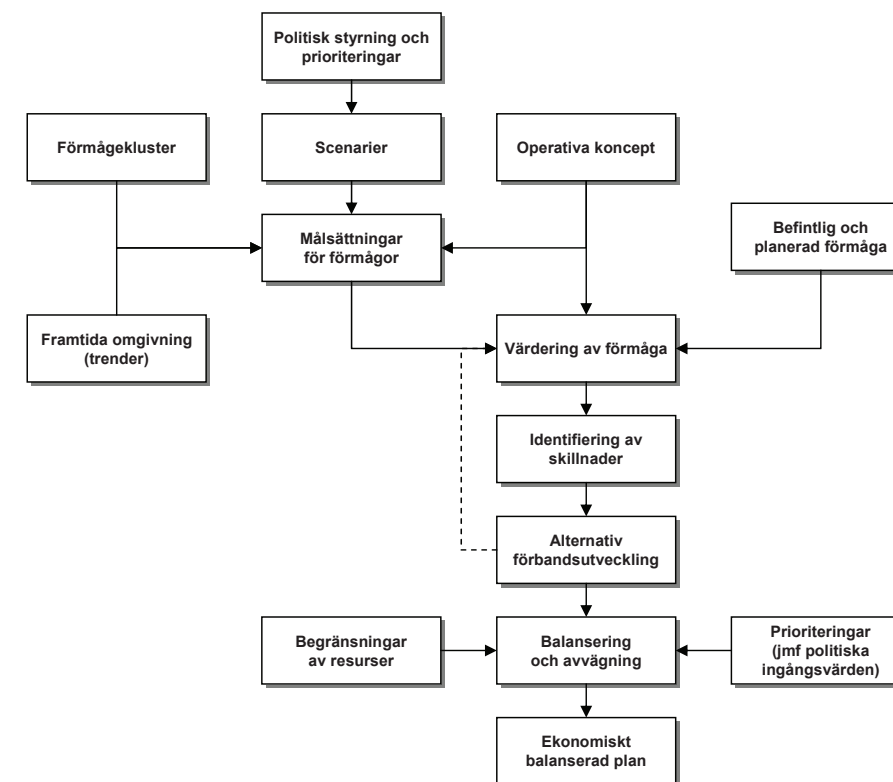


ANNA-LENA BERG, NIKLAS HALLBERG



FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.

Anna-Lena Berg, Niklas Hallberg

# Ansatser till förmågebaserad planering

Titel	Ansatser till förmågebaserad planering
Title	Approaches to Capability Based Planning
Rapportnr/Report no	FOI-R--3193--SE
Rapporttyp Report Type	Underlagsrapport
Månad/Month	Maj/May
Utgivningsår/Year	2011
Antal sidor/Pages	31 p
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Projektnr/Project no	E11214
Godkänd av/Approved by	Per Sundström
FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut Avdelningen för Försvarsanalys	FOI, Swedish Defence Research Agency
164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm

## Sammanfattning

Internationellt har allt fler försvarsmakter börjat tillämpa det som kallas för förmågebaserad planering (eng. *Capability Based Planning*). Även om det finns gemensamma principer ser dock tillämpningen olika ut mellan olika nationer och organisationer. Rapporten syftar till att ge en inblick i företeelsen förmågebaserad planering genom att först beskriva *Capability Based Planning* och därefter visa på två konkretiseringar av en förmågebaserad planering i form av den kanadensiska försvarsmaktens ansats samt *Nato Defence Planning Process* (NDPP).

Nyckelord: Förmågebaserad planering, Canadian Defence Planning Process, Nato Defence Planning Process

## Summary

International, an increasing number of armed forces apply what is called Capability Based Planning. However, there is no common strategy for Capability Based Planning, nations and organizations make of there variety, although there are common principles. The report aims to provide insight into the phenomenon Capability Based Planning by first describing *Capability-based Planning* and then two specific concretizations of capability-based planning in the form of the Canadian Armed Forces approach and *NATO Defence Planning Process (NDPP)*.

Keywords: Capability Based Planning, Canadian Defence Planning Process, Nato Defence Planning Process

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Capability Based Planning</b>	<b>8</b>
2.1	Planeringsprocessen .....	9
2.1.1	Användande av scenarier .....	10
<b>3</b>	<b>Förmågebaserad planering i Kanada</b>	<b>12</b>
3.1	Planeringsprocessen .....	12
3.1.1	Capability Planning.....	13
3.1.2	Capability Management .....	16
3.1.3	Capability Integration .....	18
<b>4</b>	<b>Nato Defence Planning Process</b>	<b>25</b>
4.1	Planeringsprocessen .....	25
4.1.1	Etablera politisk styrning .....	27
4.1.2	Kravställning .....	27
4.1.3	Fördela krav och fastställ mål .....	27
4.1.4	Implementering.....	28
4.1.5	Utvärdera resultat.....	28
4.1.6	Planeringsområden .....	29
<b>5</b>	<b>Reflektioner</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Litteratur</b>	<b>31</b>



# 1 Inledning

Inom Försvarsmakten genomförs ett arbete för att nå en förmågebaserad försvarsmaktsplanering (Berg, 2010). Internationellt pågår motsvarande utveckling som i många fall kommit längre än i Försvarsmakten.

Inom den integrerade materielledningen (IML) genomfördes en beredning om Teknik- och materielförsörjning av insatsorganisationen (ToMF IO). Ett resultat av beredningen blev en rekommendation om införande av *Nato Defence Planning Process* (NDPP) som planeringsmetod i Försvarsmakten. Efter genomförd beredning har en vidare analys genomförts avseende ett eventuellt införande av NDPP (C LEDES, 2010). En del i den analysen har varit ett konstaterande om behovet av att tydliggöra alternativa förmågebaserade planeringsprocesser.

Syftet med detta dokument är att ge en inblick i företeelsen förmågebaserad planering (eng. *Capability Based Planning*) (TTCP, 2011). Detta sker genom att först beskriva *Capability Based Planning*, vilket syftet är med denna ansats, hur det genomförs etc. Därefter beskrivs två konkretiseringar av en förmågebaserad planering i form av den kanadensiska försvarsmaktens ansats (Christopher et al, 2009; DND, 2002) samt *Nato Defence Planning Process* (NDPP) (NATO, 2011). Detta dokument beskriver dock inte ansatserna på sådan nivå att de rakt av kan tillämpas, utan syftet är enbart att ge en förståelse för hur de övergripande genomförs.



## 2 Capability Based Planning

Beskrivningen av *Capability Based Planning* (CBP) omfattar en sammanställning av information från rapporterna *Förmågebaserad försvarsmaktsplanering* (Berg, 2010), *Guide to Capability-Based Planning* (TTCP, 2004) samt *Portfolio-Analysis Methods for Assessing Capability Options* (Davis et al, 2008).

Den planeringsmetod som internationellt benämns CBP har utvecklats som ett sätt att undvika att planera i traditionella stuprör och övergå till att fokusera på behov istället för lösningar. Det vill säga att utgå från vad som behöver åstadkommas istället för att utgå från vilka förband och vilken materiel som ska ersättas. Ett exempel är att gå från frågan ”vilka nya artillerisystem som kan ersätta ett gammalt” till att fråga sig ”hur motståndaren kan påverkas på marken”. Det förmågebaserade arbetssättet utgår från övergripande styrningar som ofta är politiska, identifierar brister avseende förmåga, studerar lösningar och resulterar i en ekonomiskt realiserbar planering.

CBP används mer eller mindre tillämpat framförallt i USA men också i Storbritannien, Kanada, Australien samt i en del andra Nato-länder. Generellt sett finns det höga ambitioner med nyttjandet av CBP, men nivån på det praktiska genomförandet varierar.

