

**Åtgärder som vidtagits eller planeras att vidtas för att effektivisera Försvarets logistik**

Innehållsförteckning

<b>1. Regeringsbeslut 2007-04-03, Fö2006/2992/MIL, Försvarets åtgärder med anledning av Riksrevisionens rapport, Särskild redovisning .....</b>	<b>2</b>
1.1 Uppgiften .....	2
1.2 Sammanfattning .....	2
1.3 Redovisning .....	3

## **1. Regeringsbeslut 2007-04-03, Fö2006/2992/MIL, Försvarets åtgärder med anledning av Riksrevisionens rapport, Särskild redovisning**

### **1.1 Uppgiften**

Ur Regeringsbeslut 2007-04-03, Fö2006/2992/MIL, Försvarets åtgärder med anledning av Riksrevisionens rapport, Särskild redovisning:

*Regeringen beslutar att Försvaretsmakten senast den 6 augusti 2007 skall inkomma med preliminär analys av Försvarets åtgärder med anledning av Riksrevisionens slutsatser och rekommendationer i rapporten RiR 2006:29 Reformen av Försvarets logistik – Blev de billigare och effektivare?. Därefter skall Försvaretsmakten i budgetunderlaget avseende 2009 redovisa vilka åtgärder som myndigheten då vidtagit eller planerar att vidta för att effektivisera Försvarets logistik.*

### **1.2 Sammanfattning**

Försvaretsmakten redovisade i juni 2007 en lägesrapport<sup>1</sup> av genomförd beredning med anledning av Riksrevisionens rapport.

Arbetsgruppen som arbetade med att analysera Riksrevisionens rapport redovisade förslag till åtgärder i juni 2007. I en mer övergripande översyn som initierades av Överbefälhavaren fick Logistikchefen uppdraget att belysa hur försvarslogistik i allmänhet skulle kunna effektiviseras. De utvecklingsområden som identifierades och redovisades i Försvarets lägesrapport och i arbetsgruppens slutrapport utgående från Riksrevisionens rekommendationer, blev ett av ingångsvärdena till Logistikchefens utredningsarbete. Under februari 2008 gjorde Logistikchefen en avrapportering av – ”Utvecklad försvarslogistik” – till C PROD där fortsatt utveckling beslutades enligt följande.

Under första kvartalet 2008 tillsätta en projektgrupp med ansvar att under året:

1. Identifiera och beskriv en komplett logistikprocess
2. Tag fram ett underlag som beskriver en för Försvaretsmakten integrerad logistik- och materielledningsfunktion
3. Definiera vilka områden som skall bli föremål för OPS och i vilken ordning samt forcera aktiveringen av OPS
4. Utveckla verksamheten inom FMLOG och övriga berörda förbandsenheter i linje med ovanstående

---

<sup>1</sup> Försvarets åtgärder med anledning av Riksrevisionens rapport ”Reformen av Försvarets logistik” 2007-06-25 23 100:64115

Med anledning av ovanstående bör i ett senare skede roll- och uppgiftsfördelning mellan Försvarmakten och FMV överses.

FMLOG genomförde delvis parallellt med Högkvarterets analys av Riksrevisionens rapport en förbandsintern beredning. Inriktningen för arbetet var att hantera Riksrevisionens rekommendationer utifrån ett FMLOG-perspektiv. Arbetet tog sin utgångspunkt i ett kund- och produktionsrelaterat synsätt samt ur ett förbandsledningsperspektiv. Inom respektive område identifierades åtgärder där C FMLOG inom egen organisation kunde genomföra utvecklings- och förbättringsåtgärder. Åtgärderna adresserades i FMLOG för att utveckla och implementera nya inriktningar och förändrade arbetsmetoder.

### **1.3 Redovisning**

#### **1.3.1 Allmänt**

I Försvarmaktens lägesrapport redovisades en preliminär analys av Riksrevisionens rapport samt genomfört utvecklingsarbete under och efter att Riksrevisionen genomförde granskningen och lämnade sin rapport. En av de viktigaste åtgärderna för att utveckla Försvarmaktens logistik är att stödja verksamheten med ett ändamålsenligt resursledningssystem.

En av de åtgärder som påbörjats och bedöms ge nya och förändrade förutsättningar för att leda, styra och bedriva verksamheten bland annat inom stöd- och underhållsområdet är genomförandet av program PRIO. Syftet med PRIO är att stödja utvecklingen av Försvarmakten inom Human Resources Management (HR), ekonomi, logistik samt ledning och styrning. PRIO har uppgiften att utforma enhetliga och effektiva arbetsprocesser inom utpekade områden samt upphandla ett IT-stöd som stödjer den utvecklade verksamheten. Den verksamhetsutveckling som skissas och det systemstöd som utvecklas tar utgångspunkt bland annat i de förutsättningar som en intäktsfinansierad och efterfrågestyrd verksamhet innebär. Flera av de system som idag stödjer verksamheten, även om de successivt vidareutvecklats, bygger på grundförutsättningar som ligger mer än 15 till 20 år tillbaka i tiden. Efterhand som IT-stödet förnyas och ny IT-struktur införs är bedömningen att detta skapar helt nya förutsättningar för att verka i rollerna som ägare, beställare och leverantör. En av de första funktionerna som är planlagd är att i inledningen av 2009 införa ett nytt planerings- och ekonomistöd för FMLOG.

