

FST/Plan 2
mj Staffan Sjöberg

PM
1991-10-07

Sida 1

Protokoll fört vid möte 1991-10-02 angående RRV rapport strv 103

Närvarande:

Mj	S Sjöberg	FST
Avddir	S Nilsson	FST
Mj	F Christensen	AST
Öv	B-Å Sandin	FMV
Mj	U Persson	FMV

- Sammanhållande för arbetet inom FMV är B-Å Sandin (StridsF).
- Respektive myndighet kommer att svara RRV var för sig. Arbetet kommer dock att bedrivas i samverkan och med ömsesidigt informationsutbyte, för att uppnå största möjliga samstämmighet.
- Under diskussionen om utformning och innehåll under mötet 08-22, framkom ett antal synpunkter och förslag. Dessa kommenterades ytterligare denna gång (kursivt):
 - Försök att besvara/kommentera alla förslag/frågeställningar i rapporten. Det innebär att flera avd (motsv) inom resp myndighet måste engageras i arbetet. *Arbetet har bedrivits på det sättet inom alla myndigheter.*
 - Dåligt beslut från början. Ny stridsvagn bättre. Jmf hotutvecklingen. *Beslutet som sådant var inte felaktigt med hänsyn till den uppfattning om hotet som då fanns. Däremot visade det sig att prognosen avseende hotutvecklingen var felaktig. Tanken var också att REMO 103 skulle genomförts ca 5 år tidigare.*

FST/Plan 2
mj Staffan Sjöberg

PM
1991-10-07

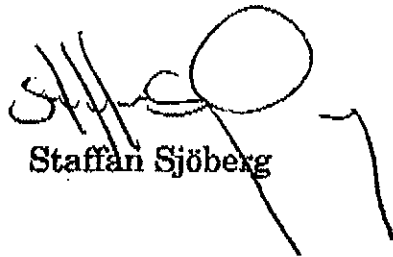
Sida 3

Ulla

- I övrigt ansågs att Gunnar Nordbäcks utredning kommer att beröra många av de påståenden som framförts i RRV rapport.
- Endast detaljsynpunkter framfördes på respektive underlag. Alla var ense om att utkasten "låg rätt" även om man kommit olika långt med arbetet.
- Det fastlades att arbetet skall fortsätta enligt de planer som redovisades.
- Nästa möte: 1991-11-04, kl 0900-1200, MSB 7A. Underlag bör tillställas ca en vecka i förväg.

905435 10 sid

CA v. 46


Staffan Sjöberg

KLUND - LEVERANTÖREN
FÖR ROSENDE
AST - FMV

Sändlista

Mj	Sjöberg	FST
Avddir	Nilsson	FST
Övlt	Malmberg	AST
Mj	Christensen	AST
Öv	Sandin	FMV
Mj	Persson	FMV

Curt Holm.

DAGORDNING RRV-MÖTE 1991-10-07

1. Resultat av möte på Fst 1991-10-02

2. Arbetslägesredovisning C ARMÉMATERIEL

3. Arbetsläge:

- ASYST
- FACK
- FORDON
- Övriga

4. Fortsatt arbete:

- Diskussion

5. Nästa möte

131 A04

91-10-08

KOMT

H. Hallgren
SA

Protokoll fört vid möte 1991-10-02 angående RRV rapport strv 103

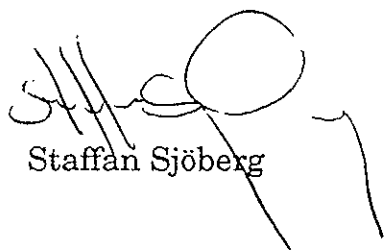
Närvarande:

Mj	S Sjöberg	FST
Avddir	S Nilsson	FST
Mj	F Christensen	AST
Öv	B-Å Sandin	FMV
Mj	U Persson	FMV

- Sammanhållande för arbetet inom FMV är B-Å Sandin (StridsF).
- Respektive myndighet kommer att svara RRV var för sig. Arbetet kommer dock att bedrivas i samverkan och med ömsesidigt informationsutbyte, för att uppnå största möjliga sammstämmighet.
- Under diskussionen om utformning och innehåll under mötet 08-22, framkom ett antal synpunkter och förslag. Dessa kommenterades ytterligare denna gång (kursivt):
 - Försök att besvara/kommentera alla förslag/frågeställningar i rapporten. Det innebär att flera avd (motsv) inom resp myndighet måste engageras i arbetet. *Arbetet har bedrivits på det sättet inom alla myndigheter.*
 - Dåligt beslut från början. Ny stridsvagn bättre. Jmf hotutvecklingen. *Beslutet som sådant var inte felaktigt med hänsyn till den uppfattning om hotet som då fanns. Däremot visade det sig att prognosen avseende hotutvecklingen var felaktig. Tanken var också att REMO 103 skulle genomförts ca 5 år tidigare.*

- Kommentera REMO 103 men även allmänt om processen.
Tyngdpunkt på CA, men FMV kommenterar sakfrågor.
- Flera av synpunkterna bygger på missuppfattningar parat med bristande kunskap hos RRV. *Framförallt nämdes RRV bristande vilja att beskriva dagsläget dvs de förändringar/förbättringar som skett till idag. Dessutom tyder mycket på att RRV ville skapa rubriker och få publicitet.*
- Tidsaspekten viktig. *Se ovan.*
- För fram att vi idag är bättre. Exempelvis har anvisningarna förbättrats, krigsförbandscheferna har fått utökat ansvar. Dvs lyft fram det positiva ur FörLed m.m. *Ja.*
- Erkänn också misstag eller mindre genomtänkta beslut. *Tex kostnader, omfattningen av REMO mht inspektörsbyte etc samt den tidsmässiga inpassningen av TOEM och TTEM.*
- Peka på att det även finns behov av "centralstyrning", jämför med anskaffningen av standardfordon. *Avvägningar, sammanvägningsansvar samt krigsförbandschefens ansvar bör kommenteras. Materielfrågor måste behandlas speciellt.*
- Diskutera målsättningsarbetet. *Ja.*
- Hög beredskap är inte alltid att materielen står i förråd. *Redovisa/beskriv utbildningsprocessen. Materiel mår bra av att användas. Garantifrågor.*

- *I övrigt ansågs att Gunnar Nordbäcks utredning kommer att beröra många av de påståenden som framförts i RRV rapport.*
- *Endast detaljsynpunkter framfördes på respektive underlag. Alla var ense om att utkastet "låg rätt" även om man kommit olika långt med arbetet.*
- *Det fastlades att arbetet skall fortsätta enligt de planer som redovisades.*
- *Nästa möte: 1991-11-04, kl 0900-1200, MSB 7A. Underlag bör tillställas ca en vecka i förväg.*



Staffan Sjöberg

Sändlista

Mj	Sjöberg	FST
Avddir	Nilsson	FST
Övlt	Malmberg	AST
Mj	Christensen	AST
Öv	Sandin	FMV
Mj	Persson	FMV

Sändlista

*110915
Gjort
Huvudavdelningen
C FORDON*

Uppdrag avseende remissgranskning av RRV rapport "Materieförsörjningen i arméns krigsförband- en fallstudie av ett materielsystem (strv 103 C)". 2 bilagor

1. Bakgrund

RRV har under 1990/91 genomfört en fallstudie avseende materieförsörjningen i arméns krigsförband. Denna studie har genomförts för REMO strv 103 och avrapporterats med RRV rapport 91-05-31 (RRV 23-90-0633).

Syftet med RRV granskning har varit att, utifrån REMO-åtgärdernas resultat i krigsorganisationen i förhållande till uppställda mål, bedöma materieförsörjningen i arméns krigsförband vad gäller:

- ansvar och befogenheter (kund/beställar- och leverantörsförhållandet)
- styrning (operativ och ekonomisk)
- informationskvaliteten i redovisningssystemen.

Vid FÖRSVARETS MATERIELVERK
Huvudavdelningen för armémateriel: C STRID
beslöts 1991-09-10 Lista nr ...

FMV har i missivet till rapporten fått i uppdrag att; "före den 31 december 1991 redovisa de åtgärder som vidtagits eller planerats med anledning av rapporten".

*Kopia sid 2 till
LEDNING (ANSETT FÖR
PLAN)*

FORDON har erhållit uppdraget att vara sammanhållande för utarbetande av FMV svar enligt beslut, kopia av beslutet enligt bilaga 1. Av beslutet framgår även rapportens fördelning inom FMV.

*FACK
ASYST
VAPEN
ALH
R FÖRDELNING
TILL A*

2. Arbetsplan

Arbetsplanen är följande

*SOM OCH:
INTERREVISION
C ARMENTAL
C FORDON*

Aktivitet

Tid

FORDON utarbetar i samråd med ASYST arbetsplan med uppdrag, ansvarsfördelning och tider för remissyttrandet.

91-09-03--09

Utsändning av arbetsplan

91-09-09

FORDON redovisar rapporten samt arbetsplanen för FMV styrelse

91-09-12
(1530-1540)

*TIDEN FÖR FÖRE-
DRAGNING FÖR GD
FR-DRAD TILL 91-11-14
LL 1245-1345
H. S. S. S.*

Aktivitet	Tid
Fyllig disposition med principinnehåll utarbetas av ASYST, FORDON och FACK	Klart 91-09-23
Möte vid FORDON för presentation av resp delar i disposition enligt ovan	91-09-23 (1230-1600)
FORDON sammanställning av dispositionen	91-09-24--27
Samordningsmöte FST-AST-FMV	91-10-02 (0900-1200)
Arbetsmöte ASYST, FORDON och FACK	91-10-07 (1230-1600)
Utkast till FMV svar klart för internremiss	91-10-21
Remisstid	91-10-21--11-08
Samråd klart inom FMV	91-11-14
Förslag till svar föredras GD	091-11-15 (1400-1500)
Beslut i FMV styrelse avseende svaret	91-12-03

o 91-11-14
H (1245-1345)

Separat kallelse till möten 91-09-23 och 91-10-07 kommer ej att utsändas. Mötena äger rum i F 469 vid fordonsavdelningen.

Syftet med mötet 09-23 är att ASYST, FORDON och FACK muntligt redovisar disposition med principinnehåll samt överlämnar detsamma skriftligt och på diskett (MS-DOS, MS WORD).

Syftet med mötet 10-07 är att göra ev erforderliga förändringar av uppdraget och planen kopplat till samordningsmötet 10-02.

Respektive enhet på sändlistan anmäler senast 91-09-17 kontaktmän för granskningen samt deltagare i mötet 09-23 till StridsF, B-å Sandin tel: 08-782 5610 alt H Hallgren tel: 08-782 5500, FORDON FAXnr 667 4231.

4. Utformning av svar samt fördelning av uppdrag

Granskningen och svaret skall koncentreras till de delar av rapporten som FMV har ansvar för, då även ÖB och CA erhållit uppgiften att svara RRV.

Nedan redovisas ansvarsfördelningen inom FMV samt uppdragen för utarbetande av FMV remissvar. Indelningen nedan är även disposition för svaret. Inriktningen är att svaret skall vara öppet, varför eventuella hemliga uppgifter redovisas i separata hemliga bilagor till respektive kapitel.

Av bilaga 2 framgår ansvarsfördelning kopplat till RRV sammanfattning, så att alla strecksatser behandlas.

VAPEN, AUH, QFordon/Int och InköpA granskar RRV rapport samt överlämnar underlag inom sina ansvarsområden till de som ansvarar för att utarbeta svaret senast vid mötet 91-09-23.

Missiv

Missiv jämte sammanfattning (Högst två sidor) FORDON

Strv 103 REMO FORDON

Nedanstående skall vara en ren sakbeskrivning med syfte att kortfattat beskriva FMV uppfattning av projektet samt att bemöta sakfel i RRV-rapport.

- o Projektets genomförande i stort ^y
- o Hotbildsutveckling 1975-1991
- o Ekonomiplaneringen, kostnadsberäkningar, LCC ^y
- o Projektledning
- o Upphandlingsstrategi upphandlingsresultat
- o Kund-leverantörsförhållande (FMV-Ind-Mv-Förband)
- o Huvudleverantör, huvudleverantörsavtal
- o Måluppfyllelse i genomfört REMO i förhållande till TTEM-krav. ^y

y se sid 4

Brister i informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen

I detta kapitel skall nedanstående system kopplat till REMOT beskrivas samt huruvida våra syften och RRV-syften med dessa system överensstämmer. Enbart beskrivning av sakförhållande.

- PPS inkl F5-kostnader ASYST
- TOR FACK

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning.

Ansvar och styrning i materielansaffningsprocessen, REG-ÖB-CA-FMV ASYST

- För LED
- FMV 90
- MS-anvisningar
- MS-ledning
- FMV-Ind-Mv

ASYST
ASYST
ASYST
FORDON
FORDON

Pågående och planerad utveckling av informations- och redovisningssystemen

- PPS
- TOR

ASYST
FACK

FMV synpunkter på RRV metodval och genomförande.

Synpunkter överlämnas till FORDON senast 91-10-07 för sammanställning.

Alla
berörda

5. Övrigt

Arbetet med granskning av RRV rapport samt utarbetande av svar redovisas på kostnadsbärare 0816303.

B-å Sandin

Sändlista

LEDNING (avsett för PLAN)
FACK
ASYST
VAPEN
AUH
QFordon/Int
InköpA

Som ori

Internrevision
C ARMÉMATERIEL
C FORDON



Datum
1991-05-31
Ert datum

RRV diarienum
23-90-0633
Er beteckning

Försvarets materielverk

RRV: F-95 REVISION	
Reg. beteckning	23-90-0633/90010
Reg. datum	91. 06 24
Slutbehandlat	sign

1 ex CHM 1 ex Vapen
1 ex CAS 1 ex KUH
1 ex ASA 5 ex Fordon

Leip 910626/AM

Materieförsörjningen i arméns krigsförband -
en fallstudie av ett materielsystem (strv 103 C)

Riksrevisionsverket (RRV) har genomfört en förvaltningsrevision av materieförsörjningen i arméns krigsförband genom en fallstudie av ett materielsystem (strv 103 C). Revisionen har skett med utgångspunkt i resultatet av genomförd renovering och modifiering på en stridsvagnstyp (strv 103) i krigsorganisationen. Resultatet av granskningen redovisas i bifogade revisionsrapport. Rapporten innehåller vissa uppgifter om den materiella beredskapen i några utvalda krigsförband efter genomförd REMO samt uppgifter om informationens tillförlitlighet i redovisningssystemet TOR-L. Dessa uppgifter redovisas i hemlig bilaga.

Vissa av förslagen förutsätter ställningstaganden på statsmaktsnivå. Rapporten har därför överlämnats till regeringen.

RRV hemställer att försvarets materielverk före den 31 december 1991 redovisar de åtgärder som vidtagits eller planeras med anledning av rapporten.

Direktör Ingemar Segergren har beslutat i detta ärende i närvaro av revisionsdirektör Bror Werbell, byrådirektör Hans Wersäll, föredragande samt revisor Gerd Grip.

