

FREDRIK LIND



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.

Fredrik Lind

Humanitär Logistik - Best Practises

Möjliga användningar inom militär logistik

Foto: Sofie Stevens och Alexander Gustavsson

Titel	Humanitär Logistik - Best Practises Möjliga användningar inom militär logistik
Title	Humanitarian Logistics - Best Practises Potential Applications in Military Logisticss
Rapportnr/Report no	FOI-R--3360--SE
Rapporttyp Report Type	Användarrapport User report
Sidor/Pages	52 p
Månad/Month	December
Utgivningsår/Year	2011
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	FMV
Projektnr/Project no	E 11511
Godkänd av/Approved by	Birgitta Lewerentz
FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut Avdelningen för Försvarsanalys	FOI, Swedish Defence Research Agency
164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm

Sammanfattning

Denna rapport är skriven inom ramen för projektet Ledning av logistik som ingår i FoT-område Logistik. Syftet med rapporten är att skapa kunskapsöverföring från humanitär till militär logistik genom att visa hur olika verktyg, processer och metoder används inom humanitär logistik och föreslå vad som eventuellt skulle kunna nyttjas militärt. Fyra olika delområden har studerats: principer, best practise, nyckeltal samt förbättringsarbete. De fyra områdena skall ses som delar av en helhet där alla delar är nödvändiga. Att exempelvis ha tydliga principer och best practises utan fungerande nyckeltal och strukturerat förbättringsarbete är vanligt förekommande vilket medför en risk att det finns manualer och dokument som inte nyttjas i verksamheten.

De *principer* som nyttjas för utformning av strategiska mål bör vara formulerade så att de kan användas vid operativt beslutsfattande. Detta skulle medföra att principer skulle ge stöd i en specifik beslutsituation dvs. principerna stödjer operativt genomförande.

Konceptet *best practise* sträcker sig över alla typer av verksamhet men baserat på genomgången av humanitär logistik, borde FM fokusera på en enkelt kommunicerbar best practise inom förberedandefasen och de tidiga faserna för en insats.

Två metoder att nyttja *nyckeltal* som borde vara lämpliga för tillämpning i FM är anpassade balanced scorecard och Process Performance Management (PPM). PPM är enklare och bygger på en mer ingående processanalys medan ett balanced scorecard är mer mångfacetterad då flera olika perspektiv kan vägas samman i samma modell. Vilken metod som skall användas är fallberoende.

För effektivt *förbättringsarbete* bör följande tre punkter tas i beaktande:

1. Skapa tydliga drivkrafter till förbättringsarbete bl.a. genom tydlighet kring vad syftet med förbättringar är
2. Ansätt en övergripande struktur för förbättringar, dvs en process för hur arbetet skall bedrivas och med en medvetenhet om hur olika aktiviteter passar in i helheten
3. Efterstäva enkelhet och tydlighet i styrdokument avseende logistikutveckling.

Nyckelord: Humanitär logistik, nyckeltal, principer, best practise, förbättringsarbete.
Militär logistik

Summary

This report aims to provide knowledge transfer from humanitarian to military logistics, by showing how various tools, processes and methods used in Humanitarian Logistics could possibly be used military. Four different areas were studied: Leading principles, establishment of best practice, Key Performance Indicators (KPI) and improvement methods. These four areas are parts of a whole in which all parts are necessary. For example, to have clear principles and best practices without adequate KPI:s and a structured improvement processes is common but the risk that organisation works in another way then intended is substantial.

The *principles* used for the formulation of strategic goals should be formulated so that they can be used for operational decision-making. This would mean that the principles would provide support in a specific decision situation, ie. principles supporting the operational implementation.

The concept of *best practice* spans all types of activities but based on review of humanitarian logistics, FM should focus on an easily communicable best practice in the preparatory phase and the early phases of an operation.

Two methods of using *KPI* that should be suitable for application of the FM is adapted Balanced Scorecard and Process Performance Management (PPM). PPM is simpler and is based on a more detailed process analysis, while a balanced scorecard is more diverse when multiple perspectives can be considered together in the same model. Which method to be used is case dependent.

For effective continuous improvements, three activities are essential:

1. Create clear incentives for improvements, including through clarity about the purpose of the improvement
2. Use an overall framework for improvements, i.e. a process for how the work will be conducted with an awareness of how various activities fit into the big picture
3. Strive for simplicity and clarity in policy documents relating to logistics development.

Keywords: Humanitarian logistics, Key Performance Indicators, principles, best practice, improvement. Military logistics

Innehållsförteckning

Ordlista	7
1 Inledning	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Syfte.....	9
1.3 Frågeställningar.....	10
1.4 Disposition.....	10
2 Metod	12
2.1 Ledning av logistik.....	12
2.2 Humanitär logistik.....	13
3 Introduktion till humanitär logistik	15
3.1 Aktörer i den humanitära sfären.....	16
3.2 Faser i en humanitär insats.....	17
3.3 Humanitär logistik i jämförelse.....	17
4 Principer	20
4.1 Från principer till logistikmål.....	20
4.2 Fem principer för best practise.....	21
4.3 Från principer till verktyg.....	21
4.4 Postponement - senareläggning.....	22
4.5 Analys av principer.....	23
5 Spridning av best practise	25
5.1 Kluster – Tydligt ansvar.....	25
5.2 Global spridning - stötta nationella föreningar.....	25
5.3 Handbok för genomförande.....	26
5.4 IT-stöd i spridning av best practise.....	26
5.5 Analys av spridning av best practise.....	26
6 Nyckeltal	28
6.1 Teori kring nyckeltal.....	28
6.2 Fallstudier.....	31
6.3 Logistikindex.....	34
6.4 Analys av nyckeltal.....	34

7	Förbättringsarbete	36
7.1	Humanitär logistikutvecklingsplan	36
7.2	Förbättring av best practise.....	37
7.3	Förbättringsarbete i jämförelse	37
7.4	Analys av förbättringsarbete	38
8	Utmaningar inom humanitär logistik	39
8.1	Problemområden.....	39
8.2	Utvecklingsspår	40
8.3	Analys av utmaningar inom Humanitär Logistik	40
9	Militärt stöd i humanitära insatser	42
9.1	Militärt stöd i humanitära insatser	42
9.2	Militära bidrag i humanitära insatser	43
9.3	Problem vid militärt stöd i humanitära insatser	43
10	Sammanfattning av kapitelanalyserna	44
10.1	Principer	44
10.2	Best Practise	45
10.3	Nyckeltal.....	45
10.4	Förbättringsarbete.....	46
10.5	Utvecklingsspår inom humanitär logistik.....	46
11	Slutsatser	47
11.1	Lärdomar från humanitär logistik.....	47
11.2	Vidare arbete.....	48
	Referenser	50

Ordlista

Best Practises - Best Practise innebär att det finns en metod, koncept, process e. dyl. som är den bästa nu kända metoden att leverera ett specifikt resultat

FoT – Forskning och teknikutveckling

Humanitär logistik – innefattar ett stort spektrum av aktiviteter som nyttjas i olika former med det övergripande syftet att hjälpa människor i nöd. Logistikern är: Processen för effektiv planering, genomförande och kontroll av flödet och lagring av varor och material, samt relaterad information, från ursprung till punkt för konsumtion för att tillgodose slutanvändarens krav.

IFRC - International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

KPI – Key Performance Indicator

Militär logistik – saknar tydlig definition men FM definition är: Logistik syftar till att ge stöd till strategisk, operativ och taktisk militär verksamhet. Syftet uppnås genom att upprätta och bibehålla efterfrågad tillgänglighet, uthållighet och rörlighet hos Försvarmaktens förband och enheter.

MSF - Médecins Sans Frontières (Läkare utan gränser)

NGO – Non Governmental Organisation

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

PPM - Process Performance Management

SCM – Supply Chain Management. Saknar relevant svensk översättning men avser planering, ledning och kontroll av materialflödet i en organisation, vanligtvis avses företag. Flöden som ingår i SCM är vanligtvis pengar, information och produktflöden.

SCOR - Supply Chain Operations Reference, är en process – metod som nyttjas som en form av diagnosverktyg i en organisation. SCOR används för att skapa en lägesbild av en specifik försörjningskedja (både inom och utom organisationen) och möjliggör förbättringsarbete i hela försörjningskedjan.

UNOCHA – UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

VM – Velocity Management grundar sig på ett arbete inom U.S Army för att förbättra verksamheten baserat på delar av lean-filosofin. Grundfilosofin i VM är Define – Measure - Improve

WFP – World Food Program

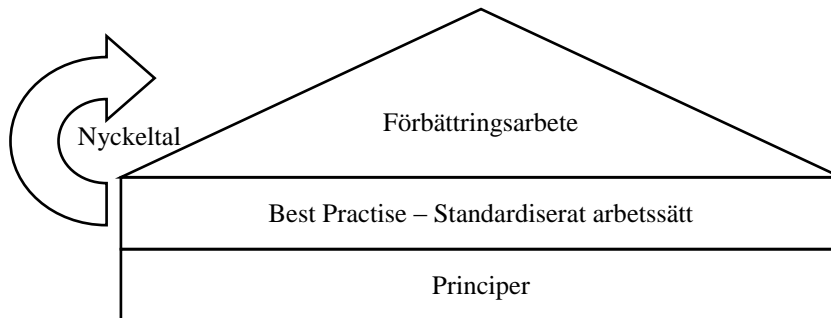
1 Inledning

Denna rapport är skriven inom ramen för projektet Ledning av logistik som ingår i FoT-område Logistik. Syftet med projektet Ledning av logistik är att bedriva forskning och skapa kunskap inom *ledning av militär logistik* för att stödja utvecklingen av *insatslogistik* med fokus på, men inte uteslutande, ett tidsperspektiv *bortom 10 år*.

1.1 Bakgrund

Inom civil (kommersiell) logistik har det under lång tid funnits bärande idéer kring hur logistikprocesser leds och utvecklas. Dessa principer och idéer bygger till stor del på Deming (Plan, Do, Check, Act)¹ och den mest kända tillämpningen torde vara Toyota Production System. Inom militär logistik har dessa principer översatts av RAND och går under betäckningen Velocity Management² (VM) (Define, Measure and Improve).

Koncept är enkla, men implementering, översättning till egen (i detta fall, svensk militär) kontext är ofta svårt. Inom FoT-område Logistik gjordes under 2010³ studier inom kommersiell logistik där principer och arbetsgång kartlades med avseende på hur logistiken leds och utvecklas, se Figur 1.



Figur 1: Arbete med förbättringsarbete

En synpunkt på studier av kommersiell logistik är att det finns ett antal skillnader gentemot militär logistik vilket försvårar översättning av koncept och idéer till en militär kontext. Det finns dock discipliner inom den civila logistiken som har tydliga beröringspunkter med den militära. Inom ramen för FoT-område Logistik görs därför jämförande studier inom *bygg* respektive *humanitär logistik* vilka samtliga speglar en praktisk verklighet som ställer höga krav på fungerande logistik. Framförallt följer dessa discipliner i olika utsträckning flödet: beredskap, behovsvärdering, deployering, insats och returflöde,. Denna rapport redovisar jämförande studier inom humanitär logistik.

1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att:

Skapa kunskapsöverföring från humanitär till militär logistik genom att visa hur olika verktyg, processer och metoder används inom humanitär logistik och föreslå vad som eventuellt skulle kunna nyttjas militärt.

Rapporten syftar även till att sprida kunskap om humanitär logistik.

¹ http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/, 2011-04-12

² Dumond et al, Velocity Management–The Business Paradigm ... U.S. Army Logistics, RAND 2001

³ Lind et al, Framtida logistikledning, trender och krav, 2010

1.3 Frågeställningar

Huvudfrågeställning är:

Vad kan man inom militär logistik lära av humanitär logistik?

Huvudfrågan har brutits ner i ett antal del-frågor som förtydligar vad rapporten skall ge svar på.

- Vilka principer nyttjas inom humanitär logistik?
- Hur går man till väga för att skapa och sprida en best practise?
- Vilka nyckeltal används och hur har de tagits fram?
- Hur sker förändring och förbättringsarbete?
- Vilka utmaningar står humanitär logistik inför?

Principer för Logistik. Olika principer används inom olika delar av logistiken som stöd för utveckling och genomförande. Hur nyttjas principer inom humanitära organisationer?

Arbetsgång för att nå best practise och upprätta standardiserade arbetsätt. Hur sker kunskapsöverföringen inom humanitära organisationer för att säkerställa att best practises används?

Nyckeltal – KPI (Key Performance Indicators). En grundförutsättning för att veta att verksamheten man leder fungerar bra är att den är mätbar. Det finns vissa fallgrorpar med nyckeltal - är de rätt utformade samt att de mäts, utvärderas och jämförs med planen, men utan nyckeltal är det svårt att bedöma den egna verksamheten och värdera om den förbättras. Frågan är hur man inom humanitär logistik nyttjar nyckeltal för att säkerställa att man har hög effekt och effektivitet?

Hur sker förändrings och förbättringsarbete. Hur arbetar man för att förändra och förbättra en verksamhet som ”alltid” står inför en ny humanitär kris? På vilket sätt nyttjas erfarenheter från en tidigare humanitär insats - för att effektivisera och öka resursutnyttjandegraden i framtida insatser?

Vilka utmaningar står humanitär logistik inför? Vilka områden har identifierats som förbättringsområden inom humanitär logistik?

Fråga ett syftar till att jämföra hur principer nyttjas för ledning inom logistik. Ur Deming och VM kan del-frågorna två till fyra härledas. Dessa är grundläggande för ledning och förbättring av olika typer av verksamhet men är speciellt tillämpbara för logistik. Fråga fem syftar till att besvara vilka utvecklingsområden som finns inom den humanitära logistiken.

1.4 Disposition

- I kapitel 2 beskrivs metoden för hur rapporten tagits fram. Även hur denna rapport metodmässigt kopplas samman med projektet Ledning av logistik beskrivs.
- Kapitel 3 ger en allmän introduktion till humanitär logistik. En genomgång av hur behovet av humanitära insatser uppstår, viktiga aktörer samt principflödena beskrivs. I kapitel 3 jämförs även humanitär logistik med kommersiell och militär logistik. Syftet är att visa vad som är utmärkande för humanitär logistik. Därigenom skapas en förståelse för humanitär logistik och under vilka förutsättningar de olika metoderna, som beskrivs senare, verkar i.
- Kapitel 4 till 7 beskriver hur man inom humanitär logistik hanterar de fyra koncepten: principer, best practise, nyckeltal, samt förbättringsarbete.

- Ett antal problemområden och utvecklingsspår inom humanitär logistik tas upp i kapitel 8. Detta är intressant ur två aspekter, dels att den humanitära logistiken står inför liknande problem som den militära, dels att trender inom humanitär logistik kan få direkt påverkan på militära insatser där samarbete med humanitära organisationer krävs.
- I kapitel 9 görs en genomgång av militärt stöd i humanitära insatser. Då det finns beröringspunkter mellan humanitär och militär logistik beskrivs denna samverkan från tre perspektiv: Orsak till militärt stöd i humanitära insatser, förmågor militär kan bidra med samt problemområden vid militärt stöd i humanitära insatser.
- Analysen i kapitel 10 är en sammanfattande analys av de olika delkapitlens (4-7) analyser.
- I kapitel 11 identifieras vilka, i kapitel 10 härledda, metoder och koncept, som bedöms kunna användas inom FM. I detta kapitel finns även förslag på fortsatt arbete.

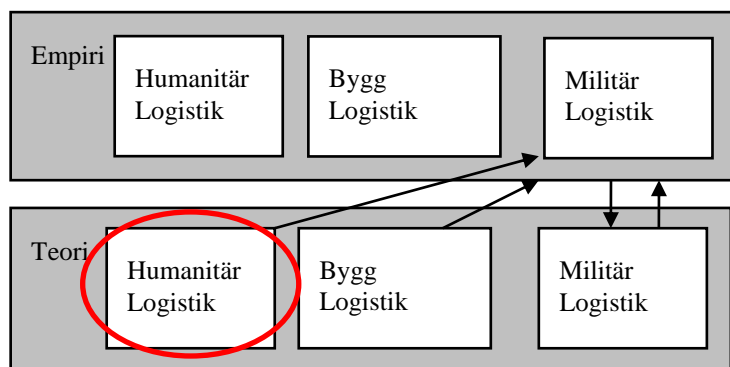
2 Metod

Denna rapport är en delmängd av projektet Ledning av logistik. För att tydligt ange var denna rapport passar in i helheten beskrivs nedan både den övergripande strukturen för projektet Ledning av logistik och hur arbetet med denna rapport har strukturerats.

2.1 Ledning av logistik

Projektet Ledning av logistik är ett projekt inom ramen för FoT-område Logistik. Beskrivningen nedan representerar hur arbetet metodmässigt är planerat att genomföras under 2011 och 2012.