CBP baseras på ett antal grundprinciper. Verksamheten kräver styrning avseende målsättningen för de olika förmågorna, den behöver ta hänsyn till hur förbanden används, så kallade förmågekluster<sup>1</sup> (eng. *capability partitions*) behöver skapas för att göra processen mer hanterbar och slutligen ska förmågorna realiseras inom tillgängliga resurser.

Införande av en förmågebaserad planeringsprocess förutsätter en organisationsstruktur som är anpassad till verksamheten där olika organisatoriska enheter har ett tydligt ansvar för olika arbetsmoment och där behov av resurser är tydliggjorda och uppfyllda. Förutom en organisation som är anpassad till arbetet måste praktiska frågor som planeringscykelns längd samt resultat av processen och dess delprocesser vara utredda.

Vid tillämpning av CBP finns två huvudsakliga intressenter av resultatet – beslutsfattare och förmågeutvecklare. Beslutsfattarna är de som ska ta ställning till avvägningar mellan behovet av förmågor och alternativa utvecklingsvägar.

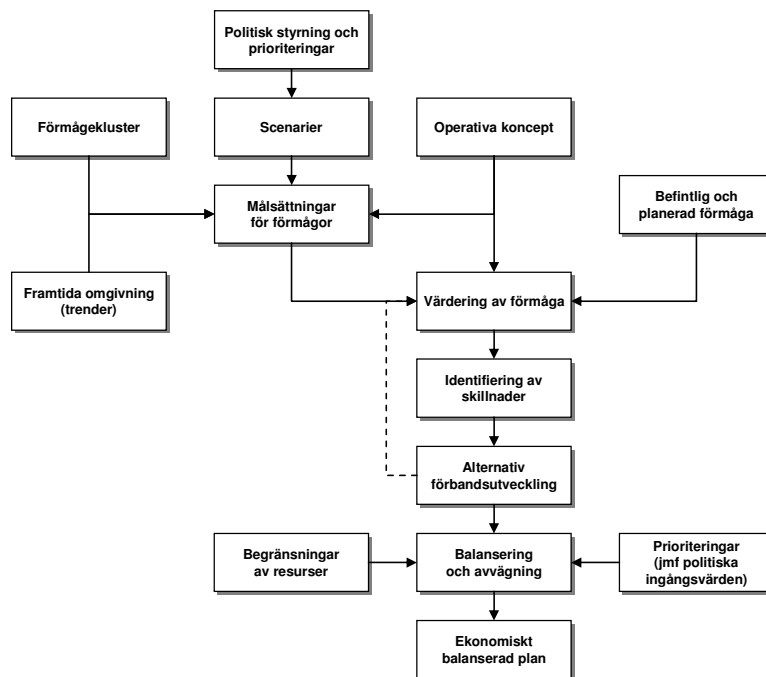
---

<sup>1</sup> Förmågor, i meningen lösa viss uppgift, är ett ramverk till vilket det är möjligt att relatera och jämföra en organisation. För att göra processen mer hanterbar skapas förmågekluster som utgår från möjligheten att lösa specifika uppgifter (förmågor). De förmågor som används som utgångspunkt vid CBP är ofta mer övergripande än till exempel svenska insatsförmågor, exempelvis *Intelligence*, *Land Effects Production* och *Movements*. Förmågeklustren kan därför, beroende på utformning, även bli ett sätt att konkretisera förmågorna.

De är främst intresserade av information som gör att det går att bedöma om strategiska mål kan uppnås, vilka risker som finns och beslutens (långsiktiga) effekter. Förmågeutvecklarna har till uppgift att ta fram de bästa alternativen för att möta förmågemål och behöver information om exempelvis synergieffekter mellan alternativa lösningar och effekt på övriga förmågor.

## 2.1 Planeringsprocessen

Hur den förmågebaserade planeringen genomförs skiljer sig åt mellan de länder som tillämpar den. På en övergripande nivå kan genomförandet beskrivas med gemensamma processteg (Figur 1).



Figur 1. Översiktlig beskrivning av CBP.

Processen startar med politiska styrningar och i styrningarna grundade prioriteringar. Utifrån styrningar och befintlig nivå identifieras förmågeglapp (eng. *capability gaps*). Alternativa lösningar för förmågeglappen beskrivs innan processen avslutas med en ekonomiskt balanserad plan. De flesta förband och huvuddelen av materielen bidrar till flertalet förmågor och förmågekluster (eng. *capability partitions*). Det är genomgående viktigt, men svårt, att ta hänsyn till detta vid utformning av lösningar och slutlig balanserad plan.

CBP förutsätter ett antal ingångsvärden som exempelvis strategiska styrningar, beskrivningar av betingelser i form av scenarier, begränsningar med hänsyn till ekonomi, idéer om utformning av framtida förband och erfarenheter från pågående eller genomförda insatser. Det operativa koncept som återfinns i Figur 1 ska beskriva hur förbanden förväntas operera.

I processen beskrivs förmågor som ett ramverk för att relatera och jämföra olika delar av en organisation, d.v.s. förband, till varandra. För att hantera en organisations komplexitet och i relation till förmågor skapas förmågekluster (eng. *capability partitions*). Ett exempel på förmågekluster kan vara *Kontroll under ytan*.

Flera av ovan beskrivna processteg kräver väl utvecklade metoder för att genomföras så att ett användbart resultat erhålls. Exempel på processteg som beskrivs närmare i internationell litteratur är skapandet av målsättningar för förmågorna och värderingen av förmåga. Målsättningar bör exempelvis relateras dels till olika tidpunkter, dels till olika scenarier men även ta hänsyn till att förmågor i vissa scenarier kan vara av avgörande betydelse medan de i andra scenarier är av mer stödjande karaktär. Även vid värdering av förmåga måste hänsyn tas till olika tidpunkter i utvecklingen av förmågan och de scenarier som är aktuella.

Det är en viktig del av CBP att förmågorna ska realiseras inom tillgängliga resurser vilket innebär att kostnader för de olika förmågorna är viktigt. Kostnaderna för olika förmågeutvecklingsalternativ måste redovisas över en längre tidshorisont för att inte enbart de effekter som uppstår i närtid utan även effekter över tiden ska kunna beaktas. När olika alternativ beskrivits utvärderas de olika alternativen i förhållande till målnivåerna och därefter sker en balansering av planen för att skapa balans mellan alternativens behov av resurser och tillgängliga resurser. Detta gäller förutom behov av ekonomiska resurser även behov av exempelvis personal, materiel och behov som uppstår vid specifika tidpunkter.

### 2.1.1 Användande av scenarier

Användande av scenarier är en viktig komponent i CBP, då denna bygger på att analysera förmågorna mot flera olika scenarier. Används för få, allt för lika eller tillrättalagda<sup>2</sup> scenarier begränsas den framtida handlingsfriheten och möjligheten att möta olika händelseutvecklingar. Scenarierna kan variera från verkliga händelser till generiska men bör återspegla den typ av uppgifter

---

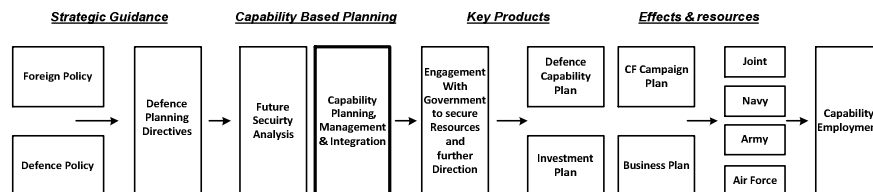
<sup>2</sup> Med tillrättalagt scenario avses ett scenario som anpassas till vad given förbandsstruktur kan istället för ett scenario som ställer krav men där kraven kanske inte kan mötas på grund av brister den givna förbandsstrukturen.

förbanden ska hantera. Därmed ligger scenarierna till grund för att beskriva de målsättningar mot vilka förmågorna värderas.

