



Utvärdering av Försvarmaktens materieförsörjningsstrategi

MATTIAS AXELSON, MARIA ADENFELT, ULF JONSSON OCH
MARTIN LUNDMARK

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Förvarsdepartementet. 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.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
Försvarsanalys
164 90 Stockholm

Tel: 08-55 50 30 00
Fax: 08-55 50 31 00

www.foi.se

FOI-R--3209--SE
ISSN 1650-1942

Användarrapport
Juni 2011

Försvarsanalys

Mattias Axelson, Maria Adenfelt, Ulf Jonsson och
Martin Lundmark

Utvärdering av Försvarmaktens materieförsörjningsstrategi

Titel	Utvärdering av Försvarsmaktens materieförsörjningsstrategi
Title	Evaluation of the defence materiel acquisition strategy
Rapportnr/Report no	FOI-R--3209--SE
Rapporttyp /Report Type	Användarrapport
Månad/Month	Juni/June
Utgivningsår/Year	2011
Antal sidor/Pages	46 p
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Projektnr/Project no	E11464
Godkänd av/Approved by	Maria Lignell Jakobsson
FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut	FOI, Swedish Defence Research Agency
Avdelningen för Försvarsanalys	
164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm

Sammanfattning

I denna rapport utvärderas tillämpningen av den mellan Försvarsmakten och FMV gemensamma strategin för materielförsörjning (MFS) som antogs år 2007. Studien genomfördes på initiativ av Samverkansforum med Försvarsmakten som den formella beställaren. Syftet med utvärderingen var att utvärdera tillämpningen av materielförsörjningsstrategin och ge förslag på förbättrad tillämpning.

Utvärderingen av MFS genomfördes som tre delstudier: en organisationsstudie, en nyckeltalsanalys och en analys av omvärldsfaktorer. Den övergripande slutsatsen från utvärderingen visade att tillämpningen av materielförsörjningsstrategin är begränsad. Förklaringarna till detta återfinns inom tre områden: oklara effektmål, otillräckliga organisatoriska konsekvenser av MFS och möjlig parallell styrning via inriktningspropositionen. För att förbättra tillämpningen av MFS presenterades följande förslag:

- Utveckla styrning för bättre tillämpning
- Etablera metoder för tillämpningen av MFS metoder/medel
- Förbättra samarbetet mellan myndigheterna
- Utveckla och implementera riktlinjer för systematisk uppföljning

I rapporten presenteras förslag på åtgärder som kan vidtas i närtid för att påbörja realiseringen av de fyra förslagen på lösningar. Dessa fyra åtgärder är: 1) att fastställa effektmålen, 2) att genomföra LCC-kalkyler, 3) att skapa arbetsgrupper för operativt samarbete mellan försvarsmyndigheterna, 4) att genomföra de föreslagna förändringarna i pilotprojekt.

Nyckelord: materielförsörjning, strategi

Summary

This report presents the results from an evaluation of the strategy for the defence materiel acquisition (MFS), – a joint strategy between the The Swedish Armed Forces and the Swedish Defence Materiel Administration, adopted in 2007. The purpose of the evaluation was to estimate to what degree the MFS is realized and to suggest how implementation can be improved. The study was initiated by Samverkansforum with the Swedish Armed Forces as the formal customer.

The evaluation of the MFS was carried out as three interdependent studies; an organization analysis, analysis of key performance indicators and an analysis of external factors. The overall conclusion drawn from the evaluation is that the strategy is realized to a limited extent. The explanations thereto are threefold; undefined performance objectives, insufficient implementation of the MFS in the organizations and the possible impact of the Government Bill (2008/09:140) “A functional defence” as a parallel tool of governance. Suggested areas for improved application of the MFS are:

- To strengthen the governance as a means to support the realization of the MFS
- To establish means that reinforce the methods of the MFS
- To improve the collaboration between the authorities
- To develop and implement guidelines for systematic evaluation of the strategy

The report concludes by suggesting four direct actions in relation to the four identified areas for improvement. These four direct actions are: 1) To define the performance objectives, 2) To realize Life Cycle Costing, 3) To create platforms for cooperation between the authorities, 4) To realise the suggested changes in pilot projects.

Keywords: defence materiel acquisition, strategy,

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund	8
1.2	Uppdraget att utvärdera MFS.....	9
1.3	Sammanfattning av presentationen Lägesbild	10
2	Metod: Process för genomförandet av uppdraget	13
3	Förklaringar till hur MFS tillämpas	17
3.1	Oklarheter om MFS effektmål	17
3.1.1	Effektmål utgör grunden för tillämpning av strategi.....	17
3.1.2	MFS effektmål	18
3.1.3	Effektmålens samband med MFS medel och metoder	19
3.2	Bristande organisatoriska konsekvenser av MFS.....	21
3.2.1	Svag styrning utifrån MFS.....	22
3.2.2	Oklart hur MFS ska tillämpas	23
3.2.3	Otillräckligt samarbete inom och mellan myndigheterna	23
3.2.4	Avsaknad av systematisk uppföljning	24
3.3	MFS och olika omvärldsfaktorer.....	24
3.4	Sammanfattning av förklaringar till hur MFS tillämpas.....	26
4	Lösningförslag	27
4.1	Utveckla styrning för bättre tillämpning	27
4.1.1	Definiera och prioritera effektmål	27
4.1.2	Harmonisera MFS med Inriktningspropositionen.....	28
4.1.3	Tydliggör ansvar.....	29
4.2	Etablera metoder för tillämpning av MFS.....	29
4.2.1	Stegvis beslutsfattande	30
4.2.2	Ta fram checklistor	30
4.3	Förbättra samarbetet mellan myndigheterna	31
4.3.1	Stärk det strategiska samarbetet mellan myndigheterna.....	31
4.3.2	Involvera FMV och FOI operativt i tidiga faser.....	32
4.4	Utveckla och implementera riktlinjer för systematisk uppföljning	33

4.4.1	Gemensamma riktlinjer för uppföljning	33
4.5	Förslag på omedelbara åtgärder.....	34
4.5.1	Fokusera på att fastställa effektmålen	34
4.5.2	Genomför LCC-kalkyler omgående för prioriterade materielärenden	35
4.5.3	Skapa operativt samarbete inom olika materielområden genom att tillsätta arbetsgrupper	36
4.5.4	Förändring i små steg genom pilotprojekt.....	36
	Källförteckning	39
	Bilaga 1: Undersökningsfrågor	43
	Bilaga 2: Lista med Intervjupersoner	45

1 Inledning

FOI Försvarsanalys fick i december 2010 uppdraget att genomföra ”Huvudstudie - Utvärdering av strategi för FM materieförsörjning (MFS)”. Bakgrunden var att Samverkansforum¹ den 15:e december 2010 rekommenderat Försvarsmakten och FMV att genomföra utvärderingen.

Utvärderingens resultat överlämnades 29:e april 2011 en skrivelse (FOI.2011-744) till Försvarsmakten, som formellt var beställaren. Efter att skrivelsen överlämnats genomfördes en rapportgranskning vid FOI Försvarsanalys.

Föreliggande rapport är resultatet av granskningen. I allt väsentligt överensstämmer rapporten med skrivelsen. Det innebär att de resultat som presenteras bygger på utvärderingens slutpresentation som genomfördes för Samverkansforum den 13:e april 2011. Det innebär också att fokus i rapporten är på förklaringar till hur MFS tillämpas och på lösningar för en förbättrad tillämpning.

Till skillnad från skrivelsen har rapporten inte bilagor med nyckeltalsanalys och det material som presenterades för Samverkansforum den 16:e mars och 13:e april 2011. Skrivelsens underbilaga om nyckeltal publiceras som en egen rapport (FOI-R—3205).

Rapporten har följande disposition:

- 1) *Inledning*: uppdragets bakgrund, hur det har genomförts och resultaten från lägesrapporteringen i mars sammanfattas.
- 2) *Metod*: beskriver hur uppdraget att utvärdera MFS har genomförts.
- 3) *Förklaringar till hur MFS tillämpas*: presenterar de tre övergripande förklaringar som har identifierats.
- 4) *Förslag på lösningar*: kapitlet presenterar ett antal förslag på hur en bättre tillämpning av MFS kan åstadkommas. Kapitlet avslutas med förslag på åtgärder för att direkt påbörja implementering av lösningsförslagen.

Slutligen bifogas tre bilagor: undersökningsfrågor, lista över intervjupersoner och källförteckning.

¹ Samverkansforum är ett myndighetsgemensamt samarbetsforum mellan FMV, FM och FOI rörande materieförsörjningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Det har gått fyra år sedan Försvarmakten (FM) och Försvarets Materielverk (FMV) fattade beslut om en myndighetsgemensam strategi för materielförsörjning. Strategins övergripande målsättningar är att:

Strategins övergripande mål
1) insatsförsvarets uppgifter och behov skall vara styrande för Försvarmaktens materielförsörjning.
2) materielförsörjningen skall vara kostnadseffektiv ur ett livscykelperspektiv och tillgodose kravet på ökad leveranssäkerhet.

Tabell 1: MFS övergripande mål

För att uppnå de två övergripande målen tillämpas sju medel och metoder för att vägleda tillämpningen av strategin.

Strategins medel och metoder
3. Materielförsörjningen skall styras av tydliggjorda och medvetna val mellan kostnad, effekt och handlingsfrihet.
4. Materielförsörjningen skall via en iterativ kravanpassning i högre grad nyttja Försvarmaktens befintliga materiel och marknadens möjligheter samt ske samordnat med utformning.
5. Internationell samverkan skall vara huvudalternativet vid all utveckling, anskaffning och vidmakthållande och nyttan av internationellt materielsamarbete skall maximeras. Exporten av i Försvarmakten existerande materielsystem skall främjas där det är till stor nytta för insatsförsvarets behov.
6. Materielförsörjningen skall ske samordnat med Försvarmaktens forskning och teknikutveckling.
7. Antalet olika system skall minskas genom ökad teknisk systemsamordning
8. Ökad kostnadseffektivitet skall sökas genom att minska statens egen verksamhet och ge leverantörerna större åtaganden.
9. Materielförsörjningen skall ledas av en myndighetsgemensam integrerad materielledning.