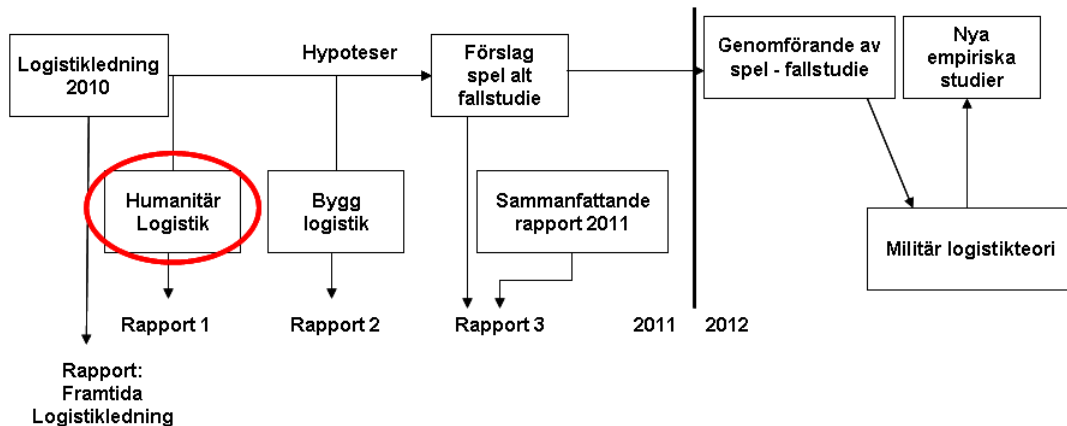
Inledningsvis sker en genomgång av befintlig teori inom humanitär och bygglogistik. Utifrån den teoretiska referensramen som tas fram skapas en hypotes avseende vad som kan tillämpas inom militär logistik. Hypotesen testas genom en fallstudie eller spel vilket skapar empiri. Analysen av denna empiri planeras sedan att jämföras med befintlig teori inom militär logistik. Därefter bör ytterligare empiriska studier ta vid för att komplettera de luckor som eventuellt kan återfinnas i den militära logistikteorin.



Figur 2: Schematisk bild över projektets insamling av teori och empiri

Figur 3 där de inledande momenten humanitär respektive bygglogistik kommer att resultera i två rapporterna, denna rapport respektive en kring bygglogistik. Dessa rapporter kommer tillsammans med resultat från 2010⁴ ligga till grund för hypotesen kring vad man kan lära från civil logistik. Hypotesen ligger sedan till grund för utkast till ett spelförslag – tillämpning där teorier från civil logistik prövas i en militär kontext. Empiri samlas in genom genomförande av spel under 2012. En sammanfattande rapport av 2011 års arbete kommer även att göras vilket representeras av en slutrapport för året.

⁴ Lind et al, Framtida logistikledning, trender och krav, 2010



Figur 3: Ledning av logistik flödesschema

2.2 Humanitär logistik

Teorin inom humanitär logistik har inhämtats genom en litteraturstudie uppdelad i två delar som båda ligger till grund till innehållet i kapitel 3 till 9 om inget annat nämns.

Den första är en genomgång av vad som finns beskrivet i den akademiska världen inom humanitär logistik. Denna litteraturstudie tog avstamp i en litteratursökning inom humanitär logistik. Den inledande litteratursökningen gav 45 artiklar som kompletterades bl.a. via artikellistor från seminarier inom humanitär logistik. Under genomläsningen av materialet tillkom artiklar som bedömdes vara intressanta. Artiklarna kan lite förenklat delas in i fem olika kategorier (enligt nedan) där framförallt artiklar från 2 – 4 har nyttjats i rapporten:

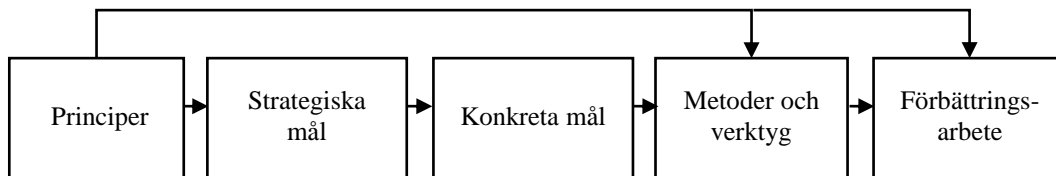
1. Lagerstyrning,
2. Nyckeltal – mätmetoder
3. Fallstudier kopplat mot allmänt identifierade utvecklingsspår
4. Olika aktörers påverkan, med stort fokus på samverkan med humanitära och militära organisationer
5. Övrigt inklusive litteraturgenomgångar

Den andra delen hämtades direkt från olika organisationer verksamma inom humanitär logistik. Inledningsvis identifierades fyra organisationer för informationsinsamlande: Röda korset (IFRC), World Food Program (WFP), UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA) samt läkare utan gränser (MSF). Orsaken till att de valdes är att de är stora inom den humanitära sektorn och representerar stora organisationer. MSF representerar ett något annorlunda perspektiv som fristående NGO med annorlunda finansiering än de övriga.

Det finns ett stort antal intressanta fallstudier och forskarrön inom humanitär logistik. Att välja de som bäst skulle skapa kunskapsöverföring till en svensk militär logistik kontext har varit svårt men baserats på författarens bedömning samt avstämning med personal inom FOI, FM och FMV. För kvalitetssäkring av rapporten har granskning genomförts separat av personal från FOI, FMV, FM och Forsvarets Forskningsinstitut (FFI, Norge) samt resultaten har presenterats och diskuterats under en logistikkonferens hos DSTL (England).

Det finns ett samband mellan principer, best practises (metoder och verktyg) och förbättringsarbete, se Figur 4 och Figur 1. I rapporten beskrivs detta flöde på två sätt. Det

ena är som WFP vars process beskrivs under 4.1 och den andra är OECD och IFRC som det hänvisas återkommande till i rapporten.



Figur 4: Samband principer, mål, metoder och förbättringsarbete

2.2.1 Centralt begrepp – Best Practises

Då begreppet best practises är centralt för rapporten och mycket av koncepten som hämtas från lean filosofin bygger på best practises är avsikten med detta stycke att redo ut hur det används i denna rapport. Avsikten med en best practise är att nyttja den idag bästa metoden för en specifik aktivitet eller problem. En best practise förändrats kontinuerligt när den används eller när nya influenser påverkar den vilket gör att resultatet – prestandan på metoden eller konceptet ständigt förändras med ambition om förbättring. Att beskriva best practise inom ett område såsom humanitär logistik innebär att det blir en ögonblicksbild av vad som för närvarande bedöms vara best practise inom olika delområden, se delfrågorna i kapitel 1. En liknande studie om tre år ger med stor sannolikhet en delvis modifierad bild. Genom att beskriva hur best practises inom en del av logistik, den humanitära, används finns en förhoppning om att samma best practise skall visa sig användbar en annan, militär kontext.

3 Introduktion till humanitär logistik

"Famines occur not because there is not enough food in the world, but because the food is not where it is needed"(Long & Wood)⁵

Med utgångspunkt från citatet ovan och att katastrofhjälp består till 80 % av logistik⁶ innebär det att logistik och försörjningskedjor är centrala delar av humanitära insatser där personal, förnödenheter och materiel skall skickas globalt med minimal ledtid. Aktiviteter inom humanitär logistik är inköp, transport, spårning av gods, förtullning, lokal transport, lagerhållning samt leverans fram till slutanvändarna.⁷

Behovet av humanitära insatser uppstår antingen naturligt eller pga mänsklig påverkan. Behovet kan uppstå plötsligt eller över tiden, se Figur 5. Orsaken till behovet av humanitär insats påverkar ofta utformningen av den humanitära försörjningskedjan.

	Naturliga	Mänsklig påverkan
Plötslig	Jordbävningar Tornados Stormar	Terroristattacker Statskupper Kemiska utsläpp
Långsam	Svält Torka Fattigdom	Politisk kris Flyktingkris

Figur 5: Orsaker till Humanitära insatser (Wassenhove 2006)

Efterfrågan på nödhjälp är relativt då den ofta är uppskattad av humanitära organisationer som i sin tur levererar efter det uppskattade behovet. Då det inte finns någon frivillig efterfrågan på de varor och tjänster som "erbjuds" har leverantörer olika målsättning då syftet inte är att få återkommande "kunder".⁸ Efterfrågan bedöms av både globala och lokala organisationer och deras uppskattningar kan påverkas av politiska ställningstaganden. Politiska och militära motiv kan direkt motverka att hjälpen når fram.⁹

Humanitär hjälp kan delas in på lite olika sätt. UNOCHA¹⁰ identifierar tre: direkt hjälp med varor och tjänster, indirekt såsom logistik och administration, samt infrastruktur. Beamon och Balcik¹¹ delar in humanitära insatser i: *nödhjälp* kopplat till en katastrof vilket syftar till att rädda liv och minimera lidande, *utveckling* är aktiviteter som återuppbyggnad och syftar till en mer hållbar och självständig tillvaro (utan behov av hjälp). I denna rapport är fokus framförallt på nödhjälp. I Figur 6 visas det generella materialflödet i humanitära insatser. När olika aktiviteter i kedjan inträffar beror på vilken typ av förnödenhet som avses samt hur olika organisationer hanterar lagerhållningen. Leveranser av humanitära "råvaror" kan ske från befintliga lager, genom donationer eller inköp från underleverantörer.

⁵ Long och Wood, The logistics of famine relief , 1995

⁶ Wassenhove, Humanitarian aid logistics, supply chain management in high gear, 2006

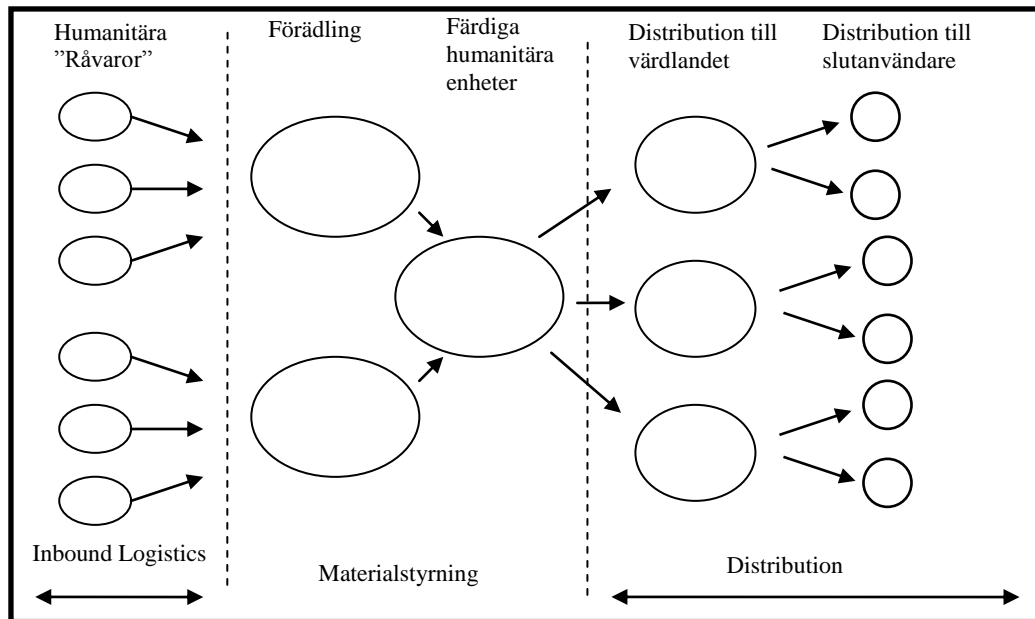
⁷ Kopczak och Johnson, Can heroes be efficient? Information Technology at the IFRC, 2004

⁸ Kovacs och Spens, Humanitarian logistics in disaster relief operations, 2007

⁹ Thomas och Kopczak, From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector

¹⁰ OCHA, Oslo Guidelines, 2007

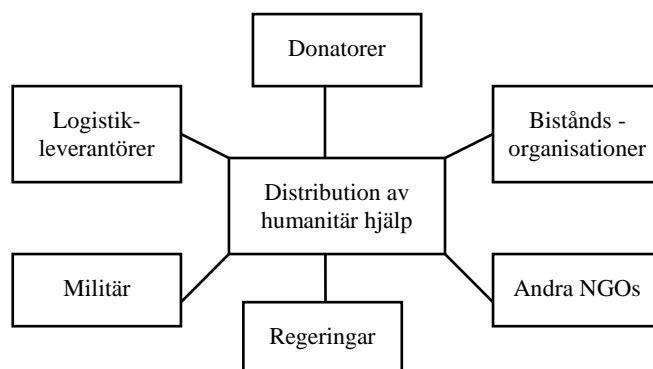
¹¹ Beamon och Balcik, Performance measurement in humanitarian relief chains, 2008

Figur 6: Flödesschema humanitär hjälp (Taylor och Petit, 2009)¹²

3.1 Aktörer i den humanitära sfären

Inom den humanitära sfären finns det ett antal aktörer med olika drivkrafter vars aktiviteter behöver samordnas. Det finns bl.a. donatororganisationer som finansierar, logistikleverantörer, regeringar som bl.a. påverkar politiskt, hjälppositioner som bidrar humanitärt, se Figur 7.

Speciellt donatorer är en viktig grupp av aktörer och olika organisationer har olika typer av donatorer exempelvis finansieras MSF till 75% av privatpersoner varav resten är från regeringar, biståndsorgan (exempel SIDA) och internationella samfund (EU m.f).¹³ Fördelningen för svenska röda korset är 25 % från privatpersoner och resten företag och myndigheter.¹⁴ Då mycket hjälp finansieras av donationer blir donatorers krav viktiga, speciellt då stora summor oftast behövs snabbt vid katastrofer.¹⁵ För vissa länder kan kraven från donatorer innebära att en stor del av den administrativa förmågan nyttjas till att möta donatorers krav, speciellt då donatorer ofta har olika krav på uppföljning.¹⁶

Figur 7: Aktörer i den humanitära försörjningskedjan (Kovacs och Spens, 2007)¹⁷

¹² Taylor och Petit, A consideration of the relevance of lean SC concepts for humanitarian aid provision, 2009

¹³ <http://www.lakareutangranser.se/uppdrag/,2011-02-21>

¹⁴ http://www.redcross.se/PageFiles/830/arsredovisning_2009_slutgiltig%5B1%5D.pdf,2011-04-29

¹⁵ Oloruntoba och Gray, Humanitarian aid: an agile supply chain?, 2006

¹⁶ OECD, "Harmonizing donor practices for effective aid delivery", 2003

¹⁷ Kovacs och Spens, Humanitarian logistics in disaster relief operations, 2007

3.2 Faser i en humanitär insats

En typisk humanitär insats genomgår fem faser beredskap, behovsvärdering, deployering, insats -vidmakthållande och avveckling - returflöde. I Figur 8 beskrivs hur resursbehovet varierar under de fyra aktiva faserna av en insats. Oftast sammanfaller avvecklingen med att utveckling och återuppbyggnad tar vid. Att resursutnyttjandet varierar över tiden skapar problem bl.a. vid värdering av behov. Jämför materielflödet i Figur 6, där lagerbyggnad påverkas av grad av beredskap samt vilken fas en insats är i kombinerat med kvalitén på prognosen.

Innan behovet av insats uppkommer behövs förberedande arbete för att skapa beredskap. De flesta katastrofer medför varierade förutsättningar för logistiken men oavsett katastrofens omfattning krävs förberedelser för att bedriva effektiv logistik. God beredskap bygger till stor del på lessons learned från tidigare insatser och kan delas in i fem delar.¹⁸

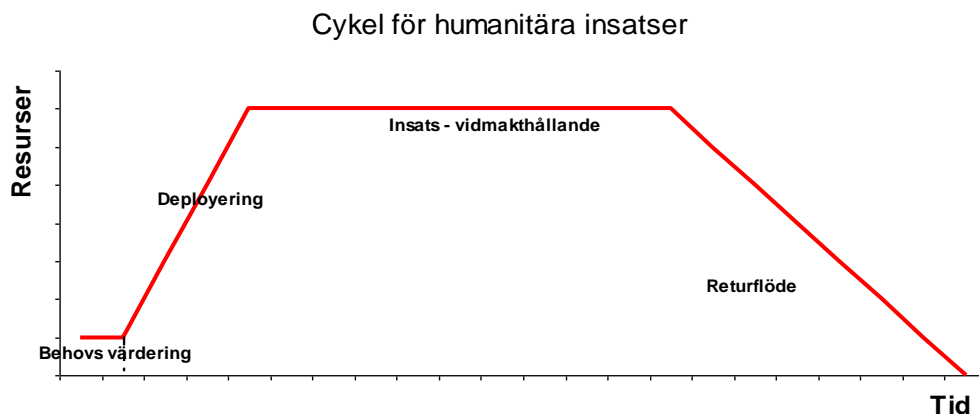
Personal skall rekryteras och utbildas för att kunna planera, koordinera och bidra i en insats. En grundläggande princip för effektiv hjälp är att lokal personal skall nyttjas i så stor utsträckning som möjligt innan utländsk kallas in. Exempelvis nyttjar IFRC sina nationella föreningar för att säkerställa lokal kompetens innan en katastrof inträffar.

Knowledge management innebär att lärdomar och koncept från tidigare logistikinsatser utnyttjas i nästa.

Verksamhet och processer innebär att det finns förberedda försörjningskedjor som bl.a. inkluderar: transportrutter, ramavtal med leverantörer, alternativa leverantörer och förberedda lager. Detta för att snabbt kunna flytta resurser när katastrofen inträffar.

Finansiella resurser för att genomföra en insats och minimera störningar pga. finansiering.

Ramavtal och överenskommelser definierade på förhand mellan olika aktörer inom den humanitära sfären för att öka effektiviteten och effekten på en insats.



