



RESCUE

TOP

# Forsvars- byggeren

Direktøren i Forsvarsbygg slapp å forsvare seg den gangen han møtte isbjørn til fots på Svalbard, men ellers handler mye av hverdagen hans om å være beredt.

Ingvill Hafver  
ih@bygg.no

## THORBJØRN THORESEN

### Personalia:

Født i 1962. Gift med Anne Siri. Fire barn, to gutter og to jenter. Ett barnebarn.

### Yrkeserfaring:

2016- :  
Direktør i Forsvarsbygg  
2004-2016:  
Oslo Sporveier/ Kollektivtransportproduksjon AS, ulike roller, fra innkjøpsjef til konserndirektør  
2000-2002:  
AXITI ASA, juridisk direktør  
1998-2000:  
DnB, kontraktsjef  
1992-1997:  
Forsvarets tele- og datatjeneste, kontraktsjef

### Utdanning:

Cand.jur. 1986-91, Universitetet i Oslo



**COWBOY.** Barneårene ble tilbrakt i Oslo, før familien flyttet til Son da Thorbjørn var 12 år. Her sammen med lillesøster. Foto: Privat.

Byggeindustrien møter Thorbjørn Thoresen på Rygge flystasjon, som for ikke lenge siden var «rødmerket», altså en base som ikke skulle brukes lenger. Nå er det full aktivitet igjen, og snart skal det investeres rundt to milliarder amerikanske forsvarskroner her.

Amerikanernes planer er fire kampfly-sheltere, grunnarbeider til forlegninger og andre bygg, økt kapasitet for ammunisjonslagring og lagerhaller. I tillegg vil det bli bygget gjerde med patruljevei rundt deler av flystasjonen for å forsterke sikkerheten. Lagerhallene vil kun være til amerikansk bruk, mens resten vil bli norsk eiendom med bruksrett for de amerikanske styrkene.

Rygge ligger, hvis man legger godviljen til, bare noen steinkast unna Moss, der Thorbjørn Thoresen har hatt sin hjemmebase sammen med kona Anne Siri på Jeløya siden 1992. Som man må kunne forvente av en forsvarsmann: Håndtrykket er fast. Blikket flakker ikke. Førsteintrykket sier solid. Vennlig.

**Hva skjer?** Thorbjørn Thoresen er inne i sin andre og siste åremålsperiode som Forsvarsbygg-direktør, og merker godt at stemningen rundt forsvar av landet er i rask endring. Forsvaret er nå noe man skal satse på, og bevilgningene trappes opp, snarere enn å barberes ned.

– Du finner ikke en politiker i Norge nå som sier at de ikke skal satse på forsvar. Vi står i en situasjon som vi kanskje ikke hadde trodd vi skulle stå i for bare noen år siden. Den geopolitiske situasjonen har i aller

høyeste grad endret seg, sier han, og legger til at det er en helt annen bevissthet rundt dette nå.

– Så det skjer jo ting, og i et helt annet tempo enn før!

Vi skal komme tilbake til det med tempo.

Forsvarssektoren har fire etater, som ledes av hver sin etatsjef: Forsvaret, Forsvarsmateriell, Forsvarets forskningsinstitutt og Forsvarsbygg. Thoresen understreker at forsvaret av Norge hviler på de fire innsatsfaktorene personell, materiell, IKT og infrastruktur/EBA, som er forkortelsen Forsvaret bruker for eiendom, bygg og anlegg.

Også Forsvarskommissjonen, som nylig la fram sin rapport, peker på eiendom, bygg og anlegg som en viktig del av forsvarsevnen.

Forsvarsbygg er Norges største offentlige eiendomsaktør, og investerer for 3,5 milliarder kroner årlig, ifølge årsrapporten for i fjor.

– Det er ekstremt viktig for oss at vi understøtter Forsvarets evne til å produsere kampkraft og forsvarsevne. Vi gjør det gjennom å etablere, opprettholde og gjenopprette EBA i fred, krise og krig. Det er vår strategiske ambisjon, at vi skal klare alle de tre, i alle tre fasene, sier han.

