spesialistsøylen og hovedsakelig forsvinne fra offisersøylen.

Det er stillingens kompetansekrav som definerer utdanningsnivået, og som avgjør om stillingen skal bekles av en offiser eller en spesialist. Offiserer som i dag jobber innenfor kompetanseområder som skal over til spesialistsøylen bør derfor bruke muligheten til å konvertere og sikre seg et best mulig grunnlag for videre karriere. Offiserer som sitter i stillinger som skal konverteres, men som fortsatt skal tilhøre offisersøylen, må søke nye utfordringer i stillinger som krever offisersbakgrunn også i fremtiden. Det å sitte med feil kompetanse i feil søyle vil hindre ønsket karriereutvikling.

Det er vårt ansvar å gjennomføre de politiske beslutningene. Vi må få det til å virke. Det nytter ikke å gruble på det som en gang var. Jeg gjør i hvert fall ikke det. Hovedargumentene for Militærordningen er å gi både arbeidstaker og arbeidsgiver mer forutsigbarhet i ansettelsesforholdet, det vil si flere over på fast kontrakter, og lengre ståtid i de enkelte stillingene.

Det jeg mener er det viktigste dette systemet kan gi, er en verdsettelse av fagspesialisten – at alle ikke trenger å strekke seg opp i grad for bevise at de er dyktige på det de gjør.

Så, veldig kort for å oppsummere hva militærordningen innebærer:

- Den innebærer to kompetansesøylor som utfyller hverandre: Offiserer og spesialister.
- Offisersrollen blir ny. Offiseren skal bli enda bedre på: Militærmakt og fellesoperasjoner, helhets- og systemforståelse, enda bedre til å føre kommando og bredere perspektiver på ledelse og styring.
- Det er en videreføring og utvikling av soldatyrket med vekt på spesialisten som kompetent fagarbeider.
- Ordningen skal gi bedre muligheter for yrkestilsetting av praktikere.
- Den skal gi redusert behov for nytilsetting. Dermed reduseres også kostnader i forbindelse med utdanning fordi vi mener vi kan klare å beholde de vi allerede har utdannet lenger.
- Lønn er frigjort fra grad, og både spesialiser og offiserer har mulighet for en positiv lønnsutvikling uavhengig av gradsopprykk.
- Det er ofte et dårlig argument å si at du gjør noe fordi «alle andre» gjør det. Men vi er med i NATO – hele vår sikkerhet hviler på dette samarbeidet. NATO er avhengig av felles standarder, kompatibilitet og gjenkjennbarhet på tvers av nasjonene for å få ting til å virke. Norge var det siste av de 29 NATO-landene som innførte en spesialistordning i nyere tid. Vi ønsker altså å følge NATO – noe enhetsbefalsordningen kan hevdes å ikke ha vært.
- Suksesskriterium for OMT er økt ståtid på spesialisten.

Utdanningsreformen:

Denne var ikke like populær overalt. Men jeg vet også at det var veldig mange som forstod hvorfor den kom, og hva vi måtte gjøre. Utfordringen var at debatten i stor grad ble preget av følelser, både i og utenfor Forsvaret.

Før jeg går videre kan vi betrygge dere om at *alt går fint*. Ingenting kollapse. En av fagforeningene har fortsatt ute på nettsidene sine en sak fra 2017 med en overskrift som sier at Forsvaret skal slite stort med rekrutteringen. Det gjør vi ikke. Både i fjor og i år gikk dette veldig bra. Over 2.000 søkere til 200 bachelorplasser rekker i massevis. Jeg tror svært få andre utdanningsinstitusjoner kan måle seg med disse tallene. Det er ikke til å legge skjul på at det er litt frafall frem til opptak. Slik har det alltid vært, både hos oss og ved sivile skoler. Men «bottom line» er at dette går bra. Vi får det til. De store tannhjulene snurrer og nå justerer vi det vi kan innen den økonomiske rammen vi er gitt.