Figur 8: Olika faser i en humanitär hjälpinsats (Beamon och Balcik, 2005)¹⁹

3.3 Humanitär logistik i jämförelse

Detta avsnitt syftar till att jämföra vad som är utmärkande för humanitär logistik i jämförelse med annan logistik och därigenom skapa förståelse för under vilka förutsättningar de olika metoderna som senare beskrivs (kapitel 4 -7) verkar. För en

¹⁸ Wassenhove, Humanitarian aid logistics, supply chain management in high gear, 2006

¹⁹ <http://courses.washington.edu/ie59x/abstracts/IEseminar05.pdf> (2011-04-07)

jämförelse mellan kommersiell och militär logistik hänvisas till 2010 års rapport, Framtida Logistikkledning – trender och krav²⁰

3.3.1 Vinstdrivande versus icke vinstdrivande organisationer

Ett sätt att differentiera organisationer är huruvida de är vinstdrivande eller inte. Det ger ett antal skillnader som påverkar genomförandet av logistik:²¹

Inkomstkällor för icke vinstdrivande organisationer är statliga myndigheter och / eller donationer (pengar och materiel) medan det för vinstdrivande är försäljning av varor och tjänster. Ofta är det även reglerat hur icke-vinstdrivande organisationer kan nyttja ett eventuellt överskott.

Mål för vinstdrivande företag är framförallt att skapa vinst och ge aktieägare avkastning på insatt kapital. Icke-vinstdrivande organisationer försöker uppfylla specifika mål i linje med sin verksamhet.

Intressenter hos icke vinstdrivande beror på verksamheten men exempelvis humanitära organisationer har bl.a. nödställda, donatorer, anställda och volontärer. På liknande sätt har vinstdrivande organisationer förutom ägare även anställda, leverantörer och kunder. Den stora skillnaden är avvägande mellan olika intressegrupper, i den vinstgivande är det oftast enklare att härleda aktiviteter till värdeskapande för ägarna på lång sikt vilket är betydligt svårare för icke-vinstdrivande.

Mätetal är en skillnad då det är betydligt svårare att mäta resultatet för en icke-vinstdrivande organisation, jämfört med en kommersiell där EBIT²² är avgörande. De tjänster som erbjuds är ofta immateriella, resultatet av en insats är oklart och påverkan på olika intressenter är svårdefinierad.

3.3.2 Skillnaden mellan kommersiell och humanitär logistik

Kommersiell logistik förutsätter fungerande infrastruktur för att verka effektivt medan humanitär logistik måste kunna verka trots bristande infrastruktur.²³ Brist på infrastruktur medför att det är svårt att dels leverera nödhjälp, dels uppskatta hjälpbehovet och behovet av logistikresurser. Jämför s 34, världsbankens logistikindex, där ökade kostnader och ledtider är resultatet av lågt index och länder med bristande infrastruktur och dåligt säkerhetsläge rankas lägst, men är ofta de länder där nödhjälp behövs.

Bristande IT-infrastruktur i ett katastrofområde gör att dataöverföring försvåras vilket i sin tur minskar användandet av effektiva hjälpmedel då en av de grundläggande delarna i en effektiv kommersiell logistik är effektivt informationsflöde.²⁴

Det är svårt att initialt få och över tiden bibehålla en bild av var efterfrågan finns och hur den varierar över tiden.²⁵ I kombination med att konsekvenserna av att inte kunna möta efterfrågan på nödhjälp ofta är betydligt mer drastisk än om en kommersiell logistikkedja fallerar, innebär detta att behovet av riskhantering är större samt att det krävs mer robusta försörjningskedjor för att hantera störningar.

Kommersiell logistik är ett brett fält som stödjer en stor bredd av verksamheter men ofta avses kontinuerliga flöden till och från tillverkningsindustrin. Detta medför att många av de koncept som tillämpas bygger på en kontinuitet där samma flöde kan optimeras över tiden vilket ofta inte är möjligt inom humanitär logistik.

²⁰ Lind et al, Framtida logistikkledning, trender och krav, 2010

²¹ Beamon och Balcik, Performance measurement in humanitarian relief chains, 2008

²² Earnings Before Interest and Taxes, dvs. resultatet

²³ Tatham och Spens, Towards a humanitarian logistics knowledge management system, 2011

²⁴ Ibid

²⁵ Özdamar et al, Emergency logistics Planning in Natural Disasters, 2004

3.3.3 Jämförelse militär och humanitär logistik

Likheter

Humanitär och militär logistik har ett antal gemensamma faktorer både avseende uppgift och miljön logistiken är avsedd att verka i.²⁶ Den humanitära och militära logistiken skiljer sig i stor utsträckning på likartat sätt från den kommersiella.

- Båda verkar i en miljö där oväntade händelser avseende plats och omfattning gör att det är svårt att göra prognoser
- Båda kan vara kritiska vilket innebär att misslyckad logistik kan utgöra fara för liv och hälsa.
- Infrastrukturen är ofta väldigt begränsad
- I det samhälle eller område där logistiken skall verka saknas (eller har försvunnit) ofta en fungerande statsapparat avseende exempelvis polisväsende och lokala myndigheter.
- Det kommer med stor sannolikhet finnas ett stort antal skadade, hemlösa eller personer på flykt.
- Hög medianärvaro som granskar hur uppdraget utförs

Skillnader

Vid humanitära insatser är logistiken ofta det som definierar insatsen, dvs. att förnödenheter når nödställda. Logistikdelen varierar beroende på hjälporganisation men en indikator är att MSF spenderar lika mycket pengar på logistik som på inköp av läkemedel.²⁷ Militär logistik syftar till att insatta förband skall ha bibehållen effekt över tiden, dvs. logistiken är ett medel för att uppnå detta.

Aktivitet under en insats skiljer sig ofta åt - medan militära förband med sin närvaro ofta vill skapa lugn krävs det att humanitära organisationer genomför aktiviteter som motiverar deras närvaro såväl hos lokalbefolkningen som i finansierarnas ögon. Detta är kopplat till de olika målbilder humanitära och militära organisationer har. De humanitära har ofta konkreta mål, hjälpa skadade, minska hunger vilka i sig kan vara svåra att mäta men är ändå konkreta till sin natur.

Humanitära organisationer är oftast på plats kort tid efter att en katastrof inträffat. Orsaken är att ett tydligt hjälpbehov finns men kan även härledas till hög beredskap, snabba beslut och tidiga förberedelser. Inom humanitära organisationer finns det lager och rutiner som direkt kan nyttjas. I den militära sfären finns det få förband som kan åka med kort varsel. Det finns flera orsakerna, men ledtiden för militär insats förlängs ofta av politiska processer både på nationell och internationell nivå. Humanitära organisationer har kort ledtid pga allas inbördes oberoende vilket istället skapar ökat behov av koordinering på plats. Detta kan jämföras med militära insatser där det alltid finns en operativ chef som är ansvarig för insatsen. Medan militära enheter ofta bedriver verksamhet inom ramen för en multinationell insats under annans (NATO, EU eller FN:s) ledning är humanitära i större utsträckning autonoma.

Både den humanitära och militära logistiken är utsatt för hot som varierar med typen av insats. Ofta verkar dock den militära logistiken med en tydligare hotbild och högre risk för skadeutfall i den egna organisationen än motsvarande humanitära.

Det finns praktiska skillnader i transportupplägg beroende på vad som transporteras, om det exempelvis är ammunition eller mat. Vid transport av ammunition gäller ett annat regelverk och behov av kontroll och bevakning än för mattransporter.

²⁶ Tatham och Spens, Towards a humanitarian logistics knowledge management system, 2011

²⁷ MSF (Läkare utan gränser) Activity report 2009, www.msf.org 2011-04-11

4 Principer

Det finns tre grundläggande principer för humanitära insatser enligt FN:²⁸ humanitet, neutralitet och opartiskhet. Tanken bakom dessa är att skapa en anda i vilken humanitära insatser skall bedrivas och dessa principer går att återfinna hos många humanitära organisationer men kompletteras ofta av ytterligare principer.²⁹ För att undersöka hur olika principer nyttjas för att leda en verksamhet med logistikinhåll görs i detta kapitel en genomgång av IFRC, WFP och OECD:s principer. Syftet är att visa på en bredd avseende de principer som nyttjas för att se om det finns idéer att hämta som är applicerbara på den militära logistiken. I slutet av detta kapitel berörs ”postponement” och ”spekulation” vilka är logistikkoncept som tillämpas för logistikledning under osäkerhet.

4.1 Från principer till logistikmål

I IFRC:s strategiska plan³⁰ härleds visionen och förändringsarbetet utifrån de sju grundläggande principerna: humanitet, opartiskhet, neutralitet, självständighet, frivillighet, enhet samt universalitet. Principerna ligger till grund för en vision. Visionen ligger till grund för den strategiska planen som sedan blir metoder som skall nyttjas globalt, se Figur 9. En jämförelse mellan strategidokumentet 2006³¹ och 2010³² visar att principerna är desamma men visionen har förändrats något och en viss förskjutning av de strategiska målen har skett men i båda fallen kan den röda tråden i verksamheten härledas tillbaka till grundläggande principer.

För att uppfylla den strategiska planen har en logistikutvecklingsplan utarbetats som bryter ner strategiska mål till konkreta logistikmål,³³ (se s 36 för mer detaljer kring logistikutvecklingsplanen). Ett strategiskt mål är exempelvis att *rädda liv och öka mångfalden* och bryts ned i strategiska aktiviteter såsom skapa bättre nationella Röda Korsföreningar och öka IFRC:s effektivitet. Ett av de övergripande logistikmålen är att stödja utvecklingen och ansätta mätetal för nationella Röda Korsföreningar. Detta mål bryts ned i delar, exempelvis att en best practice skall utarbetas. Målsättning är konkret: två tekniska manualer skall granskas årligen och 2011 skall det ske en granskning av nationella föreningars verksamhet.

²⁸ FN Resolution 46/182

²⁹ <http://www.lakareutangranser.se/About-MSF/Organisation/Grundprinciper/> (2011-04-11) och IFRC, The Federation of the Future – working together for a better tomorrow, 2006

³⁰ IFRC, The Federation of the Future – working together for a better tomorrow, 2006

³¹ Ibid

³² IFRC, Saving lives changing minds, Strategy 2020, 2010

³³ IFRC, Revised Global Plan 2011, Logistics (MAA00028), 2011



Figur 9: IFRC:s schematiska tillvägagångssätt från principer till genomförande (IFRC 2006)³⁴

4.2 Fem principer för best practise

Som beskrivits under best practise och förbättringsarbete har OECD³⁵ gjort en ansats till att skapa en best practise inom utvecklingsarbetet för att nå FN:s millennium mål. Denna best practise baseras på fem principer som skall vara vägledande för arbetet:

1. *Fokusera på resultat i alla faser.* Alla parter skall fokusera på resultat, från strategisk planering till implementering.
2. *Anpassa aktiviteter, övervakning och uppföljning till önskat resultat.* De metoder som nyttjas för att genomföra, övervaka och följa upp en aktivitet skall anpassas till vad som skall uppnås.
3. *Enkel mätning och rapportering:* Rapportsystem skall vara så enkla, kostnadseffektiva och så användarvänliga som möjligt.
4. *Leda mot, inte genom resultat:* Syftet är att målen inledningsvis definieras och sedan avdelas resurser för att nå dessa mål. Historiskt har det varit det motsatta, resurserna har varit definierade och målen har satts därefter.
5. *Använd resultat för inlärning och beslutsfattande.* Resultat skall nyttjas för att skapa inlärning och ligga till grund för beslut och inte bara för rapportering och utkrävande av ansvar.

4.3 Från principer till verktyg

WFP:s strategiska plan³⁶ baseras på nio grundläggande principer som är omfattande och rör allt från att man skall följa humanitära principer till samverkan, jämlikhet och innovation. Principerna ligger sedan till grund för fem stycken strategiska mål. Dessa mål är i sin tur nedbrutna till delmål med tillhörande verktyg för att uppnå dem. Kedjan håller

³⁴ IFRC, The Federation of the Future – working together for a better tomorrow, 2006

³⁵ OECD, Emerging good practise in Managing for Development Results, 2005

³⁶ WFP Strategic Plan 2008-2013

en relativt hög abstraktionsnivå men det ger en sammanhållen bild av hur grundläggande principer genomsyrar verksamheten, se Tabell 1.

Tabell 1: Strategiska och nedbrutna mål kopplade till verktyg för WFP³⁷

Strategic objectives	Goals	Main tools
Save life and protect livelihoods in emergencies	<ol style="list-style-type: none"> 1. To save lives in emergencies and reduce acute malnutrition caused by shocks to below emergency levels 2. To protect livelihoods and enhance self reliance in emergencies and early recovery 3. To reach refugees, IDPs and other vulnerable groups communities whose food and nutrition security has been adversely affected by shocks. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. General and targeted food assistance and emergency nutrition interventions 2. Emergency needs assessment 3. Emergency logistics, special operations, and information and communications technology (ICT) capacity 4. United Nations cluster leader for logistics and emergency ICT
Prevent acute hunger and invest in disaster preparedness and mitigation measures	<ol style="list-style-type: none"> 1. To support and strengthen capacities of governments to prepare for, assess and respond to acute hunger arising from disasters. 2. To support and strengthen resiliency of communities to shocks through safety nets or asset creation, including adaptation to climate change 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vulnerability analysis and mapping 2. Early warning products and tools 3. Disaster preparedness and mitigation programmes 4. Programmes to help communities reinforce their essential food and nutrition security systems and infrastructures, as well as their adaptability to climate change - including voucher, cash, and food based safety nets.
Restore and rebuild lives and livelihoods in post-conflict, post-disaster or transition situations	<ol style="list-style-type: none"> 1. To Support the return of refugees and IDPs through food and nutrition assistance 2. To support the re-establishment of livelihoods and food and nutrition security of communities and families affected by shocks 3. To assist in establishing or rebuilding food supply or delivery capacities if countries and communities affected by shocks and help to avoid the resumption of conflicts 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target programmes that facilitate the re-establishment of livelihoods 2. Special operations to rebuild essential hunger-related infrastructure 3. Food distribution programmes that facilitate re-establishment of food and nutrition security 4. Voucher and cash-based programmes that facilitate food access 5. Capacity strengthen for the re-establishment of community service infrastructure
Reduce chronic hunger and undernutrition	<ol style="list-style-type: none"> 1. To help countries bring undernutrition below critical levels and break the intergenerational cycle of chronic hunger 2. To increase levels of education and basic nutrition and health through food and nutrition assistance and food and nutrition security tools 3. To meet the food and nutrition needs if those affected by HIV/AIDS, tuberculosis and other pandemics 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mother-and-child health and nutrition (MCHN) programmes 2. School feeding programmes 3. Programmes addressing and mitigating HIV/AIDS, tuberculosis and other pandemics 4. Policy and programmatic advice
Strengthen the capacities of countries to reduce hunger, including through hand-over strategies and local purchase	<ol style="list-style-type: none"> 1. To use purchasing power to support the sustainable development of food and nutrition security systems, and transform food and nutrition assistance into a productive investment in local communities 2. To develop clear hand-over strategies to enhance nationally owned hunger solutions. 3. To strengthen the capacities of countries to design, manage and implement tools, policies and programmes to predict and reduce hunger. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. WFP's procurement activities 2. Hand-over of WFP hunger tools 3. Policy and programmatic advice 4. Advocacy

4.4 Postponement - senareläggning

En logistikprincip som återkommer inom humanitär logistik är postponement, vilket innebär att tidpunkten för beslut senareläggs. Genom att skjuta beslutstidpunkten minskas kostnader relaterat till lager, ledtid och transportupplägg.³⁸ Motsatt till postponement är spekulation, dvs man fattar beslut och tar en risk i ett tidigt stadium vilket kan verka riskminimerande och mest effektivt i vissa lägen, exempelvis beredskapslager.

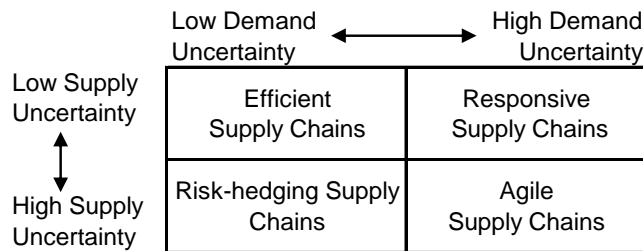
Beroende på försörjningskedjans sammansättning, exempelvis ledtid mellan leverantör och användare, kan postponement nyttjas olika. Ett praktiskt exempel från IFRC är att (se s. 31) ett antal regionallager upprättades för att därigenom korta ledtiden och minska osäkerheten i tillgång på förnödenheter.

Om osäkerheter delas in i två faktorer, efterfrågan och tillgång, kan fyra olika profiler av försörjningskedjor skapas, se Figur 10. Om både efterfrågan och tillgången är stabil kan försörjningskedjan optimeras med maximal effektivitet. Om efterfrågan är osäker men tillgången stabil måste försörjningskedjan ha förmåga att vara lyhörd och snabbt reagera på ändrad efterfrågan. Omvänt om tillgången är osäker måste den säkras genom lager eller

³⁷ WFP Strategic Plan 2008-2013

³⁸ Bucklin, Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels, 1965

kontrakt. Om både tillgång och efterfrågan är osäker krävs en anpassningsbar försörjningskedja .



Figur 10: Efterfrågan och tillgångsmatris (Boone et al, 2007) ³⁹

Beroende på typ av försörjningskedja och osäkerhet i försörjningskedjan kan postponement användas i olika utsträckning. Jahre och Heigh⁴⁰ visar att postponement eller spekulation kan användas för att hantera olika osäkerheter. Framförallt intressant är det att studera utifrån hur efterfrågan och tillgång varierar. Vid osäker efterfrågan är postponement att föredra medan spekulation vid osäker tillgång. Vidare är spekulation bättre om kostnaden för brist är hög, se Figur 11.

