



Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare:</i>	Kd Gabriella Olsson	<i>Program:</i>	OP 11-14
<i>Handledare:</i>	Niklas Stenlås	<i>Kurs:</i>	1OP147
<i>Examinerande lärare:</i>	Håkan Gunneriusson	<i>Ord:</i>	11 331
<i>Examinator:</i>	Håkan Gunneriusson	<i>Sidor:</i>	46

OMDANING FÖRSVARSLOGISTIK - Utifrån fem grundläggande principer

Sammanfattning:

Svensk försvarslogistik genomgår i skrivande stund en stor organisationsförändring som innebär att stora delar av verksamhets- och ansvarsområden som tidigare funnits under Försvarsmaktens logistik, FMLOG, nu överförs till den civila myndigheten Försvarets Materielverk, FMV. Försvarsmakten och FMV skall genom reformen tillsammans spara 760 miljoner kronor per år. Besparingar som skall skapa ekonomiska förutsättningar att utveckla Försvarsmakten mot ett mer användbart och tillgängligt försvar.

I uppsatsen analyseras i vilken utsträckning de fem grundläggande principerna för militär logistik; *Helhetssyn*, *Resurseffektivitet*, *Behovsstyrd logistik*, *Anpassad tillgänglighet* och *Interoperabilitet* varit integrerade i reformen *Omdaning Försvarslogistik* vilket svarar på frågan om det finns en spårbarhet till Försvarsmaktens *Grundsyn Logistik* i densamma.

Undersökningen visar att principen *Resurseffektivitet* är fokus för reformens mål och syfte men att även övriga principer till viss del går att spåra i reformsarbetet. En slutsats jag dragit av detta är att Försvarsmaktens *Grundsyn Logistik* och de fem grundläggande principerna för militär logistik används vid planering av militär logistik och bedöms därför inte vara inaktuella.

I uppsatsens avslutande del diskuteras undersökningens resultat och slutsatser och paralleller dras till både teori kring militär logistik och till rådande forskningsläge inom området.

Nyckelord: **Omdaning försvarslogistik, Militär logistik, Grundläggande principer, Organisationsförändring, Logistikreform, Resurseffektivitet**

Innehåll

1. Introduktion	3
1.1. Inledning	3
1.2. Bakgrund	4
2. Problemformulering och Syfte	7
2.1. Problemformulering.....	7
2.2. Syfte.....	8
2.3. Frågeställning	8
3. Forskningsläge.....	8
4. Teori.....	10
4.1. Inledning	10
4.2. Militär Logistik.....	10
4.3. En organisationsteori om planerad förändring	13
5. Metod.....	16
5.1. Tillvägagångsätt.....	16
5.2. Analysverktyg – de fem grundläggande principerna.....	18
5.3. Informanterna	21
6. Omdaning försvarslogistik utifrån de fem grundläggande principerna om militär logistik ..	21
6.1. Varför förändras organisationen?	21
6.2. Vad är det som förändras?	23
6.3. Var sker förändringen?	33
6.4. Hur sker förändringen?.....	35
7. Svar på uppsatsens frågeställning.....	36
8. Diskussion och slutsatser.....	37
9. Förslag på fortsatt forskning.....	41
10. Referensförteckning	42
11. Bilagor.....	44
11.1. Intervjufrågor - Mats Ström 2014-04-23 och Claes Thagemark 2014-04-24.....	44
11.2. Intervjufrågor – Per Örtengren 2014-05-07	46

1. Introduktion

1.1. Inledning

I have no reason to believe that logistics will ever have much military sex-appeal, except to serious soldiers, but this book is written in the hope that I am wrong.¹

Detta citat går att finna i inledningen av generalen Julian Thompsons bok *The Lifeblood of War* som handlar om militär logistik. Sedan är det väl använt för att skämtsamt belysa det historiskt svala intresset för militär logistik bland andra av Moshe Kress i boken *Operational Logistics – The Art and Science of Sustaining Military Operations*.

Många krigsmän i historien har gjort misstaget att negligera logistiken. De har sorterat bort logistik från taktiken och tänkt framåt, framåt och när sedan mat, drivmedel och andra förnödenheter tagit slut, har det varit ett allt för stort glapp mellan de snabba, utarmade trupperna och de långsamma logistiska resurserna. Historien har återupprepats gång på gång. George Washington i Amerikanska Inbördesriget, Napoleon i Spanien och i Ryssland, General Ludendorff i första världskriget, Fältmarskalk Montgomery i andra världskriget och General MacArthur i Koreakriget är bara några exempel på militära ledare som alla, trots sin i övrigt excellenta planering och genomförande, har fått uppleva grava operationella konsekvenser på grund av negligering av logistik.²

Idag vet vi att logistik är nödvändigt för att strida. Det har utarbetats avancerade koncept och metoder för att tillse att det logistiska flödet fungerar. Det måste helt enkelt fungera oavsett hur striden fortlöper. En militär styrka får aldrig riskera att stå utan logistik. I inledningen av boken *Operational Logistics: The Art and Science of Sustaining Military Operations* radar författaren upp ett antal citat, bland annat det av Thompson ovan, uttalade av stora krigsmän i historien.

¹ (Julian Thompsons citat från boken *The Lifeblood of War* dock av författaren hämtad från) Kress, M. *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*. Boston, 2002, ix

² Kress, M. *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*, Boston, 2002, 2

Citaten indikerar att krigsmän historiskt har sett logistik som något sekundärt jämfört med annan taktik och strategi.³

Försvarslogistik är viktigt och måste därför få lov att kosta. Kostnadseffektiviseringar kan annars komma att bli ett hot mot vår nationella säkerhet, då Sverige riskerar att begå det historiska misstaget att negligera vikten av militär logistik i sin modernisering av densamma.

1.2. Bakgrund

Försvarslogistiken har de senaste åren genomgått en rad förändringar som bland annat mynnat ut i uppbyggnaden av organisationen Försvarmaktens logistik (FMLOG). Nu genomförs reformen *Omdaning försvarslogistik*⁴ som inneburit att delar av FMLOG förs över till Försvarets Materielverk (FMV). Främst gäller det ansvarsdelar inom verkstäder, förråd, upphandling och service som flyttas från Försvarmakten till FMV. Anledningen är att effektivisera logistik- och stödverksamhet för att skapa ekonomiska möjligheter för Försvarmakten att utvecklas mot ett mer användbart och tillgängligt försvar.⁵

I regeringens proposition 2008/09:140 – *Ett användbart försvar* anger regeringen en ny försvarspolitisk inriktning. Det handlar om att försvaret ska bli mer lätthanterligt och användbart. Försvaret ska bestå av många användbara, tillgängliga förband. Insatsförbanden skall vara beredda att verka både inom Sverige, i dess närområde och i övriga världen. Flexibilitet och tillgänglighet är ledord i den nya inriktningen. För att skapa ekonomiska förutsättningar till denna utveckling skall effektivisering och vidare stora besparingar genomföras i Försvarmaktens stödverksamhet.⁶

Den 9 december 2008 slöts ett avtal mellan Försvarmakten och FMV, *samordningsavtalet*⁷. Syftet med avtalet är att samordna rutiner och övergripande relationer mellan myndigheterna kopplat mot reformen och den nya organisationen. Parterna är självständiga myndigheter som är

³ Kress, *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*. 2002, vii-ix

⁴ Försvarets Materielverks hemsida, 2012, (<http://www.fmv.se/sv/Verksamhet/FM-Log---FMV/>) 2014-03-31

⁵ Försvarmaktens hemsida, (<http://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/forsvarsmaktens-logistik-fmlog/>) 2014-03-31

⁶ Regeringens proposition 2008/09:140 . ”Ett användbart försvar”, Stockholm: Försvarsdepartementet., 1

⁷ *Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009*, utgåva 012, HKV 03 200:76 010

direkt underställda regeringen och skall därför i sin relation i första hand efterleva riksdagens och regeringens krav och beslut.

Avtalet består av ett huvuddokument med grundläggande principer och fyra annex som behandlar materieförsörjning, integrerad materielledning, internationell verksamhet och personal.⁸

Vid ett regeringssammanträde den 29 april 2010 beslutades att förslag skulle tas fram för att göra stödverksamhet inom försvarsområdet effektivare och billigare. Uppdraget lämnades till en statlig utredare som skulle ta fram förslag på hur kostnader inom Försvarmaktens logistikverksamhet med andra stödjande myndigheter skulle minska med minst två miljarder kronor per år jämfört med 2008.⁹ Uppdraget från regeringen var att:

[...] lämna förslag på en mer ändamålsenlig och kostnadseffektiv forsknings- och utvecklingsverksamhet samt materiel- och logistikförsörjning på försvarsområdet. I uppdraget ingår att analysera Försvarmaktens logistikverksamhet och det stöd som Försvarets materielverk (FMV), Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) och Försvarshögskolan (FHS) lämnar till Försvarmakten. Förslagen ska utgå från Försvarmaktens behov av stöd och ska frigöra ekonomiskt utrymme för att, i enlighet med riksdagens beslut, göra omställningen till ett mer användbart och tillgängligt insatsförsvar med anställda och kontrakterade soldater och sjömän möjlig.¹⁰

Försvarsstruktursutredningen gav ut betänkandet *Forskning och utveckling samt försvarslogistik – i det reformerade försvaret* (SOU 2011:36)¹¹. Som menade att Försvarmaktens behov skulle vara styrande och syftet var att omställningen skulle göra Försvarmakten till ett mer användbart och tillgängligt insatsförsvar.¹² Slutsatserna angående materiel- och logistikförsörjning i betänkandet var i stora drag att försörjningen bör samordnas. Livscykelperspektiv och tillgänglighet är nyckelbegrepp och stora förändringar kommer att krävas för att nå målen. Försvarmakten skall ägna sig åt sina huvuduppgifter:

⁸ *Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009*, 1

⁹ SOU 2011:36, ”Forskning och utveckling samt försvarslogistik – i det reformerade försvaret”

¹⁰ Ibid, 23

¹¹ Ibid

¹² Ibid, 23

Försvarsmaktens främsta uppgift är att ansvara för Sveriges militära försvar och att värna om Sverige. Det gör vi genom att öva och göra insatser dygnet runt, året runt, på marken, i luften och till sjöss. När helst behov uppstår ska Försvarsmakten vara redo att agera. Sverige hjälper också andra länder där det finns krig och konflikter.¹³

Citatet ovan beskriver kort Försvarsmaktens huvuduppgifter så som de beskrivs på Försvarsmaktens hemsida. Försvarsmakten skall fokusera på sina huvuduppgifter samtidigt som mer ansvar och större befogenheter för de uppgifter som enligt betänkandet inte är direkt Försvarsmaktsspecifika skall ges till privata aktörer eller till andra myndigheter. Detta syftar till att avlasta Försvarsmakten för att snabbare uppnå de försvarspolitiska målen. Uppgifterna som ges till andra myndigheter eller till de privata aktörerna skall vara mer specifika och tydligare än de varit tidigare. Vidare bör kraven på kostnads- och leveranseffektivitet vara mycket hög samt skall uppföljning och redovisning ske kontinuerligt. I texten betonas att detta ställer krav på Försvarsmakten att omsättningen och beställningar av stödet inom de olika områdena bör vara relevanta. Leverantören måste få veta av Försvarsmakten vad som är tillräcklig nivå (kvalitativ och kvantitativ) på det levererade stödet.¹⁴

I regeringens proposition 2011/12:86, *En effektiv försvarslogistik*, föreslås det att regeringen bemyndigas att ta beslut om den framtida utformningen av försvarslogistiken. Regeringens bedömning grundas på såväl *Försvarsstrukturutredningen* som på en redovisning som de båda myndigheterna gemensamt lämnade den 1 mars 2012. Bedömningen från regeringen är att det i materiel- och logistikförsörjningen bör finnas en tydligare och mer effektiv organisation för uppgifts- och ansvarsfördelning mellan Försvarsmakten och FMV. Denna bör ha beställar- och leverantörsstruktur i syfte att möjliggöra förändringar mot ett mer användbart och tillgängligt försvar. Stödverksamheten skall bli mer effektiv bland annat genom att skapa en mer ändamålsenlig beställar- och utförarorganisation. Den framtida logistiken bör organiseras så att en större del av försvarslogistiken och fler personer kvarstannar i Försvarsmakten än vad

¹³Försvarsmaktens hemsida, (<http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/myndigheten/>), 2014-04-01.

