Dette værk er downloadet fra Marinehistorisk Selskabs hjemmeside

Marinehistorisk Selskab er et af Danmarks førende selskaber for formidling af dansk og international maritim historie.

For at støtte forskningen i og formidlingen af dette vigtige emne har selskabet digitaliseret en mængde kilder til dansk og international maritim historie, som stilles til rådighed for alle interesserede via foreningens hjemmeside www.marinehist.dk

Støt dansk marinehistorie - Bliv medlem af Marinehistorisk Selskab.

Som medlem af Marinehistorisk Selskab modtager du bladet Marinehistorisk Tidsskrift og får lejlighed til at deltage i den række af foredrag om maritime emner, som selskabet også står for.

Se mere om foredragene her: https://marinehist.dk/?page_id=7

Ophavsret

Biblioteket indeholder værker både med og uden ophavsret. For værker, som er omfattet af ophavsret, må PDF-filen kun benyttes til personligt brug.

FMT HISTORIE
OPBYGNINGEN AF FORSVARETS MATERIELTJENESTE

7 FORORD

9 PROLOG – EN FANE TIL FMT

13 FØRSTE SKRIDT MOD EN SAMLET MATERIELTJENESTE

21 FORSVARSCHEFEN SÆTTER KAX I FRONT FOR PGFMT

31 PGFMT MØDES FOR FØRSTE GANG PÅ HENRIKSHOLM

37 FØRSTE STEN TIL VKDK OG FDD LÆGGES

47 DOMICIL – FRA VEDBÆK TIL BALLERUP

51 KONSOLIDERING OG KONTAKT TIL OMVERDENEN

67 VKDK OG FDD UDBYGGES EFTER FORLIGSINDGÅELSE

73 FMT TAGER FORM

77 FMT CL OPRETTES SOM MYNDIGHED

85 FDD OG VKDK OPRETTES OG INDVIES

97 FMT OVERTAGER HELE ANSVARET FOR MATERIELOMRÅDET

101 EPILOG – FRA DEN EKSISTERENDE STRUKTUR TIL FMT

CH FMT kontreadmiral Finn Hansen.

FORORD

Ballerup september 2007

Kære medarbejdere

Jeg har besluttet, at oprettelsen af Forsvarets Materieltjeneste skal dokumenteres. Forsvaret er med det nuværende forlig blevet lavet grundlæggende om i sin opbygning og opgavefordeling. Og det gælder i særdeleshed Forsvarets Materieltjeneste og de øvrige funktionelle tjenester.

Derfor mener jeg, at vi har pligt til at dokumentere vores historie. Både over for det øvrige forsvar, men også over for den verden der omgiver os alle.

Men den vigtigste grund er, at jeg gerne vil dele den viden, som den oprindelige projekt-gruppe og jeg har om opbygningen af Forsvarets Materieltjeneste. Jeg håber, at bogen giver jer en forståelse for, hvorfor Forsvarets Materieltjenestes kom til at se ud, som vi ser ud i dag.

Vi var nødt til at træffe mange beslutninger, da vi lagde grundstenene – ofte meget svære beslutninger. Og det er helt ok, at alle ikke er enige i de beslutninger. Men jeg lover, at de blev truffet på det bedst mulige grundlag, vi overhovedet kunne opnå.

Bogen er bygget op over en række interview med nogle af de nøglepersoner, der har indgået i det store arbejde. Jeg vil godt understrege, at en række andre medarbejdere og chefer har trukket et kæmpe læs, også selv om de ikke er nævnt direkte i bogen.

De tre materielkommandoer, Forsvarets Forskningstjeneste, Materielafdelingen fra Forsvarsstaben og Hjemmeværnskommandoen har hver skrevet en epilog over deres myndigheder, som er trykt sidst i bogen.

Til slut vil jeg gerne takke den oprindelige projektgruppe, dem der stødte til projektgruppen undervejs og alle andre, der bidrog til hele opbygningen af Forsvarets Materieltjeneste. Jeg synes, vi kan tillade os at være tilfredse med resultatet.

Finn Hansen

PROLOG
EN FANE TIL FMT

"Jeg er sikker på, at Forsvarets Materieltjeneste og chefen herfor vil forstå at føre og ære fanen på værdig vis, hvorfor jeg med glæde overdrager fanen til chefen," siger Forsvarschef general Hans Jesper Helsø, hvorpå han under nytårsparolen/faneoverrækkelsen den 3. januar 2007 overdrager FMT's nye embedsfane til Chefen for Forsvarets Materieltjeneste, kontreadmiral Finn Hansen. Med sin gestus sætter Forsvarschefen den 3. januar et endeligt punktum for opbygningen og etableringen af Forsvaret Materieltjeneste. Nu er tjenesten flyveklar. Klar til at levere en del af støttestrukturen til Forsvarets operative enheder.

Overrækkelsen af FMT's fane finder sted i Atriumgården i Centralledelsen (CL) i Ballerup under overværelse af Centralledelsens medarbejdere. Flere af dem, blandt andet logistikere og planlægningsfolk, har allerede haft deres gang på Lautrupbjerg 1-5 i flere måneder, mens hovedparten af medarbejderne i Teknikdivisionen først netop er flyttet ind og gået i gang med at tømme flyttekasser og finde sig til rette i bygningens storrumskontorer.

FMT's værksteder og depoter rundt om i landet har allerede været på vingerne i mange måneder og løst opgaver for Forsvaret. Størstedelen af Depot og Distributionsstrukturen blev en del af FMT primo 2006, mens værkstederne under stor festivitas kunne markere deres indvielse kort før sommerferien 2006. Men med Forsvarschefens overrækkelse af FMT's fane til Finn Hansen er fundamentet til tjenesten både i praktisk og symbolsk forstand færdigstøbt.

ØVERST CH FMT Finn Hansen får overrakt FMT fane af FC Jesper Helsø.
NEDERST STCH BG Bo Hansen på talerstol.

Forud for overrækkelsen af FMT's fane går den vanskelige beslutning om radikalt at omlægge Forsvaret, så det i højere grad er i stand til at bidrage til at løse den nye verdensordens konflikter. Beslutningen om at ændre fundamentalt på Forsvarets indretning bliver truffet politisk under rådgivning af Forsvarets øverste ledelse. Beslutningen er nøje overvejet og bygger på den nye verdensorden, som er etableret siden ophøret af den kolde krig.

"FLYET BLEV BYGGET I LUFTEN"

At fusionere tre meget forskellige materielkommandoer med centralledelser, værksteder og depoter spredt ud over hele landet har ikke været enkelt hverken for arkitekterne bag FMT eller for medarbejderne.

I sin tale til medarbejderne i Centralledelsen under nytårsparolen den 3. januar 2007 karakteriserer FMT's stabschef, brigadegeneral Bo Hansen, fusionen som, 'at flyet blev bygget i luften'. Og som de følgende sider vidner om, er netop denne karakteristik meget rammende for fusionens karakter.

Kun meget få medarbejdere vil kunne sige, at de stort set er uberørt af fusionen. Nogle medarbejdere er blevet meget berørt, idet deres arbejdsplads er blevet nedlagt eller flyttet til den anden ende af landet, mens andre medarbejdere i vid udstrækning har kunnet bevare deres arbejdsplads og jobindhold nogenlunde intakt.

Men fælles for alle er, at rammen for deres virke er en radikalt anden end tidligere. Opgaven har ændret sig i takt med, at verden har forandret sig. Den nye materieltjeneste skal understøtte Forsvarets nye mission og vision, som Finn Hansen i sin tale under faneoverrækkelsen definerer som: "at Forsvarets soldater ved at kæmpe og vinde fremmer en fredelig og demokratisk udvikling i verden og et sikkert samfund i Danmark."

På de følgende sider følger fortællingen om, hvad der går forud for faneoverrækkelsen og nytårsparolen den 3. januar 2007. Det vil sige historien om, hvilke forudsætninger og tanker, der ligger til grund for fusionen og hvilke strategiske valg, der træffes undervejs i skabelsen af Forsvarets Materieltjeneste, som i dag er en realitet.

Historien begynder helt tilbage i 2001, men tager for alvor form i året op til forligsindgåelsen i juni 2004. I det forligsforberedende arbejde trækkes de første streger til skitsen for FMT's organisation. En skitse som Projektgruppe FMT (PGFMT) med generalmajor Klaus L. Axelsen i spidsen arbejder videre på fra foråret 2004.

PGFMT støber fundamentet for den fælles tjeneste i tæt samarbejde med de tre værns respektive materielkommandoer, Forsvarsstabens Materielafdeling (MAM), Forsvarets Forskningstjeneste (FOFT) og Hjemmeværnet (HJV), som alle afgiver medarbejdere til den nye organisation. En stor del af FMT's nuværende personel har derfor også på hver deres måde bidraget til etableringen af den nye materieltjeneste.

I de kommende år skal FMT's chefer og medarbejdere etablere og udbygge en virksomhedskultur, der understøtter Forsvarets nye mission og vision. Det er en kendt sag, at man skal have viden om sin fortid for at forstå sin placering i nutiden og for at kunne reagere i forhold til fremtiden. Det gælder også for organisationer.

Nærværende fortælling skal således gerne bidrage til at give FMT's medarbejdere et overblik over sammenhængen mellem FMT's fortid, nutid og fremtid.

FØRSTE SKRIDT MOD EN SAMLET MATERIELTJENESTE

New Yorks skyline bliver dramatisk forandret, da en gruppe islamiske fundamentalister den 11. september 2001 styrer to passagerfly direkte ind i Twin Towers. Men også opfattelsen af, hvilket trusselsbillede den danske nation står overfor, bliver forandret som konsekvens af terroranslaget.

Ifølge chefen for Koordinationsstaben i Forsvarskommandoen, generalmajor Per Ludvigsen, er angrebet mod tvillingetårnene i New York og mod Pentagon i Washington den udløsende faktor for, at det såkaldte mobiliseringsforsvar, som har til opgave at beskytte kongeriget mod en fjende fra øst, bliver afviklet til fordel for det såkaldte totalforsvar. Det vil sige et forsvar, der kan løse opgaver i brændpunkter over hele kloden samtidig med, at det spiller en aktiv rolle på dansk territorium.

"Det kan umiddelbart se ud til, at der går meget lang tid fra jerntæppet forsvinder, og Sovjetunionen bryder sammen, til at vi afvikler mobiliseringsforsvaret med forsvarsforliget i sommeren 2004. Men i de første år efter murens fald er der utrolig stor usikkerhed om, hvad der vil ske, og hvordan først Sovjetunionen og siden Rusland vil reagere for eksempel i forhold til Baltikum og de øvrige republikker, som er blevet selvstændige nationer. Der kunne være sket hvad som helst. I løbet af 1990'erne oplever vi desuden en række voldsomme konflikter på Balkan, som er de hidtil blodigste i Europa siden 2. verdenskrigs afslutning. I sådan et klima er det ikke nærliggende at omlægge Forsvaret. Der holder man tværtimod fast i det, man har," fastslår Per Ludvigsen og konstaterer:

"Vi er små i en global sammenhæng, men det er ikke desto mindre vigtigt, at vi alligevel gør en forskel. Det er væsentligt, at vi yder vores bidrag i forhold til vores nære allierede og samarbejdspartnere – altså løfter proportionalt med vores størrelse."

Per Ludvigsen

"Men med Twin Towers i New York bliver det klart for politikere og forsvarsledelse, at det er en global terrortrussel, som vi står overfor. Twin Towers er en eye opener."

En global terrortrussel er efter Per Ludvigsens opfattelse en stor trussel for en nation som Danmark, der er dybt integreret i den globale økonomi:

"Danmark er en af de mest globaliserede nationer i verden. Vi er dybt afhængige af at kunne kommunikere og handle frit på tværs af landegrænser. Den måde vi agerer på i verden hænger desuden tæt sammen med vores grundlæggende værdier om demokrati, ytringsfrihed og fri udveksling af varer. Derfor er vi som nation utrolig sårbare, hvis det bliver svært at agere globalt."

"Tænker man i de baner, når man også frem til, at det forsvar, en nation som Danmark har brug for, er et forsvar, der understøtter, at vi fortsat kan holde fast i vores værdier. Vi er små i en global sammenhæng, men det er ikke desto mindre vigtigt, at vi alligevel gør en forskel. Det er væsentligt, at vi yder vores bidrag i forhold til vores nære allierede og samarbejdspartnere – altså løfter proportionalt med vores størrelse," forklarer Per Ludvigsen og konkluderer:

"Dét fører frem til tankerne om, at det forsvar vi stod med dengang, simpelthen ikke er egnet til den nye verdensorden. Der må forandring til."

ET DEPLOYERBART FORSVAR 'KOSTER KASSEN'

Et forsvar, der kan imødegå en global terrortrussel, kan deployeres. Det vil sige sendes ud for at deltage i internationale operationer. Det er omkostningsfuldt.

"Hvis vi skal have et Forsvar, der kan deployeres, så ved vi, at det bare koster kassen. Hvis man samtidig også ved, at der nok ikke er den helt store politiske vilje til at fordoble forsvarsbudgettet, fordi der er en masse andre konkurrerende områder, hvor der også er behov, så er måden at finde midler til den operative struktur på at få tilpasset den administrative struktur i Forsvaret. Det er i den forbindelse, at buzzwords som 'netop tilstrækkeligt' bliver introduceret."

FØRSTE TEGN PÅ FUSIONEN

Forsvaret begynder allerede i slutningen af 2002 at drøfte det næste forsvarsforlig, som skal vedtages af Folketinget i forsommeren 2004. De respektive materielkommandoer udarbejder en række notater om de enkelte værns udvikling. Generalmajor Klaus L. Axelsen, som lyder pilotnavnet KAX, er på dette tidspunkt

GM P. Ludvigsen på sit kontor.

chef for Flyvematerielkommandoen, FMK, og deltager i sin egenskab heraf i det forligsforberedende arbejde.

"På dette tidspunkt udarbejder vi først og fremmest notater om de enkelte værns udvikling, men en værnsfælles fremtid bliver også drøftet. På det tidspunkt er der rent faktisk en række notater, som skyder ideen om en værnsfælles tjeneste ned," erindrer KAX.

Ikke desto mindre erkender Forsvaret, at det er klogt at undersøge ideen om en værnsfælles fremtid nærmere, og i 2003 nedsættes en 'vismandsgruppe'. Fra Søværnets Materielkommando (SMK) deltager Finn Hansen i arbejdsgruppen. Han deltager som forholdsvis nyudnævnt chef for Driftsdivisionen i SMK i arbejdsgruppens første møde den 5. maj 2003.

"Vi bliver bedt om rent uformelt at kigge på mulighederne i samtænkning mellem de tre værns materielkommandoer. Og da vi dykker ned i arbejdet, er det ret oplagt, at der er mulighed for at gøre det bedre og udnytte ressourcerne mere optimalt. På vedligeholdelsesområdet er der for eksempel overlap mellem de enkelte værksteder, og på depot og distributionsområdet er der også mange muligheder for effektivisering ved at samtænke. På centralledelsesniveau er der mulighed for synergi, men på dette tidspunkt er man ikke nået særlig langt med samtænkningen på CL-niveau," forklarer Finn Hansen.

På et møde i vismandsgruppen den 15. juni 2003 hører Finn Hansen for første gang begreberne funktionelle tjenester og Forsvarets Materieltjeneste nævnt.

"Det er et vink med en vognstang om, at fremtiden for materielkommandoerne formentlig skal være fælles," konstaterer Finn Hansen.

BRUUN-UDVALGET DEFINERER EN NY SIKKERHEDSPOLITIK

Samtidig med vismandsgruppens arbejde er medarbejdere i FKO gået i gang med at forberede det kommende forsvarsforlig. Den helt store udfordring er Forsvarets økonomi, som er trængt.

I maj 2003 bliver Per Ludvigsen udnævnt til generalmajor og chef for den daværende Planlægningsstab i FKO. Efter at have sat sig i chefstolen erfarer han hurtigt, at de forligsforberedelser, der er i gang, i vid udstrækning bygger på en videreførelse af det eksisterende mobiliseringsforsvar.

"Forligsforberedelserne bliver stort set angrebet på samme vis som tidligere. Der er ingen egentlig ny konceptuel tænkning, og der bliver ikke taget højde for det vigtige arbejde, som finder sted i regi af Bruun-udvalget," konstaterer Per

Ludvigsen med reference til det udvalg, som bliver ledet af ambassadør Hans Henrik Bruun fra Udenrigsministeriet. Udvalget udarbejder en rapport om de sikkerhedspolitiske vilkår for dansk forsvarspolitik. Arbejdet munder ud i en fastlæggelse af de sikkerheds- og forsvarspolitiske opgaver, som Danmarks forsvar skal medvirke til at varetage i fremtiden.

I udvalget sidder repræsentanter fra Udenrigsministeriet, Forsvarsministeriet, Statsministeriet, Finansministeriet, Forsvarskommandoen, Beredskabsstyrelsen, Institut for Internationale Studier og Institut for Statskundskab. Rapporten, der bliver offentliggjort i august 2003, har stor betydning, fordi den udgør det sikkerhedspolitiske grundlag for det forestående forsvarsforlig.

"Da jeg ser, at vi griber forligsforberedelserne an på samme måde som hidtil, er vi nogle relativt få personer, som i vores eget regi begynder at udarbejde et notat på baggrund af ny konceptuel tænkning. Udover at lægge op til omfattende strukturelle ændringer af Forsvaret som følge af de sikkerhedspolitiske perspektiver, baserer vi vores notat – det såkaldte 'Kapacitets-notat' – på forretningsideen i DeMap. DeMap's forretningsmodel bygger på en kombination af funktionelle og tværgående områder. Ideen om funktionelle tjenester passer med DeMap's forretningsmodel," forklarer Per Ludvigsen, som i de ca. tre uger, hvor K-Notatet bliver til, ikke har mange andre værktøjer end en simpel lommeregner at bygge forsvarsbudgettet på 18 mia. kr. op med.

"Vi har ikke adgang til at trække data ud af DeMars. Og vi kan derfor ikke regne Forsvarets økonomi ud helt fra bunden, men er tværtimod nødt til at bruge skønsmæssige tal. Det forsvar, vi får tegnet, er faktisk et noget mere optimistisk forsvar end det, som vi senere ender op med," forklarer Per Ludvigsen.

FORSVARSCHEFENS HISTORISKE VALG

K-Notatet bliver trukket op af skuffen og lagt over til Forsvarschefen, som efter grundige overvejelser og et legendarisk 16 timer langt møde den 16. juni 2003 med sin stab på Jægersborg Kaserne træffer et historisk valg. Han beslutter sig for at anbefale en afvikling af mobiliseringsforsvaret til fordel for et totalforsvar, som kan deployeres.

Med den beslutning kan Per Ludvigsen og hans stab lægge lommeregneren på hylden til fordel for de mere avancerede regnemodeller. En relativ snæver kreds af personer fra de enkelte dele af Forsvaret bliver inddraget i en række arbejdsgrupper under betegnelsen 'AG05' med henvisning til forliget, som løber fra 2005.

AG05 skal tilvejebringe et samlet overblik over, hvad et deployerbart totalforsvar med funktionelle tjenester koster.

Arbejdsgruppen for materieltjenesterne ledes af generalmajor Lars Fynbo og oberst E. T. Pedersen. I gruppen sidder der repræsentanter fra de enkelte MAK'er. KAX deltager ikke direkte i arbejdet, men sikrer sig gennem FMK's repræsentant, at det, som udgør FMK's materielfaglige del af projektet, kan hænge sammen.

"Arbejdsgruppen vender tilbage med udgangen af oktober 2003. De enkelte værn præsenterer deres behov og omkostninger. Det ser alt sammen meget godt ud. Beklageligvis koster det nye forsvar altså bare 23 mia. kr. i stedet for 18 mia. kr.," siger Per Ludvigsen, som derfor sammen med sin stab begynder at skære.

I december 2003 præsenterer FKO en ny beskåret skitse for Forsvarets chefer. Derpå bliver skitsen efter aftale med Forsvarsministeriet sendt videre til konsulentvirksomheden McKinsey, der som ekstern rådgiver skal vurdere om forretningsmodellen kan hænge sammen, og om den lever op til såkaldt 'best practice'.

FORSVARSCHEFEN SÆTTER KAX I FRONT FOR PGFMT

Da FKO i december 2003 sender skitsen til et nyt forsvar til det eksterne rådgivningsfirma McKinsey, er det ikke længere til debat, om de tre materielkommandoer skal lægges sammen. Det er heller ikke til debat, at hele støttestrukturen skal beskæres kraftigt for at flytte ressourcer over til den operative del af Forsvaret. Kort før jul i 2003 tager Forsvarschefen (FC) kontakt til KAX for at drøfte etableringen af FMT på de nye vilkår.

"Op til jul drøfter FC opbygningen af en fælles materieltjeneste med mig. Her lufter han ideen om, at jeg skal være chef. Jeg siger, at det vil jeg ikke afvise, men jeg skal have tid til at tænke mig lidt om. På det tidspunkt er jeg klar over, at forskellige dele af grundlaget skrider. Det kommer til at skride endnu mere senere hen. Men det kan jeg ikke forudse på det tidspunkt," siger KAX.

Den 16. februar 2004 anmoder FC i en telefonsamtale KAX om at tage jobbet som Chef FMT ved siden af tjenesten som Chef FMK. KAX har brugt tiden fra den første samtale med FC før jul til at overveje, hvordan han vil forholde sig til opgaven. Allerede den næste dag – den 17. februar – kan KAX derfor aflevere et internt fortroligt notat til FC, hvor han opridser en række afgørende forhold for, at han kan påtage sig jobbet.

