

Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Örln Göran Walldén	<i>Fristående kurs</i> SA 09, inför HSU 15 HP
---	--

Handledare
Fil dr. Ingvar Sjöblom, Övlt Peter Wase

Lever vi som vi lär?

Transportplaneringsprocessen ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv

Operation Atalanta är en EU gemensam marin operation utanför Somalias kust som syftar till att skydda World Food Program sjötransporter från piratattacker i området. Försvarsmaktens styrkebidrag till operationen består i huvudsak av Internationella Korvettstyrkan (IKS) som innehåller korvetterna HMS Stockholm, HMS Malmö och stödfartyget HMS Trossö. Förbandet transporterades till insatsområdet med strategisk sjötransport. Att transportera svenska örlogsfartyg på detta sätt är tämligen nytt inom marinen. Strategiska sjötransporter kräver framförhållning då sjötransportresurserna i vissa fall kan vara svårt att få tillgängliga på den tid som önskas. Därför har denna uppsats inriktats på transportplaneringen av operation Atalanta.

Uppsatsen syftar till att undersöka och jämföra teori med praktik där kvalitativ textanalys har ställts mot kvalitativa intervjuer. Genom en undersökning av transportplaneringen under operation Atalanta som jämförts med *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder (H FM Tp Grunder)* har skillnader identifierats. Dessa skillnader har senare värderats mot hur transportplaneringsprocessen följdes.

Processen har i denna uppsats begränsats till att undersöka de tre första delprocesserna, som författaren valt kalla för faser: *inhämtning, bedömning och upphandling*. Faserna används genomgående genom empirin där underaktiviteterna i respektive fas presenteras. Faktorer att beakta under planeringen är *kostnadseffektivitet, tid och kvalitet*. Dessa faktorer inverkan undersöks närmare i respektive fas.

Fallstudien visar att transportplaneringsprocessen inte följts enligt *H FM Tp Grunder*. Den främsta orsaken är tidsbrist som forcerat planeringen. Erfarenhet hos dem som varit involverade i planeringen har dock medgett att kontrollerade avsteg från processen kunnat göras.

Nyckelord: Transportplaneringsprocess, Operation Atalanta, Komparation, Marinen, IKS

ABSTRACT

Do we live as way we learn?

The transport planing process from a theoretical and practical perspective

Operation Atalanta is an EU combined maritime operation outside Somalia's coasts. The main objective of the operation is to protect World Food Program sea transports in the area from pirate attacks. The Swedish Armed Forces has contributed with a maritime task force containing two corvettes and a supply ship.

The ships were transported by a strategic sealift to area of operations. The knowledge of transporting Swedish naval vessels this way is limited due to lack of experience. Sea transports of this kind need to be planned with a long-term view due to the competitive situation on the sea transport market and the limitation of resources.

This essay is therefore focused on the planning process of the described transport where an investigation of theory and practice is done. The theory comes from an internal handbook which describes The Swedish Armed Forces planning process for military transports. This planning process will be compared to the case study, operation Atalanta in order to sort out differences. These differences will show how well the planning process was followed in this particular case.

The author has limited the planning process to involve three different stages in the planning process, these are: *Information gathering*, *Assessment* and *Procurement* and hereafter called phases. The stages will in time be set from the political directive to a sea transport has been procured. Different aspects are to be considered during the planning process. These are cost efficiency, time and quality. These aspects will be examined in each phase in order to investigate how they have affected the planning process.

The case study shows that the planning process has not been followed according to what the handbook describes. The main reason is the lack of time. The time has been a crucial factor which has driven the transport planning to make deviations. However this deviation has been done with good knowledge about the planning process thru experience.

Key words: Transport planning process, Operation Atalanta, Comparison, The Swedish Royal Navy, IKS (International Corvette Unit)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.4 CENTRALA BEGREPP	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR OCH ANTAGANDEN	8
1.6 FORSKNING OCH KÄLLMATERIAL	10
1.6.1 MATERIAL	10
1.6.2 INTERVJUER	11
1.6.3 KÄLLKRITIK	12
1.7 DISPOSITION	13
2. TEORI	14
2.1 VALD TEORI	14
3. METOD	16
3.1 VALD METOD	16
4. EMPIRI	19
4.1 URSPRUNGSPROCESSEN	19
4.1.1 INHÄMTNING	19
4.1.2 BEDÖMANDE	21
4.1.3 UPPHANDLING	24
4.2 OPERATION ATALANTA	26
4.2.1 INHÄMTNING	26
4.2.2 BEDÖMANDE	29
4.2.3 UPPHANDLING	33
4.3 KOMPARATION	36
4.3.1 INHÄMTNING	36
4.3.2 BEDÖMNING	37
4.3.3 UPPHANDLING	39
5. RESULTAT OCH DISKUSSION	39
5.1 RESULTAT	39
5.2 DISKUSSION	40
5.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	42
5.4 FÖRSLAG FÖR VIDARE FORSKNING	43
6. SAMMANFATTNING	43
7. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	44
7.1 KÄLLOR	44
7.2 LITTERATUR	47
7.3 FIGURFÖRTECKNING	47

BILAGOR

1. INLEDNING

Sverige är en gammal sjöfartsnation. Ser man till historien kanske man kan säga att vikingarna var de första expeditionära styrkor som seglat från Sverige ut i världen. Handelsvägarna till sjöss har varit och är fortfarande viktiga för vår export och import. Sjötransporterna har efter varvskrisen på 70-talet tappat marknadsandelar till förmån för flygtransporter. Det är i sig inte bara en civil utveckling. Ser vi tillbaka på vilka missioner Försvarsmakten bidragit till de senaste tio åren kan det konstateras att merparten av det som fraktats genomförts med antingen flygtransporter eller landtransporter, från första svenska styrkan i Kosovo fram till idag. Sjötransporter har utnyttjats men inte i samma omfattning som flygtransporter. Det verifieras också av insatsstabens logistiksektion, J4.

Vid en jämförelse av transporttiden mellan strategiska sjö- och flygtransporter är flygtransporterna klart snabbare. Dock kan planering inför en ny mission visa att sjötransport är ett lämpligare alternativ kopplat till geografiska eller infrastrukturella betingelser.

Vid deployering av exempelvis internationella korvettstyrkan (IKS) finns två alternativ att förflytta örlogsfartygen. Det första är att fartygen för egen maskin förflyttar sig till ett insatsområde (taktisk deployering) och det andra alternativet är att bli fraktad med sjötransport (operativ deployering).¹

Behovet av sjötransporter kommer fortsatt att finnas kvar inom Försvarsmakten. Mycket av materielen som behöver skickas kan vara tung eller skrymmande och kräva denna resurs. För att kunna utnyttja sjötransporter på ett effektivt sätt krävs god planering med Framförhållning eftersom Försvarsmakten i huvudsak förlitar sig på civila sjötransportresurser och konkurrerar där med andra intressenter. Det kan innebära att det tar tid att få en transportresurs tillgänglig.

General Håkan Syrén framför följande budskap i skriften *Både och*:

*"Behovet av snabbt gripbar militär förmåga är idag större än på mycket länge. Samtidigt krävs beredskap att möta förändrade framtida behov"*²

Vad innebär general Håkan Syréns uttalande för transportplaneringen av strategiska sjötransporter?

"Victory is the beautiful, bright colored flower. Transport is the stem without which it could never have blossomed."

-- Sir Winston S. Churchill, *The River War* (1899)³

¹ Vego, Milan, *Operational Warfare at Sea – Theory and practice*, 2009, s. 174

² Försvarsmakten, *Både och – en liten bok om dubbla uppgifter och framtiden krav*, 2007, s. 1

³ <http://www.gaia.com/quotes/topics/victory>, hämtad 2009-04-27

1.1 BAKGRUND⁴

Operation Atalanta är en EU-operation som officiellt går under namnet EU NAVFOR, European Naval Forces som syftar till att skydda World Food Program (WFP) sjötransporter mot piratattacker utanför Somalias kust. Operationen går under FN-stadgans kapitel VII.⁵

Försvarsdepartementet skickade den 18 december 2008 ut en planeringsanvisning till Försvarsmakten att påbörja planering och förberedelser för att delta i operation Atalanta.

Försvarsmaktens styrkebidrag till operationen består av Internationella Korvettstyrkan (IKS) som innehåller korvetterna HMS Stockholm, HMS Malmö och stödfartyget HMS Trossö. Det svenska styrkebidraget går under benämningen ME 01 och omfattar totalt 160 personer. Den svenska insatsen är begränsad till fyra månader. Försvarsmakten uttalar sig på följande sätt om operation Atalanta:

Cirka 95% av biståndet transporteras på köl till Somalia varför skyddet av dessa transporter är av yttersta vikt för att säkerställa att volymen på det humanitära biståndet når fram till de nödställda i Somalia utan hinder. Det svenska truppbidraget skall ha en tydlig koppling till WFP sjöfart i Adenbukten.⁶

Suezkanalen är ett viktigt handelsfartygsstråk där cirka 16 000 fartyg årligen passerar.⁷ Insatsområdet omfattas av somaliskt territorialhav, inre vatten samt området utanför på internationellt vatten. För att kunna försörja fartygsförbanden på ett adekvat sätt har en logistikbas upprättats i Djibouti.

Den 8 december 2008 inleddes EU-operation Atalanta. Nuvarande mandat löper ut den 13 december 2009. Bidragande länder för närvarande är Spanien, Tyskland, Frankrike, Grekland, Italien och Sverige.⁸ Över tiden beräknas insatsen bestå av sex fregatter tillsammans med andra fartyg som exempelvis patrullbåtar och stödfartyg. Inom styrkan finns dessutom helikoptrar och flygplan för havsövervakning.

Ledningen av sjöstyrkan sker från två geografiska platser där Operational Headquarters (OHQ) ligger i Northwood, England. Den främre ledningen består av ett Force Headquarters (FHQ) som är placerat i Djibouti.

Tidigare har Försvarsmakten deltagit med en korvett samt en landbaserad logistikfunktion i FN missionen UNIFIL.⁹ Den svenska benämningen på insatsen var ML 01¹⁰ och bestod av korvetten HMS Gävle. Efter sex månader förlängdes Sveriges deltagande genom att HMS Sundsvall tog över och ML 02 påbörjades. Vid denna insats stävade fartygen själva ned till insatsområdet utanför

⁴ Detta stycke är i huvudsak notat från regeringens proposition, beteckning, 2008/09:108, *Svenskt deltagande i Europeiska unionens marina insats utanför Somalias kust*, 2009-01-29

⁵ <http://www.sfn.se/fn-info/om-fn/fn-stadgan/#kapitel7>, hämtad 2009-05-11

⁶ Försvarsmakten, beteckning 01 800:52220, *Förberedande försvarsmaktsorder/OPORDER avseende förberedelser inför marininsats i Somalia, EU NAVFOR OP ATALANTA*, s. 4

⁷ Försvarsmakten, beteckning 01 800:52993, *OPLAN för det svenska bidraget till EU NAVFOR ATALANTA*, s. 8

⁸ <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/naviresjuin.pdf>, hämtad 2009-06-12

⁹ United Nations Interim Force In Lebanon

¹⁰ Mission Libanon 01 & 02

Libanon genom en taktisk deployering. Alternativet att transportera med sjötransport var i denna insats inte aktuell.

Erfarenheterna från denna taktiska deployering visar att dessa fartyg inte är optimerade för längre transportsträckor. Vid både HMS Gävle och HMS Sundsvalls ankomst till operationsområdet fick de byta en huvudmotor vardera. Utifrån de erfarenheterna valdes istället en strategisk sjötransport av IKS till operation Atalanta.¹¹ Bilden nedan visar hur lastningen av IKS såg ut.



Bild 1. IKS surrad och lastad i Karlskrona på transportfartyget Eide trader.¹²

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Transportplaneringsprocessen är en process beskriven i *Handbok för Försvarsmaktens Transporter (H FM Tp Grunder)*.¹³ Denna process har som syfte att underlätta transportplaneringen av alla transporter som genomförs inom Försvarsmakten.

Mycket av den materiel som Försvarsmaktens förband behöver i en internationell insats kan vara både tung och skrymmande vilket innebär att behoven av sjötransporter kommer att kvarstå. Strategiska sjötransporter kräver en större framförhållning än exempelvis flygtransporter då tillgången till transportresurser kan vara begränsad samt att transporttiden tar längre tid.

¹¹ Enligt telefonsamtal med MTS M4, Kn Edward Lewerth den 8 april

¹² Källa, Jan Ålander, Transprocon

¹³ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99

Hur väl lever Försvarsmakten upp till general Håkan Syrén's uttalande ”Behovet av snabbt gripbar militär förmåga är idag är idag större än på mycket länge. Samtidigt krävs beredskap att möta förändrade framtida behov”?¹⁴

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Uppsatsen syftar till att undersöka och jämföra teori med praktik. Genom att undersöka transportplaneringen under operation Atalanta och jämföra den med *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder (H FM Tp Grunder)* avses skillnader identifieras. Faktorerna *kostnadseffektivitet, tid* och *kvalitet* kommer speciellt att granskas genom att identifiera deras inverkan i planeringen. Följande frågeställningar har identifierats:

1. Hur ser den svenska transportplaneringsprocessen ut enligt *H FM Tp Grunder*?
2. Hur genomfördes transportplaneringen vid operation Atalanta?
3. Hur väl följdes den processen vid planeringen av den strategiska sjötransporten av IKS till operation Atalanta?

1.4 CENTRALA BEGREPP

*Transportplanlägningsprocess*¹⁵ – Syftet med processen är att planera för transport av någon form av last. Transporten kan ske med flyg-, sjö-, landsväg eller järnvägstransport. Lasten i detta fall består av ett fartygsförband och transportalternativet är strategisk sjötransport.

En process kan beskrivas som ett återkommande arbetsflöde, dvs. en kedja av aktiviteter som alltid genomförs då t.ex. ett ärende handläggs. Processer finns i alla verksamheter, men de kan vara mer eller mindre uttalade och tydliga. Huvudkriterierna för en process är:

- Något som regelbundet genomförs i en verksamhet.
- Det är en kedja av aktiviteter.
- Den har en tydlig kund/mottagare, internt eller externt.
- Den har en väl definierad början och slut, dvs. något som ska åstadkommas och resultatet av det arbetet.¹⁶

*Upphandling*¹⁷ – Avses i denna uppsats som en beställning av en extern transportresurs. Försvarsmakten behöver inte alltid genomföra upphandlingar ifall det sedan tidigare existerar avtal med en leverantör. Finns ett sådant avtal med en leverantör benämns leverantören som ramavtalspartner. Mot dessa avtal görs ett avrop där behovet preciseras som senare följs av en offert från leverantören. Fördelen med avrop jämfört med en upphandling är att det går fortare. I en upphandling konkurrerar ett antal leverantörer mot varandra vilket kan dra ut på tiden. Ibland kanske inte Försvarsmaktens ramavtalspartners kan leverera en resurs av olika anledningar och då går det över till en upphandling.

¹⁴ Försvarsmakten, *Både och – en liten bok om dubbla uppgifter och framtiden krav*, 2007, s. 1

¹⁵ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99

¹⁶ <http://www.ssa.stockholm.se/upload/Arkivvard/FAQ/14.pdf>, hämtad 2009-05-22

¹⁷ <http://www.ne.se/upphandling>, hämtad 2009-05-13

Operativ deployering – När ett fartyg blir transporterat med en sjötransport kan det benämnas en operativ deployering. När ett fartyg förflyttar sig med eget maskineri kan det benämnas taktisk deployering¹⁸ Sjötransporter kategoriseras ofta till RORO fartyg (Roll on/Roll off), LOLO fartyg (Lift on/Lift off) och specialtransporter. Mitt ämnesområde inriktar sig på specialtransporter där det finns en mängd olika transportfartyg. De vanligaste fartygstyperna som åtar sig transport av ett fartyg är i huvudsak shiplift eller sealift som det ibland benämns.¹⁹

Strategisk sjötransport – En sjötransport som fraktar i huvudsak tungt och skrymmande gods. Transporter inom Sverige och Europa betraktas i detta sammanhang som operativa. Med strategiska transporter avses förflyttningar mellan kontinenter.²⁰

Faktorer – I *H FM Tp Grunder* framgår det att det finns ett antal faktorer som är viktiga att beakta under en transportplanering. Dessa består av *kostnadseffektivitet, tid, kvalitet, plats* och *säkerhet*. Faktorerna kommer att användas för att undersöka vilken påverkan de haft i delar av planeringen av processen. Faktorerna nämns vidare i *avgränsningar och antaganden* samt i kapitlet *metod*.

Faser – Är detsamma som delprocesser. Namngivningen av delprocesserna är långa och upprepas ett antal gånger under uppsatsen. I syfte att hålla en lättare och mer kärnfull benämning valde författaren att döpa om dem. Faserna presenteras närmare i *avgränsningar* och i kapitlet *empiri*.

1.5 AVGRÄNSNINGAR OCH ANTAGANDEN

Den som tar del av innehållet av denna uppsats antas ha kunskap om Försvarmaktens organisation och i viss mån verksamhet. Det preciseras exempelvis inte vad olika nivåer i Försvarmaktens organisation har för ansvarsområde. Författaren förutsätter att läsaren är införd med det.

En avgränsning som gjorts är att kartlägga transportplaneringsprocessen i ett specifikt fall, operation Atalanta. Anledningen är att det är första gången Försvarmakten skickar ett förband likt IKS med en strategisk sjötransport. Marinens tidigare erfarenheter av strategiska sjötransporter är begränsade. Operationen pågår för närvarande och transporten lämnade Sverige den 8 april.²¹ Ämnet känns därför både aktuellt och intressant.