På riksrevisionsverkets vägnar

Ingemar Segergren
Ingemar Segergren

Hans Wersäll
Hans Wersäll

Omlottas Internledning
910820/3/Werbell

Fördelas	Direktiv

1991-08-05
HA
del 1. till på tryck

BESLUT FMV 1991-08-26

Enhet

Internrevision

Beslutande

Rolf Henrikson

Föredragande

Övriga närvarande

Beslut

Julett ärrende beslutat

styrelsen

C ARMÉMATERIEL ansvarar

för beredning av betarbild

Underskrift

RRV i samråd med C LEDNING,

C PLAN, C FACK och Internrevision.

Förslag till svar på RRVs rapport
föredras för GD i god tid inför
styrelsebeslut 1991-12-03.

C ARMÉMATERIEL svarar för att
styrelsen orienteras om ärendet
vid styrelsemöte 1991-09-12.

Rapporten distribueras inklusive
hemlig bilaga (REVISION HFR 80:4848/91) CHS ändas separat
inom FMV:

C ARMÉMATERIEL	3 et	(Hemlig bilaga 12 et)
C LEDNING	2 et	(" " 2 et)
C PLAN	1 et	(" " 1 et)
C FACK	4 et	(" " 4 et)

Rolf Henrikson

Kopia (endast misser) inom FMV

Beslut 1991-09-02

Ärendet bereds av

Forsön, tidsförhållanden
enl FMV beslut 91-08-26

Wetterskog
CHA

910902

Stift

1. Plan
2. Beredning

Sammanfattning

RRV har granskat materielförsörjningen i arméns krigsförband genom en fallstudie av genomförd reovering och modifiering (REMO) på en stridsvagnstyp (strv 103) och dessa åtgärders resultat i krigsorganisationen.

Syftet med RRVs granskning har varit att, utifrån REMO- åtgärdernas resultat i krigsorganisationen i förhållande till uppställda mål, bedöma materielförsörjningen i arméns krigsförband vad gäller:

- ansvar och befogenheter (kund/beställar- och leverantörsförhållandet)
- styrning (operativ och ekonomisk)
- informationskvaliteten i redovisningssystemen.

De iakttagelser som RRV här kan redovisa utgör grunden för RRVs bedömning och förslag till åtgärder rörande arméns materielförsörjning. Även om ett omfattande arbete lagts ner i detta materielärende har RRV funnit en rad brister. RRVs bedömning är att iakttagelserna sammanhänger med hur materielförsörjningen fungerar vad gäller ansvarsförhållanden, styrning samt informationsstöd, varför iakttagelserna inte kan anses vara unika för fallstudien.

*** Efter genomförd REMO svarar den materiella beredskapen i krigsförbanden inte mot kraven på förbandens förmåga samt materielens funktioner.**

RRVs iakttagelser avseende utvalda krigsförbands materiella beredskap redovisas i hemlig bilaga.

De iakttagelser som RRV gjort kan hänföras till bl a följande problem:

- Den hotbildsanpassning och livstidsförlängning som REMO-åtgärderna syftade till har inte förverkligats. Dessutom kan endast vissa av kostnaderna redovisas mot krigsförbanden
- REMO-åtgärdernas resultat är svåra att kontrollera i de utvalda krigsförbanden då bl a nu gällande långsiktiga mål (TOEM) för krigsförbanden är både föråldrade och ofullständiga

FORDON
ASYST

RRV

- ASYST — Det föreligger vissa brister i och skillnader mellan de studerade
 FACK krigsförbandens materiella beredskap efter genomförd REMO
- FORDON — Av planerade tre etapper för REMO-åtgärderna har endast den
 första etappen genomförts
- FORDON — Väsentliga kostnadsökningar kan konstateras. Dessa har lett till
 stora ambitionssänkningar
- ASYST — Ambitionssänkningarna har inte lett till en nödvändig omprövning
 och anpassning av målen för REMO-åtgärderna eller kraven på
 krigsförbandens materiella beredskap.

RRV lämnar i revisionsrapporten ett antal förslag för att förbättra materieförsörjningen och den materiella beredskapen i högt prioriterade krigsförband.

RRV föreslår t ex att:

- Målen för krigsförbanden och i dem ingående materiel bör fortlöpande preciseras och revideras
- ASYST — Krigsförbandscheferna bör få ökade möjligheter att påverka åtgärderna beträffande vidmakthållandet (t ex REMO-åtgärder)
- ASYST — Krigsförbandscheferna bör efter genomförd REMO följa upp resultatet mot förbandens krigsuppgifter och mot de hotbilder och insatsalternativ som ÖB fastställt.

*** Lednings- och ansvarsförhållandena är oklara mellan aktörerna i materielanskaffningen.**


RRVs iakttagelser tyder på brister i ansvarsförhållandena, vilka kan hänföras till ett diffust och oklart kund/beställar- och leverantörsförhållande.

De iakttagelser som RRV gjort kan hänföras till bl a följande problem:

- ASYST — Många aktörer och myndighetsnivåer (regeringen, ÖB, CA, FMV och lokala myndigheter) är involverade i REMO-åtgärderna
- FORDON — Det är oklart vilken myndighet som har haft ett samlat ansvar för REMO-åtgärderna och därmed vilken myndighet som har haft det egentliga resultat- och kostnadsansvaret
- FORDON — Ansvaret för kostnadsökningarna är svåra att klärlägga i efterhand
- ASYST — Krigsförbandschefernas ansvar och befogenheter är otillräckliga.

RRV lämnar i revisionsrapporten ett antal förslag för att förbättra materieförsörjningens lednings- och ansvarsförhållanden.

RRV föreslår t ex att:

- En översyn av gällande beslutsform (steganskaffning) bör göras för att förenkla lednings- och ansvarsförhållandena ASYST
- Krigsförbandscheferna, d v s "kundens", ansvar och befogenheter, även för materielen, bör utvidgas så att krigsförbandschefen får ett helhetsansvar för sitt krigsförband ASYST
- Produktionsmyndigheten CA (leverantören) bör ges ett direkt ansvar för att produktionsmålen nås ASYST
- "Kontrakt" bör upprättas mellan CA och FMV i enlighet med beslutade projektplaner i materielanskaffningen ASYST
- För varje större materielanskaffning, typ REMO, bör en ansvarig projektledare utses med klart uttryckt resultat- och kostnadsansvar. FOR DON 

*** Det finns brister i de styr- och ledningsformer som tillämpas i materielförsörjningen.**

RRVs iakttagelser visar att styrningen och ledningen av materielförsörjningen är komplex och att flera aktörer med olika uppgifter och ambitioner förekommer.

De iakttagelser som RRV gjort kan hänföras till bl a följande problem:

- Målen för krigsförbanden har saknats i utvecklings- och anskaffningsfaserna
- Den operativa och ekonomiska styrningen av materielförsörjningen är bristfälligt relaterad till krigsförbandens funktioner
- Målstyrningen av REMO-åtgärderna är bristfällig. ASYST

RRV lägger i revisionsrapporten fram ett antal förslag som syftar till att förbättra materielförsörjningens ledning och styrning.

RRV föreslår t ex att:

- Ledningen samt styrningen av materielförsörjningen bör förstärkas genom att anslagskonstruktionen förändras
- Målen för krigsförbanden och i dem ingående materielsystem bör utvecklas vad gäller bl a förkalkyler samt metoder för att bedöma alternativkostnader vid investeringar i olika krigsförband
- Kriterier för att bedöma resultatet i krigsorganisationen bör utvecklas

- FAK* – Materielredovisningen bör utvecklas, bl a vad gäller systemnödvändig materiel, materielens lokalisering samt återlämningsplanläggning
- FORDON* – Materielsystemet skall vara uttestat och klart definierat, innan produktion och materielanskaffning påbörjas
- FORDON* – Beslutsunderlagen bör om möjligt bygga på offererade och förhandlade priser
- ASYST* – Produktionsmyndighetens (CA) styrning bör utvecklas i riktning mot en sammanhållen projektstyrning
- ASYST* – Behovet av en controllerfunktion bör övervägas.

*** Det finns brister i informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen.**

Av RRVs granskning framgår att det finns allvarliga brister i informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen (TOR, PPS och system F/S). RRVs granskningsresultat avseende informationens tillförlitlighet i TOR-L redovisas i hemlig bilaga.

De iakttagelser som RRV gjort kan hänföras främst till följande problem:

- ASYST* – En rättvisande information kan inte erhållas om krigsförbandens materiella beredskap, efter genomförd REMO, samt den totala kostnaden för vidtagna åtgärder
- FAK* – Informationen om materielens lokalisering och tillgänglighet är genomgående låg
- Information saknas om huruvida viss systemnödvändig materiel hinner återlämnas inom angivna mobtider
- Oklar tillämpning av begreppet materielbrist
- ASYST* – Redovisningen ger ingen rättvisande bild av kostnaderna för materielsystemet och kostnadernas fördelning på de olika anslagen
- ASYST* – CAs och FMVs egna kostnader (lönekostnader) för REMO- åtgärderna redovisas inte på materielobjektet i PPS och fördelas inte ut mot kostnadsbärarna (krigsförbanden).

RRV lämnar i revisionsrapporten ett antal förslag som syftar till att förbättra informationskvaliteten.

RRV föreslår t ex att:

- ASYST* – Informationskvaliteten i redovisningssystemen bör förbättras för att en ändamålsenlig mål- och resultatstyrning skall kunna tillämpas

- Redovisningssystemen bör utvecklas så att de möjliggör en snabb uppföljning av varje enskilt projekts totala kostnader och produktionsresultat i förhållande till budget och mål ASYST
- Begreppet systemnödvändig materiel bör preciseras för att möjliggöra en bedömning av krigsförbandets totala beredskap
- Redovisningssystemet TOR-L bör även omfatta information om hur och när utlånad materiel skall återlämnas och om detta kan ske inom angivna mobtider. FACK

10/2/20

2019/2020
102409

10/2/20

C. S. S. S. F.

• RK's rapporten om 4. 10.

- "My plan" är en beffad 90-åring
som har varit sjuk i flera år.
Förutom sjukdomen, har han
även varit i ett sjukhus.

- Ditt namn, ditt namn, ditt namn
ditt namn, ditt namn, ditt namn
ditt namn, ditt namn, ditt namn.

- Ditt namn, ditt namn, ditt namn
ditt namn, ditt namn, ditt namn
ditt namn, ditt namn, ditt namn.

- Ditt namn, ditt namn, ditt namn
ditt namn, ditt namn, ditt namn
ditt namn, ditt namn, ditt namn.

• Dito öppen del

- (sid 24, dit alla dyker) Sakuppgifter
som ska vara i utvärderingen, dit
måtte vara i utvärderingen, dit
maternal, maternal, maternal
ditt namn, ditt namn, ditt namn, ditt namn,

- (sid 37, 3. stycket) Rätt om reservdelar.
- (sid 37, sista stycket) Splittat produktionsansvar (skall väl vara leverantöransvar?) blev nog detta, men vad kostar alternativet? Fast pris på reparationer förutsätter, att dessa kan i förväg specificeras - ett dyrbart förslående. Det är logiskt, att B1 betalar.
- Systemansvar (genomgående tema i rapporten) är bra för systemet, men inte särskilt resultativt, eftersom en hel del byråkrati föras i dess hägn. RRV krav på noggrann uppföljning i efterhand är ett tydligt byråkrati-krav: sådant hade vi inte mycket resurser för -82. ~~Är~~ är det realistiskt, att en projektlednings personalbesättning (sid 39, 3. stycket) är oförändrad över lång tid och i skiftande lägen? Löst MEJ: detta skulle ställa krav på mycket höga resurser/löner för att behålla personal respektive medföra undertryckande av denna personal.
- Prislägesvariationer är (sid 39, 4. stycket)

- nödvändiga för planeringssystemet -
 - en projektledning önskar mycket
 hellre än att gå jobba i ett
 prisläge!
- Steganskaffning (sid 47, 2. stycket) är
 kanske föräldrad!?
 - Krigsförbandschefernas inflytande (bl.a sid 49)
 verkar ju vara önskvärdt, men hur
 skulle det ha gått med RENO,
 om detta slagit igenom i olika
 beslut i S, V, ÖN?
 - VEV som huvudleverantör (sid 50) var
 det ett alternativ. Det jästod
 inte VEV, vad jag minns. Kompetens
 är en bristvara, styr att upphandla.
 - RRV förslag (ss 53-55) om ledning
 tycks utgå ifrån att vi får resurser
 för ökad kontroll av ekonomi-
 planering / styrning. Är det rea-
 listiskt?
 - Uppfattningen, att VOEM utfordrades
 vid steg 2 är väl av formell
 natur - det syns inte i rapporten,
 att verkliga brister beror på
 avsaknad av VOEM- nödvändiga
 papper behöver vi inte skriva.
 Att vi fått beslut av regeringen
 utan detta, tyder åtminstone på

en viss beslutskraft!

DALC revision - formellt men ej
reellt gånkbar.
M.V.H.

Alf Gustafson

P.S. Jag läser en gång
till i helgen - möjligen.
Kommer jag till Göteborg
om en vecka och dock kanske,
Värdet av industrikomplexet
i t. l. av helgen.

J. S.

QFordon/rut
C Holm

Synpunkter

91-10-04

Kopia

H. Hultgren/AA

stridsF

Synpunkter RRV Rapport strw 103C

- A. Testning innan ~~en~~ produktion och serieanskaffning påbörjas.

Detta är en metod som är oerhört dyr i motsats till vad RRV påstår. Parallellt med utprovningen måste en serieanskaffningsfas ^{inledas} påbörjas. Tidspådrag och provningskostnader blir omöjliga att överblida. ~~Isambard~~ med för att kunna styra ett projekt och inte hålla konstruktionsresser låsta under lång tid måste aktiviteter ske med en viss förskjutning, dock ej i två block. Men blir dessutom omöjligt innan den kan serieproduceras.