"Et af de afgørende forhold er timingen i hele forløbet. Jeg synes, at det, der er lagt op til i de oprindelige rapporter, er alt for langsomt. Der skal langt mere turbo på. Når det er besluttet, så lad os gennemføre det. Et andet afgørende

forhold er, at jeg hurtigst muligt får hjælp fra en projektgruppe bestående af ca. 20 ressourcepersoner. Det tredje forhold er, at jeg selv får afgørende indflydelse på, hvem disse mennesker er. Desuden lægger jeg op til, at der bliver lavet en resultatkontrakt for mit virke som Chef FMT. I den resultatkontrakt skal der indgå delmål og endemål, der skal fremgå tildeling af kapacitet og ressourcer, og der skal ridses en rimelig tidsramme op. Med en sådan kontrakt vil jeg kunne få skabt en rimelig frihed til at udøve mit chefvirke, og kontrakten tydeliggør, hvad begge parter forventes at levere," fastslår KAX.

HELHJERTET FUSION

KAX vurderer, at synergi er et nøgleord, hvis den nye materieltjeneste skal virke til trods for, at den er blevet beskåret i forhold til de eksisterende materielkommandoer. Derfor bearbejder han det oplæg, som den Fynbo-ledede arbejdsgruppe er kommet med.

"Jeg lægger op til, at det kommende FMT skal indrettes anderledes, end der er lagt op til i det rapportarbejde, der foreligger. Jeg syntes, at der er lagt op til tre minimak'er under én fælles hat uden ordentlig udnyttelse af synergi. Det mener jeg ikke kan fungere."

KAX afleverer sit fortrolige interne notat til FC om morgenen den 17. februar 2004, og allerede samme eftermiddag ringer Forsvarschefen ham op.

"FC tiltræder de forhold, jeg har beskrevet. Han oplyser, at han på det grundlag vil gå til Forsvarsministeriets departementschef."

Den 4. marts 2004 har KAX igen telefonisk kontakt med FC:

"FC fortæller mig, at departementschefens reaktion på førnævnte beskrevne forhold var et 'ok'. Der var altså med andre ord grønt lys for blandt andet at bruge ressourcer på en projektgruppe."

En helhjertet fusion med de afgørende synergigevinster fordrer efter KAX's overbevisning en samlet placering af den nye tjenestes Centralledelse. Denne opfattelse er ikke delt af alle i Forsvaret, men opfattelsen støttes af McKinseys rapport, der som før nævnt bliver udarbejdet for FKO for at sikre, at omlægningerne i Forsvaret lever op til best practice.

"På side 29 i McKinseys rapport fremgår det, at 'aktiviteterne i FMT bør samplaceres'. Det har jeg selv allerede på det tidspunkt fremført flere gange. En samplacering er afgørende af hensyn til synergi, produktivitet, driftsøkonomi, dvs. vi skal ikke spilde tid og penge på rejser. Og samplaceringen er ikke mindst

afgørende for FMT's virksomhedskultur. Dette standpunkt gør jeg klart over for FC. Et andet meget interessant aspekt af McKinseys rapport er vurderingen af besparelserne vedrørende årsværk i FMT. På side 9 i McKinsey-rapporten karakteriseres besparelserne som 'ambitiøse'," påpeger KAX.

FINN HANSEN INVITERES TIL KAFFE I PRIVATEN

Forsvarschef Hans Jesper Helsø anbefaler den 4. marts 2004 departementschef Anders Troldborg, at KAX udpeges som chef for Projektgruppe Forsvarets Materieltjeneste (PGFMT). Forsvarschefen er ikke i tvivl om, at det er KAX, han ønsker at se på posten som Chef FMT.

Samtidig finder Forsvarschefen, at kommandør Finn Hansen anbefales som KAX's efterfølger i stillingen som Chef FMT. Forsvarschefens anbefaling af Finn Hansen sker i overensstemmelse med KAX's ønsker:

"Jeg kender Finn fra FKO, hvor vi blandt andet har samarbejdet om årsprogrammerne. Jeg er klar over, at han er systematiker og i øvrigt særdeles godt inde i Forsvarets økonomi. Desuden skulle FMT's nye stabschef være fra et andet værn. Det er vigtigt for mig, at få Finn på banen så hurtigt som overhovedet muligt, så vi i fællesskab kan få sammensat de tyve personer, som projektgruppen skal bestå af," forklarer KAX.

Finn Hansen husker tydeligt, da han den 20. april 2004 bliver ringet op af KAX med besked om, at han skal være stabschef i det kommende FMT. Både Finn Hansen og KAX bor i Fredensborg, og det er derfor naturligt, at deres første møde kommer til at foregå under private former i det nordsjællandske.

"KAX ringer for at fortælle, at han og jeg er udpeget til henholdsvis chef og stabschef i det nye FMT, og at vi hurtigst muligt skal have oprettet en projektgruppe. KAX inviterer mig over til en kop kaffe i privaten samme aften. Her udarbejder vi en liste over, hvilke kompetencer vi har brug for i den nye projektgruppe," fortæller Finn Hansen.

"KAX har i sagens natur overblik over egnede kandidater fra Flyvevåbnet til projektgruppen. Han vil desuden tage kontakt til Chefen for Hærens Operative Kommando, generalmajor Poul Kiærskou. for at få hjælp til at identificere egnede hærkandidater, mens jeg får til opgave at kigge på kandidater fra Søværnet," siger Finn Hansen.

Finn Hansen og KAX vurderer, at der i projektgruppen udover dem selv som chef og stabschef er behov for et ledelsessekretariat på tre personer, desuden

“Jeg vil have en projekt-gruppe, som efterfølgende skal tage ansvaret. De skal tage deres egen medicin.”

KAX

tre ressourcepersoner på det materielfaglige område, tre på det styrings- og forvaltningsmæssige område, tre + to på det logistiske område, hvor tallet to henviser til ekspertise inden for området Værksted Danmark og Forsvarets Depot og Distributionsstruktur. Desuden en DeMars-ekspert og en ressourceperson med indblik i etablissement. I alt 18 ressourcepersoner.

"I udvælgelsen af projektgruppemedlemmer lægger vi stor vægt på, at sammensætningen af PGFMT sker ud fra overvejelser om en kompetence-, værns-, alders- og gradsbalance, som åbner mulighed for, at projektgruppens medlemmer på et senere tidspunkt, når FMT er oprettet som myndighed, kan gå ind på det relevante ledelsesniveau," siger KAX.

"Der er lagt op til, at medlemmerne af PGFMT selv skal leve med konsekvenserne af de beslutninger, som de er med til at træffe i projektgruppens regi. Det giver størst ansvarlighed," understreger Finn Hansen, som bakkes op af KAX:

"Jeg vil have en projektgruppe, som efterfølgende skal tage ansvaret. De skal tage deres egen medicin," fastslår KAX.

Den 23. april 2004 tager KAX og Finn Hansen til møde i FKO med Chefen for Personelforvaltningen (PSF) i Forsvarskommandoen, oberst Carsten Vejre. Med sig har de en foreløbig 'ønskeliste' over egnede kandidater til den nye projektgruppe.

Sammensætningen af projektgruppen kommer endeligt på plads i løbet af de kommende uger i et samarbejde med Personelforvaltningen, FKO og chefer i de eksisterende MAK'er.

PGFMT har i sagens natur også brug for tag over hovedet. I april foreslår KAX Forsvarskommandoen, at PGFMT etableres fast i Vedbæk-området og beder om at få stillet de nødvendige kontor-, it- og mødefaciliteter til rådighed. Han anmoder desuden om et driftsbudget på fem mio. kr.

OVERBLIK OVER OPGAVERNE

KAX har i løbet af det tidlige forår fået et overblik over og prioriteret de opgaver, som skal løses hurtigst muligt. I et notat fra den 23. april 2004 opridser KAX de konklusioner vedrørende etableringen af FMT, der er fremkommet efter et FC Koncernledelsesmøde den 26. marts. Udover at rekrutteringen til PGFMT er afgørende, peger KAX på en række vigtige opgaver.

En central opgave er at få konsolideret slutmålene for FMT. Allerede i løbet af vinteren og foråret er KAX blevet klar over, at det grundlag, som AG05 har opstillet i sin rapport for det kommende FMT, er ved at smuldre. KAX vurderer, at ændrin-

ØVERST KAX.
NEDERST Duoen 'den lysende sti' fra KAX have,
dog fra senere lejlighed.

gerne i personel-normeringen er så omfattende, at en slutmålskonsolidering ikke kan tage udgangspunkt i AG05's rapport, som blev offentliggjort i slutningen af oktober 2003.

"I marts står det helt klart for mig, at personeltallet for FMT skrider. Det er på det tidspunkt evident, at AG05's forslag skal undergå en betydelig organisatorisk forenklingsproces, hvis mål og midler skal hænge sammen på baggrund af ændrede personeltal. Det er et arbejde, jeg ønsker at få iværksat med det samme, hvis vi skal nå frem til en færdig slutmålskonsolidering i september 2004," forklarer KAX.

KAX understreger, at han hele tiden har ment, at det må være det detaljerede konsolideringsarbejde, der skal afdække, om det er muligt at løse de pålagte opgaver med de tildelte årsværk.

"Jeg vil ikke på forhånd sige, at det ikke kan lade sig gøre. Men jeg har hele vejen igennem sagt, at jeg kommer tilbage og gør opmærksom herpå, hvis det ikke kan lade sig gøre."

KAX vurderer, at en anden vigtig opgave er selve den transformationsopgave, der skal føre frem til FMT Centralledelse. Han mener, at transformationen bør ske i flere samtidige parallelle spor. Et spor er, at PGFMT udarbejder en komplet implementeringsplan. Et andet spor er, at de eksisterende MAK'er gennemfører organisationsudviklingsprojekter med henblik på at klargøre de materielfaglige og logistiske led i centralledelserne til fusion.

"Det var et afgørende forhold, at de eksisterende MAK'er begyndte at indrette sig på en matrix-organisation, så transformationen kunne ske gradvist, og vi kunne udnytte tiden frem til den egentlige fusion af centralledelserne januar 2007," fortæller KAX.

Tredje opgave er ifølge KAX at gennemføre transformationsprocessen for Værksted Danmark og Forsvarets Depot og Distributionsstruktur:

"På det tidspunkt foreligger der ikke et rapportmateriale med en detaljeringsgrad, der er tilstrækkelig operationel. Derfor kan jeg ikke i mit notat af 23. april gå nærmere ind i, hvordan værksteds-, samt depot- og distributionsstrukturen skal transformeres. Men jeg identificerer det som en opgave, at den designerede FMT-CL logistikchef skal tage sig af at tilvejebringe et sådant rapportmateriale hurtigst muligt efter PGFMT's dannelse," siger KAX.

Desuden ser KAX en væsentlig udfordring i at få etableret nødvendige og ensartede styrings-, projekt-, proces-, forvaltnings- og it-værktøjer for den kommende FMT Centralledelse.

Endelig er der spørgsmålet om driften af Forsvarets IT. I AG05's oplæg fra oktober 2003 lægges der op til, at FMT skal tage sig af drift af de operative IT-systemer. KAX foreslår i sit notat af 23. april 2004, at IT-området ikke behandles af PGFMT, men indtil videre forbliver i den eksisterende IT-struktur. KAX opfordrer til, at IT-organisationen først integreres i FMT, når den har den fornødne modenhed og effektivitet. I modsætning til de tre MAK'ers centralledelser, som KAX ønsker samlet, behøver IT-enheden ikke nødvendigvis at ligge sammen med det kommende FMT CL. Løsningen på IT-spørgsmålet bliver fundet få måneder senere.

PGFMT's opgave er i korte overordnede træk at opbygge FMT's administrative organisation, at etablere en fælles værkstedsstruktur og et samlet depot- og distributionssystem. Desuden er opgaven at opbygge FMT's materielfaglige kompetence og etablere de afdelinger i FMT, som i fremtiden skal tage sig af Forsvarets materielsystemer. Endelig skal PGFMT koordinere den gradvise ændring af separate myndigheder til én fælles myndighed.

PROJEKTGRUPPENS MEDLEMMER MODTAGER INVITATION

I løbet af maj 2004 er navnene på den nye projektgruppes medlemmer kommet på plads. KAX har talt med de folk fra hans egen organisation FMK, som skal med i PGFMT. Derudover har han talt med samtlige chefer for de kommende projektgruppemedlemmer fra de to øvrige værn.

"Jeg vil jo ikke bryde utidigt ind i chefkæden og begynde at tale direkte med folk. Men jeg møder stor fremkommelighed overalt. Budskabet er dog alle vegne, at man ikke kunne undvære dem. Men det var vel forventeligt," konstaterer KAX, som orienterer chef PSF Carsten Vejre om udviklingen i sagen den 19. maj.

Den 26. maj 2004 bliver KAX officielt udpeget som chef for PGFMT. Dermed har han frie hænder til at invitere de kommende medlemmer af projektgruppen til første arbejdsdag i lokalerne, der går under navnet Henriksholm ved FKO i Vedbæk.

I begyndelsen af juni modtager medarbejderne i den kommende projektgruppe et velkomstbrev fra KAX, hvori han kort ridser opgaven op og inviterer til en "regulær brainstorming" på, hvilke opgaver der ligger forude. De kommende projektgruppemedlemmer bliver bedt om at møde op på Henriksholm ved FKO i Vedbæk den 9. juni 2004 klokken 10.00 med invitation til efterfølgende 'opvarmningsparty' privat hos KAX i Fredensborg.

KAX rækker hånden frem til helt fra starten at få skabt en god dialog både internt i gruppen og i forhold til ledelserne i de eksisterende materielkommandoer og deres medarbejdere. Han lægger meget åbent op til, at projektgruppens medlemmer skal afstemme deres forventninger til hinanden og få talt forholdene godt igennem fra begyndelsen.

I sit velkomstbrev opridser KAX kravene til de enkelte projektgruppemedlemmer:

"I vil hver især blive leder af et eller flere delprojekter, som kræver inddragelse af andre myndigheders basisorganisation for at blive løst. Det er afgørende, at opgaverne er vel beskrevne, og at de overordnede rammer fremgår. Det finder vi sammen ud af. Men derefter er det uhyre væsentligt, at projektlederen helt selvstændigt driver opgavens løsning igennem. Det kan selvfølgelig ikke ske i et vacuum, og det medfører et behov for hurtigt virkende konsultations- og beslutningskanaler."

KAX beskriver desuden, hvordan han forestiller sig, at PGFMT kommer til at fungere:

"Derfor tror jeg også, at det er vigtigt, at vi organiserer os i en stabslignende organisation – og med det samme vænner os til at arbejde som sådan. De praktiske forhold omkring dette vil blive overladt til stabschefen, som skal sørge for den daglige overordnede ledelse af projektarbejdet, støttet af LESEK. Det vil give mig tid til i et vist omfang at koncentrere mig om eksterne interessenter med henblik på at få skabt ordentlige rammer for og accept af vort fremtidige virke – og i øvrigt passe mit arbejde som CH FMK."

Allerede i sit velkomstbrev slår KAX fast, at PGFMT ikke kan starte slutmålskonsolideringen på det grundlag, som AG05 har redegjort for i sin rapport fra den 31. oktober 2003, fordi ressource- og kapacitetstildelingen er reduceret med 13,5 pct. siden rapportens udgivelse. KAX forklarer desuden allerede i velkomstbrevet, at noget af rapportens grundmateriale skal bearbejdes mere i dybden for at kunne fungere som grundlag for opbygningen af en ny tjeneste.

Der er således ingen af de kommende medlemmer af projektgruppen, som lades i tvivl om, at de står over for en både personlig og kollektiv udfordring af de helt store.

PGFMT MØDES FOR FØRSTE GANG PÅ HENRIKSHOLM

Den 9. juni på slaget 10.00 møder de 18 medarbejdere i FKO-lokalerne – det såkaldte Henriksholm i Vedbæk. De 18 repræsenterer de tre værn i en skønsom blanding af grønne, blå og lyseblå uniformer samt medarbejdere i civil.

De fremmødte er: Oberstløjtnant Torben Dixen Møller, orlogskaptajn Per Hesselberg og kaptajn Bo U. Andersen, der tilsammen kommer til at udgøre ledelsessekretariatet (LESEK). Oberstløjtnant Bernt B. Christiansen, oberstløjtnant Gert Bode samt kommandørkaptajn Søren Tang, som har DeMars-ekspertisen, får ansvar for planlægning.

I spidsen for logistik står oberst Niels Bundsgaard, sekunderet af major Bjørn Boesen, kommandørkaptajn Jesper Svendsen og oberstløjtnant Lars Nielsen, der udgør en væsentlig ressource i forhold til opbygning af hele den fremtidige depot- og distributionsstruktur. Endelig kommandørkaptajn Per Bigum, overingeniør Palle Buus Jensen, overingeniør Peter Gundelach, overingeniør Klaus Sørensen samt teknisk chef Steffen Jacobsen på det tekniske område.

"EN FANTASTISK CHANCE"

KAX har gjort sig mange overvejelser over, hvordan han skal søsætte projektgruppen, så de enkelte medarbejdere hurtigst muligt kan føle ejerskab til opgaverne, og så gruppen kan trække på samme hammel.

"Jeg lægger op til, at vi sammen finder holdbare løsninger. Det stiller krav om, at vi i et vist omfang accepterer kaos, og at vi alle søger indflydelse på i et vist omfang at få orden på kaos."

KAX

"Mit budskab den dag er helt overordnet, at vi har fået en fantastisk chance for at indrette os, som vi vil. Selvfølgelig inden for de begrænsninger og rammer der nu engang er. Men ikke desto mindre står vi med store muligheder for at sætte vores præg på fremtidens materieltjeneste."

"Jeg fastslår indledningsvis: 'Don't fight the setting'. Det vil sige de helt overordnede rammer. Til gengæld beder jeg dem om altid at fremkomme med de gode argumenter på det rigtige tidspunkt. Jeg understreger: 'Don't jump to conclusions', men overvej, tag det bedste og brug det. Jeg lægger op til, at vi sammen finder holdbare løsninger. Det stiller krav om, at vi i et vist omfang accepterer kaos, og at vi alle søger indflydelse på i et vist omfang at få orden på kaos. Jeg fastslår, at jeg ikke vil diktere. Jeg kræver modspil. Vil siges imod. Men jeg fastslår også, at der er ting som er givet," fremhæver KAX.

ONE PRINCIPLE

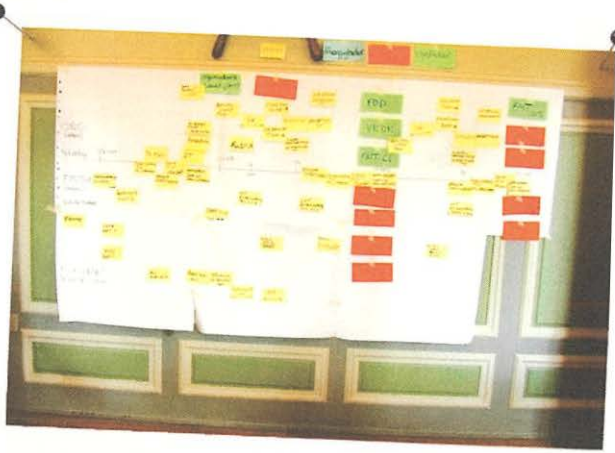
Det, som ikke kan 'fightes', er begrebet 'One Principle'. KAX fik ideen til begrebet 'One Principle', da han under et F-16-styregruppemøde i Oslo taler med en belgisk kollega, der har stået i spidsen for opbygning af en samlet materieltjeneste i det belgiske forsvar.

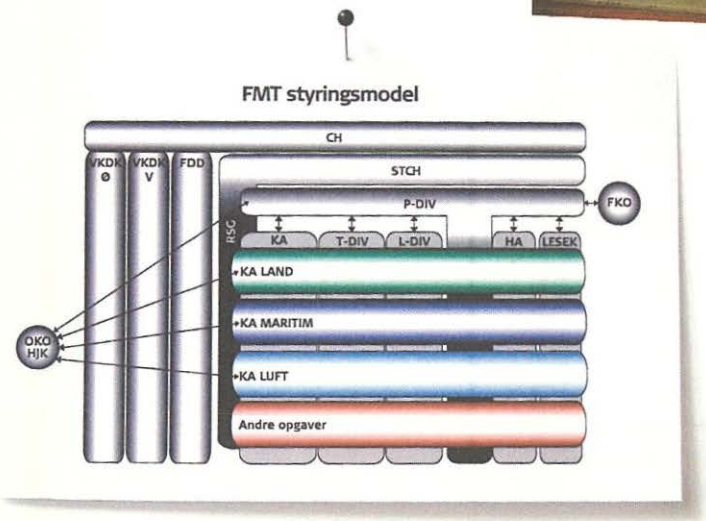
"Vi sidder på Oslo-fjorden og spiser middag i forbindelse med dette F-16-styregruppemøde. Det er en utrolig smuk aften. Jeg fortæller min belgiske kollega, at jeg skal i gang med denne eksercits, som han selv har været igennem. Jeg spørger ham, hvad der efter hans opfattelse er det væsentligste. 'One Principle' er hans svar," forklarer KAX.

'One Principle' bliver også KAX's strategiske svar.

Og med 'One Principle' mener KAX:

1. Kun én styrings- og virksomhedsmodel – matrix
2. Ét sæt forretningsprocesser – tingene gøres på én nedfældet, standardiseret måde
3. Ét ERP-system (DeMars)
4. Todelt vedligeholdelsesniveau – VNI (bruger) og VNII (FMT)
5. FMT LESEK skal spejle FST LESEK
6. Værnsfælles i tanke og handling
7. Ét domicil, hvor FMT stab samles





ØVERST Det oprindelige kuld i PGFMT.
MIDT Den første hovedplan, hvor alle forudsete hovedopgaver blev indplaceret.
NEDERST Matrix.

De store linier er med andre ord fastlagt af KAX, der ved, hvad han har med at gøre, idet han har prøvet kræfter med matrix som organisationsmodel i FMK og selv har stået fadder til DeMars i FKO-regi.

Den 9. juni præsenterer KAX sin første skitse til, hvordan han helt overordnet mener, at FMT Centralledelse skal se ud rent organisatorisk. Her bliver matrix-modellen for første gang lanceret. Denne skitse bliver i sagens natur justeret undervejs, men princippet om én styrings- og virksomhedsmodel bliver fastholdt.

'One Principle' bliver den musketer-ed, som de nyslåede medlemmer af PGFMT tilslutter sig den 9. juni i lokalerne på Henriksholm. 'One Principle' er den ramme, som KAX klart har sagt, at medlemmerne af PGFMT ikke skal 'fighte'.