Var skiljelinjen går mellan strategiska, operativa och taktiska transporter kommer inte att beröras. Författaren koncentrerar sig på ett fall där transporten har antagits vara strategisk.

Ämnesvalet har i detta fall styrt vilken undersökningsform som varit lämplig. Det beror delvis på att transportplaneringen ligger nära i tid med undersökningen, vilket innebär att den skriftliga dokumentationen är begränsad. Det andra som varit styrande är det fåtalet individer som varit delaktiga i den del av planeringen som undersöks. Under dessa förutsättningar har intervjuer valts för denna undersökning.

Organisationsnivån är begränsad från operativ till taktisk nivå inom insatsprocessen i högkvarteret. Anledningen är att transportplaneringsprocessen ägs av insatsstabens logistiksektion, J4. De som varit delaktiga i planeringen är företrädare som i huvudsak tillhör insatsprocessen. FMLOG är som

¹⁸ Vego, Milan, *Operational Warfare at Sea – Theory and practice*, 2009, s. 174

¹⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Shiplift>, hämtad 2009-05-13

²⁰ Försvarmakten, beteckning, 23 383:67555, *Perspektivplaneringens årsrapport för 2005*, 2005-05-03, s. 63

²¹ Bekräftas i telefonsamtal med Mj Andreas Nordén, MTS M4. 2009-06-01

fristående aktör vid sidan av högkvarteret involverade i undersökningen då FMLOG står för mycket av genomförandet oavsett nivå. Olika delar av FMLOG har deltagit i planeringen, men författaren har för enkelhetens skull valt att benämna aktörerna övergripande som FMLOG. Ibland betonas dock upphandlingsenheten särskilt.

Vidare avgränsas transportplaneringsprocessen till att bara beröra deployeringen från Sverige. Redeployeringen kommer således inte belysas i denna uppsats eftersom den ännu inte har ägt rum. Inför en deployering sker en större transportplanering. Vid en redeployering kan mycket av det planeringsunderlag som deployeringen gav utnyttjas. Dessutom kan planering av en deployering i högre grad påverkas av tiden. Tiden blir väsentlig för att förbandet slutligen insätts i operationsområdet på utsatt tid.

Transportplanläggningsprocessen består av åtta delprocesser.²² I syfte att hålla ner omfattningen av ämnet har transportplaneringens tre första processer valts ut. Dessa tre processer döps om till faser som benämns *inhämtning*, *bedömning* och *upphandling*.

Motivet till att välja just dessa tre faser är att de lättare kan undersökas än övriga faser. Faserna sträcker sig fram till sjötransportresursen är levererad. De senare delprocesserna berör andra aktörer i större grad exempelvis förbandet IKS. De kan av naturliga skäl vara svåra att intervjua för denna uppsats varför planläggningens början har varit författarens fokus. Ett annat skäl är att författaren anser att de faktorer som valts har en större påverkan initialt i planeringen än senare. Benämningen av tredje fasen *upphandling* skall ses som en övergripande benämning som innefattar såväl *upphandling* som *avrop*.

Av totalt fem faktorer enligt *H FM Tp Grunder* har tre stycken valts: *kostnadseffektivitet*, *tid* och *kvalitet*. Dessa utvecklas närmare i kapitlet metod. De två bortvalda faktorerna, *plats* och *säkerhet*, svarar inte lika tydligt mot syftet som de tre utvalda gör.²³

Motivet för att inte ta med faktorn *plats* är att författaren anser att denna faktor är viktigare när transportsättet inte är känt. I operation Atalanta kunde inte fartygen utnyttja annan transportmöjlighet än strategisk sjötransport förutom att gå för egen maskin, vilket inte var aktuellt. Hade det varit en annan last på en transportresurs som i förväg inte var känd så hade troligtvis faktorn *plats* spelat en större roll.

Motivet för avgränsningen av begreppet *säkerhet* är att innehållet av empirin kanske då kunnat innehålla hemlig information vilket författaren velat undvika. Säkerheten kan också tolkas som systemsäkerhet där personalen skall handha materielen på ett säkert sätt för att undvika olyckor. Att beskriva systemsäkerheten kring en strategisk sjötransport av ett fartygsförband anses vara för komplext och omfångsrikt i denna undersökning.

Det finns troligtvis fler faktorer som skulle kunna ha utnyttjats i denna uppsats men de har författaren bortsett från. Avsikten är att kvalitativt undersöka de faktorer Försvarsmakten själv identifierat i syfte kartlägga hur väl de påverkar transportplaneringsprocessen.

²² Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99

²³ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99

Tidigare forskning har efter en övergripande kartläggning avgränsats till tre tidigare uppsatser på Försvarshögskolan. Det finns troligtvis mycket mer än så att ta del av som på något sätt kan beröra valt ämnesområde i denna uppsats.

Mitt ämnesområde är specifikt kopplat till Försvarmakten och är en "egen" produkt som arbetats fram i en handbok. Därav har tre tidigare uppsatser från Försvarshögskolan valts som tangerar ämnesområdet och som har en tydlig koppling mot Försvarmakten.

1.6 FORSKNING OCH KÄLLMATERIAL

Vid efterforskning av tidigare publicerat material har inget funnits som direkt berör valt ämnesområde. Dock finns det tidigare uppsatser på Försvarshögskolan som berör delar av min uppsats.

Ett exempel är Sven Hanssons C-uppsats från 2005. Denna uppsats handlar om NBG 08:s brist på strategiska transporter. Uppsatsen inriktas på bristen av att få fram materiel och förefaller mest beröra flygtransporter. Förbandet som ska transporteras är avgränsat till NBG och berör således inte direkt marina förband. Dock har han identifierat intressanta variabler som också till del tillämpas i metodkapitlet i denna uppsats.²⁴

Under 2008 skriver Glenn Hartikainen en uppsats om Försvarmaktens doktrinutveckling, där hans källor framhåller att mycket talar för att den svenska doktrinutvecklingsprocessen inte fungerar. I syftet med uppsatsen skriver Hartikainen följande: "*Syftet med denna uppsats är att undersöka, diskutera och värdera den svenska doktrinutvecklingsprocessens funktionssätt.*" Hartikainens uppsats är intressant för han gör i princip samma sak som denna uppsats syftar till fast inom ett annat ämnesområde²⁵

Ett annat exempel från FHS som tangerar valt ämnesområde är Magnus Ståhls uppsats från 2004, *Vad är Strategisk rörlighet?* I sitt syfte skriver Ståhl: "*[O]m Sverige är i behov av förmågan och/eller funktionen strategisk rörlighet*" Jag betvivlar inte behovet av strategiska transporter vare sig det är en försvarsmaktsresurs eller inte. Min undersökning inriktar sig därför mer på hur Försvarmakten agerar i planeringen av dessa resurser.²⁶

1.6.1 MATERIAL

Kvalitativa intervjuer ligger till grund för empirin tillsammans med kvalitativ textanalys av Försvarmaktens doktriner, handböcker och order. Vidare har politiska styrdokument nyttjats och slutligen relevanta webbsidor från internet.

För teori, metodbeskrivning och utformande av intervjufrågor har vetenskaplig litteratur använts, vilka framgår av litteraturförteckningen. Dessa skall tillsammans hjälpa till att säkerställa validiteten och reliabiliteten genom att dra slutsatser som bär mot syftet och besvarandet av frågeställningarna.

²⁴ Hansson, Sven, *Vad innebär EU-Battle Groups insatstid för dess transporter?*, Försvarshögskolan, 2005

²⁵ Hartikainen, Glenn, *Från projekt till process? : Försvarmaktens doktrinutveckling i går, i dag, i morgon*, Försvarshögskolan, 2008

²⁶ Ståhl, Magnus, *Vad är strategisk rörlighet?*, Försvarshögskolan, 2004

1.6.2 INTERVJUER

För att kunna göra en tydlig komparation mellan fallstudien och transportplaneringsprocessen har olika intervjufrågor valts till olika individer. Processägare till den process som undersöks är INSS J4. Det är således J4 som har överblicken var i processen planeringen för tillfället befinner sig.

Därför har intervjufrågorna mot J4 inriktats mer mot de underliggande aktiviteter som respektive fas är uppbyggd av. Dessa aktiviteter utvecklas i början av mitt empiriska kapitel under rubriken *Ursprungsprocessen*. Marintaktiska staben (MTS) logistiksektion, M4 har svarat på samma frågor som J4 då de är en del av insatsprocessen. Genom att ställa samma intervjufrågor till både operativ och taktisk nivå kanske en verifiering eller falsifiering kan åstadkommas.

De andra som intervjuats tillhör eller tillhörde FMLOG och har fått andra frågor att svara på. De frågor som ställdes till dem är inte lika starkt kopplade till aktiviteterna i de olika faserna. Frågorna är något mer övergripande i sin karaktär eftersom de inte känner till processen lika bra. Deras roll i processen är att leverera underlag, utföra en uppgift eller tilldelas ett delansvar. Kontrollen av hur processen framskrider kan bara göras av dess ägare, J4.

Intervjufrågorna som FMLOG fick besvara är prövade på en person som har lång erfarenhet av transportplanering, närmare sexton år. Denna person har dock inte varit delaktig i transportplaneringen av operation Atalanta.²⁷ Detta anser författaren i sig utgöra en styrka då den intervjuade besvarade frågorna generellt utifrån tidigare erfarenhet. Efter prövningen av intervjufrågorna har vissa omformulerats och några frågor har tillkommit.

Risken för subjektiva svar i de intervjuer som genomförts kan inte bortses från. Genom att göra två olika former av intervjuer som båda berör planeringen av fallstudien kan författaren i viss mån bedöma hur subjektiva de intervjuade varit. Det kan i sammanhanget ses som en styrka då författaren prövar källornas vetenskapliga värde mot varandra. Svaren på intervjufrågorna framförs för respektive fas i planeringen. Svar som inte bär mot syftet med uppsatsen har valts bort.

Intervjuerna syftar till att få en beskrivning av hur transportplaneringen i operation Atalanta genomfördes. De personer som valts ut till intervju är de som deltagit i planeringen av den insatsen. De personer som intervjuats består av tre officerare och två civilanställda i Försvarsmakten. De intervjuade är mellan 38 - 53 år. Deras erfarenhet av transportplanering pendlar mellan 0 – 20 år. Den som har minst erfarenhet är den intervjuade på FMLOG:s upphandlingsenhet. Övriga besitter lång erfarenhet av transportplanering. Personerna är handplockade därför att de deltagit i transportplaneringsprocessen av operation Atalanta.

De intervjuade tillhör i huvudsak förbandet Högkvarteret. Produktionsstabens logistikavdelning är som en organisationsdel avgränsad sedan tidigare vilket också framgår av avsnittet *avgränsningar och antaganden*. Personen som intervjuas därifrån har varit delaktig i planeringen genom sin tidigare roll inom FMLOG. De intervjuade framgår av tabellen nedan.

Tabell 1. Presentation av de som har intervjuats.

Org nivå	Befattning	Namn	Datum	Övrigt
INSS, J4	Chef NMCC	Kk Lars Berndtsson	15/5	
INSS, J4	Handläggare	Kn Carl Arosenius	18/5	

²⁷ Provintervju med Mj Otto Gröntoft, PROD LOG, 2009-05-12

MTS, M4	Handläggare tillika stf chef	Mj Andreas Nordén	19/5	Telefonintervju
PROD LOG	Avdelningsdirektör	Stefan Nohrenius	14/5	Tidigare inom FMLOG
PROD LOG	Handläggare	Mj Otto Gröntoft	12/5	Provintervju
FMLOG UppH	Upphandlare	Pelle Hovland	18/5	

Insatsstabens logistiksektion, J4 skall enligt *H FM Tp Grunder* under operativ chef ansvara för transportplaneringsprocessen. Andra aktörer inom Försvarsmakten kan vara delaktiga genom att bidra med underlag eller tilldelas ett delansvar inom transportplaneringen. Genom en spridning av intervjuerna med de olika aktörer som varit delaktiga i transportplaneringsprocessen för operation Atalanta vill författaren därmed öka det vetenskapliga värdet av empirin.

Inledningen av en intervju börjar med att författaren delar ut en övergripande sammanfattning av vad uppsatsen syftar till samt förstärker det med en muntlig förklaring. Efter att den intervjuade blivit informerad ställs frågan om personen önskar vara anonym eller inte. Därefter börjar frågeställningarna.

Intervjuerna har dokumenterats på olika sätt. De hjälpmedel författaren använt sig av är videokamera och ljudupptagning. Efter sammanfattning av svaren på frågeställningar har den intervjuade haft möjlighet att kontrollera innehållet för samtycke. Källmaterialet finns i författarens ägo. Noter som hänvisas till intervjuerna kommer att presenteras med den intervjuades namn, organisationstillhörighet och datum. Författaren har för utformande och genomförande av intervjuer valt att utnyttja tillämpliga delar av boken *SOM MAN FRÅGAR FÅR MAN SVAR*.²⁸

1.6.3 KÄLLKRITIK

IKS skall vara operativa i operation Atalanta den 15 maj 2009. Det ligger således nära i tid med denna uppsats. Detta kan innebära att källmaterialet kanske kan ses som något tunt för denna uppgift. Här har författaren genom sitt ämnesval varit styrd till att genomföra intervjuer. Spridning av personer som intervjuats och närheten till genomförandet av planeringen kan i viss mån suddas ut bristerna. Närhetskriteriet anses vara reliabelt.

Ursprungsprocessen enligt *H FM Tp Grunder* har tydliga indelningar i faser och aktiviteter.²⁹ Vid sammanställning av intervjuerna riskerar dessa indelningar att bli något mer diffusa. Därför blir de intervjufrågor som ställs av stort vikt för det empiriska värdet. Intervjufrågorna har således noga begrundats för att fallstudien verkligen undersöker det den påstår sig ska göra.³⁰ Intervjufrågorna är därför ställda mot problemformulering, syfte och frågeställningar i syfte att svarsresultaten ska leda fram till god validitet och reliabilitet.

De personer som valts ut för intervju har alla varit delaktiga i transportplaneringsprocessen och kan således beskrivas som logistikindivider i något hänseende. Detta är ett medvetet val och medvetenheten om att det slutgiltiga resultatet av uppsatsen hade kunnat se annorlunda ut om en större bredd av yrkeskategorier hade valts är begrundad. Begränsningen sker till individer som arbetar med transportplaneringsprocessen för att explicit kunna kartlägga densamma.

²⁸ Andersson, Bengt-Erik, *SOM MAN FRÅGAR FÅR MAN SVAR – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1994

²⁹ Försvarsmakten, *Handbok för Försvarsmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99 ff

³⁰ Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 2002, s. 61

Svaren på frågeställningarna bör dock tolkas i den kontexten att dessa individer befunnit sig i den ansvariga processen vilket kan ha påverkat deras handlande i någon riktning. Hur beroende-, tendens- och kontextkriteriet ser ut i den processen måste givetvis reflekteras över. Intervjufrågorna kan missförstås vilket givetvis kan få konsekvenser för reliabiliteten.³¹

Någon not är hämtad från wikipedia eller annan internetlänk som vetenskapligt kan ifrågasättas. Dessa ser dock författaren som rent informativa i sin karaktär och anses inte påverka resultatet i sin helhet.

Under beskrivningen av *Ursprungsprocessen* som kapitlet *Empiri* inleds med har texten utvecklats utöver det som källan ger. I syfte att kontrollera sakligheten av den utvecklade texten har en granskning genomförts av två individer som varit delaktiga i framtagandet av *H FM Tp Grunder*. Den granskningen kan stå i konflikt med kontext-, tendens- eller beroendekriteriet eftersom handbokens författare troligtvis är måna om hur deras text utvecklas.³²

1.7 DISPOSITION

Kapitel 1. Inledningsvis presenteras inledningen för uppsatsen. Därefter följer en kort bakgrund. Vidare presenteras problemformuleringen följt av syfte och frågeställning. Därefter förklaras de centrala begreppen följt av avgränsningar och antaganden. Slutligen presenteras forskning och källmaterial där även stycken om intervjuer och källkritik ingår.

Kapitel 2. Inledningsvis beskrivs teori ur ett generellt perspektiv och därefter presenteras egen teori.

Kapitel 3. I detta kapitel beskrivs den metod som valts för behandling av empirin. Inledningsvis presenteras metod ur ett generellt perspektiv därefter följer en presentation av vald metod.

Kapitel 4. I detta kapitel behandlas empirin. Inledningen börjar med att beskriva Försvarens transportplaneringsprocess utifrån tre faser. När dessa faser är beskrivna följer svaret på frågeställning 1. Därefter följer beskrivningen av fallstudien enligt samma förfarande som ovan som avslutas med att besvara frågeställning 2. Slutligen sker en komparation av transportplaneringsprocessen av i de två beskrivna fallen.

Kapitel 5. Detta kapitel syftar till att visa resultaten och därom föra en diskussion. Inledningsvis presenteras resultaten av komparationen där även frågeställning 3 besvaras. Därefter följer en diskussion. Vidare presenteras validitet och reliabilitet för att därefter ge förslag till vidare forskning.

Kapitel 6. I *sammanfattningen* summeras undersökningen genom att presentera de viktigaste slutsatserna som dragits.

³¹ Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta, Åselius, Gunnar, *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*, 2008, s. 41 ff

³² Texten är granskad av Kn Ingemar Persson och Oswald Wittgren, fd Övlt och C Kommunikationssektionen vid HKV OPLOG, OPIL J4, KRI UH 1999-05-01 – 2006-06-30. Projektansvarig för *Handbok Försvarens transport 2006*.

Kapitel 7. Består av en käll- och litteraturförteckning där först de opublicerade källorna redovisas följt av publicerade. Därefter följer intervjuer, internet, en litteratursammanställning, och slutligen en figurförteckning.