¹⁴ SOU 2011:36, "Forskning och utveckling samt försvarslogistik – i det reformerade försvaret", 294-295

Försvarsstrukturutredningen föreslog. På så vis kommer ett mindre antal personer beröras av verksamhetsreformen.¹⁵

2. Problemformulering och Syfte

2.1. Problemformulering

I Försvarsmaktens blogg om logistik, *Log-bloggen*, skrev före detta chefen för FMLOG, Mats Ström, ett inlägg om vikten av att säkerställa att logistik inom Försvarsmakten fungerar även i värsta scenariot; krig. Han poängterar i inlägget att när inget annat i samhället fungerar måste försvarslogistiken göra det.¹⁶

I en intervju med Ström beskriver han problematiken kring militär logistik och han betonar de tre beredskapsnivåerna fred, kris och krig. Ström menar att det är dessa Försvarsmakten måste förhålla sig till i sin fortsatta planering. Logistikerna måste fungera i samtliga nivåer. Detta är en av anledningarna till att militär logistik är unikt och att Försvarsmaktens logistikorganisation på så vis inte är direkt jämförbar med civila motsvarigheter. Det måste finnas resurser att öka beredskapen och att lägga i ytterligare en växel vid behov. Han menar att detta såklart inte skall hindra Försvarsmakten från att vara kostnadsrationella och fortsätta att effektivisera sin verksamhet, dock måste detta göras med samtliga beredskapsnivåer och militär logistikens särart i åtanke.¹⁷

Precis som Ström beskriver är militär logistik unik och det är också min utgångspunkt i uppsatsen. Det ställs stora krav på Försvarslogistiken då den skall fungera både i fredstid och under insats i Sverige, i vårt närområde och i övriga världen.

Enligt Försvarsmaktens *Grundsyn Logistik* skall de fem grundläggande principerna, *Helhetssyn*, *Behovsstyrd logistik*, *Anpassad tillgänglighet*, *Resurseffektivitet* och *Interoperabilitet* vara vägledande för all planering och genomförande av logistik i Försvarsmakten.¹⁸ Då finns det anledning att anta att man i reformen *Omdaning Försvarslogistik* och i skapandet av den nya

¹⁵ Regeringens proposition 2011/12:86. "En effektivare försvarslogistik", Stockholm: Försvarsdepartementet., 1

¹⁶ Försvarsmaktens blogg, (<http://blogg.forsvarsmakten.se/log-bloggen/2013/12/04/tack-och-hej-fran-mats-strom/>) 2014-05-18

¹⁷ Ström, Mats; FMV. Intervju 2014-04-23

¹⁸ Försvarsmakten, "Grundsyn Logistik", Stockholm, 2007, 13

myndighetsgemensamma organisationen tagit hänsyn till just dessa. Dock verkar det som att principen *Resurseffektivitet* har tagit mer plats och varit viktigare i organisationsförändringen än de övriga principerna.

2.2.Syfte

I uppsatsen kommer jag att undersöka vilket inflytande de fem grundläggande principerna för militär logistik har haft i reformen *Omdaning Försvarslogistik*. Syftet med denna studie är att undersöka om det i reformsarbetet finns en spårbarhet till Försvarsmaktens doktrin *Grundsyn logistik* och de fem grundläggande principer doktrinen tar upp. Ifall undersökningen skulle visa att det inte finns en sådan koppling skulle det kunna betyda att Försvarsmaktens Grundsyn Logistik är förlegad och att detta är orsaken till att den inte använts i reformsarbetet. En annan tänkbar förklaring är att man i reformen *Omdaning Försvarslogistik* inte tagit hänsyn till Försvarsmaktens grundläggande principer för militär logistik av till exempel ekonomiska eller säkerhetspolitiska skäl. Skulle undersökningen visa att någon eller några av principerna är väl integrerade i reformen skulle det vidare vara intressant att studera om reformen varit lyckad eller inte och på så vis säga något om principernas användningsvärde.

2.3. Frågeställning

I vilken utsträckning är de fem grundläggande principerna för militär logistik integrerade i reformen *Omdaning Försvarslogistik*?

3. Forskningsläge

Forskning inom området är inte obefintlig även som jag redan i uppsatsens inledning gjort ett försök att belysa problemet att militär logistik historiskt varit något negligerat. I uppsatsens forskningsläge har jag valt att presentera två C-uppsatser inom området.

Magnus Magnusson skriver i sin uppsats, *Militär kultur eller civilt entreprenörskap – vad skapar högst tillit och effekt? (Will business beat culture?)*, från 2006 om hur det funnits en politisk strävan de senaste åren om att utöka inslaget av kommersiella lösningar inom den militära strukturen. Han beskriver att den militära organisationen har både historiskt sett och i nutid varit

beroende av den kommersiella marknaden när det gäller försörjning av tjänster och materiel. Studien bygger på en enkätundersökning av personal på ett militärt förband. Enkätundersökningen behandlar personalens förtroende för militära kontra privata koncept. Undersökningens avsikt är att komma fram till om det finns ett samband mellan personalens förtroende för en stödorganisation, som de i en utsatt situations skulle vara i beroendeställning till, och förbandets förmåga att avge avsedd effekt. Författaren finner detta samband i sin analys. Uppsatsens undersökning visar också att det i samband med en militär insats, från personalen, finns ett högre förtroende för ett traditionellt militärt förhållningssätt inom logistikorganisationen än för kommersiella lösningar. Det framgår dock att privata aktörer inte utesluts generellt, utan så länge det inte påverkar förbandets säkerhet eller kontroll kan de ges förtroende att stödja verksamheten. Ytterligare en intressant aspekt av undersökningens resultat var det generellt låga förtroendet för den bakre nivån av logistikfunktionen. Tyvärr framgår det inte av undersökningen vad detta låga förtroende beror på.¹⁹

Magnussons forskning är intressant för min egen studie kopplat till de slutsatser som dras angående förtroendet för civila jämfört med militära koncept. I reformen *Omdaning försvarslogistik* skall stora delar av militär logistikverksamhet flyttas från en militär till en civil myndighet och att det finns ett förtroende för den nya organisationen kommer att vara viktigt.

Den andra uppsatsen jag har valt att presentera heter, *Logistikprincipers användning vid militär planering – en studie av Falklandkriget 1982 och Gulfkriget 1991 utifrån fem principer för logistik*, och är skriven av Niclas Wetterberg på Chefsprogrammet 07-09. Uppsatsen är en beskrivning av militära principernas användning vid genomförande och planering av militär verksamhet. Författaren menar att det inte är något nytt fenomen att använda sig av tidigare erfarenheter, i form av principer, i militär verksamhet. Uppsatsens syfte är att exemplifiera hur en befälhavare eller stabsofficer kan använda sig av logistiska principer för att reflektera över logistiska utmaningar vid militär planering. Författaren använder sig av abduktion som metod när han värderar principerna mot två konventionella krig, Gulfkriget 1991 och Falklandskriget 1982. Principerna för militär logistik används sedan som analysverktyg för att studera krigen var för sig. Sedan görs en komparation av resultaten som slutligen används för att dra slutsatser och

¹⁹ Magnusson, M, "Militär kultur eller civilt entreprenörskap – vad skapar högst tillit och effekt? (Will business beat culture?)", C-uppsats, Försvarshögskolan, 2006

värdera principerna. Författaren drar slutsatser kopplat mot varje princip och kommer slutligen bland annat fram till att principer bör användas vägledande vid planering men menar att principerna inte skall ses som krav för att uppnå framgång.²⁰

Wetterbergs studie påminner om min egen på det viset att han tittar på hur militära logistiska principer används vid planering av militär verksamhet. Skillnaden är dock att han gör det på individnivå medan jag själv analyserar detta på organisationsnivå. Dock tror jag att en jämförelse av slutsatser angående hur användbara militära principer är i planering och genomförande av militär verksamhet kan komma att bli intressant. Även detta kommer jag att återuppta i uppsatsens kapitel *Diskussion och slutsatser*.

4. Teori

4.1. Inledning

Förenklat kan det sägas att teori används av forskaren för att förklara hur olika fenomen hänger ihop. En enkel och okomplicerad teori sägs vara grunden till en lyckad forskning.²¹ I detta kapitel har jag valt att lyfta resonemang kring militär logistik och organisationsteori kring planerad förändring.

Jag har valt att använda detta som uppsatsens teori eftersom jag anser att det är viktig för att få en förståelse och på så vis mer objektivt kunna analysera organisationsförändringen kopplat mot reformen *Omdaning försvarslogistik*. Resonemang kring militär logistik ger en teoretisk grund till vad Försvarslogistik är och vidare också i vilken kontext reformen sker. Organisationsteori kring planerad förändring är vidare relevant då det i uppsatsens analys får agera struktur och på så vis också ger en stabil vetenskaplig grund till reformen som sådan.

4.2. Militär Logistik

I teorin kring militär logistik har jag valt att utgå från Dr. Moshe Kress och hans bok om operationell logistik.²² Kress behandlar i boken ett för min uppsats relevant material då han på ett

²⁰ Wetterberg, N, "Logistikprincipers användning vid militär planering – en studie av Falklandkriget 1982 och Gulfkriget 1991 utifrån fem principer för logistik", C-uppsats, Försvarshögskolan, 2009

²¹ Ekengren, A, Hinnfors, J, *Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats*, upplaga 1:6, 2006, 54

²² Kress, *Operational logistics : the art and science of sustaining military operations*, 2002.

tydligt sätt bland annat tar fram resonemang kring strategiska beslut vilket har en stark koppling till min problemformulering. Både författaren och hans verk är väl erkända och har haft stort genomslag internationellt inom området militär logistik.

Kress beskriver att det finns en naturlig hierarki i alla lednings- eller operationella system i allmänhet och i militära strukturer i synnerhet. Denna hierarki är fundamental och nödvändig oavsett om den är ytlig eller djupt rotad. Precis som striden är uppdelad i olika nivåer, taktisk, operativ och strategisk, är logistik lika så; taktisk logistik, operativ logistik och strategisk logistik. De tre nivåerna är inte nödvändigtvis separerade. Det finns funktionella områden, ibland ganska viktiga, som förenar två angränsande nivåer och utgör en länk mellan processer i båda nivåerna. Vidare med tanke på den inledande revolutionen inom informationsteknologi och logistiska system kommer de tre nivåerna troligtvis att vara integrerade i framtiden och gränserna mellan nivåerna kan komma att suddas ut. Hur stor effekt revolutionen kommer att ha på just de logistiska nivåerna är diskuterat.²³

Det finns en del som är generellt för de olika logistiska nivåerna, som till exempel vilka problem som är återkommande vid till exempel planering och beslutsfattning. Jag har i min teoridel valt att lyfta upp den strategiska logistiken. Detta har jag gjort på grund av att reformen *Omdaning försvarslogistik* i högsta grad är ett strategiskt beslut för försvarslogistiken.