"Det bliver den heller ikke," konstaterer KAX lakonisk.

FÅ FOLK UDARBEJDER OMFATTENDE GRUNDLAG I SMÅ LOKALER

KAX og Finn Hansen har på forhånd sat navn på de respektive projekter og opgaver. Der skal ikke opstå diskussioner om, hvem der er kvalificeret til at tage sig af hvad. Men KAX har også en anden tanke med at have fordelt kortene på forhånd.

"Det er helt afgørende, at få forankret opgaverne hos hver enkelt allerede den 9. juni, så vi kan komme i gang med det samme. Ved at sætte navn på opgaverne, får vi skabt ejerskab til projektet fra første dag," fastslår KAX.

Det handler med andre ord om at komme i gang. Tiden er knap. Deadline ånder projektgruppemedlemmerne i nakken. Sommerheden ligger tung over Vedbæk, og forholdene er ganske trange på Henriksholm, hvor projektgruppens medlemmer nærmest sidder på skødet af hinanden med både tre og fire mand presset ind i små kontorer. Stabschef Finn Hansen, som efter eget udsagn har til opgave at 'holde sammen på det daglige strikketøj', er også mast ind i et kontor på blot få kvadratmeter sammen med ledelsessekretariatet.

Ikke desto mindre udarbejdes grundlaget for hele den kommende tjeneste hen over sommeren på netop Henriksholm. Gruppens første deadline er 30. september, hvor FKO skal have det første bud på, hvor mange ressourcer og hvor meget personel PGFMT forventer, at FMT skal bruge. Desuden skal PGFMT også redegøre for, hvordan den kommende materieltjeneste vil komme til at se ud.

FKIT UD AF FMT

Som før nævnt lægger AG05 i sit oktober-oplæg op til, at FMT skal tage sig af drift af de operative IT-systemer i Forsvaret. I begyndelsen af juli meddeler Chefen for Forsvarsstaben, at FKIT helt bliver fjernet fra FMT's organisationsstruktur.

"Den 2. juli 2004 er der et implementerings-koordinationsmøde vedrørende FKIT. Her fremgår det, at FKIT ikke kommer med i FMT," oplyser KAX.

MATRIX-MODELLEN FASTLÆGGES I STENSVED

Inden skitsen til Forsvarets fremtidige materieltjeneste bliver afleveret til FKO, er hele projektgruppen i Stensved på seminar.

Her drøftes skitsen til FMT's matrix endnu engang. For KAX er det afgørende at få introduceret en matrix, fordi han dermed sikrer maksimal deling af medarbejdernes viden på tværs af organisationen. Løsning af opgaverne i teams, der samarbejder om projekter, giver den fleksibilitet, som bevirker, at FMT kan leve op til et deployerbart totalforsvars stadigt skiftende behov. KAX er klar over, at organisering i projektbaserede teams omfatter stor grad af uddelegering og ansvar hos den enkelte medarbejder, og at måden det organiseres på er helt central.

KAX beslutter derfor at etablere de tre divisioner Planlægning, Teknik og Logistik, for at medarbejderne skal opleve at have en basisorganisation, hvor de kan pleje og udbygge deres kompetencer og dele viden med fagfæller. Den struktur kombineres med en organisering efter materielsystemer samlet hos tre kapacitetsansvarlige (KA) opdelt efter operationsmiljøerne land, sø og luft.

"Jeg vælger at kalde dem land, sø og luft, fordi de skal operere på tværs af de tre værn. For eksempel er det luft for både Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet. Det er væsentligt for mig, at medarbejderne ikke gror fast ude ved den kapacitetsansvarlige. Det er jeg klar over, at der er en risiko for. Det er KA'erne, som får til opgave at have kontakten til de operative kommandoer," siger KAX.

På Stensved bliver matrix-organisationen drøftet indgående. Projektgruppen bliver enig om, at Planlægningsdivisionen (PL) lægges på tværs, og at de tre kapacitetsområder land, luft og maritim skal følge kapaciteterne i hele deres levetid. Tidspresset er ikke blevet mindre, siden projektgruppen mødtes første gang i juni.

"Jeg slår fast, at vi skal nå til enighed om, hvordan organisationen ser ud nu, og at jeg agter at træffe beslutning nu," understreger KAX.

FØRSTE STEN TIL VKDK OG FDD LÆGGES

Da projektgruppen første gang mødes på Henriksholm den 9. juni, har KAX og Finn Hansen på forhånd besluttet, at sætte oberst Niels Bundsgaard i spidsen for den vanskelige manøvre det er at fusionere og radikalt omlægge hele vedligeholdelses-, forsynings- og distributionsvirksomheden i Forsvaret.

Niels Bundsgaard er på daværende tidspunkt chef for Planlægningsdivisionen i Hærens Materielkommando i Hjørring og er således ikke egentlig logistiker. Men på trods heraf er KAX ikke et øjeblik i tvivl om, at Niels Bundsgaard er den rette person til at stå i spidsen for den kæmpemæssige udfordring, det er at sammensmelte de tre værns værksteds- og depot- og distributionstruktur.

"Niels Bundsgaard er en utrolig dygtig mand. Han er den type, som aldrig kunne finde på at sige, at noget ikke kan lade sig gøre uden at have overvejet tingene. Han er en meget fremkommelig person og uhyre respekteret for det. Jeg har hele tiden haft ubegrænset tillid til, hvad Niels Bundsgaard lavede," forklarer KAX.

Da Niels Bundsgaard stiller på Henriksholm den 9. juni, får han tilknyttet en lille gruppe folk til at løfte den store opgave med at omlægge værksteds-, depot- og distributionsstrukturen. Det er major Bjørn Boesen, kommandørkaptajn Jesper Svendsen og oberstløjtnant Lars Nielsen, som har opbygget og på det tidspunkt er chef for Flyvevåbnets Hoveddepot i Skrydstrup.

"Ingen af os er der på fuld tid. Jeg fungerer som chef for Planlægningsdivisionen i HMAK, og de andre har på linie med alle i projektgruppen andre stillinger

og opgaver at løse. Vi får dog hurtigt involveret to andre i arbejdet, nemlig major Jens Jørgen Mølvig og orlogskaptajn Søren Fage-Sørensen, som gør tjeneste i Materielstaben i FKO," siger Niels Bundsgaard.

"Jeg får besked på, at jeg skal varetage denne opgave i maj 2004. Arbejdsgruppen under FKO har udarbejdet et grundlag for Værksted Danmark (VKDK), for Forsvarets Depot- og Distributionsstruktur (FDD) samt for Logistikdivisionen i Centralledelsen, men på alle områderne er der den udfordring, at der skal skæres endnu mere end, der er lagt op til i grundlaget. Derfor er der også lagt op til, at vi kan finde andre måder at organisere det på. Så vi har forandret det eksisterende grundlag i væsentlig grad. Det, der lå i grundlaget, var naturligvis en fusion, og det fremgår også tydeligt, at der skal rationaliseres. Da vi går i gang i juni 2004 tager vi det eksisterende grundlag, som vi ændrer og skærer til efterfølgende, så det passer til de rammer, som vi har fået," forklarer Niels Bundsgaard.

BEST PRACTICE I FDD

Tankerne om at effektivisere Forsvarets forsyningsforvaltning opstår lang tid, før FMT bliver en almindelig accepteret størrelse i forsvarskredse. Statsrevisorerne rejser i primo 1999 alvorlig kritik af forvaltningen i deres 'Beretning om forsvarets forsyningsforvaltning', og på baggrund af denne kritik bliver konsulentvirksomheden Price Waterhouse Coopers bedt om at undersøge, hvordan det er muligt at effektivisere forsyningsforvaltningen. Price Waterhouse Coopers rapport fra medio 1999 viser, at der er mange ressourcer sparet ved både at optimere selve depot- og distributionsstrukturen og forretningsgangene. At der er tale om mulighed for endog meget store besparelser har etableringen og driften af Flyvevåbnets Hoveddepot i Skrydstrup vist. Investeringen i bygningen af hoveddepotet beløber sig til 63 mio. kr. Til gengæld er den årlige driftsbesparelse intet mindre end 24 mio. kr., hvortil kommer besparelser ved en effektiviseret distribution.

Der er med andre ord ingen tvivl om, at det er rigtigt at fusionere, men det er også magtpåliggende for logistikholdet i PGFMT at sammenlægge og transformere FDD på den rigtige måde. Derfor inddrages en bred gruppe af folk med fingeren på pulsen i arbejdet med beskrivelsen og etableringen af FDD.

Forud for oprettelsen af PGFMT oprettes Arbejdsgruppe Depot (AGDEP) med oberstløjtnant Lars Nielsen som formand oprettet. Derpå oprettes Arbejdsgruppe Transport (AGTRA) med oberstløjtnant J. N. Rasmussen fra HOK og siden Projektgruppe Depot og Distribution (PGDEPDIST) med kommandør Per Tidemand i spidsen.

Efter oprettelsen af PGFMT køres projektet videre i regi af Arbejdsgruppe FDD samt en række underarbejdsgrupper for hoveddepotet, de udleverende depoter, ammunition, brændstof og distribution.

I Arbejdsgruppe FDD, der også har deltagelse fra de operative kommandoer, materielkommandoerne og Hjemmeværnskommandoen, drøftes opgavefordeling og grænsedragning mellem de operative myndigheder på den ene side og FDD's udleverende depoter på den anden. Tilsvarende aftales opgavefordeling mellem hoveddepot og de udleverende depoter.

Samtidig har PGFMT også kig på, hvordan oplægning og distribution håndteres 'udenfor hegnet'.

"Vi ville etablere FDD efter princippet om best practice, og vi undersøgte, hvordan strukturen på dette område var i sammenlignelige civile virksomheder," forklarer Niels Bundsgaard.

ONE PRINCIPLE PÅ VÆRKSTEDSOMRÅDET

På værkstedsområdet har der også været skridt mod effektivisering via større samarbejde forud for det forligsforberedende arbejde.

"Allerede i 2002 er der en styringsgruppe, som har kig på en fælles struktur i Nordjylland. Ideen er, at ét værksted skal lave noget for alle tre værn i Nordjylland. Men det bliver altså overhalet indenom at fusionstankerne i forliget," forklarer Niels Bundsgaard.

Bundsgaard og hans gruppe i PGFMT er under samme enorme tidspres, som de øvrige projektgruppemedlemmer. Derfor vælger de at indkalde den arbejdsgruppe, som har arbejdet med grundlaget for VKDK for at få inspiration til det videre arbejde.

"Vi vælger at indkalde disse folk for at få inspiration, og fordi det skal gå hurtigt," konstaterer Niels Bundsgaard.

Niels Bundsgaard har ligesom de øvrige projektgruppemedlemmer tilsluttet sig musketer-eden om One Principle. Derfor har han aftalt med KAX, at der kun skal være ét center eller værksted pr. kapacitetsgenstand. KAX ønsker kun én ressource pr. materielsystem for at få det maksimale udbytte af de enkelte værksteder, idet det dog på enkelte områder giver mening at have enkelte værksteder med samme ekspertise på grund af volumen og ønsket om nærhed til kunden. Hjulkøretøjer og Kommunikation er eksempler herpå.

"I Fredericia får vi skåret ind til benet og tilpasset i forhold til de rammer, vi har fået. Vi bliver desuden enige om, hvem der skal lave hvad, og hvor mange opgaver der præcis er."

Niels Bundsgaard

FREDERICIA-SEMINARET 16.-17. AUGUST 2004

En væsentlig milepæl i arbejdet med at etablere Værksted Danmark er gennemførelsen af det såkaldte Fredericia-seminar, der bliver afholdt i Fredericia den 16. og 17. august 2004.

Her mødes de projektgruppemedlemmer, som arbejder med opbygning af VKDK med en bred repræsentation for interessenterne for at få det nye grundlag på plads. Repræsentanter for de tre værn, folk fra værkstedsstrukturen og MAK'erne er til stede.

"I Fredericia får vi skåret ind til benet og tilpasset i forhold til de rammer, vi har fået. Vi bliver desuden enige om, hvem der skal lave hvad, og hvor mange opgaver der præcis er. Ud af dette springer også, at vi er nødt til at få sendt en række opgaver ud i byen - altså outsourcet. Det er for eksempel mastevedligeholdelse og vedligeholdelse af røgdykkerudstyr og brandslukningsmateriel. Noget bliver dog senere taget ind igen," fortæller Niels Bundsgaard.

"Vi undersøger, hvordan vi kan flytte opgaverne rundt, så de kan laves værnsfælles på ét værksted. Vi kigger således på hvert enkelt værksted. Det kan for eksempel være Gyroværkstedet i Korsør. Vi beregner, hvor mange der laver Gyro på de andre værksteder, hvor mange årsværk der går til det, lægger det sammen, og så beskærer jeg dem, fordi jeg siger: "Nu er der synergi." Vurderingen er ganske enkelt, at der må være synergi, når man samler ressourcer, viden og udstyr ét sted."

"Det er naturligvis ikke nemt. Selvfølgelig er der kamp om at beholde flest mulige arbejdspladser. Der er en iboende uvilje mod beskæring, fordi deltagerne også skal hjem og præsentere resultatet for folkene på arbejdspladserne. Og opfattelsen er, at jeg ikke blot har skåret ind til benet, men også at jeg har skåret i selve benet. Men ikke desto mindre bliver jeg ved med at pusle rundt med de enkelte elementer, indtil alle nikker og siger "det dur". Det har karakter af en handel, men det bygger dog på en opgørelse over arbejdsopgaver kontra, hvad interessenterne mener, der skal til at løse de enkelte opgaver målt i mandeår," siger Niels Bundsgaard.

FREDERICIA BLIVER BASELINE

Fredericia-seminaret bliver det fundament, som projektgruppemedlemmerne bygger videre på. Det bliver ganske enkelt rettesnor for al videre fremfærd på området for etablering af VKDK.

ØVERST Jesper Svendsens kort.
NEDERST OB Niels Bundsgaard og KK Jesper Svendsen.

"Seminaret er et helt afgørende møde, fordi det giver sammenhængen mellem opgaverne og ressourcerne. Den sammenhæng danner grundlag for, at vi kan lave funktionsbeskrivelserne til de senere rullemøder. Vi får defineret opgaverne, matchet dem med ressourcerne, og så kan vi begynde at sige, hvem der skal lave hvad. Vi er siden bundet af den aftale, som vi laver i Fredericia. Den er så at sige baseline i alt. På et senere tidspunkt er der nogen, som ønsker yderligere specialisering. Men da må vi sige: 'Nej, vi holder fast i det grundlag, som vi har fastlagt i Fredericia'. Korthuset falder, hvis vi begynder at tage de nederste ting ud," fastslår Niels Bundsgaard.

Efter Fredericia kan logistikholdet tage hjem til PGFMT's lokaler i Vedbæk for at lave de sidste beregninger til det grundlag, som bliver sendt af sted til FKO den 30. september 2004. Derpå går logistikholdet i gang med at udarbejde indholdet til stillingsoversigten til FDD og VKDK, som konkret bliver udarbejdet fra december 2004 til januar 2005. Fredericia-seminaret er rettesnor for stillingsoversigten og de senere funktionsbeskrivelser, der bliver udarbejdet til VKDK.

TRE VÆRKSTEDSREGIONER BLIVER TIL TO

I det grundlag, som allerede foreligger, da PGFMT går i gang med at arbejde, er der lagt op til, at der i alt skal være tre værkstedsregioner, hvoraf de to regioner er placeret i Jylland. Denne struktur er stadig gældende på Fredericia-seminaret. Men det ændres.

"Indledningsvis forsøger vi os med at være 100 pct. civile, men det bliver allerede ændret, inden vi tager til Fredericia, idet FKO pålægger os at have et militært islæt. På daværende tidspunkt skal vi nemlig have folk, som er designeret til Hærens 1. Vedligeholdelseskompagni. Vi skal altså have militære i vores struktur, som kan afgives til Hæren ved for eksempel større internationale operationer. I oktober 2004 bliver jeg kaldt til FKO, og vi bliver enige om, at vi afgiver 73 årsværk til Hæren mod, at vi så ikke skal designere folk. På baggrund af den beskæring beslutter jeg at skære i den administrative struktur ved at fjerne den ene af de jyske regioner, således at opgaverne bliver samlet i to regioner," erindrer Niels Bundsgaard.

"Desværre har denne ændring kostet os noget tidsmæssigt, fordi Hæren er nødt til at ændre hele sin struktur. Det har medført, at flere byggerier rundt omkring ikke er blevet færdige til tiden. Og det har betydet, at vi har måttet lave nogle kunstgreb," fastslår Niels Bundsgaard.

Trods beskæring af de 73 militære årsværk har VKDK dog fortsat pålæg om at have militære i sin struktur i form af rotationsstillinger, hvor medarbejdere fra den operative struktur kan få en længere udsendelsespause.

HJEMMEVÆRNETS INTEGRATION

Hjemmeværnets integration er kørt i en separat proces. I det oprindelige projekt, som logistikholdet i PGFMT udarbejder i sommeren 2004, er der ingen støtte til Hjemmeværnet. Senere på året 2004 bliver der forhandlet en række opgaver og ressourcer på plads.

"Vi får opgaver med tilhørende ressourcer. På den måde er der ingen problemer, men vi kommer til at bryde det princip, som vi er opbygget efter, hvor FMT laver VNII-opgaver, og de operative laver VNI-opgaver. Noget af det, vi overtager fra Hjemmeværnet – for eksempel våbeneftersyn hos den enkelte soldat –, er tydeligt noget, der hører til på VNI-niveau. Men da vi også får ressourcerne, skal vi naturligvis nok få det til at fungere," fastslår Niels Bundsgaard.

LABORATORIET I VÆRLØSE

FMT får ifølge forliget til opgave at varetage den laboratorievirksomhed, som tidligere har hørt ind under de enkelte materielkommandoer. Alle tre kommandoer råder over et laboratorium, men FMK's laboratorium på Flyvestation Værløse er det mest udbyggede med den største stab af faste medarbejdere. Det bliver derfor på et tidligt tidspunkt i PGFMT's virke besluttet at tage udgangspunkt i dette laboratorium, som underlægges Værksted Danmark.

"Vi foretager forskellige analyser. For eksempel om det er muligt at bygge nyt. Men med de store omkostninger, der er i forliget til byggeri, er det nødvendigt at genbruge nogen af de bygninger, som er i den eksisterende struktur. Men det bliver naturligvis noget kompliceret af, at indenrigsminister Lars Løkke Rasmussen pludselig forærer Flyvestation Værløse til den nye Furesø Kommune. Så skal vi til at finde ud af, om vi overhovedet kan være der. Det kan vi godt, viser det sig. Så kommer der en fredningssag. Den får vi dispensation for. Så er der vanskeligheder med sikkerhedsafstande i forhold til omgivelserne. Det finder vi også en løsning på. Men så får vi den udfordring, at SMK meget hurtigt skal forlade deres laboratorium på Holmen, fordi FKO skal flytte ind. Derfor må vi have

gang i noget byggeri, som formentlig først står helt færdigt i løbet af 2008," udreder Niels Bundsgaard.

SKITSEN TIL FDD OG VKDK PÅ PLADS

I det første halve år af PGFMT's virke fastlægges skitsen til FDD og VKDK. Forudsætningerne ændrer sig som beskrevet undervejs, men ved juletid i 2004 er de ydre rammer ved at være på plads, og logistikgruppen i PGFMT kan begynde at koncentrere sig om det konkrete indhold af værksteds- samt depot- og distributionsstrukturen.

DOMICIL – FRA VEDBÆK TIL BALLERUP

Da PGFMT mødes første gang på Henriksholm den 9. juni 2004, ligger det i kortene, at FMT CL skal samles i Vedbæk. Forsvarsforliget er endnu ikke indgået, så det er ikke endeligt politisk besluttet, at organisationen skal samles ét sted rent geografisk. Men KAX vurderer, at opgaven ikke kan løses med en så kraftig beskæring af årsnormer, med mindre FMT CL samles. Et synspunkt som FKO ifølge Per Ludvigsen bakker op, og som McKinseys rapport også understøtter. Da forsvarsforliget er i hus på Christiansborg, står det klart, at politikerne er af samme holdning. FMT CL skal ifølge forliget samles i 'Vedbækområdet'.

Tilvejebringelsen af FMT's domicil har konsekvenser for hele den omrokering af Forsvaret, som forliget har sat i gang. Forsvarsstaben med mere er på papiret placeret i SMK's lokaler i Kuglegården på Holmen. Men det fordrer, at SMK rykker ud, og da SMK er en del af den fremtidige materieltjeneste, skal FMT's domicil hurtigst muligt på plads, så SMK har et sted at flytte hen.

Per Hesselberg, som har fået sæde i projektgruppens LESEK, udpeges til at arbejde for at finde en holdbar domicil-løsning. Et arbejde som KAX i øvrigt selv involverer sig meget dybt i. De fysiske rammer er nemlig i KAX's optik afgørende for at kunne skabe et godt, fleksibelt og inspirerende arbejdsmiljø for Centralledelsens ansatte.

ØVERST Lautrupbjerg fra luften.
MIDT Bygningen skulle ryddes inden istandsættelse kunne på begyndes.
NEDERST Gennemgang af byggeplaner – CH LA Steffen Jacobsen og STCH Finn Hansen orienteres af CHLEA Per Hesselberg.

Indledningsvis er der lagt op til, at FMT skal bo i de spredte bygninger ved FKO i Vedbæk. Det rimer dårligt med ambitionen om at skabe en fleksibel matrix-organisation med optimal deling af viden i projektbaserede teams.

"Jeg vil ikke sprede organisationen. Derfor bliver der lavet et budget og et byggeprojekt for Bygning 37 i Vedbæk. Men det viser sig alligevel ikke at være stort nok til at rumme hele organisationen. Derfor foreslår jeg, at vi sælger området. Indtægterne fra salget kan finansiere et eventuelt køb eller leje af en anden bygning, som er egnet til formålet. Så kommer alting også til at gå hurtigere, så vi bliver i stand til at overholde de tidsrammer, som er sat op. Ved salg kan vi opnå en løsning. Det korte af det lange er, at afdelingschef Bjørn Bisserup fra 1. kontor i Forsvarsministeriet (AC1) den 9. september 2004 meddeler, at Vedbæk ikke er afgørende, blot vi holder os til Københavnsområdet. Der bliver altså åbnet op for, at vi kan flytte væk fra Vedbæk," påpeger KAX.