	Demand uncertainty	Supply Uncertainty	Product Complexity	Cost of lost sales	Product Type	Product Range
Speculation when	Lower	Higher	Lower	Higher	Standard	Narrow
Postponement when	Higher	Lower	Higher, but modularised	Lower	Customized	Wide

Figur 11: Spekulation och postponement vid olika förutsättningar (Jahre och Heigh, 2008)

Det finns olika sätt att senarelägga beslut och Garcia-Dastugue och Lambert tar upp två:⁴¹

Ändra sekvensen av aktiviteter syftar till att senarelägga differentieringen så nära användaren – kunden som möjligt. Detta kan ske genom standardisering, dvs samma komponenter eller processer kan nyttjas för olika slutprodukter – tjänster. Det kan även ske genom modularisering genom att moduler kan sättas samman till önskat utförande när behov uppkommer.

Tidsbaserad senareläggning bygger på att aktiviteter som är kostnadsdrivande såsom transport eller förädling senareläggs. I logistiksammanhang kan det exempelvis innebära att varor finns i centrallager tills behov uppstår. Ett exempel är reservdelsförsörjning där en verkstad oftast har de vanligaste reservdelarna på lager men måste beställa resterande. Fördelningen måste situationsanpassas mot vilken servicenivå som erbjuds men en verkstad kan ha ~5 000 av ~65 000 (7, 7%) delar på lager för en servicenivå kring 95%.⁴²

Det är ofta flera aktörer i en försörjningskedja och om man genom att senarelägga beslutstidpunkten skapar en besparing för en aktör men genererar problem för en annan är det viktigt att besparing kan komma att fördelas genom försörjningskedjan. Risken är annars stor att kostnader flyttas från en aktör till en annan. En av grundtankarna med SCM är att effektivisera hela försörjningskedjan.

4.5 Analys av principer

En genomgång av de olika organisationernas principer ger vid första anblicken endast begränsade kopplingar till logistik. Vissa principer kan snarare motverka effektiv logistik då de innebär att man skall vara autonom och inte samarbeta med andra. Men det finns

³⁹ Boone et al, Postponement: an evolving supply chain concept, 2007

⁴⁰ Jahre och Heigh, Does failure to fund preparedness mean donors must prepare failure in HSC. , 2008

⁴¹ Garcia-Dastugue och Lambert, Interorganizational Time-Base Postponement in the Supply Chain, 2007

⁴² <http://www.scania.com/products-services/services/parts/parts-distribution-network/> 2011-04-29

vissa framträdande drag. För operativa organisationer (WFP, MSF, IFRC) kan man i en specifik beslutsituation få vägledning av organisationernas principer dvs principerna stödjer operativt genomförande. Jämfört med OECD:s principer för utvecklingsarbete som är bra för utvärdering av aktiviteter men inte går att tillämpa i en tidspressad beslutsituation.

Principerna ligger även till grund för organisationernas vision och målbild. På den strategiska nivån finns tydliga, men ofta abstrakta (minska hunger, rädda liv etc.) mål för verksamheten. De konkretiseras dock och nyttjas till att tydliggöra vad olika delfunktioner skall uppfylla. Beroende på funktion eller aktivitet ser den styrande principen lite olika ut men det är tydligt vilken effekt som skall uppnås.

Lägre kostnaderna innebär att mer förnödenheter kan föras in i ett katastrofområde och fler liv kan räddas. I kombination med att finansieringen kommer från donatorer som önskar så mycket output som möjligt för sina donationer är effektivitet en central del av den humanitära logistiken.

Röda korset har nationella föreningar i 186 länder och IFRC är det centrala organet i Genève. För att leda en sådan verksamhet fodras att olika mer eller mindre autonoma föreningar är överens och bidrar. Detta har bl.a lösts genom ett strategidokument (på 23 sidor) som pekar ut de viktigaste utvecklingsspåren som även för en lekman tar relativt kort tid att sätta sig in i. De generella utvecklingsspåren har sedan brutits ned på funktionsnivå, exempelvis hur kan logistikutvecklingen bidra till den övergripande planen. Detta beskrivs i en logistikutvecklingsplan på sju sidor, som kopplar aktiviteter till konkreta nyckeltal vilka skall användas i arbetet. Från strategisk nivå globalt kan man på trettio sidor läsa sig till och förstå hur många familjer de 50 lokala lagren skall kunna förse med nödhjälp. Principen bakom detta är enkelhet. Man kan hävda att det är pga. att donatorer skall förstå verksamheten som denna enkelhet eftersträvas men faktum kvarstår - vägen från övergripande strategier till nedbrutna aktiviteter görs på 30 sidor i en organisation som verkar i 186 länder.

Den humanitära logistiken skall på kort tid kunna leverera nödhjälp globalt. För att lyckas med detta krävs det stor förmåga att anpassa försörjningskedjor till den aktuella katastrofen. Detta kan underlättas genom goda förberedelser bl.a. genom att försörjningskedjorna är förberedda fram till en specifik punkt, genom nyttjande av postponement och spekulation, samt att beslutsrummet är väl definierat. Härvid genereras en flexibel logistik med ökad handlingsfrihet.

Logistiksystem som verkar i en osäker miljö kan alltså baseras på fyra principer: effekt, effektivitet, flexibilitet och enkelhet.

5 Spridning av best practise

Detta kapitel syftar till att beskriva hur man inom humanitär logistik arbetar för att sprida best practise. Best Practise innebär att det finns en metod, koncept, process e. dyl. som är den bästa nu kända metoden att leverera ett specifikt resultat. I kapitlet beskrivs hur olika organisationer säkerställer att best practise förmedlas och nyttjas i respektive organisation. Inom den humanitära sfären finns kunskap om hur effektiva arbetssätt och en utvecklad best practise kan förbättra verksamheten bl.a. har TNT och UPS (båda globala logistikföretag) skapat ett företagsövergripande Logistics Emergency Team (LET) som stödjer WFP i utvecklandet av effektivare logistik och skapandet av best practise inom WFP.⁴³

Kapitlet beskriver hur WFP skapar en best practise som en del av sitt åtagande inom logistikklostret. Sedan beskrivs hur IFRC gör för att förbättra verksamheten hos sina nationella föreningar globalt. Vidare har OECD och världsbanken skapat ett referensbibliotek som skall användas som grund för best practise och lessons learned-arbete. Slutligen görs en genomgång av IT-system och best practise.

En motverkande faktor till att utveckla best practise är att donatorer öronmärker pengarna till speciella kriser vilket påverkar agerandet hos humanitära organisationer mot kortsiktiga hjälpinsatser snarare än att utveckla effektiva logistiksystem.⁴⁴

5.1 Kluster – Tydligt ansvar

Ett problem har varit samverkan mellan olika aktörer under en humanitär kris. Exempelvis hölls det 72 koordineringsmöten per vecka i Banda Aceh efter tsunamin.⁴⁵ För att tydliggöra inom vilka områden hjälp levereras samt för att definiera ansvar skapades det 2005, av Inter Agency Standing Committee (IASC),⁴⁶ kluster där olika organisationer har huvudansvar. Användandet av kluster har förbättrat samverkan genom samordning av hjälpinsatserna. Efter jordbävningen i Haiti fanns det tolv olika kluster bla. (ansvarig i parantes):⁴⁷ Vatten, sanitet och hygien (UNICEF), Camp-etablering (IOM), Nödskydd (IFRC), Logistik (WFP), Utbildning (UNCIEF), Mat (WFP), Hälsa (WHO/PAHO).

WFP är ansvarig för logistikklostret och sprider best practise genom en hemsida⁴⁸ där det finns verktyg, metoder och tips för att underlätta planering och genomförande av logistiken under en insats. Vidare höjs kunskapsnivån genom utbildning och samverkan inom utvärdering av logistikbehov vid en katastrof. Logistiker från olika organisationer tränar tillsammans och när en katastrof inträffar sker gemensamma utvärderingar på plats. Ett exempel är utbildning för stand-by partners som syftade till att olika organisationer skulle verka samordnat och effektivt vid deployering.⁴⁹

5.2 Global spridning - stötta nationella föreningar

En viktig del i röda korsets arbete är att utveckla de nationella Röda Korsföreningarna i olika länder. Då de är spridda globalt bedrivs ett omfattande arbete för att säkerställa att best practise nyttjas.⁵⁰ Genom att skapa riktlinjer för hur arbetet skall bedrivas och bryta ner de övergripande målen (se s.20) till konkreta mål och aktiviteter i en

⁴³ Air Cargo World, Shared best practices sharpen logistics of emergency relief, 2010

⁴⁴ Olorunfoba och Gray, Humanitarian aid: an agile supply chain?, 2006

⁴⁵ Tatham och Kovacs, The application of "swift trust" to humanitarian logistics, 2009

⁴⁶ <http://www.logcluster.org/about/logistics-cluster/> 2011-05-23

⁴⁷ Bhattacharjee och Lossio, Evaluation of OCHA Response to the Haiti Earthquake, 2011

⁴⁸ www.logcluster.org 2011-05-02

⁴⁹ <http://www.logcluster.org/about/logistics-cluster/training/logistics-cluster-induction-training-for-stand-by-partners> 2011-05-23

⁵⁰ IFRC, Saving lives changing minds, Strategy 2020, 2010

logistikutvecklingsplan,⁵¹ se s.36, så tydliggörs hur olika metoder och verktyg skall användas och bidra till att de övergripande målen nås. Röda Korset har en strukturerad process där man genom strategiska mål och väl beskriven arbetsgång nyttjar de i organisationen bästa metoderna för att lösa konkreta problem.

5.3 Handbok för genomförande

Fokus i denna rapport är humanitär logistik kopplat till kriser snarare än långsiktig återuppbyggnad. Men med avstamp i FN:s millenniumdeklaration om utvecklingsmål⁵² har OECD sammanställt en Source Book⁵³ som skall ligga till grund för best practises i internationellt utvecklingsarbete. Upplägget är enkelt, med utgångspunkt från några grundläggande principer, se s. 21, finns det beskrivningar ur olika aktörsperspektiv (nationella, hjälporganisationer etc) hur problem har tacklats. Genom att kontinuerligt sammanställa och distribuera metoder och beskrivning av verkliga tillämpningar underlättas användarnas planering för och genomförande av nya insatser.

5.4 IT-stöd i spridning av best practise

IT är ett intressant område ur två aspekter, dels de kostnader som finns för investering av IT-system inom logistik dels att IT-system kan nyttjas till att överföra information och bidra till spridandet av best practise. En genomgång av olika IT-lösningar har gjorts för att se om det finns någon best practise för hur arbetet går till i en logistikintensiv verksamhet. Det finns olika initiativ för samordning inom IT-området, bl.a. UNOCHA:s ReliefWeb⁵⁴ och Sahana.⁵⁵ Dessa system underlättar informationsutbytet med lägesuppdateringar och förhållanden inom det aktuella området samt genom web-portaler överföringen av best practise mellan organisationer.

Det finns IT-lösningar för spridning av best practise men jämfört med logistiksystem i kommersiell sektor saknas det system som kan nyttjas för att skapa, planera och genomföra effektiv SCM.⁵⁶ Detta leder bl.a. till att spårning av vilka förnödenheter som har skickats, skall skickas eller efterfrågas inte finns tillgänglig för olika aktörer vilket minskar effekten av hjälpinsatser.

5.5 Analys av spridning av best practise

Organisationer verksamma inom den humanitära sfären har olika mål, arbetssätt och bakgrund. Att identifiera en best practise som används generellt för humanitär logistik är därför svårt. Det är däremot möjligt att identifiera hur organisationer arbetar för att sprida best practise inom organisationen – ansvarsområdet.

Best practises har utvecklats inom olika områden och utvecklingen kan ofta härledas till återkommande delar av en insats. Det finns exempelvis väl definierat hur man skall säkerställa god beredskap genom specifika metoder och koncept. Det finns även best practise för hur man bäst utvärderar en insats. Däremot är det svårare att definiera best practises för genomförandet av en insats pga varierande förutsättningar. Arbetet med best practise har dock minskat behovet av att ”uppfinna hjulet på nytt” för varje insats och ökad standardisering för utvärdering möjliggör att kunskap från en insats överförs till nästa. Ju fler delar av en insats som kan kopplas till en best practise desto mer resurser kan nyttjas till att lösa de specifika problemen en insats står inför.

⁵¹ IFRC, Revised Global Plan 2011, Logistics (MAA00028), 2011

⁵² 55/2 United Nations Millennium Declaration, 2011-04-12

⁵³ OECD, Emerging good practise in managing for development results, 2005

⁵⁴ <http://reliefweb.int/> 2011-05-02

⁵⁵ <http://sahanafoundation.org/> 2011-05-02

⁵⁶ Blecken et al, Requirements and solutions for SCM software in humanitarian operations, 2008

Oavsett fas i insatsen finns det en ambition att tillämpa best practise. Denna best practise kan kommuniceras på lite olika vis. WFP sprider best practise utifrån sin position som ansvarig för logistikklustret och kan definiera hur arbetet skall bedrivas inom ansvarsområdet. IFRC ställer upp generella riktlinjer och mål för hur logistiken skall bedrivas vilka sedan följs upp av att experter som även genomför träning. OECD ger ut metodbeskrivning och fallstudier avseende hur metoderna nyttjas i praktiken. Oavsett metod är det viktigt att det finns en klar idé kring vikten av att skapa och vidmakthålla en best practise.

6 Nyckeltal

I litteraturen finns det många exempel på olika mätmetoder och nyckeltal. Detta kapitel inleds med en sammanställning över några av de vanliga metoderna för att skapa nyckeltal och hur best practise inom arbetet med mätmetoder och nyckeltal ser ut. Därefter beskrivs några fallstudier där nyckeltal har tagits fram med hjälp av olika metoder. Slutligen beskrivs världsbankens index för logistik i olika länder.

Det finns omfattande forskning kring nyckeltal och olika teoretiska koncept som har implementerats på olika sätt i verksamheter. Det kan exemplifieras genom olika grundläggande filosofier där Bloombergs ”if you cannot measure it, you cannot manage it”⁵⁷ representerar den ena och att nyckeltal endast är ett komplement till andra verktyg för styrning och uppföljning representerar den andra.⁵⁸ Nedan beskrivna metoder och koncept har valts ut för att vara allmänt accepterade eller för att de beskriver ytterligheter.

6.1 Teori kring nyckeltal

Syftet med detta stycke är att beskriva olika sätt att skapa nyckeltal samt beskriva en allmän ansats för nyckeltal inom humanitär logistik.

6.1.1 Metoder för att skapa nyckeltal

Det finns inom den kommersiella sektorn ett antal metoder för att skapa nyckeltal och det finns en viss överlappning metoderna emellan. Nedan beskrivs några metoder som har tillämpats inom humanitär logistik:⁵⁹

Activity Based Costing (ABC)⁶⁰ – kopplar samman kostnader med aktiviteter i förhållande till i vilken utsträckning en specifik aktivitet utnyttjar en resurs. Sedan kopplas aktiviteter samman med i vilken utsträckning de behövs för att skapa en produkt. Därvid kan man härleda totalkostnaden för en specifik produkt. ABC som koncept har löpande utvecklats och principerna nyttjats i olika metoder för nyckeltal och utvärderingar.⁶¹

Process Performance Measurement⁶² – bygger på processuppföljning med hjälp av nyckeltal. Dessa nyckeltal jämförs sedan mot mål och historiska data för att sedan nyttjas för att se trender, avvikelser mot mål och historiska resultat för processen.

Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-model)⁶³ - modellen bygger på ett cykliskt arbetssätt som består av tre moment: beskriva försörjningskedjan, uppföljning samt förändringsarbete.

En försörjningskedja kan beskrivas utifrån fem delar: planera, anskaffa, tillverka, leverera samt returflöden. Dessa fem delar kan sedan brytas ner i sub-processer som i sin tur kan brytas ner i under-processer.

Även försörjningskedjans prestanda delas in i fem delar: tillförlitlighet, reaktionstid, flexibilitet, kostnad samt vilka tillgångar som krävs för att möta kundens behov.

Förbättringsarbete till önskat normalläge eller anpassning till förändrade förutsättningar rekommenderas att göras genom något av de befintliga best practices filosofier, exempelvis: Lean, six-sigma, ISO -9000 och process re-engineering.

⁵⁷ Smith, Making Management count: a case for theory – and evidence-based public management, 2009

⁵⁸ Nordlund et al, Skott mot rörligt mål – nyckeltal för styrning av försvar i förändring, 2010

⁵⁹ Rongier et al, Towards a Performance Measurement System to Control Disaster Response, 2010

⁶⁰ Cooper och Kaplan, Profit Priorities from Activity-Based Costing, 1991

⁶¹ Turney, Activity-Based Costing, An Emerging Foundation for Performance Management

⁶² Kueng, Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations, 2000

⁶³ <http://supply-chain.org/scor>, 2011-04-04

Balanced Scorecard⁶⁴ nyttjar vanligtvis nyckeltal från fyra olika perspektiv. Tanken är att man genom att mäta utifrån dessa perspektiv förbättra uppföljningen av verksamheten:

Kund- Hur ser kunderna oss?

Finansiella – Hur ser aktieägarna oss?

Interna processer – Hur ser vi själva oss? Vad måste vi förbättra?

Förändring och inläring - Kan vi fortsätta att förbättra oss och skapa värde?