Tabell 2: MFS medel och metoder

Sedan den strategiska inriktningen beslutades har en del förändringar skett, inte minst den politiska inriktning av försvaret som presenterades i och med inriktningsproposition 2008/2009:140, Ett användbart försvar. Det finns även en uppfattning hos myndigheterna att strategin inte har fått det genomslag i myndigheternas verksamheter som var planerat. Det var i ljuset av detta och inför de förväntade förändringarna efter Försvarsstrukturkommitténs utredning aktuellt att genomföra en utvärdering av MFS. Det följande avsnittet presenterar uppdraget till FOI att utvärdera MFS.

1.2 Uppdraget att utvärdera MFS

Det uppdrag som gavs till FOI var att undersöka flera områden för att skapa en nyanserad bild av MFS tillämpning och välgrundade överväganden avseende hur tillämpningen kan förbättras. Uppdragsbeskrivningen bestod av följande sex punkter:

- 1) Omhänderta resultat från förstudie och genomfört arbete inom PROD.
- 2) Analysera uppgiften och utarbeta en plan för genomförandet.
- 3) Genomföra en utvärdering av hur och till vilken grad som MFS tillämpas inom myndigheterna, samt erhållna effekter och konsekvenser.
- 4) Beskriva hur tillämpningen av MFS har följts upp vid myndigheterna och sammanställa erfarenheter från tillämpningen av MFS vid myndigheterna.
- 5) Beskriva omvärldsfaktorer² som påverkar MFS samt eventuella förändringar sedan strategin fastställdes.
- 6) Baserat på ovanstående identifiera behov av förändring avseende MFS, tillämpning vid myndigheterna, beroendeförhållanden gentemot övriga styrande dokument, samt analysera omvärldsfaktorers inverkan på tillämpning av MFS.

För att lösa uppgiften har vi som utgångspunkt haft MFS sju medel och metoder. Det är tillämpningen av dessa som har varit i fokus för utvärderingen. Den övergripande frågan och ambitionen har varit att belysa hur och i vilken grad som de olika medlen och metoderna tillämpas.

Utvärderingen har fokuserat på tre huvudområden: omvärldsfaktorer, organisatoriska konsekvenser och ekonomiska effekter av MFS inom FM och FMV. Här följer en närmare presentation av dessa områden:

² Med omvärldsfaktorer avses faktorer som ligger utanför myndigheternas egen påverkan.

- Det första området, omvärldsfaktorer, innebär att vi har undersökt vilka omvärldsfaktorer som har en direkt påverkande effekt på möjligheterna att tillämpa MFS. I vilken mån dessa har förändrats sedan strategin beslutades har även beaktats, bland annat Inriktningspropositionens 2008/09:140 inverkan på möjligheterna att tillämpa MFS.
- Inom ramen för det andra området, organisatoriska konsekvenser, har utvärderingen adresserat hur och i vilken grad MFS har påverkat olika dimensioner av FM:s och FMV:s respektive organisationer. Det handlar om förändringar i strukturer, processer och resurser för att stödja tillämpningen av MFS.
- Det tredje området, nyckeltalsanalys, har fokuserat på mätbara effekter/förändringar utifrån MFS medel och metoder.

Mot denna bakgrund operationaliserades uppdraget i ett antal steg för att möjliggöra ett effektivt genomförande. Följande avsnitt presenterar översiktligt hur utvärderingen har genomförts.

1.3 Sammanfattning av presentationen Lägesbild

Den första avrapporteringen var en lägesanalys av hur och i vilken grad MFS tillämpas. Resultaten hade vuxit fram genom inhämtningen av information under projektets första två månader. Inhämtningen av information byggde på 44 intervjuer med personer som arbetar med materieförsörjningen inom FM, FMV och FOI samt nyckeltalsanalys av materielplanen.

Den presentation som utgjorde grunden för Lägesanalysen bifogas i underbilaga 1. En sammanfattning presenteras i nedan tabell.

Sammanfattning av MFS tillämpning för olika medel och metoder	
3.	Medvetna val tillämpas överlag begränsat
4.	Iterativ kravanpassning tillämpas i begränsad omfattning
5.	Internationell samverkan tillämpas i begränsad omfattning men med tecken på ökning
6.	Samordning mellan MF och FoT tillämpas i begränsad omfattning men viss ökning pågår
7.	Teknisk systemsamordning tillämpas i begränsad omfattning
8.	OPS tillämpas i mycket begränsad omfattning
9.	IML har avvecklats

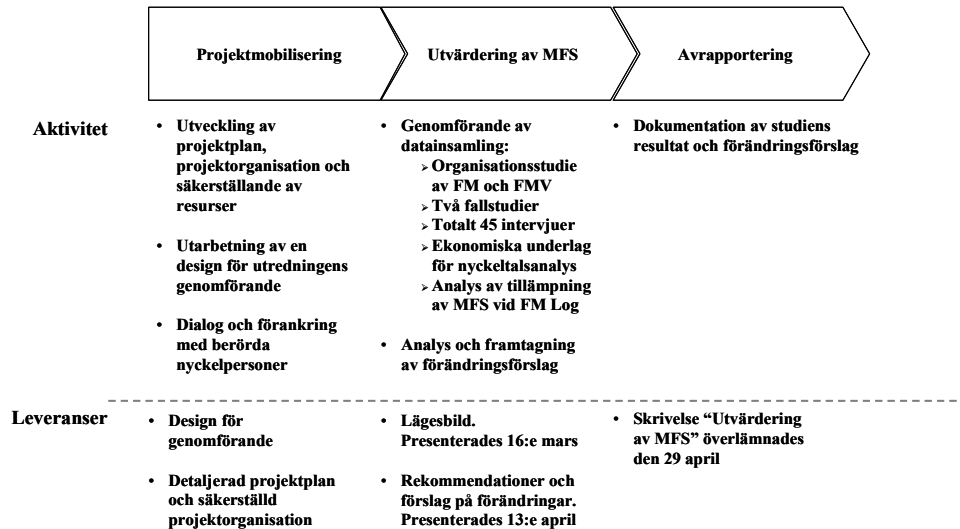
Tabell 3: Sammanfattning av Lägesanalysen avseende tillämpning MFS olika medel och metoder

Tabellen sammanfattar analysen av hur MFS tillämpas inom de olika medlen och metoderna. Den sammantagna bilden är att tillämpningen av MFS är begränsad. Det är vissa nyansskillnader mellan det genomslag som de olika medlen och metoderna har fått. Tillämpningen varierar också mellan olika materielärenden. Den sammanfattning som presenteras här är en sammanvägning av de samlade resultaten från utvärderingen. Även om det finns nyansskillnader så ändrar inte det på den samlade bilden att MFS tillämpning är begränsad.

I rapportens följande kapitel presenteras vår analys av hur den begränsade tillämpningen av MFS kan förklaras.

2 Metod: Process för genomförandet av uppdraget

I detta avsnitt presenteras processen för genomförandet av utvärderingen av MFS. Utvärderingen genomfördes i tre faser; projektmobilisering, utvärdering av MFS och avrapportering (se figur 1 nedan).



Figur 1: Process för genomförande

I den inledande fasen – **Projektmobilisering** – etablerades projektorganisationen, dvs. den projektgrupp som skulle genomföra utvärderingen. Projektgruppen bestod av ett team av personer med omfattande erfarenhet av analysarbete inom försvarssektorn. Följande personer ingick i projektgruppen:

Namn	Titel/befattning	Roll i utredningen
Mattias Axelson	Ek Dr, Forskningsledare	Projektledare
Maria Adenfelt	Docent, Forskare	Analytiker
Ulf Jonsson	Analytiker	Analytiker
Martin Lundmark	Forskningsledare	Analytiker
Janne Åkerström	Forskningsingenjör	Analytiker

En projektplan med tidpunkter för avrapporteringar utarbetades. Utvärderingen skulle avrapporteras vid två tillfällen; Lägesbild och Slutredovisning.

Därefter utarbetade projektgruppen gemensamt en design för hur utvärderingen av tillämpningen av MFS skulle genomföras. För att få frågan om hur MFS tillämpas belyst ur ett helhetsperspektiv genomfördes en organisationsstudie, en nyckeltalsanalys och en analys av omvärldsfaktorer.

Under denna inledande fas intervjuades även en del av de personer som deltog i framtagningen MFS. Syftet var att ge projektgruppen bakgrund till strategin i form av en inblick i de överväganden som låg bakom framtagningen.

För organisationsstudien utarbetades undersökningsfrågor, vilken hade sin utgångspunkt i MFS medel och metoder (se underbilaga 4). Undersökningsfrågor skickades ut till respondenter i förväg som förberedelse.

För att skapa en så heltäckande bild som möjligt av MFS tillämpning utvecklades övergripande kriterier för vilka typer av personer som borde intervjuas. Dessa urvalskriterier var:

- Personer som arbetade på operativ nivå med materielförsörjning, exempelvis MSA:er inom FM
- Personer som skapar förutsättningar för strategins tillämpning, d.v.s. högre chefsnivåer i myndigheterna

Utifrån dessa kriterier identifierades lämpliga personer vid FM och FMV, i samråd med Samverkansforums sekretariat. De utvalda personerna bjöds in via e-post med information om studien ”Utvärdering av MFS”. Utöver dessa personer identifierades även nyckelpersoner vid FOI och Fö. I samband med genomförandet av fallstudierna deltog ytterligare personer som varit direkt aktiva i de studerade anskaffningsärendena. Totalt intervjuades 45 personer. Samtliga intervjupersoner presenteras i Underbilaga 5.

Urvalskriterierna för fallstudierna var att de skulle utgöra olika materielärenden med utgångspunkt i komplexitet, användningsområde och utförare. Två materielsystem identifierades, i samarbete med Samverkansforums sekretariat, som lämpliga att studera: anskaffning av skyddsvästar och anskaffning av stridsfordon AWW.

Uppdragets andra fas – **Utvärdering av MFS** – hade fokus på genomförande av datainsamling. Här nedan presenteras hur den genomfördes.

Organisationsstudien

För organisationsstudien genomfördes 44 intervjuer på Försvarmakten, FMV, FOI. Intervjuerna genomfördes i form av samtal och varade i en till två timmar. Vid de flesta intervjutillfällena deltog två ur projektgruppen för att både skapa en så nyanserad bild av svaren som möjligt och för att kunna ställa kompletterande frågor.

Som en kompletterande del till organisationsstudien även två fallstudier i syfte att belysa tillämpningen av MFS i enskilda materielärenden. Tillsammans med Samverksansforum inriktades fallstudierna till att undersöka stridsfordonsupphandlingen AWW respektive upphandlingen skyddsvästar. Datainsamling skedde genom intervjuer och genomgång av dokument, såsom TTEM och ToMF IO. Intervjuerna följde den intervjuguide som utarbetats för organisationsstudien.