På logistikens högsta nivå, den strategiska, är problemen att ta hänsyn till relativt lika de problem som finns hos en ledningsgrupp inom ett företag. På denna nivå fattas stora försvarsrelaterade beslut med långsiktig påverkan. Dessa beslut, exempelvis inom investeringar i forskning och utveckling, policys för anskaffning och uppfyllnad och problem kopplat till den fysiska infrastrukturen har stora långräckviddiga ekonomiska konsekvenser. Ekonomiska begränsningar är alltså avgörande för logistikens möjligheter. Ekonomi och logistik tillsammans är således avgörande för operationens möjligheter.²⁴ Men samtidigt som begränsad ekonomi är direkt avgörande för en styrkas struktur och uppbyggnad (inkluderande den logistiska infrastrukturen) har begränsad logistik påverkan på hur styrkan kan operera. Alltså ekonomiska begränsningar påverkar en styrkas struktur och dess logistik. En styrkas struktur påverkas i sig också av

²³Kress, *Operational logistics : the art and science of sustaining military operations*, 2002, 17-18

²⁴Ibid, 19

styrkans logistik. Medan en styrkas struktur tillsammans med dess logistiska begränsningar påverkar hur styrkan kan operera.²⁵

Den strategiska logistiken syftar till att bygga upp och bibehålla den nationella militära eller militärrelaterade infrastrukturen. Infrastruktur som bland annat innehåller teknologi, industri, inventarier och lagerhållning. Nedan kommer begreppen beskrivas närmre.

Teknologisk infrastruktur ger förmågan att utveckla, förbättra och bibehålla vapensystem och relaterade tillgångar. Behovet av denna förmåga ökar efterhand som vapensystem blir mer tekniskt specialiserade och teknologiskt avancerade. Således är ett lands teknologiska kunskap och förmågor direkt bidragande till dess militära makt. I företagsvärlden kan denna sortens kunskap inhämtas utifrån men inom det militära ses försvarsteknologi som nationella tillgångar man inte så gärna delar med sig av. De är ofta hemliga och måste därför utvecklas internt inom nationens gränser.²⁶

Den industriella infrastrukturen är den som innehåller den faktiska implementeringen av teknologin. Den bidrar med nödvändiga tillgångar för att producera och underhålla utrustning och förnödenheter som behövs i krig. Denna infrastruktur kan innehålla både militära och civila delar.²⁷

Det nationella inventariet av logistiska resurser omfattar upplag av ammunition, drivmedel, reservdelar, medicinska förnödenheter, mat och andra militära förnödenheter. Upplaget omfattar nödvändiga resurser för militära operationer. Storleken och blandningen av resurser i upplaget bestämmer typ, intensitet och längd på militär operation som kan upprätthållas i tillräcklig skala utan att tillsätta ytterligare materiel. I huvudsak finns det två sätt att skapa det nationella inventariet av logistiska resurser; antingen att förvärva materiel från andra länder eller att producera det lokalt. Balansen mellan dessa två källor – förvärvning och produktion – är en stor strategisk fråga. Å ena sidan är det ibland smidigare och ibland också billigare att skaffa resurser från utländska leverantörer än att producera dessa internt. Men å andra sidan kan det vara för riskabelt att vara totalt beroende av utländska leverantörer. I en nationell kris kan politiska eller andra typer av restriktioner sätta stopp för leveranser över gränser och på så vis orsaka allvarliga

²⁵Kress, *Operational logistics : the art and science of sustaining military operations*, 20

²⁶,Ibid, 21

²⁷ Ibid, 21

problem i logistikens möjligheter. För att undvika dessa problem är det ibland nödvändigt att upprätthålla kapacitet att producera dessa resurser lokalt även om, som tidigare nämnts, detta inte alltid kan rättfärdigas ekonomiskt.

Exempel på förvaringsanläggningar är vapenförråd, lagerlokaler, materieförråd och liknande. Dessa typer av anläggningar behöver finnas och underhållas för att förnödenheterna i dem skall vara i gott skick när de behövs. Platsen för dessa anläggningar bestäms av en mängd olika faktorer. De viktigaste av dessa är de operationella faktorer utifrån rådande doktriner och strategiska planer. Andra faktorer kan vara associerade med infrastrukturen för transport, platser för andra militära installationer, tätbefolkade områden och miljö.²⁸

Sammanfattningsvis är strategiska beslut långsiktiga, ekonomi är en avgörande faktor i beslutsfattandet och resultatet är kvaliteten på den operativa effekten. Militär logistik är sådan att inte alltid det mest ekonomiska valet är det självklara då sekretess, interoperabilitet med mera kan vid vissa tillfällen inom vissa områden vara viktigare kopplat till säkerhet och operativ effekt. Om man väljer att samarbeta med internationella eller nationella aktörer och om dessa är militära eller civila är inte enbart beroende av ekonomi utan som sagt också av säkerhetskäl och operativ effekt.

4.3. En organisationsteori om planerad förändring

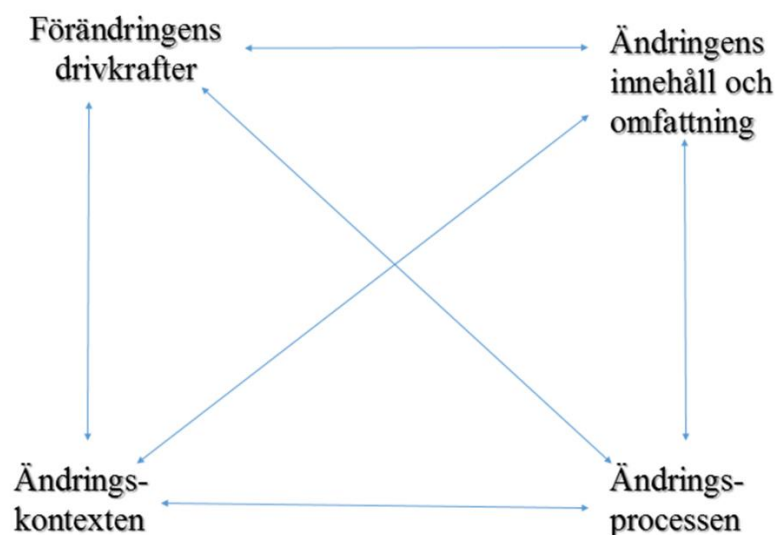
Syftet med detta delteorikapitel är att skapa en förståelse för komplexiteten av förändringar inom organisationer. Att bygga min teori delvis på organisationsförändring kommer att ge min uppsats ytterligare en dimension och på så vis göra den mer givande och intressant för läsaren. I detta kapitel har jag valt att utgå från Dag Ingvar Jacobsens bok *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*²⁹. Boken bygger i stort på en konceptuell modell. Jacobsen menar att modellen är byggd för att strukturera verkligheten och att den i sig inte är gjord för att underkastas en direkt empirisk prövning.³⁰ Därför kommer jag att använda modellen som struktur i uppsatsens analys och inte som ett analysverktyg.

²⁸ Kress, *Operational logistics : the art and science of sustaining military operations*, 2002, 21-22

²⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Upplaga 2:1, Lund, 2013

³⁰ Ibid, 30-31

Förändring är i en organisation en empirisk observation av skillnader under en längre tid. Dessa skillnader kan vara kopplade till form, kvalitet eller tillstånd.³¹ De senaste decennierna har organisationsteori haft ett dominerande fokus på stabilitet. Teoriernas betoning har legat på strukturer som får människor att upprepa handlingar och därmed skapa ytterligare struktur, följa regler och rutiner och incitamentsystem eller att etablera kulturer som skapar gemenskap, trygghet och dämpar ångest.³² Det finns fyra centrala element i teori kring organisatoriska förändringar. Bilden nedan visar elementen och dess inbördes påverkan på varandra.



Källa: Jacobsen, Dag Ingvar, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Upplaga 2:1, Lund, Studentlitteratur AB, 2013, s. 31

De fyra element är beroende av varandra och det finns en tydlig interaktion mellan dem.³³

Elementen i sig kan också radas upp som fyra frågeställningar som sammanfattas kort nedan.

4.3.1. Varför förändras organisationer?

Det kan antas att organisationers primära syfte är att skapa stabilitet och förutsägbarhet. Hur kommer det sig då att man är beredd att åsidosätta detta primära syfte till fördel för förändring?

³¹ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 21

³² Ibid, 27

³³ Ibid, 30-31

Alltså en fråga om vilka drivkrafter som finns till att sätta igång processer som definitionsmässigt är osäkra och oförutsägbara.³⁴

4.3.2. Vad är det som förändras?

För att konkretisera en förändring måste det finnas indikatorer på vad som skiljer organisationen från en tidpunkt till en annan. Indikatorerna skall också kunna peka på hur omfattande denna förändring är. Begreppen och förståelseramarna som används i beskrivningar av dessa förändringar bör vara samma som de som används för att beskriva organisatorisk stabilitet.³⁵

4.3.3. Var sker förändringen

Det måste specificeras inom vilken kontext förändringarna sker. Detta gäller både på organisationsnivå och med avseende till omgivningen. Det måste utöver detta gå att definiera specifika drag inte bara hos organisationsformen men också i dess domän eller fält och inom den nationella kulturen.³⁶

4.3.4. Hur sker förändringen?

En precis beskrivning av själva förändringsprocessen måste kunna framställas. Denna skall innehålla såväl händelser som medverkande aktörer i processen. Teori kring organisationsförändring måste också ta hänsyn till att avsikten med och det faktiska resultatet av förändringsprocessen inte nödvändigtvis behöver överensstämma.³⁷

De fyra elementen eller frågeställningarna tillsammans gör det enklare att överblicka organisationsförändringar, därför har jag valt att använda mig av dessa som struktur i uppsatsens analys.

³⁴ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 30

³⁵ Ibid, 30

³⁶ Ibid, 30

³⁷ Ibid, 27

5. Metod

5.1. Tillvägagångsätt

Undersökningen är en textanalys av dokument kring reformen *Omdaning försvarslogistik*. För att sortera ut essensen och för att få ett större djup i min analys har den stöttats upp av tre semistrukturerade djupintervjuer med väl insatta chefer inom Försvarsmakten och FMV.

I analysen har jag valt att utgå från de fem grundläggande principer för militär logistik i Försvarsmakten. Principerna är *Helhetssyn*, *Behovsstyrd logistik*, *Anpassad tillgänglighet*, *Interoperabilitet* och *Resurseffektivitet*. Dessa återfinns i Försvarsmaktens *Grundsyn logistik* och skall vara vägledande för all planering och genomförande av militär logistik i Försvarsmakten.³⁸

Intervjuerna genomfördes med två syften. Dels var det att få en bild av den generella synen på reformen i respektive myndighet och dels för att sortera ut relevanta dokument för att analysera reformen på ett så bra sätt som möjligt. Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade. Vilket innebar att jag hade klart för mig vilka ämnen jag ville diskutera och att jag hade ett antal intervjufrågor att hålla mig till under respektive intervju. Min avsikt var dock att låta de intervjuade utveckla sina idéer inom respektive ämne. Därför ställdes främst öppna frågor och vikten låg på den intervjuandes åsikter och synpunkter.³⁹

För att analysera reformen på ett objektivt sätt var det viktigt att sortera ut den mest relevanta informationen i form av beslut, rapporter och andra formella dokument som går att hitta. För att göra detta sökte jag efter dokument på internet från de berörda myndigheternas officiella hemsidor. Informationen jag har använt mig av är hämtad från Försvarsmaktens, FMV:s och Regeringens respektive hemsidor:

- <http://www.forsvarsmakten.se/sv/>
- <http://www.fmv.se/>
- <http://www.regeringen.se/>

Denna information kompletterades sedan med ett antal skrivelser och dokument som jag gjordes uppmärksam på och tilldelades under mina tre intervjuer.

³⁸ Försvarsmakten, "Grundsyn Logistik", 2007, 13-16

³⁹ Denscombe, M. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund, 2009, 233-234

Strukturen i analysen bygger på de fyra elementen i organisationsförändringsteorin, alltså i stort de fyra frågorna varför förändras organisationen?, vad är det som förändras?, var sker förändringen? och hur sker förändringen?. Störst fokus ligger på frågan vad är det som förändras? då den är mest relevant utifrån uppsatsens problemformulering. Under rubriken *Vad är det som förändras?* utgår analysen från de fem grundläggande principerna för militär logistik och svarar sedan på frågan utifrån var och en av dessa. Syftet med detta är att analysera hur reformen påverkats av principerna. Genom att göra så riktas fokus på det väsentliga och på ett naturligt sätt skalas de delar av reformen som inte är relevanta med hänsyn till uppsatsens problemformulering bort.

Bilden nedan är en modell som tydliggör dispositionen i uppsatsens analys.