Prosjektmandatet fra FD for Utdanningsreformen ble utarbeidet i januar 2017, og beskrev ønsket slutttilstand slik:

«I 2020 tilbyr Forsvaret attraktive og relevante utdanninger til offiserer og spesialister fra et utdanningssystem der all utdanning sees i sammenheng – på tvers av forsvarsgrener, på tvers av skoler og institusjoner (...) Reformen skal særlig prioritere militær kjernekompetanse, mer felles utdanning, mer modulbasert, tidsriktig og tilstrekkelig utdanning basert på den enkeltes kompetansebehov, mer sivilt samarbeid, mer samling av funksjoner, mer robuste fagmiljøer, mer åpenhet og mer harmonisering med sivil universitets og høgskolesektor».

Jeg fikk i oppdrag av forsvarssjefen å være prosjekteier for utredningen. Med meg hadde jeg en prosjektleder, daværende Luftkrigsskolesjef oberst Morten Henriksen og en sammensatt prosjektgruppe fra de akkrediterte høgskolene vi hadde den gang, samt fra to av mine underavdelinger, Stabsskolen og Institutt for forsvarsstudier.

Oppdraget vi fikk fra forsvarssjefen gikk i korthet ut på følgende:

«Lever et nytt utdanningssystem for akkreditert og nivådannende utdanning tilpasset Militærordningen, samt friggi ressurser til å øke den operative evnen i Forsvaret».

Utdanningen skulle bli bedre og vi skulle spare penger. Her oppstod den kognitive dissonansen hos mange. - *Det skal ikke være mulig! Man kan ikke gjøre ting bedre til en billigere penge.*

Jeg har stor respekt for at medarbeidere var redde for å miste jobben. Dette var en formidabel lederutfordring. Jeg kunne ikke tillate meg å være negativ. Det ble jeg kritisert for spesielt da. Det var mennesker som da jeg sa vi skulle forbedre noe, implisitt tolket det til at jeg mente det vi gjorde i dag var dårlig. Slik mente jeg det ikke, men jeg hadde hele tiden troen på at vi skulle få dette til.

Sammen med ledergruppen og dyktige ansatte i hele den nye militære høgskolen, har vi klart oppdraget vi fikk.

Jeg mener vi laget et god og stram plan. Det var ikke anledning til å avvike. Da ville vi røket på tid og krav. Da ville vi også risikert å ikke være klare til studiestart for ett år siden, med den konsekvensen at vi ikke kunne ta inn nye studenter. Vi var rundt på en masse steder og

informerte om prosessen og løsningen. Det ble avholdt et utallig antall møter, samtaler og diskusjoner. Arbeidspresset på ledergruppen var svært stort. Flere fikk ordre av meg om å jobbe litt mindre. Jeg tror ikke de fulgte den.

Jeg hadde en svært dyktig forhandlingsleder, flaggkommandør Lars Arne Aulie. Forhandlingene var tøffe og krevende. Arbeidstakerorganisasjonene fikk reell innflytelse, men det var også viktig for oss å stå i det og ta de nødvendige beslutningene.

Dagen FHS og utdanningssystem:

Jeg er stolt av at vi kan si at alle utdanningsløp gitt i oppdrag av forsvarssjefen er utviklet, startet opp og har hatt minst én gjennomføring. Vi har levert på alle gevinstkrav, som årsverksreduksjon og økonomi. Vi har etablert en ny organisasjon – én felles høgskole. Vi har klart å redusere med 260 årsverk uten oppsigelser og rettsaker. Vi har klart å spare en halv milliard kroner, som hvert eneste år er med på å styrke budsjettene til den operative virksomheten i Forsvaret.

Vi er også godt i gang med å implementere nye arbeidsmetoder og prosedyrer tilpasset vår nye organisasjon. Det meste av administrasjon og støttetjenester er sentralisert. Dette har både fordeler og ulemper. Jeg mener at den største fordelen med en slik organisering, er at vi i stor grad klarte å skjerme fagmiljøene i årsverksreduksjonen. Dermed beholdt vi veldig mange av våre akademiske ansatte ute i avdelingene. Dette er kjernekompetansen til en høgskole og utgjør hovedgrunnet for den utdanningen vi skal levere. I tillegg vet vi at det tar lang tid å bygge opp akademiske fagmiljøer – så vi hadde ikke råd til å miste for mange.