**Valuta for pengene.** Så ja, bevilgningene har økt, gjennom ordinære budsjetter, men også gjennom ekstraordinære midler som følge av krigen i Ukraina. Direktøren er svært opptatt av å få mest mulig ut av



**I KORPSET.** Far og tre barn i korpset. Thorbjørn (midterst i søskenflokket) har lagt trompeten på hylla for lenge siden. Han trivdes godt i miljøet, selv om øving var noe heft. Foto: Privat.

hver bevilgede krone, som er skattebetalerens – og som også godt kunne ha vært brukt på andre ting enn nye flybaser, oppgradering av forlegninger, innkjøp av utstyr, nye toaletter og rehabilitering av gamle festninger. Det har han respekt for.

– Vi lever også i en kontantøkonomi. Vi har årlige budsjetter, og blir veldig strengt fulgt opp. Departementet, Riksrevisjonen og mediene sitter hele tiden og følger med på at det gjøres skikkelig. Det er selvfølgelig både en forsinkende faktor og en kostnadsdrivende faktor, men sånn må det være. Jeg tror ikke man vil ha et system der vi ikke har kontroll over statens kostnader, men ulempen er at du får en byråkratisering av investeringsprosessen, sier han.

Ting tar med andre ord tid, og raske og uventede penger kan også være krevende.

Lånefinansiering, for å komme i mål med planlagte prosjekter, for eksempel? Det utgår. Apparatet og de som skal utføre jobben sitter heller ikke klar i et hjørne og tripper etter å bli igangsatt. Over 70 prosent av Forsvarsbyggs budsjett er penger som går ut i markedet, og Thoresen understreker at man er helt avhengig av at markedet er der og kan levere. Det er ikke alltid like lett å få til, delvis på grunn av råvareproblemer som følge av krigen i Ukrai-

na, men det kan også være andre grunner.

– Vi bruker mye ressurser på å skape interesse rundt de prosjektene vi for eksempel har i Finnmark, sier han.

Arbeidere som må klareres for å kunne jobbe for Forsvarsbygg kan også være en utfordring for entreprenører som har en del utenlandsk arbeidskraft, og det kan igjen bidra til at man ikke velger å levere tilbud på disse jobbene.

**Ung arbeidskar.** Spol tilbake noen år. Da kunne unge Thorbjørn Thoresen selv ha vært en av dem som var ute på anlegg med Forsvarsbygg som byggherre. Etter førstegangstjenesten i Garden brukte han nemlig noen år på å jobbe før han kom i gang med videre studier.

– Jeg jobbet som montør, installatør, jeg kjørte gravemaskin en periode og litt av hvert, forteller han, og legger til at han fikk erfaring akkurat hvor fuktig, kaldt og utrivelig det kan være å stå ute på et råbygg.

Til slutt fikk han en liten vennlig puff fra kjæresten Anne Siri, som senere skulle bli kona hans. Hun mente det var på tide at han satte seg på skolebenken igjen, og det var han i grunnen enig i. Selv om han likte friheten det å tjene egne penger ga, så han ikke lyst

på et langt liv med hardt, fysisk arbeid, og i 1986 søkte han seg inn på jusstudiet ved Universitetet i Oslo. Da var han 24 år.

– Hvorfor valgte du akkurat juss?

– Jeg hadde samfunnsfag fra før, fra videregående, og jeg var og er interessert i samfunnsfag, litt sånn bredt. Jeg syntes at juss virket interessant, og likte nok det å drøfte, argumentere og tenke gjennom sakene uten at svaret nødvendigvis trenger å være riktig. Akkurat det å sitte og jobbe med god argumentasjon, en god prosess og en god metode, det likte jeg.

**Tidlig ute, og litt utålmodig.** Som ferdig jurist fikk han sitt andre møte med Forsvaret, etter førstegangstjenesten. Da fikk han nemlig jobb i Forsvarets tele- og datatjeneste. Med rettsinformatikk og informasjonsrett fra studiet ferskt i hukommelsen fikk han ansvar tidlig, først som førstekonsulent og så fikk han prøve seg som kontraktsjef. Forsvarets tele- og datatjeneste var et attraktivt sted å utvikle seg videre innenfor IT, lenge før internett var noe folk flest forholdt seg til.