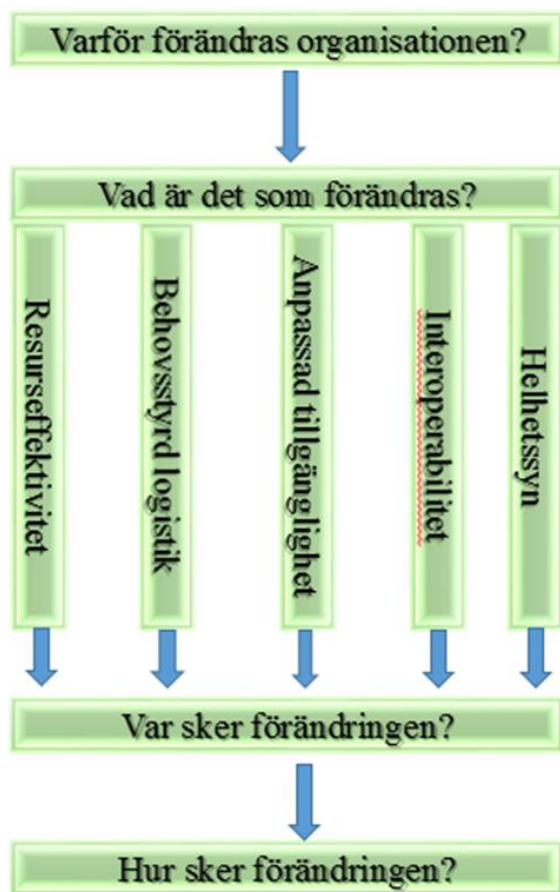


Bild skapad av författaren

5.2. Analysverktyg – de fem grundläggande principerna

I Försvarsmaktens *Grundsyn Logistik* återfinns fem grundläggande principer som skall vara vägledande i såväl planering som genomförande av all militär logistik på alla nivåer. Principerna är:

- *Helhetssyn*
- *Behovsstyrd logistik*
- *Resurseffektivitet*
- *Anpassad tillgänglighet*
- *Interoperabilitet*

Trots att all militär logistik skall utgå från samtliga av dessa grundläggande principer har jag noterat att principerna inte är särskilt märkbara i beslut och skrivelser om *Omdaning Försvarslogistik*. Detta med undantag från principen *Resurseffektivitet* som däremot verkar ha en central roll i reformen. För att få klarhet i hur integrerad respektive princip är kommer jag att utgå från dessa för att svara på min frågeställning. Nedan följer en kortare beskrivning av respektive princip.

5.2.1. Helhetssyn

Chefer på samtliga nivåer skall ha insikt i all verksamhet, inte bara i logistiken och på så vis ha en gemensam bild av verksamheten. Samordning och helhetssyn skall genomsyra Försvarsmaktens logistikverksamhet. Det finns förmågeskapande och förmågenyttjande verksamheter, ett producent- och användartänk.

För att samordna denna kedja gäller att logistikkompetensen är hög på samtliga ledningsnivåer. Alla skall vara delaktiga och insatta i verksamhetens genomförande och utveckling.

Helhetssyn skapas genom Försvarsmaktsgemensamma logistiklösningar vilka ska vara den vägledande inom såväl den förmågeskapande produktionen som för logistiken vid operationer och insatser.⁴⁰

⁴⁰ Försvarsmakten, ”Grundsyn Logistik”, 2007, 13

5.2.2. Behovsstyrd logistik

Då det uppstår eller då man kan förutspå ett behov i Försvarmakten är det viktigt att logistiken snabbt kan bistå med rätt stöd och resurser innefattande kompetens, organisation och metod. Detta för att behovet skall kunna tillgodoses i rätt mängd, på rätt plats inom överenskommen tid. För att klara av detta krävs dels ett informationsutbyte mellan leverantör och användare men också ledningssystem som kan göra prognoser för framtiden.

Behovsstyrd logistik ställer krav på att logistik skall vara förutseende, proaktiv, flexibel och tillgänglig. Logistiken ska ses som en av många komponenter som i samverkan ska producera efterfrågad effekt.⁴¹

5.2.3. Resurseffektivitet

Resurseffektivitet innebär att efterfrågad effekt uppnås till lägsta möjliga resursutnyttjande. Detta är något man skall sträva efter inom Försvarmaktens logistikkedja. Viktigt är dock att detta inte står i vägen för flexibiliteten i den samma. Därför måste man väga resurseffektiva logistiklösningar mot insatsens krav på logistikens utformning.

Försvarmakten strävar också efter att så långt som möjligt endast använda sig av egna logistikresurser för verksamhet som är unik för Försvarmakten eller som inte kan eller bör utövas av andra aktörer.

Logistikverksamhet som inte räknas till kärnverksamhet ska prövas för konkurrensättning för att åstadkomma resurseffektiva lösningar. Vissa logistikresurser som inte är kärnverksamhet kan ändå med fördel behållas inom Försvarmakten av ekonomiska och kompetensrelaterade skäl. I många fall är det inte ett självklart val och ofta prövas vart fall för sig, där för- och nackdelar vägs mot varandra.⁴²

⁴¹ Försvarmakten, ”Grundsyn Logistik”, 2007, 14

⁴²Ibid, 14

5.2.4. Anpassad tillgänglighet

Logistiken skall anpassas efter insatsorganisationens beredskap och grundorganisationens förmågeskapande produktion. Eftersom beredskapsnivåer och kravet på operativförmåga kan komma att ändras krävs flexibilitet i logistiken, för att kunna anpassa sig efter dessa förändringar.

Förutsättningar skapas för att vidmakthålla och på kort och lång sikt ha möjlighet att förändra rådande beredskap och uthållighet genom att logistiken är rätt dimensionerad och anpassningsbar.⁴³

5.2.5. Interoperabilitet

Försvarslogistiken måste vara sådan att den kan verka nationellt tillsammans med övriga delar av samhället, inom egen organisation och internationellt med andra länders stridsmakter och/eller andra internationella aktörer. Denna förmåga kallas interoperabilitet.

Interoperabilitet brukar betyda standardiseringar av procedurer, materiel och terminologi. Dock måste hänsyn tas till systemsäkerhet vid utveckling eller införskaffande av interoperabla system. NATO-standard skall vara vägledande vid anskaffning och utveckling av materiel och förnödenheter inom logistiken. Detta gäller materiel och förnödenheter som är tänkta att användas internationellt. Det är viktigt att såväl EU:s och NATO:s som FN:s logistikkoncept, procedurer och terminologi ska kunna tillämpas vid internationella insatser.⁴⁴

Militär logistik delas alltså upp i en främre och en bakre del. Den bakre delen tillåts att vara något mer fredsrationaler än den främre, det vill säga att det går att standardisera och låta saker ta något längre tid med denna typ av logistik. Däremot skall all logistik oavsett nivå förhålla sig till de fem grundläggande principerna *Helhetssyn*, *Anpassad tillgänglighet*, *Resurseffektivitet*, *Behovsstyrd logistik* och *Interoperabilitet*. Dessa skall vara vägledande både för planering och genomförande av logistik i Försvarmakten.

⁴³ Försvarmakten, "Grundsyn Logistik", 2007, 16

⁴⁴ Ibid, 16

5.3. Informanterna

Jag valde att göra tre kvalitativa intervjuer. Syftet med dessa var att få en djupare förståelse för militär logistik samt att sätta mig in i och ta ut de mest väsentliga dokumenten kring reformen Omdaning försvarslogistik. Intervjufrågorna utvecklades efter de två första intervjuerna till den tredje därför har uppsatsen två bilagor med intervjufrågor som jag utgick ifrån. De tre intervjuade var Per Örtengren från FMLOG samt Mats Ström och Claes Thagemark från FMV. Samtliga informanter är väl insatta i reformen och har arbetat med militär logistik en längre tid och bedöms därför kunna ge en riktig bild av pågående reform och dokument som hör den till.

6. Omdaning försvarslogistik utifrån de fem grundläggande principerna om militär logistik

6.1. Varför förändras organisationen?

Svaret på frågan om varför organisationer förändras skall bland annat behandla vilka drivkrafter som finns till organisationsförändringen. Varför ville man som ge upp förutsägbarheten som en stabil organisation bär med sig och acceptera den ovisshet som en förändring innebär?⁴⁵

Det övergripande syftet med logistikreformen är dels att skapa en mer ändamålsenlig organisation och dels att genom effektiviseringar inom försvarets logistik- och materielförsörjning uppnå besparingar som ska möjliggöra omställningen till ett mer användbart och tillgängligt försvar.⁴⁶

Som citatet belyser är syftet med reformen att genom effektiviseringar skapa en ekonomisk förutsättning för att vidare utveckla försvaret. Detta skall åstadkommas genom att sänka kostnader inom de berörda verksamheterna samt genom en förändring i ansvarsfördelning mellan Försvarsmakten och FMV. Det vill säga en stor verksamhetsöverföring från Försvarsmakten till FMV. I regeringsbeslutet från slutet av juni 2012 framgick det att central förrådsverksamhet, service, administration, verkstadstjänst och inköp skulle överföras till FMV den 1 januari 2013. Det skulle innebära en förflyttning av 1500 årsarbetskrafter.⁴⁷

⁴⁵ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 30

⁴⁶ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 1”, 2013, 18

⁴⁷ Ibid, 18-19

Förflyttning av ansvarområden från Försvarmakten till FMV innebär också en ny rollfördelning. Försvarmaktens roll är beställare och FMV:s är leverantör. Det innebär ett stort arbete i att effektivisera och rationalisera materielförsörjningen till Försvarmakten. Som följd av detta innebär reformen också förändringar i arbetsuppgifter hos anställda i båda myndigheterna och en mängd andra förändringar i stort och smått.

Minst 760 miljoner kronor är beloppet som genom rationalisering och effektivisering skall sparas per år. Pengar som istället kommer att nyttjas i förbandsverksamhet. Nedan följer en enkel tabell som visar vilka summor besparingen innebär för respektive område.

Tabell 1 Regeringens besparingsbeting

Effektiviseringsområde	Besparingsbeting i miljoner kronor
Inköp av varor och tjänster	300
Inköpsverksamheten	30
Service, förråd, verkstäder	300
Lednings- och beställarfunktioner	130
Summa	760

Källa: Statskontoret, Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2, Stockholm, 2014, s. 11

I statskontorets andra delrapport framgår det att Försvarmakten och FMV har redovisat till regeringen att den nya ansvarsfördelningen kommer som planerat att användas från 2015 men att man inte kommer att nå besparingskraven från regeringens beslut inom uttalad tid. Anledningen enligt myndigheterna är främst brist på personal med rätt kompetens. Den sammanlagda besparingen tros hamna på 610 av kravet 760 miljoner kronor och det är först till 2016, ett år senare än vad regeringen krävt.⁴⁸

Syftet är i sig inte något som är unikt för just den här reformen. Behovet av att spara pengar, att spetsa till, skala av och effektivisera verksamheten har i många år varit en vardag för Försvarmakten och dess personal. Per Örtengren beskriver under vår intervju att det skett nedskärningar, reformer och effektivisering av stödresurser i princip konstant inom försvarslogistiken under lång tid. 2002 bildades FMLOG i syfte att effektivisera

⁴⁸ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2”, 2014, 9

logistikverksamheten. Försvarsmakten skulle bli bättre på att nyttja sina resurser och kompetenser och samtidigt sänka kostnaderna för stöd och underhåll.⁴⁹ Nu tolv år senare i den nya logistikreformen är det alltså fortfarande det som är det huvudsakliga målet. Dock som jag beskrev ovan kommer inte myndigheterna att nå regeringens besparingskrav fullt ut inom logistikfunktionen inom de närmsta åren.

6.2. Vad är det som förändras?

Under denna rubrik kommer jag att utgå från frågor om vad som skiljer den gamla organisationen från den nya och hur omfattande dessa förändringar är.⁵⁰

Nedan analyseras organisationsförändringen och reformsarbetet utifrån respektive grundläggande princip.