Den største ulempen med sentraliseringsmodellen er at avstanden mellom administrasjon og avdelinger kan oppleves større, til tross for at tilbakemeldingene til nå er tilfredsstillende. I det store er personellsituasjonen god. Vi har lav vakanse. Vi har dyktige og motiverte ansatte, både innenfor det faglige og det administrative.

Slik ser ny organisasjon ut. Jeg går ikke gjennom den, men vil knytte et par ord til den øverste firkanten: Høgskolestyret. Styret er nå det øverste organet ved FHS. Det er de som er ansvarlig for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet samt at høgskolen drives effektivt i henhold til gjeldende lover, forskrifter og regler og de rammer og mål som gis av forsvarssjefen. Styret består av en høyt kompetent og diversifisert gruppe mennesker. De tre grensjefene har fast plass. Det er veldig bra, fordi vi er gjensidig avhengige av hverandre.

Sjef Sjøforsvaret sitter i styret, ikke som sjef Sjøforsvaret, men som styremedlem. Videre velges det studentrepresentasjon på årsbasis og de ansatte velger tre ansattrepresentanter for fire år av gangen. I tillegg velger forsvarssjefen to stykker utenfor Forsvaret, hvor styreleder er en av dem. Som sjef FHS er jeg rektor for høgskolen og rapporterer til styret. Parallelt sitter jeg også i ledergruppen til forsvarssjefen.

Jeg opplever det å ha et eget høgskolestyre som veldig bra. Det gir fart og retning på det vi skal gjøre. Det virker skjerpene på hele administrasjonen. Det gir langsiktige beslutninger og strategier og det gir flere syn på en sak, gitt den gode sammensetningen.

I dette skoleåret er Forsvarets høgskoles øverste prioritet å fortsette det gode arbeidet vi gjør. Vi skal fortsatt justere der det er nødvendig. Når det er sagt så forgår det parallelle prosesser for å videreutvikle studieløpene, styrke internasjonaliseringen og forberedelser til at utdanningskvotene kan øke hvis Forsvaret skulle bli betydelig styrket i kommende langtidsplan.

Grovmodellen for vårt utdanningssystem ser slik ut. Alt i grått er nivådannende kurs, og alt i grønt er akkrediterte militære studier.

I offisersøylen starter utdanningen med en bachelor i militære studier. Her har vi i alt ni ulike fordypninger. Hele fem av dem er på Sjøkrigsskolen. Videre er det gamle stabsstudiet lagt ned og erstattet med en fullverdig master i militære studier. Sjefskurset er mer eller mindre uendret.

I spesialisøylen starter karrieren med førstegangstjeneste. Dette og noen års tjeneste som konstabel gir mulighet til å ta Befalsskolen. Videre gjennom karrieren har vi flere videregående befalsutdanninger. Disse åpner seg for kandidatene i takt med at de søker stillinger som gir avansement. Det som ikke er med i denne modellen, og noe av det helt avgjørende for at OMT skal virke, er den fagutdanningen forsvarsgrenene skal stille med eller tilrettelegge for. Hva denne utdanningen er, vil være helt forskjellig fra spesialist til spesialist. Det kan eksempelvis være å rekruttere inn ferdig utdannede styrmenn og maskinister, eller det kan være å sende mennesker på en ulike kurs på KNM Tordenskiold. Offiserer skal også få fagutdanning når de trenger det, men det er viktig å forstå at hovedutdanningen til offiserene er de militære studiene på FHS. For spesialistene er ikke hovedutdanningen det FHS leverer, det får de i grenene. Vi gir dem profesjonskurs for å kvalifisere dem for et høyere nivå i søylen.

Hovedutfordringer for ny sjef FHS mener jeg for det første vil være å fortsette å videreutvikle og få nye FHS til å virke slik vi har planlagt det.

I tillegg mener jeg det er viktig å fortsette arbeidet med høgskolens strategier innen forskning, utdanning, formidling og mangfold og likestilling.