Scenarierna ger en nödvändig koppling mellan styrningar (eng. *policy*) och förmågemål. Avsikten med att använda scenarier är i första hand att ge ett sammanhang, snarare än att ge alternativa framtidsbilder eller beskriva specifika händelseutvecklingar. De sammanhang som beskrivs bör omfatta de typer av operationer som förväntas kunna genomföras och scenarierna bör omfatta de tidshorisonter som är aktuella att genomföra planering mot. Genom att ha flera tidshorisonter skapas en möjlighet att se och värdera förmågeutveckling över tiden istället för behov av förmåga vid en specifik tidpunkt.

### 3 Förmågebaserad planering i Kanada

The Chief of the Defence Staff of the Canadian Forces tog 2005 ett beslut att införa förmågebaserad planering som en del i en centralt styrd utveckling av det kanadensiska försvaret (Figur 2). Den centralt styrda utvecklingsprocessen utgår från *Government Strategic Guidance* och producerar förbandsenheter (eng. *force elements*) färdiga att sätta in.

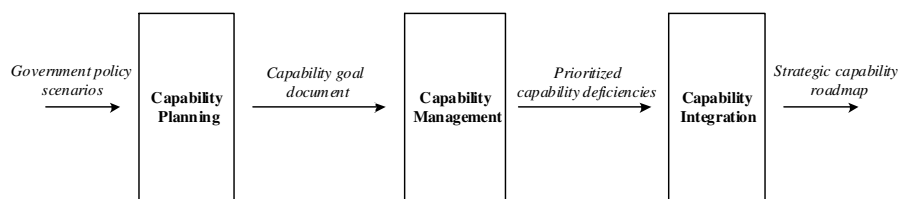


Figur 2. Kanadensiska försvarets process för utveckling av förmågor.

#### 3.1 Planeringsprocessen

Beskrivningen av den kanadensiska försvarsmaktens förmågebaserade planeringen baseras i huvudsak på rapporterna *CF Operational Planning Process* (DND, 2002) och *Strategic Capability Roadmap Version 1.0 Analytic Framework* (Christopher, et al 2009).

Syftet med denna ansats är att, med utgångspunkt i scenarier, fastställa vilka förbandselement (eng. *force structure elements*) försvaret ska investera i för att fylla både befintliga identifierade brister i förmågor och de brister som kommer att uppstå för att möta framtida förbandsmålsättningar (eng. *force structure objectives*). Det vill säga de förmågor försvaret ska ha framöver. Den förmågebaserade planeringen avses att itereras var tredje år och består av tre aktiviteter (Figur 3).

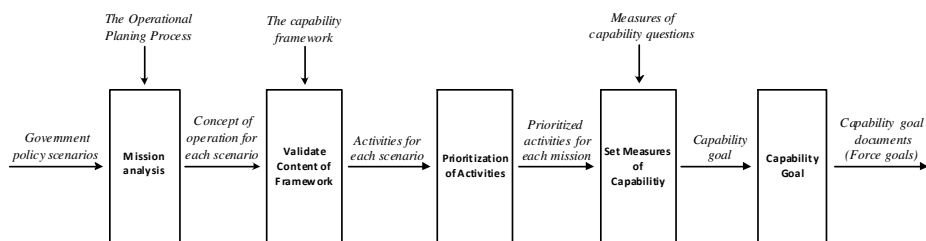


Figur 3. Den förmågebaserade planeringen med sina tre aktiviteter.

- *Capability Planning* – syftar till att fastställa vilka förmågor försvaret ska ha.
- *Capability Management* – syftar till att bedöma hur väl försvaret möter de krav på förmågor som ställts.
- *Capability Integration* – omfattar hur förändringar ska genomföras för att försvaret på bästa sätt ska möta ställda krav.

### 3.1.1 Capability Planning

*Capability Planning* är den första aktiviteten i den förmågebaserade planeringen. I *Capability Planning* analyseras scenarier som är erhållna ur *Government Policy* för att besluta (fastställa) förmågemål (eng. *Capability Goal*). Dessa förmågemål är såväl kvalitativa som kvantitativa. Förmågeplaneringen består av fem steg (1) *Mission Analysis*, (2) *Validate Content of Framework*, (3) *Prioritization of Activities*, (4) *Set Measures of Capability* och (5) *Capability Goal* (Figur 4).



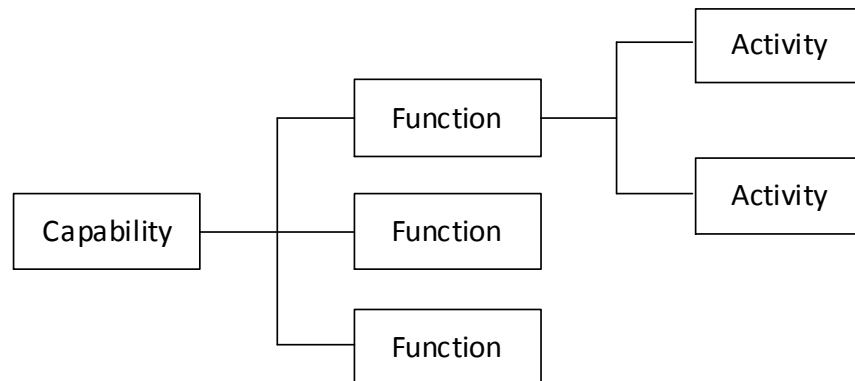
Figur 4. Översiktlig beskrivning av *Capability Planning*.

#### 3.1.1.1 Mission Analysis

Syftet med *Mission Analysis* är att omsätta erhållna scenarier till *Concept of Operations* (Figur 4). En uppgiftsanalys (eng. *mission analysis*) genomförs för varje scenario med stöd av en *Operational Planning Process* (DND, 2002). Detta resulterar i ett antal handlingsalternativ (eng. *courses of actions*) för varje scenario. Ett *Capability Development Board* väljer ett av dessa handlingsalternativ, för varje scenario. Det vill säga det sätt en händelse motsvarande scenariot ska hanteras på. Resultat av steget är ett *Concept of Operation* för varje scenario.

### 3.1.1.2 Validate Content of Framework

Syftet med *Validate Content of Framework* är att baserat på identifierade *Concept of Operations* validera nuvarande förmågor. Det vill säga att avgöra hur väl nuvarande förmågor motsvara de som behövs för att genomföra insatser enligt scenarierna. Varje förmåga beskrivs i tre nivåer av (1) Förmåga (eng. *capability*), (2) Funktioner (eng. *functions*) och (3) Aktiviteter (eng. *activities*) (Figur 5).



Figur 5. I *Content of Framework* beskrivs förmågorna i form av funktioner vilka beskrivs som aktiviteter.

Samtliga aktiviteter är inte relevanta för samtliga scenariers aktiviteter, men de ska fungera för de scenarier där de är relevanta. Ingångsvärde för steget är fastställda *Concept of Operations* och förmågeramverket (eng. *capability framework*) med nuvarande förmågor (Tabell 1). För att validera nuvarande uppsättning förmågor, identifieras de aktiviteter som skulle vara aktuella för ett scenario.

Tabell 1. Kanadensiska försvarets *Capability Framework*.