6.2.1. Helhetssyn

Den vägledande principen helhetssyn handlar om att aktörer på samtliga nivåer skall ha en gemensam bild av hela logistikkedjan.⁵¹

I den nya organisationen skall Försvarsmakten beställa både materiel och logistik av FMV vilket innebär att FMV kommer att ha ett mer övergripande ansvar för logistikens bakre nivå.⁵² Vidare innebär detta att Försvarsmakten måste bli bättre på att förutse sina behov. FMV har hittills varit tydliga med att de kommer att kräva en långsiktig planering av Försvarsmakten. Något som Örtengren menar är komplicerat för en myndighet som Försvarsmakten. Eftersom Försvarsmaktens uppgifter är föränderliga måste logistikens behov snabbt kunna anpassas. Militär logistik kräver redundans och reserver för att vara tillförlitligt i samtliga beredskapsnivåer.⁵³ Det kan sägas att *Helhetssyn* är en princip som främst hamnar under FMV:s ansvar i framtida organisationen. Samtidigt, för att FMV skall ha en ärlig chans att lyckas

⁴⁹ Örtengren, Per, FMLOG, Intervju 2014-05-07

⁵⁰ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 30

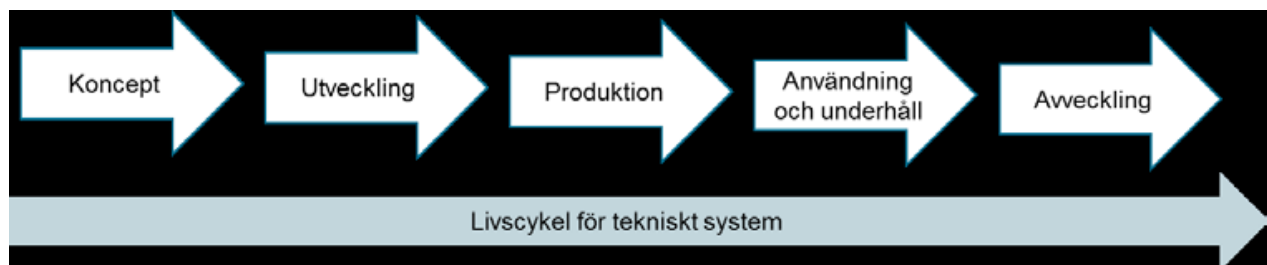
⁵¹ Försvarsmakten, "Grundsyn Logistik", 2007, 13

⁵² Statskontoret, "Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2", 2014, 11

⁵³ Örtengren, Per; FMLOG. Intervju 2014-05-07

upprätthålla en helhetssyn kommer det att krävas ett gott samarbete och framförallt ett fungerande informationsflöde från och till Försvarsmakten.

En viktig del angående principen *Helhetssyn* inom en organisation är att förutse materielsystems livscykel. Detta skall i den nya organisationen fungera genom att använda sig av den så kallade livscykelmodellen. En modell som användes även innan reformen. Modellen består av fem faser; konceptfasen, utvecklingsfasen, produktionsfasen, användning- och underhållsfasen samt avvecklingsfasen.



Källa: Statskontoret, *Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2*, Stockholm, 2014, s. 31

I modellens första fas, *konceptfasen*, skall en rambeställning lämnas från Försvarsmakten till FMV. I denna beställning skall Försvarsmakten lägga fram krav på en förmåga. Därefter måste operativa krav vägas mot de försörjningslösningar som FMV föreslår. Sedan har FMV, i andra och tredje fasen, ansvar att utveckla och producera de tekniska system, kompletterade med logistiska lösningar som Försvarsmaktens behov kräver. FMV har alltid det tekniska designansvaret för samtliga tekniska system oavsett vilket produktions- och designansvar leverantören i sig har mot FMV. Under användnings- och underhållsfasen är FMV ansvariga för att förbanden har tillgång till materiel och tjänster enligt Försvarsmaktens rådande beredskaps- och statuskrav. Livscykelmodellens sista fas, avvecklingsfasen planeras redan i de föregående faserna men påbörjas när ett system tas ur drift. Fasen innebär att FMV och Försvarsmakten gemensamt arbetar med att avveckla eller återbruka förband, materiel och tjänster.⁵⁴

⁵⁴ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2”, 2014, 31-32

Sammanfattningsvis finns det en risk att reformen i sig kommer att försvåra för organisationen att upprätthålla en kontinuerlig helhetssyn. Tidigare fanns informationen i en och samma myndighet, FMLOG. Nu finns det en myndighetsgräns inom organisationen. En gräns som kan vara svår för information att ta sig förbi och därmed kan bli ett hinder för principen *Helhetssyn*. Dock kommer modeller, rutiner och processer efterhand att underlätta informationsspridningen. Det kräver dock en god samverkan mellan myndigheterna samt ett kontinuerligt, säkert informationsflöde inom respektive myndighet och över myndighetsgränsen för att fungera på ett tillfredställande sätt.

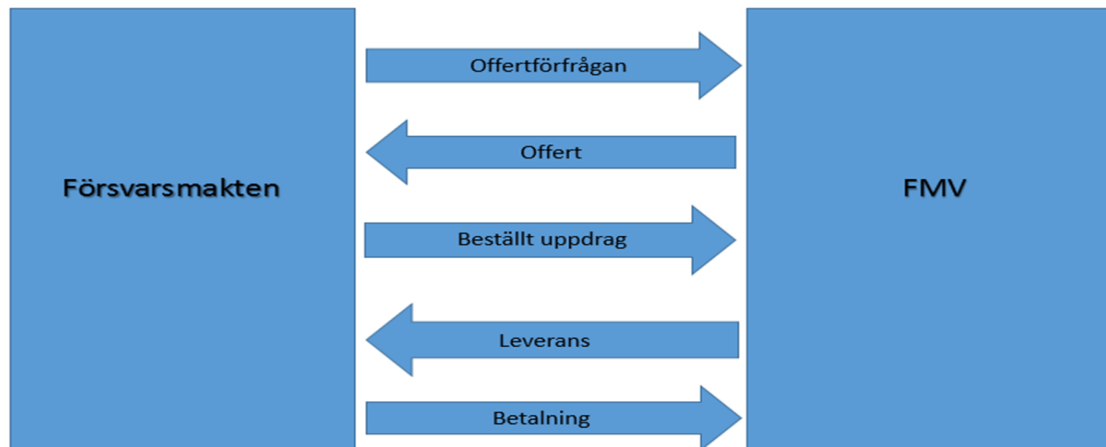
6.2.2. Behovsstyrd logistik

Behovsstyrd logistik innebär att rätt dimensionerande logistikresurser kopplat till kompetens, organisation och metod är tillgängliga och kontrollerade. För att lyckas med detta krävs att logistiken är förutseende, proaktiv, flexibel och tillgänglig. Precis som med ovanstående princip, *Helhetssyn*, kommer även *Behovsstyrd logistik* att ställa höga krav på ett tätt samarbete och en välfungerande informationsspridning mellan Försvarmakten och FMV.

I *Grundsyn Logistik* framgår det att logistiken inom Försvarmakten skall i sin tillämpning vara behovsstyrd. När ett behov uppstår eller kan förutses skall all typ av logistikverksamhet vara sådan att den kan leverera rätt stöd med erforderlig kvalitet i efterfrågad kvantitet och inom överenskommen tid.⁵⁵

⁵⁵ Försvarmakten, ”Grundsyn Logistik”, 2007, 14

Figuren nedan visar uppdragsmodellen i den nya myndighetsgemensamma organisationen.



Källa: Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009, 5

Modellen bygger på affärsmässighet, det vill säga en tydlig beställar-och leverantörsrelation, i syfte att skapa effektiva styrformer.⁵⁶

I *samordningsavtalet* beskrivs hur materielförsörjningen från FMV till Försvarmakten skall fungera. Försvarmakten skall arbeta för att öka planeringssäkerheten medan FMV skall öka leveranssäkerheten, vilket i sin tur skall leda till minskat behov av omplanering och omförhandling.⁵⁷

Den nya modellen för ledning och beställning av försvarslogistik innebär i praktiken att Försvarmakten skall vara beställare och FMV utförare. I den nya modellen skall Försvarmakten lägga mer övergripande beställningar till FMV. Det skall leda till mer affärsmässiga materiel- och logistikförsörjningslösningar för att på sikt öka kostnadseffektiviteten i verksamheten.⁵⁸

Inriktningen är att beställningar till FMV skall vara på minst tre år. Beställningar, planerade och lagda, skall redovisas i Försvarmaktens försvarslogistikplan. Beställningar kopplade till vidmakthållande ur ett strategiskt perspektiv, ett verksamhetsuppdrags(VU)-perspektiv och ett genomförande perspektiv där beställningar omhändertas i tre olika tidsaspekter.

⁵⁶ *Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009*, utgåva 2012, HKV 03 200:76 010, 5

⁵⁷ *Ibid*, 4

⁵⁸ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2”, 2014, 25

- Strategiskt och långsiktigt perspektiv, 3-10 år
- Försvarsmaktens VU-perspektiv, 1-3 år
- Genomförandeperspektiv på kort sikt, 0-1 år

Det strategiska perspektivet (3-10 år) avser de delar av försvarslogistikplanen som redovisar bland annat planerade vidmakthållandebeställningar, systemlivscykelplaner, hur system introduceras, används och avvecklas samt avtalsbindningar. Det innefattar också kopplingar mellan Försvarsmaktens personal och organisation samt Försvarsmaktens långsiktiga beredskap och tillgänglighet på förmågor.

Försvarsmaktens VU-perspektiv (1-3 år) omfattar de vidmakthållandebeställningar i försvarslogistikplanen som är planerade och liggande, Försvarsmaktens materielfördelningsorder (MFO), förbandsproduktion, övningar, beredskap och avrop från FMV:s utbud av tjänster.

Genomförandeperspektivet (0-1 år) omfattas av genomförande av planerade större underhållsåtgärder, beställning och avrop av förnödenheter, dagliga förnödenhetsrörelser, ny/förändrad insats, oförutsedda händelser, genomförande av förebyggande och avhjälpande underhåll.

Sammanfattningsvis har principen om *Behovsstyrd logistik* hamnat lite i skymundan för långsiktig planering i reformen. Dock har man genom att medge kortare framförhållning för exempelvis oförutsedda händelser och förändrade insatser gjort det möjligt för Försvarsmakten att till viss del upprätthålla förmågan att låta behoven, planerade och oförutsedda sådana, vara styrande för försvarslogistiken.

6.2.3. Resurseffektivitet

Resurseffektivitet innebär att med minsta möjliga resursutnyttjande uppnå efterfrågad effekt. När principen beskrivs i samband med försvarslogistik brukar det poängteras att den inte skall stå i vägen för logistikens förmåga att snabbt anpassa sig till ändrade förhållanden. Det handlar alltså om att väga operativa krav mot vinnandet av resurseffektiviteten.⁵⁹

Principen *Resurseffektivitet* har varit starkt influerad i reformen *Omdaning försvarslogistik*. Den omnämns och diskuteras i stor utsträckning både indirekt eller direkt i samtliga dokument jag

⁵⁹ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2”, 2014, 27

använt mig av när jag analyserat reformen. I regeringens proposition 2008/09:140, *Ett användbart försvar* skrivs det om ökade krav på användbarhet, tillgänglighet och flexibilitet i Försvarmaktens logistikfunktion. Logistikerna står inför ökade krav på operativ effekt samtidigt som kostnadsreducering kommer att krävas. Detta skall komma ur samordning av processer inom försvarslogistiken.⁶⁰ Samordningsavtalet⁶¹ som slöts mellan Försvarmakten och FMV 2009 beskriver hur rutiner och samordning mellan myndigheterna skall öka förutsättningarna för en kostnadseffektiv materielproduktion inom försvarslogistiken. *Försvarsstruktursutredningens* uppgift var att analysera hur stödverksamhet inom Försvarmakten skall bli billigare och effektivare.⁶² Regeringens proposition, *En effektivare försvarslogistik*, beskriver som propositionens namn antyder hur man kan effektivisera organisationen för materiel- och logistikfunktionen genom att tydliggöra uppgifts- och ansvarsfördelning mellan Försvarmakten och FMV. Det skrivs i propositionen om en beställar- och leverantörsstruktur för att möjliggöra utvecklingen mot ett mer användbart och effektivt försvar.⁶³

I min intervju med Thagemark beskrivs att *Resurseffektivitet* i logistiken skall leda till att det lösgörs resurser i Försvarmakten i form av militär kompetens som kan användas på rätt sätt. Det vill säga för uppgifter specifika för Försvarmakten istället för att den militära kompetens skall gå till spillo i uppgifter där den inte erfordras.⁶⁴

Sammanfattningsvis har principen om resurseffektivitet stått i fokus för försvarslogistiken i mer än 10 år och gör så även i reformen *Omdaning Försvarslogistik*.