2. TEORI

Teorin bildar ett ramverk som författaren har att förhålla sig till. Den ska vidare hjälpa författaren att strukturera arbetet på ett lämpligt sätt genom att vara enkel och fruktbar. Teorin kan vidare definieras till: "[E]tt antal inbördes relaterade begrepp, definitioner som presenterar en systematisk syn på fenomen genom att specificera samband mellan variabler i syfte att förklara eller förutsäga fenomen"³³

Ett annat sätt att definiera teori kan vara: "Teorierna är ett nät som kastas för att fånga det vi kallar "världen": för att rationalisera, förklara och behärska den. Vi strävar ständigt efter att göra maskorna finare och finare."³⁴

2.1 VALD TEORI

Systemteorin har i detta fall visat sig vara väl lämpad. Den syftar till att studera komponenter och sammanföra dem till en helhet. Ser man explicit på begreppet system kan det beskrivas som ett antal komponenter eller delar som det råder ett samband eller relation mellan.

Relationen eller sambandet är det centrala i denna teori. "Sambanden kan också vara konstanta, tillfälliga, linjära eller icke-linjära, positiva eller negativa"³⁵

Systemteorin kan användas till att undersöka hur olika system är konstruerade eller bör konstrueras enligt Carl Norrbom.³⁶

Transportplaneringen undersöks i ett visst fall, operation Atalanta, och jämförs med hur ursprungsprocessen ser ut i syfte att se skillnader. Enligt Norrbom skulle det i mitt fall innebära att först kartlägga hur processen från början var konstruerad för att därefter jämföra det med hur den är konstruerad. I en komparation mellan dessa avses skillnader undersökas. Genom att diskutera resultaten kan ett förslag till hur processen bör konstrueras kanske göras.



Figur 1. Försvarsmaktens transportplaneringsprocess³⁷

³³ Depoy, Elizabeth & Gitlin, N, Laura, *Forskning – en introduktion*, 1999, s. 44

³⁴ Popper, K, *The Logic of Scientific Discovery*, 1972, s 59

³⁵ Norrbom, Carl, *Systemteori – en introduktion*, 1971, s. 9

³⁶ Norrbom, Carl, *Systemteori – en introduktion*, 1971, s. 10

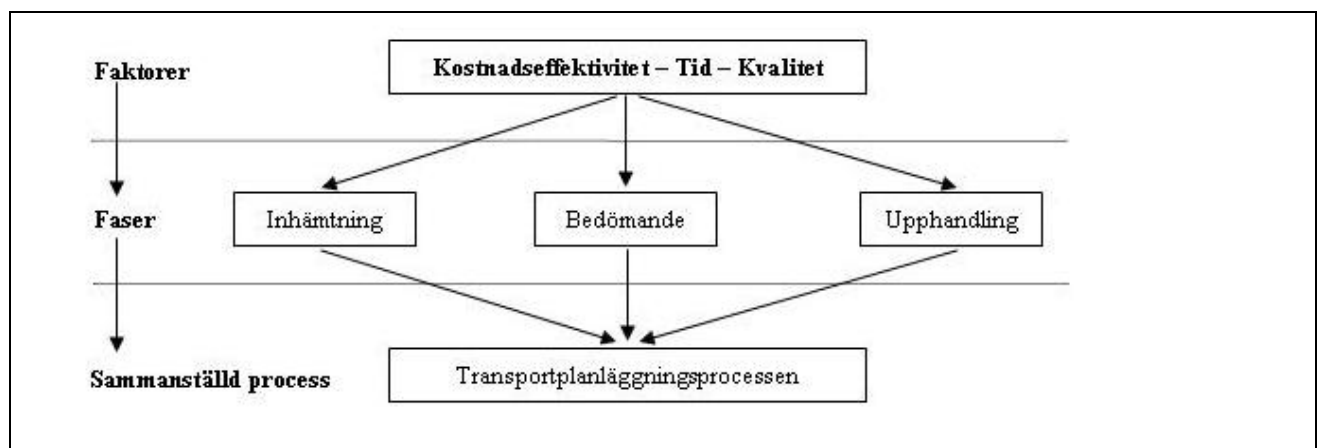
Delprocesserna i transportplaneringsprocessen kommer att appliceras på operation Atalanta där respektive fas utvärderas enligt min teorimodell. De delprocesser som valts är följande:

1. *Inhämta, analysera uppgift och övriga grundvärden*
2. *Transportbedömning*
3. *Avdela transport- och underhållsresurser*

I syfte att åskådliggöra delprocesserna på ett enklare sätt utan att ändra dess innehåll har författaren valt att göra en enkel indelning och kallar dem istället för faser:

1. *Inhämtning*
2. *Bedömning*
3. *Upphandling*

Figuren nedan ger en förklaring till hur teorin används. Faktorerna överst i figuren presenteras närmare i nästkommande kapitel *Metod*.



Figur 2. Författarens förklaring av hur teorin används

Styrkan med teorin kan vara enkelheten. Teorin stämmer väl överens med den metod som valts för att angripa ämnesområdet. De komponenter som systemteorin beskriver består i fallstudien av faser (delprocesserna) i en huvudprocess.

En svaghet med systemteorin kan i detta fall vara att komponenter begränsas till en given process. Eventuella externa komponenter som inte finns upptagna i processen har valts bort. Detta är dock ett medvetet val då undersökningen koncentrerar sig till Försvarmaktens egna framtagna komponenter. Slutsatserna kan däremot ge förslag på nya komponenter för att eventuellt skapa förbättringar i processen.

³⁷ Försvarmakten, *Handbok Försvarmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99

3. METOD

*”En metod kan betraktas som ett redskap, ett sätt, att lösa problem och komma fram till ny kunskap.”*³⁸ Metoden för denna uppsats består av kvalitativ textanalys tillsammans med kvalitativa intervjuer. Uppsatsen har styrt metodvalet till kvalitativ, metodologisk induktion. För induktivisten är sanningens källa inte logiken utan erfarenheten.³⁹ Metoden lämpar sig i denna uppsats då beskrivningen av fallstudien i huvudsak består av erfarenheter.

3.1 VALD METOD

Syftet att undersöka och jämföra teori med praktik innebär i detta fall att praktiken utgörs av en fallstudie. Vad kännetecknar då en fallstudie?

*”En fallstudie är alltså en undersökning av en specifik företeelse, t ex ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp.”*⁴⁰

Styrkan med en fallstudie kan vara att metoden ger insikt och upplysning som ger läsaren ytterligare kunskaper. Fallstudien förmedlar kunskap och förståelse och kan lämpa sig när kunskaper inom ett visst område behöver utvecklas.⁴¹

Svagheten kan vara att fallstudien blir för lång eller för detaljerad vilket kan innebära att läsaren tappar intresset för innehållet. En annan svaghet kan vara att forskaren själv är det främsta instrumentet för insamling av analys och bearbetning av information. Det blir således upp till forskaren, beroende av dennes val av information, som påverkar den vetenskapliga kvaliteten av undersökningen.⁴²

I teorin presenteras hur tre olika faser i transportplaneringsprocessen granskas för att sedan sättas ihop i sin helhet. Dessa faser kommer metodiskt en efter en på ett kvalitativt sätt att granskas utifrån identifierade faktorer. Genom komparation jämförs ursprungsprocessens tre faser med operation Atalanta i syfte att identifiera skillnader.

För att komparationen skall bli korrekt genomförs först en beskrivning av ursprungsprocessens tre faser. I beskrivningen av faserna belyses samtidigt faktorernas relevans. Först därefter finns det ett komparativt underlag att utgå ifrån. När ursprungsprocessens faser är beskrivna kommer arbetet att göras om på nytt fast med operation Atalantas planeringsprocess som utgångspunkt.

Först när båda processgranskningarna är genomförda kan komparationen mellan dem utföras. Nedan presenteras en konceptuell bild över hur författaren metodmässigt valt att gå till väga. Siffrorna 1, 2 och 3 syftar till att förtydliga i vilken ordning empirin behandlas.

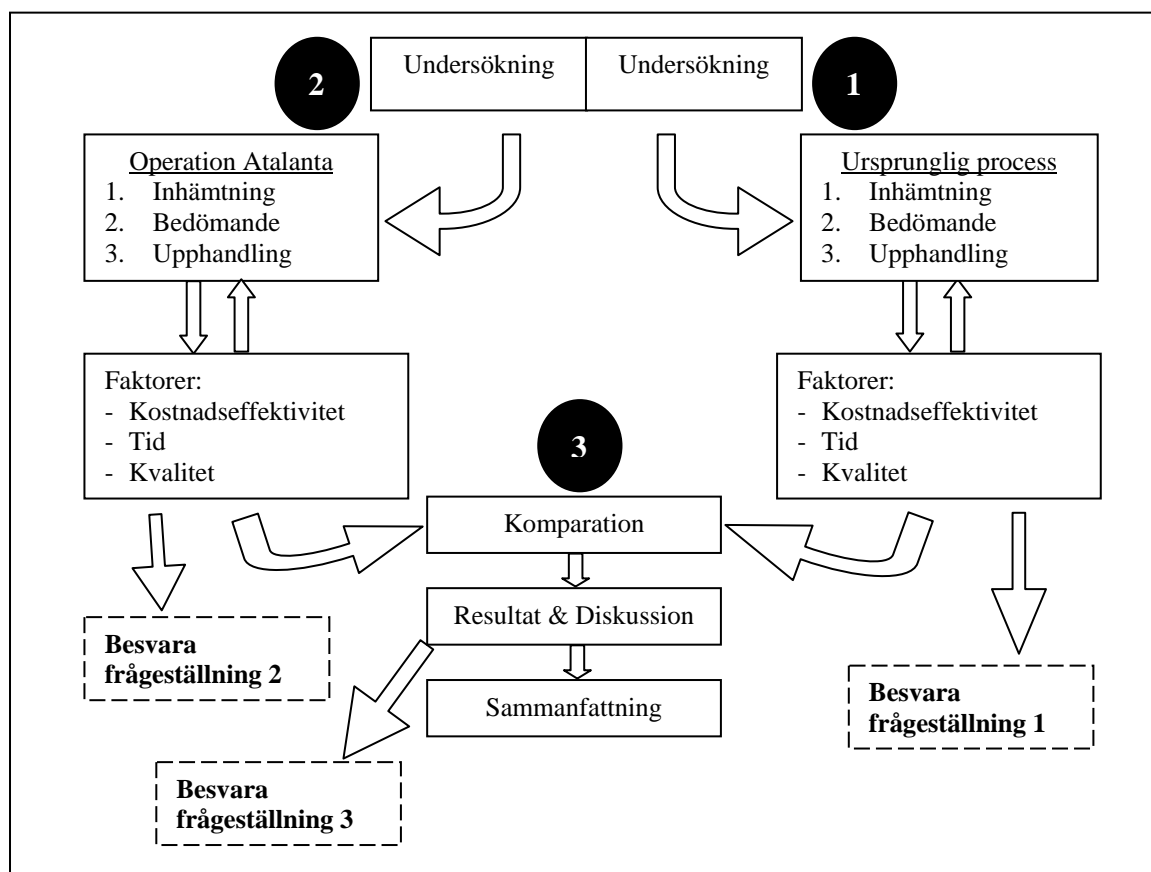
³⁸ Idar Magne Holm & Bernt, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997, s.13

³⁹ Chalmers, F, Alan, *Vad är vetenskap egentligen?*, 1976, s.27

⁴⁰ Merriam B Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, s. 24

⁴¹ Merriam B Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, s. 46

⁴² Merriam B Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, s. 47



Figur 3. Författarens egen modell över vald metod

När första delen av empirin är klar, det vill säga beskrivningen av ursprungsprocessen anser författaren att den första frågeställningen är besvarad. Därefter följer en undersökning av fallstudien som avslutas med att frågeställning två besvaras.

Efter komparationen avser författaren belysa vilka skillnader som identifierats mellan de två processerna för att därefter besvara frågeställning tre i resultatavsnittet.

Resultaten av vad komparationen gav ligger sedan till grund för diskussionen. Avslutningsvis sker en sammanfattning av undersökningen.

Författaren har valt att plocka ut ett antal faktorer från *H FM Tp Grunder* som enligt handboken skall beaktas under transportplanering.⁴³ Genom att undersöka tre faser i planeringen kommer dessa faktors inverkan att tydliggöras i fallstudien. Nedan följer en förklaring av de faktorer som valts ut.

Kostnadseffektivitet – Enligt Nationalencyklopedin kan ekonomisk effektivitet beskrivas som: "[I] ekonomiska sammanhang förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat"⁴⁴ Detta väljer författaren att tolka som att genomföra verksamhet på ett ekonomiskt gynnsamt sätt utan att påverka verksamheten negativt. Det innebär inte att det billigaste alternativet alltid förordas. För att det ska kunna ses som kostnadseffektivt måste ett antal kriterier uppfyllas. Dessa kriterier kan exempelvis bestå av kostnad, tid, kvalitet, geografi, transportalternativ och så

⁴³ Försvarsmakten, *Handbok för Försvarsmaktens Transporter Grunder*, 2006, s. 99

⁴⁴ <http://www.ne.se/lang/effektivitet/159058>, hämtad 2009-05-11

vidare. Det bästa alternativ som lever upp till de kriterier som ställts vid ett specifikt fall kommer således ses som det mest kostnadseffektiva.

*Tid*⁴⁵ – Begreppet tid används som en påverkande faktor att ta hänsyn till vid planering. Tiden preciseras inte till exakthet utan som mer eller mindre betydelsefull beroende på total tid som förfogas över. Med total tid avses från det att Försvarmakten får ett politiskt planeringsdirektiv till en operativ deployering sker av förbandet. Tiden kan variera beroende på vilken tid som åsyftas som planeringstid, transporttid eller beredskapstid. Enligt regeringens proposition 2008/09:140, *Ett användbart försvar* kommer beredskapskraven på sikt att förändras.⁴⁶

*Kvalitet*⁴⁷ – Begreppet används som ett instrument att bedöma hur leverantören levt upp till gällande avtal med Försvarmakten avseende tillhandahållande av sjötransportresurs. I det avtal Försvarmakten tecknade med leverantören framgår vanligtvis ett antal krav. Har leverantören levt upp till de kraven? Ett annat sätt att mäta kvaliteten kan vara att undersöka det underlag FMLOG:s upphandlingsenhet fick inför att upphandlingen/avropet skulle påbörjas. Hade underlaget den kvalitet som krävs för att kunna göra en bra upphandling mot rätt leverantör. Kvaliteten blir än tydligare efter genomförd transport eftersom tjänsten då är levererad och en fullständig utvärdering kan ske. Författaren har dock valt att avgränsa sig tidigare i processen vilket också framgår av *Avgränsningar och antaganden*.

Tidigare forskning på det ämnesområde som valts kan exempelvis vara Sven Hanssons uppsats från 2005 på Förvarshögskolan som berör transportproblematiken kring NBG 08. Där tar Hansson upp under avsnittet 5.2.1 *Variabler Tidskrav och Transportresurser*. Dessa variabler är viktiga i den transportplaneringsprocess som undersöks i denna uppsats.⁴⁸

Även Glenn Hartikainens uppsats *Från projekt till process* är intressant som tidigare forskning. Hartikainen tar bland annat upp *formalisering* som beskrivs på följande sätt: "Formalisering gäller styrning genom regler, rutiner och procedurer"⁴⁹ Han skriver vidare att syftet med formaliseringen är att styra och kontrollera arbetet. Detta kan ske på två olika sätt, antingen resultatstyrning eller processtyrning.⁵⁰

Eftersom transportplaneringsprocessen är en process som beskriver hur transporter inom Försvarmakten ska planläggas kommer formaliseringen tematiskt ingå genom de intervjuvar som återfinns i empirin.

⁴⁵ <http://www.ne.se/lang/tid>, hämtad 2009-05-11

⁴⁶ Regeringen, proposition, beteckning, 2008/09:140, *Ett användbart försvar*, 2009-03-19, s. 39 f

⁴⁷ <http://www.ne.se/sok/kvalitet?type=NE>, hämtad 2009-05-11

⁴⁸ Hansson, Sven, *Vad innebär EU-Battle Groups insatstid för dess transporter?*, Förvarshögskolan, 2005, s. 26

⁴⁹ Abrahamsson & Andersen, *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*, 2005, s. 60

⁵⁰ Hartikainen, Glenn, *Från projekt till process? : Försvarmaktens doktrinutveckling i går, i dag, i morgon*, Förvarshögskolan, 2008, s. 12

4. EMPIRI

Detta kapitel avslutas med en komparation mellan transportplaneringsprocessens ursprungsprocess som finns beskriven i *H FM Tp Grunder* och planeringsprocessen för operation Atalanta. För att kunna genomföra den komparationen avser författaren börja med att beskriva ursprungsprocessen enligt de faser och faktorer som tidigare valts. Därefter följer en beskrivning av operation Atalanta enligt samma premisser.

4.1 URSPRUNGSPROCESSEN

Transportplaneringsprocessen skall ses som ett verktyg vid planering av transporter. Hur verktyget används är upp till användaren. Vissa aktiviteter i processen kanske inte behöver göras på grund av yttre omständigheter. Det kan röra sig om lastens krav som tydligt inringar transportresurs eller nationellt/internationellt samarbete som ger information som kan påverka planeringen. Planeringsprocessen äger därmed en inneboende flexibilitet för hur den kan utnyttjas i respektive fall.