3 VFU huvudleverantör

VFU är en underhållsresurs av hög kvalitet. Ett antal verkstäder har kvalitets säkrings system som svarar mot moderna kvalitets normer. Organisationen och systemen är inriktade på underhåll av förvärets utel. ~~PRV synpunkter Några resurser~~
Den kompetens som erfordras för att ~~te~~ som huvudleverantör leda ett projekt av denna ^{omfattning} ~~die~~ ~~projekt~~ finns inte vid verkstads förvaltningarna. ~~Produktionen~~
~~Ekonomet~~ ~~är inte heller~~
~~resurserna~~ ~~kan~~ ~~på~~ ~~ett~~ ~~relativt~~ ~~enligt~~
~~sätt~~ ~~byggas~~ ~~upp~~ ~~id~~ ~~det~~

Samman

I detta ~~sammant~~ ~~träng~~ sammanhang kan det es påpekas att den ~~kommentar~~ ~~som~~ ~~skiljande~~ mellan ~~es~~ ~~producer~~ ~~produktion~~ och underhåll är avsevärd. Antal kunder som köper bilar av bilverkstäder är få. De flesta ~~producerade~~ köper bilarna av bilfabrikanterna (producenterna). Jäm förelsen i detta fallet är dock inte helt relevant men principen, ~~är~~



MILITÄRBEFÄLHAVAREN
VÄSTRA MILITÄROMRÅDET

Datum
1991-09-17

MB V beteckning
Uhsjv 500:721

MILITÄRBEFÄLHAVAREN	
91-09-19	
500 18914	
Utr	

Sändlista

Ert tjänsteställe, handläggare
Utr, mj J-E Lövgren
MB V tjänsteställe, handläggare, direktval
Mtrluh, mj E Lindqvist 0500-651 55

Ert datum
1991-07-10
MB V föregående datum

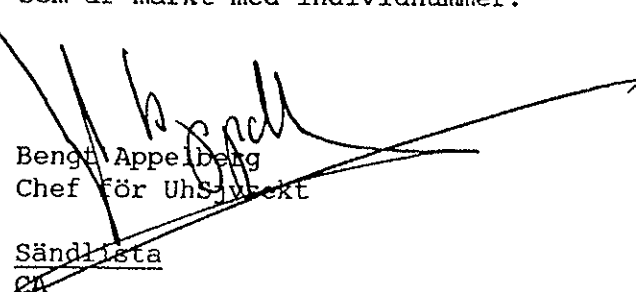
Ange alltid vår referens vid skriftväxling
Er beteckning
500:62650
MB V föregående beteckning

Redovisning av vidtagna och planerade åtgärder m a a RRV rapport
REMO S 103

P 4/Fo 35 har under våren 91 tillsatt en arbetsgrupp TOR som skall se över redovisningsrutiner och information till krigsförbandschefer.

Under juni 91 har ytterligare 2 st TOR-terminaler anskaffats till mobgrp Skövde och Karlsborg. Vidare har tre fdfv/fdmä erhållit utbildning och behörighet i redovisningssystemet. Härvid har möjligheterna att i LUTM-listorna ange materielens verkliga lokalisering avsevärt förbättrats. Dock finns ej utrymme att notera fd-plats på all mtrl utan härvid kommer O/E-mtrl såsom fordon, am, kartor, böcker och läkemedel att prioriteras.

Vad beträffar individnummer - redovisad mtrl sker redovisning i TOR på all mtrl som ingår i DAMU-ind. Utredning pågår om att redovisa individnummer även för den mtrl som ej ingår i DAMU-ind som är märkt med individnummer.


Bengt Appelberg
Chef för Uhsjv-text

Sändlista
CA

Inom myndigheten
Försavd
Mtrluhavd

8

Postadress
Box 601
541 29 SKÖVDE

Gatuadress
Drottninggatan 5

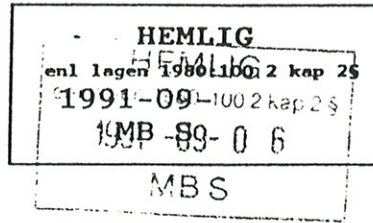
Telefon
0500-650 00

Telegram
milo v

Telex
milov s
Mtr1464 32004

Datum
1991-09-06

MB S beteckning
Uh H 500: 566
Sida 1 (4)



Sändlista

Ex nr / (5)

H

Ert tjänsteställe, handläggare
MB S tjänsteställe, handläggare
Uh, övlt L Kristensson
Direktval 044-105148

Ert datum
MB S föregående datum

Er beteckning
MB S föregående beteckn

RRV fallstudie av ett materielsystem (strv 103 C)

RRV studier av ett strvkomp vid P 7/Fo 11 har resulterat i iakttagelser avseende

- materiell uppfyllnad och lokalisering
- materielens funktion
- TOEM-anpassning
- informationskvaliteten i TOR-L och
- genomförande av renoveringsåtgärder

CHEFEN FÖR ARMÉN	
Ink	91-09-09
H-nr	500-2349
Avd	UTR
Ex.nr	1

MB S redovisar i det följande de åtgärder som vidtagits och som planeras med anledning av revisionen.

1. Materiell uppfyllnad och lokalisering

RRV konstaterar att den materiella uppfyllnaden var mycket väl tillgodosedd, men att man vid förbandet tillämpade en felaktig bristdefinition (brist = brist i förrådet). Vidare saknades noteringar i LUTM listan om lokalisering. MB S kommer att se till att av ÖB nyligen fastställda bristdefinition tränger igenom och tillämpas av samtliga myndigheter inom milot på ett sådant sätt att faktiska brister kan utläsas.

2. Materielens funktion

Konstaterade brister av verktygs- och reservdelssatser och uppdaterade publikationer har varit kända av milo S under hela REMO-genomförandet och därefter.

MB S påtalade tidigt vikten av att dessa för systemet viktiga komponenter tillfördes så att systemets uthållighet skulle säkerställas.

(ak)uh/pal/rrv

Postadress
Box 514
291 25 KRISTIANSTAD

Gatuadress
Kockumsgatan 1

Telefon
044-105000

Telefax
044-105241

Telegram
Milo Syd

H E M L I G

se anteckning sida 1

Vid det årliga krigsförbandsvärderingsarbetet har dessa fakta framförts av krigsförbandschefer såväl från fältorganiserade förband som verkstadsförband. MB S har i sin bedömning speciellt tryckt på dessa brister som starkt reducerar uthålligheten för stridsvagnarna.

I de årliga dialogerna med ÖB och CA har MB S redovisat såväl bristerna som konsekvenserna för förbanden. Löften om leveranser såväl av verktygs- och reservdelsatser som publikationer har lämnats. Senaste budet är att satser skall framtagas under 92/93.

3. TOEM-anpassning

MB S delar RRV uppfattning att TOEM-anpassning måste ske kontinuerligt. Det är viktigt att en relevant och aktuell plattform skapas bl a för värdering av krigsförbanden. TOEM bör omarbetas vid behov såväl mot förändringar hos egna systemet och dess användande som mot de förändringar som sker på hotsidan. Målkonflikter mellan ÖB och MB krav bör härigenom kunna undanröjas.

4. Informationskvalitet i TOR-L

RRV studie har konstaterat att TOR-L redovisningen är behäftad med vissa brister vid studerad myndighet P 7/Fo 11. MB S har redan tidigare varit informerad om dessa brister vilka inte är unika vare sig för materielsystem 103 C eller för myndigheten P 7/Fo 11.

Vid MB S kontroll 900108--10 av P 7/Fo 11 genomfördes ett moment där förmågan att återställa lånad materiel till rätt krigsförband inom mobtiden kontrollerades. Resultat visade härvid att spridnings- och återlämningsplaner var väl dokumenterade och kända samt fungerade väl vid genomförandet. Brister i redovisningssystemet TOR-L kompenseras av kunskaperna hos personalen på alla nivåer och MB S bedömde att myndigheten väl klarat uppgiften att återställa och tillföra materiel till respektive krigsförband inom angiven mobiliseringstid.

Såväl vid mobilisering som vid det årligen återkommande krigsförbandsvärderingsarbetet är personalen vid ME i stor omfattning s k nyckelpersoner med sin under lång tid uppbyggda kunskap om materielsystemen och deras befintlighet och kvalitet. MB S delar uppfattningen att dessa personers kunskaper till största möjliga del bör uppdateras i TOR-systemet och göras tillgängliga för de nyttjare som bör ha tillgång till dessa uppgifter. Vissa utrymmes- och indateringsproblem för att säkerställa denna information har funnits och finns i TOR-systemet.

H E M L I G

se anteckning sida 1

Om ett redovisningssystem skall hålla hög nivå krävs inventering och kontroll. Det intensiva införande- och indateringsskedet har inte medgett erforderlig tid för dessa åtgärder. Detta har negativt påverkat informationskvaliteten i TOR-systemet.

Ett stort arbete har i milo S lagts ner på ULL/A-projektet bl a med syfte att eliminera nu kända brister och svagheter i TOR-L. ULL/A-arbetet har nu avancerat så långt att systemet är driftsatt till del vid P 6/Fo 14 och erfarenheter av den första användningstiden kan göras. En erfarenhet härvid är att en inventerings- och kontrollfunktion bör finnas. P 7/Fo 11 är redan nu inplanerade och förberedda att som första myndighet mottaga det av P 6 framtagna ULL/A. Detta bedöms kunna ske under 1992.

MB S har uppgift att utveckla de regionala delarna av ett nytt förnödenhetssystem som på sikt ska komplettera/avlösa bl a TOR-systemet. Stor vikt kommer här att läggas vid att förbättra informationskvaliteten i av RRV kritiserade redovisningssystem.

5. Genomförande av REMO

Rollspelet vid ett större REMO-projekt som Strv 103 C kräver insatser av olika aktörer. MB S har i erforderlig utsträckning kunnat påverka planeringen av REMO åtgärderna så att krigsförband och operativ handlingsfrihet kunnat upprätthållas. MB S har haft möjlighet att prioritera förband och styra in- och utleveranser på ett tillfredsställande sätt. MB påverkansmöjligheter är helt naturligt uppstyrda av vissa tider och omfång, men MB S anser att påverkansmöjligheter vid planeringsfasen funnits så att risktagningen i krigsförbandseffekt blivit så minimal som möjligt vägt mot kravet på effektiv produktionstakt vid genomförandet av REMO-paketet.

De problem som medfört att materielsystemet ej blivit komplett utan ännu saknar beskrivningar och verktygs- och reservdelssatser måste enligt MB S styras upp av en central projektledare.


Peter Nordbeck


Leo Kristensson

1991-09-26
C-G Paulson

Sid 1 (1)

Strv 103. LCC-beräkningar.

I slutet av 1980 tillsattes en utredning av chefen armémateriel som fick till uppgift att granska kostnader och lönsamhet i föreslagna modifieringar av drivpaketet till strv 103. Utredningen skulle ledas av AUH och genomföras tillsammans med berörda enheter vid FMV.

Denna utredning kom att bli en av de första LCC-utredningarna inom armématerielområdet och den första för mekanisk materiel..

Denna utredning avrapporterades 1981-12-15 med skr A:U H M523/3:6/81. Resultat framgår översiktligt av sammanfattningen som bifogas bilaga X.

Denna utredning uppdaterades sedan map förändringar som inträffade fram till kontraktstecknande av REMO motoraggregat.

SAMMANFATTNING

I föreliggande rapport redovisas framtida driftsäkerhet och livstidskostnader för återstående livslängd för motoraggregat till stridsvagn 103.

Rapporten är framtagen av en arbetsgrupp med representanter från FMV-A:U, F, Q och MI.

I studien har beräkningar genomförts för sex olika tänkbara motoraggregat med olika grad av modifiering och utbyte av enheter. Som ett referens- och lägsta alternativ har beräkningar genomförts för det nuvarande aggregatet med antagandet att inga ytterligare modifieringar införs. Ett helt nytt motoraggregat med en dieselmotor har ansatts som ett högsta alternativ. Realiserbarheten av detta högsta alternativ har dock inte kunnat verifieras.

Sammanfattningsvis visar beräkningarna:

- o Investeringskostnaderna ökar med graden av modifiering från 10,5 till 900 Mkr
- o Underhållskostnaderna minskar med graden av modifiering från 276 till 117 Mkr
- o Den totala återstående livstidskostnaden ökar med graden av modifiering från 286 till 1017 Mkr
- o I det lägre alternativen ligger betalningsmedelsbehovet förskjutet mot den senare delen av livstiden på grund av ökande underhållskostnader
- o De högre alternativen har betalningsmedelsbehovet förskjutet till den tidigare delen av livstiden beroende på dels investeringar men även höga underhållskostnader innan modifiering genomförs
- o Vagnarnas tillgänglighet förbättras väsentligt i de högre alternativen

STRV 103 REMO**1. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE****1.1 Begreppet PROJEKT**

Begreppet projekt används i tid och otid i olika sammanhang. Grundläggande är att begreppet avser en till tid och omfattning begränsad uppgift som ej med tillräcklig effektivitet kan ledas och genomföras i en linjeorganisation.

För att ett projekt skall vara definerat inom FMV skall i princip uppdraget och projektorganisationens tillsättande vara dokumenterat i en tjänsteföreskrift.

Inom stridsfordonsområdet har sedan 70-talet funnits en inofficiell objektgruppsorganisation som har haft ett arbetssätt, som har karaktären av projektarbete.

Strv 103 REMO har i ovanstående bemärkelse **ej varit organiserat i ett projekt** utan arbetsformen har varit ett väl utvecklat objektsamordningsarbete.

1.2 Definition av projektet REMO

Mot bakgrund av 1.1 har inget projekt strv 103 REMO funnits. Eftersom begreppet används i RRV rapport följer här en beskrivning av "projektets" olika faser. RRV rapport är koncentrerad till perioden från steg-2-underlaget till dags datum varför även denna beskrivning har gjorts sammalunda.

1.3 Perioden 1975 - 1982

Perioden inleds med ett beslut om att genomföra projektering, provning och försök med olika tekniska förbättringar av strv 103. För detta beslut, ytterst fattat av regeringen, föreligger ett beslutsunderlag (197 från såväl CA som FMV).

Försöksmateriel anskaffas från olika leverantörer dock i huvudsak från huvudleverantören av strv 103, AB Bofors. Provning och försök genomförs med olika tekniska lösningar för att innehålla kraven enligt fastställd PTTEM.

1977 drabbas försvaret av en likviditets-kris varvid vissa pågående objekt måste reduceras kraftfullt och vissa verksamheter avbrytas. För strv 103 REMO avbröts all verksamhet med eldledningskalkylator och kvalificerade mörkerstridsutrusningar.

Provnings- och försöksverksamheten koncentrerades till motoraggregat och laseravståndsmätare.

1.4 Året före seriebeställning

1982-08-30 insänder CA beslutsunderlag till regeringen avseende seriebeställning. Underlaget är baserat på genomförda provningar och försök samt kost-

nadsberäkningar. Till vissa delar även bedömningar baserade på ej slutförda försök mm.

I underlaget indelas strv 103 REMO i tre etapper vilka beskrivs till omfattning och kostnader. Av underlaget framgår också att alla etapperna ej kan genomföras samtidigt då all utveckling och därtill hörande provning och försök ej är avslutade.

Underlaget har framtagits av CA i nära samverkan med FMV. Före CA underskrift av underlaget hade åtskilliga överläggningar förevarit mellan CA och FMV vilka sammanfattats i en fördringung för CA personligen före insändande av beslutsunderlaget. Vid denna föredragning redovisades bl a FMV uppfattning avseende kostnaderna enligt bifogad bild.

Vid aktuell tid förekom misstanke om att planerade medelsramar för olika materielobjekt kom till industrins kännedom, vilket visade sig i form av att offererade priser sammanföll med planerad ram. För att undvika att rätt medelsram skulle "komma ut" inplanerades och redovisades i beslutsunderlaget kostnaderna för alternativet egen regi trots att alla var väl införstådda med att detta innehöll större osäkerheter ock skulle ställa större krav på FMV organisation och risktagande än ett huvudleverantörsåtagande av t ex AB Bofors. För att "skydda ryggen" angavs i beslutsunderlaget en hög osäkerhet, ca 35%, på kostnaden för egen-regi-alternativet.