<b>Command Domain</b>	<b>Shield Domain</b>
Command Support Joint Effects Targeting	Force Protection
<b>Sense Domain</b>	<b>Sustain Domain</b>
Intelligence Surveillance and Reconnaissance	Sustainment Support Service Movements Theatre Activation and Deactivation
<b>Act Domain</b>	<b>Force Generation Domain</b>
Aerospace Effects Production Land Effects Production Maritime Effects Production Special Ops Effects Production Non-Kinetic Effects Production	Force Generation

### 3.1.1.3 *Prioritization of Activities*

Syftet med *Prioritization of Activities* (även benämnt *Score Activities*) är att få en uppskattning av hur viktiga aktiviteterna är baserat på vikten av att erhålla avsedd effekt av ett uppdrag (eng: *mission*). Detta sker genom att värdera scenarierna, hur viktiga aktiviteterna är för att uppnå målet för varje scenario samt scenarierna avseende deras frekvens och konsekvens. Ingångsvärden för steget utgörs sedan av scenarierna och aktiviteterna. Uppskattningen av hur viktiga aktiviteterna är sker därefter genom att först värdera vikten av att uppnå uppdragets effekt, och därefter värdera aktivitetens påverkan på uppdragets effekt för att skapa ett numeriskt värde för varje aktivitet. Ett verktyg (CATCAM tool) används för att beräkna vikten av varje aktivitet. (Formel: "Vikten av aktiviteten" = "Uppdragets vikt" \* "Aktivitetens påverkan på uppdraget"). Resultatet utgörs av en övergripande prioritering av aktiviteterna. De standardiserade uppdragseffekter som används är: Kontrollera (eng: *Control*), Forma (eng: *Shape*), Stabilisera (eng: *Stabilize*), Skydda (eng: *Shield*), Planlägga och upprätthålla (eng: *Project and sustain*) och Välgrundat handlingsalternativ (eng: *Informed Direction*).



### 3.1.1.4 Set Measures of Capability

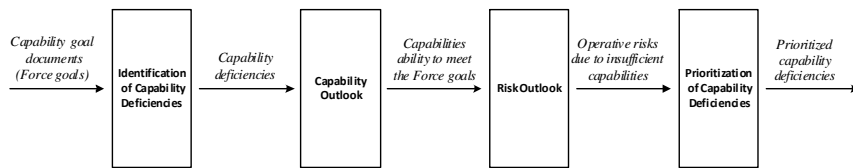
Syftet med *Set Measures of Capability* är att för varje scenario, tilldela förmågorna kvalitativa och kvantitativa egenskaper, till dessa ta fram scenariospecifika frågor för att avgöra hur väl målet med förmågan är uppfyllt samt att besvara dessa frågor. Ingångsvärde till detta steg utgörs av scenarier, förmågor och en uppsättning förmågerelaterade frågor (eng. *Measures of Capability*). I steget avgörs vilka av dessa frågor, *Measures of Capability*, som är relevanta för en förmåga givet ett scenario. De används därmed för att beskriva kvalitativt och kvantitativt behov avseende förmågorna i scenariot. Resultatet utgörs av förmågemål (innehållande mål för varje egenskap hos förmågan) för varje scenario samt de frågor som ska ställas och svaren på dessa.

### 3.1.1.5 Capability Goal

Syftet med steget *Capability Goal* är att dokumentera förmågemålen. Frågorna, *Measures of Capability*, används för att kvalitativt och kvantitativt beskriva scenariospecifika behov. För varje scenario och varje förmåga skapas ett *Capability Goal document* som innehåller svaren på frågorna (*Measures of Capability*) och den prioriterade listan av aktiviteter. Summan av respektive förmågas *Capability Goal* i alla scenarier ger *Force Goals* för respektive förmåga. *Force Goals* används i den efterföljande aktiviteten *Capability Management* för att identifiera och prioritera förmågebrister. Resultatet av steget är dokumenterade *Force Goals*. Det vill säga, för varje scenario och varje förmåga skapas ett *Capability Goal Document* som består av svar på frågorna *Measures of Capability* och den prioriterade listan av aktiviteter.

## 3.1.2 Capability Management

I *Capability Management* identifieras förmågebrister, vilka prioriteras baserat deras påverkan på operationer. En förmågebrist definieras som ett område där försvaret har otillräcklig kapacitet och/eller förmåga att uppfylla de *Force Goals* som fastställs i *Capability Planning*. *Capability Management* omfattar fyra steg: (1) *Identification of Capability Deficiencies*, (2) *Capability Outlook*, (3) *Risk Outlook* och (4) *Prioritization of Capability Deficiencies* (Figur 6).



Figur 6. Aktiviteten Capability Management vars syfte är att utifrån det identifierade behovet av förmågor identifiera brister i dessa.

### 3.1.2.1 Identification of Capability Deficiencies

Syftet med *Identification of Capability Deficiencies* är att identifiera förmågebrister. De effekter befintliga och framtida *force elements* kan producera mäts mot utvärderingskriterierna ur svaren på *Measures of Capability* frågorna som ingår i *Force Goals*. För att stödja identifiering av förmågebrister används ett verktyg, *The Force Generation and Evaluation* (ForGE). I ForGE anges för en given tidsperiod och varje *force element* (existerande eller planerat) en bedömning av huruvida det kan bidra till samtliga utvärderingskriterier. Baserat på detta bedöms det för den givna tidsperioden om det finns en förmågebrist. Det vill säga om det för given tidsperiod inte finns något *force element* som uppfyller de fastställda utvärderingskriterierna. För att bedöma förmågebristen över en längre tidsperiod måste flera förmågevärderingar genomföras, för att hänsyn ska tas till införandet av nya *force elements* eller att *force elements* når slutet på sin livscykel.

### 3.1.2.2 Capability Outlook

Syftet med *Capability Outlook* är att göra en bedömning av varje förmågas status på skalan: (1) anses uppfylla *Force Goals*, (2) anses vara otillräcklighet att fullt ut uppfylla *Force Goals* och (3) anses ha allvarliga tillkortakommanden för att uppfylla *Force Goals*. Även denna analys gör med hjälp av verktyget ForGE.

### 3.1.2.3 Risk Outlook

Syftet med *Risk Outlook* är att göra en bedömning av vilka operativa risker som blir följden av den bedömning som görs av förmågornas status i *Capability Outlook*. Detta sker genom att först gruppera de scenarier som nyttjades för att skapa the *Force Goals* under fem uppdrag kategorier: (1) *Domestic/Continental Stabilize*, (2) *Domestic/Continental Control*, (3) *International Stabilize*, (4) *International Control Intra-State* och (5) *International Control Inter-State* (Christopher, 2009). Därefter genomförs en riskbedömning för varje uppdragskategori för att fastställa sannolikheten för att uppdraget lyckas. Detta sker baserat på statusen hos förmågorna som fastställts i *Capability Outlook* och

de krav på förmåga som härrör från scenarierna i respektive uppdragskategori. Bedömningen sker med stöd av ämnesexperter.

### 3.1.2.4 Prioritization of Capability Deficiencies

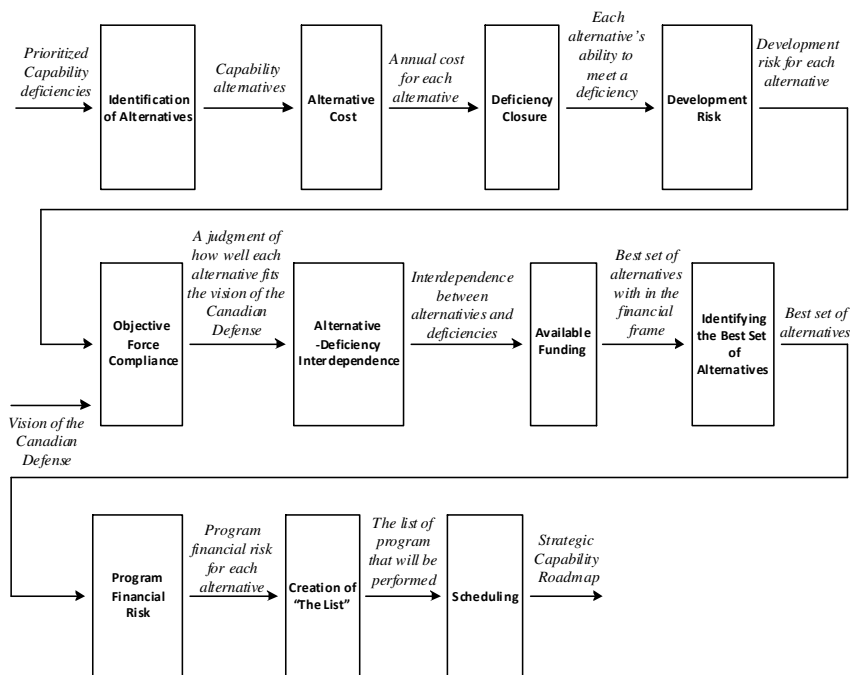
Syftet med *Prioritization of Capability Deficiencies* är att fastställa vilka förmågebrister som är viktigast att hantera. För detta används verktyget *Activity-based Neoteric Deficiency Ranking and Evaluation Workbook* (ANDREW). Förmågebristerna prioriteras utifrån en bedömning baserat på den påverkan bristerna har på förmågan att genomföra aktiviteter i enlighet med scenarierna. Bristen konsekvens definieras i Tabell 2.