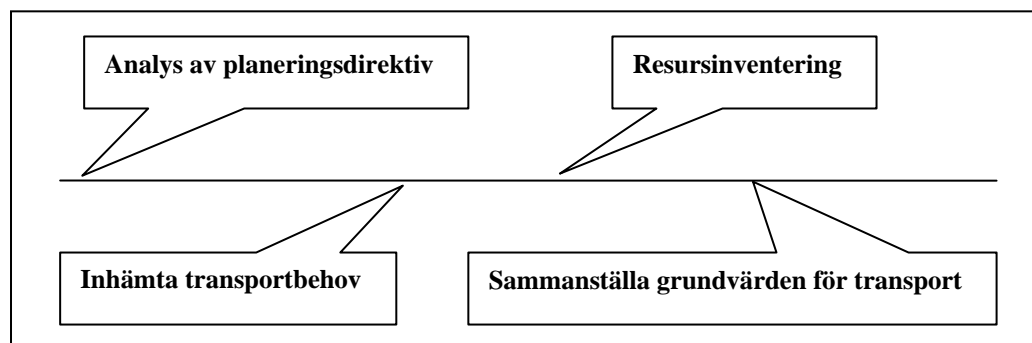
Den som ytterst ansvarar för planering av operativa eller strategiska transporter inom Försvarsmakten är operativ chef. Som stöd i den planeringen har operativa chefen inom egen organisation personal som ansvarar för dessa uppgifter. Logistiksektionen J4 äger under operativa chefen det ansvaret. Inom J4 har transportplaneringen ytterligare delegerats till National Movement and Coordination Center (NMCC) som explicit arbetar med transporter.

Grundat på en Försvarsmaktsorder (FMO) planerar HKV Insatsledning med stöd av NMCC tilltransporten, identifierar transportbehoven och tillgodoser dem samt leder och följer upp tilltransportrörelsen.⁵¹

Respektive fas som beskrivs består av ett antal underaktiviteter. Inledningsvis under respektive aktivitet framkommer handbokens förklaring i punktform. Den följs sedan av författarens tolkningar kopplat till det läsaren anses behöva för förståelsen av fallstudien. Den utvecklade texten är sakligt granskad vilket beskrivs närmare i avsnittet *Källkritik*.

4.1.1 INHÄMTNING

Denna fas syftar till att analysera transportbehovet för att kunna göra ett korrekt transportbedömning. Fasen innehåller ett antal aktiviteter som åskådliggörs enligt figuren nedan.



Figur 4. Fasen *inhämtning*

⁵¹ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 77

Aktiviteterna i inhämtningsfasen är sammansatta av ett antal underaktiviteter som tillsammans bildar en aktivitet. Övergripande sammanfattas aktiviteterna på följande sätt:

Analys av planeringsdirektiv

1. *Analysera planeringsdirektiv omfattande: (där realiserbarhetsprövning är genomförd)*
 - Uppgiften
 - Inriktning av verksamheten
 - Prioriterad verksamheten
2. *Analysera direktiv för resursfördelning (resursramar)*
3. *Hämta och stäm av med övriga berörda planeringsdirektiv*
4. *Kompletteringar av berörda direktiv⁵²*

Vad innebär högre chefs order? Här skall en realiseringsprövning av transportalternativ göras. Vilka transportresurser kan vara lämpliga? Vilka styrande aspekter finns det att ta hänsyn till? Vilka tidsförhållanden gäller?

Inhämta transportbehov

- 1 *Identifiera vad som skall transporteras*
- 2 *Identifiera vart det skall transporteras*
- 3 *Identifiera när det skall transporteras*
- 4 *Uppskatta lastens karaktär, begränsningar m m*
- 5 *Ta emot kundens (mottagare och avsändare) krav och önskemål*
- 6 *Samverkan med kund⁵³*

Här hämtas det underlag in som beskriver godset som skall transporteras, det vill säga vilken karaktär lasten har. Vilka säkerhetskrav ställs på transporten? Finns det farligt gods med i lasten som kan påverka hur det ska transporteras? Vart ska lasten fraktas och när förväntas den vara framme? Samverkan mellan olika delar av Försvarsmakten är viktig i denna fas.

Resursinventering

- 1 *Övergripande resursinventering avseende tillgängliga resurser, t ex:*
 - Ekonomi
 - Personal
 - Infrastruktur
 - Transportresurser
- 2 *Resursinventering avseende samarbetspartners resurser⁵⁴*

Det rör sig både om externa och interna resurser. De externa resurserna kan vara tillgängliga transportresurser på civila marknaden för den typ av transport som Försvarsmakten efterfrågar. Interna resurser kan exempelvis vara tillgänglig ekonomi för en transport. Hur ser infrastrukturen ut i det område som kan vara aktuellt för lastning av en transport? Kan lastningen av hela lasten ske vid ett och samma tillfälle eller krävs det omlastningar? Materiel kanske behöver flyttas från olika förråd eller förband för att sammanföras till en nationell lastningsort vilket kan kräva inrikes transportresurser.

⁵² Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 99

⁵³ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 100

⁵⁴ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 100

Sammanställa grundvärden för transport

- 1 Indatering av transportbehov, dvs grundvärden för transport
- 2 Läs in och analysera tidigare erfarenheter⁵⁵

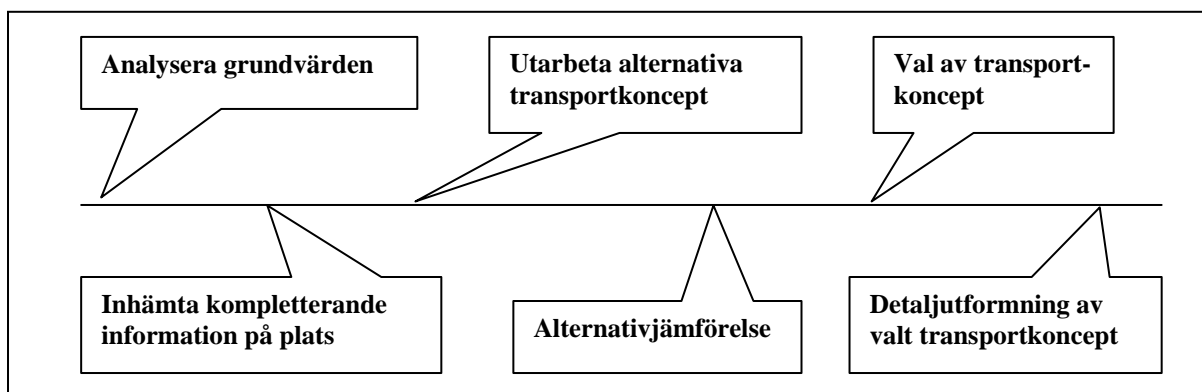
Denna aktivitet syftar till att sammanställa de tidigare aktiviteterna i inhämtningsfasen för att kunna utnyttja underlaget i nästkommande fas, *bedömande*. Även tidigare erfarenheter skall här samlas in och analyseras.

Faktorernas inverkan

Tiden är den tydligaste faktorn i denna fas. Desto mer tid som läggs ner på inhämtning desto mer underlag kommer det finnas för att kunna göra ett bra bedömande i nästa fas. Tiden påverkar därmed både kostnadseffektiviteten och kvaliteten. Dock måste en avvägning ske hur mycket tid som ska läggas ned på inhämtning mot den totala tillgängliga tiden. Annars kan tidsbrist uppstå längre fram i planeringen.

4.1.2 BEDÖMANDE

Denna fas syftar till att välja rätt transportkoncept utifrån tidigare insamlat underlag som inhämtningsfasen gett. Aktiviteterna presenteras genom nedanstående figur.



Figur 5. Fasen bedömning

Aktiviteterna i bedömningsfasen är sammansatta av ett antal underaktiviteter som tillsammans bildar en aktivitet. Övergripande sammanfattas aktiviteterna på följande sätt:

Analysera grundvärden

- 1 Ta emot grundvärden för transport
- 2 Identifiera gränsättade faktorer avseende t ex:
 - Regelverk
 - Tid
 - Ekonomi
 - Infrastruktur
 - Lastens karaktär
 - Understöd
 - Behov av sanering och rengöring
 - Klimatologiska förhållanden
- 3 Identifiera behov av kompletterande information på plats
- 4 Säkerhetsanalys och hotbildsbeskrivning
- 5 Kapacitetsbedömning av tillgängliga resurser avseende t ex:

⁵⁵ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 100

- Lastbärare
- Infrastruktur
- Hanteringsutrustning
- Personal

6 Sammanställ underlag för beslut om hur transporten kan genomföras

7 Identifiera omedelbara åtgärder⁵⁶

Syftar till en sammanställd bedömning genom en analys av flera underliggande aktiviteter som tillsammans påverkar det sammanställda bedömandet. Grundvärden är kopplade till lasten som ska fraktas. Uppgifter om tyngd, storlek, fast eller flytande material, farlig last och så vidare samlas in. Därefter ska gränssättande aspekter identifieras. Slutligen skall ett underlag sammanställas för hur transporten kan genomföras där en identifiering av omedelbara åtgärder finns medtagna. Här kan bland annat tillverkning av konstruktioner identifieras och beställas för att lasten ska kunna surras på ett betryggande sätt.

Inhämta kompletterande information på plats

Inhämta kompletterande information på plats om till exempel:

- Regelverk
- Hotbild
- Infrastruktur
- Klimatologiska förhållanden⁵⁷

Denna aktivitet berör den information som behöver införskaffas om slutdestinationen för transporten, det vill säga där lasten ska lastas av. Denna informationsinhämtning sker i olika dimensioner och berör inte enbart infrastrukturella frågor utan även underrättelser, klimatförhållande, regelverk och lagar m.fl. Detta görs vanligtvis genom en rekognoseringsresa till operationsområdet.

Utarbeta alternativa transportkoncept

- 1 Utarbeta alternativa transportkoncept
- 2 Identifiera synergieffekter (t ex samordning med andra transporter)
- 3 Ställ förfrågan avseende infrastrukturåtgärder till Fältarbete
- 4 Ta emot konsekvens av förfrågan avseende infrastrukturåtgärder⁵⁸

Denna aktivitet ska kunna visa alternativa lösningar för en viss transport. Det är inte alltid givet att det finns alternativa lösningar vilket kan tvinga planeringen att förlita sig till ett alternativ. Under denna aktivitet ska synergieffekter eftersträvas genom exempelvis samordning av transporter där en transportresurs kan transportera flera laster. Som alternativa transportlösningar kan delade eller så kallade multimodala transporter övervägas.

Det innebär att lasten börjar med ett transportalternativ en del av transportsträckan för att därefter omlastas till annat transportalternativ.⁵⁹ Behov av fältarbetsresurser kan vara viktiga i denna aktivitet om ett transportalternativ kräver infrastrukturella åtgärder. Exempel på det kan vara att säkerställa eller förbereda en alternativ hamn för lossning av last.

⁵⁶ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 100

⁵⁷ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 101

⁵⁸ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 101

⁵⁹ Jansson, Martin, *Multimodala containertransporter – ett transportsätt sui generis?*, Linköpings Universitet, 2006, s. 11

Alternativjämförelse

1 Genomför alternativjämförelse baserat på t ex:

- Ekonomi
- Regelverk
- Diplomatiska tillstånd
- Grundvärden
- Gränsättande faktorer

2 Samverkan med kund om alternativ

3 Simulering av alternativ

4 Dokumentera slutsatser⁶⁰

Denna jämförelse är en bedömning mellan olika transportkoncept. Vilka fördelar och nackdelar har respektive alternativ? Dessa för- och nackdelar värderas vanligen utifrån de gränssättande aspekter och grundvärden som presenterats i *Analysera grundvärden*.

Samverkan kan vara en viktig aspekt i denna aktivitet. Det kan visa sig att det transportalternativ som var huvudalternativ inte är lämplig på grund av alternativjämförelsen. Är lasten komplex och ställer vissa krav på transportresursen kan det vara viktigt att omge sig med kunnig personal om lastgodset. Transporten kan därefter simuleras enligt de framtagna transportkoncepten i syfte att verifiera de alternativ som kan vara lämpliga.

Val av transportkoncept

1 Välj transportkoncept, eventuellt i samverkan med kund

2 Identifiera omedelbara åtgärder

3 Kontrollera att ekonomiska ramar inte överskrids⁶¹

Under denna aktivitet väljs det transportkoncept som bäst motsvarar det behov som anses föreligga. Transportkonceptet behöver följaktligen inte vara det mest ekonomiska beroende på vilka kriterier som väger tyngst. Vissa laster kan dessutom på förhand ringa in vilken typ av transportresurs som kommer att krävas.

Detaljutförning av valt transportkoncept

1 Utarbeta förberedande order med omedelbara åtgärder avseende:

- Tillhandahållande av transportresurser
- Iordningställande inför transport
- Identifiera samverkansbehov

2 Samverkan med andra parter, HNS m fl

3 Dokumentation av transportkoncept

4 Dialog med kund⁶²

Denna aktivitet innebär att förberedelser vidtas av valt transportkoncept avseende iordningställandet av transporten. Tidigare framtagna lösningar och därtill hörande material för hur lasten ska placeras och stivas skall här finnas klar.

Faktorernas inverkan

Bedömandefasen har flera krävande underaktiviteter som påverkar både *kostnadseffektivitet*, *tid* och *kvalitet*. Kostnaden kan eskalera ifall den inte beaktas. Vissa kostnader kanske inte kan påverkas och då blir det desto viktigare att identifiera vilka som kanske kan reduceras. Möjligheten

⁶⁰ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 101

⁶¹ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 102

⁶² Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmakten Transporter Grunder*, s. 102

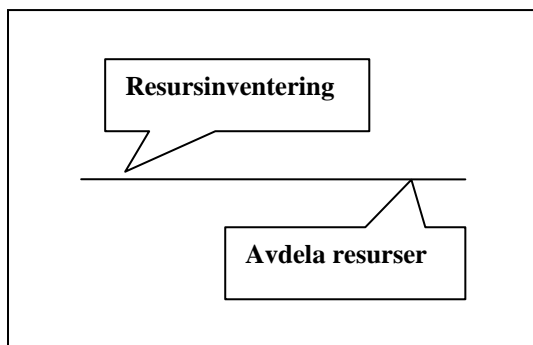
att någon underaktivitet helt kan strykas bör också beaktas. Kanske kan vissa underaktiviteter erhållas genom tidigare erfarenheter eller observationer?

Fasen kan vara tidskrävande beroende på hur komplext underlaget är. Dock måste denna fas granskas noga för att komma fram till lämpligt transportkoncept. Risken kan annars bli att planeringen får göras om på grund av att vissa parametrar utelämnades. Genom att analysera lastens krav kan vanligtvis ett transportkoncept relativt snabbt ringas in. Tiden kan i denna aktivitet ta en värdefull del av den totala tiden som beskrivits i kapitlet *Metod*.

I bedömandefasen skall även materielens krav inför en transport identifieras. Dessa krav förs sedan in i avtalet med den tänkta leverantören. Utifrån de kraven kan sedan kvaliteten vid lastning av materielen mätas genom att se hur väl leverantören lever upp till kraven.

4.1.3 UPPHANDLING

I denna fas skall leverantör väljas i syfte att säkra den transportresurs som efterfrågas för den specifika lasten. Kan ett avrop nyttjas är det ur ett tidsperspektiv bättre än en upphandling. Tidigare valt transportkoncept från bedömningsfasen ligger till grund för upphandlingen.



Figur 6. Fasen *upphandling*

Aktiviteterna i upphandlingsfasen är sammansatta av ett antal underaktiviteter som tillsammans bildar en aktivitet. Övergripande sammanfattas aktiviteterna på följande sätt:

Resursinventering

- 1 *Inhämta valt transportkoncept*
- 2 *Inhämta förberedande order med omedelbara åtgärder*
- 3 *Inhämta information om tillgängliga, certifierade och avtalade resurser*⁶³

Tidigare resursinventering som genomfördes i inhämtningsfasen ligger till grund för urvalet av leverantörer. Transportkoncept som tagits fram i bedömningsfasen med fastställda krav på transportresursen är det som leverantörernas anbud jämförs mot. Tillgängliga leverantörer som tillhandahåller de resurser som uppfyller specificerade krav skall här sammanställas och bedömas.

Avdela resurser

- 1 *Avdela resurser från:*
 - *Organisationsenhet inom Försvarmakten (order)*
 - *Leverantör med ramavtal (avrop)*
 - *Leverantör utan ramavtal (upphandlingsunderlag, beställning)*

⁶³ Försvarmakten, *Handbok Försvarmakten Transporter Grunder*, s. 103

- 2 Anmäl inledande upphandlingsbehov (t ex ramavtal)
- 3 Inhämta svar från leverantör
- 4 Dialog med leverantör av optimal lösning
- 5 Val av leverantör
- 6 Inhämta slutlig order
- 7 Initiera beställning/avrop/order från upphandling och inköp
- 8 Delge information om avdelade resurser⁶⁴

Resurser kan antingen avdelas internt inom Försvarmakten eller externt. Är det internt sker det vanligtvis via ordergivning. Sker det externt finns det två olika alternativ *upphandling* eller *avrop*. Finns det ett tecknat avtal sedan tidigare kan Försvarmakten göra ett *avrop* gentemot en leverantör. Dessa leverantörer kallas ramavtalspartners. Detta är en snabbare lösning vilket gynnar planering ur ett tidsperspektiv. Om Försvarmaktens ramavtalspartners av någon anledning inte kan leverera en transportresurs enligt ställda krav går det vidare till en upphandling.

FMLOG upphandlingsenheten ansvarar för Försvarmaktens upphandlingar. De tar kontakt med externa leverantörer avtalspartners eller övriga leverantörer med det transportbehov Försvarmakten har. Därefter ska leverantörerna inkomma med underlag för vad de kan erbjuda enligt Försvarmakten ställda krav. När underlagen är granskade väljs en leverantör ut som utför transporten.