Nyckeltalsanalys

För nyckeltalsanalysen gjordes ett första urval av möjliga nyckeltal genom att studera tidigare litteratur inom området och med stöd i egna erfarenheter. Därefter genomfördes en workshop med deltagare från Försvarmakten och FOI som besitter kompetenser om dataunderlag (materielplaner) eller nyckeltal för området. Syftet med workshopen var att kritiskt granska urvalet av nyckeltal och rekommendera vilka som skulle ingå i analysen.

Dataunderlaget för nyckeltalsanalysen utgjordes i huvudsak av de tre materielplaner som lämnades in i budgetunderlagen för 2005 (BU05), 2008 (BU08) samt 2011 (BU11). Ytterligare underlag hämtades från FMV:s årsredovisningar. Under genomgången av materielplanerna hittades ytterligare ett par möjliga nyckeltal som togs fram och ingick i analysen.

Efter slutförd nyckeltalsframtagning och inledande analys genomfördes en andra workshop med deltagare från Försvarmakten, FMV samt FOI. Syftet denna gång var att kvalitetsgranska slutsatserna från analysen av de framtagna nyckeltalen. Därefter har en slutrapport av nyckeltalsanalysen författats och finns som egen rapport (FOI-R-3205).

Analys av omvärldsfaktorer

Utgångspunkten för analysen av omvärldsfaktorer var sådant som ligger utanför myndigheternas direkta påverkan. Under arbetets gång blev det klart att även interna faktorer i form av andra strategier var relevanta att studera utifrån frågeställningen om hur de påverkar MFS.

För analysen av omvärldsfaktorer identifierades externa styrdokument såsom propositioner och skrivelser som utarbetats av regeringskansliet, regleringsbrev samt övriga skrivelser som kan ha haft en inverkan på möjligheterna att tillämpa MFS. Som framgår av kapitel två är det Inriktningspropositionen 2008/09:140 som via regleringsbrev till FM och FMV är den omvärldsfaktor som mest påverkar MFS. Även utvecklingen inom EDA beaktades som en möjlig extern påverkansfaktor, men ingen uppenbar påverkan kan ännu identifieras. De interna faktorer som har omfattats av analysen är ett antal centrala strategidokument; FoU-strategin, strategin för OPS i Försvarmakten, Myndighetsgemensam

marknadsstrategi (MMS) och SAMO. Den samlade bilden är att inget av dessa dokument kan anses ha en påverkan på MFS och därmed hur tillämpningen sker.

Leveranser

Studiens genomförande presenterades vid två tillfällen; Lägesbild och Slutredovisning. Lägesbild syftade till att presentera den sammantagna bilden av tillämpningen av MFS utifrån nyckeltalsanalysen och organisationsstudien. Tillfälle två var en slutredovisning av uppdraget "Utvärderingen av tillämpning av MFS" då följande tre områden var i fokus: 1) förklaringar till hur MFS tillämpas, 2) förändringsförslag, och 3) åtgärdsförslag.

Avrapportering var uppdragets sista fas och utgjordes av dokumentation av studiens resultat och förändringsförslag. Leveransen från denna fas är skrivelsen (FOI.2011-744) "Utvärdering av tillämpningen av MFS". Skrivelsen bygger på slutpresentationen men innehåller också bilagor med bl.a. nyckeltalsanalysen och det underlag som framfördes vid presentationen av lägesbilden.

3 Förklaringar till hur MFS tillämpas

I det här kapitlet presenteras de förklaringar som har identifierats till hur MFS tillämpas. Förklaringarna består av tre olika områden:

- Oklarheter om MFS effektmål
- Bristande organisatoriska konsekvenser av MFS
- Omvärldsfaktorer

Presentationen som följer utvecklar analysen av dessa förklaringar.

3.1 Oklarheter om MFS effektmål

När arbetet med att utvärdera MFS inleddes formulerades frågan om vilka effekter det är tänkt att MFS ska uppnå. Bakgrunden till frågeställningen är forskning om verksamhetsutveckling som menar att en strategisk tillämpning handlar om hur organisationen agerar i praktiken (Slack et al., 2007). MFS tillämpning förutsätter alltså att de principer som ligger bakom omsätts i handling inom/mellan FM och FMV. Ifrån forskning vet vi att handling i en organisation i hög grad beror på vilka effektmål den strävar mot. Vi valde därför att undersöka vilka effektmål som MFS inriktas mot.

Innan vi närmare presenterar resultaten av analysen av effektmål behövs några klargöranden om principerna angående effektmål och deras roll för tillämpning av strategi. Följande avsnitt introducerar därför i korthet vad forskningen säger om effektmål.

3.1.1 Effektmål utgör grunden för tillämpning av strategi

Ett sätt att definiera verksamhetens effektmål är att skilja mellan effektmålen kvalitet, hastighet, leveranssäkerhet, flexibilitet och kostnad. Utformningen av en organisations verksamhet får sedan betydelse för hur de olika effektmålen uppfylls (Åhlström, 2010). Det blir tydligt om man beaktar definitionen av effektmål:

- *Kostnad* – handlar om produktivitet. Kostnader är direkt beroende av hur processer utformas, styrs och leds, men det beror också på hur kostnad prioriteras vid val av, i detta fall, materiel.
- *Kvalitet* – handlar om att göra rätt. För materieförsörjningen betyder det att den materiel som är beställd också fungerar enligt kravspecifikationerna, sett gentemot den uppgift materielen ska lösa.

- *Flexibilitet* – handlar om förmågan att kunna göra förändringar, utan att göra avkall på t.ex. tid eller kostnad. Inom materielprocessen kan det t.ex. handla om att göra ändringar i beställningar när ny information tillkommer.
- *Leveranssäkerhet* – handlar om att vara i tid. Det gäller att beställd materiel ska levereras vid den tidpunkt som är utlovad.
- *Hastighet* – handlar om att vara snabb. Det är t.ex. tiden från beslut om beställning av materiel till att den levereras till förband eller lager.

Effektmålen är centrala eftersom de är operationaliseringar av en organisations övergripande strategi. Som exempel kan skillnaden mellan två olika bilmärken jämföras. För exempelvis Audi som är ett premiummärke är kvalitet en avgörande konkurrensfaktor, medan ett bilmärke som Skoda är beroende av att ge relativt större vikt vid kostnad. Prioriteringen mellan effektmålen bör därför spegla organisationens svar på frågan om vad den vill åstadkomma, för vem den vill skapa värde och hur den kan uppnå avsett resultat.

En viktig poäng är också att ingen organisation kan optimera alla effektmål - en prioritering mellan effektmålen är nödvändig. Skälet är att effektmålen ställer olika krav på hur verksamheten är organiserad, vilka kompetenser den har, hur den leds och styrs. Ytterst manifesteras skillnader i effektmålen i hur processer utformas i verksamheten. Processer för att leverera premiumprodukter ställer krav på viss kompetens medan leverans av relativt billiga standardprodukter ställer andra krav. Det innebär inte nödvändigtvis låga krav, men andra. Med andra ord, hur organisationen väljer att prioritera mellan de olika effektmålen styr (bör styra) utformningen av organisationens verksamhet.

3.1.2 MFS effektmål

När vi inledde uppdraget att utvärdera tillämpningen av MFS frågade vi oss vilka effektmål som MFS har. Vid en genomgång av strategin kom vi att identifiera följande fem effektmål:

MFS fem effektmål
• Kostnad
• Insatsförsvarets behov
• Handlingsfrihet
• Leveranssäkerhet
• Kortare ledtider

Tabell 3: MFS effektmål

De effektmål som MFS olika medel och metoder ska uppnå överensstämmer väl med dem som litteraturen diskuterar, även om terminologin varierar något.

En jämförelse presenteras i följande tabell:

Generiska effektmål	MFS effektmål
Kostnad	Kostnad
Hastighet	Kortare ledtider
Kvalitet	Insatsförsvarets behov
Leveranssäkerhet	Leveranssäkerhet
Flexibilitet	Handlingsfrihet

Tabell 4: Generiska effektmål och MFS effektmål

MFS effektmål överensstämmer med andra ord väl med de termer som används i litteraturen. Den stora skillnaden är att istället för kvalitet så används begreppet behov, eller insatsförsvarets behov mer precist. Det handlar om hur väl materielen som anskaffas möter de upplevda behov som finns inom försvaret. Det vill säga, om den har önskad eller avsedd kvalitet. Begreppet flexibilitet används inte utan istället är det handlingsfrihet som är den dominerande termen avseende effekten att kunna göra förändringar och omprioriteringar av olika slag. Innehållsmässigt är det ingen uppenbar skillnad mellan begreppen flexibilitet och handlingsfrihet. Det framstår därmed som MFS syftar till att uppnå fem olika typer av effekter och att det är effekter som ligger nära de generiska effektmål för verksamheter som används i litteraturen.

Våra studier av texten i MFS visar dock att effektmålen är otydligt definierade, i synnerhet de lite mer abstrakta effektmålen handlingsfrihet och leveranssäkerhet. Detta medför att det blir svårare att styra mot effektmålen, samt att utvärdera hur väl och när målen har uppnåtts.

3.1.3 Effektmålens samband med MFS medel och metoder

Nästa steg i analysen för att närmare förstå effektmålens betydelse för MFS var att identifiera relationen mellan effektmålen och MFS olika medel och metoder. Relationerna identifierades genom en textanalys av MFS. Resultatet av jämförelsen presenteras i följande tabell:

EFFEKT-MÅL	MEDEL							Total
	Medvetna val	Iterativ kravanpassning	Internationell samverkan	Samordning MF och FoT	Teknisk system-samordning	OPS	IML	
Kostnad	X	X	X		X	X	X	6
Insatsförsvarets behov	X	X	X		X		X	5
Handlingsfrihet	X	X		?	X			3
Leveranssäkerhet			X			X		2
Kortare ledtider		X					X	2

Tabell 5: Sambandet mellan MFS effektmål och medel/metoder

Av tabellens högra kolumn framgår att kostnad är det effektmål som förekommer flest gånger, det vill säga det är ett effektmål för sex av de sju medlen och metoderna. Insatsförsvarets behov är ett effektmål för fem av medlen och metoderna. Handlingsfrihet är ett effektmål för tre av medlen och metoderna. Leveranssäkerhet och tid (kortare ledtider) är effektmål för två medel och metoder, dock inte samma.