Tabell 2. Kanadensiska försvarets kriterier för att värdera konsekvenserna av en förmågebrist.

Rating	Impact
High	This deficiency will <b>almost always</b> (>80 % of the time) prevent this Activity from being successfully performed.
Medium	This deficiency will <b>often</b> (20 %-80 %) of the time prevent this activity from being successfully performed.
Low	This deficiency will <b>rarely</b> (<20 % of the time) prevent this activity from being successfully performed.

### 3.1.3 Capability Integration

*Capability Integration* är den sista aktiviteten i den förmågebaserade planeringen. Syftet är att med utgångspunkt i de prioriterade förmågebristerna identifierade i *Capability Management* fastställa det bästa valet av alternativa investeringar i utveckling av förmågor, för att lösa bristerna i största möjliga utsträckning. Givet en begränsad årlig budget är detta ett mångdimensionellt optimeringsproblem. När den önskade uppsättningen av utvecklingsalternativ avseende förmågor identifierats, måste utvecklingsprogrammets risk uppskattas och en tidsplan för genomförandet fastställas. Resultatet av *Capability Integration* utgörs av en *Strategic Capability Roadmap* som nyttjas som ett av de viktigaste underlagen för framtagning av *the Departmental Investment Plan*. Denna aktivitet består av elva steg: (1) *Identification of Alternatives*, (2) *Alternative Cost*, (3) *Deficiency Closure*, (4) *Development Risk*, (5) *Objective Force Compliance*, (6) *Alternative-Deficiency Interdependence*, (7) *Available Funding*, (8) *Identifying the Best Set of Alternatives*, (9) *Program Financial Risk*, (10) *Creation of "The List"* och (11) *Scheduling* (Figur 7).



Figur 7. Aktiviteten *Capability Integration* vars syfte är att utifrån identifierade brister ta fram en tidsplan för att lösa dem.

### 3.1.3.1 Identification of Alternatives

Syftet med *Identification of Alternatives* är att ta fram handlingsalternativ för att åtgärda identifierade förmågebrister. Så kallade *Capability Managers* inom försvaret är ansvariga för att generera alternativ för hantering av förmågebristerna inom respektive område. Vanligtvis tas tre eller flera alternativ fram för hantering av varje förmågebrist. Alternativen kan omfatta att anskaffa ny utrustning, förändra i arbetsrutiner, tilldela nya roller för befintliga system eller uppgradera befintligt system. Det kan också inbegripa att bedriva forskning för att utveckla exempelvis ny teknik. Ett alternativ behöver inte fullt ut avhjälpa en förmågebrist, utan kan bidra med att reducera omfattningen av den. För att inte enbart traditionella alternativ ska föreslås är det viktigt att lägga tid och resurser på att genomföra en omfattande granskning av möjligheterna att komma tillrätta med bristerna.

En mall är utformad för att säkerställa att alternativen beskrivs med samma format, för att underlätta jämförelser mellan olika alternativ. Mallen gör det också möjligt att delvis automatiskt hantera beskrivningarna. Mallen innehåller följande information:

- Alternative identifier
- In-service life cycle
- Rough-order-of-magnitude cost
- Cost accuracy
- Personnel changes
- Project stand-up timeframe
- Deficiency closure – completeness and availability
- Risk - technological and implementation

### 3.1.3.2 Alternative Cost

Syftet med *Alternative Cost* är att ta fram kostnaden för varje alternativ. En grov uppskattning av kostnaden (eng. *rough-order-of-magnitude cost*) tas fram för varje föreslaget alternativ. Denna kostnad innefattar initial anskaffningskostnad och de kostnader som kan förväntas i ett fortsatt livscykelperspektiv. För erhålla jämförbarhet i utvärderingen omvandlas samtliga alternativs kostnader till kostnad per år (eng. *Equivalent Annual Cost*). Detta sker genom att dividera den totala kostnaden med den beräknade tid som alternativet beräknas vara i drift. Även årliga ökning av kostnader för personal beaktas. Slutligen, för att erhålla en så sann uppskattning som möjligt av den totala kostnaden för varje alternativ, måste de direkta kostnaderna kompletteras med uppskattade indirekta kostnader för exempelvis nationell upphandling, drift och underhåll, utrustning, utbildning samt forskning och utveckling.

### 3.1.3.3 Deficiency Closure

Syftet med *Deficiency Closure* är att fastställa alternativens övergripande möjlighet att tillgodose en brist, vilket bedöms avseende (1) fullständighet enligt skalan hög, medel och låg, samt den förväntade (2) tillgänglighet och tillgång som bedöms enligt skalan hög, medel och låg.

### 3.1.3.4 Development Risk

Syftet med *Development Risk* är att bedöma riskerna relaterade till utvecklingen av var och ett av alternativen vilket sker baserat på de fyra utvärderingskriterierna: (1) teknisk mognad, (2) teknisk underhållbarhet, (3)

implementationsberoenden och (4) implementeringsförändring. Dessa bedömningskriterier är tagna ur ett frågeformulär för riskvärdering som tillhandahålls av *Treasury Board Policy on Project Management*. Varje riskbedömningskriterium har fyra motsvarande formuleringar som beskriver olika risknivåer. Varje formulering har en tillhörande poäng. För varje kriterium väljs den formulering som bäst motsvarar situationen. Endast ett val för varje kriterium väljs. Den genomsnittliga poängen för samtliga kriterier beräknas. Ett genomsnitt värde av ett till tre motsvarar låg risk, större än tre och upp till fem motsvarar medelstor risk och ett genomsnittligt värde på mer än fem och upp till sju motsvarar hög risk. Varje alternativ ges därmed en riskbedömning som låg, medel eller hög.

### 3.1.3.5 Objective Force Compliance

Parallellt med framtagandet av alternativ för att lösa de identifierade bristerna, skapas en övergripande beskrivning av de förband som är tänkta för framtiden. Detta för att erhålla en bild av det framtida försvaret mot vilken förbandsutvecklingar kan jämföras. Denna bild blir därmed även ett beslutsstödunderlag för utvecklingsverksamhet. De egenskaper, kompetenser och resultat som krävs ska ses som vägledande för de gemensamma insatserna att optimera försvarets förmågor. Syftet med *the Objective Force Compliance* är att ta fram ett antal nyckelattribut för att bedöma hur väl varje alternativ passar visionen av det framtida försvaret. Dessa nyckelattribut utgör därmed utvärderingskriterier för varje förmågealternativ. Förmågealternativen bedöms mot tio utvärderingskriterier. Om alternativet bedöms uppfylla ett enskilt utvärderingskriterium, ges det värdet "1" för denna faktor, i annat fall ges det värdet "0". Poängen för samtliga utvärderingskriterier summeras och divideras med 10, vilket ger varje alternativ överensstämmelsevärde i procent, exempelvis 80 % uppfyllelse.