– Forsvaret den gangen lå langt framme når det gjaldt databehandling, men også kom-



**MOTORSYKKEGLAD.** Thorbjørn Thoresen og kona Anne Siri på MC-tur over fjellet, med innlagt stopp ved Vøringsfossen.

Foto: Privat.

munikasjon på alle nivåer, sier Thoresen, som blant annet var i bank og i Oslo Sporveier i mange år før han igjen kom tilbake til forsvarssektoren i 2016.

Spesialiseringen innenfor IT, fra så tidlig som 80- og 90-tallet er for lengst faglig utdatert, innrømmer han, og etter hvert ble da også spesialfeltet hans mer og mer spisset inn mot ledelse. Det har han til gjengjeld drevet med lenge, og han har lært seg noen triks, blant annet når det gjelder tålmodighet og det å la prosesser gå sin gang.

Av natur mener han at han nok er en utålmodig type, som helst vil at ting skal skje fort, og gjerne med det samme. Han er også veldig drevet av resultater, og da kan man ikke alltid ta seg all verdens tid.

– Samtidig er du nødt til å klare å se et større bilde, sånn at utålmodigheten ikke ødelegger for det som skal skje. Du må la ting jobbes med, du må la organisasjonen jobbe frem løsningene, selv om du kanskje tenker: «Kan vi ikke bare gjøre det sånn?» Du må skape forankring og forståelse, og samtidig ha respekt for at det sitter fagfolk under deg som kan dette bedre enn deg, sier han, og legger til at etter mange år som toppleder har han erfart at man rett og slett må la ting få lov til å virke.

**Liker engasjementet.** Medarbeiderundersøkelser viser at ansatte i Forsvarsbygg jevnt over har et høyt engasjement for jobben sin. På bilene med Forsvarsbygg-logo på står også slagordet om at «vi skal bygge forsvarsevne hver dag».



**FINT BESØK.** Besøk av barnebarnet Ari var et kjærkomment avbrekk på kontoret. Foto: Privat.

– Det tror jeg er noe som betyr mye for de ansatte. Forsvarsbyggere er veldig engasjert i jobben sin og i virksomheten. De er opptatt av samfunnsoppdraget. For meg som leder er det en kjempekonto å ha, sier Thoresen, som understreker at han trives svært godt med å være leder i Forsvarsbygg.

Diskusjonene med de tillitsvalgte er noe han på eget initiativ trekker fram som noe han setter pris på. Han har innført ukentlige, uformelle møter i tillegg til de formelle, og sier at «de vet å si fra», men at det er høyt under taket og at dialogen er åpen og god.

– Vi er enige om hvor vi skal, og sorterer ut uenighetene underveis. De representerer jo mine ansatte, og det er mye lettere å snakke med fire stykker enn med alle 1.400 på en gang!

Det nærmeste han kommer å ha snakket med «alle» er en samling på rundt 700 stykker på Skype en gang, under pandemien. Og om det er vanskelig å samle alle nå, blir det enda vanskeligere når også 4-500 renholdere kommer inn igjen i organisasjonen, etter vedtak fra den sittende regjeringen.

– Jeg må si at jeg tar av meg hatten for den holdningen resten av organisasjonen har vist i den forbindelse. Folk sier: Det blir så bra, de er hjertelig velkomne, og sanne ting. Det er ingen selvfølge, sier han.

**Ingen er på B-laget.** Da Thoresen tiltrådte stillingen i sin tid, var en av de første oppgavene hans å gjøre noe med organisasjons-



**PÅ SVALBARD.** På grunn av isbjørnfaren anbefales det at våpenet ikke er langt unna når man ferdes utenfor bebyggelsen på egenhånd. Bildet er fra en tur ved Linnévatnet på Spitsbergen. Foto: Privat.