Forsvarets Bygningstjeneste (FBT) er i sagens natur draget ind i arbejdet med domicilering. Efter beskeden om at Vedbæk området ikke er afgørende, besigtiger projektgruppemedlemmer og KAX sammen med FBT softwarevirksomheden Intels forladte bygninger i Smørum med henblik på et eventuelt køb. Bygningen lever på mange måder op til FMT's behov. Men det skal kort tid efter vise sig, at virksomheden Oticon har forkøbsret til ejendommen. En ret som virksomheden vælger at benytte sig af.

Nye muligheder må derfor afsøges. I slutningen af november 2004 besigtiger FBT og flere projektgruppemedlemmer en bygning i industrikvarteret på Stamholmen i Hvidovre. PGFMT afviser senere i et notat, at bygningen er egnet til formålet, da hverken bygningen eller området kan levere de nødvendige rammer for et inspirerende og produktivt arbejdsmiljø.

KAX har ikke mulighed for personligt at deltage i besigtigelsen den pågældende dag, men han tager på søndagstur i området og kan fuldt ud bakke sine medarbejdere op i deres konklusioner:

"Ingen virksomhed med ønske om at skabe ordentlige vilkår for sine medarbejdere kunne finde på at placere sig her. Overblik, samhørighed og arbejdsglæde vil være udelukket i en sådan bygning med dens uinspirerende omgivelser," konstaterer KAX efterfølgende.

Den 2. december er FBT, KAX og hans nærmeste medarbejdere på besigtigelse igen. Denne gang i naboejendommen til det nuværende FMT CL. Denne ejendom lever i store træk op til FMT CL's behov, men det viser sig desværre efter få dage, at ejendommen er solgt til GN Store Nord.

Behovet for en løsning er stort, og tidspresset vokser dag for dag. Derfor sætter KAX sig den 7. december efter en lang dag med møder til hjemmecomputeren for at afsøge markedet for mulige ejendomme. Lautrupbjerg 1-5 dukker op, og ud fra beskrivelsen virker ejendommen som en absolut mulighed.

"Straks den næste morgen mødes jeg med Chefen for Materielstabens Anlægs- og Infrastrukturafdeling kommandør Ole Beckmann Andersen for at få sat maksimalt skub i sagen," erindrer KAX

FBT og Per Hesselberg indhenter samme dag oplysninger om mulige godkendte udvidelsesprojekter fra Ballerup Kommune og fra mægleren. Ifølge kommunaldirektøren i Ballerup Kommune er det uproblematisk at gå op til en samlet størrelse på ca. 22.000 kvm. Lautrupbjerg 1-5 er dermed en mulighed, det absolut er værd at arbejde videre med. Efter en grundig byggeteknisk gennemgang af Bygningstjenesten sekunderet af Per Hesselberg viser det sig, at bygningen lever op til PGFMT's krav.

Mange forhold og detaljer skal undersøges forud for kontraktindgåelse. Intet er overladt til tilfældighederne. Selv tidsforbruget på den daglige transport har Per Hesselberg og kaptajn Bo Andersen nøje undersøgt. I FMT Nyhedsbrev fra februar 2005 kan Per Hesselberg oplyse: "Vi har målt transporttiden i såvel bil som med den kollektive trafik fra Rådhuspladsen i København til Ballerup i myldretiden, og det vil tage ca. 30 minutter at tilbagelægge denne strækning."

KAX kan fredag den 28. januar 2005 fremvise domicilet for Styregruppe Forsvarets Materieltjeneste. Han kan notere, at MAK cheferne, CH MA og STCH HJV "er meget tilfredse med domicilet, og det projekt der foreligger".

Efter måneders hårdt arbejde med at få alle tråde samlet kan købsaftalen underskrives i februar 2005 med forbehold for Finansudvalgets godkendelse.

KONSOLIDERING OG KONTAKT TIL OMVERDENEN

Et forhold, som drøftes meget i projektgruppen i løbet af sommeren 2004, er, hvordan PGFMT skal få medarbejderne ude i MAK'erne med ombord.

"Der er et princip, som jeg overvejer meget, og som bliver helt afgørende. Det er at sige: Det er en realitet, at FMT kommer. Nu kan vi gøre tingene på to måder: Vi kan lukke døren, og så kan vi lave det her efter for godt befindende uden at inddrage nogen som helst. Der er jo ingen formelle samarbejdsorganer. PGFMT er ikke en myndighed men en projektgruppe. Og vi kan nu sidde og arbejde uden den store inddragelse af omverdenen. Eller vi kan gå ud og orientere folk om vores overvejelser vel vidende, at vi ikke kan besvare den enkelte medarbejders spørgsmål, 'hvordan ser det ud for mig?'. Vi kan kun fortælle, hvilke overvejelser vi gør os om indretningen, og hvordan det skal laves. Konsekvensen ved at lukke døren er, at der opstår en masse myter. Konsekvensen ved at gå åbent ud er, at vi undgår myterne, men at vi ikke kan svare den enkelte medarbejder særlig fyldestgørende," siger KAX.

KAX vælger åbenheden.

Det indebærer i første omgang oprettelse af Følgegruppe Personelorganisationer – et forum, hvor KAX løbende orienterer personelorganisationerne. Desuden etableres Styregruppen, der består af MAK-cheferne samt chefen for Hjemmeværnet. I regi af styregruppen kan KAX informere MAK-cheferne, så de igen kan besvare deres medarbejderes spørgsmål, – omvendt kan MAK-cheferne

holde KAX orienteret om udviklingen i de tre materielkommandoer. Formålet med etableringen af en styregruppe er desuden at koordinere etableringen af FMT med nedlæggelsen af materielkommandoerne.

Under Styregruppen etableres Koordinationsgruppen med Finn Hansen i spidsen. Den fungerer på stabschefsniveau og tager sig af det praktiske koordinationsarbejde for MAK'erne med flere. Den er væsentlig i forhold til at få skubbet ting i gang og ikke mindst afgørende i forhold til den senere personelproces. Desuden er de arbejdsgrupper og underarbejdsgrupper, der bliver nedsat ad hoc, væsentlige for, at transformationen fra tre individuelle materielkommandoer til én samlet materieltjeneste lykkes.

For at understrege viljen til åbenhed søsætter KAX desuden fra december 2004 et nyhedsbrev, som holder medarbejderne orienteret frem til efteråret 2006. Endelig tager PGFMT allerede i januar 2005 på sin første af to infoture rundt i landet for at møde medarbejderne i den eksisterende struktur. I begyndelsen af 2005 inviterer han desuden til medarbejder- og familietur i det nye domicil i Ballerup.

"De respektive grupper bidrager i høj grad til processen. Det er et positivt samarbejde, som også er med til at skabe en klangbund for, hvad vi i projektgruppen går og foretager os. I forhold til følgegruppen er det væsentligt hele tiden at holde dem orienteret, så de tager ejerskab til processen. Det har især betydning i relation til kravet om, at den eksisterende struktur begynder at omstille sig," forklarer KAX om det samarbejde, som fungerer fra september 2004 til udgangen af 2006, hvor det afløses af samarbejdsudvalget, da FMT oprettes som myndighed.

FORLIGET FALDER PÅ PLADS

Den 30. september 2004 sender PGFMT sin konsolideringsplan af sted til FKO. Konsolideringsplanen tager udgangspunkt i det antal årsværk, der er lagt op til fra FKO's side. Men PGFMT indstiller i forbindelse med den endelige fremsendelsesskrivelse, at FMT tildeles yderligere 40 årsværk.

"Det er efter meget nøje overvejelse og afvejning af eventuelle alternativer i form af for eksempel bortfald af opgaver, at jeg vurderer, at den foreslåede bemanding ikke slår til," konkluderer KAX, som undervejs i forløbet har drøftet FMT's organisation og struktur med konsulentfirmaet McKinsey.

"McKinsey peger i et notat på, at PGFMT i sine overvejelser om styringsmodeller, organisering og faglig tilgang har taget højde for konsulentfirmaets anbefalinger.

De anbefaler at implementere organisationen 'as-is' og først overveje yderligere tiltag, når FMT er en 'going' organisation," oplyser KAX.

I FKO arbejdes der på højtryk i efteråret 2004 for at få forliget konsolideret. Efter de respektive enheder og projektgrupper i Forsvaret har afleveret deres udspil, danner Høvelte Kaserne ramme om en større regneøvelse.

"Vi er helt nede i alle hjørner og alle detaljer af Forsvarets økonomi. Vi sidder 80-90 medarbejdere i to omgange af tre til fire uger på Høvelte Kaserne og regner på økonomien i forliget. Vi arbejder på et tidspunkt med 250 kædede regneark. Økonomien hænger stadig ikke sammen, og der skal findes en løsning," siger Per Ludvigsen, som understreger, at kontakten til Forsvarets enheder er god.

PGFMT får sit udspil til konsolideringsprocessen retur fra FKO med besked om, at der skal skæres. Der er bl.a. krav om en reduktion på 40 årsværk.

"Vi har en løbende dialog gennem hele processen. Vi har også forhandling med PGFMT om deres projekt. Det er vanskeligt, fordi alle jo gerne vil sikre sig, at det virker. At de har personel nok til at løse opgaverne," forklarer Per Ludvigsen.

I december lykkes det endelig at få den samlede økonomi til at stemme. Konsolideringen falder dermed på plads. Den 7. december 2004 godkender forligspartierne endeligt 'Aftale om Forsvarets ordning 2005-2009'.

KAX orienterer få dage senere Følgegruppe Personelorganisationer om aftalen. Han konstaterer "at der kun er meget få ændringer for så vidt angår FMT". KAX nævner bl.a., at Hjemmeværnets (HJV) integration i de funktionelle tjenester er afklaret, og at det for FMT's vedkommende betyder indplacering af 12½ HJV-årsværk i CL, 31 HJV-årsværk i VKDK og 8-HJV-årsværk i FDD. Han oplyser, at endelig afklaring af FOFT udestår, men at det er PGFMT's opfattelse, at der skal anvendes 15 årsværk i 'sektion for anvendt forskning' og 15 årsværk i de tekniske kompetencecentre.

Umiddelbart efter forligspartiernes godkendelse af aftalen, gør KAX alvor af sin ambition om at lægge kortene åbent frem for de kommende medarbejdere. Han går for første gang i luften med FMT Nyhedsbrev, hvor han bl.a. orienterer alle potentielle FMT-kandidater om profilen af FMT's fremtidige medarbejderstab, hvor FMT's respektive enheder vil blive placeret og med hvor mange årsværk. Nyhedsbrevet beskriver tidshorisonten for implementeringen af FMT's forskellige enheder og giver en oversigt over, hvornår KAX vil møde medarbejderne ansigt til ansigt på sin info-tur rundt i landet.

"Vision, mission og motto er en slags fyrtårne, som vi tidligt sætter op. Det er væsentligt for os, at vi kan kommunikere, hvad FMT står for, når vi møder medarbejderne på infoturene."

Finn Hansen

VISION, MISSION OG MOTTO

I sit første nyhedsbrev til FMT's potentielle medarbejdere offentliggør KAX for første gang FMT's mission, vision og motto, som er blevet til i PGFMT i løbet af efterårsmånederne.

FMT's mission lyder: "FMT er Forsvarets materielfaglige videnscenter og logistiske myndighed, der anskaffer, vedligeholder og videreudvikler materielkapaciteter samt sikrer forsyninger til rettidig støtte for Forsvarets operationer."

Mens FMT's vision defineres som: "FMT vil være Forsvarets materielfaglige og logistiske kraftcenter, der med medarbejderne i centrum og i dialog med brugere og leverandører skaber forbedringer gennem læring."

Endelig er FMT's motto kort og godt: "FMT – effektiv støtte døgnet rundt."

Helt konkret når projektgruppen til enighed om de tre størrelser og får nedfældet vision, mission og motto på et HR-seminar på Christiansminde den 26. oktober 2004 under ledelse af HR-konsulent Ole Steen Brahms.

"Vision, mission og motto er en slags fyrtårne, som vi tidligt sætter op. Det er væsentligt for os, at vi kan kommunikere, hvad FMT står for, når vi møder medarbejderne på infoturene. Ved klart og tydeligt at fortælle hvad FMT's vision og mission er, siger vi samtidig noget om, hvad det er for mål, denne virksomhed skal nå. Vi træffer nogle valg rent retorisk, som vi også bliver bundet af. Men vi beslutter samtidig, at værdierne må komme med personellet. Vi har behov for først at fungere som virksomhed, hvoraf der udspringer en organisationskultur med et sæt værdier. En tyve mand stor projektgruppe kan ikke definere værdierne. Det er der enighed om," forklarer Finn Hansen.

Overfor Følgegruppe Personelorganisationer, som repræsenterer medarbejderne i FMT's opbygning, understreger KAX i forbindelse med et møde den 8. november 2004, at FMT vil tage udgangspunkt i medarbejderne, når værdierne skal defineres:

"Det er vigtigt, at de afviklende MAK'er er med i identifikationen af medarbejdernes kulturelle værdier, som skal være udgangspunkt for FMT's kulturelle værdier. Det skal være en 'bottom up-proces'."

FØRSTE INFO-TUR I JANUAR 2005

Fra den 10. til den 19. januar 2005 tager KAX, Finn Hansen, Niels Bundsgaard og Bo U. Andersen sammen med en specialist i personalejura, Ulla Bjerrum fra FPT, på turné for at holde tolv informationsmøder på ni tjenestesteder rundt i

FMT NYHEDSBREV

DECEMBER 2004

FORSVARETS MATERIELTJENESTE ER FREMTIDENS MATERIELTJENESTE

Forsvarets Materieltjeneste, FMT, starter op som myndighed den 1. januar 2006. FMT opstår, når Hærens Materielkommando, Søværnets Materielkommando og Flyvematerielkommandoen, Forsvarskommandoens Materielafdeling samt dele af Hjemmeværnets materielfunktioner og Forsvarets Forskningstjeneste trinvist lægges sammen.

FMT etableres for at matche de behov, som en verden i konstant forandring stiller til os. Forsvaret har i højere grad end nogensinde før til opgave at bidrage til fred og stabilitet - oftest på breddegrader langt fra vore egne.

"De tre materielkommandoer har allerede bevist, at de hver især kan fungere som en effektiv støttestruktur i forbindelse med forsvarets mangeartede behov, herunder internationale operationer", udtaler chefen for Projektgruppe FMT, generalmajor Klaus L. Axelsen - i daglig tale kaldet KAX.

"NU FUSIONERER VI FOR I FÆLLESSKAB AT BLIVE ENDNU BEDRE. GENNEM TÆT SAMARBEJDE SKAL FMT YDE EFFEKTIV STØTTE DØGNET RUNDT"

KAX

FØRSTE SKRIDT MOD EN FÆLLES MATERIELTJENESTE

Det blev politisk besluttet at skabe en fælles materieltjeneste i forbindelse med forsvarsforliget, der blev indgået i juni 2004. Første skridt mod FMT var søsættelsen af Projektgruppe FMT.

Chef for Projektgruppe Forsvarets Materieltjeneste, generalmajor K.L. Axelsen (KAX)

FMT MISSION:
"FMT er Forsvarets materielfaglige videnscenter og logistiske myndighed, der anskaffer, vedligeholder og videreudvikler materielkapaciteter samt sikrer forsyninger til rettidig støtte for Forsvarets operationer"

FMT VISION:
"FMT vil være Forsvarets materielfaglige og logistiske kraftcenter, der med medarbejderne i centrum og i dialog med brugere og leverandører skaber forbedringer gennem læring"

FRA VENSTRE MOD HØJRE
Billede af STCH Finn Hansen.
Første nummer af FMT nyhedsbrev.
Infotur – Kax i samtale med medarbejder.
Det gamle LESEK.

landet. Møderne er et led i den åbenhedsstrategi, som KAX har lagt. Og interessen for møderne er overvældende. Ikke mindre end 4.500 medarbejdere møder op for at stille spørgsmål og lytte til fremstillingen af, hvad FMT skal være for en organisatorisk størrelse.

"Vi har flere formål med den info-tur. Vi vil gerne præsentere os. Ganske enkelt sætte ansigter på PGFMT. Og så skal alle de medarbejdere, som kan søge om job i FMT, have mulighed for at stille spørgsmål til, hvordan FMT kommer til at se ud og til hele overgangen fra gammel til ny struktur. Endelig opfatter vi møderne som en chance for at få input om, hvad der rører sig ude i den eksisterende struktur," forklarer Finn Hansen.

Og spørgeiveren er ikke til at tage fejl af.

"Ud fra medarbejdernes spørgsmål på informationsmøderne kan jeg se, at det er en rigtig beslutning at gennemføre møderne. Spørgelysten har været enorm, og medarbejderne har ikke begrænset sig til at spørge til deres egen situation, men har tillige været meget interesserede i faglige spørgsmål angående fremtiden for både materiel og tjenestesteder. Det kan jeg kun se som tegn på, at vi har et meget engageret personel, som er dedikeret til deres arbejde og interesseret i FMT," konkluderer KAX i sit andet nyhedsbrev til de såkaldte 'FMT-ramte' i den eksisterende struktur.

Der er selvfølgelig også spørgsmål, som informationsmøderne ikke kan give svar på.

"Mange af medarbejderne er naturligvis optaget af 'what's in it for me?' Men hvor meget vi end gerne vil, så er vi på det tidspunkt slet ikke i stand til at svare detaljeret på den type spørgsmål. Men jeg er sikker på, at det var vigtigt, at vi tog ud og mødte folk," konstaterer Finn Hansen.

De af medarbejdernes spørgsmål, som PGFMT og FPT ikke kan svaret på, bliver efterfølgende afklaret. Svarene bliver efter informationsturen lagt ud på projektgruppens hjemmeside, som under hele forløbet er yderst velbesøgt. Alene i januar 2005 efter at stillingsoversigterne er blevet lagt ud, har hjemmesiden 10.000 besøgende.

MEDARBEJDER- OG FAMILIEBESØG PÅ LAUTRUPBJERG

I løbet af marts 2005 afvikler PGFMT med Bo U. Andersen som tovholder et familiebesøg for HMAK's medarbejdere og pårørende.
De ansatte i HMAK i Hjørring er blandt de medarbejdere, der er hårdest ramt af

transformationen af Forsvaret. Derfor får de mulighed for at tage hele familien med til Ballerup, hvor borgmestrene fra henholdsvis Ballerup og Frederikssund, som KAX har fået inddraget, samt ejendomsmæglere fra oplandet, der er mødt op for at orientere dem om de lokale forhold.

Siden får også de øvrige FMT-kandidater mulighed for at komme på besøg i domicilet, der i det tidlige forår 2005 nærmest kun er den rå skal. Plantegninger og skitser til det kommende byggeri er projiceret op på bygningens rå betonvægge for at give medarbejderne et indtryk af det fremtidige udseende. Flere af projektgruppens medlemmer benytter lejligheden til at orientere om, hvor fremskredne de forskellige projekter er.

OMBYGNING OG RENOVERING AF DOMICIL

Bygningen på Lautrupbjerg 1-5 består, da PGFMT skriver kontrakt, af to dele. Den ældste del er opført i 1979, mens den nyeste er fra 1991. Da PGFMT underskriver kontrakten har bygningen stået ubeboet i tre år, og et omfattende renoverings- og ombygningsarbejde går i gang under PGFMT's og FBT's ledelse.

Renoveringsprojektet foregår i tre faser. I første fase fra februar til efteråret 2005 gennemføres renovering af de eksisterende bygninger. PGFMT, SMK-CL og FKO MAM flytter ind i november 2005. I anden fase opføres tilbygningen. Den påbegyndes med første spadestik, som bliver taget den 2. september 2005, og løber frem til medio 2006. I tredje fase fra medio 2006 og frem til efteråret 2006 sammenkobles tilbygning med den eksisterende bygning, så FMT er klar til at modtage den sidste gruppe medarbejdere den 1. januar 2007. Da bygningen endeligt står færdig, andrager den i alt ca. 22.000 kvm.

Bygningen er på overtagelsestidspunktet primo 2005 indrettet med mange små kontorer. Det bliver omdannet til storrumskontorer kombineret med 18 mindre stillekontorer og mødelokaler samt otte store mødelokaler, der hver igen kan underopdeles i tre mindre mødelokaler. Desuden bliver domicilet indrettet med tekøkkener. FMT's domicil får en overdækket atriumgård med en kantinefacilitet med 300 spisepladser.

STILLINGSOVERSIGT OFFENTLIGGØRES

Mens FKO har travlt med at regne på Forsvarets økonomi, arbejder PGFMT i efterårsmånederne og i den tidlige vinter videre med at få lavet stillingsoversigter, – det

"Dét der med bare at lave et værdigrundlag, som et stykke papir, det dur ikke. Jeg vil ikke mase en vilkårlig kultur ned over hovedet på mine kommende medarbejdere uden nogen overvejelser om, hvordan kulturen er, dér hvor de kommer fra."

KAX

vil sige at sætte ord på de 2.367 stillinger, som skal oprettes i den nye struktur. Stillingsoversigten bliver gjort tilgængelig på PGFMT's hjemmeside i januar 2005.

Stillingsoversigten er yderst kortfattet, og stillingerne korresponderer ikke i alle tilfælde med de stillinger, som er besat i den eksisterende kultur. Medarbejderne har svært ved at se, hvor de skal placeres i den nye struktur, og der er også nervøsitet for, at for eksempel løntillæg skal bortfalde. Det skaber blandt andet frustration, at der er mange såkaldte C100-stillinger og færre C200-stillinger. PGFMT er bevidst om frustrationerne, men kan ikke gennemføre forløbet anderledes.