### 3.1.3.6 Alternative-Deficiency Interdependence

Möjligheten att realisera alternativ kan vara beroende av tillstånd av andra förmågor och utvecklingen av andra alternativ. För att beakta det ömsesidiga beroendet mellan olika alternativ och brister, nyttjas en matris och skattningsskala. En tregradig skala används för att betygsätta beroende av ett alternativ mot en brist: (1) inget beroende, (2) svaga beroende och (3) starkt beroende. Varje nivå i skala har ett sambandsberoendevärde som används för att justera vilket bidrag alternativet ger till att hantera relaterade brister. Beroendevärdet är i vilken utsträckning utförandet av alternativa lösningar skulle degraderas utan att bidraget till att hantera en relaterad brist påverkas. Utan beroende, skulle det inte finnas någon förväntad försämring. Med starka beroenden, skulle en påtaglig (men inte totalt) försämring erhållas.

### 3.1.3.7 Available Funding

Syftet med *Available Funding* är att fastställa den bästa uppsättningen alternativ baserat på tillgänglig finansiering. För långsiktig planering och livscykelhantering anses *average/equivalent* årlig kostnad vara en bra ansats för att bedöma kostnaden på system som förvärvas och som ersätts cykliskt. Att jämföra motsvarande årliga kostnader mot den årliga finansieringen av programmet möjliggör en långsiktig bedömning om programmet kommer att kunna finansieras. Om den totala årskostnaden för systemen överstiger den årliga budgeten kommer förr eller senare några av de planerade systemen inte realiseras, och det finns risk för att förmågor ej kan upprätthållas.

### 3.1.3.8 Identifying the Best Set of Alternatives

Syfte med *Identifying the Best Set of Alternatives* är att avgöra den bästa uppsättningen alternativ. Detta är ett optimeringsproblem vilket innebär att utmaningen är att identifiera den uppsättning av alternativ som ryms inom tillgängliga resursramar och som bäst bidrar till att avhjälpa identifierade brister. Ingångsvärden för att genomföra optimeringen har tagits fram i föregående steg. Då samtliga alternativ är identifierade är de beskrivna med, deras årliga kostnad, graden av hur väl alternativet bidrar till att avhjälpa brister, kostnader för personal och risker samt överstämmelse med försvarsmål och dessa ömsesidigt beroende med andra brister. Det grundläggande optimeringsproblemet är att hitta en uppsättning alternativ som levererar den högsta sammanlagda förmågan vid lägsta risken med största överstämmelse med försvarsmål inom en given budget (kostnader och personal). Eftersom nivån av förmåga som ges av ett alternativ kan vara en funktion av att det finns andra alternativ blir optimeringsproblem komplext och är inte möjligt att genomföra utan datorstöd. För att genomföra optimering utnyttjas *Phoenix ModelCenter 7.1 programming software suite*.

### 3.1.3.9 Program Financial Risk

Syftet med *Program Financial Risk* är identifiera och bedöma de finansiella risker som föreligger. För att åstadkomma detta bedöms osäkerheten avseende kostnaden för varje alternativ som en funktion av vilken nivå planeringen av programmet är i, med en tregradig skala.

- Störst osäkerhet har de alternativ som är nya idéer. Kostnaden för alternativen kan uppskattas så högt som tre gånger den beräknade kostnaden och så lågt som halva den beräknade kostnaden.
- Mellannivån av osäkerhet tilldelas de program som det gjorts konceptstudier inom. Kostnaden uppskattas mellan dubbla till halva den beräknade kostnaden.

- Lägst osäkerhet har de projekt där planeringen för alternativa är på projektidentifieringsstadium, där är kostnaden från 75 % högre än beräkningen till så lågt som 25 % lägre än det uppskattade.

Dessa kostnadsgränser fastställs som intervall för kostnaderna för varje förmågealternativ.

En viktig fråga för ledande befattningshavare är att bedöma den finansiella risken i samband med beslut avseende rekommenderade förmågealternativ. För att hänsyn ska tas till osäkerhet avseende kostnaderna presenteras dessa för *Joint Capability Requirements Board*. De gör en bedömning av det övergripande värdet av en strategisk satsning mot dessa kostnader, baserat på den finansiella buffert som bör reserveras för att hantera potentiella kostnadsökningar. Detta sker med stöd av sannolikhetsberäkningar för att överskrida de finansiella gränserna. För att bedöma sannolikheten för att en *Strategic Capability Roadmap* överskrider de bedömda kostnaderna behandlas alternativen som sannolikhetsfördelningar. Den kostnadsberäkning som anses vara den mest troliga kostnaden nyttjas och osäkerheten avseende kostnaden definieras av de lägsta och högsta värdena av kostnadsramen. För att säkerställa en robust bedömning av den finansiella risken görs tre separata analyser med olika sannolikhetsmodeller.

### 3.1.3.10 Creation of "The List"

Syftet med *Creation of The List* är att skapa en lista med de utvecklingsprogram som ska genomföras. Eftersom de faktorer som används för optimeringen bara är en begränsad mängd av faktiska påverkansfaktorer och därmed ger en begränsad bild, görs det slutliga valet av en arbetsgrupp bestående av ledamöter från *Department of National Defence* och *Canadian Forces Force Development*. Arbetsgruppen beaktar varje brist och alla alternativ som ingår i den slutgiltiga lösningen debatteras och valideras avseende lämplighet och acceptans. De allra flesta rekommenderade förmågealternativ antas, men arbetsgruppen kan även välja andra alternativ ur de som identifierats som möjliga för att lösa bristen.

För att få stöd för *Strategic Capability Roadmap* hos den högsta ledningen, måste *Strategic Capability Roadmap* integreras med andra befintliga försvarsmaktsutvecklingsinitiativ. För att skapa en sömlös och sammanhängande integration översätts förmågealternativ i *Strategic Capability Roadmap* till *alternative components* eller *pseudo-projects*. Den slutliga uppsättning projekt och *alternative components* sätts samman. För att möjliggöra rangordning och för att underlätta prioritering tilldelas *Strategic Capability Roadmap mission-value* betyg. Statligt styrda projekt som fastställts i *the Canada First Defence Strategy* ges högsta *mission-value* (100), projekt som inletts under tidigare regeringens ges *mission-value* 95, projekt som är under genomförandet ges ett *mission-value* på 90 och projekt som godkänts, men som inte är under genomförande tilldelas ett *mission-value* på 85. De projekt som erhåller högsta



*mission-value* ska ses prioriterade att färdigställas och ska vara oförändrade avseende utförande och planering.

### 3.1.3.11 Scheduling

Syftet med *Scheduling* är att skapa en tidsplan för genomförande av *the Strategic Capability Roadmap*. Denna tidsplan beskrivs på en strategisk nivå och utgör startpunkt för den detaljerade investeringsplanen, som innefattar detaljerade milstolpar etc. Den 20-åriga tidsplanen indelas in i fyra perioder på fem år med syfte att identifiera vilka projekt och element som kommer att uppnå operativ förmåga inom varje tidsperiod. För att skapa denna tidsplan, måste det fastställas hur mycket finansiering som finns tillgängligt i varje tidsperiod.

## 4 Nato Defence Planning Process

Beskrivningen av *Nato Defence Planning Process* (NDPP) baseras i huvudsak på rapporten *Outline Model for a Nato Defence Planning Process* (NATO, 2009) samt den information som Nato och Litauen tillgängliggjort avseende NDPP via sina hemsidor (NDPP, 2011, MNDRL, 2011). NDPP lanserades i form av ett första utkast inom Nato under 2009, och i med det påbörjades en övergång från tidigare planeringsprocess till NDPP. Ambitionen är att NDPP jämfört med tidigare planeringsprocess ska vara mer sammanhållen och heltäckande samt inte enbart fokusera på Natos militära aspekter utan även på de civila. Majoriteten av förändringarna bedöms påverka den personal för *defence planning* som finns i Nato som organisation men även de enskilda medlemsländernas planeringsprocesser kan påverkas inom specifika områden, delvis beroende på hur länderna tidigare genomfört arbetet.