#### **1.3.2 Fortsatt utveckling och genomförda åtgärder**

Den arbetsgrupp som arbetade med att analysera Riksrevisionens rapport redovisade förslag till åtgärder i juni 2007. De omhändertogs i det mer övergripande arbetet som initierades av Överbefälhavaren där Logistikchefen fick uppdraget att belysa hur försvarslogistik i allmänhet skulle kunna effektiviseras. Under februari 2008 gjordes en avrapportering – ”Utvecklad försvarslogistik” – där ett antal förslag redovisades för fortsatt beredning.

FMLOG genomförde parallellt en analys av Riksrevisionens rapport där arbetet i huvudsak inriktades mot att identifiera de påpekanden och rekommendationer där åtgärderna kunde hanteras och beslutas av C FMLOG.

### **”Utvecklad försvarslogistik”**

Den militära logistikverksamheten är mycket omfattande och är starkt integrerad med materielförsörjningen. Det fokus som tidigare legat på materielutveckling för att möta framtida hotbilder måste idag kompletteras med minst motsvarande fokus på stödet till insatsförbanden. Detta stöd omfattar hela skalan från servicetjänster till vidmakthållande, anpassning och optimering av de avancerade vapensystemen. Nuvarande verksamhet är kostsam och alltför resurskrävande och behöver effektiviseras.

I centrum för de gemensamma ansträngningarna inom materiel- och logistikfunktionerna står att tillgodose insatsförbandens behov oavsett om dessa är insatta nationellt eller internationellt, eller befinner sig under en fas av uppbyggnad, omorganisation, vidmakthållande eller avveckling.

Arbetet med denna effektivisering bereds för närvarande inom HKV PROD med representation från berörda funktioner inom och utom Försvarmakten.

Arbetet omfattar för närvarande fyra delområden:

- processer
- logistik- och materielledningsfunktion
- ökad industriell medverkan genom OPS
- konsekvenser av dessa åtgärder på FMLOG och övriga berörda förbandsenheter

Med anledning av konsekvenserna från ovanstående utvecklingsområden görs bedömningen att i ett senare skede kan en översyn av ansvarsförhållanden och uppgiftsfördelning mellan Försvarmakten och FMV bli aktuell att genomföra.

En omfattande kartläggning av logistikprocesserna har genomförts i projekt PRIO som också inkluderar tidigare arbete med redovisningsmodellen FEM. En övergripande processbeskrivning av den totala logistikprocessen har dock saknats – ett behov som än mer accentueras av kopplingarna mellan logistiken och materielförsörjningen.

Den sammanhållna logistik- och materielprocessen är en stödprocess till Försvarmaktens huvudprocesser. Målet är att förbättra förmågan att bibehålla insatsorganisationens uthållighet och materielens tillgänglighet. Logistik- och materielprocessen skall också minska kapitalbindning och säkerställa kostnadseffektivitet.

Den sammanhållna logistik- och materielprocessen bryts ner i delprocesser (exempel såsom materielanskaffning, behovsstyrning, tekniskt systemstöd, transporter, service, drift av anläggningar m.fl.) som i sin tur stöds av processer som hanterar uppdrag, ekonomi och miljöhantering för logistikförband.

Ett förstärkt fokus på logistikfunktionen realiseras främst genom ledningsfunktionen. Detta behov understryks genom uppmärksammandet av kopplingarna mellan logistiken och materielförsörjningen. Dessa kopplingar återfinns också i jämförelse med andra länders organisation av motsvarande funktioner.

En sammanhållen logistik- och materielledningsfunktion för Försvarmakten utvecklas inom HKV PROD med uppgift att stödja myndighetsledningen i den strategiska inriktningen av Försvarmakten med avseende på logistik och materiel samt bedriva den integrerade logistik- och materielförsörjningen i enlighet med beslutad inriktning. Offentlig – Privat samverkan (OPS) skall realiserars av verksamheter som till omfattning tydligt kan beskrivas och som innebär ett ökat åtagande från industri eller företag. Detta ökade åtagande kan ske både avseende tjänster eller förnödenheter och skall innehålla tillgodoseendet av krav på utveckling, volym samt tillgänglighet över tiden. Tjänsterna skall kunna levereras och förnödenheter vidmakthållas på platser där Försvarmakten kan komma att behöva avtalat stöd och inom tidsförhållanden som överensstämmer med såväl strategiska som operativa krav.