"Vi er klar over, at der er mange ude i den eksisterende struktur, som er frustrerede over, at vi ikke uddyber stillingsoversigten mere, så de kan få et større indblik i, hvad det er, de søger på. Men vi leverer det, som er muligt på det tidspunkt," forklarer Finn Hansen.

I forbindelse med at stillingsoversigten er blevet sendt ud til de berørte myndigheder, er en såkaldt 'ønskeliste' til hver enkelt 'FMT-kandidat' fulgt med. På ønskelisten skal medarbejderne tilkendegive, hvilke job de ønsker. Der er deadline på 'ønske-runden' i begyndelsen af februar 2005.

Fra forliget bliver endeligt godkendt af Christiansborg-politikerne i begyndelsen af december 2004, til personellet begynder at ønske stillinger, og de første rullemøder afvikles, går der kun få måneder. Alle i PGFMT arbejder fortsat under et stort tidspres.

FUNKTIONSBESKRIVELSER UDARBEJDES

Efter stillingsoversigten er offentliggjort, arbejder PGFMT videre med ved basisorganisationernes hjælp at få uddybet og udbygget oversigten i form af egentlige funktionsbeskrivelser for dermed at få et mere detaljeret billede af den nye organisation. Det er chefer i basisorganisationerne, som i første omgang er penneførere på opgaven. Men PGFMT har udarbejdet et direktiv for, hvordan funktionsbeskrivelserne skal se ud, og undervejs fungerer gruppen som vejleder og tovholder i forhold til FKO og FPT. Det er Torben Dixen Møller, som forestår al personelhåndtering fra PGFMT/FMT's side i hele perioden.
Den 31. marts 2005 er alle 2.367 funktionsbeskrivelser helt på plads, og PGFMT kan sende dem til godkendelse i FKO.

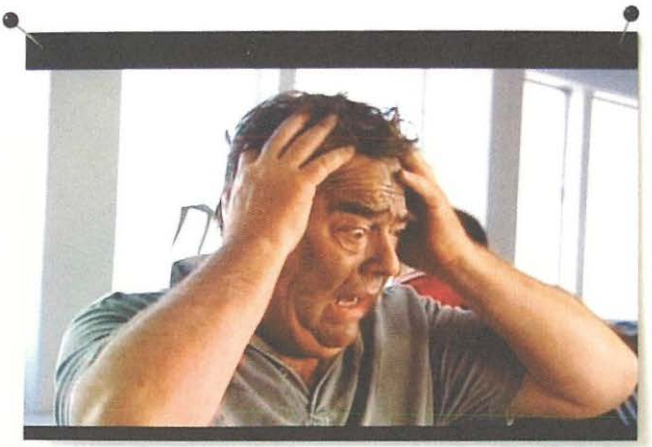
DIEU
learn·lead·succeed

Rapport

Kultur, værdier og ledelse i Forsvarets Materieltjeneste (FMT)

Analyse som led i kulturundersøgelsen forud for dannelsen af Forsvarets Materieltjeneste (FMT)

Maj 2005



FRA VENSTRE MOD HØJRE

Planlægningen af indretningen – CHLEA Per Hesselberg og CHLEC Kristian Kaltoft-Sørensen diskuterer indretning.
Kulturundersøgelse forside.
Det forsvundne kontor – Henning Jakobsen, Jørgen fra Kim's reklamen.
FDD lastbil – Nye logo på lastbil.

KULTURUNDERSØGELSEN

FMT er en fusion af syv organisatoriske enheder. Og det har undervejs været vigtigt at respektere de forskellige medarbejderes vidt forskellige baggrund for at etablere en fælles opfattelse af FMT. I efteråret 2004 bliver det besluttet at sætte kulturanalysen i søen for at få et overblik over, hvordan de respektive materielkommandoers organisationskultur faktisk ser ud.

"For at få samling på tropperne og med respekt for de mange forskellige kulturer så synes jeg, at det er rimeligt at få lavet den kulturanalyse, så vi har et godt afsæt i virkeligheden. Dét der med bare at lave et værdigrundlag, som et stykke papir, det dur ikke. Jeg vil ikke mase en vilkårlig kultur ned over hovedet på mine kommende medarbejdere uden nogen overvejelser om, hvordan kulturen er, dér hvor de kommer fra" siger KAX.

"Tanken med kulturundersøgelsen er også at bruge den fremadrettet som input i forbindelse med tilrettelæggelse af chefuddannelse og introduktion af nye medarbejdere i FMT," fortæller Finn Hansen.

Konsulentvirksomheden DIEU udarbejder i løbet af foråret 2005 en analyse, der kortlægger kulturen i de tre MAK'er samt en rapport, der redegør for, hvordan de tre MAK'er opfatter hinanden. Rapporterne, som bliver afleveret den 23. maj 2005, bygger på spørgeskemaundersøgelser, fokusgruppeinterviews og virksomhedsbesøg med uformelle interviews i de tre materielkommandoer. Kulturundersøgelsen beskæftiger sig med kultur, værdier og ledelse. Den undersøger MAK'ernes syn på sig selv og på de øvrige MAK'er, men den afdækker også, hvordan medarbejderne opfatter processen med etableringen af FMT, og hvordan medarbejderne forestiller sig, at arbejdet i FMT vil udfolde sig efter den formelle oprettelse.

DET FORSVUNDNE KONTOR

Kulturanalysen viser meget tydeligt, at medarbejderne i alle tre materielkommandoer har en udpræget skepsis overfor at skulle sidde i et åbent kontorlandskab i FMT. Medarbejderne frygter uro og støj, tab af mulighed for at tale fortroligt med kolleger og ikke mindst at skifte det hyggelige cellekontor ud med det anonyme kontorlandskab.

For på humoristisk vis at afmontere skrækken ved storrumsmiljøet skriver Per Hesselberg og Bo Andersen manuskript til filmen 'Det forsvundne kontor', som udarbejdes i samarbejde med Forsvarets Mediecenter og Veksø Amatørteater.

"Filmen bliver til på den måde, at Bo Andersen i privat sammenhæng møder

Henning Jacobsen, som spiller den legendariske Jørgen i reklamefilmene for Kims Chips. Henning Jacobsen er i det civile liv kloakmester i Nordsjælland. Bo får ideen til filmen, og han skriver manuskriptet sammen med Per," erindrer Finn Hansen, som lige skal gå i tænkeboks et døgns tid, da de to herrer præsenterer filmideen for ham.

"Storrummene er så stort et issue for medarbejderne, at jeg siger god for projektet," konstaterer Finn Hansen.

Filmen bliver vist i forbindelse med den anden informationstur og derpå udleveret til de medarbejdere, som deltager i informationsmøderne på denne tur.

FMT'S MÆRKE TAGER FORM

Som et led i opbygningen af FMT skal den nye materieltjeneste have et mærke – et moderne symbol på tjenesten. Kommunikationskonsulent Anders Paaskesen får til opgave at komme med et oplæg. I samarbejde med designbureauet 'Re-public' udarbejder han et grafisk oplæg, som forelægges KAX og siden den 5. marts 2005 fremsendes til FKO for godkendelse.

Mærket tager udgangspunkt i Wankelmotoren, der er kendetegnet ved høj ydeevne og stor indre effektivitet med tre bevægelige dele i form af Wankelmotorens triangulære rotor. De tre dele repræsenterer de tre operationsmiljøer luft, vand og jord. Samtidig med at det triangulære ligeledes refererer til samspillet mellem FMT Centralledelse, Værksted Danmark og Forsvarets Depot og Distribution. Endelig symboliserer den triangulære rotor i Wankelmotoren, at FMT (triangulær rotor) som ansvarlig myndighed for anskaffelser og logistik ved sit virke sammen med Forsvarets styrker (kammer) udfører de opgaver, som Forsvaret er blevet pålagt.

Over mærket står statens krone, som signalerer tilhørsforholdet til den danske stat.

FMT's mærke er i det oprindelige udkast udformet i de tre værns respektive farver. Rigsheraldikeren godkender mærket, men han afviser dog, at mærket kan optræde med de tre farver, da de pågældende farver ikke er godkendt til heraldik. I stedet bliver mærket godkendt i guld og sort.

PROJEKTET TAGER FORM

Konturerne af den fremtidige materieltjeneste begynder at tage form i løbet af efteråret 2004. Da forliget er endeligt godkendt på Christiansborg i december 2004 kan PGFMT med KAX i spidsen for alvor begynde at kommunikere med de mange medarbejdere i den eksisterende struktur, som med både interesse og spænding følger med i, hvordan projektet udvikler sig.

I opbygningen af FMT Centralledelse har PGFMT i denne periode blandt andet fokus på etablering af domicil, beskrivelse af stillingsoversigt og funktioner samt opbygning af de styringsmæssige rammer.

VKDK OG FDD UDBYGGES EFTER FORLIGSINDGÅELSE

SNITFLADER MELLEM VNI OG VNII

Efter PGFMT har afleveret sit projektskema for logistikdivisionen, VKDK og FDD, kaster projektgruppens logistikfolk sig over opgaven med at skabe klarhed over detaljerne i den nye struktur. Et vigtigt område i forhold til Værksted Danmarks arbejde er afklaring af snitflader mellem, hvilke opgaver de operative værksteder (VNI) skal udføre, og hvilke der ligger hos FMT (VNII).

"Vi må erkende, at vi ikke har et ordentlig dokumenteret grundlag fra de tre MAK'er for, hvad de selv laver, og hvad de operative myndigheder plejer at tage sig af. Når man ændrer på strukturen og indfører to vedligeholdelsesniveauer, er det under alle omstændigheder nødvendigt at redefinere snitfladerne. Det er et enormt arbejde. Der er mange våbensystemer og komponenter, som skal beskrives og deles. Der har pågået et meget detaljeret arbejde med at få opgavefordelingen beskrevet," konstaterer Niels Bundsgaard.

UDBYGNING AF HOVEDDEPOTET OG OMLADECENTRALER

Forsvarsforliget lægger op til at opnå besparelser ved i vid udstrækning at gå fra decentral oplægning til at centralisere Forsvarets depotstruktur. Det fordrer en udbygning af Flyvevåbnets Hoveddepot, som på daværende tidspunkt er det mest centraliserede depot i Forsvaret.

ØVERST VKDK V – Motorjustering.
NEDERST FDD depot – Lager hylder.

Med byggeriet udvides hoveddepotet fra 11.000 kvm. til næsten det dobbelte. Aktstykket vedrørende udvidelsen af hoveddepotet bliver godkendt den 22. juni 2005. Lagerdelen er færdig omkring ultimo 2006, mens kontorerne tages i brug 1. januar 2007. Udbygningen af hoveddepotet beløber sig til 62 mio. kr. Byggeriet vil på få år være finansieret af de opnåede driftsbesparelser. Desuden gennemføres der i løbet af 2006 flere byggeprojekter for så vidt angår omladecentralerne.

LEVERING INDENFOR 48 TIMER

Logistikgruppen i PGFMT henter ved hjælp af konsulenthusene Langebæk og KPMG samt Syddansk Universitet inspiration ude fra det civile liv for at optimere måden at oplægge og distribuere på.

"Vi erfarer, at det er mest hensigtsmæssigt at opbygge systemet, så tingene transporteres om natten ad såkaldte hovedruter eller feederruter fra Hoveddepot til omladecentraler, hvorpå de videredistribueres til kunderne via ringruter om dagen. Vi plejer at sige, at vi kan levere indenfor 48 timer, hvis vi har varen på lager," siger Niels Bundsgaard.

SMÅ DRIFTSLAGRE ETABLERES

Det er fastlagt, at værksteder på både VN I- og VN II-niveau selv skal kunne håndtere et mindre driftslager.

"Vi når undervejs i det forberedende arbejde til enighed med interessenterne om, at alle de ting, der ligger derude, er en del af Lager Danmark – altså vores fælles beholdning. Tingene tilhører det udleverende depot i DeMars-sammenhæng. Men derfor kan de godt i praksis være ovre på værkstedet. Det skal vi jo lige finde ud af, hvordan man rent praktisk arrangerer. Disse snitflader har vi brugt en del energi på at opnå klarhed over," bemærker Niels Bundsgaard.

FDD OG SAMARBEJDET MED DE OPERATIVE KOMMANDOER

Den 15. juli 2005 er en væsentlig milepæl i opbygningen af FDD. På denne dag afholder PGFMT et møde med de tre operative kommander i Hærens Operative Kommando i Karup for at få en afklaring af fabriksstrukturen og samarbejdets karakter.

"Mødet drejer sig ikke om vores hoveddepot, men derimod om alle de udleverende depoter, som skal servicere de operative kunder samt vore egne værksteder.

ØVERST FDD opfyldning.
NEDERST Logistik i PGFMT – PGFMT overdrev.

På mødet kigger vi på, hvordan samarbejdet skal finde sted, snitfladerne lægges, og vi beslutter, hvordan det skal hægtes sammen i DeMars. De operative kommandoer er forskelligt bygget op, og derfor er vi også nødt til at arrangere os lidt forskelligt på de enkelte tjenestesteder. Så selvom vi opererer med One Principle, bliver det udmøntet lidt forskelligt. Men One Principle kører stadig i forhold til, hvordan man rekvirerer, og hvordan processerne kører, men lige præcis med hensyn til hvem, der bemander det udleverende depot, og hvad det skal indeholde, tilpasser vi os naturligvis kunden," forklarer Niels Bundsgaard, som uddyber:

"Søværnet har to OPLOG'er, som er meget store organisationer, Flyvevåbnet har fem Wings, mens Hæren er spredt ud over mange tjenestesteder med enheder, som direkte trækker på os. Det gør en stor forskel i vores kontakt med de respektive operative kommandoer. Det har vi en dialog om på mødet den 15. juli 2005. Og det er på den baggrund, at vi har bygget strukturen op."

LOGISTIKDIVISONEN I FMT VOKSER

Logistikgruppen i PGFMT begynder så småt at vokse den 1. august 2005, hvor PGFMT formelt overtager nogen af de opgaver, som Materielstaben i FKO har haft. Det sker ved, at en del af de folk, som varetager disse opgaver, bliver siddende i FKO. Men en del af medarbejderne kommer også til PGFMT, og logistiksektionen begynder at tage form på det tidspunkt med de første officielle opgaver.

FMT TAGER FORM

RULLEPROCES

Stillingsoversigt og funktionsbeskrivelser danner udgangspunkt for den såkaldte rulleproces, hvor medarbejdere i den eksisterende struktur i forbindelse med en lang række møder 'rulles' ind i den nye struktur. Rulleprocessen finder sted i løbet af foråret og sommeren 2005.

Rulleprocessen bliver ledet af Forsvarets Personeltjeneste (FPT), som netop er blevet oprettet i april 2005 som en funktionel tjeneste.

Den 6. september 2005 får de potentielle FMT-medarbejdere – med undtagelse af chefgruppen (M400/C400) – brev om, hvorvidt der i første omgang er fundet plads til dem i FMT.

For medarbejderne opleves rulleprocessen som en lang og for nogen oven i købet smertefuld proces præget af stor uvished og usikkerhed, hvilket er med til at dæmpe arbejdsglæden og skabe 'flimmer på skærmen' i forhold til det fremtidige FMT.

"Det er i store træk en meget uheldig proces," konkluderer KAX.

"Rulleprocessen er vanskelig for medarbejderne. Ingen tvivl om det. Men det kan nok ikke gøres hurtigere, og jeg ved, at de knoklede i den nyoprettede personeltjeneste, som jo også lige skulle finde sine ben samtidig med, at de rullede store dele af Forsvaret," kommenterer Finn Hansen.

"Møderne gjorde det meget tydeligt for mig, hvor vigtigt det er, at vi i FMT får skabt en fælles identitet, at vi tænker på tværs, og at vi hele tiden informerer om FMT's opbygning og mål."

KAX

DEN ANDEN INFORMATIONSTUR

Fra den 26. til den 30. september 2005 tager flere projektgruppemedlemmer med KAX i spidsen på den anden informationstur til udvalgte tjenestesteder i landet. Oberst Peter Sonneby deltager fra FPT. Turen afvikles umiddelbart efter, at medarbejderne har modtaget brev om fremtiden fra FPT.

Kulturanalysen har afdækket en del emner, som ligger medarbejderne på sinde. Disse emner bliver taget op på turen. Desuden benytter PGFMT lejligheden til at fortælle medarbejderne om status i projektet.

PGFMT afvikler tre informationsmøder omhandlende opbygningen af Centralledelsen i Ballerup, samt fem møder om opbygningen af FDD og VKDK. De inviterede til møderne er kommende FMT-medarbejdere samt øvrige interesserede.

Fuldstændig som ved PGFMT's første rundrejse er interessen enorm. Hele 2.000 medarbejdere deltager i de otte møder, der hver især er af 2½ times varighed, hvoraf en time er afsat til spørgsmål. Spørgsmålene til projektgruppen er varierede, men mange spørger til krydsstillinger, lærestillinger, overførsel af kompetencer, vidensdeling samt storrumskontorerne i Centralledelsen i Ballerup. Filmen 'Det forsvundne kontor' blev vist på den anden informationstur netop for at forklare storrumskontor og en anden måde at arbejde sammen på. Spørgsmålene til FPTs udsendte handler om rulleprocessen, de fremsendte løntilbud og den fremtidige løndannelse i FMT.

Efter turen kan KAX konkludere:

"Møderne gjorde det meget tydeligt for mig, hvor vigtigt det er, at vi i FMT får skabt en fælles identitet, at vi tænker på tværs, og at vi hele tiden informerer om FMT's opbygning og mål."

MEDARBEJDERSAMLINGER

I løbet af efteråret 2005 gennemføres en række medarbejdersamlinger for kommende FMT-medarbejdere i både Centralledelse, FDD og Værksted Danmark. Samlingerne bliver gennemført i den del af organisationen, som den enkelte ansatte skal arbejde i fremover. Formålet er at møde de fremtidige kolleger.

"Medarbejdersamlingerne bliver positivt modtaget. Jeg tror, at personellet på det tidspunkt har et stort behov for at få styr på fremtiden og få gjort FMT konkret. Mange synes, at det er hensigtsmæssigt at få sat ansigt på de kommende kolleger," siger Finn Hansen.

UDFLYTNING TIL BALLERUP MED SMK

Fra kontrakten på Lautrupbjerg 1–5 bliver underskrevet i februar 2005 til november måned samme år, hvor PGFMT sammen med SMK og MAM flytter ind, knokler PGFMT's byggeansvarlige orlogskaptajn Per Hesselberg sammen med den kommende kommandant i domicilet major Kristian Kaltoft-Sørensen, chefsergent Jan Kennov, sikkerhedsofficer major Jørgen Boye og det Lokale Støtte Element Ballerup (LSEBAL) med at få gjort bygningen indflytningsklar.

Det koster mange kræfter og urolig nattesøvn for kvartetten, da håndværkere kort før indflytning skærer hul i taget, så regnvand får lov at plaske ind og ødelægge det nylagte trægulv i atriet. Trods disse 'udfordringer' gennemføres flytningen efter planen.

Ved udgangen af november 2005 vinker PGFMT farvel til Vedbæk og flytter den lille projektorganisation til Ballerup. SMK tager endegyldigt afsked med Holmen og flytter sammen med projektgruppen til domicilet på Lautrupbjerg. MAM forlader Bygning 37 i Vedbæk og slutter sig til beboerne i Ballerup. Samtidig flytter LSEBAL ind i bygningen for at understøtte medarbejderne i forhold til løsning af de problemer, der løbende dukker op i det nye domicil. Udfordringerne er mange med utætte vinduer, utæt tag og et ikke helt trimmet klimaanlæg. Heldigvis når de fleste problemer at blive løst, inden organisationen for alvor får vokseværk i primo 2006.

Både PGFMT og SMK flytter i månederne frem til januar 2007 adskillige gange internt i bygningen for at give plads til håndværkere og til de planlægnings- og logistikfolk, som i første halvår af 2006 begynder at flytte ind på Lautrupbjerg i Ballerup. Dette giver en del uro ikke mindst for SMK, som samtidig med flytteriet skal bidrage til transformationen af SMK for slet ikke at tale om at tage sig af den daglige drift.

Både SMK, PGFMT og FMT, der oprettes som myndighed 1. januar 2006, formår dog at holde skuden på ret køl og følge den udstukne kurs frem mod målet den 1. januar 2007, hvor FMT er en helstøbt realitet.

FMT CL OPRETTES SOM MYNDIGHED

Den 1. januar 2006 oprettes Centralledelsen som organisatorisk myndighed. Det sker med Finn Hansen som nyslået chef. Finn Hansen har i hele forløbet været 'kronprins' og udpeget til stillingen som Chef FMT af Forsvarschefen. Men han indtager chefsædet noget før, han selv har regnet med som konsekvens af, at KAX forlader sin stilling.

Finn Hansen skal med andre ord bevise, at han magter det, han kræver af FMT's medarbejdere – nemlig hurtig omstilling.

"Der er ikke tale om et radikalt skifte, fordi jeg sætter mig i chefstolen. Jeg bygger videre og er loyal overfor de ting, som vi har besluttet i projektgruppen og søsat i det halvandet år, der er gået, siden vi mødtes på Henriksholm første gang. Men jeg sætter naturligvis også mit eget præg på tingene," forklarer Finn Hansen.

Den nye chef er ikke længere chef for en projektorganisation men for en myndighed med medarbejdere, som i løbet af de kommende måneder begynder at strømme ind fra især SMK og FMK, mens HMAK i Hjørring i mindre grad afleverer medarbejdere, da mange har valgt ikke at følge med arbejdspladsen til Sjælland.

Den 2. januar 2006 rykker 60 nye medarbejdere ind i domicilet på Lautrupbjerg. Der er primært tale om medarbejdere til Planlægningsdivisionen og Ledelsessekretariatet samt IT-folk. Flere af medarbejderne udtrykker i årets første nyhedsbrev glæde ved at være med til at starte noget nyt, men enkelte medarbejdere er dog

"Det har stor betydning for etableringen af en sund organisation, at cheferne på denne måde får en chance for at knytte bånd til hinanden og skabe netværk tidligt i forløbet og på tværs af de tre værn."