Det kan också noteras att fyra av medlen och metoderna har tre effektmål. Iterativ kravanpassning har flest effektmål, fyra stycken. OPS har två effektmål. Samordning MF och FoT har inte några effektmål.

Vad pekar då denna analys på? Det som står i tabellen tyder på att kostnad är det högst prioriterade effektmålet. Övriga är prioriterade i fallande ordning. Samordning mellan MF och FoT ska inte leda till några effekter. Vidare framstår det som att inget av medlen och metoderna ska påverka alla fem effektmålen. Dessa tolkningar är förstås rent tekniska.

I arbetet med utvärderingen har det framkommit att relationen mellan MFS medel och metoder och dess effektmål inte var tydlig när strategin skrevs. Det var svårt att göra en prioritering mellan de olika effektmålen. Att det inte finns några effektmål för samordning mellan MF och FoT beror på att det skulle utredas vidare i arbetet med Försvarmaktens FoU-strategi, som blev klar 2009.

Det finns inte klart beskrivet hur vissa medel och metoder ska styra mot vissa effektmål, vilket tyder på att det saknas systematisk prioritering. Det är rimligt att exempelvis internationell samverkan påverkar handlingsfrihet, och OPS har betydelse för hur insatsförsvarets behov tillgodoses. Det finns inte något som pekar på att kostnad skulle anses vara ett mer prioriterat effektmål än t.ex. insatsförsvarets behov. Istället framstår det som att en tydlig prioritering mellan

effektmålen saknas. Därmed är prioriteringen för materielförsörjningens inriktning, i stort, oklar.

Sammantaget framstår det som om att relationen mellan medel och metoder och effektmålen är otydlig. Konsekvensen blir att eftersom det inte är klart vad MFS ska leda till blir det svårt, om inte omöjligt, att styra och följa upp tillämpningen.

Den analys som presenteras här ger förklaringar till varför det finns oklarheter i försvarsmyndigheternas verksamhet avseende hur prioriteringar ska göras i avvägningarna mellan t.ex. kostnad, handlingsfrihet och behov. MFS ger helt enkelt inte nödvändig vägledning. Bristen på vägledning gäller inte bara personer som arbetar med materielärenden, den får också konsekvenser för hur den högsta ledningen för materielförsörjningen kan utöva styrning.

Avslutningsvis kan analysen sammanfattas enligt följande:

- Innebörden av de fem effektmålen är inte definierade och verksamheten saknar därmed tydlig vägledning
- Prioritering mellan effektmålen saknas och ger därför ingen vägledning för val
- Effektmål och inriktning för FoT saknas

Analysen som presenterades här leder till slutsatser om förbättringar, vilket presenteras som lösningsförslag i kapitel 4.

3.2 Bristande organisatoriska konsekvenser av MFS

Utifrån utvärderingens organisationsstudie och nyckeltalsanalys är det tydligt att tillämpningen av MFS är begränsad. Strategin har inte fått det genomslag som avsågs när den beslutades 2007. Utvärderingen har funnit att en central förklaring till den bristande tillämpningen är att MFS inte har fått direkta organisatoriska konsekvenser. Det vill säga, det har inte genomförts förändringar i myndigheternas organisationer med utgångspunkt i de krav på t.ex. arbetssätt, styrning och uppföljning som en tillämpning av MFS förutsätter.

Följande fyra områden har identifierats som centrala förklaringar till bristande organisatoriska konsekvenser av tillämpningen av MFS:

- Svag styrning utifrån MFS
- Oklart hur MFS skall tillämpas
- Otillräckligt samarbete mellan och inom myndigheterna
- Avsaknad av systematisk uppföljning

Följande avsnitt utvecklar analysen av hur bristande förändringar inom dessa fyra områden förklarar den begränsade tillämpningen av MFS.

3.2.1 Svag styrning utifrån MFS

Styrning utifrån MFS avser ledningens handling och verktyg för att främja en tillämpning av strategin och som ett sätt att realisera dess medel och metoder för att uppnå önskade effektmål. I det här avsnittet utvecklas analysen om varför denna styrning är svag.

Som konstaterades i avsnitt 3.1 finns det oklarheter kring effektmålen som i sig försvårar styrning. Avsnitt 3.3 kommer att visa på omvärldsfaktorer som också inverkar på styrning utifrån MFS. Men oaktat dessa faktorer finns det ett antal andra förklaringar till den svaga styrningen.

Organisationsstudien och nyckeltalsanalysen visar på att materielförsörjningen inte i tillräcklig utsträckning styrs utifrån MFS. De olika medel och metoder som ska ge vägledning för hur beslutsunderlag utarbetas är inte nedbrutna på ett tillräckligt konkret sätt för att ge vägledning för tillämpning i verksamheten. Det innebär att chefer inte kan kravställa beslutsfattare baserat på MFS medel och metoder vilket försvårar en aktiv styrning. På operativa nivåer i myndigheterna saknas därmed inriktning om vad som förväntas göras och hur verksamheten ska bedrivas i enlighet med MFS. På vilka grunder beslut fattas och vägval görs samt vilka aktörer som bör medverka i olika faser är oklart. I avsaknaden av överenskomna arbetssätt för hur MFS olika medel och metoder ska tillämpas har det skapats olika tolkningar och innebörder av lämpliga sätt att gå tillväga. Förlängningen av detta innebär att det riskerar att bli suboptimering på bekostnad av samordning mellan olika tekniska system såväl som samordning mellan MF och FoT. En annan konsekvens av den svaga styrningen är att den inriktning gällande MF som MFS föreskriver, t.ex. minskad egen utveckling och ökat utnyttjande av befintligt materiel för att uppnå kostnadseffektivitet, tar längre tid att implementera.

En annan förklaring till den svaga styrningen är att det övergripande ansvaret för att MFS tillämpas såväl som ansvaret för att MFS olika medel och metoder tillämpas är otydligt definierat och fördelat inom och mellan respektive myndighet. Detta resulterar i att rolldefinitioner, fördelning av roller och vad som ska utföras relaterat till en viss roll framstår som oklara. Det finns även en otydlighet i gränssnitt mellan roller såväl som samordning mellan olika roller.

Utöver ansvarsfördelning som ett styrmedel för tillämpningen av MFS framkom det i organisationsstudien och nyckeltalsanalysen att det saknas andra former av styrmekanismer för tillämpning av MFS, t.ex. nyckeltal för att mäta uppfyllelse av effektmålen eller ett utarbetat system för återkoppling. Avsaknad av styrmekanismer försvårar för de olika myndigheterna att utvärdera tillämpningen av MFS över tid eller att identifiera förbättringsområden för att på bästa sätt

uppnå förväntade effekter av MFS. Avsaknad av styrmekanismer begränsar även möjligheterna att identifiera best practice, dvs. exempel på där MFS tillämpas och ger förväntade effekter.

I och med att MFS införande etablerades IML som en organisatorisk åtgärd för att möjliggöra tillämpningen. IML fick en viktig roll som beredningsorgan för viktiga materielfrågor, men gavs inte möjligheten att utveckla arbetssätt och styrningen av materieförsörjningen. Att IML inte fick den rollen innebär att frågor om arbetssätt och styrning inte fick den uppmärksamhet som behövdes för att skapa förändring. Idag finns därför ett kvarstående behov att utveckla en styrning av materieförsörjningen som tydligt tar sin utgångspunkt i MFS, och som bättre samordnar myndigheternas insatser.

3.2.2 Oklart hur MFS ska tillämpas

Med utgångspunkt i att effektmålen inte är definierade eller sinsemellan prioriterade framstår det som oklart hur MFS bör tillämpas i respektive myndighet. Arbetssätt och rutiner har inte som utgångspunkt MFS olika medel, metoder samt effektmål. MFS föreskriver att materieförsörjningen skall styras av tydliggjorda och medvetna val mellan kostnad, effekt och handlingsfrihet. Organisationsstudien visar på hur olika medel tolkas och tillämpas i myndigheterna. Avvägning mellan kostnad och effekt görs – kanske inte rutinmässigt men det är två faktorer som vägs in i olika materielärenden. Detta möjliggörs av att det finns en samstämmighet inom såväl som mellan myndigheterna om vad detta innebär. Handlingsfrihet däremot upplevs som ett abstrakt och svårdefinierat begrepp och tolkas olika inom och mellan organisationerna.

Organisationsstudien visar på fler exempel där sambandet mellan medel/metoder och effektmål inte är klarlagt. Enligt MFS så skall ökad kostnadseffektivitet sökas genom att minska statens egen verksamhet och ge leverantörer större åtaganden, dvs. att identifiera möjligheter till OPS-lösningar. Organisationsstudien visar på att sambandet mellan medlet OPS-lösningar och kostnadseffektivitet inte är förankrat i myndigheterna, snarare upplevs OPS som en kostnadsdrivande verksamhet som dessutom inte kortar ner ledtider.

Sammantaget innebär oklarheterna om hur MFS ska tillämpas att det finns stora variationer i arbetssätt mellan olika områden, eller t.o.m. mellan materielärenden.

3.2.3 Otillräckligt samarbete inom och mellan myndigheterna

Materieförsörjning är en gemensam insats mellan Försvarmakten, FMV och FOI. Organisationsstudien visar på att samarbetet mellan myndigheterna upplevs som otillräckligt. Orsakerna till detta anges främst vara:

- 1) Starka linjeorganisationer som motverkar samarbete och svaga mekanismer inom och mellan myndigheterna som stödjer samarbete
- 2) Otydlig styrning för när och hur aktörer från de olika myndigheterna ska involveras i materielprocessen

Inom vissa områden bedrivs integrerade projektteam (IPT) som ett sätt att samordna kompetenser mellan myndigheterna. Det framkommer dock att IPT som arbetsform inte utnyttjas till fullo inom materieförsörjningen vilket antas bero på att arbetssätten präglas av starka linjeorganisationer vilket begränsar samarbete mellan myndigheterna. Det upplevs som oklart när och hur olika aktörer från de olika myndigheterna skall involveras i materielärenden. I organisationsstudien framkommer att samarbetet och samordningen mellan myndigheterna bör stärkas i de tidigare faserna av ett materielärende för att dra nytta av de olika kompetenser som finns och för att säkerställa att den framtida leveransen av en materiel möter uppsatta krav. Ett ökat samarbete inom myndigheterna efterfrågas även i de tidiga faserna av ett materielärende. Det som behövs är inte i första hand strukturella lösningar.