Faktorernas inverkan

Faktorerna *tid* och *kvalitet* kan i denna fas till del bli styrande för valet av leverantör. Vilken av dessa faktorer som väger tyngst i upphandlingen beror på de omgivande omständigheter som råder. Lasten i sig kan styra vilken eller vilka transportresurser som kan anses lämpliga. Kostnaden mellan dessa leverantörer kanske i sammanhanget kan ses som marginell vilket gör att den reella kostnaden inte prioriteras lika högt. Kvaliteten finns alltid med som en faktor i en upphandling. Kvaliteten kan bestå av att resursen anländer på den tid som är överenskommen. Att Försvarmakten som kund inte behöver vänta på lastning på grund av att leverantören inte förberett transportresursen för lastning.

Frågeställning 1

Genom en beskrivning av de faser i ursprungsprocessen som valts anser författaren frågeställning 1 vara besvarad:

Hur ser den svenska transportplaneringsprocessen ut enligt H FM Tp Grunder?

Processen börjar med att beskriva fasen *inhämtning*. Denna fas har till uppgift att samla in tillräckligt underlag för att kunna gå vidare till *bedömning*.

I fasen *bedömning* sker sedan en analys av insamlat underlag för att i slutändan bestämma ett transportkoncept. När konceptet väl är valt går planeringen in i upphandlingsfasen där resursen skall beställas. Kraven som kommit fram i bedömningen ligger här till grund för vilken leverantör som bäst svarar upp till det bedömda behovet.

⁶⁴ Försvarmakten, *Handbok Försvarmakten Transporter Grunder*, s. 103

4.2 OPERATION ATALANTA

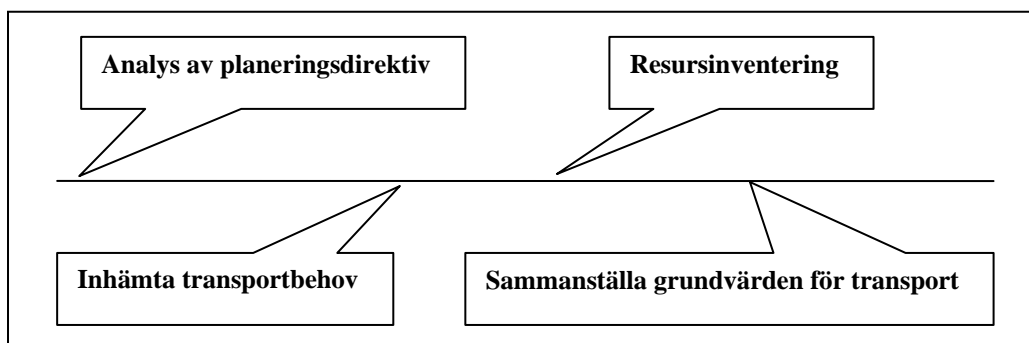
Under detta stycke kommer i likhet med beskrivningen av ursrungsprocessen faserna *inhämtning*, *bedömning* och *upphandling* gås igenom. Eftersom intervjuvaren inte är lika tydliga jämfört med vad handboken beskriver presenteras här frågeställningarna och svaren författaren fick från NMCC och MTS. Intervjufrågorna i sin helhet framgår av bilaga 1.

Under valda stycken har även FMLOG citerats. De har dock inte fått samma frågeställningar varför författaren valt att lägga den citeringen tydligt skild från de andra svaren. Intervjufrågorna för FMLOG framgår av bilaga 2. Alla intervjuvar presenteras i kursiv text i syfte att underlätta för läsaren. Övriga hänvisningar ligger fritt från intervjuvaren för att hålla isär källorna.

Faktorernas inverkan har sammanfattats i slutet av fallstudien då svaren inte generellt kunde kategoriseras in under respektive fas. För att skapa en tydligare koppling mot transportplaneringsprocessen används samma figurer som under ursrungsprocessen.

Den 19 december gav Försvarsdepartementet Försvarsmakten en planeringsanvisning för att påbörja förberedelser att skicka ett bidrag till operation Atalanta. I den anvisningen framkommer vad operationen får kosta i sin helhet och dessutom specifikt vad en sjötransport får kosta.⁶⁵

4.2.1 INHÄMTNING



Figur 4. Fasen *inhämtning*

Analys av planeringsdirektiv

Intervjufrågan för denna aktivitet löd: *När högre chefs order för planeringen av operation Atalanta gavs hur analyserade ni planeringsdirektiven?* Av frågeställningen framkommer följande svar:

Uttrycket högre chef är felaktigt! Vi var med från anmoderframtagning för att ta fram en kostnad för en deployering. Detta gjordes tillsammans med MTS där vi fick analysera vilka alternativ vi kunde göra det på, vad klarar fartygen, hur påverkas sjösäkerheten, vad säger internationella regler och så vidare. Ganska snart utkristalliserades att det var frågan om en strategisk sjötransport. Det innebar att sjötransportmarknaden skulle inventeras. Vad finns det för resurser på marknaden som kan genomföra denna typ av resurser. Tidigare referens fanns från transporten med ubåten Gotland.⁶⁶

⁶⁵ Regeringen, beteckning, Fö2008/3443/MIL, *Anvisning att vidta planering och förberedelser inför ett svenskt bidrag till EU:s marina insats utanför Somalias kust, ATALANTA*, 2008-12-19, s. 1

⁶⁶ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

Initialt sattes en Joint Operation Planing Group (JOPG) ihop som leddes av J5. De har varit den sektion som lett hela planeringen av Atalanta. Transportplaneringen är en del av den totala planeringen och den har legat på J4. Först kom det en inofficiell förfrågan från Försvarsdepartementet om Försvarmakten kunde bidra med en styrka utanför Somalia. Det följdes av ett inofficiellt svar från Försvarmakten att de kunde skicka en styrka. Detta följdes sen vidare av en officiell förfrågan som renderade i ett officiellt svar. Denna process tar lång tid!

Stabsfunktionen J5 håller ihop planeringen där J4 sitter med vilket innebär att uppgifter kan ges direkt till J4 inom JOPG som indirekt kan vara en del av transportplaneringsprocessen. J4 påbörjade med diskussioner med det utpekade förbandet, 3.sjöstridsflj i syfte att skaffa första uppfattning av deras önskemål om transporteringsätt. Inom insatsstaben sker under tiden en parallellplanering med övriga sektioner. Här är det viktigt att synkronisera var respektive sektion själv befinner sig för att kunna samordna den övergripande planeringen på ett bra sätt.⁶⁷

På operativ nivå satte J5 ihop en planeringsgrupp där både J4 och MTS M4 deltog med kunskaper för transportplaneringen.⁶⁸

FMLOG beskriver planeringsdirektiven enligt följande:

Eftersom transportsättet i detta fall från början var känt gav J4 FMLOG i uppdrag att göra en Request for Information (RFI). Detta uppdrag bestod av att göra en snabbinventering av hur marknaden ser ut. Vilka rederier kan erbjuda shiplift?⁶⁹

Under perioden 2009-02-21—28 genomfördes en rekognosering i Djibouti. Ändamålet med rekognoseringen var att inhämta erforderligt underlag för fortsatt planering av operation Atalanta.⁷⁰

Hotbilden i området var en viktig parameter att ta ställning till, vilket också framgår av bilaga 1 av den anbudsfrågan som skickades ut: *”Försvarmaktens uttalade vilja är att beredskapen under sjöresan från Suez till Djibouti är på en hög nivå när det t.ex. gäller hanteringen av eldhandvapen och tillgång till finkalibrig ammunition.”⁷¹*

Ett annat exempel på hur planeringen påverkats kan vara: *”C INSS J3 skall genom samverkan med OHQ Northwood säkerställa att EUNAVFOR skyddar transporten från utloppet (Babel Mandeb) i Röda havet till Djibouti.”⁷²*

I de mötesanteckningar som skrevs av leverantörens representant den 11 mars framgår det vad som hade överenskommit mellan leverantören, Marinbasen och FMLOG, vilket senare vidimeras genom ett e-postmeddelande den 1 april från leverantören till FMLOG.⁷³

⁶⁷ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁶⁸ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

⁶⁹ Intervju med Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG, 2009-05-14

⁷⁰ Försvarmakten, beteckning 02 100:54258, Rapport efter genomförd rekognosering i Djibouti, 2009-03-11

⁷¹ Försvarmakten, beteckning 14 700:900466, Anbudsfrågan avseende sjötransport (sealift) av fartyg mellan Karlskrona och Djibouti, 2009-02-20

⁷² Försvarmakten, beteckning 01 800:53387, Beslut avseende genomförande av strategisk transport, 2009-02-25

⁷³ E-post korrespondens mellan leverantören –Marinbasen, FMLOG, 2009-03-11, se även E-post korrespondens mellan leverantören – FMLOG, 2009-04-01

Författarens tolkning

Planeringsdirektiven har beaktats. Tidigt sattes en JOPG upp som leddes av J5 där bland annat J4 och MTS M4 fanns representerade.

Inhämta transportbehov

Intervjufrågan för denna aktivitet löd: *När högre chefs order för planeringen av operation Atalanta gavs, med vilket underlag fattade ni beslut om transportsätt?* Av frågeställningen framkommer följande svar:

Erfarenhet samt det som ska lastas. Erfarenheter från ML 01 & 02 som visade på tekniska problem efter att korvetterna själva genomfört förflyttning till Cypern.⁷⁴

Efter J4 kontaktat förbandet och MTS framkom tidigt att en sjötransport var det sätt som IKS skulle transporteras ned på. Det var redan bestämt på taktisk nivå innan J4 kontaktade den taktiska nivån.⁷⁵

Kan inte fullt ut svara på det. Erfarenheterna från tidigare genomförda marina insatser har dock spelat roll för beslutet. De tekniska följd effekter en transport för egen maskin kan få vid en lång transportsträcka som denna visar att sjötransport var att föredra.⁷⁶

FMLOG ger följande svar:

Redan under det första planeringsmötet i Karlskrona där representanter från J4, Marinbasen, 3.sjöstridsflj, FMLOG och Kockums deltog bestämdes att shiplift skulle nyttjas. Lasten skulle ligga skyddad för hög sjö genom så kallade dockwalls.⁷⁷ Det begränsar utbudet av transportresurs till shiplift. I syfte att kunna surra fartygen på ett betryggande sätt fick Kockums uppgiften att tillverka vaggor som fartygen skulle ställas i.⁷⁸

Författarens tolkning

Författaren uppfattar att det på taktisk nivå tidigt beslutades för vilket transportkoncept som skulle gälla. Något underlag som bestyrker beslutet har författaren inte kunnat finna därför anses i huvudsak erfarenheten fått styra. Tekniska begränsningar som Marinbasen fick i uppgift att ta fram har också bidragit till det valda transportkonceptet.

Resursinventering

Intervjufrågan för denna aktivitet löd: *När högre chefs order för planeringen av operation Atalanta gavs genomförde ni någon resursinventering, vad gav i så fall den?*

Av frågeställningen framkommer följande svar:

Vi sökte av vad det fanns för resurser på den internationella marknaden.⁷⁹

⁷⁴ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁷⁵ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁷⁶ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

⁷⁷ Höga sidoväggar, för skydd av lasten

⁷⁸ Intervju med Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG, 2009-05-14

⁷⁹ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

Nej ingen specifik resursinventering gjordes det var i huvudsak erfarenheter styrde. Anledningen till det är att marknaden är begränsad och utifrån tidigare upphandlingar vet J4 vilka leverantörer som lever upp till dels Försvarsmaktens krav och kommersiella krav.⁸⁰

Nej inte på MTS. Efter Marinbasen, på uppdrag från M4, levererat det tekniska underlaget så kunde resursen börja inventeras av upphandlingsenheten på FMLOG. Därefter skickades en anbudsförfrågan ut till olika tänkbara leverantörer. Ubåten HMS Gotland transport med shiplift har fått symbolisera hur transporten skulle gå till. Marknaden är begränsad på denna typ av transportresurser vilket innebär att leverantörer relativt tidigt kan ringas in.⁸¹

Författarens tolkning

En inventering har gjorts. FMLOG fick i uppdrag att genomföra en *Request For Information* (RFI) av NMCC. Ett av intervjuvaren på denna fråga strider mot de andras uppfattning. Tolkningen blir dock att en resursinventering har genomförts då det framkom i intervjun med FMLOG upphandlingsenheten.

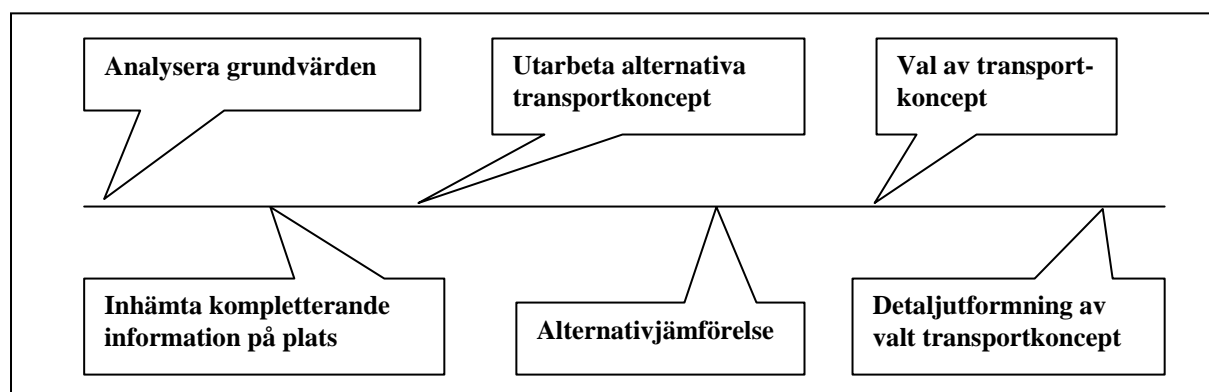
Sammanställa grundvärden för transport

Tidigare underlag skall i denna aktivitet sammanställas. Erfarenheter från tidigare transporter har tagits i beaktande men någon sammanställning har författaren inte kunnat uttyda.

Författarens tolkning

En generell sammanställning av tidigare underlag kan inte identifieras. Det som utförts är en sammanställning av framförallt tekniska krav som skulle vävas in i anbudsförfrågan som senare gick ut till ett antal leverantörer. Tidigare erfarenheter har dock beaktats.

4.2.2 BEDÖMANDE



Figur 5. Fasen *bedömning*

Analysera grundvärden

Två intervjufrågor ställdes till de intervjuade som hade anknytning till denna aktivitet:

1. Vid bedömning av transportkoncept, vilka grundvärden styrde (ex. vikt, storlek, farlig last etc.)?
2. Vid bedömning av transportkoncept, identifierades några gränssättande aspekter (ex. regelverk, tid, ekonomi etc.)?

⁸⁰ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁸¹ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

Av första frågeställningen framkom följande svar:

*Ekonomi!*⁸²

*Lasten kan i fallet Atalanta ses som farligt gods antingen hela eller delar av lasten. Frågor vi behöver ställa oss är om det för huvudtaget är genomförbart att genomföra en transport med denna last. Här anser J4 att kostnaden är viktig likaså kraven som ställs på transporten som i huvudsak baseras på säkerhet. Det fanns mer last än bara fartygen som containers till exempel. Därför behövde lasten analyseras som helhet. Kanske lasten kunde delas där containers fraktades med exempelvis flyg istället. En annan viktig parameter är att det finns ett Memorandum Of Understanding med värdlandet dit lasten ska fraktas.*⁸³

*Tiden mellan den politiska anvisningen och att förbandet skulle sättas in i insatsområdet var det som avgjorde transportkonceptet. Alternativet att gå för egen maskin med fartygen till insatsområdet kan påverka besättningen uthållighet och dessutom rendera i tekniska haverier.*⁸⁴

Av andra frågeställningen framkom följande svar:

*Sent fattat beslut från politiska nivån innebar en fördyring. Politiska nivån måste leverera tidigare beslut för att få en mer kostnadseffektivitet. Vad är öppet och vad är sekretessbelagt. Först när sekretessen släpps kan upphandling ske.*⁸⁵

*Vad kan och får man göra enligt det internationella regelverket. Klassas lasten som farligt gods behöver separationsavstånd beaktas vid lastning vilket i sig kräver en viss storlek på det fraktfartyg som genomför transporten. Ammunition skall inte medföras på fraktfartyget utan transportereras separat lämpligen med flygtransport.*⁸⁶

*Ekonomi har varit väldigt tydlig redan från början fastställde den politiska nivån vad sjötransporten fick kosta. Andra gränssättande aspekter har jag inte upplevt i planeringen.*⁸⁷

FMLOG svarar:

*Det som har varit gränssättande i det sammanställda bedömandet har framförallt varit den tillgängliga tiden. Den 15 maj ska förbandet vara insatta i operationsområdet. Utifrån det kravet kan en tidslinjal ritas ut där ett antal styrande aspekter läggs in bakåt i tiden. Dessa var avlastningstid i Djibouti, transporttid till insatsområdet och lastningstid i Sverige. Det ger en tydlig fingervisning när transportresursen senast behöver finnas tillgänglig.*⁸⁸

⁸² Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁸³ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁸⁴ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

⁸⁵ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁸⁶ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁸⁷ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

⁸⁸ Intervju med Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG, 2009-05-14

Författarens tolkning

Grundvärdena har beaktats på taktisk nivå, dock har det underlaget troligtvis inte nått operativa nivå. Ingen av de intervjuade har för denna aktivitet svarat på vilka grundvärden som egentligen styrde. Svaren som gavs var i huvudsak kopplade till gränssättande aspekter.