Ett exempel på ett balanced scorecard från röda korset finns på sidan 31. För beskrivning av balanced scorecard i en militär kontext finns en beskrivning i FOI-rapporten *Att styra försvaret – balanserade styrkort och förbandsvärdering*.⁶⁵

6.1.2 Fem steg mot väl fungerande nyckeltal

Davidson⁶⁶ har identifierat fem delmoment baserat på utvecklingen av nyckeltal och uppföljning inom den kommersiella sektorn.

Styr mot övergripande mål

Den första är vikten av att det som mäts och följs upp är i linje med organisationens övergripande mål. Om ett nyckeltal inte bidrar till att uppfylla målen för organisationen bör de inte användas. Sedan kan olika mål leda till avvägningar exempelvis är det viktigt att få fram hjälp fort eller att rätt hjälp kommer fram? För att lösa denna typ av problem används exempelvis balanced scorecard eller någon annan av metoderna ovan.

Avvägningar

Det andra är att det finns ett behov av avvägningar när nyckeltal skall skapas som kommer att påverka hur och vad som mäts. Just att göra avvägningar är en viktig del i framtagningen av nyckeltal. Dessa avvägningar är:

Validitet, att rätt saker mäts utan påverkan av externa faktorer

Robusthet, att systemet uppfattas lika av olika användare, jämförbart över tiden, geografisk plats och organisation samt är möjligt att återupprepa.

Användbarhet, enkelt att förstå och kan påvisa vilka åtgärder som bör vidtas.

Integrering innebär att alla relevanta aspekter är med samt att koordinering förenklas

Ekonomi innebär att vinsten med nyckeltalen överskrider kostnaden att samla in dem

Kompatibel innebär att nyckeltalen använder befintlig information i organisationen

Detaljnivå skall vara anpassad för användaren

Främja sunt beteende innebär att nyckeltal inte skall premiera aktiviteter som endast syftar till att optimera nyckeltalen

Principer för nyckeltal

Det tredje momentet som identifieras är att även om nyckeltalen mäter delprocesser riktigt måste de passa in i helheten enligt tre principer, sammanhängande, allomfattande och kompletterande. Sammanhängande innebär att nyckeltalet skall vara både vertikalt och horisontellt integrerat i verksamheten, dvs båda överstämmer med den aktuella processen och med de övergripande målen. Allomfattande innebär att mätmetoden kan väga in flera perspektiv eller aktörer vilket i ett humanitärt perspektiv exempelvis skulle innebära att både donatorer och nödställda skall tas i beaktande. Kompletterande hänvisar till

⁶⁴ Kaplan och Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996

⁶⁵ Asplund et al, *Att styra försvaret – balanserade styrkort och förbandsvärdering*, 2008

⁶⁶ Davidson, *Key Performance Indicators in Humanitarian Logistics*, 2006

föregående best practise, dvs. att det krävs en avvägning mellan olika nyckeltal för en komplett bild.

Kontinuerlig förändring och utveckling

Det fjärde momentet enligt Davidson är vikten av att regelbundet justera och ändra mätmetoder och nyckeltal. Orsaken är dels att organisationen lär sig att optimera nyckeltal men även att omvärlden och den egna organisationen förändrar sig.

Lesson Learned

Slutligen det femte som bygger på att nyttja historiska data och lesson learned. Detta är speciellt viktigt i en projektorganisation då man genom att nyttja nyckeltal och utfall från tidigare projekt kan följa hur väl en ny försörjningskedja fungerar och exempelvis använda referensvärden från tidigare insatser.

6.1.3 Förslag på best practise i en humanitär kontext

Beamon och Balcik⁶⁷ har utvecklat en metod för hur nyckeltal kan tas fram för en humanitär försörjningskedja. Modellen bygger på tre huvudparametrar: resursutnyttjande (Resource), ut-effekt (output) samt flexibilitet, se Tabell 2.

Tabell 2: Struktur för nyckeltal i en humanitär försörjningskedja (Beamon och Balcik, 2008)⁶⁸

Resource	Output	Flexibility
Total cost (of resources used)	Total amount of disaster supplies (delivered to aid recipients)	Number of individual units of Tier 1 supplies that an organization can provide in time period T
Overhead Costs	Total amount of disaster supplies of each type (delivered to aid recipients)	Minimum response time
Total cost of distribution (including transportation and handling cost)	Total amount of disaster supplies of each region (delivered to aid recipients)	Mix of different types of supplies that the relief chain can provide in a specified time period
Inventory investment (the investment value of held inventory)	Amount of disaster supplies delivered to each recipient	
Inventory obsolescence (and spoilage)	Target fill rate achievement	
Order / setup costs	Average item fill rate	
Inventory holding costs	Stock-out probability	
Cost of supplies	Number of backorders	
Number of relief workers employed per aid recipient	Number of stock-outs	
Number of "value added" hours (the number of direct hours spent in dispensing aid per total number of labour hours)	Average backorder level	
Dollars spent per aid recipient	Average response time (average time between occurrence of disaster and arrival of supplies)	
Donor dollars received per time period	Minimum response time (minimum time between occurrence of the disaster and first arrival of supplies)	

Att mäta **Resursutnyttjande** möjliggör en uppskattning av vilken finansiering som krävs för en insats. En annan viktig aspekt för humanitära organisationer är att visa att de medel donatorer ger nyttjas effektivt. En tredje aspekt är att man genom att mäta hur effektiviteten påverkar organisationen, genom att skapa medvetenhet om problem, i riktning mot en filosofi där en större del av budgeten går till att hjälpa människor.

Det finns olika metoder att mäta effektivitet, exempelvis antal anställda i förhållande till hjälpinsats, värdeskapande timmar i procent etc. Men kostnader är oftast det enklaste sättet att mäta effektivitet i försörjningskedjor. Dessa kostnader kan delas in i tre kategorier:

⁶⁷ Beamon och Balcik, Performance measurement in humanitarian relief chains, 2008

⁶⁸ Ibid

Kostnad för anskaffning av förnödenheter, distribution av förnödenheter samt lagerhållningskostnader.

Ut-Effekt syftar till att mäta hur väl försörjningskedjan uppfyller sitt syfte (hur mycket nödhjälp levereras) samt att visa för olika aktörer (donatorer) vilken nytta en specifik insats gör. Effekten kan delas upp i olika delar, responstid dvs. hur snabbt kommer hjälpen på plats, levererade enheter samt tillgängligheten på dessa enheter.

Responstiden påverkas av många olika saker såsom: behovsvärdering, anskaffning och leveransstrategier, leverantörers geografiska placering, val av transport, infrastruktur och politik. Alla kriser är i princip olika men det finns vissa förnödenheter som alltid behövs (exempelvis presseningar, tält, filter och hygien-kit) och sådan förnödenheter klassas av Beamon och Balcik (2008)⁶⁹ som Tier 1 förnödenheter. Mindre kritiska förnödenheter klassas som Tier 2.

Flexibilitet är viktigt inom humanitära insatser då oförmåga att kunna möta förändrade förutsättningar kan få stora konsekvenser. Variationer i efterfrågan (geografiskt, typ och volym) skapar ett stort behov av flexibilitet. Flexibilitet kan skapas utifrån tre förmågor som var och en kan mätas separat.

1. Förmåga att hjälpa vid katastrofer av olika omfattning är ett mått på *volymflexibilitet*. Det avser således hur väl en organisation kan förse ett krisområde med hjälp (x enheter) under en definierad tidsperiod.
2. Förmåga att med kort varsel reagera på en katastrof är ett mått på *leveransflexibilitet*. Hur snabbt kan hjälpen komma på plats där minimal svarstid efterfrågas i de flesta fall. Leveransflexibilitet uppnås både genom geografisk spridning och organisations egen effektivitet.
3. Förmåga att stödja med olika typer av hjälp är ett mått på *utbudsflexibilitet*. Vilka olika typer av hjälp-produkter en organisation kan leverera under en given tidsperiod (filter ena dagen och mat andra exempelvis).

6.2 Fallstudier

Några olika fallstudier har valts ut för att visa hur olika organisationer har valt att tillämpa nyckeltal.

6.2.1 Balanced Scorecard

I Röda korsets logistikstrategi från 2005 är ett mål att 5 000 familjer skall få hjälp inom 48 timmar och ytterligare 15 000 familjer skulle få hjälp inom 14 dagar oavsett geografisk plats. En konsekvens av strategin var att det skapades regionala logistikenheter.⁷⁰ De lokala logistikenheterna skulle förbättra logistiken inom tre områden, kortare responstid (48 timmar respektive 14 dagar), minskade transportkostnader samt minskade lagerkostnader. Detta skulle sammantaget öka nödhjälpen för samma summa pengar och stödja Röda Korsets långsiktiga strategi.⁷¹

Ett verktyg, Development Indicator Tool, skapades för att följa resultat och utveckling under och efter implementeringen. Verktöget bygger på balanced scorecard och Röda korset nyttjar fyra huvudgrupper av nyckeltal: kundservice, finans, interna processer samt förändring och utbildning. I varje kategori skapades underkategorier, se Tabell 4, vilka nyttjas för övergripande styrning och uppföljning och förbättring av verksamheten. Processen att ta fram nyckeltal beskrivs mer ingående under förbättringsarbete på s 36.

⁶⁹ Beamon och Balcik, Performance measurement in humanitarian relief chains, 2008

⁷⁰ Shulz och Heigh, Logistics Performance in action within a humanitarian organization, 2009

⁷¹ IFRC, The Federation of the Future – working together for a better tomorrow, 2006

Tabell 3: Nyckeltal för Röda Korsets regionala lager (Schulz och Heigh, 2009)⁷²

Metric Level	Development Indicator	Unit	Objective
1	<i>Customer Service</i>		
1.1	Delivery Performance	%	Identification of lead time issues
1.2	Orders within agreed delivery time in days	%	Force customers and procurement to plan needs and agree on delivery date
1.3	Stocks managed by service agreements	%	Drive use of service agreements
1.4	Monthly report to customers on time	%	Drive process stabilization for customer reports
2	<i>Financial control</i>		
2.1a	Deviation from unit budget YTD	%	Stay within budget lines
2.1b	Deviation from project budget YTD	%	Stay within budget lines
2.2a	Service turnover versus plan YTD	%	Generate income for cost recovery
2.2b	Service income versus plan YTD	%	Generate income for cost recovery
2.3	Cost Recovery YTD	%	Drive invoice management and timely cost recovery
3	<i>Process adherence</i>		
3.1a	Available stock capacity to supply 5000 families in 46 h (segment by ownership of stock)		Keep to logistics strategy
3.1b	Available stock to capacity to supply 15000 families in 14 days (segmentet by ownership of stock)		Keep to logistics strategy
3.2	Relief stock turn over rate YTD	# of turns	Drive utilization and fix cost digression of warehouse
3.3	Procurement transactions using Humanitarian Logistics Software (HLS)	%	Promote usage of HLS software
3.4	Operational vehicles using IT-software Fleet Wave%	%	Promote usage of Fleet Wave software
3.5a	Average procurement cost per transaction YTD	CHF	Drive cost efficiency and process improvement
3.5b	Average warehous cost per m ² stored YTD	CHF	Drive cost efficiency and process improvement
3.5c	Average % transport cost of total order cost YTD for airfreight	%	Drive cost efficiency and process improvement
3.5d	Average % transport cost of total order cost YTD for other transport mode	%	Drive cost efficiency and process improvement
4	<i>Innovation and learning</i>		
4.1	Staff development	%	Drive staff development through use of development tool AR-online
4.2	Actual project time versus planned project time	Green, Yellow, Red	Drive good project management
4.3	On time reporting	Green, Yellow, Red	Drive process stabilization for internal reports

De fyra huvudperspektiven i tabellen är ofta inbördes motstridiga, dvs att förbättra nyckeltalen inom ett område innebär försämring för ett annat. Det intressanta med röda korsets modell ovan är vilka huvudområden som är i fokus. Vad skall organisationen uppnå? Tillgodo se kundernas önskemål, därför mäts Customer Service. Det krävs ekonomi, därför mäts vissa ekonomiska nyckeltal. Vidare är det viktigt att organisationen följer de definierade arbetssätten, därför mäts process följsamhet. Slutligen är det viktigt att påvisa att organisationen vidareutvecklas och därför mäts innovation och inläring.

6.2.2 Behovsuppskattning - Process performance management

Rongier et al (2010)⁷³ har tillämpat process performance management för att ta fram nyckeltal som skall nyttjas för att bedöma hur väl en organisation genomför behovsuppskattning vid en humanitär katastrof. Första steget är att skapa en processkarta baserat på tre typer av processer: operativa-, lednings- eller stöd-processer. Steg två bygger på en riskanalys där potentiella risker identifieras för att sedan rankas gentemot varandra. Tredje steget är att utifrån de identifierade riskerna skapa nyckeltal.

I fallstudien identifierades behovsuppskattningen som en kritisk del av den operativa processen, dvs. hur snabbt och korrekt kan behovet av nödhjälp uppskattas vid en katastrof. Två typer av risker identifierades:

- Långsam behovsuppskattning orsakar att tid går till spillo

⁷² Schulz och Heigh, Logistics Performance in action within a humanitarian organization, 2009

⁷³ Rongier et al, Towards a Performance Measurement System to Control Disaster Response, 2010

- Felaktig uppskattning av behovet leder antingen till brist på förnödenheter eller att förnödenheter går till spillo.

Konsekvenserna av riskerna värderades och brist på förnödenheter är allvarligast medan tidsfördröjning och överbeställning värderades lika. Utifrån riskerna skapades sedan nyckeltal enligt Tabell 4.

Tabell 4: Nyckeltal för behovsuppskattning vid en humanitär kris (Rongier et al, 2010)⁷⁴

KPI (Key Performance indicator)		
Name	Formulation	Classes
Cycle time	1. Days between the beginning of the crises and appeal	Responsiveness
Coherence between orders and needs	2.1 Number of items asked (order)/number of items requested (crises area)	Effectiveness
	2.2 Ref. asked (order)/ref requested (crises area)	Effectiveness
	2.3 Number of means asked (order) / number of means requested (crises area)	Effectiveness

Genom en god förståelse av processen och insikt i vad som krävs för att uppnå och bibehålla god behovsuppskattning krävs det, i det aktuella fallet, fyra stycken nyckeltal. Relativt få nyckeltal nyttjas för att följa upp en process som är komplex tack vare god processkänedom.

6.2.3 Mindre lyckad implementering av nyckeltal

En fallstudie som visar på mindre lyckade nyckeltal har gjorts på ett regionallager hos MSF i Holland. Målsättning hos MSF var att genom att införa speciella KPI:er för logistik skapa ett standardiserat ramverk för kontinuerlig uppföljning av försörjningskedjor under insats. MSF hade valt att följa OECD:s riktlinjer för nödhjälp⁷⁵ och rekommendationen att man skall begränsa antalet nyckeltal. Nyckeltalen utvärderades av Laan et al⁷⁶ utifrån fyra dimensioner: är de framtidsorienterade, är de i linje med den övergripande strategin, finns det en balans mellan ekonomiska och icke ekonomiska mätetal samt finns det inslag av kvalitativa respektive kvantitativa mätetal. De fem nyckeltalen var:

1. *Senaste datum för fysisk inventering.* Även om det är viktigt att ha korrekta lagersaldon ger detta nyckeltal ingen återkoppling till hur ofta inventering görs eller hur väl saldot överensstämmer med beräknande lagernivåer. Detta nyckeltal är inte framtidsorienterat eller bidragande till att nå strategiska mål.
2. *Antalet brister hos leverantörer.* Att mäta hur ofta en leverantör inte kan leverera en vara indikerar någon form av servicenivå. Det stödjer till viss del MSF strategiska mål att alltid kunna ge medicinskt hjälp.
3. *Antalet tillfällen då extraordinära insatser var respektive inte var framgångsrika.* I linje med föregående har detta nyckeltal viss relevans. Men att mäta att extra insatser utan att veta grundorsaken till varför extraordinära insatser behövs löser inte de bakomliggande problemen.
4. *Lagersaldo i pengar samt omsättningshastighet på månadsbasis.* Att ha kännedom om värdet av lagret är intressant ur ett effektivitetsperspektiv vilket är i linje med MSF:s mål att verka effektivt. Omsättningshastigheten ger information

⁷⁴ Rongier et al, Towards a Performance Measurement System to Control Disaster Response, 2010

⁷⁵ OECD, "Harmonizing donor practises for effective aid delivery" DAC guidelines and reference series, 2003

⁷⁶ Laan et al, Performance measurement in humanitarian supply chains, 2009

om aktivitet i förhållande till kapacitet. Det kan även motverka – balansera ut nyckeltal nummer två. Ur ett framtidsorienterat perspektiv hade efterfrågan kontra orderfrekvensen kanske tydligare belyst problem.

5. *Värdet på inkurant materiel samt värdet på oplanerade donationer.* Liknande nr 4, intressant information men det är svårt att koppla förbättringsåtgärder till talet.