Jeg tror det er naturlig for ny sjef FHS å fortsette arbeidet med å holde høy kvalitet i utdanningen, og hele tiden strebe etter å gjøre den enda bedre. Kravene universitets- og høgskoleloven setter er vårt viktigste verktøy for å sikre at utdanningen vi leverer holder høy kvalitet.

Jeg mener Forsvarets høgskole bør fortsette å fokusere på at vi utdanner innen områder resten av samfunnet ikke dekker. Som jeg sa innledningsvis – FHS sitt rasjonale er å levere den militære kjernekompetansen.

Jeg mener FHS må fortsette å jobbe med å styrke det akademiske nivået, spesielt innenfor militære operasjoner. Det må bli mer forskningsbasert.

Videre håper jeg ny sjef FHS vil fortsette arbeidet om å hegne om den akademiske friheten. Vi må være klar over at vi ikke er en høgskole uten denne friheten. Forskere må forske fritt, og de må kunne presentere sine resultater og kunne si sine meninger. Det er også pålagt oss i universitets- og høgskoleloven.

Videre tror jeg det er viktig for FHS å fortsette å balansere mellom akademisk- og erfaringsbasert kompetanse. I Forsvaret må det gjøres karrierefremmende for en operativ offiser å jobbe hos oss. Samtidig skal vi motivere gode akademikere til å styrke sin faglige ballast og få flere med rett type førstestillingskompetanse.

Avslutning:

Jeg er stolt av beslutningen om å videreføre samarbeidet med Statsraad Lehmkuhl. Det finnes ikke maken til læringsarena. Jeg er også veldig takknemlig for det gode samarbeidet med Sjøforsvaret. Framtidens offiserer får god akademisk utdanning kombinert med seilas og praktisk trening og øving. Vi er avhengig av Sjøforsvarets fartøyer og mannskaper. Vi er samboere med nav-kompsenteret på Sjøkrigsskolen, og sammen skaper vi holdninger og ferdigheter som sjef Sjøforsvaret etterspør.

Jeg mener den nye utdanningen framtidens offiserer og spesialister får, er av høy kvalitet. Den nye organiseringen med en felles høyskole bringer forsvarsgrenene sammen på en helt annen måte enn tidligere. Vi fokuserer mer på vår kjernekompetanse og henter det øvrige vi trenger av kompetanse fra det sivile universitets- og høyskolesystemet.

Da forsvarssjef, admiral Haakon Bruun-Hansen, sjef Sjøforsvaret, kontreadmiral Nils Andreas Stensønes og jeg sammen startet på Sjøkrigsskolen i 1983, startet vi ombord på Statsraad Lehmkuhl. Til kai. Vi gikk i feltuniform og lærte oss soldatferdigheter på Kvarven, på Korsnes fort, på Oscarsborg festning og på Rauøy fort.

Morgendagens marineoffiserer starter sin sjøkrigsskoleutdanning på Heistadmoen. I feltuniform. Så reiser de til Linderud. Sammen med kadetter som skal til Hæren og til Luftforsvaret. De lærer seg det grunnleggende og knytter bånd på tvers av forsvarsgrene. I Bergen får de seile med Statsraad Lemkuhl og lærer seg sjømannskap på ordentlig. Noe senere i skoleløpet møter de luft- og hærkollegaene sine igjen, før de igjen vender tilbake til Bergen for det avsluttende løpet.

Da Haakon, Nils Andreas og jeg gikk på Sjøkrigsskolen, kjente vi bare Sjøforsvaret. Alt felles kom mye senere.

Jeg har stor tro på morgendagens ledere. De får kjennskap til felles tenkning og fellesoperasjoner på et tidlig tidspunkt, og de får forståelsen av at Sjøforsvaret er en viktig brikke i et felles forsvar. Konkurransen om plassene er hard, og vi rekrutterer godt.

Utdanningen vil alltid prege oss. Den er en del av vår oppdragelse, kultur og historie.

Vi gjør lurt i å støtte opp om utdanningsinstitusjonen vår – det gagnar oss alle om vi fremsnakker både nye og gamle ordninger. Da skaper vi stolthet. Kvaliteten i utdanningen går jeg god for.

Takk for oppmerksomheten.

Da åpner jeg for spørsmål og vil gjerne også høre deres synspunkter.