NDPP syftar till att bidra med ett ramverk inom vilket de enskilda medlemsländernas och organisationens *defence planning*<sup>3</sup> ska harmoniseras och effektiviseras. Målsättningen med processen är att identifiera, utveckla och bidra med förband som är interoperabla och rätt förberedda, utrustade och tränade för att vid en given tidpunkt lösa aktuella uppgifter. Men processen fokuserar inte enbart på förbanden utan på att skapa nödvändiga förmågor, både militära och icke-militära. Processen är utformad för att möjliggöra att enskilda länder kan bibehålla sin suveränitet samtidigt som ländernas utveckling bidrar till att stärka Natos gemensamma målsättningar.

*Defence planning* som begrepp omfattar relaterat till NDPP ett flertal områden (eng. *planning domains*), exempelvis förband (eng. *forces*), resurser (eng. *resource*), materiel (eng. *armaments*), logistik (eng. *logistics*), ledning (eng. *C3 – consultation, command and control*), underrättelser (eng. *intelligence*), civil krishantering (eng. *civil emergency planning*) samt forskning och utveckling (eng. *research and technology*). Efter följande beskrivning av processen som sådan återfinns en kortare beskrivning av några av områdena.

### 4.1 Planeringsprocessen

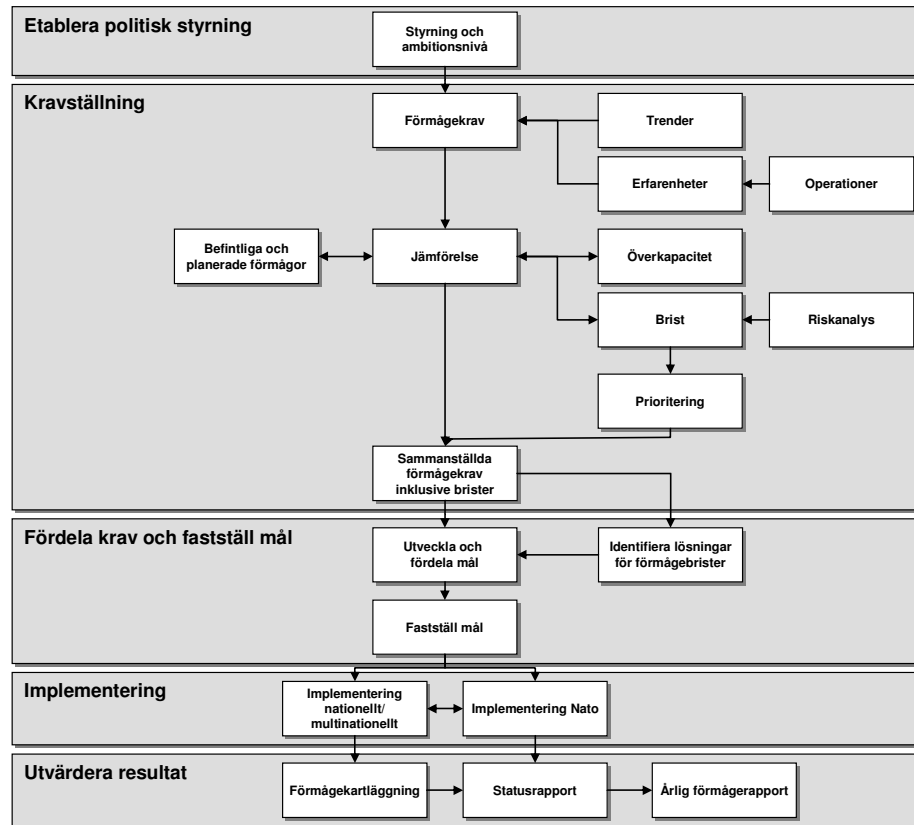
NDPP som process är i grunden sekventiell och genomförs i en fyraårig cykel men processen kan genomföras mer iterativt. Arbetet delas in i fem steg:

- Etablera politisk styrning (eng. *establish political guidance*)
- Kravställning (eng. *determine requirements*)

<sup>3</sup> Begreppet *defence planning* översätts lämpligast med försvarsmaktsplanering. Den direkta översättningen försvarsplanering motsvaras som den genomförs i Sverige normalt av begreppet *operational planning* eller *operations planning*.

- Fördela krav och fastställ mål (eng. *apportion requirements and set targets*)
- Implementering (eng. *facilitate implementation*)
- Utvärdera resultat (eng. *review results*)

Figur 8 ger en översiktlig bild av processen. Efter figuren följer en beskrivning av de olika stegen.



Figur 8. Översiktlig beskrivning av NDPP.

#### 4.1.1 Etablera politisk styrning

Målet med processteget Etablera politisk styrning är att skapa en tydlig styrning som beskriver de syften och målsättningar som ska tillgodoses av planeringen. Processteget bryter ner den strategiska styrningen till en tillräcklig detaljnivå för att planeringen ska kunna fastställa vilka förmågekrav som finns. På så sätt reduceras behovet av andra politiska styrningar för att genomföra *defence planning*.

Styrningen fokuserar på att definiera hur många och vilken typ av operationer Nato ska kunna genomföra i framtiden samt definiera erforderliga kvalitativa förmågekrav. Därutöver definieras relaterade ambitionsnivåer och tidpunkter. Processteget Etablera politisk styrning genomförs minst var fjärde år.

#### 4.1.2 Kravställning

Målet med processteget Kravställning är en lista med förmågekrav (*Minimum Capability Requirements*). Förmågekraven utgår från styrningarna och inkluderar samtliga krav som anses nödvändiga för att möta styrningarna, både kvantitativt och kvalitativt. Förmågekraven utgår även från analyser av framtida utveckling och erfarenheter från pågående och genomförda operationer.

Listan med förmågekrav jämförs med befintliga och planerade förmågor, både inom Nato som organisation och inom de enskilda medlemsländerna, vilket resulterar i beskrivningar av områden med överkapacitet och områden med brister. Bristerna analyseras med avseende på vilka risker de innebär innan respektive brist prioriteras.

Kravställningen resulterar slutligen i en sammanställd lista med förmågekrav inklusive prioriterade brister. Processteget täcker samtliga planeringsområden.

#### 4.1.3 Fördela krav och fastställ mål

Inledningsvis inom processteget Fördela krav och fastställ mål, utvecklas mål både för befintliga och planerade förmågor inom den sammanställda listan med förmågekrav. Målen beskrivs i förmågetermer som *target packages* tillsammans med prioriteringar och tidskrav. Därefter fördelas olika *target packages* till enskilda medlemsländer och enheter inom Nato utgående från principer om rättvis fördelning och rimliga utmaningar.

Varje medlemsland kan därefter beskriva sin syn på målen och dess prioriteringar, vilka jämförs mot Natos samlade målsättning och en rimlig nivå fastställs för respektive land. De olika mål som överenskommit inom Nato kompletteras med en rapport som beskriver aktuell status och en uppskattning av effekten på Natos gemensamma målsättning om det planerade målet inte kan uppnås.

#### 4.1.4 Implementering

Processteget Implementering stödjer nationella och faciliterar multinationella ansträngningar att möta överenskomna målsättningar och prioriteringar på ett enhetligt sätt vid rätt tidpunkt. Målet är att fokusera på de viktigaste bristerna genom att uppmuntra nationella implementeringar och stödja multinationella lösningar. Detta steg inkluderar även nationell implementering av standardisering, exempelvis STANAGs/Allied Publications.