Inhämta kompletterande information på plats

Intervjufrågan löd: *Vad gav rekognoseringsresan för värdefull information för planeringen?*

Av frågeställningen framkommer följande svar:

Afrikafaktorn! Allting tar mycket längre tid än planerat. Ett givet löfte vid ett tillfälle behöver inte innebära att det kommer att genomföras senare. En annan sak som rekognoseringsresan gav var identifiering av var gränsdragningen mellan Försvarmakten och leverantörens åtaganden gick.⁸⁹

Två rekognoseringsresor genomfördes. Den första var till Operational Headquarters (OHQ) i Northwood. Den resan gav vilka ramfaktorer som styr hela sjöstyrkan i operationsområdet, EU NAVFOR. Dessa ramfaktorer var i huvudsak kopplade till hur förnödenhetsförsörjningen är löst på plats med olika lokala avtal etc.

Andra resan gick till Djibouti. Där inspekterades bland annat vilka möjliga kajplatser som fanns. Var avlastningen lämpligen bäst sker. Tillgång till kranar och dess kapacitet, vilken varvskapacitet det finns i närområdet och möjlighet att köpa bogserbåtstjänster. Senare vid upphandlingen visade det sig att denna kunskap redan fanns hos leverantören. Leverantörens kunskap av lossningshamnen Djibouti översteg den kunskap som Försvarmakten tagit fram.

En värdefull erfarenhet av rekognoseringsresorna var att transporten till insatsområdet är ett nationellt ansvar. En annan var styrningen av vilken tid de ska lastas av i Djibouti för att kunna insättas i sjöstyrkan på utsatt tid.⁹⁰

Generellt kan man säga så här i efterhand att den inte gav speciellt mycket. Vissa erfarenheter var dock bra. Möjligheten att kunna transporteras hela vägen till Djibouti fastställdes. Diskussioner hade tidigare pågått om att lasta av i ett annat land och att de svenska fartygen själva skulle gå sista biten till Djibouti. Anledningen till detta var det rådande säkerhetsläget i och kring Djibouti. Efter resan ansågs säkerheten tillräckligt god för att kunna gå hela vägen till Djibouti.⁹¹

Författarens tolkning

Två rekognoseringsresor genomfördes, dels till OHQ i Northwood, dels i Djibouti. En intressant aspekt är att en är kritisk till rekognoseringsresan medan de andra inte förefaller vara det.

Utarbeta alternativa transportkoncept

Intervjufrågan löd: *Utarbetades det något alternativt transportkoncept där en alternativjämförelse gjordes?* Av frågeställningen framkommer följande svar:

⁸⁹ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁹⁰ Intervju med Kk Lars Berndtsson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁹¹ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

Gjordes tidigt om de skulle gå för egen maskin. Det fanns egentligen bara två alternativ. Att gå för egen maskin eller bli fraktade på en sjötransport.⁹²

En jämförelse mellan taktisk och operativ deployering gjordes, dvs gå för egen köl eller bli transporterade. Där en operativ deployering tidigt förespråkades av förbandet och MTS. Lasten begränsade utbudet av transportresurser vilket gjorde att tänkbara leverantörer tidigt ringades in. En delning av lasten analyserades där containers skulle fraktas med annat transportalternativ exvis flygtransport.⁹³

Nej möjligtvis under sommaren 2008. Då arbetade jag inte på MTS och kan således inte uttala mig om det.⁹⁴

Författarens tolkning

Alternativa transportlösningar av fartygslasten har inte genomförts i planeringen. Att hitta alternativa transportkoncept var aldrig aktuellt i detta fall då lasten ansågs kräva den transportresurs som användes.

Alternativjämförelse har inte genomförts. Den jämförelse som gjordes var antingen en taktisk deployering eller en operativ deployering med shiplift. Denna jämförelse genomfördes tidigt på taktisk nivå. Andra möjliga strategiska transportresurser togs inte i beaktande.

Alternativjämförelse

Se svaren ovan. Denna aktivitet vävdes in i förgående frågeställning.

Val av transportkoncept

Intervjufrågan löd: *Vad avgjorde valet av transportkoncept?* Av frågeställningen framkommer följande svar:

Personal och materiel! Skulle de ha gått för egen maskin med den tänkta besättningen påmönstrad hade det tröttat ut den besättning. Materiel är kopplat till förslitningsskador på fartygen på grund av den långa transportsträckan. Erfarenheterna från ML 01 & 02 visade på de bristerna.⁹⁵

För J4 var det i huvudsak tiden och det geografiska läget dit lasten skulle fraktas som avgjorde transportvalet.⁹⁶

Det var tiden som fanns till förfogande kopplat till att förbandet skulle ha ett högt stridsvärde vid ankomst till insatsområdet.⁹⁷

Författarens tolkning

Hur de kom fram till det valda konceptet verkar i huvudsak varit baserat på tidigare erfarenheter och tekniska krav. ML 01 och ML 02 gav erfarenheter av taktisk deployering och ubåten Gotland för operativ deployering. Dessa avgörande aspekter kom upp redan före inhämtningsfasen.

⁹² Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁹³ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁹⁴ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

⁹⁵ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁹⁶ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

⁹⁷ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

Detaljformning av valt transportkoncept

Intervjufrågan löd: *Vilka stod för detaljformningen av transportkonceptet och vad bestod det av?*
Av frågeställningen framkommer följande svar:

J4 stod för detaljerna. Vi tittade vad som kommersiellt skulle göras, vem som skulle göra vad, gav FMLOG i uppdrag att inkomma med en RFI, gav FMLOG i uppgift att skicka ut en offertförfrågan, vi utvärderade offerten och fastställde val av transportör. Detta dras givetvis för C INSS som slutligen fattar beslutet.⁹⁸

Transportkonceptet som helhet stod J4 för. Detaljerna stod förbandet tillsammans med MTS, PROD staben och Marinbasen för. Detaljerna kunde röra hur fartygen skall stöttas eller hur de ska strömförsörjas under transporten. Teknikkontor Fartyg stod för den tekniska analysen. Sammanfattat kan man säga att operativa nivån stod för konceptet som helhet medan den taktiska nivån stod för detaljformningen.⁹⁹

J4, NMCC stod för konceptet med stöd av MTS. Det som styrde planeringen var när transporten tidigast kunde vara på plats i insatsområdet. Den operativa nivån fastslog detta datum till den 15 maj efter en realiserbarhetsprövning gjorts av NMCC och MTS M4.¹⁰⁰

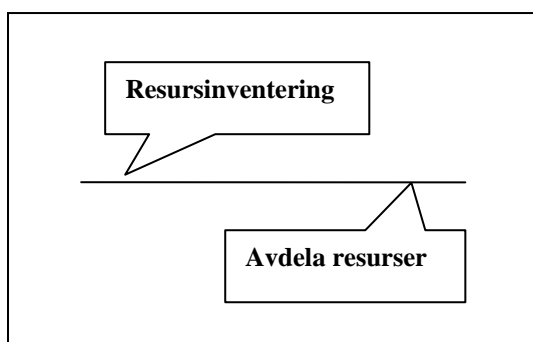
FMLOG svarar:

Marinbasens basbataljon stod för expertkunskaperna tillsammans med 3.sjöstridsflottiljen. Detaljerna skall syfta till att lastningen kan genomföras på ett smidigt och tidseffektivt sätt. Så blev inte riktigt fallet vid denna lastning. Kockums var sena med leveransen av vaggorna, en uppgift de tidigt fick i planeringen.¹⁰¹

Författarens tolkning

Detaljformning av transporten var på agendan redan under det inledande mötet inför planeringen. Då fick bland annat Kockums uppdraget att tillverka vaggor. Marinbasen fick det övergripande ansvaret för utformandet av den tekniska specifikationen som senare låg till grund för upphandlingen.

4.2.3 UPPHANDLING



Figur 6. Fasen upphandling

⁹⁸ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

⁹⁹ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

¹⁰⁰ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

¹⁰¹ Intervju med Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG, 2009-05-14

Resursinventering

Frågeställningen löd: *När blev upphandlingsenheten kontaktad för att påbörja upphandling/avrop?*
Av frågeställningen framkommer följande svar:

Uppdraget påbörjades med RFI därefter gick det vidare till en upphandling. Jag blev delaktig först efter RFI. Uppdraget att gå ut med en RFI fick vi från NMCC i januari 2009 där uppgiften var att se vilka möjliga leverantörer det finns. Det följdes senare upp av en anbudsförfrågan som skickades den 20 februari.¹⁰²

FMLOG (Avddir Nohrenius) svar:

FMLOG fick tidigt uppgiften att göra en RFI syftande till att identifiera vilka aktörer på rederimarknaden som kunde tillhandahålla den resurs som efterfrågades. Den undersökningen begränsade vilka leverantörer som FMLOG anbudsförfrågan skulle skickas till. Utifrån detta underlag gjordes sedan ett upphandlingsförfarande¹⁰³

Författarens tolkning

Resursinventeringen genomfördes i inhämtningsfasen genom en RFI. Transportkonceptet bestämdes tidigt i planeringen. När FMLOG fick i uppdrag att gå ut med RFI:n visste de exakt vad de skulle inventera marknaden på.

Avdela resurser

Enligt FMLOG:s tilldelningsbeslut framgår vilken leverantör som vunnit upphandlingen och står som ansvarig för genomförandet av transporten.¹⁰⁴

Efter diverse e-post-korrespondens mellan leverantören, NMCC, FMLOG och Marinbasen sätts datum för lastning.¹⁰⁵

Författarens tolkning

FMLOG skickade den 20 februari 2009 ut en anbudsförfrågan till sex olika leverantörer där Försvarmaktens krav finns presenterade i bilaga ett och två.¹⁰⁶

Efter leverantörerna inkommit med svar gjordes en granskning av vad de offererade enligt tidigare ställda krav. Den 9 mars, 2009 skickade FMLOG sitt svar till de två leverantörer som inkommit med underlag för upphandling. I det underlaget framgår det vem som vunnit upphandlingen.¹⁰⁷

Därefter har detaljer kring när transportresursen skall finnas tillgänglig för lastning skett via e-post korrespondens mellan leverantören och Försvarmakten. Författaren anser att aktiviteten genomförts.

¹⁰² Intervju med Pelle Hovland, FMLOG, 2009-05-18

¹⁰³ Intervju med Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG, 2009-05-14

¹⁰⁴ Försvarmakten, beteckning 14 700:901149, *Tilldelningsbeslut avseende sjötransport (sealift) av 3 fartyg mellan Karlskrona och Djibouti Målnr: FM-016-09*, 2009-03-09

¹⁰⁵ E-post korrespondens mellan leverantören, FMLOG och Marinbasen, 2009-03-11, se även E-post mellan leverantören, J4, FMLOG och Marinbasen, 2009-03-19

¹⁰⁶ Försvarmakten, beteckning 14 700:900466, *Anbudsförfrågan avseende sjötransport (sealift) av fartyg mellan Karlskrona och Djibouti*, 2009-02-20

¹⁰⁷ Försvarmakten, beteckning 14 700:901149, *Tilldelningsbeslut avseende sjötransport (sealift) av 3 fartyg mellan Karlskrona och Djibouti Målnr: FM-016-09*, 2009-03-09

Faktorernas inverkan

Intervjufrågan löd: *På vilket sätt har följande faktorer påverkat planeringen? Kan du precisera när i planeringen när de haft störst betydelse?* Av frågeställningen framkommer följande svar:

För faktorn kostnadseffektivitet

*Kan inte svara på det.*¹⁰⁸

*Kostnadseffektiviteten har inte varit ett urvalskriterium i planeringen.*¹⁰⁹

Vaggorna som skulle tas fram för att kunna surra fartygen på fraktfartyget blev försenade. De blev inte rätt konstruerade från början då ritningarna över fartygen inte hade hunnits gå igenom. Orsaken till det var den knappa tiden. Hade vaggorna varit rätt konstruerade från början hade vi kunnat lasta som planerat och därmed hållit avtalet med leverantören. Detta innebar en merkostnad för Försvarsmakten.

*Efter rekognoseringsresan framställdes hamnens standard vara i likhet med västerländsk standard, vilket inte var fallet. Dessutom om det görs en överenskommelse med hamnmyndigheten eller skeppsmäklare vid ett tillfälle behöver det inte gälla vid ett senare tillfälle. Vi hade en övertro att hamnen skulle fungera ungefär som det gör i Sverige.*¹¹⁰

För faktorn tid

*Har påverkat hela tiden. Initialt hade vi ingen tidsfaktor det var först när förbandet bestämdes vara insatta 15 maj som tiden blev viktig. Efter det blev allt tidsstyrt. Tiden har spelat större roll ju längre i planeringen man kommit.*¹¹¹

*Tid, har varit väldigt styrande. Ett sent politiskt beslut har styrt när upphandlingen kunde genomföras som därmed påverkat tiden då förbandet skulle vara insatta i insatsområdet. Tiden för när förbandet ska insättas i insatsområdet har i detta fall också styrt valet av transportör.*¹¹²

*Tid har genomsyrat hela planeringen. Upphandlingen hade kort om tid att skicka ut en anbudsfrågan. Tidsfaktorn har varit den största faktorn i det här arbetet, eller kanske snarare bristen på tid.*¹¹³

För faktorn kvalitet

*Har påverkat hela planeringen och är en av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till. I slutändan ska fartygen kunna sättas in på utsatt tid och vara fullt operationella i operationsområdet.*¹¹⁴

¹⁰⁸ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

¹⁰⁹ Intervju med Kk Lars Berndtsson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

¹¹⁰ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

¹¹¹ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

¹¹² Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

¹¹³ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

¹¹⁴ Intervju med Kn Carl Arosenius, INSS J4, NMCC, 2009-05-18

Kvalitet betyder väldigt mycket. Kvalitet kan bland annat bestå av leveranssäkerhet, hur leverantören lever upp till ställda krav, hur kvalitén på fartyget är, hur sjövärdigt transportfartyget är och hur de är registrerade.¹¹⁵

Kvaliteten har bestått av de tekniska kvalitetskrav som leverantörerna var tvungna att tillmötesgå i upphandlingen. FMLOG och Marinbasen granskade de inkomna svaren från leverantörer för att se hur de mött ställda krav.¹¹⁶

Författarens tolkning

Tiden är den mest framträdande faktorn genom de faser som undersökts. Därefter följer kvaliteten. Kostnadseffektiviteten har inte varit aktuell över huvud taget i planeringen.

Frågeställning 2

Genom en beskrivning av transportplaneringen inför deployeringen av IKS för deltagande i operation Atalanta anser författaren frågeställning 2 vara besvarad:

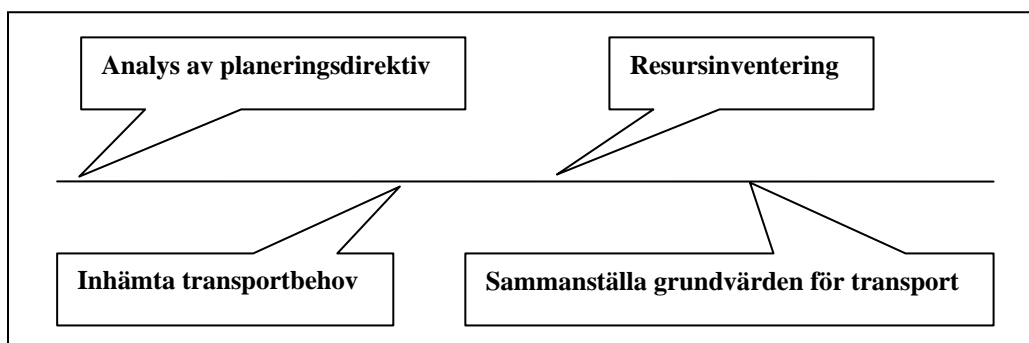
Hur såg transportplaneringen ut vid operation Atalanta?

Tiden har genomsyrat hela planeringen. För att snabba på transportplaneringen så att förbandet kunde vara operativt i insatsområdet på utsatt tid har tidiga beslut fattats. I syfte att kunna hålla en hög takt genom planeringen har tidigare erfarenheter varit viktiga. Taktiska nivån har i huvudsak arbetat fram lösningarna för transporten.

4.3 KOMPARATION

I likhet med tidigare kartläggningar i empirin använder jag mig av samma bilder i syfte att skapa en tydlig logisk ordning av jämförelsen.

4.3.1 INHÄMTNING



Figur 4. Fasen *inhämtning*

Analys av planeringsdirektiv

Ingen transportberedning har egentligen genomförts i någon typ av logistikforum. Istället har planeringsdirektiven i transportplaneringen indirekt kommit ur JOPG. Den tydlighet som ursprungsprocessen beskriver kan med denna planeringsgång bli otydlig.

¹¹⁵ Intervju med Kk Lars Berndtson, INSS J4, NMCC, 2009-05-15

¹¹⁶ Telefonintervju med Mj Andreas Nordén, MTS M4, 2009-05-19

Eftersom transportalternativet i detta fall från början var givet gjordes ingen riktig realiserbarhetsprövning. Redan under det inledande mötet i Karlskrona var alla parter överens om en strategisk sjötransport och specifikt en shiplift.

Inhämta transportbehov

Kunskapen om lasten har legat på taktisk nivå. Komplexiteten kring lastförandet har därför i huvudsak Marinbasen fått ansvar att reda ut. Författaren bedömer att J4 inte haft insyn kring styrande orsaker för transporten. Den taktiska nivån har självständigt arbetat fram underlag som senare låg till grund för upphandlingen. Aktiviteten har efter vad författaren erfar delegerats utan att det egentligen uttalats.

Marinbasen gjorde en teknisk bedömning av vad fartygen behöver ha för tekniskt stöd under transporten vilket också framgår av bilaga 2 till den anbudsförfrågan som gick ut.¹¹⁷

Resursinventering

Här ser författaren ingen större skillnad från vad ursprungsprocessen beskriver.