För att få önskvärd utväxling på internationella samarbeten visar även organisationsstudien på att samordningen mellan FMV och FM behöver förbättras. Det uttrycks även önskemål om att Regeringskansliet behöver bli tydligare gällande inriktning och tänkta effekter avseende internationella samarbeten.

3.2.4 Avsaknad av systematisk uppföljning

Utvärderingen av MFS har inte kunnat identifiera någon systematisk uppföljning hos Försvarsmakten av MFS medel och metoder eller dess mål, t.ex. genom nyttjandet av nyckeltal. Det förefaller som att det inte genomförs någon uppföljning eller analys på helhetsnivå för de studerade organisationernas tillämpning av de olika medlen och metoderna. För de enskilda myndigheterna är också bilden att någon systematisk uppföljning inte utförs. Genom nyckeltalsanalys framkom att det finns områden där uppföljning genomförs, men att helhetsbilden ändå är att stora brister finns, t.ex. är användningen av nyckeltal för att mäta effekter av MFS klart outvecklad. Vid FMV följs ett fåtal nyckeltal med bäring på MFS upp, t.ex. avseende ekonomisk handlingsfrihet och nyttjande av marknadens möjligheter, men det kan konstateras att det inte sker för att på ett systematiskt sätt följa upp tillämpningen av alla medel och metoder i MFS.

3.3 MFS och olika omvärldsfaktorer

I detta avsnitt presenteras analysen av hur omvärldsfaktorer påverkar tillämpningen av MFS. I uppdraget till FOI beskrivs omvärldsfaktorer som faktorer som ligger utanför myndigheternas egen påverkan. Den faktor som

tydligt framstår som viktigast är regeringens proposition 2008/09:140 Ett användbart försvar, hädanefter kallad inriktningspropositionen (IP). Den påverkar FM och FMV direkt genom regleringsbrev för år 2010 och 2011.

I IP hänvisar regeringen till det försvarspolitiska inriktningsbeslutet 2004/05, som då anslög följande inriktning för materielförsörjningen: ökad handlingsfrihet, minskade långsiktiga bindningar, ökad spårbarhet, ökat internationellt samarbete, prioritering av vissa nischområden, utnyttjande av försvarsindustriell kompetens i flera faser, samt utvecklat exportstöd. Utvecklingen mot MFS syn på materielförsörjningen har således en viktig utgångspunkt flera år tillbaka i tiden.

Framtagningen av MFS kan därmed ses som ett resultat av en tidsanda och som en vidareutveckling av den övergripande politiska inriktningen för materielförsörjningen. IP kan på sätt och vis ses som en vidareutveckling av MFS. Av betydelse för tillämpningen av MFS är därför om och hur MFS och IP på centrala punkter skiljer sig i synen på materielförsörjningen.

Ett centralt budskap i IP är att materielförsörjningen bör ha god förmåga att hantera förändrade behov och prioriteringar. Vidare att materielförsörjningens utgångspunkt ska vara insatsförsvarets behov.

Regeringen skriver i IP att följande principer bör tillämpas i materielförsörjningen, i följande prioritetsordning:

- 1) vidmakthållande och uppgradering av befintlig materiel bör, om det är ekonomiskt försvarbart och operativa krav kan uppnås, väljas före nyanskaffning,
- 2) nyanskaffning bör, när sådan är nödvändig, i första hand ske av på marknaden befintlig, färdigutvecklad och beprövad materiel och
- 3) utveckling bör genomföras först när behoven inte kan tillgodoses enligt ovan.

IP har jämfört med MFS en starkare argumentation för vidmakthållande och samarbete i alla faser i materielens livscykel, för internationellt samarbete även i vidmakthållande, uppgradering och logistik samt ser egenutveckling än mer som ett undantag. IP beskriver att ”stegvisa politiska beslut med i förväg definierade kontrollstationer och med möjlighet att avbryta” bör tillämpas.

Det är viktigt att påpeka att det inte finns några tydliga konflikter mellan MFS och IP. Regleringsbrev som utgår från IP kan därmed inte ses som styrningar som motverkar MFS medel och metoder. Men det är samtidigt så att både FM och FMV ska återrapportera till regeringen utifrån de skrivningar som finns i regleringsbrev. Därmed skapas en situation där materielförsörjningen både styrs från MFS och regleringsbrev. I den mån det finns skillnader i prioriteringar mellan MFS och regleringsbrev avseende hur

materieförsörjningen ska bedrivas skapas en möjlig dubbelstyrning. Med anledning av att MFS tillämpas i begränsad omfattning är inte dubbelstyrningen tydlig i myndigheterna. Men en förbättrad tillämpning av MFS kan förstärka en sådan situation. För att undvika det och för att skapa en legitim grund för MFS fortsatta tillämpning behövs MFS modifieras med utgångspunkt i IP:s riktlinjer. Ett förslag om detta presentas i avsnitt 4.1.2.

3.4 Sammanfattning av förklaringar till hur MFS tillämpas

I sammanfattning är förklaringarna till hur MFS tillämpas följande:

- Oklara effektmål avseende innebörd och prioriteringar
- Otilräckliga organisatoriska konsekvenser
 - Oklara arbetsmetoder för MFS tillämpning
 - Otydlig styrning utifrån MFS
 - Begränsat samarbete inom och mellan myndigheterna
 - Avsaknad av systematisk uppföljning
- Inriktningspropositionen 2008/09: 140 som skiljer sig delvis från MFS. Via regleringsbrev som utgår från IP skapas därmed en parallell styrning av materieförsörjningen.

4 Lösningsförslag

Föregående kapitel presenterade förklaringar till varför MFS tillämpning är begränsad. Förklaringarna återfinns inom tre områden: oklara effektmål, bristande organisatoriska konsekvenser av MFS och möjlig parallell styrning via inriktningspropositionen. I det här kapitlet presenteras förslag på lösningar som syftar till att förbättra tillämpningen av MFS. De fyra förslag som utvecklas i de följande avsnitten är:

- 1) Utveckla styrning för bättre tillämpning
- 2) Etablera metoder för tillämpning av MFS medel och metoder
- 3) Förbättra samarbetet mellan myndigheterna
- 4) Utveckla och implementera riktlinjer för systematisk uppföljning

Baserat på lösningsförslagen presenterar vi i slutet av kapitlet förslag på åtgärder för att i närtid påbörja arbetet med att förbättra tillämpningen av MFS.

4.1 Utveckla styrning för bättre tillämpning

I kapitel tre framkom att styrningen utifrån MFS medel och metoder är svag och att MFS och den materielförsörjningsstrategi som anges i inriktningspropositionen kan utgöra en möjlighet till parallell styrning. En central utgångspunkt för att förbättra styrningen är att den utgår ifrån definierade och prioriterade effektmål vilket operativt utgörs av MFS olika medel och metoder. Arbetet med att förbättra styrning bör förslagsvis göras genom att:

- 1) Definiera och prioritera effektmål
- 2) Harmonisera MFS med inriktningspropositionen
- 3) Tydliggöra ansvar

Vidare föreslås att arbetet med att definiera och prioritera effektmålen och att matcha MFS med inriktningspropositionen görs parallellt då det handlar om att säkerställa den övergripande styrningen av materielförsörjningen.

4.1.1 Definiera och prioritera effektmål

För att kunna tillämpa en strategi är det avgörande att definiera vilka som är strategins avsedda effekter, dvs. effektmål. MFS består av ett antal medel och metoder. För att inrikta handling i verksamheten utifrån MFS medel och metoder är det därför centralt att de på ett tydligt sätt är relaterade till effektmålen.

Som konstaterades i kapitel tre är det idag oklart vad effektmålen betyder i praktiken och hur de är prioriterade. Det är en viktig förklaring till varför inte

MFS har fått avsedd effekt i verksamheterna. En förbättrad tillämpning av MFS förutsätter därmed att effektmålen är väl definierade och prioriterade. Det är därför vår bedömning att den högst prioriterade åtgärden bör vara att definiera och prioritera effektmålen. Det handlar konkret om att effektmålen måste vara lätta att kommunicera och tillämpas. Det handlar också om att ge vägledning avseende vilken vikt olika effektmål, så som handlingsfrihet och kostnad, ska ges i materielärenden.

Frågan om att prioritera effektmålen är komplex. En närmare analys behövs för att avgöra om en gemensam prioritering är möjlig för hela materieförsörjningen. Enligt gängse teori finns det konflikter mellan effektmålen, det går inte att vara bäst på alla fem, men det går förstås att hela tiden bli bättre på alla. Regeringskansliet har också på senare år tydligt markerat att framtagna materiel måste finnas tillgänglig vid rätt tidpunkt, samt att materieförsörjningen måste inriktas så att kvalitetskraven inte ställs för högt – det räcker med ”tillräckligt bra” utifrån kraven på militär förmåga.

En gemensam prioritering för materieförsörjningen är önskvärd utifrån perspektivet att det underlättar styrning, genomförande och uppföljning av verksamheten. Det är samtidigt troligt att skillnader mellan behov inom olika materielområden och vid olika tidpunkter gör en gemensam prioritering opraktisk. Det finns därmed möjligen en oundviklig målkonflikt inbyggd i materieförsörjningen. Om så, är det viktigt att klargöra målkonflikten så att den kan hanteras på bästa sätt.

I avvägningen mellan en gemensam prioritering eller flera alternativa prioriteringar bör det beaktas att flera variationer i prioriteringar medför ökad komplexitet och högre kostnader för att genomföra materieförsörjningen som helhet. Orsaken är att det ställs helt olika krav på arbetsätt, kompetens hos personal och ledningsresurser för olika typer av prioriteringar. Det vill säga, en organisation som i vissa fall vill prioritera hög kvalitet och i andra fall låga kostnader ställer extremt stora krav på ledningskapacitet och flexibilitet i verksamheten.

Det är viktigt att genomföra ett arbete som leder till definition och prioritering av effektmål. Ett förslag på en närmare analys om detta presenteras i avsnitt 4.5.1. Ett arbete som syftar till definition och prioritering av effektmål behöver beakta balansen mellan olika förutsättningar och behov samt materielprocessens effektivitet.