6.2.4. Anpassad tillgänglighet

Principen *Anpassad tillgänglighet* innebär att försvarslogistiken skall vara sådan att den har förmåga att anpassas till en kort eller långsiktig förändring (ökning) i beredskap.⁶⁵ Det innebär att det måste finnas tillgängliga resurser och ”en extra växel” att lägga i vid behov.

⁶⁰ Regeringens proposition 2008/09:140 . ”Ett användbart försvar”, 1.

⁶¹ *Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009*, utgåva 2012, HKV 03 200:76 010

⁶² SOU 2011:36, ”Forskning och utveckling samt försvarslogistik – i det reformerade försvaret”, 1

⁶³ Regeringens proposition 2011/12:86. ”En effektivare försvarslogistik”, 1.

⁶⁴ Thagemark, Claes; FMV. Intervju 2014-04-24.

⁶⁵ Försvarmakten, ”Grundsyn Logistik”, 2007, 16

I intervjuer och i litteraturstudier framgår det att det inte är klart hur den nya organisationen skall hantera en eventuell beredskapshöjning. Det vill säga exakt vilket ansvar, vilka möjligheter och vilket lagstöd FMV har att agera på olika nivåer i olika verksamheter vid höjd beredskap. Dock lämnade Försvarmakten tillsammans med FMV innan verksamhetsövergången genomförts en rapport som hade sin utgångspunkt i uppdraget från regeringen där dessa problem behandlades. Nedan beskrivs myndigheternas gemensamma bedömningar och förslag kopplat till frågan.

Frågan om vilka verksamheter som bör kvarstanna i Försvarmakten trots reformen har särskilt prövats. Det gäller främst verksamhet som bedöms vara insatsnära och/eller kopplade till krav, som till exempel sekretess, som kräver en organisering inom Försvarmakten. Prövningens resultat pekar på att det finns verksamhet som bör vara undantag från verksamhetsövergången.

Försvarmakten har preciserat vilka förutsättningar FMV har att svara upp mot Försvarmaktens behov i en ny verksamhetsstruktur gällande beredskapskrav. Av kraven framgår att Försvarmakten måste ha tillgång till de logistikresurser som krävs vid övningsverksamhet, alla grader av beredskap, mobilisering och insats. Krav ställs också på att FMV skall kunna stödja Försvarmakten vid både internationella och nationella insatser i alla konfliktnivåer. Detta innebär att det kommer krävas en förändring i myndigheternas instruktioner och i ett antal andra författningar för att säkerställa att FMV kan nå upp till ställda krav. De operativa kraven på försvarslogistiken förändras i takt med att den operativa planeringen utvecklas och omsätts. Vilket kommer att innebära att planering, genomförande och uppföljning måste ske integrerat mellan myndigheterna. Enligt myndigheternas gemensamma rapport bör FMV i den nya organisationen med nya ansvarsförhållanden kunna svara för följande:

- Understödja Försvarmakten vid beredskapshöjningar
- Genomföra förberedelser för mobilisering vid krigsförband som t.ex. statushöjning av materiel, spridning och anskaffning
- Iståndsätta och utrusta förbandsreservens materiel
- Understödja Försvarmaktens operationer
- Understödja Försvarmaktens utbildnings- och övningsverksamhet
- Delta i Försvarmaktens försvarsplanering

Det finns verksamhet i Försvarmakten som kan planeras och förutses som till exempel övningar men det finns också annan typ av verksamhet såsom insatser och incidenthantering som är styrt av plötsliga händelser. Detta kommer såklart att påverka det stöd som FMV skall leverera till Försvarmakten. Sannolikt är att för att FMV skall lösa dessa uppgifter på ett tillfredställande sätt kommer de att behöva tillämpa samma beredskapsrutiner som Försvarmakten så att försvarslogistik, vid till exempel beslut om insats, kan levereras utan fördröjning. Dessa rutiner innebär bland annat att FMV måste kunna verka dygnet runt med stora delar av verksamheten vid beredskapshöjning, vilket innebär att stabsberedskap och beredskapsnivåer måste anpassas efter Försvarmaktens beredskapssystem. FMV måste kunna ta emot Försvarmaktens beskrivning av insatsorganisationen och omsätta densamma i verksamhet inom ramen för ordinarie försvarsplanering. Detsamma gäller för krav på beredskap och beslut om insats. Dessutom skall FMV kunna ta emot uppgifter och meddela status för egen verksamhet samt över tiden kunna besvara frågor om krigsförbandens materielstatus.⁶⁶

Förberedelser inför beredskapshöjningar kräver att FMV deltar i Försvarmaktens försvarsplanering och svarar för att behovet av förnödenheter, transporter och reparationer omsätts i egen planering för att uppfylla understödskraven. Förutom detta krävs också att dessa förnödenheter skall vara anskaffade och lagerhållna till angiven nivå och att dessa förberedelser är sådana att kompletterande anskaffning ska kunna vara slutförd inom utsatt tid. Vidare kommer det att krävas att ersättningsbehov av förnödenheter hanteras på motsvarande sätt. FMV skall inom angivna beredskapskrav ha förmåga att prioritera och tillgodose transport- och reparationsbehov samt uppskatta behov och analysera krav på dessa.

Myndigheterna betonar att FMV ska kunna understödja beredskapshöjningar och inledande operationer samtidigt. Att kunna operera i områden utan militär infrastruktur kan bli ett behov, vilket kommer att innebära att försvarslogistiken måste vara sådan att den med kort varsel kan anpassas vid förändring av hotbilden och/eller efter Försvarmaktens operativa behov. Detta innebär i en förlängning att förrådshållning måste kunna skyddas. Förmågan att kunna lösa den

⁶⁶ Försvarets Materielverk, ”Redovisning enligt regeringsbeslut Fö2008/3334/MFU, Fö2011/613/MFU – Bilaga 1”, 2011, 8 (28) – 10 (28)

här typen av uppgifter samt förmågan att svara upp mot ställda krav bör prövas genom övningar. Det framhålls att FMV bör delta i Försvarmaktens övningar och även genomföra övningar på egen hand.⁶⁷

Utöver det direkta beställningsförfarandet behöver försvarmakten också ha bestämmanderätt inom en del områden. Exempelvis inom:

- Geografisk placering, innehåll, skyddsnivåer, spridningsplaner, tillgänglighet och utlämningsberedskap av förråd
- Transportplanering vid insats och dimensionering av transportfunktionen
- Statuskrav samt kapacitetdimensionering (för statushöjning vid beredskap) på materiel
- Bemanning vid en del insatsförband och enskilda befattningar i insatser
- FMV:s deltagande i försvarsplanering, övrig operativ planering och övningar

Under rubriken lagar och förordningar beskriver myndigheterna att behov av förändring rör i första hand FMV:s förmåga att svara upp mot behov och krav vid insats både nationellt och internationellt, vid förhöjd beredskap samt i frågor rörande tillstånd för olika verksamheter. Utöver detta förutsätts att nuvarande samordningsavtal mellan Försvarmakten och FMV anpassas efter nya förhållanden.⁶⁸

Jag vill återigen poängtera att detta endast är de förslag som Försvarmakten och FMV gav innan verksamhetsövergången och att jag inte fått något direkt svar på hur det egentligen ser ut idag.

Men av mina intervjuer har jag förstått att idag finns det över tiden på plats i FMV en tjänsteman i beredskap, TiB. TiB motsvarar Försvarmaktens Vakthavande befäl, VB. Vilket innebär att om det exempelvis skulle gå ett inbrottslarm i någon av FMV:s lokaler, förråd eller annat

⁶⁷Försvarets Materielverk, ”Redovisning enligt regeringsbeslut Fö2008/3334/MFU, Fö2011/613/MFU – Bilaga 1”, 2011, 8 (28) – 10 (28)

⁶⁸Ibid, 8 (28) – 10 (28)

säkerhetsklassat utrymme går ett larm till TiB som sedan i sin tur, över telefon, tar kontakt VB i Försvarmakten.⁶⁹

Sammanfattningsvis så är principen *Anpassad tillgänglighet* idag inte helt tydlig i den nya organisationen.

6.2.5. Interoperabilitet

Principen Interoperabilitet handlar om förmågan att samverka. Försvarmaktens logistik skall sträva efter interoperabilitet såväl inom Försvarmakten och med internationella militära styrkor som med andra civila nationella och internationella aktörer. I Försvarmaktens *Grundsyn logistik* skrivs det att denna princip är en förutsättning för att uppnå resurseffektiva lösningar.⁷⁰ I *samordningsavtalets* del om principer för internationell verksamhet skrivs det om att internationella samarbeten ska vara det naturliga huvudalternativet så långt det är möjligt för att öka förmågan till interoperabilitet.⁷¹

Utöver detta diskuteras inte denna princip i någon större utsträckning i dokumenten som analyserats kopplat till reformen. I dokumenten som analysen baserats på finns ingen direkt anledning att tro att Försvarmaktens förmåga till interoperabilitet nationellt och internationellt skulle påverkas av reformen.

6.2.6. Principernas interaktion i reformen

I *samordningsavtalet* tas ett antal medel och metoder för den nya materieförsörjningsstrategin upp. Bland annat det att materieförsörjningen ska styras av medvetna, tydliga val mellan kostnad, effekt och handlingsfrihet.⁷² Valet om att hålla nere kostnaden kopplas med enkelhet till principen *Kostnadseffektivitet*. Samtidigt som valet om effekt kan komma ur en kombination av *Behovsstyrd logistik* och *Helhetssyn*. Handlingsfriheten är direkt sprungen ur principen om *Anpassad tillgänglighet*. Alltså handlar materieförsörjning i den nya organisationen om ett aktivt

⁶⁹ Thagemark, Claes: FMV. Intervju 2014-04-24

⁷⁰ Försvarmakten, "Grundsyn Logistik", 2007, 16

⁷¹ *Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009*, utgåva 2012, HKV 03 200:76 010, 2 (10) (Annex C)

⁷² *Ibid*, 5 (45) (Annex A)

val mellan fyra av de fem grundläggande principerna. Något som i den här typen av verksamhet är nödvändig. Det är inte ekonomiskt försvarbart att inte tänka kostnadsrationellt och det är inte heller möjligt för Försvarsmakten med dess uppgifter att blunda för de övriga principerna *Behovsstyrd logistik, Anpassad tillgänglighet och Helhetsyn.*

6.3. Var sker förändringen?

För att svara på frågan om var förändringen sker kommer jag att belysa i vilken kontext organisationsförändringarna görs på organisationsnivå och med avseende till omgivningen. Samt vilka specifika drag det finns det i organisationsformen, dess domän eller fält och i den nationella kulturen.⁷³

Försvarsmakten är en myndighet som alltid har varit och fortfarande är under ständig förändring. Detta beror dels på att taktik och materielsystem utvecklas och dels på att hotbilden mot Sverige förändras. Det är möjligt att detta inom organisationen skapat en acceptans till förändring. I intervjuer av två chefer på FMV upplevs inställningen till förändringen även där är positiv. Det kan såklart finnas många förklaringar till detta. Till exempel att man integrerade både Försvarsmakten och FMV i reformarbetet tidigt. Myndigheterna har förmodligen på grund av detta känt en delaktighet i förändringen, vilket påverkar inställningen till förändring positivt.⁷⁴