6.3 Logistindex

Världsbanken har gjort en utvärdering av hur väl logistiken fungerar i olika länder.⁷⁷ Utvärderingen ligger till grund för ett index, The Logistics Performance Index (LPI) som bygger på 7 olika kriterier:⁷⁸

- Hur effektivt sker gränspasseringar inklusive förtullning
- Transportkvalité samt IT-infrastruktur för logistik
- Hur enkelt och prisvärt är det att arrangera internationella transporter
- Kompetens hos den lokala logistikindustrin
- Kostnad för inhemsk logistik
- Förmåga att följa gods på väg
- Punktlighet

Konsekvenser av LPI-ranking kan exemplifieras med att det tar tio veckor och kostar 6 500\$ att skicka en container från Shanghai till Tchad. Shanghai till Västeuropa tar fyra veckor och kostar 3 000\$. Transportkostnaderna och ledtiden är liknande till anlöpningshamn. Skillnaden är att det från Le Havre till slutdestination tar 3 dagar medan det från Doula (anloppshamn för Tchad) till slutdestination tar omkring 5 veckor. Skillnaderna kan härledas till att man i Västeuropa har bättre processer, integrerade och papperslösa system samt bättre förutsättningar för effektiv logistik, exempelvis infrastruktur.

I Västeuropa erbjuder logistikföretagen större förutsägbarhet och pålitlighet vilket uppskattas av dem som köper logistiktjänster. Problemet som LPI-rapporten tar upp är att förutsägbarhet och pålitlighet är svårare att mäta än exempelvis fraktkostnader och genomsnittliga förseningar. LPI kan i detta sammanhang ses som en alternativ metod för att skapa ett övergripande mått på hur väl logistiken utförs.

6.4 Analys av nyckeltal

Nyckeltal skall vara i samklang med den övergripande strategin vilket leder tillbaka till att principer och övergripande mål måste vara väl definierade för att nyckeltal skall kunna nyttjas på ett effektivt sätt. De fyra principer som identifieras på s. 23: effekt, effektivitet, enkelhet och flexibilitet, kan i det generella fallet ligga till grund för vilka olika områden nyckeltal inom logistik bör mäta.

I samband med införandet av nyckeltal är det viktigt att skapa en miljö där uppföljning är en naturlig del av verksamheten och att det finns tydliga mål och en best practise. Med en sådan organisationsmiljö på plats inleds arbetet att ta fram nyckeltal. Det finns flera metoder för att ta fram nyckeltal och beroende på förutsättningar kan olika användas. Metoderna kan variera men nyttjas de fem stegen som presenteras i rapporten, se s 29, undviks de vanligaste fallgroparna. Med nyckeltalen på plats skall både resultatet av nyckeltalen och vad de mäter följas upp regelbundet.

⁷⁷ Sverige kommer på fjärde plats slagna av: Singapore, Nederländerna och Tyskland

⁷⁸ Arvis et al, Connecting to Compete – Trade logistics in the Global Economy, 2007

Utvärdering av resultaten av nyckeltal och att nyckeltalen ger önskad effekt bör ske regelbundet. Vikten av att ha en tydlig process kring arbetet med nyckeltalen är viktigt. Finns processen på plats behöver nyckeltalen inte vara helt rätt första gången utan kan justeras efter hand, jämför exemplet från MSF- Holland, se s. 33. Nyckeltal bör ändras över tiden underlättas och det är därför viktigt att det finns en insikt att nyckeltal inte är "optimala". Att ha nyckeltal är viktigt, framförallt då alla former av uppföljning ändrar beteendet hos organisationen vilket i befintliga studier förbättrade prestationer inom en organisation.

Baserat på fallstudierna kan två huvudmetoder för nyckeltal identifieras vilka verkar vara mest lämpliga för logistik. Den första är balanced scorecard som på ett tydligt sätt kan väga in olika ofta motverkande faktorer i samma metod. Detta möjliggör en detaljerad styrning för att uppnå differentierande mål. Den andra är processuppföljning (PPM) som bygger på god kännedom om den aktuella processen för att kunna identifiera de nyckeltal som ger goda effektmått. Det skapar ett enklare system än balanced scorecard med fokus på effekt. Vilket metod som skall användas är fallberoende men lite förenklat är PPM lämpligt om man har god kännedom om sin process och vill ha ett enkelt genomförande genom att hitta få men kritiska mätpunkter. Balanced Scorecard är lite mer generell vilket innebär att det är lite enklare att starta men lite mer tidskrävande (beroende bl.a. av IT-system) att arbeta med, men ger en mer övergripande bild av logistik och försörjningskedjor.

7 Förbättringsarbete

Detta kapitel ger konkreta exempel hur förbättringsarbetet bedrivs inom IFRC och hur OECD försöker förbättra utvärderingsarbetet. En jämförelse mellan två olika implementeringar av nyckeltal görs för att belysa hur förbättringsarbete kan gå till.

7.1 Humanitär logistikutvecklingsplan

Röda korset har en strategi för 2020 som syftar till att: rädda liv, skydda försörjning och stärka uppbyggnaden efter katastrofer. Som stöd till strategin finns en logistikutvecklingsplan⁷⁹ som skapats för att nå målen i den strategiska planen. Utvecklingsplanen är på sju sidor och beskriver målsättning samt hur man skall nå nedbrutna delmål 2015. Målsättningen är att röda korset skall ha en kompetent och effektiv logistik med rätt effekt. Det finns tre delmål:

1. Stödja utveckling och uppföljning av nationella rödkorsföreningars logistikförmåga för att tydliggöra global logistikkapacitet och effekt.
2. Utveckla förmåga att leverera logistikjänster under insatser och i förebyggande faser.
3. Erbjud logistikjänster till utvalda organisationer

Dessa tre delmål har brutits ner ytterligare enligt Tabell 5:

Tabell 5: Målsättning i IFRC logistikutvecklingsplan 2011⁸⁰

Goals for objective 1		
Prio	Goal	2015 target
1	Provision of expert(s) to support National Societies to review, plan and build logistics capacity for their role	Creation of assessment tool and test in 2011, then 5 experts per zone to assess and support 20 National Societies per year from 2015
2	Production of a Federation wide delivery plan and target for activities	Competency framework complete in 2011, then 2 reviews per year. Supported with operational delivery plan and budget.
3	Provision of best class standard operating procedures and information systems for National Societies operations	Review of 2 technical manuals and one section of the catalogue every year from 2011. Review of systems for National Societies in 2011 deployment 2012.
4	Production of a Federation wide monthly report to monitor how far targets have been met and impact on services	Monthly report and actual activities every month initiated July 2011

Goals for objective 2		
Prio	Goal	2015 target
1	Provision of basic training courses on IFRC standards and software, and a track-able competency data base.	Federation logistics HR strategy & track system developed in 2011. Roll out 2012. 5 basic, 2 advanced and 4 technical trainings per year from July 2011. Ability to recover cost on services provided.
2	Provision best in class standard operating procedures and software for asset deployment in global operations	Complete review of all systems in 2011. Architecture and new systems, including cost recovery roll out July 2011 to Dec 2012.
3	Provision of logistics specialists to support National Societies work with global tools	HR Roster of 10 senior and 30 co-ordinator level specialists operational by 2011
4	Operation of a global pre-positioning plan for resources required in disaster response	Resources and systems in 5 locations each with NFI stock of relief items for 30,000 families and 20 vehicles. Minimum of 50 local locations each with relief items for 1.000 families. Supporting fleet and air assets. Cost recovery mechanism in place. Starts July 2011, complete July 2012.
5	Delivery of global services in support of response operations for both assisting and support National Societies	Resources and systems in place to source, procure and manage delivery of relief items for 1 million families, fleet of c800 vehicles and associated air assets each year globally on cost recovery basis. Starts July 2011, complete July 2012

Goals for objective 3		
Prio	Goal	2015 target
1	Delivery of selected global logistical services in support of external actors operations	Resources and systems in place to source, procure, and manage delivery of relief items for 300,000 families, including pre-positioning of relief items for 25,000 families globally on a cost recovery basis. Start July 2011, complete July 2012

⁷⁹ IFRC, Revised Global Plan 2011, Logistics (MAA00028), 2011

⁸⁰ IFRC, Revised Global Plan 2011, Logistics (MAA00028), 2011

7.2 Förbättring av best practise

En del av OECD:s Source Book⁸¹ är inriktad på hur förändringsarbetet skall struktureras. Metoden som används i boken bygger på att styrande principer, s 21 tillämpas i form av metoder och instruktioner som skapar en best practise. Dessa metoder och instruktioner har sedan utvärderats. Nedan i Tabell 6 beskrivs ett exempel på hur utvecklingsorganisationer kan utvecklas utifrån principen enkel mätning och rapportering.

Tabell 6: Princip för förbättringsarbete från OECD:s Source Book⁸²

Core Principle	Illustrations	Findings
Keep results measurement and reporting as simple, cost-effective, and user-friendly as possible.	Monitoring and evaluation systems, and guidelines	Multilateral development bank systems have been too complex. World Bank is simplifying where possible
	Frameworks for audit and risk management, performance measurement	Harmonization of results reporting is a useful approach to follow in other countries/contexts
	Guidelines and tools for audit, risk analysis	
	Training and guidelines for indicator design and data collection	
	Program/project monitoring frameworks	

7.3 Förbättringsarbete i jämförelse

Jämförelsen mellan Röda Korset och MSF-Holland bygger på två fallstudier av Schulz och Heigh⁸³ och Laan et al⁸⁴ (nyckeltalen från respektive fallstudie beskrivs i kapitel 6.2). Framtagandet av nyckeltal ger en indikation på hur väl en organisation har förmåga att styra sitt långsiktiga förbättringsarbete mot en tydlig målbild eller övergripande strategi.

I exemplet från Röda Korset formulerades en övergripande målsättning som skulle uppfyllas, se s. 30. Man strukturerade arbetet enligt Demings principer och arbetet var indelat i fyra faser (plan, act, do, check). Inledningsvis skapades en första version av indikatorer som i steg två stämde av mot användarna vilket i steg tre ledde till ett pilotprojekt. Slutligen etablerades det ett system för kontinuerlig uppföljning och utbildning. I studien från MSF är ett av de stora problemen att logistikpersonal inte är de som fattar beslut kring logistik utan det görs i stor utsträckning av andra grupper, framförallt läkare. Det finns en förståelse för behovet av nyckeltal men MSF centralt hade uppfattningen att nyckeltal skall situationsanpassas för respektive insats. MSF-Holland valde därför att följa OECD:s allmänna riktlinjer för humanitära insatser och skapa nyckeltal av dem. I jämförelse med Röda Korsets arbete är det annorlunda då Röda Korset inledde med att scanna av vilka nyckeltal och styrmetoder som finns tillgängliga. Bl.a. genom att följa riktlinjer från SCOR och koppla det mot de övergripande målen genom att nyttja ett balanced scorecard som sedan verifierades enligt processen ovan.

I båda fallen nyttjades metoder från betrodda organisationer (OECD, SCOR) och i båda fallen kunde man dra nytta av nyckeltalen. Den stora skillnaden är i vilken utsträckning nyckeltal anpassades till den egna organisationen och att IFRC medvetet genom balanced scorecard mätte utifrån olika perspektiv. Konsekvensen var att det tar lite längre tid för MSF att dra full nytta av sina nyckeltal då de inte gjorde rätt från början.

⁸¹ OECD, Emerging good practise in managing for development results, 2005

⁸² OECD, Emerging good practise in managing for development results, 2005

⁸³ Schulz och Heigh, Logistics Performance in action within a humanitarian organization, 2009

⁸⁴ Laan et al, Performance measurement in humanitarian supply chains, 2009

7.4 Analys av förbättringsarbete

För att bedriva förbättringsarbete i en organisation krävs det insikt om att saker kan göras bättre och att det finns en drivkraft att förbättra sig. För humanitära organisationer kommer drivkraften både internt - man vill hjälpa människor - och externt från donatorer som vill få effekt av insatt kapital. Att det finns en medvetenhet om att saker kan förbättras är dock inte självklart då den ofta genereras av att det antingen finns något konkreta exempel på saker som kan förbättras eller att det finns en filosofi – övergripande strategi som uppmuntrar till förbättringar. Att ha en tydligt beskriven process för hur arbetet skall genomföras, likt IFRC och OECD, förankrar arbetet i organisationen och pekar ut riktningen på hur förbättringsarbetet skall bedrivas. Sedan kan arbetet i sig bedrivas på lite olika sätt bara det finns en enkel process och struktur som skapar intern drivkraft.

En aspekt som har undersöks är hur återkoppling från en insats till nästa görs. Det finns olika initiativ (webb-sidor och manualer) för att göra detta men i litteraturen finns det få bra exempel på metoder som nyttjats. Det är däremot ett ofta identifierat förbättringsområde inom humanitär logistik.

Förbättringsinsatser inriktas mot områden som är återkommande för att ge mest nytta. Återkommande områden är bl.a. beredskaps och förberedelsefasen samt insatser som pågår under lång tid. Dessa områden kan ses som hela system, vilket medför att tydliga effektmål kan etableras, vilka kan ligga till grund för förbättringsarbetet.

Tydliga ekonomiska tak är en enkel väg att starta förbättringsarbetet. Exempelvis om en aktivitet kostar 100 bör förbättringsarbetet leda till att samma aktivitet kan genomföras till 100 – X% nästa år. Det är givetvis viktigt med en helhetssyn – supply chain management – så att suboptimeringar minimeras.

Röda korset har nationella föreningar i 186 länder och IFRC är det centrala organet i Genève. Att då publicera en övergripande logistikutvecklingsplan på sju sidor är ett enkelt sätt att förankra tydliga riktlinjer i organisationen vilket skapar en medvetenhet om hur och varför förbättringar skall genomföras.

8 Utmaningar inom humanitär logistik

Detta kapitel beskriver problemområden och utvecklingsspår inom humanitär logistik för att visa i vilken riktning utvecklingen går.

8.1 Problemområden

Problemområden kan härledas från externa krav exempelvis ökade behov av nödhjälp och tuffare krav från donatorer. De kan också härledas från interna problem där det finns förbättringspotential inom humanitär logistik. Nedan följer en sammanställning av dessa problemområden:⁸⁵

Begränsad insikt av logistikens betydelse kan härledas till att humanitära insatser beskrivs utifrån två aktiviteter, program och stödverksamheter. Program innebär direkta nödinsatser medan stödverksamheter är av back-office karaktär såsom teknik, logistik och finans. Donatorer ger oftast pengar kopplade till program där endast en mindre procentsats kan nyttjas för stödverksamhet, vilket inte medger strategisk utveckling av logistiksystem. Vidare brukar det team som genomför en behovsvärdering inför en insats inte innehålla någon logistiker, vilket försvårar planering och genomförande av effektiv logistik.

Brist på utbildad logistikpersonal är ett problem, vilket i stor utsträckning beror på att erfarenhet av att varit på ”fältet” värderas högre än formell utbildning. Detta trots att studier bland humanitära logistikere tydligt visar på samband mellan utbildning och resultat i arbetet.

Låg tekniskmognad inom humanitär logistik kan illustreras av att 26% av de svarande i Thomas och Kopczaks⁸⁶ studie hade inte tillgång till något mer avancerande system än excel-ark eller motsvarande manuella system. I privat sektor har avancerade system möjliggjort att logistik blivit en strategisk snarare än en perifer disciplin.

Bristande institutionellt lärande kan härledas till att det är väldigt hög intensitet under pågående kris kombinerat med hög personalomsättning. Logistiker är duktiga på att lösa problem när de uppstår, men systemet för kunskapsöverföring till kommande kriser kan förbättras.

Begränsat samarbete organisationer emellan trots liknande problem för olika aktörer exempelvis inom upphandling, utbildning och lagerlokaler. Forum för samarbete har saknats men det finns olika ansatser såsom WFP logistik-kluster. Koordineringsproblem uppstår då olika organisationers roller inte är definierade och därför varierar, vilket leder till dubbelarbete och ineffektiva försörjningskedjor. Detta kombinerat med ovilja att dela information leder till att fel hjälpinsatser görs samt att lessons learned försvåras mellan organisationer. Behovet av finansiering gör att organisationer måste agera fort vid en kris, vilket försvårar koordinering och skapar mindre tid till att förbereda effektiva försörjningskedjor.

Behovsvärdering kan delas in i två konkreta problem. Det ena är brister i information kring vilket materiel som behövs, var det behövs samt när det behövs vid katastrofens början. Konsekvensen av detta är att organisationer skickar vad de tror är rätt ofta baserat på befintliga lagernivåer i hemländerna. Det andra är information om vad som faktiskt har levererats. Det finns osäkerheter om ett behov är/respektive inte är täckt. Konsekvensen är att organisationer kontinuerligt fortsätter att skicka fel förnödenheter.

Uppföljning och nyckeltal saknas ofta, vilket försvårar möjligheterna att se effekten och effektiviteten hos olika organisationer. Detta leder till att det är svårt att utvärdera hela den

⁸⁵ Thomas och Kopczak, From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector (2005) och Ian Heigh 2010

⁸⁶ Thomas och Kopczak, From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector (2005)

humanitära sektorn för att se vilken effekt hjälpen totalt har samt att identifiera luckor i hjälpen. Bristen på kunskap kring aktuell förmåga innebär att det är svårt att genomföra förändring och utveckling.

Finansieringsformerna för de flesta humanitära organisationer gör att fördelningen mellan förberedelser och insats blir skev vilket leder till att det upprättas nya försörjningskedjor för varje insats. Vidare är fördelningen skev mellan olika katastrofer vilket leder till att det vid vissa insatser finns dyra försörjningskedjor medan begränsningar i finansiering vid andra kriser gör att människor inte får hjälp.

8.2 Utvecklingsspår

Fem utvecklingsspår har identifierats av Thomas och Kopczak:⁸⁷

Skapa nätverk för professionella logistik i olika organisationer för att utbyta erfarenheter och kunskap. Detta skulle förenkla samarbeten med kommersiell sektor och forskarvärlden samt möjliggöra en tydligare best practise för humanitär logistik. Ett exempel är arbetet med kluster.