Finn Hansen

også forundrede over den "projektjargon", som medlemmerne af det nu hedengangne PGFMT bruger, når de kommunikerer med hinanden. Den lille projektgruppe skal med andre ord i de første uger af 2006 lige erkende, at organisationen er vokset betragteligt.

Den 1. juni 2006 rykker holdet af logistikere ind i domicilet og kommer dermed under FMT's vinger. De tekniske fagfolk arbejder fortsat i regi af de eksisterende materielkommandoer og rykker først over i den nye struktur den 1. januar 2007.

TEKNIKDIVISIONEN AFSTEMMER FORVENTNINGER

Selvom Teknikdivision er den sidste division, som indlemmes i den nye struktur, går koordinationen og samarbejdet tidligt i gang. Allerede i begyndelsen af februar 2006 afholder divisionen chefseminar for at afstemme forventninger til arbejdet i FMT.

Den midlertidige Chef for Teknikdivisionen, overingeniør Palle Buus Jensen, gennemgår sammen med de 21 deltagende chefer de aktiviteter, der er sat i søen for at drive transformationsprocessen frem. Palle Buus Jensen lægger desuden under seminaret meget vægt på at fortælle om, hvordan den nye chefrolle for lederne i Teknikdivisionen kommer til at se ud. Cheferne i FMT's Teknikdivision kommer nemlig i højere grad til at lede mennesker end systemer. Det er chefernes ansvar, at medarbejderne i Teknikdivisionen til enhver tid besidder de kompetencer, som er nødvendige i forhold til at understøtte den operative struktur.

Chefseminaret fungerer desuden som en optakt til det første modul af chefuddannelsen, som for denne gruppes vedkommende løber af stablen i slutningen af februar 2006.

CHEFUDDANNELSE I HØJSÆDET

I takt med at FMT's organisation for alvor begynder at blive befolket, øger Finn Hansen sit fokus på udvikling af ledelseskompetencer, idet der i forbindelse med kulturundersøgelse blev klarlagt et behov for ledelsesfærdigheder og forandringsledelse, der matcher udfordringerne i en matrixorganisation.

Han kommunikerer meget klart i FMT nyhedsbrev, at medarbejderne ikke skal brænde inde med frustrationer men tværtimod gå til deres leder og åbent drøfte løsninger på de startvanskeligheder, der måtte være. Kommunikation og velmenende opfordringer er ikke nok, og i begyndelsen af 2006 søsættes en chef- og

ØVERST Indvielse, Departementschefen taler.
MIDT OG NEDERST O.S. Brams og B.U. Andersen
– faddere til FMT chef og lederuddannelse.

lederuddannelse for alle chefer og ledere i FMT. Chefuddannelsen er en udløber af PGFMT's kulturanalyse. I tilrettelæggelsen af hele uddannelsesforløbet tages hensyn til de mange input, som kulturanalysen gav. Kursusvirksomheden Giza forestår chefuddannelsen, hvis indhold Bo Andersen fra PGFMT spiller en aktiv rolle i defineringen af.

"Det overordnede formål med chef- og lederuddannelsen er at sikre et fælles grundlag for FMT. Chefernes rolle er i sagens natur at gå foran, men det er vigtigt, at vi er enige om, hvilken retning organisationen skal bevæge sig i," forklarer Chef FMT, kontreadmiral Finn Hansen.

Finn Hansen, som har overtaget roret i Styregruppen efter KAX, kan glæde sig over, at cheferne for de afgivende materielkommandoer er parate til at afse ressourcer til, at de kommende chefer bliver klædt på til den opgave, det er at fungere som leder i en matrix-baseret projektorganisation.

"I regi af Styregruppen diskuterer vi chefuddannelse, og der er bred enighed om, at det er et vigtigt område at prioritere. Derfor indvilger MAK-cheferne for de afgivende materielkommandoer, at frigive deres chefer til deltagelse i chefuddannelsen. Styregruppen har udvist stor velvilje i forhold til at prioritere dette område," fastslår Finn Hansen.

Og uddannelsesforløbet møder et behov, som er stort blandt de kommende eller nyudnævnte FMT-chefer.

"Uddannelsen er en succes. Gruppen af topchefer agerer prøvekaniner ved at være de første til at gennemføre uddannelsen. Men efterfølgende breder vi det ud til hele ledelseslaget. En af de gode ting er, at vi får sammensat folk på tværs af værn, så vi opnår det mix af chefer, som vores organisation fungerer med. Det har stor betydning for etableringen af en sund organisation, at cheferne på denne måde får en chance for at knytte bånd til hinanden og skabe netværk tidligt i forløbet og på tværs af de tre værn," forklarer Finn Hansen.

MATRIX OG LEAN INTRODUCERES PÅ CHEFUDDANNELSEN

Chefuddannelsen bidrager til fra starten at få etableret et fælles grundlag og udstukket den rette kurs for den nye organisation, men den skal også klæde chefer og ledere på til at udøve deres chefvirke i en matrix-organisation, som mange af cheferne ikke har erfaring med. Ligeledes introduceres cheferne i VKDK og FDD til begrebet lean i deres uddannelsesforløb

"Vi beslutter at skrue uddannelsesforløbene lidt forskelligt sammen for cheferne i henholdsvis Centralledelse, Værksted Danmark og Forsvaret Depot og Distribution. Cheferne i Centralledelsen står overfor at skulle fungere i en matrix-organisation, hvor personellet arbejder i projektbaserede teams. Det er noget helt nyt for mange. I VKDK og FDD spiller lean en stor rolle i ledelsen af medarbejderne. Vi finder ret hurtigt ud af, at cheferne i Centralledelsen også har brug for at blive uddannet i lean, men vi vælger i første omgang at fokusere på matrix-begrebet," forklarer Finn Hansen.

Chef- og lederuddannelsen er skræddersyet, idet den tager udgangspunkt i den enkelte lederes virkelighed. Alle kursister har en samtale med deres nærmeste chef inden, de går i gang med det første af uddannelsens tre moduler. Efter hvert modul modtager kursisterne individuel coaching.

Finn Hansen vælger at spille en synlig rolle i uddannelsen. I slutningen af den første dag på uddannelsens modul II dukker han op til middag samt efterfølgende en times såkaldt 'kaminpassiar' med deltagerne.

"Kaminpassiaren er en god måde for mig at lære alle chefer og ledere at kende på og i øvrigt finde ud af, hvad der rører sig i organisationen. Det sker ofte, at jeg lærer nye ting, som jeg kan tage med tilbage og på den baggrund iværksætte nye initiativer."

Som konsekvens af lederuddannelsen har FMT udarbejdet et grundlag for god ledelse. Grundlaget går under forkortelsen 'HR BUD' og står for Helhedssyn, Resultatorientering, Begejstring, Udvikling og Delegering.

FULD FART PÅ BYGGERIET I BALLERUP

I Ballerup er der i foråret og over sommeren 2006 rigtig skub i byggeriet af Centralledelsen, så bygningerne kan stå klar, når de tekniske medarbejdere flytter ind på Lautrupbjerg i januar 2007. Entreprenøren afleverer bygningen til FMT primo august 2006. Afleveringsforretningen pågår i de første to uger af august, hvorefter den tekniske overdragelse af alarm finder sted, og klimaanlægget i den eksisterende bygning sammenkobles med anlægget i den nye del af bygningen.

Den 1. september går FKIT i gang med at etablere krydsfelter, serverrum og pc-arbejdspladser samt sammenkoble serverrummet i den eksisterende bygning med det nye serverrum. FKIT-folkene har travlt, for de skal være færdige inden den 1. oktober, hvor den nye tilbygning bliver møbleret.

Efter at møblerne til domicilets tilbygning ankommer og er blevet sat på plads, kan det endelige punktum sættes i en lang og kompliceret tilvejebringelse af et fælles hus for FMT CL.

FDD OG VKDK OPRETTES OG INDVIES

FDD GÅR I LUFTEN JANUAR 2006

Fredag den 6. januar 2006 er der formel kommandooverdragelse af Flyvevåbnets Hoveddepot til Forsvarets Depot- og Distributionsstruktur, FDD. I forbindelse med oprettelsen indsætter chef FMT Finn Hansen den nye chef for FDD, oberst Ole Agersbæk i chefembedet. Ole Agersbæk kommer fra en stilling som chef for DeMars Kompetencecenter i Forsvarskommandoen.

FMT går således i luften med dele af FDD, men ikke på fuld bemanding. FMT overtager den del af Hoveddepotet, som vedrører Flyvevåbnet, Pol-Divisionen, Feltkostpakkeriet og samlingen af værnenes ammunitionsmagasinering samt hele distributionsnettet.

De udleverende depoter og depoterne fra de to andre værn er fortsat i gammel struktur. Det vedbliver de med at være til 1. januar 2007, hvorpå også de overdrages. Den samlede personelstruktur for FDD bliver i den endelige struktur 455 personer på landsplan. Heraf arbejder 130 personer på depotet i Skrydstrup.

RUNDREJSE TIL SAMTLIGE UDLEVERENDE DEPOTER

I marts 2006 tager chef for FDD oberst Ole Agersbæk sammen med medarbejdere fra Centralledelsen og fra Forsvarets Bygningstjeneste på rundrejse til samtlige

udleverende depoter, til værksteder i VKDK, hvor der også er et link med hensyn til reservedele samt til de faglige enheder hos de operative kommandoer. Rundrejsen skal tjene det formål helt konkret at finde ud af, hvordan samarbejdet skal fungere i praksis.

"Hvor vi på mødet den 15. juli 2005 når til enighed om den overordnede strategi, er det rundrejsens formål at få afklaret, hvordan tingene helt praktisk skal foregå. Sådan at man også kan få lavet lokale tilpasninger ikke mindst ude på Hærens kaserner," siger Niels Bundsgaard.

POL-DIVISIONEN UNDER FDD

Pol-Divisionen, som varetager leverancen af brændstof til hele Forsvaret, styres, da forliget bliver indgået, fra Gadholt i Nordjylland. Ifølge forsvarsforliget skal Pol-Divisionen integreres i FDD i Skrydstrup. Det giver visse udfordringer, fordi kun meget få medarbejdere fra Gadholt er interesserede i at flytte med arbejdspladsen til Sønderjylland.

"Det betyder, at vi opretter et Pol-element i FDD i Skrydstrup allerede 1. januar 2006, men bibeholder kontoret i Gadholt i et år, så vi har tid til at ansætte folk i Skrydstrup og løbende få overført opgaver og kompetencer. Det lykkes, og vi lukker kontoret i Gadholt ved udgangen af 2006," oplyser Niels Bundsgaard.

CENTRALISERING INDENFOR AMMUNITIONSOMRÅDET

Ved indgangen til 2006 bliver Ammunitions- og Håndvåbensektionen oprettet i FDD. Også på dette område har der været tale om et radikalt skifte fra decentral til en mere centraliseret oplægning. Personelstyrken er reduceret med en tredjedel og antallet af ammunitionsdepotområder nedbragt fra 21 til 9. Dette er bl.a. sket ved at reducere beholdningen af ammunition.

ETABLERING AF REGIONSLEDELSERNE I VKDK

Den 1. januar 2006 etableres regionsledelserne i Værksted Danmark Øst og i Værksted Danmark Vest officielt. Logistikdivisionen udarbejder en officiel skrivelse til de to nye regionsledelser, som får betegnelsen 'dåbsattesten'. Med den i hånden kan ledelserne i henholdsvis Korsør og Aalborg påbegynde etableringen

af den struktur, der skal til, for at hele vedligeholdelsesområdet kan fungere fra juli 2006, hvor VKDK i både øst og vest har fejret sin åbning.

ÅBNING AF VKDK VEST

Flagalléen er på plads under en høj blå himmel, da Værksted Danmark Vest onsdag den 28. juni 2006 bliver indviet på Hovedværksted Aalborg. Selvom sommerferieperioden er startet, har hele 550 medarbejdere i den nye værkstedstruktur besluttet sig for at deltage i den officielle indvielse af deres nye arbejdsplads. Medarbejdere strømmer i løbet af formiddagen til Aalborg fra Hjørring i nord til Oksbøl-Varde i syd.

De 550 medarbejdere er på plads, da den nye chef for Værksted Danmark Vest, overingeniør Poul Møller, indtager talerstolen på slaget 11.00.

Poul Møller siger i sin velkomsttale 'goddag' til medarbejdere fra de i alt syv værkstedsområder, som Værksted Danmark Vest omfatter. Den nye chef hæfter sig i sin tale især ved den øgede synlighed og bevågenhed fra mediernes og politikernes side, som Værksted Danmark Vest vil få på grund af de væsentlige men også forskellige opgaver, værkstederne løser.

"Lidt overdrevent kan man vel sige, at opgaveløsningen – i forhold til under mobiliseringsforsvarstiden – er flyttet fra depoterne ud til verdens brændpunkter og nogle gange direkte ind i Familien Danmarks stuer."

Poul Møller understreger i sin indvielsestale, at netop fordi materiellet skal bruges i verdens brændpunkter, vil Værksted Danmark Vest også blive målt på en anden måde, end de respektive værksteder er blevet det tidligere. I FMT vil værkstederne blive målt på pris, tid og kvalitet, vurderer han.

"Pris – fordi vi primært måler Værksted Danmark Vests nytteværdi efter en økonomisk målestok og i åben konkurrence med alternative opgaveløsere. Tid – fordi vi i dag som hovedregel har brug for hvert eneste stykke materiel, og kvalitet – fordi svigt i udførelseskvalitet for VKDK Vest's vedkommende kan betyde tab af menneskeliv blandt vore udsendte kolleger."

Finn Hansen beskriver dagens indvielse som 'en vigtig milepæl i opbygningen af Forsvarets Materieltjeneste'. Og så går den relativt nyslåede Chef FMT ikke af vejen for at give de mange hundrede fremmødte medarbejdere et skuldeklap for håndteringen af overgangen fra de eksisterende materielkommandoer til FMT.

"Ingen opgaver er faldet mellem to stole. Som vi siger i Forsvaret, har I udvist: Indsats over norm."

"Ingen opgaver er faldet mellem to stole. Som vi siger i Forsvaret, har I udvist: Indsats over norm."

FInn Hansen

Finn Hansen afslutter sin tale med at minde medarbejderne om FMT's motto 'Effektiv støtte døgnet rundt'.

Flere medarbejdere har dagen forud for indvielsen opstillet stande, der demonstrerer, hvad lige netop deres værksted arbejder med. Hele eftermiddagen går de mange gæster på besigtigelse hos hinanden. Og tilbud er der nok af: Gæsterne kan tage sig en tur i en opstillet kampvognssimulator, besigtige en minerydningsubåd, tage en kanoncontainer i nærmere øjesyn eller sætte sig bag rattet i et bjergningskøretøj. Endelig er der jo ingen rigtig fest på Flyvestation Aalborg uden en anstændig flyopvisning, og til gæsternes store jubel demonstrerer F-16-piloten med pilotnavnet NIM, hvad den spidssnuede koksgrå jager magter af akrobatiske øvelser.

ÅBNING AF VKDK ØST

Tilsvarende indvies Værksted Danmark Øst få dage senere den 3. juli under stor festivitas. Med denne åbning er alle niveau III-myndighederne under FMT officielt indviede.

Busser med medarbejdere strømmer den 3. juli fra hele Sjælland til det tidligere glasværk ved Noret i Korsør. Finn Hansen er i Korsør for at møde medarbejderne. Han understreger i sin tale, at Værksted Danmark Øst's værksteder ligger som et edderkoppenet spundet hen over hele Sjælland med værksteder i bl.a. Vordingborg, Brødeskov, Høvelte, Antvorskov, Korsør og med laboratorium i Værløse.

"Nu har vi fagspecifikke værksteder i stedet for værnsspecifikke værksteder, hvilket gerne skulle skabe større effektivitet. Under omstillingen har vi forlangt meget af medarbejderne og har krævet meget af lederne, så der ikke er noget, der falder igennem edderkoppespindet. I er de første, der møder kunderne, og det kan I godt være stolte af," siger Finn Hansen i sin tale til de mange hundrede tilhørere i den hal, som til daglig skal fungere som autoværksted.

Chefen for Værksted Danmark Øst er overingeniør Jan Ove Eriksen, også kaldet JOE, som tidligere var chef for POL-divisionen under FMK. Han har nu kontor i det tidligere Told og Skat, som ligger ved siden af værkstederne i Korsør. Efter flere måneders forberedelser kan han gøre status over, hvor parat Værksted Danmark Øst på åbningsdagen er til at udføre sine opgaver:

"I de tre værn har vi ikke altid været enige om, hvordan tingene skal være, men vi er blevet enige efterhånden. Nu har vi styr på, hvem der skal udføre hvilke opgaver, og når der kommer en opgave fra en kunde, kan vi give opgaven videre

FRA VENSTRE MOD HØJRE

FDD hovedbygning i Skrydstrup.
OB O. Agersbæk – CH FDD får overrakt en øvelsesbombe af CH FW SKP. ØB FRW SKP indflyttergave til FDD.
Oprettelse VKDK V – CH VKDK V Poul Møller og CH FMT Finn Hansen.
Oprettelse VKDK V – Medarbejdere og static display.

til det rette værksted. Mange ting er endnu ikke på plads, for vi er ikke gearet til den helt store forandring, og det må blive en glidende overgang," siger Jan Ove Eriksen til FMT Nyhedsbrev på indvielsesdagen.

Korsørs borgmester Flemming Erichsen byder Værksted Danmark Øst velkommen til byen i sin tale:

"Hvad, der er godt for Flåden, er godt for Korsør og omvendt, og det, håber jeg også, kommer til at gælde for Værksted Danmark Øst."

Efter talerne er der buffet, og som under åbningsceremonien i Aalborg er der mulighed for at se på udstillinger af værkstedernes arbejde. Et værksted kan blandt andet vise, hvordan det leverer service til Siriuspatruljens snescootere.

DEN NYE STRUKTUR FUNGERER GODT

Den 1. juli 2006 er alle FMT's værksteder formelt samlet i to regioner, en øst og en vest for Lillebælt, med i alt omkring 1.150 medarbejdere, når alle er på plads. Værksted Danmark Vest har hovedsæde på Flyvestation Aalborg og har værksteder i blandt andet Hjørring, Oksbøl og Frederikshavn, mens Værksted Danmark Øst har hovedsæde i Korsør med værksteder i blandt andet Høvelte og Brødeskov samt laboratorium i Værløse.

Opgaverne dækker reparation og vedligeholdelse af undervandsudstyr, kanoner, navigationsudstyr, kampvogne, låseteknik, pansrede mandskabsvogne, fly og meget andet. Tilsammen kan værkstederne servicere 13.500 køretøjer, 65 skibe og 145 luftfartøjer.

Niels Bundsgaard kan efter henholdsvis knap et og et halvt års drift konstatere, at både FDD og VKDK fungerer godt:

"Vi har nu set, hvordan VKDK kører, og vi kan konstatere, at det fungerer fint. De har nok brug for lidt mere personel i regionsledelserne, end vi har forudset. Noget stammer fra, at vi også har været nødt til at løse en del VNI-opgaver, fordi bemandingen på VNI-området ikke har været tilstrækkelig. Det har vi jo ikke kunnet forudse, at vi skulle tage os af. Så vi er i gang med at justere vores organisation, men vi vidste også godt, at vi ikke kunne ramme 100 procent præcist første gang. Verden forandrer sig jo også hele tiden. Det er mere end to år siden, at vi har afleveret det første projektskema. Verden har ændret sig siden da. Men strukturen har generelt fungeret godt helt fra start. Vi betragter det som en succes. Og det er ikke en 'befalet' succes. Det er kundernes tilfredshed, vi kan måle det på," konstaterer Niels Bundsgaard.

LEAN OG DEN LÆRENDE ORGANISATION

Selvom det har krævet en omfattende transformation overhovedet at skabe VKDK, og selvom værkstedstrukturen først går i drift primo juli 2006, står tingene ikke stille. Niels Bundsgaard har tænkt sig at virkeliggøre FMT's vision, og han får god hjælp af medarbejdere i strukturen.

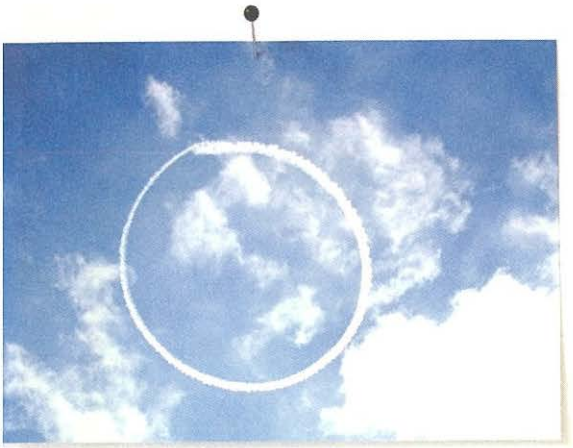
"Vi har en vision om at være en lærende organisation med medarbejderne i centrum samt fokus på og dialog med kunden. For at leve op til den vision er vi så småt begyndt at introducere lean, der er en systematisk måde at opsamle erfaringer og skabe effektiviseringer på. Enkelte værkstedsområder er begyndt at arbejde med lean, og Værksted Danmark Vest er også i gang med at blive certificeret. Vi har desuden fokus på lean i vores chefuddannelse. Men ellers har vi sagt, at vi her i 2007 i Centralledelsen og i værkstedsstrukturen gennemfører et antal pilotprojekter indenfor lean," siger Niels Bundsgaard.

Lean er et vigtigt redskab i den lærende organisation. Et andet værktøj er beskrivelser af processer. En af de væsentligste overordnede forandringer fra tidligere er, at FMT er gået bort fra bestemmelser og over til procesbeskrivelser.