I min intervju med Mats Ström beskriver han att det i förändringsarbetet funnits en lojalitet till arbetsgivare och en acceptans för att förändringarna var nödvändiga samt en vilja att reformen skulle mynna ut i en förbättring.⁷⁵

I min andra intervju med Claes Thagemark framkommer att det varit en stor viktig fråga att välkomna den nya personalen in i den nya myndigheten, FMV. Detta måste göras både i stort och smått. Från det att FMV-skyltar skall sättas upp på samtliga arbetsplatser från norr till söder till att hantera problematiken med att gå från att vara en liten krympande myndighet i Stockholmsområdet till att expandera till dubbla storleken och bli landsomfattande. Informanten använder vidare i intervjun begreppet *kulturkrock*. Thagemark framhåller att det krävs ett nytt

⁷³ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 30

⁷⁴ Ibid, 141-142

⁷⁵ Ström, Mats: FMV. Intervju 2014-04-23

tankesätt för att skapa gemenskap i myndigheten och att nå ut med en gemensam värdegrund till samtlig personal. Att blanda militär och civil personal inom FMV beskrivs som positivt i många bemärkelser. Bland annat är det en stor fördel att ha brukaren närvarande med sin erfarenhet vid beställning och kravställning av nya system. Informanten betonar vikten av att se möjligheter istället för hinder. Att tänka på hur man på bästa sätt kan samverka mellan främre och bakre logistikledet och på ett bra sätt växeldra mellan myndigheterna. Det vill säga hur man kan dra nytta av varandra i den nya organisationen.⁷⁶

I Statskontorets andra delrapport beskrivs hur FMV har uppfattat det som problematiskt för leverantörer att medverka i mer långtgående och långsiktiga åtaganden på grund av otydliga beställningar från Försvarmakten. Det uppges att leveransvillkor inte reglerades i termer av ansvar för att hålla leveranstid och budget utan att ambitionen istället låg på att nå en samstämmig syn av beställningen som sådan.⁷⁷ En av orsakerna till detta skulle kunna vara att terminologi och standardprocedurer är så åtskilda i myndigheterna att de helt enkelt är svårt för personal i respektive myndighet att förstå varandra.

Personal i båda myndigheterna måste nu anpassa sig till det nya systemet uppger Thagemark. Det handlar om en svårighet att släppa gamla rutiner och arbetssätt. Ett bra exempel är att en teknisk chef inom Försvarmakten tidigare har varit ansvarig över förbandets alla fordon. Nu tas detta ansvaret ifrån den tekniska chefen och Försvarmakten. Vilket såklart får stora konsekvenser på individnivå. Detta menar Thagemark för många kan vara svårt att hantera även om det i teorin har accepterats.⁷⁸ Detta är något som naturligt blir bättre allteftersom rutiner fastställs. Att blunda för problemet i nuläget skulle dock kunna sluta i allvarliga, kostsamma och säkerhetsmässiga konsekvenser.

I min intervju med Örtengren diskuteras också de kulturella skillnaderna mellan myndigheterna. Örtengren menar att sättet organisationerna är vana att arbeta på skiljer sig mycket. Vilket informanten menar redan har orsakat samarbetsproblem i förändringsarbetet.⁷⁹ Att det bli duster, kulturkrockar och samarbetsproblem när man genomför förändringar av den här storleken är inte svårt att föreställa sig. Viktigt är dock att uppkomna problem tas på allvar, att nya rutiner

⁷⁶ Thagemark, Claes: FMV. Intervju 2014-04-24

⁷⁷ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2”, 2014, 27

⁷⁸ Thagemark, Claes: FMV. Intervju 2014-04-24

⁷⁹ Örtengren, Per: FMLOG. Intervju 2014-05-07

fastställs och att båda myndigheterna är involverade i ytterligare utveckling och förbättring av samarbetet i den nya organisationen.

Sammanfattningsvis har det funnits kulturella skillnader som i vissa fall komplicerat förändringarna. Men att kontexten för en förändring i stort varit god. Detta beror antagligen till stor del på att personal inom båda myndigheterna haft ett förtroende för beslutsfattarna och sina arbetsgivare samt en vilja att se goda resultat av reformsarbetet.

6.4. Hur sker förändringen?

Under denna rubrik skall jag kortfattat beskriva hur själva förändringsprocessen fortlöper med händelser och medverkande aktörer.⁸⁰

På FMV:s hemsida sammanfattas förändringsprocessen kopplat till reformen Omdaning Förvarslogistik på ett kort och tydligt sätt.

Den 1 januari 2013 bytte 1400 anställda arbetsgivare från Förvarsmakten till FMV. Detta genomfördes i samband med att ansvarsområden inom verkstäder, förråd, upphandling och service övertogs av FMV.

Andra steget genomfördes den 1 januari 2014 då även Materiel- och Teknikkontoren inom mark-, sjö- och ledningsområdena fördes över till FMV. Dessa har ansvar för underhållet av Förvarsmaktens olika plattformar. Den 1 januari 2015 kommer också flygunderhållsdelen överföras, en styrka på ungefär 500 anställda.

Nästa steg i omdaning är ett myndighetsgemensamt arbete mellan Förvarsmakten och FMV som syftar till att strukturera och effektivisera beställningsflöden och ekonomiflöden. Något som det finns behov av med anledning av den nya ansvarsfördelningen.⁸¹

⁸⁰ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 30

⁸¹ FMV:s hemsida, (<http://www.fmv.se/sv/Verksamhet/FM-Log---FMV/>) 2014-05-14

7. Svar på uppsatsens frågeställning

Försvarets logistikkoncept ska vägledas av de fem grundläggande principerna för militär logistik oavsett om det handlar om stöd till den förmågeskapande produktionen eller till insatser och operationer.⁸² För att resurser skall tillvaratas på bästa sätt skall de operativa och taktiska kraven styra logistik vid operationer och insatser samtidigt som rationalitet och ekonomi skall styra logistik vid förmågeskapande produktion i vid bemärkelse. Principiellt skall Försvarets logistikverksamhet genomföras under samma förhållanden med hög verksamhetssäkerhet och med samma ledning oavsett konfliktnivå.⁸³

Stycket ovan är återbeskrivet från Försvarets *Grundsyn logistik* som beskriver att de fem grundläggande principer för militär logistik skall vara vägledande för all militär logistik. Utifrån detta skapade jag uppsatsens frågeställning:

I vilken utsträckning är de fem grundläggande principerna för militär logistik integrerade i reformen *Omdaning Förvarslogistik*?

Av analysen framgår att *Resurseffektivitet* är den princip som haft mest inflytande i reformen *Omdaning förvarslogistik* medan principerna *Helhetssyn*, *Anpassad tillgänglighet* och *Behovsstyrd logistik* har haft betydelse i bemärkelsen att det funnits en interaktion mellan dem och principen *Resurseffektivitet* i reformsarbetet. När pengar och resurser plockas ur en sida av vågskålen, för att inte andra sidan skall bli för dyr och tung och fullständigt slå i marken, skrapas kanterna till och bara det allra mest väsentliga får ligga kvar på andra sidan. Principen *Interoperabilitet* har enligt min analys inte påverkats i någon större utsträckning åt varken ena eller andra hållet av reformen.

Syftet med uppsatsen var att ta reda på om det i reformen *Omdaning förvarslogistik* finns en spårbarhet till Försvarets *Grundsyn logistik* och till de fem grundläggande principerna för militär logistik. Vilket jag i analysen kan se att det finns även om det är tydligare till vissa principer än till andra. Efter genomförd undersökning har jag ingen anledning att tro att

⁸² Försvarets, ”Grundsyn Logistik”, 2007, 17

⁸³ Ibid, 17

Försvarsmaktens *Grundsyn Logistik* skulle vara förlegad. Men jag håller med Wetterberg, vars uppsats jag lyft i mitt forskningsläge, när han påstår att principer för militär logistik inte skall ses som krav för förmåga att uppnå framgång.

8. Diskussion och slutsatser

I Statskontorets *Delrapport 1* framgår det att myndigheterna inte kommer att nå de besparingskrav som är ställda av regeringen på flera områden.⁸⁴ I uppsatsen *Militär kultur eller civilt entreprenörskap: vad skapar högst tillit och effekt; Will business beat culture?*, som är en del av min uppsats forskningsläge, kommer författaren bland annat fram till att det generellt finns ett lågt förtroende för försvarets bakre logistikfunktion.⁸⁵ Det är troligt att orsakerna till att det ser ut såhär idag är flera och säkert också komplexa. Jacobsen menar att organisationsförändringar ofta både för den berörda organisationen och för personalen i den samma innebär en osäkerhet kopplat mot framtiden. För anställda kan reformen innebära förändringar i arbetsuppgifter och ansvarsområden vilket i vissa fall kan leda till psykologisk stress.⁸⁶ Oavsett om personalen i viss mån kan vänja sig vid en arbetsplats under ständig förändring eller inte, är det svårt att låta bli att dra paralleller mellan den osäkerhet som är förknippad med ständig omstrukturering och lågt förtroende för organisationen. Strategiska beslut⁸⁷, som till exempel vem som skall ansvara över att leverera det logistiska stödet, är som jag beskrivit i min teori långsiktiga och ekonomiskt viktiga. Då torde det vara så att Försvarsmakten vill kunna lita på att beslut som tas är ekonomiska och stabila ur ett längre perspektiv. Något som kan vara svårt om man ser till en myndighet eller organisation som är under ständig reformering. Detta skulle kunna leda organisationen in i en negativ spiral där lågt förtroende för organisationen leder till att beslut tas om vidare omstruktureringar som i sin tur ytterligare försämrar förtroendet för organisationen från utomstående och inte minst från egen personal. Därmed inte sagt att samtliga omstruktureringar leder till en osäker personal och en

⁸⁴ Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 1”, 2013, 63-65

⁸⁵ Magnusson, ”Militär kultur eller civilt entreprenörskap – vad skapar högst tillit och effekt? (Will business beat culture?)”, 2006, 46

⁸⁶ Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 2013, 147-157

⁸⁷ Kress, *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*, 2002, 19

instabil organisation. Men jag vill särskilt betona att det utifrån organisationsförändringsteori kan finnas en risk att inte låta den nya organisationen få en chans att landa och stabilisera sig innan det tas beslut om ytterligare förändringar eller inte.

I förslagen som Försvarmakten och FMV gemensamt lämnade innan verksamhetsövergången finns en stor mängd uppgifter som myndigheterna vill att FMV skall kunna vara behjälpliga med i den nya organisationen, som till exempel att stödja Försvarmakten vid beredskapshöjning.⁸⁸ Om FMV med hög kvalitet skall kunna stödja Försvarmakten kommer det att krävas tydliga instruktioner till båda myndigheterna. Något som jag ställer mig tveksam till om det existerar i nuläget. Min bild efter att ha genomfört denna undersökning är att problemet är observerat och att instruktioner av detta slag är efterfrågade från myndigheterna. Detta är byråkratiskt komplicerade och segdragna förändringar som inte görs i en handvändning, vilket jag tror är anledningen till att frågor kring ansvarsförhållanden vid en eventuell beredskapshöjning fortfarande är obesvarade.

En slutsats som kan dras av analysen är att det måste tydliggöras vilka operativa krav som skall ställas på försvarslogistiken för att inte tappa förmågan till handlingsfrihet i händelse av beredskapshöjning utan att förlora kostnadseffektivitet i den dagliga verksamheten. Det är ingen lätt avvägning. I fredstid kan det kännas viktigare att lägga statliga pengar på utbildning, vård och välfärd medan man i händelse av krig vill känna sig trygg i att våra logistikresurser är sådana att vi kan stödja verksamheten även vid höjd beredskap. I krig och kris kommer det att ställas högre krav på logistiken, bland annat kopplat till leveranssäkerhet, tillgänglighet och uthållighet. Vad får trygghet kosta? Detta är en komplex fråga som framförallt kräver en grundlig omvärldsanalys med rådande hotbild. Eftersom hotbilden är under ständig förändring bör beslut snabbt kunna anpassas därefter. Försvarmaktens uppgifter är sådana att myndigheten måste vara beredd på att det värsta kan hända samt ha förmåga att på ett tillfredställande sätt med rätt resurser lösa uppgifter kopplat till detta. En försvarmakt som endast kan verka mot det väntade är knappast en tillgång.