4.1.2 Harmonisera MFS med Inriktningspropositionen

Arbetet med att definiera och prioritera effektmål bör även ta stöd i och hänsyn till den inriktning för materieförsörjning som anges i inriktningspropositionen 2008/2009:140. Huvudorsaken är att inriktningen för materieförsörjningen i regleringsbrev till respektive myndighet tar sina utgångspunkter i IP. Förslaget

att harmonisera MFS med IP resulterar i förlängningen i att styrning av materielförsörjningen för respektive myndighet och för myndigheterna gemensamt kan bli tydligare. Medel och metoder i MFS bör integreras tydligare mot IP:s inriktning för materielförsörjning. Det avser hur materielförsörjningen skall styras av tydliggjorda och medvetna val mellan kostnad, effekt och handlingsfrihet; hur en iterativ kravanpassning i högre grad skall nyttja befintligt materiel och marknadens möjligheter; samt att materielförsörjningen skall ske samordnat med Försvarmaktens forskning och teknikutveckling.

De uppenbara fördelarna med att anpassa styrning via MFS med regeringens materielförsörjningsprinciper är att styrning och inriktning kan tydliggöras på strategisk såväl som operativ nivå och att återrapportering kan harmoniseras i enlighet med regleringsbrev.

4.1.3 Tydliggör ansvar

Det framstår idag som oklart hur ansvaret för tillämpningen av MFS är fördelat inom och mellan myndigheterna. Det innebär att vem eller vilka som ska driva arbetet för att MFS tillämpas inte är tydligt. Det innebär också att det inte går att utkräva ansvar för att MFS inte tillämpas som avsett.

En väl fungerande tillämpning av MFS förutsätter att det finns befattningshavare som i sina roller uttalat har ett ansvar och mandat för att driva tillämpningen av MFS. Behovet av detta finns både inom FM och FMV. Ansvaret att tillämpa MFS behöver dock också förtydligas för operativa nivåer i myndigheterna. Med en mer transparent ansvarsfördelning inom och mellan myndigheterna så underlättas samordning.

Utformningen av ett tydligare ansvar avseende tillämpningen av MFS måste beakta gränsdragningarna mellan FM och FMV och det behov av samarbete som behöver tillgodoses. Liknande frågor behöver också beaktas avseende roller och ansvar inom myndigheterna. Det viktiga är att få till en lösning där det är tydligt var ansvar ligger, men också att ansvar knyts till mandat och befogenheter att driva förändring för bättre tillämpning av MFS.

Materielförsörjningen bör tydligare vägledas av delade, väl definierade effektmål. Dessa effektmål skall forma uppställda mål, samt vägleda styrning, uppföljning och utvärdering av dessa mål.

4.2 Etablera metoder för tillämpning av MFS

I kapitel 3.2, Bristande organisatoriska konsekvenser av MFS, framkom att MFS och dess medel och metoder inte har tillräckligt stöd i befintliga arbetssätt och rutiner. Att utveckla och etablera nya arbetssätt med utgångspunkt i MFS medel och metoder är därför centralt för att åstadkomma en förbättrad tillämpning. Ett

sådant arbete bör vara en gemensam insats som drivs av de olika myndigheterna. Viktiga delar i att utforma och etablera arbetssätt utgörs av hur olika aktiviteter koordineras, dvs. hur aktiviteter planeras över tid, och vilka beslut som behöver tas i olika faser av materielärenden t.ex. avseende effektmål så som handlingsfrihet och leveranssäkerhet.

Stegvis beslutsfattande utgör en del av att etablera arbetsmetoder för tillämpning av MFS. En annan del av att etablera arbetssätt utgörs av att utforma checklistor, vilka kan fungera som stöd och ge en helhetsbild av ett materielärende över tid.

4.2.1 Stegvis beslutsfattande

För att tydliggöra tillämpningen av MFS föreslås att de befintliga beslutspunkterna i materielärenden förtydligas med avseende på hur de ska omhänderta MFS medel och metoder. MFS tillämpning bör med andra ord knytas direkt till stegvis beslutsfattande i materielprocessen.

Särskilt fokus för tillämpning av MFS medel och metoder bör vara på den tidiga fasen - konceptutveckling - fram till fastställt TTEM. Skälet är att det är i den tidiga fasen som ramarna och kraven på anskaffning sätts. En aktiv tillämpning av MFS handlar i hög grad om att beslut i den tidiga fasen utgår från MFS medel och metoder. Vidare bör analyser inför beslut vägledas av de fastställda, definierade och prioriterade effektmålen.

På en övergripande nivå skapas därmed underlag för att systematiskt belysa hur operativa behov ska avvägas mot teknisk och ekonomisk realiserbarhet.

För att möjliggöra att dels genomlysas och utveckla beslutspunkter, dels införa de nya arbetssätt som de olika beslutspunkterna medför, rekommenderas att aktörer med olika kompetenser, från olika myndigheter, involveras.

En effekt av att förtydliga beslutspunkterna i materielärenden är utvecklad spårbarhet och ökad transparens. Detta medför att beslut och analys som ligger till grund för beslut kan följas upp och korrigeras vid behov. Det möjliggör också att ansvar för tillämpning av MFS blir tydliggjort.

4.2.2 Ta fram checklistor

Som ett verktyg för att införa arbetsmetoder utifrån MFS föreslås att checklistor för materielärendens olika faser utvecklas ytterligare.³ De bör vara direkt kopplade till de olika beslutspunkterna i materielprocessen. Detta innebär även

³ Vi är medvetna om att det i vissa materielärenden, och i vissa materielspår, används utmärkta checklistor som svarar mot detta behov. Vår utvärdering av MFS tillämpning pekar dock på att användningen av denna typ av checklistor *generellt* bör utvecklas mot en mer systematiskt användning i materielförsörjningen.

en harmonisering och standardisering av arbetssätt i beredningen av materielärenden och beslutsunderlag.

Utgångspunkten för checklistor bör vara MFS medel och metoder. Framförallt medvetna val och iterativ kravanpassning förutsätter en vägledning avseende vad som ska ingå i analyserna. Det behövs därför checklistor som erbjuder stöd för arbetet.

Checklistorna bör vara enkla mallar för vad varje enskilt materielärende skall ta hänsyn till. En effekt är att checklistor som tillämpas skall möjliggöra jämförbarhet mellan materielärenden. Det ger i sin tur en grund för lärande mellan olika enheter avseende hur kvalitativa beslutsunderlag bör tas fram, vilka utmaningarna är och hur de kan hanteras. Att ta fram checklistor har konsekvenser för hur enskilda materielärenden hanteras men även för materielssystem. Personberoendet minskar genom att checklistor ger en spårbarhet om vad som har gjorts och vilka avväganden som gjordes. Det underlättar i sin tur uppföljning och utvärdering av MFS tillämpning.

Ett arbete med att ta fram checklistor bör sannolikt genomföras av FM, men med stöd från FMV och FOI för att säkerställa att de underlättar för ett fördjupat samarbete mellan myndigheterna.

4.3 Förbättra samarbetet mellan myndigheterna

Samarbetet mellan myndigheterna bör förstärkas genom tydligare arbetsformer och rutiner för hur samordning skall ske. Den föreslagna förbättringen av samordning rör dels samarbetet mellan myndigheterna, dels samarbetet inom myndigheterna.

4.3.1 Stärk det strategiska samarbetet mellan myndigheterna

Samverkansforum har efterträtt IML som ett organisatoriskt svar på behovet att samarbeta mellan myndigheterna i materielfrågor. Baserat på utvärderingen av MFS är bedömningen att samarbetet behöver förstärkas. Det som behövs är inte ett nytt IML, utan just forum för samverkan.

Det grundläggande skälet till detta är det faktum att materielprocessen inte är en fråga för en myndighet utan i högsta grad både för FM och FMV. FOI spelar också en viktig roll som expertmyndighet och det är en roll som bör förstärkas för att skapa en effektivare materielförsörjning. Det handlar bl.a. om att stärka analyserna om teknisk realiserbarhet och teknologitrenders möjliga konsekvenser.

Tillämpningen av MFS är därför i hög grad en strategisk fråga som har betydelse för de tre myndigheternas verksamhet i stort. Strategiska frågor om utvecklingen av materielprocessen behöver därför kunna diskuteras och samordnas av ledningarna för de olika myndigheterna.

Rekommendationen är att myndighetscheferna för FM, FMV och FOI leder det strategiska samarbetet. Det är sannolikt nödvändigt för att skapa det mandat som behövs för en förbättrad tillämpning av MFS. Det skickar en tydlig signal till verksamheten inom materielprocessen att tillämpningen av MFS är central. Ledningens drivande roll är i många fall en underskattad faktor i förändringsarbete. En lämplig frekvens för beslutsmöten avseende myndighetsgemensamma materielfrågor mellan myndighetscheferna kan vara var tredje månad.

Samverkansforum bör ges uppdraget att driva ett förstärkt strategiskt samarbete mellan myndigheterna. Det bör bland annat innebära att Samverkansforum samordnar frågor om hur styrning och uppföljning ska utformas utifrån MFS på bästa sätt. För att skapa förankring och handling i myndigheterna är det centralt att chefer med direkt ansvar för materielprocessen inom respektive myndighet deltar aktivt i Samverkansforum.

4.3.2 Involvera FMV och FOI operativt i tidiga faser

Baserat på resultaten av utvärderingen av tillämpning av MFS så föreslås att strukturen för samarbete mellan myndigheterna bör förstärkas även på operativ nivå. Det är viktigt för att kompetenser från de olika myndigheterna tidigt ska involveras i materielärenden.

Det handlar om att stärka samarbetet mellan de olika linjeorganisationer där verksamheten inom materieförsörjningen bedrivs. Det är när linjeorganisationerna samarbetar väl som en god tillämpning av MFS och därmed effektiv materieförsörjning kan uppnås.

För att bättre utnyttja den samlade kompetensen som finns inom myndigheterna bör FMV och FOI i ökad omfattning delta i framtagning av TTEM. Samordningen mellan de olika myndigheternas involvering ska vägledas av tydliga beslutspunkter gällande vägval och inriktning. De förväntade effekterna av ett förbättrat samarbete genom att involvera FMV och FOI är:

- Kortare ledtider från framtagning av koncept till slutgiltig leverans
- Ökat kunskapsinnehåll i de olika beslutsunderlagen som tas fram i olika faser av ett materielärende

FOI:s medverkan i den tidiga fasen – fram till fastställande av TTEM – kan bidra till att FoT förs in och samordnas bättre med materieförsörjningen i stort såväl som i enskilda materielärenden. FMV:s medverkan, och mer formaliserad sådan,

kan bl.a. bidra till att marknadsanalyserna kan påbörjas i en tidigare fas i ett materielärende och att FMV som utförare, med en ökad insikt och medverkan i materielärenden, kan leverera bättre underlag för beslut.