Anbudsinfordran utsändes hösten 1982 avseende etapp 1. För etapp 2 och 3 pågick anskaffning och utprovning av försöksmateriel t ex eldledningskalkylator.

Under första halvåret 1983 insände FMV kompletterande underlag i form en hemställan att få genomföra etapp 1 mot bakgrund av då aktuellt informationsläge från pågående upphandlingsprocess. Under förhandlingsarbetet genomfördes åtskilliga fördragningar för CA, ÖB ock försvarsdepartementet avseende kostnader och innehåll i etapp 1. Dvs att utöver de dokumenterade beslutsunderlagen från CA(ÖB) och FMV försågs departementet med mycket muntlig information från såväl försvaret som industrin.

1.5 Genomförande av beslutad och beställd verksamhet

Efter intensiva förhandlingar och informationsöverföring till försvarsdepartementet beslutade regeringen 1983-10-13 att strv 103 REMO etapp 1 fick genomföras av försvaret. Samma dags eftermiddag undertecknades avtalet med huvudleverantören AB Bofors.

Samtidigt fullföljdes ett påbörjat arbete avseende definitiun av erforderliga renoveringar och reparationer av komponenter som inte var direkt berörda av avtalat REMO. Detta marbete utmynnade bl a i två TO, en avseende gasturbinen och en avseende främst hydraulkomponenter. För genomförande av dessa upprättades särskilda avtal med FFV-Aerotech och sammanhållande verkstad landet för strv 103, MV skövde.

För att styra förbandens verksamhet och ge förbanden ramarna för sin planering av genomfröandet acv REMO mm utgavs en arméorder i nära sam-

verkan med FMV och ÖB (MB) där bl a beredskapsnivån under genomförandet av REMO reglerades.

- 1.6 **Beslut om att ej genomföra etapp 2 och 3**

- 2. **HOTBILDSUTVECKLINGEN 1975 - 1991**
- 2.1 **Tekniska hotbilden 1975, Tekniska hotbilden 1982, Tekniska hotbilden 1991**
- 2.2 **Slutsatser**

- 3. **KOSTNADSBERÄKNINGAR, LCC OCH EKONOMIPLANERING**
- 3.1 **Kostnadsberäkning 1975**
- 3.2 **Kostnadsberäkning och ekonomiplanering 1982(Hpo 1 och Hpo 2)**
- 3.3 **LCC-beräkningar**
- 3.4 **Slutsatser**

- 4. **OJEKTLEDNING**
- 4.1 **Begrepp**
- 4.2 **Perioden 1975 - 1982**
- 4.3 **Perioden 1982 - 1984**
- 4.4 **Perioden 1984 - 1986**
- 4.5 **Perioden 1986 - 1990**
- 4.6 **Perioden 1991 -**
- 4.7 **Slutsatser**

- 5. UPPHANDLINGSSTRATEGI OCH -RESULTAT
 - 5.1 **Handlingsfrihet tekniskt underlag**
 - 5.2 **Anbudsförfrågan 1982**
 - 5.3 **Kompletterande anbudsförfrågan våren 1983**
 - 5.4 **Förhandlingsarbetet våren - sommaren - hösten 1983**
 - 5.5 **Beställning**
 - 5.6 **Slutsatser**

- 6 HUVUDLEVERANTÖRSÅTAGANDE OCH -AVTAL SAMT KUND - LEVERANTÖRSFÖRHÅLLANDE
 - 6.1 **FMV - Huvudleverantören**
 - 6.2 **Huvudleveratören - underleverantörer, bl a miloverkstäderna**
 - 6.3 **FMV - CA - förbanden**
 - 6.4 **Förbanden - miloverkstäderna**
 - 6.5 **Slusatser**

- 7. MÅLUPPFYLLELSE I GENOMFÖRT REMO I FÖRHÅLLANDE TILL TTEM KRAV
 - 7.1 **TTEM - kravspecifikation/teknisk bestämmelse(TB)**
 - 7.2 **Måluppfyllelse avseende beslutade och beställda åtgärder**
 - 7.3 **Slusatser**

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning.

Ms-ledning

Här beskrivs hur systemet nu är ändrat med införandet av materielsystemledning. Härvid beskrivs särskilt:

- MS-ledningens ansvar
- Ansvaret för avvägt och balanserat materielsystem
- Indelningen i delsystem och därav följande ansvarsfördelning inom FMV
- Interndialog med VAPEN, AUH m fl avseende förändringar i övrigt inom systemet strv 103
- Materielsystemplaner och syftet med dessa.

Där så är lämpligt sker koppling till tidigare sätt att arbeta i objekt.

FMV-Ind-Mv

Här redovisas hur samspelet är mellan främst Ind-MV, samt FMV strävan att utnyttja den leverantör som är mest kompetent.

Vidare beskrivs de krav på kvalitetstyrning som kan vara avgörande för val av leverantör.

Industrins uppgift som huvudleverantör samt de krav detta ställer.

Skall MV ha kompetens avseende kvalitetsstyrning och konstruktion på nivå motsvarande huvudleverantör?

STRV 103 REMO

1. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE
 - 1.1 **Begreppet PROJEKT**
 - 1.2 **Definition av projektet REMO**
 - 1.3 **Perioden 1975 - 1982**
 - 1.4 **Året före seriebeställning**
 - 1.5 **Genomförande av beslutad och beställd verksamhet**

2. HOTBILDSUTVECKLINGEN 1975 - 1991
 - 2.1 **Tekniska hotbilden 1975**
 - 2.2 **Tekniska hotbilden 1982**
 - 2.3 **Tekniska hotbilden 1991**
 - 2.4 **Slutsatser**

3. KOSTNADSBERÄKNINGAR, LCC OCH EKONOMIPLANERING
 - 3.1 **Kostnadsberäkning 1975**
 - 3.2 **Kostnadsberäkning och ekonomiplanering 1982**
 - 3.3 **LCC-beräkningar**
 - 3.4 **Slutsatser**

4. PROJEKTLEDNING
 - 4.1 **Begrepp**
 - 4.2 **Perioden 1975 - 1982**
 - 4.3 **Perioden 1982 - 1984**
 - 4.4 **Perioden 1984 - 1986**
 - 4.5 **Perioden 1986 - 1990**
 - 4.6 **Perioden 1991 -**
 - 4.7 **Slutsatser**

- 5. UPPHANDLINGSSTRATEGI OCH -RESULTAT
 - 5.1 **Handlingsfrihet tekniskt underlag**
 - 5.2 **Anbudsförfrågan 1982**
 - 5.3 **Kompletterande anbudsförfrågan våren 1983**
 - 5.4 **Förhandlingsarbetet våren - sommaren - hösten 1983**
 - 5.5 **Beställning**
 - 5.6 **Slutsatser**

- 6 HUVUDLEVERANTÖRSÅTAGANDE OCH -AVTAL

- 7. KUND - LEVERANTÖRSFÖRHÅLLANDE (FMV-INDUSTRI-MILOVERKSTÄDER-FÖRBAND)
 - 7.1 **FMV - Huvudleverantören**
 - 7.2 **Huvudleveratören - underleverantörer, bl a miloverkstäderna**
 - 7.3 **FMV - CA - förbanden**
 - 7.4 **Förbanden - miloverkstäderna**
 - 7.5 **Slusatser**

- 8. MÅLUPPFYLLELSE I GENOMFÖRT REMO I FÖRHÅLLANDE TILL TTEM KRAV
 - 8.1 **TTEM - kravspecifikation/tekniskbestämmelse(TB)**
 - 8.2 **Måluppfyllelse avseende beslutade och beställda åtgärder**
 - 8.3 **Slutsatser**

RRV rapport "Materieförsörjningen av arméns krigsförband

RRV kritik mot CA som berör FMV planeringssystem:

- CA
- ekonomiska bedömningar har fått företräde framför operativa krav (sid 35).
 - dokumentation av vilken myndighet som i realiteten ansvarat för omprioriteringar av REMO't saknas
 - CA anvisningar omfattar endast förändringar i förhållande till närmast föregående dialog.
 - omflyttningar av åtgärder mellan olika id-begrepp försvårar uppföljning
 - inplanerade åtgärder uttrycks i olika års prisläge

Brister i informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystem

Kritik mot FMV som berör planeringssystemet:

- objektvis uppläggning
- förändringarnas fördelning på objekt/delobjekt och anslag har varit svåra att återfinna i dokumentation
- redovisningen i PPS har förändrats till innehåll
- olika prisläge i planer och skrivelser försvårar uppföljning
- stora osäkerheter, fast ram leder till omplaneringar
- reserver för att möta fördyringar har saknats i FMV planer
- FMV har ansvar för att produktionsmålen (TTEM) följs upp.
- FMV egna kostnader för REMO åtgärderna kan ej följas upp

RRV påpekanden/kritik enligt ovan är i allt väsentligt riktig.

FMV:ASYST

1991-09-23

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning

Överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FörLed 1990) anger att försvarets materielverk anskaffar och vidmakthåller inom materiel på uppdrag av huvudprogramansvarig. Krigsförbandschefernas inflytande på t ex centralt vidtagen renovering och modifiering får således göra sig gällande via respektive försvarsgrenschef. Försvarsgrenschefens styrdokument gentemot FMV är dels den s k taktiskt-tekniskt-ekonomiska målsättningen (TTEM) samt de produktionsanvisningar för respektive anslag som CA ger till FMV.

redan 90/90

Dialog

För arméns del har därför under några år utarbetats en uppdragskatalog, CA produktionsanvisningar för anslaget B 2. Under 90/91 har även sammanställda uppdragsförteckningar utarbetat för de uppdrag som FMV löser till armén inom anslagen B 1, t ex standardfordons anskaffning och B 3 t ex vissa inredningar i utbildningslokaler.

Inom ramen för arbetet med FMV arbetsformer, FMV 90, utvecklas principerna för uppdragsstyrning.

Uppdragsstyrningen innebär bl a att huvudavdelningschef vid FMV är uppdragsmottagare för samtliga uppdrag från respektive försvarsgrenschef.

Uppdragen är uppdelade i ett hundratal olika materielsystem och C ARMÉMATERIEL fördelar ansvaret för materielsystemen på berörda avdelning inom FMV. Avdelningschef utser en materielsystemledare som utöver den direkta ledningen över materielsystemet.

ansvarig för uppdragen

För ett materielsystem, t ex en stridsvagnstyp, innebär detta att fordonsavdelningen som är uppdragsansvarig har att dels leda förutom egen verksamhet, t ex vapenavdelningens ammunitionsanskaffning och underhållsavdelningens vidmakthållande åtgärder.

i form av materielplaner

1 avseende driftledningen och underhåll

FMV styrs således dels av de materielsystemvisa produktionsanvisningarna och dels ambitionsnivån som den uttrycks i TTEM.

2 MS-anvisningar inleds 1981

Under 90/91 startade en process för att även knyta genomförandet av uppdragen till FMV resurser främst personella.

FMV för numera dialog med uppdragsgivaren och tecknar överenskommelser även vad gäller de personella resurser som krävs för att genomföra uppdragen. Detta gjordes första gången under planeringsprocessen 90/91 och avser bgå 92/93 och framåt.

Förändringar i uppdragen skall sen i princip följas av motsvarande förändringar i resurstilldelningen.

*Resurser
utnyttjande
planerade*

Personligt ansvar kostnadsmedvetande

Förändringar som skett eller planeras för att förbättra uppföljningen samt kommentarer till kritiken.

PBS

Försvarets ekonomi regleras anslagsvis av regering och riksdag. Under lång tid har ekonomiska resurserna ej varit i balans med den organisation som är anbefalld att upprätthållas, jmf FU 88 arbetet. M a o räcker tilldelade ekonomi inom materielanslaget ej till för att nå målsättningarna för alla förband och därmed ej heller alla krav i TTEM. I avvägningssdialogerna försöker CA nå bästa balans inom arméns ram. Detta innebär att CA måste avstå från vissa krav i TTEM och/eller hela materielssystem. Dessa avsteg dokumenteras i form av anvisningar till FMV. Det bästa vore om också TTEM reviderades när kraven ändras.

del av beslut 1988

Meddelad
material

CA är ansvarig för planeringen före genomförande året och FMV har ansvar för att genomföra produktionen enligt FB, RB, PP, och CA anv. Det innebär att om CA avdelar en ram för en åtgärd och kraven i TTEM ej ryms inom den ekonomiskaramen så avgör CA om projektet skall utgå eller om man skall avstå från något krav. I dessa fall är det också svårt att avdela reserver utan reserven utgörs av de krav som beställaren (CA) är villig att avstå ifrån. Det är beställaren som avgör om ett projekt skall styras med fast ram och om reserver skall ingå i projektet, finnas centralt eller hanteras genom omprioriteringar.

Förlik

Uppdrag

CA

FMV systemsammanhållning har förbättrats genom den materiel-systemsammanhållning som började genomföras 1988/89. Regeringsärenden följs upp genom särskilda kodfältsmärkningar eftersom materiel-system och enskilt regeringsärende ej sammanfaller. Som ett led av materiel-systemindelningen ges CA anvisningar fr o m 1989/90 sammanhållna i materiel-system där bl a inriktning på sikt och uppdrag ingår.

För att följa upp FMV egna kostnader mot materiel-system påbörjades 1990/91 tidredovisning mot respektive materiel-system och i dialogerna fr o m 1991/92 kommer personalbehovet att dialogiseras samtidigt som materiel-kostnaderna mellan FMV och CA.

FB/Lokal

För att svara upp mot kravet att följa upp TTEM-krav så inleds alltid dialog 1 med en jämförelse mellan materiel-systemets status och av CA fastställda krav i TTEM. Avsikten är att detta underlag i fortsättningen skall sammanställas i ett dokument jämförbart med CA anvisning.

För att planeringsarbetet kunna hantera uppkomna/bortglömda kostnader har FMV i programplanearbetet drivit frågan om att avdela centrala reserver på anslagsnivå. Denna typ av reserver har nu ÖB beordrat inläggning av i planerna inför nästa försvarsbeslut.

Ekonomiska förändringar under genomförande året dokumenteras i uppdragsuppföljningar och särskilda besluts-PM. För att ytterligare förbättra uppföljningsmöjligheterna har FMV framtagit ett datorstött anteckningssystem GENI som är sammankopplat med planeringen i PPS.

Vidare har inom FMV under 1991/92 beordrats upprättande av materiel-systemplaner som beskriver hur uppdragen är fördelade inom verket.....

Vidare pågår arbete med att utveckla verkets förmåga att göra årsvisa produktionsanalyser.

FörrådR

1991-09-19

Brister i Informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen**TOR**

TOR är ett för försvarsmakten gemensamt förnödenhetsredovisnings- och informationssystem. I systemet lagras information per förrådsbeteckning och konton (t ex mobenhet). Informationen kan återvinnas i olika skärningar och på olika nivåer. Detaljinformation lagras i det lokala systemet (TOR-L) Systemet utgör en redovisningsmässig spegelbild (modell) av verkligheten där varje förråd, mobenhet, lån m m utgör ett konto. Systemet medger således möjlighet att redovisa att viss förnödenhet från ett specifikt krigsförband befinner sig på reparation/modifiering och när förnödenheten är åter vid krigsförbandet. På regional och central nivå erhålls sammanställd information i TOR-R och TOR-C på lägst myndighetsnivå för resp försvarsgren.