I uppsatsens teorikapitel skrev jag om strategiska beslut och dess långsiktiga påverkan och om konsekvenser både ekonomiska och operativa sådana. Vilken påverkan och vilka konsekvenser

⁸⁸ Försvarets Materielverk, ”Redovisning enligt regeringsbeslut Fö2008/3334/MFU, Fö2011/613/MFU – Bilaga 1”, 2011, 8 (28) – 10 (28)

som kommer att komma ur reformen *Omdaning försvarslogistik* är svårt att sia om. Dock kan man av slutsatserna jag dragit göra kvalificerade gissningar och diskutera troliga scenarier.

Även om besparingarna inte än så länge helt nått kraven som regeringen ställt på myndigheterna är det trots allt mycket pengar som har och kommer att sparas in som följd av reformen. Pengar som ska användas för att möjliggöra utvecklingen mot ett mer tillgängligt försvar enligt regeringens proposition 2008/09:140, *Ett användbart försvar*.⁸⁹

Regeringen vill understryka att den föreslagna utvecklingen mot ett mer tillgängligt försvar bara kan ske i den takt som ekonomin medger. Resurser kommer att behöva frigöras genom förändringar och rationaliseringar i fråga om personal, materiel- och logistikförsörjning samt övrig stödverksamhet.⁹⁰

Som citatet ovan antyder är resultatet av *Omdaning försvarslogistik* direkt avgörande för i vilken takt Försvarsmaktens utveckling kan ske. Regeringens försvarspolitiska inriktning som presenteras i propositionen skall bland annat leda till att försvaret får ökad användbarhet och tillgänglighet. Försvaret skall kunna bidra till såväl Sveriges säkerhet som stabilitet i övriga världen men också kunna användas här och nu. För att bättre kunna möta oväntade kriser och konflikter skall Försvarsmakten öka sin operativa tillgänglighet och flexibilitet. I propositionen skrivs att Försvarsmakten skall försvara hela Sverige och att de ska göra det enskilt och tillsammans med andra. Sveriges säkerhet skall främjas i Sverige och i och utanför dess närområde. Genom fler tillgängliga förband skall Försvarsmakten bygga ett användbart och rörligt insatsförsvar. Samma förband skall vara avsedda att verka både inom och utanför Sverige. Beredskapen skall kontinuerligt anpassas till rådande hotbild och risknivå i närområdet. Detta är bara en del av vad propositionen föreslår för försvaret i syfte att göra det mer lätthanterligt och på så vis öka handlingsfriheten i försvarspolitiken.⁹¹

Beslutet innebär att den tunga, långsamma logistiken flyttas från Försvarsmaktens insatsförband till FMV i syfte att insatsförbanden ska bli lättare, rörligare och mer flexibla. Som jag

⁸⁹ Regeringens proposition 2008/09:140 . ”Ett användbart försvar”

⁹⁰ Ibid, 45

⁹¹ Ibid, 8

diskuterade i uppsatsens inledning så är detta ett fenomen som upprepats i historien om och om igen. Det har ansetts att logistiken tynger ner trupper vilket inneburit att man skurit bort delar av logistikresurser från de operativa styrkorna och låtit de stanna i ett bakre läge. Detta ger i och för sig en snabb positiv effekt men har långsiktigt ofta lett till förödande konsekvenser. Det är viktigt att det skapas förutsättningar för FMV att på ett bra sätt ta över dessa ansvarsområden. Att det till FMV i framtiden ges resurser och lagutrymme att stötta Försvarmakten i samtliga beredskapsnivåer utan undantag.

För att återkoppla till uppsatsens problemformulering verkar det finnas spårbarhet till Försvarmaktens *Grundsyn logistik* i reformen *Omdaning Förvarslogistik*. Det förefaller dock vara så att det fortfarande finns oklarheter i den nya organisationen och i relationen mellan myndigheterna, speciellt kopplat till agerande i händelse av beredskapshöjning. Av analysen framkom också att det finns en risk att ytterligare omstruktureringar och vidare lågt förtroende för organisationen kan komma att bli en verklighet för försvarslogistiken även efter genomförd reform. Det skulle dock kunna undvikas genom att det för framtiden ges tydliga styrningar samt tillräckliga resurser och lagstöd till FMV att stötta Försvarmakten i ökade beredskapsnivåer.

I kapitlet om tidigare forskning beskrev jag hur Magnusson dragit slutsatser om att det generellt finns ett lägre förtroende för civila koncept än för militära sådana hos personal på Försvarmaktens förband. Han betonar dock att de civila aktörerna inte utesluts generellt utan att de tillåts stödja verksamheten så länge det inte påverkar förbandet säkerhet eller kontroll negativt. Detta är något som jag själv kan relatera till i min analys. FMV måste nå upp till en sådan säkerhetsmässig nivå och att informationsspridningen mellan myndigheterna måste vara så pass god att organisationsförändringen inte negativt påverkar Försvarmaktens säkerhet och kontroll över försvarslogistiken.

I forskningslägets andra uppsats skriver Wetterberg om hur militära principer kan användas vid planering och genomförande av militär logistik. Min analys görs visserligen på andra principer, på en annan nivå och i ett annat sammanhang. Men trots detta går det att se intressanta likheter i våra slutsatser. Wetterberg skriver att principer visserligen bör användas vid planering men att de inte skall ses som en förutsättning för att lyckas. Vilket även min studie visar på då det finns en

viss spårbarhet till principerna i reformsarbetet men att det inte verkar vara dessa som är avgörande för hur försvarslogistiken kommer att fungera i framtiden.

9. Förslag på fortsatt forskning

I mina tre informationsinhämtande intervjuer fanns det indikatorer på upplevelserna om medinflytande och insikt med mera i organisationsförändringen skiljer sig mellan FMV och Försvarsmakten. Det hade varit intressant att göra en jämförande intervjustudie mellan myndigheterna om upplevelserna kring organisationsförändringen och vidare undersöka hur detta påverkat till exempel arbetsklimatet inom eller relationen mellan myndigheterna.

Hur kommer det sig att den nya organisationen ser ut som den gör? Vilka förebilder har Sverige och Försvarsmakten haft till reformen *Omdaning Logistik*? Finns det förebilder från den civila logistiken eller finns det kanske förebilder i andra nationers försvarslogistik? Detta hade varit en spännande utgångspunkt för vidare forskning kring reformen *Omdaning Försvarslogistik*.

10. Referensförteckning

Denscombe, M, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund, 2009

Ekenengren, A, Hinnfors, J, *Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats*, upplaga 1:6, 2006

Försvarets Materielverk, ”Redovisning enligt regeringsbeslut Fö2008/3334/MFU, Fö2011/613/MFU – Bilaga 1”, 2011

Försvarets Materielverks hemsida, (<http://www.fmv.se/sv/Verksamhet/FM-Log---FMV/>)

Försvarsmakten, ”Grundsyn Logistik”, Stockholm, 2007

Försvarsmaktens blogg, (<http://blogg.forsvarsmakten.se/log-bloggen/2013/12/04/tack-och-hej-fran-mats-strom/>)

Försvarsmaktens hemsida, (<http://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/forsvarsmaktens-logistik-fmlog/>)

Jacobsen, Dag Ingvar, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Upplaga 2:1, Lund, 2013

Kress, M. *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*, Boston, 2002

Magnusson, M, ”Militär kultur eller civilt entreprenörskap: vad skapar högst tillit och effekt? (Will business beat culture?)”, C-uppsats, Förvarshögskolan, 2006

Regeringens proposition 2008/09:140 . ”Ett användbart försvar”, Stockholm: Försvarsdepartementet.

Regeringens proposition 2011/12:86. ”En effektivare försvarslogistik”, Stockholm: Försvarsdepartementet.

Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 1”, Stockholm, 2013

Statskontoret, ”Reformeringen av försvarslogistiken - Delrapport 2”, Stockholm, 2014

Samordningsavtal mellan Försvarmakten och Försvarets materielverk 2009, utgåva 012, HKV 03 200:76 010.

SOU 2011:36, "Forskning och utveckling samt försvarslogistik – i det reformerade försvaret", Stockholm.

Ström, Mats: FMV. Intervju 2014-04-23

Thagemark, Claes: FMV. Intervju 2014-04-24

Wetterberg, N, "Logistikprincipers användning vid militär planering – en studie av Falklandkriget 1982 och Gulfkriget 1991 utifrån fem principer för logistik", C-uppsats, Försvarshögskolan, 2009

Örtengren, Per: FMLOG, Intervju 2014-05-07

11. Bilagor

11.1. Intervjufrågor - Mats Ström 2014-04-23 och Claes Thagemark 2014-04-24

INLEDNING

1. Vad är din position inom FMLOG/FMV?
 - *Vad innebär det?*
 - *Vilka uppgifter/ansvarsområden har man då?*
2. Hur länge har du arbetat i den positionen?
3. (Vad gjorde du innan?)

HUVUDEL

1. Har du arbetat med alternativt blivit påverkad av projektet Omdaning Logistik, i så fall på vilket sätt?
2. I stort vilka ansvarsområden är det som FMV genom reformen nu tar över från FMLOG?
3. Vilka är/kommer bli de största skillnaderna från innan reformen anser du?
4. Hur är den generella synen på Omdaning Försvarslogistik bland dina kollegor?
5. Hur ser du på skälen till Omdaning Försvarslogistik? Finns det ett behov av den och kommer i så fall behoven att lösas genom denna reform?
6. Ser du några problem med reformen?
7. Hur anser du att samarbetet inom Försvarslogistik mellan FM och FMV fungerar i nuläget?
8. Har det genomförts/planeras det några övningar där FMV och FM båda medverkar?
9. Finns det några fastställda rutiner för Försvarslogistik vid höjd beredskap?
10. Tror du att Omdaning Försvarslogistik är en hållbar reform? (Utveckla)

RESERVFRÅGOR

1. Är det möjligt att spara in 760 miljoner kronor / år i en verksamhet utan att det påverkar dess kvalitet?

AVSLUTNING

1. Är det något vi inte har talat om som du tycker att jag borde känna till i denna fråga?
(Detaljer, litteratur, referenser m.m.)
2. Finns det ytterligare personer du anser jag bör intervjua?
3. Har jag möjlighet att kontakta dig igen ifall det skulle dyka upp fler frågor efterhand?
(Mail, telefon)

11.2. Intervjufrågor – Per Örtengren 2014-05-07

INLEDNING

1. Vad är din position inom Försvarsmakten, arbetsuppgifter?

HUVUDFRÅGOR

1. Vilka är de största och viktigaste förändringarna i militär logistik från 2000-t och framåt, vad innebär dessa för Försvarsmakten idag?
2. Vilka tycker du är de viktigaste frågorna kopplat till Försvarslogistik i framtiden?
3. Tror du det finns några internationella förebilder till reformen, *omdaning försvarslogistik*, i så fall vilka och på vilket sätt har de varit förebilder?
4. Tror du det finns några civila förebilder till reformen, *omdaning försvarslogistik*, i så fall vilka och på vilket sätt har de varit förebilder?
5. Vad anser du vara specifikt för militär logistik?
6. Finns det ansvarsområden som enligt dig måste förbli inom Försvarsmakten, i så fall vilka och varför?

AVSLUTNING

1. Är det något vi inte har talat om som du tycker att jag borde känna till i denna fråga? (Detaljer, litteratur, referenser m.m.)
2. Finns det ytterligare personer du anser jag bör intervjua?
3. Har jag möjlighet att kontakta dig igen ifall det skulle dyka upp fler frågor efterhand? (Mail, telefon)