Standardiserad utbildning inom humanitär logistik skulle förenkla samarbetet och kommunikation mellan organisationer då standardiserade uttryck och processer nyttjas. Det skulle även bidra till ökade karriärmöjligheter för logistik vilket skulle underlätta för organisationer att anställa kompetent personal.

Nyckeltal och prestandamätning skulle bidra till att:

- Nyttja faktiska utfall som in-parameter vid framtida operationer
- Identifiera och potentiellt eliminera orsaker till dålig prestanda (effekt och effektivitet)
- Genom analys av nuläget tillämpa ständigt förbättringsarbete
- Genom att använda faktiska data tydligare kunna argumentera med donatorer, leverantörer samt logistikleverantörer
- Kunna rapportera till media och donatorer att man gör ett bra arbete

Kommunicera vikten av logistik genom att visa att kostnadseffektiviteten och den totala effekten av hjälpinsatser förbättras genom en väl fungerande logistik. Detta skulle i sin tur möjliggöra en fortsatt utveckling och förbättring av logistiken.

Utveckla flexibla tekniska system för ökad effektivitet och användbarhet. Bättre IT-system skulle: minska manuellt arbete, förbättra budgetkontroll och ekonomistyrning, stärka integriteten vid upphandlingar, förenkla spårning av gods, historisk spårbarhet av inköpspriser och leveranstider. Utvecklade IT-system skulle även förenkla rapportering vilket minskar det manuella arbetet som krävs för rapporter och utvärderingar. Speciellt då rapportering och uppföljning ofta prioriteras bort pga. tidsbrist under insats.

8.3 Analys av utmaningar inom Humanitär Logistik

En ökad professionalism i kombination med att forskarvärlden har börjat intressera sig för humanitär logistik har inneburit att det sker en snabb ökning av den samlade kunskapen inom området. Ett av de grundläggande problemen har varit bristande kunskap om vilken effekt effektiv logistik kan ha för genomförandet av en humanitär insats. Men en ökad kunskap kring logistik och logistikrelaterade problem har resulterat i ett antal initiativ för att lösa dessa problem.

⁸⁷ Thomas och Kopczak, From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector (2005)

Ett intressant utvecklingsspår är att behovet av skräddarsydda logistiksystem för humanitära insatser har identifierats vilket härleds från att det är svårt att nyttja system som är uppbyggda kring en kommersiell försörjningskedja. Kommersiella system kan användas i delar av försörjningskedjan men saknar moduler och funktioner som är anpassade för humanitär logistik.

Utvecklingen går även mot ökad standardisering bl.a. tack vare utbildningsinsatser och ökad forskning. Detta bidrar också till ökad kunskapsspridning inom området då begreppsstrukturen klarnar.

Införandet av nyckeltal och metoder för uppföljning och utvärdering leder till förbättrad förmåga att identifiera problem och att tillvarata ”lessons learned” från en insats till nästa.

9 Militärt stöd i humanitära insatser

I detta kapitel görs en genomgång av militärt stöd i humanitära insatser. Då det finns beröringspunkter mellan humanitär och militär logistik beskrivs denna samverkan från tre perspektiv: Orsak till militärt stöd i humanitära insatser, förmågor militär kan bidra med samt problemområden vid militärt stöd i humanitära insatser.

9.1 Militärt stöd i humanitära insatser

Effektiv krishantering kräver att humanitära och militära aktörer etablerar en god samverkan i krishanteringsområdet, en samverkan som så långt möjligt sker inom ramen för en övergripande koordinering från den strategiska nivån. Alla aktörer står dock inte under en gemensam strategisk ledning och många humanitära organisationer hävdar med enfaset sin autonomitet och sitt oberoende varför samordning mellan de olika strategiska verktygen i praktiken först och främst omfattar den militära insatsen och de humanitära organisationer som är direkt kopplade till mandaterande och/eller genomförande organisation – FN, EU etc.

Grundläggande för denna samverkan är att varje aktör löser sina respektive huvuduppgifter. Detta innebär att den militära styrkan i princip löser militära uppgifter oavsett typ av mission. Den principiella relationen mellan de militära och civila/humanitära verksamheterna kan sägas vara symbiotisk. En gråzon finns dock alltid i praktiken där militära resurser med varierande relevans används till direkt humanitära uppgifter.

En viktig militär uppgift är att skapa den säkerhet som ger förutsättning för de humanitära och civila insatserna. Militära resurser kan dock fullt relevant komma att tas i anspråk för vad som normalt är att betrakta som humanitära uppgifter. Detta aktualiseras när det humanitära behoven är stora och endast militära resurser är tillgängliga, den militära uppgiften är att just tillhandahålla militära resurser för katastrofhjälp (matbombning, transportresurser, broläggning) eller när en insats av humanitär karaktär, utan men för andra aktörer, om det bedöms främja lösandet av den militära huvuduppgiften.

Ett vanligt exempel på det sistnämnda är insatser som syftar till att skapa goodwill och acceptans för den militära närvaron. Isolerat nationellt initierade och genomförda kan sådana insatser emellertid vara direkt kontraproduktiva. Militära enheter genomför ibland humanitära insatser för att höja moralen och motivationen hos soldaterna och för att skapa positiva mediabilder och bibehålla stödet för insatsen i hemlandet. Sådana aktiviteter kan dock oftast ifrågasättas. Inte minst görs detta av de humanitära organisationer som hävdar att uppgifterna i första hand bör utföras av dem.⁸⁸

UNOCHA har utvecklat ett regelverk för hur militär inblandning i humanitära insatser (där militären står under FN-mandat) bör regleras och slår bl.a. fast att:

*”Any use of MCDA⁸⁹ should be, at its onset, clearly limited in time and scale and present an exit strategy element that defines clearly how the function it undertakes could, in the future, be undertaken by civilian personnel”- Oslo Guidelines (2007).*⁹⁰

⁸⁸ Barry och Jefferys, 2002, A bridge to far: aid agencies and the military in humanitarian response, Gourlay, 2000, Partners Apart: Managing Civil-Military Cp-operation in Humanitarian Interventions

⁸⁹ Military and Civil Defence Assets

⁹⁰ OCHA, Guidelines on the Use of Foreign Military and Civil Defence Assets In Disaster Relief (“Oslo Guidelines”), 2007

9.2 Militära bidrag i humanitära insatser

Militär besitter ett antal unika förmågor och resurser som kan nyttjas i humanitära insatser.⁹¹

- Skapa säkra områden och skydda förnödenheter som nyttjas för humanitär hjälp
- Snabbt arrangera transport av människor och förnödenheter
- Stödja i återuppbyggnad av infrastruktur
- Avancerade lednings- och kommunikationssystem
- Medicinsk hjälp, inklusive vattenrening

Som beskrivs ovan finns det tydliga regelverk för hur militären bör bidra till humanitära insatser i FN:s regi. Som även relaterats har emellertid militära enheter löst humanitära uppgifter utanför den ram som är fullt relevant. Ett i denna gråzon kan nämnas att den norska Afghanistanstyrkan hjälpt barnhem med leksaker och skolmateriel.⁹²

9.3 Problem vid militärt stöd i humanitära insatser

Vid en genomgång av konflikter från 1960 och framåt var humanitära hjälporganisationer närvarande i princip alla konfliktområden (50 länder) medan militär (Nato eller FN) endast var engagerad i en tredjedel. Orsaken är i de flesta fall politisk, i betydelsen att utan en klar politisk agenda sker ingen militär insats.

Militär medicinsk utrustning är i första hand inte framtagen för att nyttjas vid humanitära kriser eftersom militär utrustning i regel anpassad för unga män vilket kan skapa anpassningsproblem inom medicin och sanitetsområdet där kvinnor och barn skall nyttja samma faciliteter.⁹³ Vidare är militära förnödenheter anpassade för militära trupper och det kan vara mindre lämpliga för flyktingar och krisoffer. Ett exempel är amerikanska matbombningar i Afghanistan som bestod av portionsförpackningar innehållande: bröd, jordnötssmör, sylt och sallad istället för mer långsiktig matförsörjning, exempelvis mjöl.⁹⁴

Kostnadseffektiviteten är ett område som humanitära organisationer kritiserar militärer för. Ett exempel är det norska fältsjukhuset i Tchad som kostade 500 miljoner norska kronor för vilket, enligt röda korset, de kunde ha skickat tio motsvarande fältsjukhus.⁹⁵ På liknande sätt kritiserades det amerikanska sjukvårdsfartyget utanför Haiti för att de genomförde få men väldigt avancerade operationer istället för att omhänderta ett större antal skadade. Bakgrunden till kritiken kan till en viss del härledas till en inneboende konkurrenssituation om resurser och de olika agendor aktörer har.

De militära styrkorna i sig skapar konflikter och behov av förhandlingar vilket påverkar möjligheterna för andra organisationer att hävda sin neutralitet och sitt oberoende. Militära organisationer är därför mindre lämpade att genomföra långsiktiga återuppbyggnadsinsatser. Historiskt har det även saknats kunskap bland militärer om hur humanitära insatser skall bedrivas. I kombination med samverkansproblem mellan militära och civila organisationer har detta lett till konflikter.⁹⁶

⁹¹ Pettit och Beresford, 2005, Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models

⁹² Lien och Strand, Framtidige utfordringer for Forsvarets logistikk - en trendanalyse, 2011

⁹³ Pettit and Beresford, 2005, Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models.

⁹⁴ Barry Jefferys, 2002, A bridge to far: aid agencies and the military in humanitarian response

⁹⁵ Lien och Strand, Framtidige utfordringer for Forsvarets logistikk - en trendanalyse, 2011

⁹⁶ Pettit and Beresford, 2005, Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models.

10 Sammanfattning av kapitelanalyserna

Syftet med detta kapitel är att skapa ett smörgåsbord av verktyg och metoder utifrån vilket förslag på tillämpning inom FM kan göras i kapitel 11. Kapitlet består av analysen av de olika delarna som har beskrivits tidigare i rapporten.

Under arbetet med rapporten har vissa intressanta verktyg och metoder identifierats som inte enkelt gått att koppla mot del-frågorna. Ett sådant verktyg är världsbankens logistikindex (LPI). LPI rankar de flesta av världens länder (150 st) utifrån hur effektiv logistiken är. Att studera LPI under planeringsfasen av en insats kan indikera i vilken utsträckning det kommer att vara möjligt att effektivt nyttja civila logistikleverantörer i ett specifikt land. En jämförelse mellan länder där Sverige gjort insatser de senaste åren ger: Afghanistan på plats 150, Tchad plats 142 och Italien (Sicilien) plats 22. Av index framgår att man i Italien kan man lita på kommersiella försörjningskedjor medan detta är betydligt dyrare och osäkrare i Afghanistan och Tchad.

10.1 Principer

En genomgång av de olika organisationernas principer ger vid första anblicken endast begränsade kopplingar till logistik. Vissa principer kan snarare motverka effektiv logistik då de innebär att man skall vara autonom och inte samarbeta med andra. Men det finns vissa framträdande drag. För operativa organisationer (WFP, MSF, IFRC) kan man i en specifik beslutsituation få vägledning av organisationernas principer dvs principerna stödjer operativt genomförande. Jämfört med OECD:s principer för utvecklingsarbete som är bra för utvärdering av aktiviteter men inte går att tillämpa i en tidspressad beslutsituation.

Principerna ligger även till grund för organisationernas vision och målbild. På den strategiska nivån finns tydliga, men ofta abstrakta (minska hunger, rädda liv etc.) mål för verksamheten. De konkretiseras dock och nyttjas till att tydliggöra vad olika delfunktioner skall uppfylla. Beroende på funktion eller aktivitet ser den styrande principen lite olika ut men det är tydligt vilken effekt som skall uppnås.

Röda korset har nationella föreningar i 186 länder och IFRC är det centrala organet i Genève. För att leda en sådan verksamhet fodras att olika mer eller mindre autonoma föreningar är överens och bidrar. Detta har bl.a lösts genom ett strategidokument (på 23 sidor) som pekar ut de viktigaste utvecklingsspåren som även för en lekman tar relativt kort tid att sätta sig in i. De generella utvecklingsspåren har sedan brutits ned på funktionsnivå, exempelvis hur kan logistikutvecklingen bidra till den övergripande planen. Detta beskrivs i en logistikutvecklingsplan på sju sidor, som kopplar aktiviteter till konkreta nyckeltal vilka skall användas i arbetet. Från strategisk nivå globalt kan man på trettio sidor läsa sig till och förstå hur många familjer de 50 lokala lagren skall kunna förse med nödhjälp. Principen bakom detta är enkelhet. Man kan hävda att det är pga. att donatorer skall förstå verksamheten som denna enkelhet eftersträvas men faktum kvarstår - vägen från övergripande strategier till nedbrutna aktiviteter görs på 30 sidor i en organisation som verkar i 186 länder.

Lägre kostnaderna innebär att mer förnödenheter kan föras in i ett katastrofområde och fler liv kan räddas. I kombination med att finansieringen kommer från donatorer som önskar så mycket output som möjligt för sina donationer är effektivitet en central del av den humanitära logistiken.

Den humanitära logistiken skall på kort tid kunna leverera nödhjälp globalt. För att lyckas med detta krävs det stor förmåga att anpassa försörjningskedjor till den aktuella katastrofen. Detta kan underlättas genom goda föreberedelser bl.a. genom att försörjningskedjorna är förberedda fram till en specifik punkt, genom nyttjande av postponement och spekulation, samt att beslutsrummet är väl definierat. Härvid genereras en flexibel logistik med ökad handlingsfrihet.

10.2 Best Practise

Organisationer verksamma inom den humanitära sfären har olika mål, arbetssätt och bakgrund. Att identifiera en best practise som används generellt för humanitär logistik är därför svårt. Det är däremot möjligt att identifiera hur organisationer arbetar för att sprida best practise inom organisationen – ansvarsområdet.

Best practises har utvecklats inom olika områden och utvecklingen kan ofta härledas till återkommande delar av en insats. Det finns exempelvis väl definierat hur man skall säkerställa god beredskap genom specifika metoder och koncept. Det finns även best practise för hur man bäst utvärderar en insats. Däremot är det svårare att definiera best practises för genomförandet av en insats pga varierande förutsättningar. Arbetet med best practise har dock minskat behovet av att ”uppfinna hjulet på nytt” för varje insats och ökad standardisering för utvärdering möjliggör att kunskap från en insats överförs till nästa. Ju fler delar av en insats som kan kopplas till en best practise desto mer resurser kan nyttjas till att lösa de specifika problemen en insats står inför.

Oavsett fas i insatsen finns det en ambition att tillämpa best practise. Denna best practise kan kommuniceras på lite olika vis. WFP sprider best practise utifrån sin position som ansvarig för logistikklustret och kan definiera hur arbetet skall bedrivas inom ansvarsområdet. IFRC ställer upp generella riktlinjer och mål för hur logistiken skall bedrivas vilka sedan följs upp av experter som även genomför träning. OECD ger ut metodbeskrivning och fallstudier avseende hur metoderna nyttjas i praktiken. Oavsett metod är det viktigt att det finns en klar idé kring vikten av att skapa och vidmakthålla en best practise.

10.3 Nyckeltal

Nyckeltal skall stödja den övergripande strategin vilket leder tillbaka till att principer och övergripande mål måste vara väl definierade för att nyckeltal skall kunna nyttjas på ett effektivt sätt. De fyra principer som identifieras ovan: effekt, effektivitet, flexibilitet och enkelhet, kan i det generella fallet ligga till grund för vilka olika områden nyckeltal inom logistik bör mäta.

I samband med införandet av nyckeltal är det viktigt att skapa en miljö där uppföljning är en naturlig del av verksamheten och att det finns tydliga mål och en best practise. Med en sådan organisationsmiljö på plats inleds arbetet att ta fram nyckeltal. Det finns flera metoder för att ta fram nyckeltal och beroende på förutsättningar kan olika användas. Metoderna kan variera men nyttjas de fem stegen som presenteras i rapporten, se s 29, undviks de vanligaste fallgroparna. Med nyckeltalen på plats skall både resultatet av nyckeltalen och vad de mäter följas upp regelbundet.

Utvärdering av resultaten av nyckeltal och att nyckeltalen ger önskad effekt bör ske regelbundet. Vikten av att ha en tydlig process kring arbetet med nyckeltalen är viktigt. Finns processen på plats behöver nyckeltalen inte vara helt rätt första gången utan kan justeras efter hand, jämför exemplet från MSF- Holland, se s. 33. Då nyckeltalen bör ändras över tiden underlättas också av att det finns en insikt att det första nyckeltalet inte är det ”optimala”. Att ha nyckeltal är viktigt, framförallt då att alla former av uppföljning ändrar beteendet hos organisationen vilket i befintliga studier förbättrade prestationer inom en organisation.

Baserat på fallstudierna kan två huvudmetoder för nyckeltal identifieras vilka verkar vara mest lämpliga för logistik. Den första är balanced scorecard som på ett tydligt sätt kan väga in olika ofta motverkande faktorer i samma metod. Detta möjliggör en detaljerad styrning för att uppnå differentierande mål. Den andra är PPM som bygger på god kännedom om den aktuella processen för att kunna identifiera de nyckeltal som ger goda effektmått. Det skapar ett enklare system än balanced scorecard med fokus på effekt. Vilken metod som skall användas är fallberoende men lite förenklat är PPM lämpligt om

man har god kännedom om sin process och vill ha ett enkelt genomförande genom att hitta få men kritiska mätpunkter. Balanced Scorecard är lite mer generell vilket innebär att det är lite enklare att starta men lite mer tidskrävande (beroende bl.a. på IT-system) att arbeta med men ger en mer övergripande bild av logistik och försörjningskedjor.