Det arbete som sker för att utveckla och implementera förmågeförbättringar sker genom mångsidigt sammansatta arbetsgrupper som representerar aktuella intressenter. Varje arbetsgrupp stöds av en *Capability Monitor* som håller sig uppdaterad över verksamheten i implementeringen och kan ge återkoppling och kompletterande styrningar till arbetsgruppen. I motsats till övriga steg i processen genomförs detta kontinuerligt.

#### 4.1.5 Utvärdera resultat

Processteget Utvärdera resultat syftar till att utvärdera i vilken mån politiska styrningar, ambitioner och målsättningar uppnåtts för att ge ingångsvärden till nästa planeringscykel.

*Defence Planning Capability Review* (DPCR) granskar och bedömer hur väl den samlade planeringen och därtill relaterad verksamhet, exempelvis implementering, möter fastställda politiska inriktningar. DPCR är det huvudsakliga verktyget för att generera återkoppling och nya ingångsvärden till nästa planeringscykel. Genomgångarna/granskningarna genomförs vartannat år.

Processteget inleds med genomförande av en förmågekartläggning, *Defence Planning Capability Survey*, som samlar information om pågående verksamhet för att nå uppsatta målsättningar för förmågorna. Samtidigt sammanställs också information om de nationella förbanden och därtill relaterade förmågor, relevanta icke-militära förmågor och nationella finansiella planer. Underlaget analyseras centralt och resulterar för varje medlemsland i en sammanställd analys av nationella planer och förmågor inklusive förbandsstrukturer, särskilda förhållanden och prioriteringar. Dessutom inkluderas en beskrivning av i vilken omfattning landets plan påverkar Natos förmåga. Slutligen kan även rekommendationer om exempelvis omfördelning av överkapaciteter till bristområden ingå för att på så sätt möta alliansens samlade behov. Parallellt sker en riskvärdering avseende den militära risk de olika ländernas planer medför i relation till de politiska styrningarna, inklusive ambitionsnivåer, för Nato som helhet.

Utgående från de enskilda nationernas utvärderingar och riskvärderingen sammanställs en rapport om hur pågående förmågeutveckling förhåller sig till Natos ambitioner. Rapporten innehåller även förslag på hur identifierade risker

kan omhändertas, eventuellt utanför Nato, och inriktningar för fortsatt förmågeutveckling.

#### 4.1.6 Planeringsområden

Nedan beskrivs verksamhet inom några av de områden som omfattas av begreppet *defence planning*.

##### 4.1.6.1 Förband

Området Förband (eng. *Forces*) omfattar den verksamhet som ska bidra till att Natos medlemsländer utvecklar interoperabla förband som kan sättas in internationellt med begränsat eller inget stöd. Processen (*force planning*) har tre huvudsakliga delar – (1) inriktning, (2) målsättning och (3) utvärdering. Inriktning omfattar politisk styrning i form av exempelvis antal och typ av operationer som ska kunna genomföras. Målsättningarna omfattar både detaljerade inriktningar kopplade till Natos krav samt mål satta för att uppnå kraven. Utvärdering slutligen är den verksamhet som sker för att utvärdera i vilken omfattning målsättningarna möts.

Även om begreppet förband (eng. *forces*) används ligger fokus på förmågor (eng. *capabilities*) och hur medlemsländerna ska kunna prioritera sin verksamhet för att nå förmågekraven. Planeringsområdet omfattar därmed även förmågor.

Begreppet *force planning* är en del av *defence planning*, inte likvärdigt. Motsvarande gäller begreppet *operational planning* som används för att planera specifika operationer som är en del av *defence planning*.

##### 4.1.6.2 Resurser

Inom planeringsområdet Resurser (eng. *Resources*) fokuseras på områden där medlemsländerna samlar resurser för gemensam finansiering (eng. k). Området är nära relaterat till *operational planning*.

##### 4.1.6.3 Materiel

Planering av materiel (eng. *armaments*) fokuserar på att utveckla multinationella, men inte gemensamt finansierade, materiellösningar. Området ger stöd för kostnadseffektiv anskaffning och gemensam utveckling.

##### 4.1.6.4 Logistik

Syftet med planeringen inom logistikområdet är att säkerställa ett logistikstöd som motsvarar de krav som ställs av operationerna. Området Logistik (eng. *logistics*) ger stöd för utveckling av både militära och civila logistikförmågor och multinationellt samarbete.

## 5 Reflektioner

De beskrivna ansatserna till förmågebaserad planering lyfter på ett tydligt sätt fram arbetet med att fastställa behovet av förmåga före lösningar. Detta sker genom att arbetet utgår från de uppgifter som ska klaras av, och inte enbart är baserat på tillgängliga resurser. Ansatserna medger vidare att planera förmågor med ett livscykelperspektiv. Därmed ges det möjlighet att planera när utvecklingsinsatser ska genomföras för att upprätthålla avsedd förmåga övertid. Arbetssättet innebär dock att behovet av inledande och övergripande styrningar är stort och att organisation, inklusive beslutsfattare, är aktiva i processen. Vidare måste befintliga resurser finnas beskrivna i form av förmågor.

De processer som beskrivits i detta dokument bedöms förutsätta en relativt omfattande organisation för att hantera de olika arbetssteg som krävs. I processerna används relativt avancerade beräkningsmodeller, och det kan ifrågasättas om dessa är nödvändiga eller om grupper av expert kan komma fram till motsvarande bedömningar. Generellt sett finns både för- och nackdelar med de i rapporten beskrivna processer. Vilka för- och nackdelar som är avgörande vid ett eventuellt införande av någon av de beskrivna ansatserna är dock beroende av en jämförelse med den planeringsmetod som ska ersättas eller kompletteras. Detta behandlas inte i denna rapport.

## 6 Litteratur

- Berg, A-L. (2010) *Förmågebaserad försvarsmaktsplanering*, FOI-R--2977--SE.
- C LEADS (2010). *C LEADS direktiv avseende införandeledning ToMF, milstolpe 2*, HKV 2010-10-06, 14 700:66317.
- TTCP (2004) *Guide to Capability-Based Planning*, TTCP Technical report, ,TR-JSATP3-2-2004.
- Christopher, G. Blakeney, D., Petryk, R. Taylor, B Kerzner, L., Fong, V., Ball, M. & Beard, A. (2009) *Strategic Capability Roadmap Version 1.0 Analytic Framework*, DRDC CORA TR 2009-013.
- Davis, P.K, Shaver, R.D., & Justin, B. (2008) *Portfolio-Analysis Methods for Assessing Capability Options*, Santa Monica, CA: RAND Corporation..
- DND (2002).. *CF Operational Planning Process*, Department of National Defence, B-GJ-005-500/FP-00 2002-11-06..
- MNDRL (2010). Ministry of National Defense Republic of Lithuania, [http://www.kam.lt/en/news\\_1098/news\\_archives/2010\\_news\\_archive\\_2010/news\\_archive\\_2010\\_-\\_01/the\\_new\\_nato\\_defence\\_planning\\_process\\_more\\_efficient\\_planning\\_and\\_stronger\\_role\\_of\\_civilian\\_sector](http://www.kam.lt/en/news_1098/news_archives/2010_news_archive_2010/news_archive_2010_-_01/the_new_nato_defence_planning_process_more_efficient_planning_and_stronger_role_of_civilian_sector) (Websida besökt 2011-05-05).
- NATO (2009), Outline Model for a Nato Defence Planning Process, EAPC\_PFP(PMSC)N(2009)0027\_ENC1.
- NDPP (2011), *The NATO Defence Planning Process* [http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_49202.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49202.htm) (Websida besökt 2011-05-05).