Grund- och förvaltningsdata, GOF, för respektive förrådsbeteckning hämtas från materielregistersystemet FREJ.

Av GOF framgår bl a sakansvarig enhet, parti-, individredovisning, inventeringsklass, OE-förnödenhet för försvarsgren m m.

För att möjliggöra differensredovisning (BTD) hämtas årligen behov från försvarsgrenarnas krigsorganisationssystem.

Den kortfattade beskrivning av TOR i RRV-rapporten (sid 66) är i princip korrekt. Det förtjänar dock att påpekas att för att erhålla hög informationskvalitet i TOR krävs att

- materielregistrering i FREJ är korrekt och att den underhålls
- behoven i KRO är riktiga och satta på den förrådsbeteckning som i SOPS fastställts som sammanfattande beteckning
- registrering av materielrörelser i TOR-L sker utan dröjsmål
- den U-materiel som finns vid myndighet krigsplaceras, d v s redovisas på krigsförbandet

*Relaterat det
allmänna till
konkreta fakta
från fullredovisning*

2

FörrådR

de möjligheter som systemet medger tillvaratas och att fastställda regler och anvisningar följs (FFS 1990:34, RED-F).

I TOR redovisas kompletta satser. I dessa kan döljas delar som i sig är OE-förnödenheter. Samtidigt kan samma OE-förnödenhet redovisas som artikel. I så fall erhålls felaktig information om totala tillgångar av ifrågavarande OE-förnödenhet. Om så är fallet kan dock antalet manuellt tas fram ur satsregister (antal satser x ingående artikel) Ett annat sätt är att bryta ut OE-förnödenheterna ur sats och behovsätta dessa separat.

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning

Pågående och planerad utveckling av informations- och redovisningssystem

TOR

TOR har succesivt utvecklats och utvecklas fortfarande. Ett stort antal revideringsförslag bereds och genomförs årligen. Härvid prioriteras förslag som syftar till att förbättra BTD-informationen för krigsförbandschefen. Prioritering sker fr o m 1991/92 i samverkan med ett antal LR mynd från alla försvarsgrenarna.

FMV:Redovisningsbyrån har på uppdrag av försvarsgrenscheferna, bl a med anledning av RRV revision av TOR-C och TOR-L, påbörjat att lämna utökat stöd till förnödenhetsredovisning. Detta sker genom förbandsbesök där särskild uppmärksamhet ägnas åt krigsförbandschefernas behov. Under 90/91 genomfördes nio förbandsbesök och under 91/92 är inplanerat 11 st.

Vid möten och konferenser samt genom skrivelser har för försvarsgrensstaberna och sakansvariga enheter inom FMV påpekats vikten av korrekt behovsättning respektive materielregistrering för att erhålla en hög informationskvalitet i TOR.

Vår bedömning är att ovan vidtagna och pågående åtgärder succesivt förbättrat informationskvaliteten i TOR.

FörrådR

I det nya ledningsystemets förnödenhetsdel (ULL/A FÖRN) som beräknas vara infört i armén 1993/94 och som utvecklas efter lokala krav kommer såväl redovisnings- som informationsmöjligheterna att förändras radikalt. I ULL/A FÖRN kommer både materielens status och befintlighet att redovisas. Men även i ULL/A ställs lika höga krav på materielregistrering, behovsättning m m som i TOR.

Avsändare

På Smedlin

MEDDELANDE

Datum

91-10-01

Beteckning

Tjänsteställe, handläggare, telefon

Mottagare

Kontaktsmän

För åtgärd senast

Vid möte 7/10

 För attest/
underskrift För yttrande Enligt önskan/
överenskommelse För kännedom Önskas åter Samtal önskas Tack för lånet

Ärende

Sov 103 RMV-granskning

Antal bilagor

Meddelande

Översänder underlag tilltills sam-
laget vid Fst, Akt och FMV.

Underlaget nyttjas vid möte på
Tsi i morgon

På Smedlin

ASYST L Olsson, U Pernan
VAPER L-O Gärtaassen
~~FONDON H Hallgren~~
Q Fonder/Jan C Halen (FAX)
AMH C-G Persson (FAX)
FACU övrig Gerard (FAX)

Materieförsörjningen i arméns krigsförband - en fallstudie av ett materielsystem (strv 103 C)

Bakgrund

RRV har genomfört en förvaltningsrevision av arméns materieförsörjning med rubricerad fallstudie som utgångspunkt. I revisionsrapporten redovisas omfattande synpunkter och förslag. Dessa är till stor del knutna till vad RRV uppfattar som brister i försvarets styr- och ledningssystem.

RRV har begärt yttranden från ÖB, CA och FMV och en redovisning av åtgärder som vidtagits eller planerats såväl centralt som regionalt och lokalt med anledning av rapporten.

Inom staben har ärendet lottats på Plan 2 som bett om synpunkter från bland annat Plan 3. Yttranden från regional och lokal nivå kanaliseras via CA.

Överväganden

RRV rapport kan ses dels som en granskning av ett materielprojekt, dels som en granskning av styr- och ledningssystemet. Bristerna i de senare kan vara huvudskälet till att målen med projektet inte har nåtts på planerat sätt.

Vi bör med tillfredsställelse notera att RRV angripit problemet på detta sätt. De synpunkter och förslag som RRV redovisar kan nämligen ses som en bekräftelse på att det utvecklingsarbete som utgår från ÖB verksamhetsidé - VI 90 - ligger rätt.

Rollen för Plan 3 när det gäller ÖB yttrande bör vara att granska rapporten med "VI 90-ögon". Andra delar av staben - främst OPL - torde ha anledning att titta på de till materieförsörjningen

knutna sakfrågorna. I slutändan måste emellertid de två "granskningarna" krokas ihop så att det samlade yttrandet verkligen får VI 90-genomslag.

Grundtonen i yttrandet bör vara positiv. Rapporten kan ses som ett viktigt bidrag i utvecklingsarbetet. Någon anledning att "gå i svarsomål" finns inte.

Förslag till yttrande i "systemfrågan"

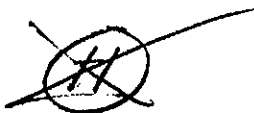
RRV iakttagelser och förslag rör i stor utsträckning problem som kan hänföras till hur försvarets planerings- och ekonomisystem fungerar. RRV har också med hänvisning till bland annat denna rapport till regeringen överlämnat en skrift med beteckningen "Försvarets planering måste förändras och förbättras".

Många av de brister i försvarets ledningssystem som RRV påtalar kom också fram i det arbete som genomfördes inom ramen för FK 88. Inom försvarsmakten har därför ett omfattande utvecklingsarbete - som har sin grund i överbefälhavarens verksamhetsidé, VI 90 - startat. Inom vissa områden har redan en anpassning kunnat ske av vissa grundläggande dokument. Sålunda gäller fr o m 1991-07-01 de ledningsprinciper som närmare redovisats i "Överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred" (FörLed 1990).

Utvecklingsarbetet är emellertid omfattande och innebär en process som kommer att pågå under flera år. Den berörs dessutom av frågor om ansvarsfördelning och rollspel som ligger utanför överbefälhavarens ansvarsområde. Regeringen har också nyligen tillsatt en utredning som skall göra en översyn av totalförsvarets ledningsorganisation och myndighetsstrukturen inom försvarsdepartementets verksamhetsområde (LEMO). Av regeringens direktiv till utredningen framgår klart att dess resultat i högsta grad

kommer att ha betydelse för styr- och ledningssystemets fortsatta utveckling inom försvarsmakten.

ÖB delar inte i alla avseenden de synpunkter och förslag som redovisas i RRV rapport. ÖB ser emellertid ingen anledning att nu ta upp en diskussion och enskildheter i de delar som rör tillämpningen eller utvecklingen av ledningssystemet. Rapporten är ett konstruktivt och värdefullt bidrag till det utvecklingsarbete som pågår. Olika synpunkter och förslag får prövas i den process som pågår och som också kommer att påverkas av de förslag som LEMO kan komma att lägga fram.



Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500:~~
Exemplar
(x)

Sida
1(8)

" RÅLITKAST "

CA yttrande med anledning av RRV rapport
"Materielförsörjningen i arméns krigsförband - en
fallstudie av ett mtrlsystem (strv 103 C)" (RRV 23-
90-0633)

1. Bakgrund

I rubricerad rapport hemställer RRV bl a om att chefen för armén före den 31. december 1991 redovisar de åtgärder som vidtagits eller planeras med anledning av rapporten.

2. Disposition

RRV:s rapport sammanfattas i fyra huvudområden. För vart och ett av dessa huvudområden redovisar RRV sina bedömningar och förslag till åtgärder.

Denna skrivelse innehåller CA yttrande förutom vad avser informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemet. I denna fråga är samråd tecknat med FMV och CA synpunkter sammanfaller således med FMV yttrande. I?

MB S, MB V, MB ÖN och PaC synpunkter är till delar inarbetade i yttrandet men återfinns i sin helhet i underbilaga 1.1.

3. CA yttrande

3.1 RRV bedömning - "Efter genomförd REMO svarar den materiella beredskapen i krigsförbanden inte mot kraven på förbandens förmåga samt materielens funktioner".

RRV påpekar bl a att:

- TOEM för krigsförbanden är både föråldrade och ofullständiga.
- Ambitionssänkningarna inte har lett till nödvändig omprövning och anpassning av målen för REMO-åtgärderna eller kraven på krigsförbandens materiella beredskap.

RRV föreslår bl a att:

~~11~~

Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500:~~
Exemplar
(x)

Sida
2(8)

- Målen för krigsförbanden fortlöpande bör preciseras och revideras.
- Krigsförbandscheferna bör få ökade möjligheter att påverka åtgärderna beträffande vidmakthållandet.
- Krigsförbandscheferna bör efter genomförd REMO följa upp resultatet mot förbandens krigsuppgifter och mot de hotbilder och insatsalternativ som ÖB fastställt.

Yttrande

CA delar RRV:s uppfattning att målen för krigsförbanden (TOEM) och materielsystemen (TTEM) fortlöpande skall revideras. All verksamhet inom bl a materielområdet skall styras av aktuella och anpassade förbands- och systemmålsättningar.

Då beslut togs om REMO 103 C var den prognostiserade hotstridsvagnen av lägre modernitet än de stridsvagnar som idag finns i vår omvärld. Om prognosen hade varit riktig (och målsättningarna därmed ändrade) hade REMO-paketet, inkluderat alla tre etapperna, aldrig genomförts. För att på lika villkor möta en presumtiv angripares moderna pansarförband krävs en ny stridsvagn. | ?

REMO-åtgärdernas bristande måluppfyllelse är således mer en följd av felaktig hotbildsprognos än att bara en etapp genomfördes.

RRV:s förslag till krigsförbandschefernas utökade ansvar och befogenheter är vidtagna inom ramen för överbefälhavarens verksamhetsidé.

1990 utgav överbefälhavaren riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FÖRLED). Till grund för detta dokument ligger behovet av att genomföra en utveckling av chefers ansvar, befogenheter och roller inom ledningssystemet. Ett medel härvid är att decentralisera rätten och skyldigheten att fatta beslut samt att inom en myndighet så långt möjligt delegera befogenheter.



Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500:~~

Exemplar
(x)

Sida
3(8)

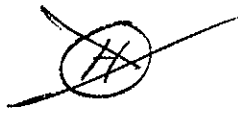
Dokumentet grundar sig på överbefälhavarens verksamhetsidé vars centrala budskap är att krigsförbandschefen med sitt krigsförband skall stå i centrum för verksamheten redan i fred. Försvarsmaktens chefer på olika nivåer skall ges ett entydigt ansvar.

Verksamhetsidén är fortfarande föremål för utveckling. Redan nu förverkligas dock olika delar. För att verksamhetsidén skall fungera i full omfattning (bl a utifrån de synpunkter RRV:s rapport innehåller) krävs ett omfattande utvecklingsarbete. Det handlar om nya roller, nya samarbetsformer, förändrade attityder och organisationsanpassningar.

3.2 RRV bedömning - "Lednings- och ansvarsförhållandena är oklara mellan aktörerna i materielanskaffningen".

RRV påpekar bl a att:

- Nuvarande utformning av materielanskaffningen inte tillgodoser behovet av klara lednings- och ansvarsförhållanden, med risk för att resurserna felutnyttjas.
- Det är svårt att i efterhand klarlägga dels ansvaret för kostnadsberäkning, dels ansvaret för att den ska hållas när den väl intagits i planen för materielobjektet.
- Krigsförbandschefernas ansvar och befogenheter för vidmakthållandeåtgärderna är otillräckliga. Sambandet mellan krigsförbandschefernas operativa och ekonomiska ansvar bör förbättras.
- Ansvaret för produktionen av vidmakthållandeåtgärderna är splittrat på många myndigheter och nivåer vilket får till följd att ansvaret för gjorda omprioriteringar samt ansvaret för produktiviteten i materielanskaffningen inte kan klarläggas.
- Den oklara ansvarsfördelningen leder till problem med projektstyrning och projektuppföljning.



Utrustningssektionen

1991-09-12

H 500:
~~Exemplar~~
(x)

Sida
4(8)

- CA anvisningar till FMV är inte tillräckligt styrande för materielanskaffningen.

RRV föreslår bl a att:

- En översyn av gällande beslutsform för steganskaffning, finansiering och anslagsutformning bör göras för att förenkla lednings- och ansvarsförhållandena.
- Anslagskonstruktionen bör ansluta till anskaffningsprocessens olika faser (nyanskaffning, vidmakthållande och avveckling) dvs att respektive fas finansieras genom ett och samma anslag. Istället för nuvarande avvägning mellan produktionsområden, bör avvägning göras mellan att skaffa nya krigsförband, att vidmakthålla (t ex genom REMO-åtgärder) redan anskaffade förband eller att avveckla förband.
- Krigsförbandschefernas ansvar och befogenheter för vidmakthållandeåtgärder bör utvidgas. Detta innebär att krigsförbandscheferna åläggs resultatansvar för vidmakthållandeåtgärderna. Krigsförbandscheferna bör dessutom kunna göra erforderliga avvägningar mellan ovan nämnda faser i materielanskaffningen så att suboptimeringar undviks och planeringssäkerheten ökar.
- Produktionsmyndigheten CA bör ges ett direkt ansvar för att produktionsmålen (TTEM) nås.
- "Kontrakt" bör upprättas mellan CA och FMV i enlighet med beslutade projektplaner i materielanskaffningen.
- Ansvarig projektledare, med klart uttryckt resultat- och kostnadsansvar, bör finnas för varje större materielanskaffning.

Yttrande

En översyn av gällande beslutsformer för steganskaffning, finansiering och anslagsutformning förutsätter regeringens deltagande och ställningstagande. I nuläget kan CA således enbart redovisa synpunkter på RRV bedömningar och förslag.



Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500:~~

Exemplar

(x)

Sida

5(8)

Steganskaffning medför möjligheter att under pågående anskaffningsprocess ändra eller vid behov avbryta ett projekt. Denna styrmöjlighet måste finnas även om ett annat system tillämpas.

Inom huvudproduktionsområde 2 (materiel) sker idag en koppling till huruvida ett materielsystem skall anskaffas, vidmakthållas eller avvecklas. Att låta ett motsvarande system gälla för krigsförbanden ter sig orealistiskt. Om ett krigsförband tillförs ny materiel (t ex granatkastargranat STRIX) - är det då att hänföra till anskaffning eller helt enkelt ett sätt att vidmakthålla krigsförbandets förmåga i en förändrad hotmiljö?

Ur CA synpunkt är antalet aktörer inom materielförsörjningen inte besvärande. Beslutsvägarna är enkla och tydliga både vad avser CA program- och produktionsansvar.

Om CA skall ges ett direkt produktionsansvar krävs en avsevärd kompetensuppbyggnad. Denna kompetens finns idag vid FMV. En överflyttning av produktionsansvaret från FMV till CA skulle leda till att arméstaben utökades i motsvarande omfattning som FMV minskar.

Varje år utger CA produktionsanvisningar till FMV. Dessa uppdrag omsätts i FMV produktionsplaneringssystem (PPS). CA får i detta system en direkt uppföljning på att givna anvisningar genomförs i enlighet med givna handlingsregler och resurser. Denna typ av "kontrakt" är ett nytt arbetssätt som hitills visat sig vara värdefull.

Vid FMV tillämpas ett nytt system som är en utveckling från objekt- till systemtänkande. Varje materielsystem leds av en systemansvarig med klart uttalat resultat- och kostnadsansvar. Effekten har blivit en tydligare styrning- och uppföljningsmöjlighet både inom FMV och mellan FMV och CA.

För att samordna viktigare system har arméstaben inrättat ett antal systemansvariga befattningar (t ex systemledare stridsfordon, telekrig och utbildningssimulatorer).



Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500:~~
Exemplar
(x)Sida
6(8)

I överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FÖRLED) påvisas krigsförbandschefernas ökade befogenheter att initiera åtgärder som behövs för vidmakthållande av förbandens förmåga. ÖB och samtliga MB genomför en dialog utifrån krigsförbandsvärdering (KFV) och därav i förbandsutvecklingsplanerna (FUP) föreslagna åtgärder. ÖB ger med denna grund CA uppdrag inom ramen för den senares programmyndighetsansvar.

Enligt CA uppfattning åstadkommer detta arbetssätt just det RRV efterlyser, nämligen undvikande av suboptimeringar och ökad planeringssäkerhet. Att dessutom låta brigad- och fördelningschefer göra avvägningar i materielanskaffningen torde inte vara ändamålsenligt.

3.3 RRV bedömning - "Det finns brister i de styr- och ledningsformer som tillämpas i materieförsörjningen".

RRV påpekar bl a att:

- Det stora antalet aktörer medför att styrningen och ledningen av materielanskaffning komplex.
- Styrningen av materieförsörjningen till följd av beslutade vidmakthållandeåtgärder sker inte i krigsförbandstermer. Sambandet i materieförsörjningen mellan operativ och ekonomisk styrning är fortfarande svagt utvecklat.

RRV föreslår bl a att:

- Ledning och styrning av materielanskaffningen förändras mot mål- och resultatstyrning i krigsförbandstermer. Blä förutsätts ett nytt "kund- och leverantörsynsätt" som innebär att det under fredstid är krigsförbandens (ÖB/MB) krav på vidmakthållande som skall göra anspråk på tjänster från den produktionsansvariga myndigheten (CA).



Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500:~~
Exemplar
(x)Sida
7(8)

- En överlappning mellan steganskaffningens faser inte är ändamålsenlig. RRV föreslår att styrningen inriktas mot att materielsystemet skall vara uttestat och klart definierat innan produktion och serieanskaffning påbörjas, för att undvika fördyringar och därav föranledda omplaneringar. Om omplanering ändå måste ske skall dessa kunna analyseras och värderas mot materielanskaffningens resultatmål.
- En "controller-funktion" bör övervägas för att bli utveckla metoder för uppföljning och därmed förbättra analysen av vidmakthållandeåtgärdernas och materielanskaffningens resultat i krigsförbanden.

Yttrande

Styrning av bl a materielverksamheten sker i dialog mellan ÖB, CA och MB utifrån krigsförbandstermerna krigsduglighet, beredskap och uthållighet. FMV hanterar dock inte krigsförband utan är inriktade på materielsystem. Av denna anledning krävs en mer detaljerad styrning än vad krigsförbandstermer ger.

I FÖRLED regleras det RRV efterlyser avseende "kund- och leverantörsynsätt". Det är ÖB/MB som ställer krav på vidmakthållande och gör anspråk på tjänster från CA i dennes egenskap av produktionsansvarig myndighet.

CA delar RRV uppfattning att steganskaffningens faser inte skall överlappa varandra. I många fall skulle CA vara betjänt av att längre tid disponerades mellan faserna för att kunna analysera underlag för ställningstagande. Det är dock ofta förekommande att industrin utövar påtryckningar i syfte att påskynda processen, vilket är förståeligt utifrån deras perspektiv.

CA delar även RRV uppfattning om behovet av en "controller-funktion". Denna skall bl a utveckla metoder för uppföljning och förbättrad analys av materielprocessen. Vid arméstaben görs nu en översyn i syfte att se över möjligheterna och riktlinjerna för ett dylikt arbete. Embryot till funktionen finns vid arméstabens analyssektion.

} Kräver
chefsbeslut !!

Utrustningssektionen

1991-09-12

~~H 500.~~

Exemplar
(x)

Sida
8(8)

4. Sammanfattning

Ett flertal av de förslag RRV ger är sedan 1990 inarbetade i överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FÖRLED). Att ställa om hela försvarsmakten till ett nytt produktionsledningssystem tar dock tid. Det krävs ett fortsatt utvecklingsarbete och tid för organisationen att förändras utifrån ett nytt synsätt.

Nuvarande samspel mellan CA och FMV är så nära ett "kontrakt" man kan komma utan att kräva ekonomisk kompensation för "brutna" avtal. Sambandet mellan CA produktionsanvisningar och FMV produktionsplaneringssystem, baserat på materielsystem, medför en tydlig styrnings- och uppföljningsverksamhet både inom FMV och mellan FMV och CA.

Vid arméstaben har systemledare för stridsfordon, telekrig och utbildningssimulatorer utsetts i syfte att samordna verksamheten inom respektive system/funktion

Controllerfunktionen????? - chefsbeslut.

1991-09-27

ASYST

FMV:ASYST

Sändlista

RRV rapport strv 103 FMV yttrande disposition

Överlämnar FMV fylliga disposition inför mötet 10-02.

Inget försök har ännu gjorts att samskriva de olika avsnitten.

Sändlista

Staffan Sjöberg,
Fleming Christensson
B-Å Sandin
Håkan Hallgren
Lars Olsson
Lennart Wallin

Bo ERIKSSON
ULF PERSSON

Fst/Plan2
Ast/Utr
FMV:StridsF
FMV:StridsF
FMV:ASYST
FMV:ASYST
FMV ASYST
FMV ASYST

1991-09-23

7

STRV 103 REMO**1. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE****1.1 Begreppet PROJEKT**

Begreppet projekt används i tid och otid i olika sammanhang. Grundläggande är att begreppet avser en till tid och omfattning begränsad uppgift som ej med tillräcklig effektivitet kan ledas och genomföras i en linjeorganisation.

För att ett projekt skall vara definerat inom FMV skall i princip uppdraget och projektorganisationens tillsättande vara dokumenterat i en tjänsteföreskrift.

Inom stridsfordonsområdet har sedan 70-talet funnits en inofficiell objektgruppsorganisation som har haft ett arbetssätt, som har karaktären av projektarbete.

Strv 103 REMO har i ovanstående bemärkelse **ej varit organiserat i ett projekt** utan arbetsformen har varit ett väl utvecklat objektsamordningsarbete.

1.2 Definition av projektet REMO

Mot bakgrund av 1.1 har inget projekt strv 103 REMO funnits. Eftersom begreppet används i RRV rapport följer här en beskrivning av "projektets" olika faser. RRV rapport är koncentrerad till perioden från steg-2-underlaget till dags datum varför även denna beskrivning har gjorts sammalunda.

1.3 Perioden 1975 - 1982

Perioden inleds med ett beslut om att genomföra projektering, provning och försök med olika tekniska förbättringar av strv 103. För detta beslut, ytterst fattat av regeringen, föreligger ett beslutsunderlag (197 från såväl CA som FMV).

Försöksmateriel anskaffas från olika leverantörer dock i huvudsak från huvudleverantören av strv 103, AB Bofors. Provning och försök genomförs med olika tekniska lösningar för att innehålla kraven enligt fastställd PTTEM.

1977 drabbas försvaret av en likviditets-kris varvid vissa pågående objekt måste reduceras kraftfullt och vissa verksamheter avbrytas. För strv 103 REMO avbröts all verksamhet med eldledningskalkylator och kvalificerade mörkerstridsutrusningar.

Provnings- och försöksverksamheten koncentrerades till motoraggregat och laseravståndsmätare.

1.4 Året före seriebeställning

1982-08-30 insänder CA beslutsunderlag till regeringen avseende seriebeställning. Underlaget är baserat på genomförda provningar och försök samt kost-

FMV:StridsF
Avddir Håkan Hallgren

1991-09-23

nadsberäkningar. Till vissa delar även bedömningar baserade på ej slutförda försök mm.

I underlaget indelas strv 103 REMO i tre etapper vilka beskrivs till omfattning och kostnader. Av underlaget framgår också att alla etapperna ej kan genomföras samtidigt då all utveckling och därtill hörande provning och försök ej är avslutade.

Underlaget har framtagits av CA i nära samverkan med FMV. Före CA underskrift av underlaget hade åtskilliga överläggningar förevarit mellan CA och FMV vilka sammanfattats i en fördringung för CA personligen före insändande av beslutsunderlaget. Vid denna föredragning redovisades bl a FMV uppfattning avseende kostnaderna enligt bifogad bild.

Vid aktuell tid förekom misstanke om att planerade medelsramar för olika materielobjekt kom till industrins kännedom, vilket visade sig i form av att offererade priser sammanföll med planerad ram. För att undvika att rätt medelsram skulle "komma ut" inplanerades och redovisades i beslutsunderlaget kostnaderna för alternativet egen regi trots att alla var väl införstådda med att detta innehöll större osäkerheter och skulle ställa större krav på FMV organisation och risktagande än ett huvudleverantörsåtagande av t ex AB Bofors. För att "skydda ryggen" angavs i beslutsunderlaget en hög osäkerhet, ca 35%, på kostnaden för egen-regi-alternativet.

Anbudsinfordran utsändes hösten 1982 avseende etapp 1. För etapp 2 och 3 pågick anskaffning och utprovning av försöksmateriel t ex eldledningskylator.

Under första halvåret 1983 insände FMV kompletterande underlag i form en hemställan att få genomföra etapp 1 mot bakgrund av då aktuellt informationsläge från pågående upphandlingsprocess. Under förhandlingsarbetet genomfördes åtskilliga fördragningar för CA, ÖB och försvarsdepartementet avseende kostnader och innehåll i etapp 1. Dvs att utöver de dokumenterade beslutsunderlagen från CA(ÖB) och FMV försågs departementet med mycket muntlig information från såväl försvaret som industrin.

1.5 Genomförande av beslutad och beställd verksamhet

Efter intensiva förhandlingar och informationsöverföring till försvarsdepartementet beslutade regeringen 1983-10-13 att strv 103 REMO etapp 1 fick genomföras av försvaret. Samma dags eftermiddag undertecknades avtalet med huvudleverantören AB Bofors.

Samtidigt fullföljdes ett påbörjat arbete avseende definitiun av erforderliga renoveringar och reparationer av komponenter som inte var direkt berörda av avtalat REMO. Detta arbete utmynnade bl a i två TO, en avseende gasturbinen och en avseende främst hydraulkomponenter. För genomförande av dessa upprättades särskilda avtal med FFV-Aerotech och sammanhållande verkstad landet för strv 103, MV skövde.

För att styra förbandens verksamhet och ge förbanden ramarna för sin planering av genomförandet av REMO mm utgavs en arméorder i nära sam-

verkan med FMV och ÖB (MB) där bl a beredskapsnivån under genomförandet av REMO reglerades.

- 1.6** **Beslut om att ej genomföra etapp 2 och 3**

- 2.** **HOTBILDSUTVECKLINGEN 1975 - 1991**
 - 2.1** **Tekniska hotbilden 1975, Tekniska hotbilden 1982, Tekniska hotbilden 1991**
 - 2.2** **Slutsatser**

- 3.** **KOSTNADSBERÄKNINGAR, LCC OCH EKONOMIPLANERING**
 - 3.1** **Kostnadsberäkning 1975**
 - 3.2** **Kostnadsberäkning och ekonomiplanering 1982(Hpo 1 och Hpo 2)**
 - 3.3** **LCC-beräkningar**
 - 3.4** **Slutsatser**

- 4.** **OJEKTLEDNING**
 - 4.1** **Begrepp**
 - 4.2** **Perioden 1975 - 1982**
 - 4.3** **Perioden 1982 - 1984**
 - 4.4** **Perioden 1984 - 1986**
 - 4.5** **Perioden 1986 - 1990**
 - 4.6** **Perioden 1991 -**
 - 4.7** **Slutsatser**

- 5. UPPHANDLINGSSTRATEGI OCH -RESULTAT
 - 5.1 Handlingsfrihet tekniskt underlag
 - 5.2 Anbudsförfrågan 1982
 - 5.3 Kompletterande anbudsförfrågan våren 1983
 - 5.4 Förhandlingsarbetet våren - sommaren - hösten 1983
 - 5.5 Beställning
 - 5.6 Slutsatser

- 6 HUVUDLEVERANTÖRSÅTAGANDE OCH -AVTAL SAMT KUND - LEVERANTÖRSFÖRHÅLLANDE
 - 6.1 FMV - Huvudleverantören
 - 6.2 Huvudleverantören - underleverantörer, bl a miloverkstäderna
 - 6.3 FMV - CA - förbanden
 - 6.4 Förbanden - miloverkstäderna
 - 6.5 Slutsatser

- 7. MÅLUPPFYLLELSE I GENOMFÖRT REMO I FÖRHÅLLANDE TILL TTEM KRAV
 - 7.1 TTEM - kravspecifikation/teknisk bestämmelse(TB)
 - 7.2 Måluppfyllelse avseende beslutade och beställda åtgärder
 - 7.3 Slutsatser

② BRISTER I INFORMATIONSKVALITETEN I PLANERINGS- OCH UPPFÖLJNINGSSYSTEMEN

RRV rapport "Materieförsörjningen av arméns krigsförband"

FMV produktionsplaneringssystem (PPS)

FMV produktionsplaneringssystem, PPS, är som framgår av namnet byggt som ett system för att underlätta planeringen. Systemet fungerar väl för att göra upp långsiktiga materielplaner samt för att följa upp ekonomiskt utfall under genomförande året. Systemet är ej konstruerat för att blicka tillbaka för att göra t ex en efterkalkyl.