Under utvärderingen av MFS tillämpning har vi identifierat variationer i hur samarbete bedrivs mellan olika materielområden, och även inom olika materielområden. Det finns fall, som exempelvis telekrig, där samarbete fungerar väl mellan myndigheterna FM, FMV och FOI. En viktig lärdom från dessa områden är att samarbetet bygger på nära och personliga relationer mellan medarbetare på operativ nivå i de olika myndigheterna. Det är de som bäst ser behoven och lösningarna för hur ett samarbete ska bedrivas. Med tanke på de skillnader som finns mellan de olika områdena är det rimligt att behovet av och formerna för samarbete mellan de olika aktörerna i materielprocessen varierar. Därmed gör vi bedömningen att utformningen av bättre samarbete bör ske delegerat till ansvariga inom olika materielområden. Samtidigt är det viktigt att en uppföljning genomförs kontinuerligt för att säkerställa att samarbetsformer etableras och tillämpas.

4.4 Utveckla och implementera riktlinjer för systematisk uppföljning

De riktlinjer som idag tillämpas för uppföljning utgår inte från MFS och är inte tillräckligt systematiska eller heltäckande hos de olika myndigheterna, utan behöver utvecklas. Det grundläggande skälet är att tillämpning av en strategi också förutsätter att den följs upp och att effekter mäts.

4.4.1 Gemensamma riktlinjer för uppföljning

Med utgångspunkt i de definierade och prioriterade effektmålen finns en solid grund för att utveckla och tillämpa gemensamma riktlinjer för systematisk uppföljning. Även om verksamheterna i hög grad skiljer sig åt mellan myndigheterna är det centralt för gemensam tillämpning av MFS att övergripande riktlinjer för tillämpning används. Utifrån de gemensamma riktlinjerna kan sedan varje enskild myndighet utforma uppföljningsrutiner och nyckeltal utifrån verksamhetsspecifik inriktning för att bli ändamålsenlig.

Huvudbudskapet i detta förslag är alltså att tillämpning av MFS bör följas upp vid varje myndighet. Ett sätt att genomföra detta på är att utveckla nyckeltal – utifrån de prioriterade effektmålen – som visar på tillämpningen av MFS på myndighetsnivå inom respektive myndighet. Som riktmärke för antalet nyckeltal föreslås att minst ett, max två nyckeltal per medel/metod skapas. Antalet nyckeltal är beroende på utformningen och formuleringarna av medlen och metoderna. Valet av nyckeltal måste ske så att de så väl som möjligt speglar medlen och metoderna, att ansvaret för respektive nyckeltals utveckling finns hos

den som också har möjligheter att påverka den samt att nyckeltalen inte är manipulerbara. I utvärderingen har ett flertal nyckeltal identifierats som visar att det sannolikt redan nu kan tas fram relevanta nyckeltal, där fleråriga historiska observationer kan användas som referens för nyckeltalets utveckling. Dessa nyckeltal kan därmed agera som katalysatorer för ett införande av nyckeltal som uppföljningsmetod samt tjäna som utgångspunkt för fortsatt utveckling av uppföljning och framtagande av fler och bättre passande nyckeltal.

För att förbereda respektive myndighet bör en införandeplan tas fram med startdatum för uppföljning av tillämpningen av MFS. Med hänvisning till ett förfarings sätt bör detta ske så snart som möjligt efter revideringen av MFS och vara genomfört för alla medel/metoder senast 2013. Då ska även målnivåer för nyckeltalen ansatts inom varje myndighet.

För varje enskilt materielärende kan uppföljningen utvecklas t.ex. genom att ett enkelt formulär upprättas och ifylls i samband med dokumentationen vid varje beslutsgrind. Formuläret bör innehålla svar på frågor om hur arbetet i materielärendet tagit hänsyn till MFS samtliga medel och metoder. På så sätt ökas medvetenheten om MFS än mer.

För att tydliggöra och exemplifiera vad tillämpningen av MFS de facto innebär i varje enskilt ärende föreslås att goda exempel på tillämpningen synliggörs. I linje med detta föreslås även att det skapas en best practice för tillämpningen av MFS. Att arbeta med goda exempel inom materieförsörjning bidrar på så sätt till det organisatoriska lärandet.

4.5 Förslag på omedelbara åtgärder

Här presenteras förslag på åtgärder som omedelbart kan vidtas i syfte att börja realisera de förslag på lösningar som presenterades tidigare i detta kapitel. De fyra åtgärder som bedöms särskilt viktiga att genomföra är att: 1) fastställa effektmålen; 2) genomföra LCC⁴-kalkyler; 3) skapa operativt samarbete; 4) genomföra pilotprojekt.

4.5.1 Fokusera på att fastställa effektmålen

I avsnitt 4.1.1 presenterades förslaget att MFS effektmål definieras och prioriteras. Det är avgörande för effektiv tillämpning av MFS och materieförsörjningen i stort att detta genomförs. Därför föreslås här att FM och FMV genomför ett arbete i närtid för att ta fram definitioner och prioritering mellan effektmålen.

För att inrikta arbetet föreslår vi vidare att en arbetsgrupp ges följande direktiv:

⁴ LCC: Life Cycle Cost, dvs. livscykelkostnadsanalyser.

- 1) Utgå från en analys av insatsförsvarets krav på materieförsörjningen och regeringens inriktningsproposition
- 2) Tydliggöra hur MFS olika medel och metoder relaterar till effektmålen
- 3) Utveckla förslag för uppföljning av effektmålen i olika materielärenden

Ett första steg i arbetet med att definiera och prioritera mellan effektmålen kan vara att genomföra en halvdags workshop med representanter från berörda myndigheter.

4.5.2 Genomför LCC-kalkyler omgående för prioriterade materielärenden

En grundläggande förutsättning för att bedöma om materieförsörjningen är "kostnadseffektiv ur ett livscykelperspektiv" är välgrundade och trovärdiga livscykelkostnadskalkyler (LCC-kalkyler). Det är viktigt även för att kunna följa upp om beslut styrs "av tydliggjorda och medvetna val", där kostnad är ett centralt effektmål. Vi föreslår därför att verksamheten för LCC-kalkyler förstärks.

Att göra livscykelkostnadskalkyler inför beslutsgrindar i materielärenden är i många fall ett tids- och resurskrävande arbete. Sannolikt ska inte alla materielärenden ha samma krav på detaljering och exakthet i kalkylerna, utan största fokus och den kraftigaste ansträngningen bör riktas mot de materielprojekt som har störst påverkan på ekonomin i FM.

FMV rapporterar att fem stycken projekt omsluter drygt 50 % av FM:s orderstock hos FMV och vi menar att ett inledande steg för att implementera användandet av LCC-kalkyler i materieförsörjningen bör vara att för dessa fem projekt ta fram heltäckande LCC-kalkyler till 2011-12-31. I ett nästa steg, till 2012-12-31, kan ambitionen vara att för de 30 viktigaste systemen göra LCC-kalkyler, för att då även precisera omfattning och detaljeringsnivåer för kalkylerna för olika typer materielärenden eller skeden i systemens livscykler.

Arbetet bör följa de rekommendationer som lämnats av NATO, där de mest centrala är att; en LCC-kalkyl dokumenteras fullständigt, inklusive avgränsningar för kalkylen samt dess antaganden; den utförs av en grupp individer inkluderande personal med relevant erfarenhet av kostnadsuppskattningar såväl som personal med teknisk systemkompetens; återkommande överväga om den beräknade kostnaden motsvaras av den förväntade effekten av systemet; en analys av risker och osäkerheter genomförs samtidigt som LCC-kalkylen och att resultatet presenteras som ett intervall.

4.5.3 Skapa operativt samarbete inom olika materielområden genom att tillsätta arbetsgrupper

Ett av våra lösningsförslag, som presenterats tidigare, är att förbättra samarbetet mellan FM, FMV och FOI för att på så sätt stärka tillämpningen av MFS avseende exempelvis medvetna val, iterativ kravanpassning och teknisk systemsamordning. Idag finns goda exempel på väl fungerande samarbete på operativ nivå mellan myndigheterna, men den samlade bilden är att det är otillräckligt för att en effektiv materieförsörjningsprocess ska uppnås.

Genom att samarbeta framförallt i tidiga faser är det vår bedömning att beslutsunderlag inför anskaffningar kommer att förbättras. Kännetecknande för samarbetet på operativ nivå bör vara ett informationsutbyte som säkerställer att tillgängliga och adekvata perspektiv beaktas i varje steg i materielprocessen. Syftet är framförallt att förbättra beslutsunderlagen i tidiga faser - fram till TTEM - och därmed effektivisera materielprocessen. Då skapas förutsättningar för både en effektivare anskaffningsprocess och för att beställd materiel motsvarar förväntningarna.

För att komma igång med att förbättra samarbetet föreslår vi utveckling av arbetsgrupper på operativ nivå inom olika materielområden. Arbetsgruppernas uppdrag bör omfatta att:

- Identifiera samarbetsformer och arbetssätt som passar inom respektive område, dvs. flyg & rymd, sjö, mark, ledning samt logistik
- I arbetsgrupperna inkludera personer från FM, FMV och FOI
- Ta fram arbetssätt för att säkerställa analyser som balanserar mellan operativa behov och bedömningar av teknisk och ekonomisk realiserbarhet

Uppdraget att utveckla arbetsgrupper på operativ nivå för att inleda förbättring av samarbete mellan myndigheterna bör formuleras och ledas av Samverkansforum. Skälet är att ett gemensamt arbete mellan myndigheterna som syftar till att fördjupa de operativa relationerna mellan verksamheterna behöver en myndighetsgemensam grupp bestående av personer med mandat att företräda respektive myndighetsledning. Det handlar om att ta fram direktiv till arbetsgrupper, att hantera utmaningar som uppstår i genomförandet av arbetet och att följa upp att arbetsgrupperna fungerar som avsett samt att samordna erfarenhetsutbyte mellan grupper från olika materielområden.

4.5.4 Förändring i små steg genom pilotprojekt

Att förbättra tillämpningen av MFS innebär att verksamheten inom berörda myndigheter som arbetar med materielprocessen behöver förändras.