Det finns också områden som bör undantas från utkontraktering. Några sådana är där det saknas lämpliga leverantörer (partners), där det inte leder till kostnadsreduktion för Försvarmakten, där Försvarmaktens eget kompetensbehov ej kan säkerställas eller där krav på nödvändig insyn i verksamheten inte kan tillgodoses.

Utvecklingen av Försvarmaktens egen logistikleverantör (FMLOG) och av logistikverksamheten inom Högkvarteret och övriga berörda förband inom Försvarmakten är direkt och över tiden beroende av de avtal som ingås mellan Försvarmakten och civila leverantörer. Organisationen kommer att vara i ständig förändring allteftersom nya aktörer uppträder på arenan. Den kommer att fokusera på två huvuduppgifter. Till näringslivet utkontrakterad verksamhet skall samordnas på fältet gentemot förbanden av det utvecklade FMLOG. Denna organisation skall även ses som en logistikleverantör bland alla andra. Styrformen för denna transformerade logistikorganisation skall därför utvecklas så att den i detta hänseende blir fullt efterfrågestyrd i likhet med övriga leverantörer. Organisationen skall dessutom effektiviseras och endast omfatta de verksamheter som inte, på grund av risktagningar vid insatser eller negativt ekonomiskt utfall, kan överlåtas till OPS-aktörer.

Till följd av ökat industriellt åtagande i vidmakthållandet av materiel kommer uppgiftsfördelningen beträffande logistik och tekniskt ansvar att förändras mellan Försvarmakten, FMV och industrin. De idag i viss mån dubblerade kommersiella resurserna inom Försvarmakten och FMV bör härvidlag även att prövas.

Inriktningen är att under första kvartalet 2008 tillsätta en projektgrupp med ansvar att under året:

1. Identifiera och beskriv en komplett logistikprocess
2. Tag fram ett underlag som beskriver en för Försvarmakten integrerad logistik- och materielledningsfunktion
3. Definiera vilka områden som skall bli föremål för OPS och i vilken ordning samt forcera aktiveringen av OPS
4. Utveckla verksamheten inom FMLOG och övriga berörda förbandsenheter i linje med ovanstående

Med anledning av ovanstående bör i ett senare skede roll- och uppgiftsfördelning mellan Försvarmakten och FMV överses.

Realisering av dessa fyra områden kan ske med början innevarande år och kan fullföljas vad gäller processer och ledningsfunktion under 2009. Realisering av ökade industriella åtaganden samt åtföljande påverkan på rollspelet mellan berörda aktörer kommer att vara en ständigt aktuell process.

### **Förbandsåtgärder vid FMLOG**

FMLOG genomförde delvis parallellt med Högkvarterets analys av Riksrevisionens rapport en förbandsintern beredning. Inriktningen för arbete var att hantera Riksrevisionens rekommendationer utifrån ett FMLOG perspektiv. Arbetet tog sin utgångspunkt i ett kund- och produktionsrelaterat synsätt samt ut ett förbandsledningsperspektiv. Inom respektive område identifierades åtgärder där C FMLOG inom egen organisation kunde genomföra förbättringsåtgärder. Förbättringsåtgärderna adresserades i FMLOG för att utveckla och implementera nya inriktningar och förändrade arbetsmetoder. Några av de åtgärdsförslag som har beretts eller är under beredning presenteras nedan.

#### *Kundrelaterade åtgärder*

- Utveckla en kommunikativ strategi gentemot förbanden, resultaten från Försvarmaktens värdegrundsarbete (enkäter) skall utgöra ett ingångsvärde.
- Genomför en informationskampanj till förbandsledning och stabspersonal på förbanden.
- Utveckla tjänstekatalogen (från dagens leverantörsperspektiv) till ett kundperspektiv så att kunden inte behöver utveckla "en fullständig" beställarkompetens.
- Anpassa FMLOG avvikelshanteringssystem i avvaktan på ett Försvarmaktsgemensamt så att kundernas avvikelser ges en systematisk hantering inom FMLOG.
- Genomför kundenkäter till både brukare och beställare.
- Stöd förbanden med "helhetsbeställningar" i tid, rum och volym.

*Produktionsrelaterade åtgärder*

- Metoder för outsourcing/verksamhetsövergång utvecklas.
- Utveckla kalkylmodeller för outsourcing/verksamhetsövergång och andra rationaliseringar som tar hänsyn till Försvarets totala kostnader.
- Analysera möjligheterna att minska organisationens administrativa tröghet främst sett mot kundernas kontakter gentemot FMLOG
- Öka benchmarkingen inom divisionerna och mellan divisionerna.

*Förbandsledningsrelaterade åtgärder*

- Få till stånd en långsiktig planering och dialog med ambitionen att klarlägga kapacitets- och tjänsteområdesförändringar tidigare.
- Initiera mot Högkvarteret en utveckling där FMLOG erhåller ett tillgänglighetsansvar för flera materielobjekt.
- Initiera mot Högkvarteret en utveckling mot färre aktörer inom det materieladministrativa området såväl inom Försvarets makt som mellan Försvarets makt, Försvarets materielverk och industrin.