Brister i Informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen

Kritik mot FMV som berör planeringssystemet:

- objektvis uppläggning
- förändringarnas fördelning på objekt/delobjekt och anslag har varit svåra att återfinna i dokumentation
- redovisningen i PPS har förändrats till innehåll vilket försvårar uppföljning/revision
- olika prisläge i planer och skrivelser försvårar uppföljning
- reserver för att möta fördyringar har saknats i FMV planer varför kvaliteten/ambitionen har tvingats att sänkas
- FMV egna kostnader för REMO åtgärderna kan ej följas upp

RRV påpekanden/kritik enligt ovan är i allt väsentligt riktig.

FörrådR

1991-09-19

Brister i Informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen**TOR**

TOR är ett för försvarsmakten gemensamt förnödenhetsredovisnings- och informationssystem. I systemet lagras information per förrådsbeteckning och konton (t ex mobenhet). Informationen kan återvinnas i olika skärningar och på olika nivåer. Detaljinformation lagras i det lokala systemet (TOR-L) Systemet utgör en redovisningsmässig spegelbild (modell) av verkligheten där varje förråd, mobenhet, lån m m utgör ett konto. Systemet medger således möjlighet att redovisa att viss förnödenhet från ett specifikt krigsförband befinner sig på reparation/modifiering och när förnödenheten är åter vid krigsförbandet. På regional och central nivå erhålls sammanställd information i TOR-R och TOR-C på lägst myndighetsnivå för resp försvarsgren.

Grund- och förvaltningsdata, GOF, för respektive förrådsbeteckning hämtas från materielregistersystemet FREJ.

Av GOF framgår bl a sakansvarig enhet, parti-, individredovisning, inventeringsklass, OE-förnödenhet för försvarsgren m m.

För att möjliggöra differensredovisning (BTD) hämtas årligen behov från försvarsgrenarnas krigsorganisationssystem.

Den kortfattade beskrivning av TOR i RRV-rapporten (sid 66) är i princip korrekt. Det förtjänar dock att påpekas att för att erhålla hög informationskvalitet i TOR krävs att

- materielregistrering i FREJ är korrekt och att den underhålls
- behoven i KRO är riktiga och satta på den förrådsbeteckning som i SOPS fastställts som sammanfattande beteckning
- registrering av materielrörelser i TOR-L sker utan dröjsmål
- den U-materiel som finns vid myndighet krigsplaceras, d v s redovisas på krigsförbandet

FörrådR

- de möjligheter som systemet medger tillvaratas och att fastställda regler och anvisningar följs (FFS 1990:34, RED-F).

I TOR redovisas kompletta satsar. I dessa kan döljas delar som i sig är OE-förnödenheter. Samtidigt kan samma OE-förnödenhet redovisas som artikel. I så fall erhålls felaktig information om totala tillgångar av ifrågavarande OE-förnödenhet. Om så är fallet kan dock antalet manuellt tas fram ur satsregister (antal satsar x ingående artikel). Ett annat sätt är att bryta ut OE-förnödenheterna ur sats och behovsätta dessa separat.

FMV:ASYST

1991-09-23

3

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materiel-försörjning

Överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FörLed 1990) anger att försvarets materielverk anskaffar och vidmakthåller inom materiel på uppdrag av huvudprogramansvarig. Krigsförbandschefernas inflytande på t ex centralt vidtagen renovering och modifiering får således göra sig gällande via respektive försvarsgrenschef. Försvarsgrenschefens styrdokument gentemot FMV är dels den s k taktiskt-tekniskt-ekonomiska målsättningen (TTEM) samt de produktionsanvisningar för respektive anslag som CA ger till FMV.

För arméns del har därför sedan 89/90 utarbetats en uppdragskatalog, CA produktionsanvisningar för anslaget B 2. Under 90/91 har även sammanställda uppdragsförteckningar utarbetats för de uppdrag som FMV löser till armén inom anslagen B 1, t ex standardfordons anskaffning och B 3 t ex vissa inredningar i utbildningslokaler.

Inom ramen för arbetet med FMV arbetsformer, FMV 90, utvecklas principerna för uppdragsstyrning.

Uppdragsstyrningen innebär bl a att huvudavdelningschef vid FMV är uppdragsmottagare för samtliga uppdrag från respektive försvarsgrenschef.

C ARMÉMATERIEL kompletterar CA anvisningar och ger ytterligare handlingsregler, för t ex redovisning för uppdragens genomförande.

Uppdragen är uppdelade i ett hundratal olika materielsystem och C ARMÉMATERIEL fördelar ansvaret för materielsystemen på berörda avdelning inom FMV. Avdelningschef utser en materielsystemledare som utöver den direkta ledningen över materielsystemet. Detta innebär ett ökat personligt ansvar för helheten samtidigt som det ger ökad överblick vilket medger avvägningar såväl tekniska som ekonomiska inom materielsystemet inom ramen för uppdraget. Dialoger med CA förs materielsystemvis.

För ett materielsystem, t ex en stridsvagnstyp, innebär detta att fordonsavdelningen som är materielsystem ansvarig har att dels leda förutom egen verksamhet, t ex vapenavdelningens ammunitionsanskaffning och underhållsavdelningens verksamhet avseende t ex driftsäkerhet.

FMV styrs således dels av de materielsystemvisa produktionsanvisningarna och dels ambitionsnivån som den uttrycks i TTEM.

Under 90/91 startade en process för att även knyta genomförandet av uppdragen till FMV resurser främst personella.

FMV för numera dialog med uppdragsgivaren och tecknar överenskommelser även vad gäller de personella resurser som krävs för att genomföra uppdragen. Detta gjordes första gången under planeringsprocessen 90/91 och avser bgå 92/93 och framåt.

Förändringar i uppdragen skall sen i princip följas av motsvarande förändringar i resurstilldelningen.

**Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra
arméns materielförsörjning.**

Ms-ledning Här beskrivs hur systemet nu är ändrat med införandet av materielsystemledning. Härvid beskrivs särskilt:

- MS-ledningens ansvar
- Ansvaret för avvägt och balanserat materielsystem
- Indelningen i delsystem och därav följande ansvarsfördelning inom FMV
- Interndialog med VAPEN, AUH m fl avseende förändringar i övrigt inom systemet strv 103
- Materielsystemplaner och syftet med dessa.

Där så är lämpligt sker koppling till tidigare sätt att arbeta i objekt.

FMV-Ind-Mv

Här redovisas hur samspelet är mellan främst Ind-MV, samt FMV strävan att utnyttja den leverantör som är mest kompetent.
Vidare beskrivs de krav på kvalitetstyrning som kan vara avgörande för val av leverantör.
Industrins uppgift som huvudleverantör samt de krav detta ställer.
Skall MV ha kompetens avseende kvalitetsstyrning och konstruktion på nivå motsvarande huvudleverantör?

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning

Pågående och planerad utveckling av informations- och redovisningssystem

TOR

TOR har succesivt utvecklats och utvecklas fortfarande. Ett stort antal revideringsförslag bereds och genomförs årligen. Härvid prioriteras förslag som syftar till att förbättra BTD-informationen för krigsförbandschefen. Prioritering sker fr o m 1991/92 i samverkan med ett antal LR mynd från alla försvarsgrenarna.

FMV:Redovisningsbyrån har på uppdrag av försvarsgrenscheferna, bl a med anledning av RRV revision av TOR-C och TOR-L, påbörjat att lämna utökat stöd till förnödenhetsredovisning. Detta sker genom förbandsbesök där särskild uppmärksamhet ägnas åt krigsförbandschefernas behov. Under 90/91 genomfördes nio förbandsbesök och under 91/92 är inplanerat 11 st.

Vid möten och konferenser samt genom skrivelser har för försvarsgrensstaberna och sakansvariga enheter inom FMV påpekats vikten av korrekt behovsättning respektive materielregistrering för att erhålla en hög informationskvalitet i TOR.

Vår bedömning är att ovan vidtagna och pågående åtgärder succesivt förbättrat informationskvaliteten i TOR.

SEP-1991 13:03

FMV-FÖRRÅDSAUD. KARLSTAD

46 54 103250 SID 04

FörrådR

I det nya ledningssystemets förnödenhetsdel (ULL/A FÖRN) som beräknas vara infört i armén 1993/94 och som utvecklas efter lokala krav kommer såväl redovisnings- som informationsmöjligheterna att förändras radikalt. I ULL/A FÖRN kommer både materielens status och befintlighet att redovisas. Men även i ULL/A ställs lika höga krav på materielregistrering, behovsättning m m som i TOR.

Förändringar som skett eller planeras för att förbättra uppföljningen samt kommentarer till kritiken.

Försvarets ekonomi regleras anslagsvis av regering och riksdag. Under lång tid har ekonomiska resurserna ej varit i balans med den organisation som är anbefallad att upprätthållas, jmf FU 88 arbetet. M a o räcker tilldelade ekonomi inom materielanslaget ej till för att nå målsättningarna för all materiel och därmed ej heller alla krav i TTEM. I avvägningsdialogerna försöker CA nå bästa balans inom arméns ram. Detta innebär att CA måste avstå från vissa krav i TTEM och/eller hela materielsystem. Dessa avsteg dokumenteras i form av anvisningar till FMV. Det bästa vore om också TTEM reviderades när kraven ändras.

CA är ansvarig för planeringen före genomförande året och FMV har ansvar för att genomföra produktionen enligt försvarsbeslut, regleringsbrev, överbefälhavarens programplaner och chefens för armén anvisningar. Det innebär att om CA avdelar en ram för en åtgärd och kraven i TTEM ej ryms inom den ekonomiska ramen så avgör CA om projektet skall utgå eller om man skall avstå från något krav. I dessa fall är det också svårt att avdela reserver utan reserven utgörs av de krav som beställaren (CA) är villig att avstå ifrån. Det är beställaren som avgör om ett uppdrag skall styras med fast ram och om reserver skall ingå i projektet, finnas centralt eller hanteras genom omprioriteringar.

FMV systemsammanhållning har förbättrats genom den materielsystemsammanhållning som började genomföras 1988/89. Regeringsärenden följs upp genom särskilda kodfältmärkningar eftersom materielsystem och enskilt regeringsärende ej sammanfaller. Som ett led av materielsystemindelningen ges CA anvisningar fr o m 1989/90 sammanhållna i materielsystem där bl a inriktning på sikt och uppdrag ingår.

För att följa upp FMV egna kostnader mot materielsystem påbörjades 1990/91 tidredovisning mot respektive materielsystem och i dialogerna fr o m 1991/92 kommer personalbehovet att dialogiseras samtidigt som materielkostnaderna mellan FMV och CA. För att skapa ytterligare stöd för planeringen av myndighetsresursen pågår ett arbete med att sammankoppla FS/lokal med PPS vilket bl a ger möjlighet att både budgetera och följa upp i kostnadsslagstermer.

För att svara upp mot kravet att följa upp TTEM-krav så inleds alltid dialog 1 med en jämförelse mellan materielsystemets status och av CA fastställda krav i TTEM. Avsikten är att detta underlag i fortsättningen skall sammanställas i ett dokument jämförbart med CA anvisning.

För att planeringsarbetet kunna hantera uppkomna/bortglömda kostnader har FMV i programplanarbetet drivit frågan om att avdela centrala reserver på anslagsnivå. Denna typ av reserver har nu ÖB beordrat inläggning av i planerna inför nästa försvarsbeslut.

Ekonomiska förändringar under genomförande året dokumenteras i uppdragsuppföljningar och särskilda besluts-PM. För att ytterligare förbättra uppföljningsmöjligheterna har FMV framtagit ett datorstött anteckningssystem GENI som är sammankopplat med planeringen i PPS, f n utnyttjas denna anteckningsmöjlighet inte så mycket, men i takt med att datorterminaler till PPS sprids ut till SAK-handläggarna kommer uppdateringen och dokumentationen i GENI att förbättras.

Vidare pågår arbete med att utveckla verkets förmåga att göra årsvisa produktionsanalyser bl a tas metoder fram för att mäta verkets effektivitet och produktivitet..

STRV 103 REMO

1. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

1.1 Begreppet PROJEKT

Begreppet projekt används i tid och otid i olika sammanhang. Grundläggande är att begreppet avser en till tid och omfattning begränsad uppgift som ej med tillräcklig effektivitet kan ledas och genomföras i en linjeorganisation.

För att ett projekt skall vara definerat inom FMV skall i princip uppdraget och projektorganisationens tillsättande vara dokumenterat i en tjänsteföreskrift.

Inom stridsfordonsområdet har sedan 70-talet funnits en inofficiell objektgruppsorganisation som har haft ett arbetssätt, som har karaktären av projektarbete.

Strv 103 REMO har i ovanstående bemärkelse **ej varit organiserat i ett projekt** utan arbetsformen har varit ett väl utvecklat objektsamordningsarbete.

1.2 Definition av projektet REMO

Mot bakgrund av 1.1 har inget projekt strv 103 REMO funnits. Eftersom begreppet används i RRV rapport följer här en beskrivning av "projektets" olika faser. RRV rapport är koncentrerad till perioden från steg-2-underlaget till dags datum varför även denna beskrivning har gjorts sammalunda.

1.3 Perioden 1975 - 1982

Perioden inleds med ett beslut om att genomföra projektering, provning och försök med olika tekniska förbättringar av strv 103. För detta beslut, ytterst fattat av regeringen, föreligger ett beslutsunderlag (197 från såväl CA som FMV).

Försöksmateriel anskaffas från olika leverantörer dock i huvudsak från huvudleverantören av strv 103, AB Bofors. Provning och försök genomförs med olika tekniska lösningar för att innehålla kraven enligt fastställd PTTEM.

1977 drabbas försvaret av en likviditets-kris varvid vissa pågående objekt måste reduceras kraftfullt och vissa verksamheter avbrytas. För strv 103 REMO avbröts all verksamhet med eldledningskalkylator och kvalificerade mörkerstridsutrusningar.

Provnings- och försöksverksamheten koncentrerades till motoraggregat och laseravståndsmätare.

1.4 Året före seriebeställning

1982-08-30 insänder CA beslutsunderlag till regeringen avseende seriebeställning. Underlaget är baserat på genomförda provningar och försök samt kost-

nadsberäkningar. Till vissa delar även bedömningar baserade på ej slutförda försök mm.

I underlaget indelas strv 103 REMO i tre etapper vilka beskrivs till omfattning och kostnader. Av underlaget framgår också att alla etapperna ej kan genomföras samtidigt då all utveckling och därtill hörande provning och försök ej är avslutade.

Underlaget har framtagits av CA i nära samverkan med FMV. Före CA underskrift av underlaget hade åtskilliga överläggningar förevarit mellan CA och FMV vilka sammanfattats i en fördringung för CA personligen före insändande av beslutsunderlaget. Vid denna fördragning redovisades bl a FMV uppfattning avseende kostnaderna enligt bifogad bild.