"For at realisere den lærende organisation forsøger vi at udarbejde entydige beskrivelser, så medarbejdere kan gå til en opgave uden den store erfaring. Enhver kan gå ind og slå op og se, hvordan det skal gøres og hvem, der gør hvad. Hver gang man laver en forbedring, så går man ind og retter processerne, så man dermed bliver en lærende organisation. Vi har arbejdet meget med processer, og vedligeholdelsesområdet har været blandt de første til at udarbejde processer. Vi blev en slags foregangsmænd i FMT, idet Vedligeholdelsesafdelingen her i Centralledelsen sammen med folk fra VKDK hurtigt er kommet meget langt med definering og beskrivelse af processer. Arbejdet er blevet lagt ud på hjemmesiden, og vores model for procesbeskrivelse er blevet model for andre her i huset," forklarer Niels Bundsgaard

FLYVEKLAR

Med et møbleret Ballerup-domicil, der allerede huser en lang række medarbejdere, en værksteds- samt depot- og distributionsstruktur, som allerede kører, er FMT ved at være flyveklar. Ved udgangen af 2006 venter organisationen blot på at sluse de sidste medarbejdere, herunder Teknikdivisionen ind i virksomheden på Lautrupbjerg og naturligvis få overrakt FMT's embedsfane af Forsvarschefen himself.



FRA VENSTRE MOD HØJRE
Oprettelse VKDK V – F-16 røg ring.
Oprettelse VKDK Ø Jan Ove Eriksen (JOE) –
CH VKDK Ø.
Oprettelse VKDK Ø – Static display snescooter.

FMT OVERTAGER HELE ANSVARET FOR MATERIELOMRÅDET

Med Forsvarschefens overrækkelse af FMT's embedsfane til Finn Hansen i Centralledelsen i Ballerup den 3. januar 2007 overtager FMT hele ansvaret for materielområdet.

Forsvarschefen lægger i sin tale i dagens anledning ikke skjul på sine og Forsvarets forventninger til FMT:

"I er nu én myndighed, ét videnscenter der skal levere den optimale materielmæssige støtte til Forsvarets operative struktur, så den i sidste ende vil kunne komme til gavn for vore soldater i de nationale eller internationale operationer. Hverken hæren, søværnet eller flyvevåbnet vil kunne fungere uden Jeres effektive støtte. Det lykkes kun, hvis I står sammen. Hvis I fejler, går det udover soldaten på jorden og i luften over Irak og Afghanistan og på havet fra Nordatlanten til Middelhavet. Det understreger vigtigheden af Jeres opgave. I har et stort ansvar og det forpligter."

Forsvarschef Jesper Helsø understreger samtidig, at FMT's medarbejdere allerede har bevist, at de evner at tage det store ansvar på sig:

"Set i lyset af Jeres hidtidige indsats i opbygningen af FMT, er jeg sikker på, I vil leve op til det. Som nu, hvor fanen er placeret hos Jer, skal den placeres, så den tydeligt kan optræde og betragtes som et symbol på vort menneskesyn og værdier og som dét samlingsmærke, en fane altid har været og fortsat skal være. Nu for Forsvarets Materieltjeneste. Jeg er sikker på, at I alle vil leve op til den meget fine

FMT flyvefærdig – FC Jesper Helsø taler.

symbolik, der er i Jeres heraldiske mærke både hvad angår båndet mellem: De tre operative indsatsområder land, vand og luft. Centralledelse, Værksted Danmark, Forsvarets Depot og Distribution. Og – ikke mindst – symbolikken i Wankel-motoren med høj indre effektivitet og høj ydeevne."

"NU RUNDER VI DET SKARPESTE HJØRNE"

Chef FMT vælger den åbne og ærlige stil, da han i sin tale til medarbejderne under faneoverrækkelsen erkender, at det godt kan give 'nervøsitet' og lidt af 'en klump i maven' at tænke på de fremtidige udfordringer.

"Nu runder vi det skarpeste hjørne hidtil. Der er ikke længere nogen til at hjælpe os med at løfte opgaverne. De tre materielkommandoer og FOFT er der ikke længere bag os til at samle op, og enkelte spidskompetencer forudses at blive kritiske," konstaterer Finn Hansen, som opfordrer medarbejderne til at tage 'helhedsbrillen' på:

"FMT's primære udfordring bliver nemlig de opgaver, som HMAK tidligere har løst. Der vil kun være ca. 50 medarbejdere, som rykker med over i FMT. Det giver os en stor udfordring, som for alvor fordrer et helhedssyn, hvis vi skal løfte opgaverne for HMAK. Og det skal vi. Derfor er alle i FMT og på alle niveauer nødt til at tage 'helhedsbrillerne' på i synet på opgaverne."

Finn Hansen er dog fuld af tillid til, at medarbejderne i FMT vil iføre sig 'helhedsbrillen' og gå til udfordringerne med godt humør. Som fortællingen på de foregående sider vidner om, så har Chef FMT ikke helt uret, når han afslutter sin tale med at konstatere:

"Vi har klaret de øvrige skarpe hjørner i fin stil."

EPILOG
FRA DEN EKSISTERENDE STRUKTUR TIL FMT

Som det fremgår af de foregående sider, er FMT opstået som konsekvens af en fusion mellem Hærens Materielkommando, Søværnets Materielkommando, Flyvematerielkommandoen, Materielafdelingen under FKO, Forsvarets Forskningstjeneste og Hjemmeværnskommandoens Materielsektion. Medarbejdere ansat ved disse myndigheder har alle bidraget til etableringen og opbygningen af FMT. Opbygningen af den nuværende materieltjeneste har med andre ord været et fælles projekt fra forliget blev indgået i juni 2004 til Forsvarschefen overrækker FMT's fane den 3. januar 2007 i FMT's Centralledelse i Ballerup.

På de kommende sider får personer, der har haft ansvar for afviklingen af disse seks myndigheder, ordet. Den historie, de kan fortælle om fusionen og afviklingen af den eksisterende struktur, varierer i sagens natur afhængig af, hvilke betingelser de respektive myndigheder skulle afvikles på.

Som nævnt indledningsvis har nogle medarbejdere været vidne til, at deres arbejdsplads er blevet nedlagt eller flyttet til den anden ende af landet, mens andre stort set har kunnet bevare deres arbejdsplads og jobindhold intakt. De meget forskellige forhold farver oplevelsen af fusionen.

På ét punkt er fortællingerne dog samstemmende. Medarbejderne i den eksisterende struktur har sat alle sejl til for, at deres respektive kunder ikke skulle blive berørt af fusionen. Uanset om opgaven har bestået i at servicere kolleger involveret i krigshandlinger i Irak eller at bistå Hjemmeværnets korps af frivillige

soldater spredt over det danske land, har medarbejderne ved de nu afviklede myndigheder arbejdet målrettet på, at en af de største organisatoriske ændringer i Forsvarets historie ikke har berørt deres kolleger i den skarpe ende.

I den forstand har FMT's medarbejdere allerede bevist, at de har den rette indstilling til opgaven og dermed kan leve fuldt og helt op til FMT's motto om at yde 'effektiv støtte døgnet rundt.'

HMAK'S OVERGANG TIL FMT

Som følge af forsvarsforliget må Hærens Materielkommando tage afsked med Hjørring. Det betyder, at mange medarbejdere skal vælge, om de vil blive i det nordjyske eller flytte med arbejdspladsen til Sjælland. Et svært valg. Ikke desto mindre arbejder HMAK's folk i overgangsfasen hårdt for, at de udsendte styrker i Irak og Afghanistan ikke skal mangle materiel og for at løfte den største materielskitse, som HMAK nogensinde har haft.

Da forsvarsforliget bliver indgået i juni 2004, står det lysende klart, at HMAK bliver en del af FMT og samplaceres med de øvrige materielkommandoer på Sjælland. Det er dog ikke en egentlig nyhed i det nordjyske. Planerne er blevet drøftet i månedsvis, og medarbejderne har haft lejlighed til at overveje deres situation.

Daværende chef for HMAK's Materieldivision med ansvar for anskaffelser, teknisk chef Steffen Jacobsen, der i dag fungerer som Kapacitetsansvarlig Land i FMT, understreger, at fusionsplanerne ikke kommer bag på nogen, da de bliver offentliggjort i forligsteksten.

"Chef HMAK har hele tiden kørt en åben informationspolitik i forhold til medarbejdere, pressen og lokalpolitikerne. Oberst Jens Præstegaard, oberst Niels Assens og jeg selv deltager desuden i den arbejdsgruppe, som bidrager til at etablere et grundlag for FMT i forligsarbejdet. Og medarbejderne bliver i den proces orienteret løbende. Det kommer med andre ord ikke bag på nogen, at vi skal til

Sjælland. Folk er på et meget tidligt tidspunkt afklarede om situationen. Samtidig er det også evident for de fleste, at en fusion af materielkommandoerne i en fælles tjeneste er den logiske måde at køre det på, og at fusion er det eneste, som duer," fastslår Steffen Jacobsen, som selv i forsommeren 2004 bliver indkaldt af KAX til at deltage i PGFMT's arbejde.

STØRSTE MATERIELSKITSE NOGENSINDE

På mange måder er forsvarsforliget fra juni 2004 skæbnesvangert for HMAK. Det står klart, at organisationen forsvinder fra Hjørring. Samtidig indebærer forliget ca. 15 aktstykker på store materielanskaffelser, hvoraf hovedparten skal være indgået inden udgangen af 2005.

"Vi har på det tidspunkt ikke rigtig tid til at dvæle ved, at HMAK lukker i Hjørring. Vi får ganske enkelt forrygende travlt, da først forliget er offentliggjort," konstaterer Steffen Jacobsen tørt og fortsætter:

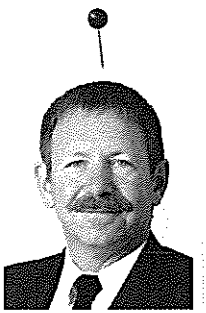
"Materielskitsen i forliget er den største i HMAK's historie. Hærens del af materielskitsen beløber sig til 4,5 mia. kr., hvoraf der er bevilget 2,6 mia. kr. til anskaffelser alene i 2005. Vi har ca. 15 aktstykker på store materielanskaffelser, som skulle være indgået i løbet af 2005. Samtidig har vi en strøm af hasteanskaffelser. Vi er allerede i 2004 i krig i Irak, og hasteanskaffelserne til vores udstationerede kolleger i Irak lægger ganske meget beslag på vores ressourcer. Der er ærlig talt ikke meget tid til bekymring. Der er den holdning, at nordjyderne nok skal klare det, og der bliver sat en ære i, at alt bliver holdt i luften, selvom det sagt på nordjysk 'er lidt af et slæb'," konstaterer Steffen Jacobsen, som ikke er i tvivl om, at de udsendte kollegers tilstedeværelse i Irak bidrager til at holde arbejdsmoralen høj:

"Det puster bestemt til kampgejsten, at vi får et par meget sønderskudte såkaldte Geländewagen hjem fra Irak. HMAK's folk vil ikke lade kollegerne i stikken. De danske styrker i Irak oplever den første vejsidebombe i august 2004. Det fører til en crashudvikling af beskyttelsesudstyr til vores køretøjer. I november 2004 har vi udviklet den første prototype, og fra medio 2005 har samtlige biler, der bliver sendt til Irak, tillægsbeskyttelse, som betyder, at vi ikke i stil med amerikanerne får ryddet hele vognen ved en vejsidebombe."

PERSONELLET GENPLACERES

Det er kun ca. 45 af HMAK's ca. 400 medarbejdere, som vælger at flytte med arbejdspladsen østpå. I løbet af 2005 og 2006 lykkes det dog at genplacere langt hovedparten af medarbejderne inden for Forsvarets egne rammer. De går til Regnskabs- og Personeltjenesten, Bygge- og Etablissementstjenesten samt Flådestation Frederikshavn og Værkstedsregion Vest. En del medarbejdere er desuden gået til det civile.

"HK'erne har været hårdest ramt, fordi der fortsat er ledighed i denne erhvervsgruppe i Nordjylland. Men mange HK'ere får stillinger i Regnskabs- og Personeltjenesten. Det præger organisationen, at medarbejderne begynder at forsvinde til andre tjenester og til andre jobs. Fra medio 2004 til lukningen ved udgangen af 2006 bliver vi i Materieldivisionen reduceret fra 168 til 80 medarbejdere. Alligevel bliver alle projekter holdt i grønt i Hjørring," fastslår Steffen Jacobsen, der karakteriserer forløbet som 'en barsk kur for HMAK'.



Steffen Jacobsen

AT GØRE DET RIGTIGE RIGTIGT

Steffen Jacobsen har på baggrund af sin erfaring fra HMAK ikke på noget tidspunkt været i tvivl om, at FMT kan fungere trods et reduceret personel.

"I HMAK har vi igennem en årrække arbejdet med at gøre det rigtige rigtigt. Det betyder blandt andet, at vi har samarbejdet med Hærens Operative Kommando, HOK, om at præcisere vores brugerspecifikationer. Kravene til anskaffelser skal være hugget i runer, så vi ikke siden skal hen og gøre tingene om. Fra 2004 og frem

til ultimo 2005 har vi i samarbejde med HOK udarbejdet 290 brugerspecifikationer som anskaffelsesgrundlag. I dag er det meste omsat til isenkram, og der er kun ca. 3-4 projekter, der er uenighed om. Resten er gledet igennem. Sådan et tiltag er med til at løfte effektiviteten. Jeg har aldrig været svag i troen på, at FMT har kunnet lade sig gøre. I HMAK har vi bevist, at det er muligt at løfte omsætning og effektivitet med færre hænder, hvis allokering og planlægning er i orden," siger Steffen Jacobsen.

SMK'S OVERGANG TIL FMT

Ved overgangen til FMT havde SMK's medarbejdere gavn af i flere år at have arbejdet med ressourceplanlægning, tidsregistrering og en projektorienteret organisation. Til gengæld var der mange medarbejdere, som havde svært ved at vinke farvel til de historiske lokaliteter på Holmen.

Allerede i 2003 er ledelsen i SMK klar over, at det forestående forsvarsforlig vil betyde meget store forandringer for Søværnets Materielkommando. Forandringer som i høj grad vil komme til at påvirke kommandoens medarbejdere. Derfor beslutter ledelsen tidligt i forløbet at følge en strategi om åbenhed, som blandt andet omfatter en lang række orienteringsmøder for medarbejderne.

"Da forsvarsforliget bliver offentliggjort i juni 2004 kommer sammenlægningen af materielkommandoerne ikke som nogen overraskelse for nogen. Vi har løbende orienteret medarbejderne om udviklingen fra midten af 2003 og frem. Men det skaber naturligvis alligevel usikkerhed for mange, at vi skal fusionere. SMK er en velfungerende organisation, som skaber gode resultater, så det er naturligt, at medarbejderne spørger, hvorfor man vil lave noget om, som allerede fungerer godt. Svaret til det er naturligvis, at vi ved at udnytte de synergier, som opstår med en sammenlægning, vil få mulighed for at gøre det endnu bedre," siger Kapacitetsansvarlig Maritim i FMT, Bent Hansen, som på daværende tidspunkt fungerer som teknisk chef i SMK.

AFSKED MED SKIBSBYGGERIETS VUGGE

Det står relativt tidligt i processen klart, at en fusion af materielkommandoerne vil betyde, at SMK må forlade domicilet Kuglegården på Holmen. Selvom orlogsværftet på Holmen allerede er blevet nedlagt i 1989, og der ikke længere foregår skibsbyggeri i Københavns Havn, bliver afskeden med de historiske lokaliteter af mange alligevel opfattet som et stort tab.

"Mange medarbejdere føler, at man kapper den naturlige forbindelse til det maritime ved at forlade Holmen, som jo på mange måder har udgjort skibsbyggeriets vugge i Danmark. Der er ikke nogen tvivl om, at det altid har været nemt for os at tiltrække unge dygtige folk, fordi vi ligger så centralt midt i byen. SMK på Holmen bliver opfattet som en attraktiv arbejdsplads. Det er et tab at forlade de historiske bygninger, og det optager mange, hvor de nu skal arbejde," forklarer Bent Hansen.

Den omfattende omstrukturering af Forsvaret som følge af forsvarsforliget i 2004 betyder, at en større flyttekabale skal falde på plads. Som et led i forliget skal FKO flytte fra Vedbæk til Holmen. SMK må med andre ord tidligt i forløbet ud af deres bygninger. Det indebærer, at et gigantisk oprydningsprojekt hurtigt må sættes på skinner.

"Da vi erfarer, at SMK skal flytte som nogen af de første, sætter vi hurtigt gang i et omfattende oprydnings- og arkiveringsarbejde. Vi er i besiddelse af arkiver helt tilbage fra 1740'erne, så det er meget store mængder materiale, vi skal have overblik over. Samlet set ender vi med at makulere og smide mere end i alt 100 ton papir ud," siger Bent Hansen og fortsætter:

"Udover flytningen fra Holmen er medarbejderne mest optagede af, hvad det er for en organisation, der vil blive etableret. Hvordan den skal virke, hvordan processerne vil fungere og naturligvis det gode spørgsmål, hvad det vil betyde for den enkelte medarbejder. Det er der på det tidspunkt i sagens natur ingen, som kan svare på. Mange oplever det som frustrerende, at det skal tage så lang tid, før der er klarhed over, hvordan organisationen kommer til at se ud. Desuden er der udbredt skepsis overfor storrumskontorerne. På Holmen er vi vant til have enkeltmandskontor eller dele et kontor med en anden, så nervøsiteten for, om det er muligt at arbejde koncentreret i storrumskontorer, er udbredt."

MASSIV PROJEKTMASSE

Selvom fremtiden er uvis, knokler SMK's medarbejdere videre. Store skibsprojekter skal sejles i havn, og selvom der er en del snak om ny organisation, storrumskontorer og ny lokalitet langt fra det blågrønne vand i Københavns Havn, er medarbejdernes fokus ifølge Bent Hansen først og fremmest på skibsprojekterne:

"I hele perioden arbejder vi på en række store og markante skibsprojekter. Vi har en massiv projektmasse med fem store skibsprojekter. Rent faktisk den største projektmasse siden fornyelsen af Søværnet efter 2. Verdenskrig. Og det er nye skibstyper til internationale farvande. Sådanne skibsprojekter holder fast i skibsbyggere. Udover de grupper, som afgår til andre tjenester, oplever vi stort set ikke, at folk rejser i perioden frem til udgangen af 2006."

"Rulleprocessen skaber en del usikkerhed. Vi må sige farvel til vores regnskabsfolk og medarbejdere med ansvar for personel. Det skaber frustration. Vi er ikke vant til, at folk rejser i SMK, og desuden betyder disse gruppers afgang uvished om, hvordan deres opgaver skal varetages. Men generelt vil jeg sige, at vi trods usikkerhed er godt sammentømret, og at der er en god vilje til at få tingene til at fungere."

SKYGGEORGANISATION I AUGUST 2006

Den 28. november 2005 flytter SMK sammen med Projektgruppe FMT ind i domicilet i Ballerup. Flytningen foregår ifølge Bent Hansen glat, men i de kommende måneder er medarbejderne nødt til at flytte internt i bygningen en del gange:

"Flytningen bliver gennemført fantastisk. Hvis man tager i betragtning, hvor stor en operation det er, så går det forbløffende godt. Medarbejderne knokler videre med de projekter, som allerede er i gang, men man kan da sige, at vi i tiden efter flytningen til Ballerup har været 'ramt af bygningen'. Vi er flyttet internt flere gange, og lever igennem længere tid et liv i flyttekasser. Til gengæld har vi fået en chance for at akklimatisere os."

I første halvdel af 2006 bliver SMK frakommanderet flere militære chefer. Det skaber naturligvis noget uro. Ikke desto mindre holder ledelsen fast i, at der fra 1. august skal etableres en skyggeorganisation af FMT, således at overgangen til den nye struktur 1. januar 2007 bliver mere smidig.

"Fra 1. august 2006 søsætter vi en skyggeorganisation, som helt igennem spejler FMT's nye organisation. På den måde har vi omstillet organisationen gradvist. Men generelt vil jeg sige, at vi i SMK på mange måder har været gearet

til en projektorienteret matrixorganisation. Vi har i mange år fungeret som en projektorganisation med en meget veludviklet form for ressourceplanlægning og ressourcestyring. Vi har tidsregistreret i mange år, og siden 1989, hvor orlogsværftet på Holmen blev nedlagt, har vi arbejdet med udlicitering af driften til flådestationerne og til civile værksteder. På den måde har vi i SMK været heldigt stillet. Vi har fungeret som en projektorganisation, og vi har derfor været fortrolig med den måde, som vi i FMT gør tingene på," fastslår Bent Hansen.

Umiddelbart før den formelle lukning af SMK med udgangen af 2006 underskrev chefen for SMK en række kontrakter for bygning af søværnets nye patruljeskibe til et samlet beløb tæt på 4 mia. kr. Det største projekt i SMK og søværnets historie.

Bent Hansen

FMK'S OVERGANG TIL FMT

Organisationsudvikling og chefuddannelse ruster FMK's medarbejdere til FMT's matrix-model, mens en blød afvikling af FMK Centralledelse har betydet driftsstøtte til Hovedværksted Værløse, som fortsætter vedligeholdelse af redningshelikopteren S-61 i hele 2007.

Da forligsteksten i juni 2004 bliver offentliggjort, rummer den ikke de store overraskelser for FMK's medarbejdere. Rygtet om, at de tre materielkommandoer skal fusionere, og Chef FMK generalmajor Klaus Axelsen, KAX, skal stå i spidsen for den nye organisation, er løbet i forvejen. Alligevel gør KAX meget ud af ved flere medarbejdersamlinger at redegøre for tankerne bag forligsteksten og svare på de mange spørgsmål, som forligsteksten rejser.

"KAX samler os for at fortælle om fremtiden. Samtidig nedsætter han 'Styregruppe FMK Afvikling', hvor repræsentanter fra FÆLSU og fra ledelsen sammen udarbejder en afviklingsplan. Det får stor betydning for afviklingen af FMK, at afviklingsplanen er afstemt medarbejdere og ledelsen imellem. Det er bestemt positivt," påpeger oberstløjtnant Klavs Mundt, som i sin egenskab af daglig projektleder for FMK Afviklingsprojekt har haft det daglige ansvar for afviklingen.