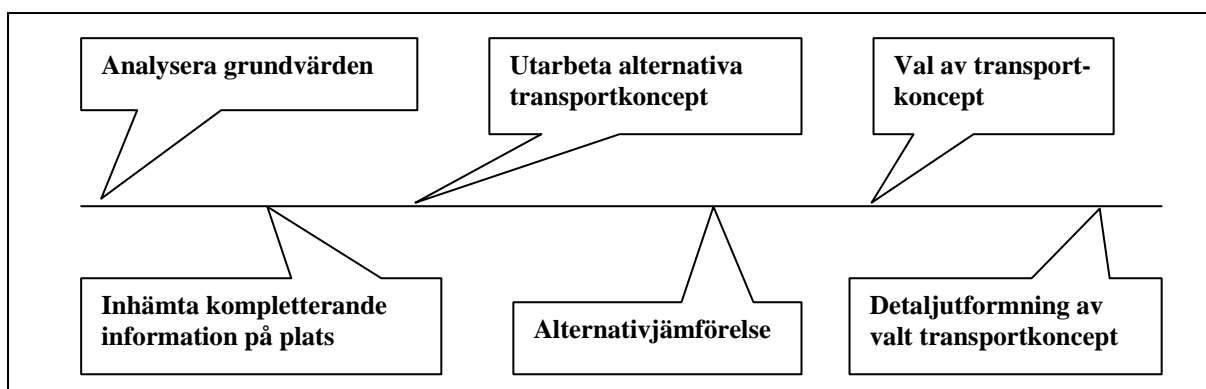
Sammanställa grundvärden för transport

Denna aktivitet ställdes det ingen intervjufråga kring eftersom aktiviteten är en naturlig och logisk följd av planeringsprocessen. Trots detta har författaren inte kunnat identifiera en fullständig sammanställning. Fragment av sammanställning finns genom en teknisk kravspecifikation.

Faktorerna inverkan

Kostnadseffektiviteten har inte beaktats över huvud taget i planeringen. Tidens påverkan i denna fas har varit tydlig. En viss frustration från operativ nivå genom avsaknad av politiskt beslut innebar en initial försening av transportplaneringen. När ankomsttiden till insatsområdet fastställdes till 15 maj fick tidsfaktorn ännu större betydelse. Detta datum har sedan baklänges styrt när lastningen senast behöver ske, när transportresursen behöver finnas tillgänglig för lastning och vilka förberedelser som behöver vidtas före lastning. Kvaliteten har i denna fas fått en mer undanskymd roll. Kvaliteten har framförallt berört framställandet av kravspecifikationen. Bristen på tid har i detta fall varit överordnat kvaliteten.

4.3.2 BEDÖMNING



Figur 5. Fasen *bedömning*

¹¹⁷ Försvarmakten, beteckning 14 700:900466, *Anbudsfrågan avseende sjötransport (sealift) av fartyg mellan Karlskrona och Djibouti*, 2009-02-20

Analysera grundvärden

De svaren som erhöles var antingen förknippade med *gränssättande aspekter* eller var mer generellt formulerade. Denna aktivitet är intimt kopplad till lasten och dess karaktär. De som stod för den delen i planeringen var huvudsakligen Marinbasen vilket kan förklara de svar författaren erhållt. Processägaren, i detta fall J4, borde dock ha haft kunskap om grundvärdena. Hur kan de annars veta när det är dags att gå vidare i planeringen?

Inhämta kompletterande information på plats

Författaren anser att det inte råder någon större skillnad från ursprungsprocessen. Det intressanta är hur rekognoseringsresan ifrågasätts, där det framkom att informationen redan fanns hos transportleverantören, vilket i sig kanske kan ses som kompletterande information.

Utarbeta alternativa transportkoncept

Alternativa transportkoncept genomfördes aldrig i planeringen för operation Atalanta. Lasten begränsade möjligheter till synergieffekter som exempelvis multimodala transporter. Därför kan det sägas att denna aktivitet inte behövde genomföras för fartygslasten.

Alternativjämförelse

En tidig alternativjämförelse gjordes mellan alternativen shiplift eller att IKS själva skulle förflytta sig till insatsområdet. Eftersom det tidigt bestämdes för shiplift i detta fall uteslöts många leverantörer. Det finns alternativa sjötransportkoncept som över huvud taget inte övervägdes. Författaren tolkar kravspecifikationen som så hårt styrande att denna aktivitet mer eller mindre förkastades. Därigenom kunde mer tid läggas på andra aktiviteter.

Val av transportkoncept

Denna aktivitet gjordes redan under det första inledande planeringsmötet i Karlskrona. Bedömningsfasen blev under inledningen av planeringen tidigt integrerad med inhämtningsfasen där valet av transportkoncept gjordes.

Detaljutförning av valt transportkoncept

Detaljutförningen började redan under det inledande mötet i Karlskrona med bland annat utformningen av transportvaggorna som fartygen skulle placeras i. Detaljerna lyftes således fram redan i inhämtningsfasen. Under inhämtningen skall underlag tas fram för att hitta lämplig transportresurs enligt processen. Detaljerna har således lyfts fram tidigare än vad ursprungsprocessen beskriver.

Faktorernas inverkan

Operativa staben (JOPG) fastställde tiden då förbandet skulle vara operativt i insatsområdet till 15 maj. Det datumet har sedan baklänges styrt hela transportplaneringen. Kanske transporten kunde ha blivit mer kostnadseffektiv om datumet hade skjutits någon eller några veckor framåt i tiden? De övergripande styrningar som avgjorde att datumet lades där hade kanske kunnat påverkas om skillnaderna i kostnad hade redovisats.

Tiden har därmed utkonkurrerat både kostnadseffektiviteten och kvaliteten. Med hänsyn till den tidspress som planeringen stått under får kvaliteten anses som tillfredsställande.

4.3.3 UPPHANDLING

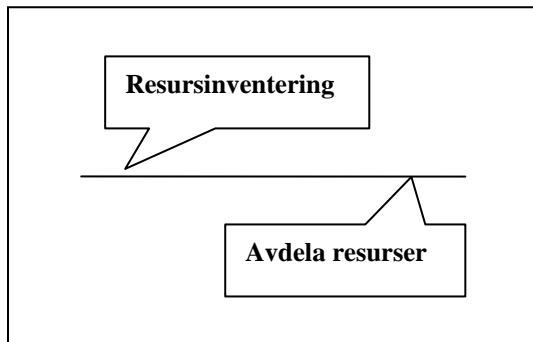


Bild 6. Fasen *upphandling*

Resursinventering

Resursinventering genomfördes i inhämtningsfasen genom en RFI. Transportkonceptet var beslutat från första början vilket innebär att den övergripande inventering som genomfördes i inhämtningsfasen fick ligga till grund för upphandlingsfasen.

Avdela resurser

Författaren anser att denna aktivitet ligger i linje med vad ursprungsprocessen beskriver.

Faktorernas inverkan

Tiden påverkade kostnadseffektiviteten negativt genom att kravställa en transportresurs med ett snävt tidsintervall för lastning. De normala tidsförhållanden rederier arbetar med är ett tidsintervall på veckor, vilket framkommer i intervjun med avdelningsdirektör Stefan Nohrenius.¹¹⁸

5. RESULTAT OCH DISKUSSION

Resultatet syftar till att redovisa det empiriska underlaget kopplat till syfte och frågeställningar. I resultatavsnittet skall dessutom teorin knytas an till resultaten.

*"I all resultatredovisning är det viktigt att belägga de tolkningar man gör. Det innebär att läsaren måste förstå varför du som författare först gör vissa tolkningar och sedan drar vissa slutsatser"*¹¹⁹

*"Diskussion ger vanligen uttryck för författarens åsikter."*¹²⁰

5.1 RESULTAT

Hur väl följdes transportplaneringsprocessen i fallstudien? Författaren anser att den inte följdes till punkt och pricka enligt de aktiviteter som finns beskrivna i empirin. Tidsbristen har medfört att planeringsprocessen modulerats för att komma fortare fram till en transportbeställning. Besluten fattades tidigt utifrån erfarenheter och tekniska krav.

¹¹⁸ Intervju med Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG, 2009-05-14

¹¹⁹ Ekengren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas, *Uppsatshandbok*, 2006, s. 95

¹²⁰ Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, 2009, s. 98

Faktorn *tid* har i transportplaneringen för operation Atalanta varit mest styrande oavsett vilket skede i planeringen som granskas. De andra faktorerna har inte fått samma utrymme, vilket också visar sig i intervjuerna där samtliga individer påtalat hur mycket tiden inverkat på planeringen. Kostnadseffektiviteten har inte varit någon parameter över huvud taget. Kostnadseffektiviteten har tydligt underordnats tiden. Kvaliteten har också varit underordnad tiden men ändå en faktor som beaktats i planeringen. Hade inte tiden varit så dominant hade både kostnadseffektivitet och kvalitet fått mer utrymme i planeringen.

Frågeställning 3

Genom att beskriva ursprungsprocessen och fallstudien har i komparationen skillnader kunnat urskiljas. Därmed anser författaren frågeställning 3 vara besvarad.

Hur följdes den processen vid planeringen av den strategiska sjötransporten av IKS till operation Atalanta?

Tiden har genomsyrat hela planeringen vilket fått till följd att planeringsprocessen inte följts enligt *H FM Tp Grunder*. Beslut om transportsätt och koncept gjordes tidigt på taktisk nivå. Vilket har inneburit att tid vunnits men också att avsteg från processen gjorts.

5.2 DISKUSSION

Vid en jämförelse av processens aktiviteter har inte planeringen följts enligt handboken. Men eftersom erfarenheten hos de intervjuade är lång så har mycket av processen ändå bearbetats på ett indirekt sätt genom att de förstår sambanden inom processen. Processen har nyttjats på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till den tillgängliga planeringstiden genom att utnyttja dess inneboende flexibilitet.

”För att förstå processen måste man förstå sambanden mellan aktiviteterna. Det är sambanden som är processens nyckel.”¹²¹

Systemteorin beskriver komponenter som har en inbördes relation till varandra. I planeringsprocessen har faserna en inbördes ordning men i vilken ordning de tas är inte uttalat. Häri ligger också den inneboende flexibiliteten i processen. Den ger användaren möjlighet att kunna snabba på planeringen när så behövs. Samtidigt finns det en fara i det sättet att planera. Vissa aktiviteter som utelämnats kan få följdverkningar senare i processen. För att kunna göra avsteg som inte ger negativa följdverkningar krävs således erfarenhet.

Den första provintervjun avslutades med frågan *Utnyttjar du transportplaneringsprocessen i ditt arbete*. Svaret var delvis och att erfarenhet tillsammans med tidigare kontakter i mångt och mycket styr hur planeringen struktureras. Dock påtalade den intervjuade att en kontroll kan behöva göras för att säkerställa att processen följs.¹²²

Jag anser att planeringen i huvudsak byggt på erfarenheter från individernas sida, utan att de varit fullt medvetna om var i processen de befunnit sig har de gått igenom tillämpliga delar av den. Det sätt de gått igenom processen på kanske inte till fullo stämmer med ordningen som handbokens processbild presenterar. Men å andra sidan finns det heller inget krav på att göra alla aktiviteter i

¹²¹ <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/cvu/KAP4.pdf>, hämtad 2009-05-21

¹²² Intervju med Mj Otto Gröntoft, PROD LOG, 2009-05-12

respektive fas i turordning. Vidare finns det inget krav att alla aktiviteter eller faser behöver göras. Det måste bli en bedömning utifrån respektive transportfall att utnyttja de delar som anses viktiga av processen som helhet.

Min fallstudie visar att planeringen mellan operativ och taktisk nivå gjordes gemensamt, där en sektion på operativ nivå hade ett helhetsansvar för planeringen av hela operationen. Transportplaneringen ingick som en del i den övergripande planeringen. Den övergripande planeringen har skett parallellt i olika täter och olika nivåer. Detta projektliknande sätt att arbeta på har Försvarsmakten använt sig av i flera år. I detta fall kanske transportplaneringsprocessen kan ses som en stödprocess till den övergripande GOP-planeringen.¹²³ Transportplaneringen behöver här tydligare synkroniseras med den övergripande planeringen, annars riskerar ledningen av transportplaneringen att urholkas.

Den militära organisationsstrukturen är tydlig avseende ledning. En bataljonschef har exempelvis sina kompanichefer och under dem finns plutonschefer. Varför återfinns inte denna tydlighet i transportplaneringen? Ett sätt att komma runt det problemet kan vara att skapa en egen projektgrupp som ansvarar för transportplaneringen av en kommande deployering. Skulle det röra sig om en operativ eller strategisk transport blir således J4, NMCC projektledare för transporten. Aktörerna i projektgruppen bör då bestå av de delar av Försvarsmakten som blir delaktiga i transporten. Dessa skall bland annat bidra med expertkunskaper om lasten, avtalsjuridik, tullbestämmelser och så vidare. Projektgruppen skulle kunna ses som en JOPG fast inom transportplanering. Att utöva en tydlig ledning anser jag är viktigt för att driva processen framåt.

Bristen på tidiga beslut fick i detta fall konsekvensen att transportplaneringen tidsmässigt halkade efter. I *Doktrin för gemensamma operationer* står följande beskrivet:

Effektiv ledning kräver en beslutsprocess som tillåter att beslut kan fattas i rätt tidpunkt och på rätt nivå. Beslutscykeln skall därför behandla såväl kort som medellångt och långt tidsperspektiv. Detta kräver en organisation som är samövad och kan ta beslut och agera snabbt. En stor mängd information flödar kontinuerligt inom en stab, varför det är viktigt att beslutscykeln inte tillåts bli beroende av informationsflödet utan istället möjliggör att initiativet kan tas.¹²⁴

Den 18 december 2008 anvisade Försvarsdepartementet Försvarsmakten att påbörja en planering av operation Atalanta. Den 27 april 2009 skickades en operationsplan ut som tydliggör direktiven från högre chef. Från den politiska anvisningen till en färdigställd operationsplan har det tagit över fyra månader. Dessförinnan har inofficiell planering genomförts. Att med kostnadseffektivitet och kvalitet få tillgång till en lämplig sjötransportresurs kräver framförhållning. Framförhållning i planeringen skapas av initiativ, förmågan att fatta beslut när läget är ovisst. Att planera efter ett antagande kan tjäna mycket tid men ställer dessutom vissa krav. Att skriva kontrakt med ett rederi utifrån ett antagande kostar pengar även om transporten inte genomförs. Men å andra sidan, hur kostnadsdrivande blir transporten om ett sent beslut måste inväntas?

*”Oavsett hur och på vilket sätt transporter och logistikkoncept utformas så är förmågan till strategiska transporter en begränsande faktor.”*¹²⁵

Vid genomförandeplanering beskrivs följande i boken *Systemteori, en introduktion*:

¹²³ Guidelines for operational planning, parallellplaneringsmodell från NATO

¹²⁴ Försvarsmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2005, s. 76

¹²⁵ Försvarsmakten, beteckning, 23 383:67555, *Perspektivplaneringens årsrapport för 2005*, 2005-05-03, s. 24

*”Genomförandet bör följas av utvärdering och ev korrigeringar och anpassningar till nya förutsättningar”*¹²⁶

Detta citat anser jag knyter an till den andra meningen av general Håkan Syrén's uttalande som presenterades i inledningen av uppsatsen: *”Samtidigt krävs beredskap att möta förändrade framtida behov.”*

För att möta förändrade beredskapskrav på deployeringar till internationella insatsområden bör förberedelser för att korta ned förberedelserna inför en transport göras redan idag. Transportkoncepten är för vissa förband i förhand givna. Fallstudien visar exempelvis att det bara finns två olika sätt att få ned fartygen till insatsområdet, egen förflyttning eller lastad på en sjötransport. Här kan förberedelser vidtas för fartygsförbanden. Utrustning som exempelvis vaggor kan tillverkas i förebyggande syfte för att öka förbandets beredskap för en framtida transport. *”Kraven på kort förberedelsetid vid internationella insatser eller medverkan i samhällssäkerhet medför höga krav på förmågan att snabbt ordningsställa materielen inklusive eventuella anpassningar.”*¹²⁷

5.3 VALIDITET OCH RELIABILITET

Genom att metodiskt följa metodbilden och använda resultaten därutav har författaren besvarat givna frågeställningar. Intervjufrågorna till J4 och M4 som i huvudsak varit styrande i fallstudien har en tydlig koppling till aktiviteterna i respektive fas som undersöks. Avsikten med det valet var att centrera svaren till transportplaneringen för operation Atalanta i syfte att erhålla en god resultatvaliditet. Det förutsätter dock att begreppsvaliditeten och reliabiliteten är uppfylld.¹²⁸ Urvalet av individer som intervjuats har medvetet styrts till i huvudsak centrala aktörer inom processen. Genom det urvalet anser författaren att svaren får tydligare koppling till processen och begreppsvaliditeten förstärks. *”[...]Du kan väl inte ta reda på vem som bestämmer i kommunen genom att fråga människor rakt upp och ner – då är det ju upplevd och inte faktisk makt som du mäter!”*¹²⁹

Transportplaneringen av operation Atalanta ligger i närtid med denna uppsats vilket författaren anser stärker reliabiliteten. Om en äldre sjötransport valts med samma syfte som denna uppsats hade troligtvis svaren inte varit lika klara då människor har en tendens att glömma. Precisionen i svaren hade i högre grad kunnat bli lidande.