**SNØSKUTERTUR.** Sammen med kona Anne Siri på tur i Vest-Finnmark. Foto: Privat.

kartet, for å redusere administrative kostnader og sørge for bedre samhandling internt. Noe av det han gjorde var å halvere antallet i ledergruppa. Hele prosessen var gjennomført i løpet av ni måneder.

– Har du en kjepphest? Noe du vil at skal være arven etter deg når du er ferdig?

– For meg er det det å hele tiden drive en virksomhetsutvikling av Forsvarsbygg. Vi må hele tiden endre oss og tilpasse oss det som skjer rundt oss. Det tror jeg kanskje er det viktigste, sier han, og legger til at han alltid er opptatt av å understreke overfor de ansatte at «alle er forsvarsbyggere».

– Det er ikke sånn at du er noe viktigere selv om du er på et stort prosjekt med høy profil eller leder en stor avdeling. Eller for den saks skyld jobber med renhold eller lønnskjøringer. Alle er like viktige for sluttresultatet når det skal bygges forsvarsevne.

**Motorsykkkel og modeller.** Thorbjørn Thoresen er utvilsomt en forsvarsmann og en leder som ser verdien av god kommunikasjon med sine ansatte, men så fort han logger av og setter seg på motorsykkelen i retning Moss etter endt arbeidsdag, er han familiemann.

Anne Siri og han har holdt sammen siden de møtte hverandre på Klubben i Son for 40 år siden. Fire barn har det blitt, og noe av det beste han vet er å være sammen med flokken sin – enten det er den utvidede kjernefamilien eller øvrige familie. Han er veldig takknemlig for at teknologien gjør det mulig å følge med på utviklingen til barnebarnet på elleve måneder som bor i Stockholm.

– Hva gjør du når du skal koble av?

– Jeg er veldig glad i modellbygging, enten det er treskuter eller modellfly. Det er en veldig fin ting for å dra ned stresset. Det er lavterskel, og det er bare å tusle ned på hobbyrommet. Ellers er det selvfølgelig jakt

og fiske, som er veldig stas og noe jeg gjerne skulle hatt mer tid til.

– Forsvarsbygg handler i bunn og grunn om å holde ting i orden. Hvor nevenyttig er du selv på hjemmebane?

– Jeg synes jo selv at jeg er det, men det er ikke sikkert at alle som jobber i Forsvarsbygg er enige med meg i at jeg er spesielt hendig, men ... Joda, jeg klarer å holde ting i stand.

**Ikke alltid like kortreist.** Bli du invitert på besøk kan det godt hende du får servert noe kortreist, for eksempel brenneslesuppe, eller noe som ikke er så kortreist, men likevel selvsanket, som for eksempel multer fra Finnmark. Han og kona er begge glad i å lage mat.

Hytta er i høyeste grad kortreist. Den ligger på Fuglevik, ikke mer enn en åtte minutter lang kjøretur unna hjemmet.

– Feriefølelsen er ikke avhengig av hvor langt du reiser, mener han.

Etter hvert som de fire barna har vokst til har reiseaktiviteten tatt seg opp, og Thoresen får tilfredsstilt mye av den nysgjerrigheten han hadde som barn, da han slukte alt biblioteket hadde av faktabøker om dyr, og så alt som var av naturprogrammer på TV.

– Jeg hadde nok en drøm en stund om at jeg skulle bli undervannsfotograf eller parkvokter, smiler han.

Reiser til Afrika og til Svalbard, alltid med kameraet på plass, har det blitt mange av for han og kona opp gjennom årene, og han har for lengst slått seg til ro med at interessen for dyr er noe han kan holde på med på fritiden.

– Og det gikk bra, den gangen dere møtte isbjørn til fots på Svalbard?

– Jada. Det gikk veldig fint. Isbjørnen oppførte seg som den skulle, og det ble ingen alvorlig situasjon av det. Heldigvis.

**BÅTTUR.** Lille Ari på 11 måneder under opplæring som båtfører. Foto: Privat.