"Generelt er der ro på og en relativt afklaret situation i FMK, da forliget bliver offentliggjort. Fusionen og flytningen ligger forholdsvist langt ude i fremtiden i juni 2004, og medarbejderne arbejder ufortrødent videre. Man kan sige, at driften

generelt har kørt upåklageligt i hele omlægningsfasen, mens flere projekter i de sidste måneder op til den egentlige fysiske flytning nok har været lidt påvirket. Vi forsøgte at prioritere opgaveløsningen hårdt, da der samtidig skulle arbejdes i tre dimensioner: Fortsat drift, støtte til opbygning af FMT og afvikling af FMK," konstaterer Klavs Mundt.

MATRIX PÅ PLADS I FMK

Da forsvarsforliget bliver offentliggjort, står FMK midt i en større omlægning af organisationen. FMK omlægger fra en traditionel linie-stabs-organisation til en mere matrix-baseret organisation, og alle FMK's chefer gennemgår en chefuddannelse for at blive rustet til at understøtte forandringsprocessen og udfylde den ændrede lederrolle i den nye organisation.

"Det bliver hurtigt besluttet at fortsætte organisationsudviklingen, selvom vi med forsvarsforliget ved, at vi på sigt skal afvikle FMK. Det er fornuftigt at omorganisere, og de fleste er enige om, at det giver os erfaring med at fungere i en matrixorganisation. Erfaringer som vi kan bruge fremadrettet. Desuden giver chefuddannelsen mange et nyt syn på tingene og nye ledelsesværktøjer, der er god brug for i den situation, som personellet står i præget af mange og store forandringer, men som også kan bruges siden hen i FMT," vurderer Klavs Mundt og fortsætter:

"Med organisationsudvikling og chefuddannelse får vi afprøvet en række styringsprocesser, som siden også har kunnet anvendelse som reference i FMT. Vi får testet, at forandringsvilligheden er til stede og bliver så klar, som man kan blive."

VANSKELIG PERSONALEPROCES

Klavs Mundt peger på, at det har været vanskeligt, at Forsvarets Personeltjeneste, FPT, er helt nyoprettet, da tjenesten skal 'rulle' et stort antal medarbejdere i Forsvaret. Personelhåndtering har ubetinget været processens største udfordring:

"Håndteringen af personaleprocessen har skabt meget stor frustration blandt personellet og har også bevirket tab af medarbejdere undervejs. Jeg har i hvert fald kendskab til en række medarbejdere, som er forsvundet alene på grund af den proces. Det skaber for eksempel rynkede bryn i ingeniørgruppen, da ingeniørerne får deres løntilbud, hvor de bliver varslet, at deres tillæg forsvinder og

skal genforhandles. Der er også andre grupper, som kommer i klemme. Gruppen af befalingsmænd, materielmestre og værkmestre kan ikke umiddelbart søge hovedparten af de ledige stillinger i FMT, fordi det primært er ingeniørstillinger. Vi har flere medarbejdere i denne gruppe, som i en meget lang periode lever uden afklaring," forklarer Klavs Mundt, som også understreger, at gruppen af assistenter har søgt væk i stor stil:

"I FMT er antallet af assistenter reduceret i forhold til tidligere. Stillingerne er primært overassistentstillinger, som mange ikke umiddelbart kan placeres i. Derfor har vi set, at ca. halvdelen af vores assistenter har valgt at forlade Forsvaret."

Et andet diskussionsemne i FMK's cellekontorer er fremtidens liv i FMT's storrumskontorer. "Mange frygter, at det bliver vanskeligt at koncentrere sig og arbejde effektivt i det åbne kontorlandskab. Det bliver drøftet meget undervejs," siger Klavs Mundt.

Klavs Mundt

BLØD LANDING

FMK gennemfører en såkaldt 'blød afvikling' med 2007 som et kombineret afviklingsår for FMK og driftsstøtte til Hovedværksted Værløse, der til udgangen af 2007 fortsætter produktion og vedligeholdelse af Danmarks redningshelikopter S-61. Under navnet 'FMK CL under afvikling' arbejder ca. 30 medarbejdere med at rydde op, arkivere og helt tømme bygningerne i Værløse, så de er klar til at blive afhændet til Furesø kommune ved årsskiftet 2007/08. Den bløde afvikling

har bestemt gjort overgangen til FMT nemmere:

"Personellet har naturligvis været i gang med oprydning og opgaveoverdragelse forud for flytningen 1. januar 2007. Men det har hjulpet meget, at vi reelt har kunnet fungere operativt helt til dag nul og først derpå for alvor koncentrere os om afvikling, oprydning og korrekt arkivering," forklarer major og daglig leder af afviklingsbemandingen i Værløse, major Dan Olsen.

"Takket være den bløde overgang til FMT har vi sikret, at kunderne i den operative struktur ikke har været kritisk påvirket af fusionen af materielkommandoerne. Det har været helt centralt for os, at vores kunder ikke skulle lide under omorganiseringen," fastslår Klavs Mundt.

MAM'S OVERGANG TIL FMT

Materielafdelingen, MAM, der er placeret under FKO Materielstab (MA) nedlægges og integreres i FMT som følge af forsvarsforliget. Medarbejderne i MA, der er ledet af generalmajor Lars Fynbo, bidrager i vid udstrækning til udarbejdelsen af forligsoplægget og er dermed helt tæt på transformationen af deres egen arbejdsplads.

Materielafdelingen i FKO er før forliget placeret i Bygning 37 i Vedbæk tæt på Forsvarschefen og Forsvarets øverste ledelse. Det er da også MA's daglige chef Lars Fynbo, der i 2003 sammen med oberst E. T. Pedersen udpeges til at lede den arbejdsgruppe, der skal undersøge, hvordan det bedst muligt kan lade sig gøre at sammenlægge de tre materielkommandoer. Den Fynbo-ledede gruppe afleverer sit oplæg i oktober 2003. I dette oplæg er MAM en integreret del af FMT.

"MAM's rolle før forliget er at koordinere hele materielfunktionen og fungere som det koordinerende led mellem ministeriet på den ene side og de tre materielkommandoer på den anden. Det er vores opgave at bevare overblikket over, hvilke materielfaglige dispositioner der bliver foretaget i de tre værn. Vi har med andre ord været vant til at arbejde værnsfælles," forklarer kommandørkaptajn Mogens Nielsen, der har stået for integrationen af MAM i FMT.

Som et led i rationaliseringen af den administrative struktur i Forsvaret skal MAM integreres i FMT. Ifølge forliget skal der i fremtiden kun sagsbehandles i

materielsager ét sted i Forsvaret – nemlig i FMT. Det vækker dog lidt bekymring hos medarbejderne i MAM.

"Allerede i det forligsforberedende arbejde står det klart, at hele FKO's Materielafdeling skal rykkes et niveau ned. Mange medarbejdere i Materielafdelingen er bekymrede over, at FKO kommer til at mangle et 'materielben', når der ikke længere foregår egentlig sagsbehandling vedrørende materiel i FKO. Dette skal også ses i lyset af, at Forsvarsministeriet ikke længere foretager sagsbehandling på materielområdet, idet opgaverne blev delegeret til FKO. Vi vurderer, at det er et centralt stykke arbejde, som MAM leverer, og at det er vigtigt, at det finder sted i regi af FKO tæt på Forsvarets ledelse. Men vi er allerede i 2003 klar over, at FKO's Materielafdeling bliver afviklet," påpeger Mogens Nielsen. Han understreger, at medarbejderne i MAM også fungerer som en meget sammentømret gruppe, der fungerer godt både fagligt og socialt, og derfor også er kede af, at MAM nedlægges.

TÆT SAMARBEJDE MED PGFMT

MAM bliver allerede integreret i FMT den 1. august 2005 og er således en af de første enheder, som indlemmes i den nye struktur. Fra forliget bliver indgået i juni 2004, til MAM afvikles i august 2005, er de 30 medarbejdere i Materielafdelingen tæt på projektgruppen.

"PGFMT bor i den første tid i Vedbæk, og vi er praktisk talt naboer. Vi har tæt kontakt, bidrager til projektgruppens arbejde og er undervejs velinformerede om, hvad der kommer til at ske. Der er ikke noget, som kommer bag på os," siger Mogens Nielsen

I månederne op til afviklingen af MAM har medarbejderne travlt med at udarbejde en opgavematrix, beskrive opgaver og sikre, at opgaverne kommer de rigtige steder hen i den nye struktur. Efterhånden som 1. august 2005 nærmer sig, bliver MAM's medarbejdere spredt for alle vinde.

"Flere MAM-medarbejdere skifter job i perioden op til 1. august 2005. Dette betyder bl.a. at nogle går til Forsvarsministeriet, Forsvarsakademiet, den operative struktur og selvfølgelig FMT. Kun fem til seks af de daværende medarbejdere laver det samme i dag, som de gjorde før sammenlægningen," konstaterer Mogens Nielsen.

FLYTTER IND PÅ LAUTRUPBJERG

MAM bliver integreret i PGFMT 1. august 2005 men først for alvor samplaceret, da MAM sammen med projektgruppen flytter ind på Lautrupbjerg i Ballerup i november 2005. Fra august 2005 til januar 2006 løses alle eksisterende driftsopgaver i MAM-regi, mens planlægningen af nye opgaver sker fremadrettet i FMT-regi. Fra 1. januar 2006 og frem løser hovedparten af de medarbejdere, som er blevet tilknyttet FMT, nye opgaver samtidig med, at de er i gang med overdragelse af deres eksisterende opgaver.

"Det er meget krævende ikke mindst fordi, det gamle netværk af kolleger er forsvundet, og alle skal agere i en ny struktur, hvor der i sagens natur er lidt forvirring om, hvem der tager sig af hvad. Generelt kan man sige, at opløsningen af en godt sammentømret afdeling med det tab af sociale relationer, som følger med, og det, at vi er rykket et niveau ned i strukturen, har været de to største forandringer for medarbejderne i MAM," fastslår Mogens Nielsen.

Lars Fynbo

FOFT'S OVERGANG TIL FMT

Forsvarets Forskningstjeneste, FOFT, nedlægges i forbindelse med forsvarsforliget og dele af de opgaver, som FOFT's medarbejdere har løst, placeres i FMT. Kun 30 ud af ca. 70 ansatte i FOFT kommer med i FMT, og FOFT må opgive sin sektorforskningsstatus.

Ledelsen i Forsvarets Forskningstjeneste, FOFT, erfarer i oktober 2003, at det kommende forsvarsforlig kommer til at berøre tjenesten. Det sker ved, at Forsvarsakademiet, FAK, meddeler, at FOFT's Institut for Operationsanalyse og Statistik nedlægges, at Institut for Militær Teknologi tilbageføres til FAK, og at den resterende del af FOFT, som består af ledelse, administration, Institut for Sensorsystemer og Institut for Datamatik integreres i FMT, idet ressourcetildelingen reduceres fra ca. 70 til 30 årsværk.

"FAK's meddelelse kommer bag på os. Vi har ikke på noget tidspunkt været inddraget i forligsprocessen, og er således ikke blevet hørt om det hensigtsmæssige i at ændre på vores status som sektorforskningsinstitution eller blevet spurgt om, hvordan en integration af FOFT i FMT vil berøre Forsvarets forskning eller vores kunder for den sags skyld," siger overingeniør Jørgen Rav-Petersen, der fra september 2005 var konstitueret som chef for FOFT.

PROJEKTGRUPPE FOFT'S ANBEFALINGER

FOFT, som i 2003 ligger på Svanemøllen Kaserne, har som sektorforskningsinstitution en lovsikret uafhængig status og egen økonomi. FOFT har ligeledes en særlig stillings- og personelstruktur, som minder om universiteternes. De forskere, som ansættes ved FOFT, skal som minimum have erhvervet sig en ph.d., og forskerne har mulighed for at publicere videnskabelige artikler uafhængigt af kommandostrukturer. FOFT's ledelse er bekymret for at miste status som sektorforskningsinstitution.

Det er der dog ikke tegn på i efteråret 2003, hvor der i oktober og november 2003 nedsættes en Projektgruppe FOFT med deltagelse af formanden for Forsvarets Forskningsudvalg, Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen, de tre materielkommandoer og FOFT.

"Projektgruppe FOFT konkluderer, at en organisation på 50 med videnskabeligt og teknisk personel vil kunne dække Forsvarets behov. Projektgruppen anbefaler, at organisationen placeres som en selvstændig division ved FMT med status som sektorforskningsinstitution for at sikre organisationens uvildige rådgivning og videnskabelige status. I marts 2004 sendes projektgruppens konklusioner til Forsvarsministeriet. Vi hører ikke noget yderligere, før forliget bliver offentliggjort i juni 2004. Det fremgår af forligsteksten, at FOFT nedlægges som myndighed under FAK og oprettes som selvstændig afdeling i FMT, men det er en meget kortfattet tekst. Det er uklart, hvad der præcis menes, og det opleves stærkt negativt af medarbejderne," forklarer Rav-Petersen.

"I september 2004 skriver chefen for FOFT til Forsvarschefen og appellerer til at få en afklaring af FOFT's fremtid af hensyn til personellet, som jo i sagens natur lever med stor usikkerhed. FOFT får ikke noget svar. Den 18. oktober 2004 erfarer vi, at PGFMT foreslår forskningen helt fjernet og den planlagte FMT-sektion 'Anvendt Forskning' nedlagt. Den 25. oktober 2004 fremgår det af PGFMT's projektskema, at de opgaver, som FOFT i dag løser, forudses løst med 30 årsværk fordelt på forskningsrelevante funktioner i forskellige sektioner i Teknisk Division. Heraf 15 årsværk placeret i sektionen 'Anvendt Forskning'. Det vil sige, at ideen om, at FOFT skal være en samlet enhed i FMT, er forsvundet, men forskningen er nu tilbage i planen, om end i reduceret form," siger Rav-Petersen.

MØDE I FORSVARSMINISTERIET

Den 10. januar 2005 mødes repræsentanter fra Forsvarsministeriets departement, FKO samt chefen for FAK for at drøfte, hvordan forliget angående FOFT mere præcist skal udmøntes.

"Det bliver besluttet, at FKO skal udarbejde en model for et tværgående forskningsforum, der kan etableres i regi af FMT. Forskerforumet skal blandt andet sikre, at Forsvaret fortsat har adgang til internationale forskernetværk i NATO-regi. Parterne vil også sikre, at relationen til eksterne aktører som for eksempel DTU opretholdes. Ved mødet, hvor FOFT ikke selv er repræsenteret, er der enighed om, at FOFT's status som sektorforskningsinstitution kan opgives," siger Rav-Petersen.

"Dagen efter mødet – den 11. januar – får FOFT's ledelse så besked i en mail fra FKO om, at vi ikke kan opretholde vores status som sektorforskningsinstitution, og at vi skal reducere staben til ca. 30 medarbejdere. Mailen går videre til medarbejderne for at holde dem orienteret," oplyser Rav-Petersen, som påpeger:

"Først den 24. januar 2005, dvs. halvandet år efter den første besked, da alt er raflet af, har vi det første møde med PGFMT's folk."

RULLEPROCES

I løbet af 2005 rulles FOFT's medarbejdere ind i den nye struktur. Allerede i 2003 er FOFT holdt op med at fastansætte folk, og de midlertidigt ansatte får i 2005 besked om, at de på grund af de administrative regler ikke kan opnå fastansættelse som forskningsmedarbejdere i hverken FOFT eller FMT. Det samme gælder det administrative personel.

En del midlertidigt ansatte forsvinder lynhurtigt, ældre medarbejdere går på efterløn eller pension, resten af de fastansatte forskere får plads i FMT, mens hovedparten af det administrative personel og ansatte i edb-funktionen bliver afskediget.

"I september 2005 tiltræder jeg som chef for FOFT, og det er min første opgave at uddele de meget omtalte breve om fremtiden. Medarbejderne er efterhånden ret robuste. Men det er vanskeligt for dem, som havner på genplaceringslisten, fordi det endnu engang er en 'ikke-afgørelse'. Vi har en gruppe betjente, som først medio december 2006 får besked om, hvor de skal arbejde fra 1. januar 2007. Det giver også panderynker, at man indledningsvis fjerner medarbejdernes tillæg i forbindelse med overførslen til FMT, da tillæggene trods alt udgør en ikke

uvæsentlig del af lønnen. Forskerne og ingeniørerne har dog nok været mest bekymrede for fremtidens jobindhold og karrieremuligheder.

ARKIVERING OG AFVIKLING

Rav-Petersen karakteriserer 2006 som 'en lang afskedsreception'. Der bliver søsat forskellige tiltag – bl.a. en bonusordning - for at holde på det vigtige administrative personel, som spiller en væsentlig rolle i forhold til økonomisk afvikling, flytning, afvikling af bygninger, arkivering og makulering af dokumenter.

"FOFT rækker 50 år tilbage og intet har været afleveret til Rigsarkivet undervejes. Vi har 220.000 sager, som skulle gennemgås, nedklassificeres eller destrueres. Det lykkes med hiv og sving at lukke FOFT på en pæn og ordentlig måde takket være medarbejdernes indsats," fastslår Rav-Petersen.

Den 20. december 2006 møder de 30 FOFT medarbejdere op i Ballerup, pakker ud, slutter deres computere til og gør klar til en fremtid som FMT-medarbejdere.

Jørgen Rav-Petersen

HJEMMEVÆRNETS OVERGANG TIL FMT

Hjemmeværnskommandoens Materielsektion bliver som led i forsvarsforliget integreret i FMT. Det betyder, at 13 medarbejdere flytter fra Kastellet til FMT i Ballerup, mens et større antal våbenværksteder flytter stort set uændret over i Værksted Danmark.

Hjemmeværnskommandoen er forud for forliget i 2004 hjemmehørende på Kastellet. I Kastellets 'dueslag', som kontorerne i den historiske bygning kaldes, er ledelsen for Hjemmeværnskommandoens Materielsektion begyndt at forberede et tættere samarbejde med Forsvarets materielstruktur.

"Vi er forberedt på, at der skal ske markante ændringer, og at vi vil komme til at opleve en større integration af Hjemmeværnet i materielstrukturen. Det opfatter vi som en klar fordel og også helt logisk, at vi får et tættere samarbejde," fastslår oberstløjtnant Erik Andersen, som er chef for Materielsektionen i Hjemmeværnskommandoen.

"Som led i forliget bliver Hjemmeværnssektionen, Forsynings- og Regnskabskontoret samt Hjemmeværnets logistikterminal i Glostrup nedlagt for at blive integreret i FMT. I det forligsforberedende arbejde i begyndelsen af 2004 klarlægger vi i samarbejde med FKO de økonomiske vilkår for Hjemmeværnet. Det rummer en del praktiske udfordringer, fordi vi som to Niveau I-myndigheder har forskellige firmakoder i DeMars og dermed ikke kan samkøre data umiddelbart. Den tekniske barriere overkommer vi," forklarer Erik Andersen.

OPTÆLLING AF ALT FRA BUKSEKNAPPER TIL KØRETØJER

Som alle andre dele af Forsvaret skal Hjemmeværnet have totalt overblik over beholdning og økonomi helt ned i detaljen. Medarbejderne kommer derfor på optællingsarbejde.

"I andet halvår af 2006 går vi i gang med en mastodont-optælling for at få et samlet overblik over vores beholdning af materiel og dermed økonomien. Alle ansatte er berørt af optællingen, og alt skal tælles op fra bukseknapper til køretøjer. Ledelsen rejser rundt til alle de faste enheder for at signalere, at optællingen er en utrolig vigtig opgave. Vi gennemfører en rullende optællingsproces og lukker ikke alle enheder ned samtidig, så de frivillige ikke skal mærke noget til arbejdet. Vi gennemfører datakonvertering mellem jul og nytår 2006 og kan dermed redegøre for hver enkelt øre i vores samlede budget på 1,4 mia. kr.," siger Erik Andersen.

Hjemmeværnets materielbudget bliver som konsekvens af forliget overført til Forsvaret.

"I dag har Hjemmeværnet ikke et selvstændigt materielbudget længere. Midlerne føres i dag direkte til de funktionelle tjenester. Det fungerer mere strømlinet på den måde," konstaterer Erik Andersen.

GOD PERSONELPROCES

Erik Andersen har i løbet af rulleprocessen ansvaret for at 'rulle' sine medarbejdere ind i den nye struktur. Det kræver en del tid, men til gengæld bliver der stort set plads til alle.

"Generelt oplever medarbejderne, at det er spændende proces. De fleste kan se, at det er en god idé, at vi blive samplaceret med FMT i Ballerup for at komme tættere på vores samarbejdspartnere. Men det er klart, at det kræver et ekstra fokus på især de civile medarbejdere, som ikke er helt så vant til at blive beordret rundt som de militære," siger Erik Andersen, som i vid udstrækning lykkes med at få opfyldt medarbejdernes ønsker:

"Jeg deltager i samtlige rullemøder, og det glæder mig, at størsteparten af de 13 medarbejdere, som vi har ansvaret for at rulle, får det, som de ønsker. Der er kun en enkelt ansat, der ikke bliver plads til, ellers bliver alle løbende placeret i strukturen," siger Erik Andersen, som generelt er meget godt tilfreds med hele den måde, som fusionen har fundet sted på:

"Vi er hele vejen igennem blevet behandlet utrolig godt af PGFMT. Vi er i vid udstrækning blevet inddraget i alle spørgsmål, som vedrører os, og vi har følt, at

vi har haft stor indflydelse. Og endelig har noget af det vigtigste for os været, at vores kunder – de frivillige – ikke mærker noget til hele omlægningen. Vi har kørt normal drift i hele perioden."

Erik B.M. Andersen

FMT HISTORIE
Udgivet af:
Forsvarets Materieltjeneste
Lautrupbjerg 1-5
2750 Ballerup
Tlf. 7257 5999
fmt@mil.dk

Redaktion:
Ide og synopsis -
Kommandørkaptajn Per Hesselberg og
Kommunikationschef Anders Paaskesen, FMT
Ekstern journalist - Camilla Rosengaard,
Communique.

Grafisk tilrettelæggelse - re-public
Tryk - Forsvarets trykkeri i Korsør
1. Oplag - 3000 eksemplarer. MDR 2007

ISBN 978-87-992354-0-7

© 2007