10.4 Förbättringsarbete

För att förbättringsarbete skall bedrivas i en organisation krävs det insikt om att saker kan göras bättre och en drivkraft att förbättra sig. För humanitära organisationer kommer drivkraften både internt - man vill hjälpa människor - och externt från donatorer som vill få effekt av insatt kapital. Att det finns en medvetenhet om att saker kan förbättras är dock inte självklart då den ofta genereras av att det antingen finns något konkreta exempel på saker som kan förbättras eller att det finns en filosofi – övergripande strategi som uppmanar till förbättringar. Att ha en tydligt beskriven process för hur arbetet skall genomföras, likt IFRC och OECD, förankrar arbetet i organisationen och pekar ut riktningen hur förbättringsarbetet skall bedrivas. Sedan kan arbetet i sig bedrivas på lite olika sätt bara det finns en enkel process och struktur som skapar intern drivkraft.

En aspekt som har undersöks är hur återkoppling från en insats till nästa görs. Det finns olika initiativ (webb-sidor och manualer) för att göra detta men i litteraturen finns det få bra exempel på metoder som nyttjats. Det är däremot ett ofta identifierat förbättringsområde inom humanitär logistik.

Förbättringsinsatser inriktas mot områden som är återkommande för att ge mest nytta. Återkommande områden är bl.a. beredskaps och förberedelsefasen samt insatser som pågår under lång tid. Dessa områden kan ses som hela system vilket medför att tydliga effektmål kan etableras vilka kan ligga till grund för förbättringsarbetet.

Tydliga ekonomiska tak är en enkel väg att starta förbättringsarbetet. Exempelvis om en aktivitet kostar 100 bör förbättringsarbetet leda till att samma aktivitet kan genomföras till 100 – X% nästa år. Det är givetvis viktigt med en helhetssyn – supply chain management – så att suboptimeringar minimeras.

Röda korset har nationella föreningar i 186 länder och IFRC är det centrala organet i Genève. Att då publicera en övergripande logistikutvecklingsplan på sju sidor är ett enkelt sätt att förankra tydliga riktlinjer i organisationen vilket skapar en medvetenhet om hur och varför förbättringar skall genomföras

10.5 Utvecklingsspår inom humanitär logistik

En ökad professionalism i kombination med att forskningsvärlden har börjat intressera sig för humanitär logistik har inneburit att det sker en snabb ökning av den samlade kunskapen inom området. Ett av de grundläggande problemen har varit bristande kunskap om vilken effekt effektiv logistik kan ha för genomförandet av en humanitär insats. Men en ökad kunskap kring logistik och logistikrelaterade problem har resulterat i ett antal initiativ för att lösa dessa problem.

Ett intressant utvecklingsspår är behovet av skräddarsydda logistiksystem för humanitära insatser har identifierats vilket härleds från att det är svårt att nyttja system som är uppbyggda kring en kommersiell försörjningskedja. Kommersiella system kan användas i delar av försörjningskedjan men saknar moduler och funktioner som är anpassade för humanitär logistik.

Utvecklingen går även mot ökad standardisering bl.a. genom gemensamma utbildningsinsatser men även kopplat till den ökade forskningen. Detta bidrar också till ökad kunskapsspridning inom området då begreppsstrukturen klarnar.

Införandet av nyckeltal och metoder för uppföljning och utvärdering leder till förbättrad förmåga att identifiera problem och att tillvarata lessons learned från en insats till nästa.

11 Slutsatser

Syftet med rapporten är att skapa kunskapsöverföring från humanitär till militär logistik genom att visa hur olika verktyg, processer och metoder används inom humanitär logistik och föreslå vad som eventuellt skulle kunna nyttjas militärt. För att på ett pedagogiskt sätt dela in området skapades fem del-frågor som besvaras i analysen; dvs hur man inom humanitär logistik nyttjar koncept och metoder inom: principer, best practise, nyckeltal, förändringsarbete samt identifierade utvecklingsspår. I detta kapitel lämnas förslag på vad som kan tillämpas militärt. Dessa bör verifieras genom exempelvis spel.

11.1 Lärdomar från humanitär logistik

De fyra områdena: principer, best practise, nyckeltal och förbättringsarbete skall inte ses som separata områden utan som olika delar av en helhet. Att ha tydliga principer och best practises utan fungerande nyckeltal och strukturerat förbättringsarbete är vanligt förekommande då många formella krav är uppfyllda. Risken är stor att det finns manualer och dokument som inte nyttjas i verksamheten om det inte strukturerat säkerställs. Omvänt, nyckeltal och strukturerat förbättringsarbete utan mål, principer och best practises skapar också problem då det är svårt att utveckla en verksamhet om det saknas en tydlig målbild och en best practise att utgå ifrån i förbättringsarbetet.

11.1.1 Principer

Militära lärdomar som kan dras från principer inom humanitär logistik är:

- Tydliga effektmål som bygger på principer för organisationens verksamhet är en förutsättning för planering, implementering och genomförande av logistik. Den röda tråden från grundläggande styrdokument inom FM bör på ett liknande sätt som för humanitära organisationer gå att följa och återkoppla i mål och aktiviteter på funktionsnivå. Att göra detta på 30 sidor som IFRC är en utmaning men ett begränsat sidantal ökar tillgängligheten och tydligheten.
- De principer som nyttjas för utformning av strategiska mål bör vara formulerade så att de kan användas vid operativt beslutsfattande. Detta skulle medföra att principer skulle ge stöd i en specifik beslutsituation dvs. principerna stödjer operativt genomförande
- Ett väl fungerande logistiksystem som verkar i en osäker miljö bör baseras på fyra principer: effekt (omskrivet för den aktuella aktiviteten), effektivitet, flexibilitet och enkelhet.

11.1.2 Best Practise

Med ett större urval av insatser underlättas arbetet med att identifiera metoder som givit ett bra resultat. Om det saknas möjlighet att skapa inläring baserat på praktisk tillämpning är det svårare men det finns i rapporten beskrivet hur best practises förmedlas utifrån olika perspektiv, framförallt metoder för förberedelser och planering. Genom att tydligt standardisera hur detta arbete skall bedrivas, oavsett typ av insats, kan fokus läggas på insatsspecifika problem.

Att sprida best practise bygger till stor del på att påvisa tydliga förbättringar vilket kan spåras i de beskrivna exemplen i denna rapport. Konceptet best practise sträcker sig över alla typer av verksamhet men baserat på genomgången av humanitär logistik, borde FM fokusera på en enkelt kommunicerbar best practise inom förberedandefasen och de tidiga faserna för en insats. Efter förberedelsefasen bör insatser som pågår över tiden också få en definierad best practise. För specifika metoder avseende hur best practise kan kommuniceras och implementeras hänvisas till kapitel 6.

11.1.3 Nyckeltal

Som beskrivits finns det förslag för best precise avseende nyckeltal inom humanitär logistik. En liknande metod borde tas fram för användning inom FM och militär logistik framförallt då en enkel metod med hög användarvänlighet förenklar implementering. Att gå så långt som Bloomberg *”if you cannot measure it, you cannot manage it”*⁹⁷ är kanske inte nödvändigt men ledning av logistik kräver väl definierade nyckeltal.

Två metoder att nyttja nyckeltal som borde vara lämpliga för tillämpning i FM är balanced scorecard och Process Performance Management (PPM). PPM är enklare och bygger på en mer ingående processanalys medan ett balanced scorecard är mer mångfacetterad då flera olika perspektiv kan vägas samman i samma modell. Vilken metod som skall användas är fallberoende men lite förenklat är PPM lämpligt om man har god kännedom om sin process och vill ha ett enkelt genomförande genom att hitta få men kritiska mätpunkter. Balanced Scorecard är lite mer generell vilket innebär att det är lite enklare att starta men lite mer tidskrävande att arbeta med men ger en mer övergripande bild av logistik och försörjningskedjor.

11.1.4 Förbättringsarbete

De tre punkter nedan anger förbättringsarbete med klar applicerbarhet på militär:

1. Skapa tydliga drivkrafter till förbättringsarbete bl.a. genom tydlighet kring vad syftet med förbättringar är
2. Ansätt en övergripande struktur för förbättringar, dvs en enkelt process för hur arbetet skall bedrivas och med en medvetenhet om hur olika aktiviteter passar in i helheten
3. Efterstäva enkelhet och tydlighet i styrdokument avseende logistikutveckling.

11.1.5 Utvecklingsspår som kan påverka militär logistik

Ökad professionalism leder till att kravställning från humanitära organisationer kommer att öka. Detta kan få effekter på begränsade resurser i insatsområden där humanitära organisationer kan vara på framkant vilket får till följd att militär får konkurrera om infrastrukturella resurser och kanske i viss omfattning nyttja alternativa rutter och försörjningsmetoder. Det kan även få som konsekvens att det ställs tydligare krav på vad militära enheter skall lösa för uppgifter relativt humanitära organisationer.

Utvecklingen inom humanitär logistik och dess gemensamma nämnare med militär logistik kommer att bidra positivt för utvecklingen av militär logistik. Exempelvis genom utveckling av kommersiella mjukvaror för insatslogistik och utveckling av metoder och koncept för utvärdering såsom specifika nyckeltal.

11.2 Vidare arbete

Forskning inom humanitär logistik bygger till stor del på praktisk tillämpning. Det vore därför intressant att studera hur organisationer som förbereder och planerar insatser utan praktisk, skarp tillämpning utvärderas och förbättras. Dvs. en civil motsvarighet till militär beredskap som sällan nyttjas.

Fördjupade fallstudier på detaljnivå, för att karlägga hur olika metoder och koncept används, skulle ge ökade insikter kring hur olika metoder och koncept nyttjas inom operativ ledning av logistik.

⁹⁷ Smith, Making Management count: a case for theory – and evidence-based public management, 2009

Humanitär logistik är ett stort område och i denna rapport berörs vissa delar. Utöver dessa vore det intressant att studera:

- Ruttplanering i ett katastrofområde för att se hur planering av logistik sköts när infrastrukturer är begränsad.
- Lagerstyrning vid osäker och varierande efterfrågan som uppstår under en katastrof.
- Hur olika medier, informationsbärare etc. nyttjas för att skapa en lägesbild.

Då bedömningen är att det inom vissa områden av den humanitära logistiken som kan nyttjas i en militär kontext bör dessa verktyg och principer testas i en militär kontext. Nästa steg inom projektet Logistikledning avser därför föreslå hur ett sådant spel kan utformas för att pröva de identifierade verktygen i en militär logistik kontext.

Referenser

- Air Cargo Wold, 2010, *Shared best practices sharpen logistics of emergency relief*,
- Arvis et al, 2007, *Connecting to Compete – Trade logistics in the Global Economy*, <http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/lpireport.pdf>
- Asplund et al, 2008, *Att styra försvaret – balanserade styrkort och förbandsvärdering*, FOI-R2453-SE
- Barry och Jefferys, 2002, *A bridge too far: aid agencies and the military in humanitarian response*, Humanitarian Practice Network Paper, No. 37, available at <http://www.odihpn.org/documents/networkpaper037.pdf>
- Beamon och Balcik, 2008, *Performance measurement in humanitarian relief chains*, International Journal of Public Sector Management, Vol 21 No 1
- Beamon och Balcik <http://courses.washington.edu/ie59x/abstracts/IEseminar05.pdf> (2011-04-07)
- Bhattacharjee och Lossio, 2011, *Evaluation of OCHA Response to the Haiti Earthquake*, <http://ochanet.unocha.org/p/Documents/Evaluation%20of%20OCHA%20Response%20to%20the%20Haiti%20Earthquake.pdf>
- Blecken et al, 2008, *Requirements and solutions for SCM software in humanitarian operations*, Beyond Business Logistics, Nofoma,
- Boone, et al. (2007): *Postponement: an evolving supply chain concept*, International Journal of Physical Distribution & logistics Management, Vol.37 No.8, pp.594-611
- Bucklin, Postponement, 1965, *Speculation and the Structure of Distribution Channels*, Journal of Marketing Research, Vo 2 No 1
- Cooper och Kaplan, 1991, *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review
- Davidson, 2006, *Key performance indicators in Humanitarian Logistics*, Transportation, 1-88. Massachusetts Institute of Technology.
- Dumond et al., 2001, *Velocity Management – The Business Paradigm that has transformed U.S. Army Logistics*, RAND DASW01-01-C-0003
- Garcia-Dastugue, och Lambert, (2007): *Interorganizational time-based postponement in the supply chain*, Journal of Business Logistics, Vol. 28 No. 1, pp.57-81
- Gourlay, 2000: *Partners apart: Managing civil-military co-operation in humanitarian interventions*, *Disarmament Forum Peacekeeping: Evolution or Extinction?*, No.3, pp.33-44, available at: <http://www.unidir.org/pdf/articles/pdf-art131.pdf>
- Kaplan och Norton, 1996, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review
- Kovács och Spens, 2007: *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.37 No.2, pp.99-114
- Kopczak och Johnson, 2004, *Can heroes be efficient? Information Technology at the International Federation of the red Cross*, <http://www.fritzinstitute.org/PDFs/Programs/CaseStudy-CanHeroes.pdf>
- Kueng, 2000, *Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations*, Total Quality Management, Vol. 11 No.1, pp.67-85
- Laan et al, 2009, *Performance measurement in humanitarian supply chains*, Int. J. Risk Assessment and Management, Vol 13 No 1

- Lien och Røren-Strand. 2011, *Fremtidige utfordringer for Forsvarets logistikk - en trendanalyse*. FFI-rapport 2011/00327,
- Lind et al, 2010, *Framtida logistikledning, trender och krav*, FOI-R-3140-SE,
- Long, och Wood, (1995): *The logistics of famine relief*, Journal of Business Logistics, Vol.16 No.1, pp.213-229
- Logistics Cluster – www.logcluster.org 2011-05-02
- IFRC, 2006, *The Federation of the Future – working together for a better tomorrow*, <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/102414D9E639E425852571E60069387F-ifrc-policy-may2006.pdf>
- IFRC, 2010, *Saving lives changing minds, Strategy 2020*, <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/strategy-2020/>
- IFRC, 2011, *Revised Global Plan 2011, Logistics (MAA00028)*, <http://www.ifrc.org/docs/appeals/annual11/MAA0002811p.pdf>
- MSF - <http://www.lakareutangranser.se/About-MSF/Organisation/Grundprinciper/> (2011-04-11)
- MSF - <http://www.lakareutangranser.se/uppdrag/> , 2011-02-21
- MSF - *Activity report 2009*, www.msf.org 2011-04-11
- Nordlund et al, 2010, *Skott mot rörligt mål – nyckeltal för styrning av försvar i förändring*, FOI-R-2973-SE,
- Pettit och Beresford, 2005, *Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models*, International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 8, No. 4
- UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), *Guidelines on the Use of Foreign Military and Civil Defence Assets In Disaster Relief ("Oslo Guidelines")*, November 2007, available at: <http://www.unhcr.org/refworld/docid/47da87822.html> [accessed 11 April 2011]
- 55/2. *United Nations Millennium Declaration*, <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>, 2011-04-12
- ReliefWeb – www.reliefweb.com 2011-05-02
- Rongier et al, 2010, *Towards a Performance Measurement System to Control Disaster Response*,
- SCOR - <http://supply-chain.org/scor>, 2011-04-04
- Sabine F. Schulz, Ian Heigh, 2009, *Logistics performance management in action within a humanitarian organization*, Management Research News, Vol. 32 Iss: 11, pp.1038 - 1049
- SAHANA – www.sahanafoundation.org 2011-05-02
- Smith, 2009, *Making Management Count: A case for Theory – and evidence- based public management*, Journal of Policy Analysis and Management, Volume 28, No 3,
- Taylor och Petit, 2009, *A consideration of the relevance of lean supply chain concepts for humanitarian aid provision*, Int. J. Services Technology and Management, Vol 12, No 4
- Tatham och Kovacs, 2009, *The application of “swift trust” to humanitarian logistics*, International Journal of Production Economics Vo 126, Issue 1, Pages 35-45
- Tatham och Spens, 2011, *Towards a humanitarian logistics knowledge management system*, Disaster Prevention and Management, Vol. 20 Iss: 1, pp.6 - 26

Thomas och Kopczak, 2005, *From logistics to supply chain management. The path forward in the humanitarian sector*, Fritz Institute, at:
<http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/FromLogisticsto.pdf>

Turney, 2010, *Activity-Based Costing, An Emerging Foundation for Performance Management*, <http://costechnology.com/performance-center/features/activity-based-costing-an-emerging-foundation-for-performance-management>

OECD, 2005 *Emerging good practise in Managing for Development Results*,
www.mfdr.org/sourcebook.html

OECD, 2003, *Harmonizing donor practises for effective aid delivery*, DAC guidelines and reference series, 2003

Oloruntoba och Gray, 2006, *Humanitarian aid: an agile supply chain?*, Supply Chain Management, Vol 11, No 2

Van Wassenhove, 2006, *Humanitarian Aid Logistics: supply chain management in high gear*. Journal of the Operational Research Society, Vol. 57, pp.475-589.

WFP *Strategic Plan 2008-2013*,
<http://home.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp228800.pdf>

Özdamar et al, 2004, *Emergency logistics planning in natural disasters*, Annals of Operations Research, Vol.129 (2004), pp.217-245