Utvärderingen har identifierat bristande organisatoriska konsekvenser av MFS som en central förklaring till strategins svaga tillämpning.

Arbete som syftar till att förändra verksamheter i stora och komplexa organisationer, så som FM och FMV, bör helst ske i kontrollerbara steg och inte i stora språng. Orsaken är att både verksamheterna i sig och de uppgifter de är satta att lösa karaktäriseras av stor komplexitet. Stora och snabba förändringar riskerar att skapa oväntade och okontrollerbara utmaningar. Därför är vårt förslag att arbetet med att förbättra tillämpningen av MFS genomförs i små steg.

Ett första steg för att pröva och utveckla förslagets tillämpbarhet är att genomföra pilotprojekt. Syftet med pilotprojekt är att utveckla kunskap om hur förslagen om förbättrad tillämpning av MFS bäst används. Pilotprojekten bör genomföras under en begränsad period, exempelvis ett år, med målsättningen att de ska lägga grunden för implementering av förbättringsförslag i större skala.

Vi bedömer att det vore bra att börja med ett eller två prioriterade materielärenden som pilotprojekt. Arbetet med att identifiera kandidater till pilotprojekt borde kunna genomföras i närtid. Beslut om att påbörja dem borde kunna fattas tidig höst 2011.

Det är viktigt att pilotprojekten har ett kvalificerat och aktivt stöd för att underlätta tillämpningen men också för att dokumentera erfarenheter. Vi föreslår därför att en rådgivningsgrupp som följer piloterna tillsätts. Uppdraget bör omfatta att:

- Stödja införandet av förslagen för förbättrad tillämpning av MFS
- Dokumentera lärdomar för att förbereda införandet i full skala i materielprocessen

Det är avgörande för framgångsrikt genomförande av pilotprojekten att de har ett aktivt stöd av materielprocessens högsta ledning. Det är också viktigt att pilotprojekten omfattar och engagerar både FM och FMV och till del även FOI. Vi föreslår därför att Samverkansforum utser pilotprojekt och stödjer samt följer genomförandet.

Källförteckning

Böcker

Slack, N., Chambers, S. & Johnson, R. (2007), *Operations Management*, Prentice Hall, London

Åhlström, Pär (red.) (2010), *Verksamhetsutveckling i världsklass*, Studentlitteratur, Lund

SOU:er

Slutbetänkande från Materieförsörjningsutredningen, *Försvarsmateriel på nya villkor*, SOU 2001:21, 2001-02-06.

Rapporter och officiella dokument

Asplund, P., Nordlund, P., Wiklund M., *Nyckeltal i försvarsstyrningen*, FOI-R—2695—SE, januari 2009.

Collin, C., Jonsson U., *Resurseffektivitet i materieförsörjningen*, FOI-R—0445—SE, mars 2002.

Regeringen, *Ett användbart försvar*, prop. 2008/09:140

FMV, *Årsredovisning 2009*

FMV, *Årsredovisning 2010*

FOI, *Årsredovisning 2009*

FOI, *Årsredovisning 2010*

Försvarsmakten, *Årsredovisning 2009*

Försvarsmakten, *Årsredovisning 2010*

Försvarsmakten och FMV (2009), *SAMO FM – FM 2009*, HKV 03 200:76010

Försvarsmakten och FMV (2010), *Myndighetsgemensam marknadsstrategi*, HKV 03 900:61900

Nordlund, P., Lusua, J., Wiklund, M., *Skott mot rörligt mål*, FOI-R—2973—SE, Mars 2010.

Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende FMV*

Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende FMV*

Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende FOI*

Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende FOI*

Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende
Försvarsmakten*

Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende
Försvarsmakten*

Riksrevisionen, *Materiel för miljarder – en granskning av försvarets
materieförsörjning*, RiR 2004: 6, 2004-03-26.

Riksrevisionen, *Leverans på utsatt tid? En granskning av försvarets
internationella materielsamarbeten*, RiR 2011:13, 2011-03-15.

Försvarsmaktsskrivelser

Försvarsmakten (2009), *Försvarsmaktens FoU-strategi*, HKV 23
241:75843

HKV KRI MTRL, (Streling), *FM Materieförsörjningsstrategi*,
HKV 23 241:63210, 2011-03-13.

HKV LEDS PLANEK, *Försvarsmaktens redovisning med anledning
av SOU, Förvarsstrukturkommittén 2010-08-26 Begäran om
redovisning av Förvarsstrukturkommitténs behov av stöd*, HKV 23 250:66026,
2010-11-19.

HKV LEDS PLANEK Bud, (Borling), *Överbefälhavarens uppdrag
2011 (ÖB U 11)*, HKV 23 386:70621, 2010-12-22.

HKV PROD MTRL, (Johansson, m.fl.), *Uppföljning av
Försvarsmaktens strategi för materieförsörjning*, 2010-12-01.

HKV U/I Dp strategisk analys, (Willberg), *Strategi för
Försvarsmaktens materieförsörjning*, HKV 23 241:61994, 2007-02-
02.

IML, (Wikström m.fl.), *IML Beredning "Mål med mätbara nyckeltal
inom ToMF – Slutrapport"*, IML:09:005-05, Version 1,0, 2010-01-26.

IML - Samverkansforum (Söderholm m.fl.), *Slutrapport ToMF IO, Mål och nyckeltal*, 2010-04-15.

IML (Persson m.fl.), Beredning avseende Teknik- och Materieförsörjning för insatsorganisationen (ToMF IO) – Slutrapport, Version 2.0, 2010-05-15.

IML, (2009), *IML Beredning "Mål med mätbara nyckeltal inom ToMF – Delrapport ledtid"*, IML:09:005-03, 2009-10-15.

IML, (2009), *IML Beredning "Mål med mätbara nyckeltal inom ToMF – C IML ställningstagande delrapport ledtid"*, IML:09:005-04, Version 1,0, 2009-10-27.

Övriga källor

Hägg Konsult AB (2010), (Wennerberg), *Utvärdering av MFS – Resultat av förstudie*, 2010-12-01.

Bilaga 1: Undersökningsfrågor

Här presenteras undersökningsfrågor för utvärderingen av Strategin för Försvarsmaktens materielförsörjning (MFS). Frågorna är utformade för att adressera tillämpningen och effekterna av MFS medel och metoder. Dessa frågor är utgångspunkten för samtal i samband med de intervjuer som genomförs för utvärderingen.

- 1) Medvetna val
 - Vad innebär medvetna val i materielförsörjningen?
 - Hur genereras medvetna val?
 - Vilka effekter uppnås genom medvetna val?
- 2) Iterativ kravanpassning i materielförsörjningen
 - Hur bedrivs iterativ kravanpassning i materielförsörjningen?
 - Vilka effekter har en iterativ process på t.ex. leveranssäkerhet och för att insatsförsvarets behov tillgodoses?
- 3) Internationella samarbeten i materielförsörjning
 - Hur bedrivs arbetet med internationella samarbeten inom FM/FMV?
 - Vilka effekter uppnås genom internationella samarbeten, t.ex. i termer av handlingsfrihet, reducerade kostnader och leveranssäkerhet?
- 4) Samordning materielförsörjning och FoT
 - Hur samordnas materielförsörjning och Försvarsmaktens forskning och teknikutveckling?
 - Vad resulterar samordningen i?
- 5) Teknisk systemsamordning
 - Hur bedrivs teknisk systemsamordning?
 - Vilka är effekterna av arbetet med teknisk systemsamordning?

- 6) Offentlig-Privat Samverkan
 - För materielförsörjningen, vad är målsättningarna med offentlig-privat samverkan?
 - Hur har offentlig-privat samverkan hittills tillämpats?
 - Vilka effekter av offentlig-privat samverkan har hittills uppnåtts?

- 7) Införandet av IML, som nu har ersatts av Samverkansforum
 - Vilken roll och ansvar hade IML för tillämpningen av MFS?
 - Vilka effekter har IML:s arbete haft t.ex. inom FM och FMV?
 - Vilken roll och ansvar har Samverkansforum?

Bilaga 2: Lista med Intervjupersoner

Namn	Roll / Avdelning
Försvarsmakten	
<u>Del 1</u>	
Anna-Lena Berg	LEDS PLANEK (APF)
Rolf Carlsvärd	PROD LOG
Joachim Groph	PROD ARMÈ (MSA)
Torbjörn Gyllenberg	PROD ARMÈ
Magnus Hallberg	MSS
Mats Knafve	PROD FLYG (MSA)
Patrik Lakhsasi	INSS J6 (KFA LED)
Peter K Larsson	PROD LOG Verkled (FM LOG)
Rasmus Lindstedt	PROD (MSA)
Magnus Söderholm	LEDS UTV
Peter Torndahl	C PROD MTRL Uppfred
Clas Wickbom	C PROD MTRL Anskaff
Per Öfjäll	PROD LOG Teknik (MSA)
<u>Del 2</u>	
Peter Bager	C PROD MTRL
Filip Ingelsson	INS J0
Gunnar Karlson	C FÖRBPROD
Leif Nylander	C MTRLPROD
FMV	
<u>Del 1</u>	
Peter Elmlund	FMV AK Mark
Oscar Hull	Gripen (PL JAS39)
Gunnar Hult	Chief Scientist

Jack Jakobsson	SML, PoC
Mats O Johansson	Verksamhetsutvecklare, VLS
Joakim Lewin	C Indirekt eld (C2)
Ann-Sofie Lillberg	C FMGem (C2)
Helena Lundberg	FMV Gem Prod
Philip Schwab	AK LED, PL Ledningsplatser
Håkan Seipel	SML Teknisk Direktör
Joakim Sellén	C SystProd (C2)
Håkan Sundin	AK Led Aff.chef
Carina Wijkander-Björk	SystProd (POL)
<u>Del 2</u>	
Dan Averstad	Affärsdirektör
Anders Brunnberg	C AK Logistik
Håkan Färm	C VLS
Gunnar Holmgren	GD
Per Lodin	C SML
Andreas Olsson	C AK Sjö
FOI	
Rolf Arremark	Marknadsdirektör
Helena Bergman	Internationell direktör
Anders Callenås	Laborator
Linus Fast	Forskningsområdesföreträdare
Jan-Olof Lind	GD
Bo Tarras Wahlberg	Forskningsledare
Örjan Sundblad	Operationsanalytiker, HKV PROD
Försvarsdepartementet	
Lennart Axelsson	Militärsakkunnig