[...]Om linjalen istället är exakt en meter så är begreppsvaliditeten visserligen garanterad, men om vi slarvar när vi mäter så att de avstånd som faktiskt är en meter ibland blir 97 centimeter och en annan gång 102 centimeter så blir reliabiliteten låg, och inte heller nu kommer vi därför att mäta det vi påstår att vi mäter (dålig resultatvaliditet).¹³⁰

¹²⁶ Norrbom, Carl, *Systemteori – en introduktion*, 1971, s. 11

¹²⁷ http://www.kkrva.se/Artiklar/072/kkrvaht_2_2007_7.pdf, hämtad 2009-05-13, s. 79

¹²⁸ Esaiasson m.fl., *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 2002, s. 61

¹²⁹ Esaiasson m.fl., *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 2002, s. 62

¹³⁰ Esaiasson m.fl., *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 2002, s. 68

5.4 FÖRSLAG FÖR VIDARE FORSKNING

Varför har inte Försvarsmakten bättre avtal avseende strategiska sjötransporter i likhet med Danmark och Norge? De har skrivit ett så kallat dormantkontrakt med rederinäringen, vilket är en typ av beredskapskontrakt. Enkelt uttryckt innebär det att när kontraktet aktiveras passeras de andra kunderna i kön som väntar på samma transportresurser. Detta ger således en högre tillgänglighet på civila resurser.

Idag koncentrerar sig den politiska nivån och Försvarsmakten på strategiska flygtransporter. Varför har det blivit så? Kan Försvarsmakten förlita sig under NBG 2011 att Norge tar på sig ansvaret för sjötransporterna en gång till?

Hur kommer Marinens framtida logistikfartyg (L10) påverka behovet av strategiska sjötransporter efter att de levererats? En intressant vinkling på den forskningsfrågan kan vara att se det ur ett amfibieperspektiv.

Hur ska vi i framtiden med högre beredskapskrav kunna sörja för en effektiv och snabb transportplanering? Inom EU diskuteras High-speed ferries som ett alternativ istället för ordinarie sjötransporter för framtida deployeringar.¹³¹ Transportplaneringen för en insats kanske bör närma sig ett PUT¹³²-bedömning. Hur kan PUT appliceras på transportplaneringsprocessen? Och vad kan redan idag genomföras för att kunna hålla en högre transportberedskap?

6. SAMMANFATTNING

Operation Atalanta är en EU-gemensam marin operation utanför Somalias kust som syftar till att skydda World Food Program sjötransporter från piratattacker i området. Försvarsmaktens styrkebidrag till operationen består i huvudsak av Internationella Korvettstyrkan (IKS) som innehåller korvetterna HMS Stockholm, HMS Malmö och stödfartyget HMS Trossö. Förbandet transporterades till insatsområdet via strategisk sjötransport. Att transportera svenska örlogsfartyg på detta sätt är tämligen nytt inom marinen. Strategiska sjötransporter kräver framförhållning då sjötransportresurserna i vissa fall kan vara svårt att få tillgängliga på den tid som önskas. Därför har denna uppsats inriktats på transportplaneringen av operation Atalanta.

Mycket av den försvarsmaktsmateriel som skickas ut till internationella insatser kan vara både tung och skrymmande varför behov av sjötransporter kommer att kvarstå. Vid transportplanering av strategiska sjötransporter krävs en större framförhållning än exempelvis flygtransporter. Anledningen till det är bland annat att Försvarsmakten konkurrerar med andra kunder om tillgängliga resurser samt att transporter till sjöss tar längre tid.

Transportplaneringsprocessen är en process beskriven i *Handbok för Försvarsmaktens Transporter (H FM Tp Grunder)*.¹³³ Denna process har som syfte att underlätta transportplaneringen för alla typer av transporter som genomförs inom Försvarsmakten. Försvarsmaktens förre överbefälhavare, general Håkan Syrens har uttalat följande: "Behovet av snabbt gripbar militär förmåga är idag är idag större än på mycket länge. Samtidigt krävs beredskap att möta förändrade framtida behov"¹³⁴

¹³¹ <http://www.eda.europa.eu/genericitem.aspx?area=2&id=32>, hämtad 2009-05-22

¹³² Planering Under Tidspress, en planeringsprocess framtagna av Peter Thunholm på Försvarshögskolan

¹³³ Försvarsmakten, *Handbok Försvarsmaktens Transporter, Grunder*, 2006, s. 99

¹³⁴ Försvarsmakten, *Både och – en liten bok om dubbla uppgifter och framtiden krav*, 2007, s. 1

Uppsatsen är inriktad på att undersöka och jämföra teori med praktik där kvalitativ textanalys har ställts mot kvalitativa intervjuer. Genom en undersökning av transportplaneringen under operation Atalanta, som därefter jämförts med *Handbok Försvarsmaktens Transporter Grunder (H FM Tp Grunder)*, har skillnader identifierats. Dessa skillnader har senare värderats mot hur transportplaneringsprocessen följdes. Faktorerna kostnadseffektivitet, tid och kvalitet har speciellt granskats genom att identifiera deras inverkan på planeringen.

Transportplaneringsprocessen har i denna uppsats begränsats till att undersöka de tre första delprocesserna som författaren valt kalla för faser. Dessa är *inhämtning, bedömning och upphandling*. Dessa faser används genomgående i empirin, där underaktiviteterna i respektive fas presenteras och faktorernas inverkan kartläggs.

Fallstudien visar att transportplaneringsprocessen inte följts enligt *H FM Tp Grunder*. Den främsta orsaken är tidsbrist som forcerat planeringen. Erfarenhet hos dem som varit involverade i planeringen har dock medgett att kontrollerade avsteg från processen kunnat göras. Erfarenheten har i detta fall övervunnit dålig framförhållning, en framförhållning som från Försvarsmaktens sida har varit svår att påverka.

Kostnadseffektiviteten brast tidigt. Redan i planeringsanvisningen från Försvarsdepartementet till Försvarsmakten den 19 december, 2008 framkom vad transporten fick kosta. En aktiv redare som följer massmedia kan enkelt få tillgång till denna information, vilket troligtvis påverkar kostnaden för transporten negativt. Kvaliteten har varit underordnad tiden men ändå viktig för att kunna erhålla rätt transportresurs i rätt tid.

Att genomföra en upphandling kan vara tidskrävande. I operation Atalanta hade det varit en fördel om avtal redan funnits med en ramavtalspartner. Då hade troligtvis ett avrop till den leverantören kunnat göras betydligt tidigare vilket hade fått ner priset på transporten. Genom färdiga sjötransportavtal och tidigare beslut kommer kostnadseffektiviteten tillsammans med tiden och kvaliteten att öka. Vilket av dessa olika alternativ som blir mest kostnadseffektivt för Försvarsmakten i ett längre perspektiv kan bara framtiden utvisa.

7. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

7.1 KÄLLOR

Opublicerat

2009-03-11, e-post korrespondens mellan transportleverantören – Marinbasen, FMLOG

2009-03-19, e-post korrespondens mellan transportleverantören – J4, FMLOG och Marinbasen,

2009-04-01, e-post korrespondens mellan transportleverantören – FMLOG,

Försvarsmakten, beteckning 14 700:900466, *Anbudsförfrågan avseende sjötransport (sealift) av fartyg mellan Karlskrona och Djibouti*, 2009-02-20

Försvarsmakten, beteckning 01 800:53387, *Beslut avseende genomförande av strategisk transport*, 2009-02-25

Försvarmakten, beteckning 01 800:52220, *Förberedande försvarmaktsorder/OPORDER avseende förberedelser inför marininsats i Somalia, EU NAVFOR OP ATALANTA*, 2009-04-28

Försvarmakten, beteckning 01 800:52993, *OPLAN för det svenska bidraget till EU NAVFOR ATALANTA*, 2009-04-27

Försvarmakten, beteckning, 23 383:67555, *Perspektivplaneringens årsrapport för 2005*, 2005-05-03

Försvarmakten, beteckning 02 100:54258, *Rapport efter genomförd rekognosering i Djibouti*, 2009-03-11

Försvarmakten, beteckning 14 700:901149, *Tilldelningsbeslut avseende sjötransport (sealift) av 3 fartyg mellan Karlskrona och Djibouti Målnr: FM-016-09*, 2009-03-09

Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta, Åselius, Gunnar, *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*, 2008-09-04

Hansson, Sven: *”Vad innebär EU-Battle Groups insatstid för dess transporter?”*, Stockholm, Krigsvetenskapliga institutionen, Förvarshögskolan, 2005, C-uppsats 19 100:2000

Hartikainen, Glenn: *”Från projekt till process? : Försvarmaktens doktrinutveckling i går, i dag, i morgon.”*, Stockholm, Förvarshögskolan, 2008, C-uppsats 1442/7:1

Jansson, Martin, *”Multimodala containertransporter - ett transportsätt sui generis?”*, Linköpings universitet, 2006, Magisteruppsats

Regeringen, beteckning Fö2008/3443/MIL, *Anvisning att vidta planering och förberedelser inför ett svenskt bidrag till EU:s marina insats utanför Somalias kust, Atalanta*, 2008-12-19

Regeringen, proposition 2008/09:140, *Ett användbart försvar*, 2009-03-19

Regeringens proposition, 2008/09:108, *Svenskt deltagande i Europeiska unionens marina insats utanför Somalias kust*, 2009-01-29

Ståhl, Magnus: *”Vad är strategisk rörlighet?”*, Stockholm, Krigsvetenskapliga institutionen, Förvarshögskolan, 2004, C-uppsats 19 100:2001

Publicerat

Försvarmakten, *Både och – en liten bok om dubbla uppgifter och framtiden krav*, 2007, Stockholm, Försvarmaktens informationsavdelning

Försvarmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2005, Stockholm

Försvarmakten, *Handbok för Försvarmaktens transporter Grunder*, 2006, Stockholm

Intervjuer

2009-05-12, provintervju med major Otto Gröntoft, handläggare på Försvarens produktionsstab, logistikavdelning

2009-05-14, intervju med avdelningsdirektör Stefan Nohrenius tillhörande Försvarens produktionsstab, logistikavdelningen (är intervjuad för sin tidigare roll inom FMLOG)

2009-05-15, intervju med kommandörkapten Lars Berndtson, chef NMCC, tillhörande Försvarens insatsstab, logistiksektionen, J4

2009-05-18, intervju med kapten Carl Arosenius, handläggare på NMCC

2009-05-18, intervju med Pelle Hovland, upphandlare tillhörande Försvarens logistikorganisation, FMLOG

2009-05-19, telefonintervju med major Andreas Nordén, handläggare och ställföreträdande chef för Marintaktiska stabens logistiksektion, M4

Internet

Council of the European Union

<http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/naviresjuin.pdf>, 2009-06-12

European Defense Agency, <http://www.eda.europa.eu/genericitem.aspx?area=2&id=32>,
2009-05-22

En webbsida med samlade kända citat, <http://www.gaia.com/quotes/topics/victory>, 2009-04-27

Kungliga krigsvetenskapsakademien, http://www.kkrva.se/Artiklar/072/kkrvaht_2_2007_7.pdf,
2009-05-13

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/lang/effektivitet/159058>, 2009-05-11

<http://www.ne.se/lang/tid>, 2009-05-11,

<http://www.ne.se/sok/kvalitet?type=NE>, 2009-05-11

<http://www.ne.se/upphandling>, 2009-05-13,

<http://www.ne.se/1%C3%A5ng/process/287280>, 2009-04-26

Stockholms stadsarkiv, <http://www.ssa.stockholm.se/upload/Arkivvard/FAQ/14.pdf>,
2009-05-22

Svenska FN förbundet, <http://www.sfn.se/fn-info/om-fn/fn-stadgan/#kapitel7>, 2009-05-11

Västra Götalandsregionen, <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/cvu/KAP4.pdf>,
2009-05-21

Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Shiplift>, 2009-05-13

7.2 LITTERATUR

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum, *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*, 2005, 4:e upplagan, Malmö, Liber Ekonomi

Andersson, Bengt-Erik, *SOM MAN FRÅGAR FÅR MAN SVAR – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1995, Stockholm, Norstedts Förlag

Chalmers, F, Alan, *Vad är vetenskap egentligen?*, 1976, St Lucia, Queensland, University of Queensland Press

Depoy, Elizabeth & Gitlin, N, Laura, *Forskning – en introduktion*, 1999, Lund, Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, 2009, Lund, Studentlitteratur

Ekgren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas, *Uppsatshandbok*, 2006, Studentlitteratur

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 2002, Stockholm, Norstedts Juridik AB

Holm, Idar, Magne, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997, Lund, Studentlitteratur

Merriam, B, Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994, Lund, Studentlitteratur

Norrbom, Carl, *Systemteori - en introduktion*, 1971, Stockholm, M & B fackboksförlaget

Popper, K, *The Logic of Scientific Discovery*, 1972, London, Routledge

Vego, Milan, *Operational Warfare at Sea – Theory and practice*, 2009, London, Routledge

7.3 FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Försvarsmaktens transportplaneringsprocess	14
Figur 2. Författarens förklaring av hur teorin används	15
Figur 3. Författarens egen modell över vald metod	17
Figur 4. Fasen <i>inhämtning</i>	19, 26, 36
Figur 5. Fasen <i>bedömande</i>	21, 29, 37
Figur 6. Fasen <i>upphandling</i>	24, 33, 39

Bilaga 1: Intervjufrågor

Intervjufrågor till INSS J4, NMCC och MTS

1. Hur gammal är du och hur länge har du varit anställd i Försvarsmakten?
2. Hur lång erfarenhet har du av transportplanering?
3. När högre chefs order för planeringen av operation Atalanta gavs
 - Hur analyserade ni planeringsdirektiven?
 - Med vilket underlag fattade ni beslut om transportsätt?
 - Genomförde ni någon resursinventering, vad gav i så fall den?
4. Vid bedömning av transportkoncept
 - Vilka grundvärden styrde (ex vikt, storlek, farlig/ofarlig last etc.)?
 - Identifierades några gränssättande aspekter (ex regelverk, tid, ekonomi, infrastruktur, lastens karaktär etc.)?
5. Vad gav rekogniseringsresan för värdefull information för planeringen?
6. Utarbetades det något alternativt transportkoncept där en alternativjämförelse gjordes?
7. Vad avgjorde valet av transportkoncept?
8. Vilka stod för detaljutformningen av transportkonceptet och vad bestod detaljerna av?
9. Skedde det en upphandling eller ett avrop av transportresurs?
10. Har samverkan med olika delar av Försvarsmakten förelegat, om så är fallet i vilket skede av planeringen skedde det?
11. Vilket anser du varit mest kostnadsdrivande i planeringen? Det vill säga en kostnad som kan påverkas.
12. Vad anser du varit mest styrande avseende ekonomin?
13. Har internationell påverkan spelat någon roll för planeringen?
14. Hur har hotbilden i insatsområdet påverkat planeringen?
15. På vilket sätt har följande faktorer påverkat planeringen? Kan du precisera när i planeringen de haft störst betydelse?
 - Kostnadseffektivitet
 - Tid
 - Kvalitet
16. Har planeringen för operation Atalanta på något sätt skilt sig från tidigare planeringar av sjötransporter, exempelvis Liberia eller Tchad?
17. Vad anser du totalt sett varit mest styrande i planeringsprocessen av operation Atalanta?
18. När du ser tillbaka på planeringen inför deployeringen vad anser du då är de viktigaste erfarenheterna att ta med sig?
19. Anser du att transportplaneringsprocessen kan förbättras? Om ja, i så fall hur?

Bilaga 2: Intervjufrågor

Fråga 1- 16 riktar sig till Avddir Stefan Nohrenius, PROD LOG

1. Hur gammal är du och hur länge har du varit anställd i Försvarmakten?
2. Hur väl bekant är du med Försvarmaktens transportplaneringsprocess?
3. Utnyttjar du transportplaneringsprocessen som ett hjälpmedel vid planering av transporter, om inte motivera varför?
4. Hur lång erfarenhet har du av militär/civil transportplanering och på vilken eller vilka nivåer har du jobbat med det?
5. Vilka styrningar/direktiv fick ni av högre chef och vad innebar dom för er?
6. Hur valde ni att strukturera upp planeringsarbetet efter styrningarna/direktiven erhöållits?
7. Har samverkan med olika nivåer inom Försvarmakten förelegat, om så är fallet i vilket skede av planeringen har det skett?
8. Hur har inhämtning av underlag för val av transportkoncept gått till?
9. Hur kom ni fram till det valda transportkonceptet?
10. Vilket anser du varit mest kostnadsdrivande i planeringen, dvs en kostnad som kan påverkas?
11. Vad anser du varit mest styrande:
 - från högre chef?
 - för valt transportkoncept?
 - från förbandet?
 - avseende ekonomin?
 - avseende internationell påverkan?
12. Vad anser du totalt sett varit mest styrande i planeringsprocessen?
13. I vilken utsträckning har *kostnadseffektivitet*, *tid* och *kvalitet* påverkat planeringen. Om de påverkat planeringen precisera i vilket skede?
14. Har planeringen för operation Atalanta på något sätt skilt sig från tidigare planeringar av sjötransporter, exempelvis Liberia eller Tchad?
15. När ni tänker tillbaka på transportplaneringen innan deployeringen vad anser ni då varit de viktigaste faktorerna att ta med sig som erfarenheter?
16. Anser du att transportplaneringsprocessen kan förbättras? Om ja, i så fall hur?

Frågorna 17-26 riktar sig till FMLOG upphandlingsenheten.

17. Hur gammal är du och hur länge har du varit anställd i Försvarmakten?
18. Hur väl bekant är du med Försvarmaktens transportplaneringsprocess?
19. Hur många och vilka har varit delaktiga i upphandlingen/avropet?
20. När blev upphandlingsenheten kontaktad för att påbörja upphandling/avrop?
21. Hur valde du att strukturera upp arbetet med upphandlingen?
22. Hur uppfattades det underlag ni fick som låg till grund för upphandlingen?
23. Vilka delar av Försvarmakten har ni samverkat med under upphandlingen/avropet?
24. Vad var avgörande för valet av leverantör och transportresurs?
25. Hur har följande faktorer påverkat upphandlingen: *kostnadseffektivitet, tid och kvalitet*?
26. Hur anser du kvaliteten varit från leverantörens sida under upphandling/avropsprocessen?