Vid aktuell tid förekom misstanke om att planerade medelsramar för olika materielobjekt kom till industrins kännedom, vilket visade sig i form av att offererade priser sammanföll med planerad ram. För att undvika att rätt medelsram skulle "komma ut" inplanerades och redovisades i beslutsunderlaget kostnaderna för alternativet egen regi trots att alla var väl införstådda med att detta innehöll större osäkerheter ock skulle ställa större krav på FMV organisation och risktagande än ett huvudleverantörsåtagande av t ex AB Bofors. För att "skydda ryggen" angavs i beslutsunderlaget en hög osäkerhet, ca 35%, på kostnaden för egen-regi-alternativet.

Anbudsinfordran utsändes hösten 1982 avseende etapp 1. För etapp 2 och 3 pågick anskaffning och utprovning av försöksmateriel t ex eldledningskalkylator.

Under första halvåret 1983 insände FMV kompletterande underlag i form en hemställan att få genomföra etapp 1 mot bakgrund av då aktuellt informationsläge från pågående upphandlingsprocess. Under förhandlingsarbetet genomfördes åtskilliga fördragningar för CA, ÖB ocg försvarsdepartementet avseende kostnader och innehåll i etapp 1. Dvs att utöver de dokumenterade beslutsunderlagen från CA(ÖB) och FMV försågs departementet med mycket muntlig information från såväl försvaret som industrin.

1.5 Genomförande av beslutad och beställd verksamhet

Efter intensiva förhandlingar och informationsöverföring till försvarsdepartementet beslutade regeringen 1983-10-13 att strv 103 REMO etapp 1 fick genomföras av försvaret. Samma dags eftermiddag undertecknades avtalet med huvudleverantören AB Bofors.

Samtidigt fullföljdes ett påbörjat arbete avseende definitiun av erforderliga renoveringar och reparationer av komponenter som inte var direkt berörda av avtalat REMO. Detta marbete utmynnade bl a i två TO, en avseende gasturbinen och en avseende främst hydraulkomponenter. För genomförande av dessa upprättades särskilda avtal med FFV-Aerotech och sammanhållande verkstad landet för strv 103, MV skövde.

För att styra förbandens verksamhet och ge förbanden ramarna för sin planering av genomfröandet av REMO mm utgavs en arméorder i nära sam-

verkan med FMV och ÖB (MB) där bl a beredskapsnivån under genomförandet av REMO reglerades.

- 1.6 **Beslut om att ej genomföra etapp 2 och 3**

- 2. **HOTBILDSUTVECKLINGEN 1975 - 1991**
- 2.1 **Tekniska hotbilden 1975, Tekniska hotbilden 1982, Tekniska hotbilden 1991**
- 2.2 **Slutsatser**

- 3. **KOSTNADSBERÄKNINGAR, LCC OCH EKONOMIPLANERING**
- 3.1 **Kostnadsberäkning 1975**
- 3.2 **Kostnadsberäkning och ekonomiplanering 1982(Hpo 1 och Hpo 2)**
- 3.3 **LCC-beräkningar**
- 3.4 **Slutsatser**

- 4. **OJEKTLEDNING**
- 4.1 **Begrepp**
- 4.2 **Perioden 1975 - 1982**
- 4.3 **Perioden 1982 - 1984**
- 4.4 **Perioden 1984 - 1986**
- 4.5 **Perioden 1986 - 1990**
- 4.6 **Perioden 1991 -**
- 4.7 **Slutsatser**

- 5. UPPHANDLINGSSTRATEGI OCH -RESULTAT
 - 5.1 Handlingsfrihet tekniskt underlag
 - 5.2 Anbudsförfrågan 1982
 - 5.3 Kompletterande anbudsförfrågan våren 1983
 - 5.4 Förhandlingsarbetet våren - sommaren - hösten 1983
 - 5.5 Beställning
 - 5.6 Slutsatser

- 6 HUVUDLEVERANTÖRSÅTAGANDE OCH -AVTAL SAMT KUND - LEVERANTÖRSFÖRHÅLLANDE
 - 6.1 FMV - Huvudleverantören
 - 6.2 Huvudleveratören - underleverantörer, bl a miloverkstäderna
 - 6.3 FMV - CA - förbanden
 - 6.4 Förbanden - miloverkstäderna
 - 6.5 Slusatser

- 7. MÅLUPPFYLLELSE I GENOMFÖRT REMO I FÖRHÅLLANDE TILL TTEM KRAV
 - 7.1 TTEM - kravspecifikation/teknisk bestämmelse(TB)
 - 7.2 Måluppfyllelse avseende beslutade och beställda åtgärder
 - 7.3 Slusatser

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning.

Ms-ledning

Här beskrivs hur systemet nu är ändrat med införandet av materielsystemledning. Härvid beskrivs särskilt:

- MS-ledningens ansvar
- Ansvaret för avvägt och balanserat materielsystem
- Indelningen i delsystem och därav följande ansvarsfördelning inom FMV
- Interndialog med VAPEN, AUH m fl avseende förändringar i övrigt inom systemet strv 103
- Materielsystemplaner och syftet med dessa.

Där så är lämpligt sker koppling till tidigare sätt att arbeta i objekt.

FMV-Ind-Mv

Här redovisas hur samspelet är mellan främst Ind-MV, samt FMV strävan att utnyttja den leverantör som är mest kompetent.

Vidare beskrivs de krav på kvalitetstyrning som kan vara avgörande för val av leverantör.

Industrins uppgift som huvudleverantör samt de krav detta ställer.

Skall MV ha kompetens avseende kvalitetsstyrning och konstruktion på nivå motsvarande huvudleverantör?



FMV: PÖRRÅD
KAROLINEN
651 80 KARLSTAD

Datum 9/10/09

TELEFAXÖVERFÖRING

TILL

NAMN: B-A Sandin

MYNDIGHET: FMV StridsF

FAX NR: 08 - 667 4231

TEL:

ANTAL SIDOR INKLUSIVE DENNA: 5

FRÅN

NAMN: Ulf Gerard

MYNDIGHET: FMV Fack Redovisningsbyrå

FAX NR: 054-10 32 50

TEL: 054 - 10 33 83

OM DET SKULLE UPPSTÅ NÅGOT FEL UNDER ÖVERFÖRINGEN NÅR NI OSS PÅ
TEL: 054 - 10 33 56

MEDDELANDE

~~Uppm
ASUSI / See
En ny uppgift till mig
11/10
Ulf Gerard
Så kan de till mig Pa'~~

FörrådR
Ulf Gerard

1991-10-08

Brister i informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemen

TOR

TOR är ett för försvarsmakten gemensamt förnödenhetsredovisnings- och informationssystem. I systemet lagras information per förrådsbeteckning och konton (t ex mobenhet). Informationen kan återvinnas i olika skämningar och på olika nivåer. Detaljinformation lagras i det lokala systemet (TOR-L) Systemet utgör en redovisningsmässig spegelbild (modell) av verkligheten .

För krigsförbandschef finns utdataprodukter som möjliggör bedömning av den materiella beredskapen avseende förnödenheternas befintlighet. Exempel härpå är LUTM (U-tabell tillgång, mobkonto) och LSUT (SU-tabell tillgång). Systemet medger redovisning av en mobenhets tillgångar på dennas KFKOD. Materielens lokalisering anges med förrådsplats under förutsättning att materiel som ej finns i mobförråd kan tillföras inom förbandets mobtid. För notering om utlånad materiels återlämningstidpunkt m m utnyttjas "kommentar". På detta sätt kan myndigheten krigsplacera materielen redan då den anländer till myndighetens godsmottagning. Krigsförbandschefen kan få en klar bild av materieltillgången vid sitt förband med information om vad som finns i mob-förrådet och om vad som ev är utlånat m m men som till-förs vid mob. Om brist redovisas är det då frågan om förnödenhet som myndigheten inte har (tillgång nog) för att täcka behovet.

På regional och central nivå erhålls sammanställd information i TOR-R och TOR-C på lägst myndighetsnivå för resp försvarsgren.

Grund- och förvaltningsdata, GOF, för respektive förrådsbeteckning hämtas från materielregistersystemet FREJ.

Av GOF framgår bl a sakansvarig enhet, parti-, individredovisning, inventeringsklass, OE-förnödenhet för försvarsgren m m.

För att möjliggöra differensredovisning (BTD) hämtas årligen behov från försvarsgrenarnas krigsorganisationssystem.

FörrådR
Ulf Gerard

1991-09-19

Genom FMV föreskrifter om förnödenhetsredovisning (FFS 1990:34) regleras vilka förnödenheter som skall redovisas i TOR och kravet på redovisningen m m. I handbok "FÖRRÅDSVERKSAMHET redovisning av förnödenheter" (RED-F) lämnas regler och anvisningar och i handböcker för TOR-C, TOR-R och TOR- L lämnas stöd för systemets användning. Innan FFS 1990:34 trädde i kraft täcktes dess föreskrifter av RED-F som funnits sedan 1986.

Den kortfattade beskrivning av TOR i RRV-rapporten (sid 66) är i princip korrekt. Det förtjänar dock att påpekas att för att erhålla hög informationskvalitet i TOR krävs att

- materielregistrering i FREJ är korrekt och att den underhålls
- behoven i KRO är riktiga och satta på den förrådsbeteckning som i SOPS fastställts som sammanfattande beteckning (förnärvarande är för fsg A något mer än 1 % av behoven satta på versioner)
- registrering av materielrörelser i TOR-L sker utan dröjsmål (dröjesmålet varierar mellan olika myndigheter beroende på myndigheternas rutiner eller brister på rutiner. Dröjesmål på 2 - 3 veckor förekommer och i extrema fall upp till ett par månader)
- den U-materiel som finns vid myndighet krigsplaceras, d v s redovisas på krigsförbandet

Ansvar för materielregistrering i FREJ åvilar FMV sakansvariga enheter, behovsättning försvarsgrenschefer och den faktiska förnödenhetsredovisningen LR/L myndighet.

I TOR redovisas kompletta satser. I dessa kan döljas delar som i sig är OE-förnödenheter. Samtidigt kan samma OE-förnödenhet redovisas som artikel. I så fall erhålls felaktig information om totala till-

FörrådR
Ulf Gerard

1991-09-19

gångar av ifrågavarande OE- förnödenhet. Om så är fallet kan dock antalet manuellt tas fram ur satsregister (antal satser x ingående artikel) Ett annat sätt är att bryta ut OE-förnödenheterna ur sats och behovssätta dessa separat.

Om de möjligheter som systemet medger tillvaratas och att fastställda regler och anvisningar följs är det FMV uppfattning att både informationskvaliten och relevansen i TOR avseende materielens befintlighet skulle vara hög.

Genomförda och planerade åtgärder för att förbättra arméns materielförsörjning

Pågående och planerad utveckling av informations- och redovisningssystem

TOR

TOR har succesivt utvecklats och utvecklas fortfarande. Ett stort antal revideringsförslag bereds och genomförs årligen, Härvid prioriteras förslag som syftar till att förbättra BTD-informationen för krigsförbandschefen. Prioritering sker fr o m 1991/92 i samverkan med ett antal LR mynd från alla försvarsgrenarna.

För att höja informationskvaliten i TOR lämnar FMV:Redovisningsbyrån på uppdrag av försvarsgrensheferna, bl a med anledning av RRV revision av TOR-C och TOR-L, ett utökat stöd till förnödenhetsredovisning. Detta sker genom förbandsbesök där bl a särskild uppmärksamhet ägnas åt krigsförbandschefernas behov. Under 90/91 genomfördes nio förbandsbesök och under 91/92 är inplanerat 11 st.

Vid möten och konferenser samt genom skrivelser påpekas för försvarsgrensstaberna och sakansvariga enheter inom FMV vikten av korrekt behovsättning respektive materielregistrering för att erhålla en hög informationskvalitet i TOR.

Vår bedömning är att ovan vidtagna och pågående åtgärder succesivt förbättrat informationskvaliten i TOR.

FörrådR
Ulf Gerard

1991-09-19

I det nya ledningssystemets förnödenhetsdel (ULL/A FÖRN) som beräknas vara infört i armén 1993/94 och som utvecklas efter lokala krav kommer såväl redovisnings- som informationsmöjligheterna att förändras radikalt. I ULL/A FÖRN kommer både materielens status och befintlighet att redovisas. Men även i ULL/A ställs lika höga krav på materielregistrering, behovsättning m m som i TOR.



CHEFEN FÖR ARMÉN
Utrustningssektionen

Datum
1991-10-07

CA beteckning
500:63537
Sida 1 (1)

Sändlista

FORDON M523/3-29665/91	
1991	-10-09
Slutbehold	sign

911010
AFS/
/k

Er tjänsteställe, handläggare

Er datum

Er beteckning

CA tjänsteställe, handläggare

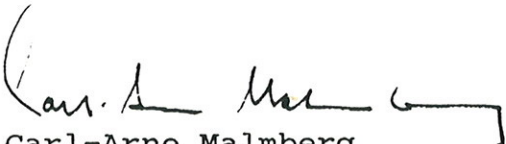
CA föregående datum

CA föregående beteckning

Utr, mj Fhleming Christensen, 08-7888619

Remiss CA yttrande med anledning av RRV rapport "Materieförsörjningen i arméns krigsförband (en fallstudie av ett materielsystem - strv 103 C) (en bilaga)

Rubricerat yttrande utsänds på remiss. Om svar hemställs före 1991-10-31.


Carl-Arne Malmberg
Chef för utrustningssektionen

RESULT FMV 19 91.10.10

StuidF

C StuidF

Förledande

Övriga närvarande

Sändlista

FMV/StridsF (avsett för Öv B-å Sandin)

Inom myndigheten

Plan
Kro
Utr
Prod
Ana

KOMA INTERNT
FORDON
C FORDON
H HALLGREN

KOMA LEDNING


ASYST

VAPER

AUH

FACK

EV SYMPULUTEN
TILL STRIDSF SEKTOR

91-10-25


91. 10 09.

Utrustningssektionen

1991-40-07

500: 63537

Sida
1(9)

**CA yttrande med anledning av RRV rapport
"Materielförsörjningen i arméns krigsförband - en
fallstudie av ett mtrlsystem (strv 103 C)" (RRV 23-
90-0633)**

1. Bakgrund

I rubricerad rapport hemställer RRV bl a om att chefen för armén före den 31. december 1991 redovisar de åtgärder som vidtagits eller planeras med anledning av rapporten.

2. Disposition

RRV:s rapport sammanfattas i fyra huvudområden. För vart och ett av dessa huvudområden redovisar RRV sina bedömningar och förslag till åtgärder.

Denna skrivelse innehåller CA yttrande förutom vad avser informationskvaliteten i planerings- och uppföljningssystemet. I denna fråga är samråd tecknat med FMV och CA synpunkter sammanfaller således med FMV yttrande.

Synpunkter från MB S, MB V, MB ÖN och PaC har inarbetats i yttrandet.

3. CA yttrande

3.1 RRV bedömning - "Efter genomförd REMO svarar den materiella beredskapen i krigsförbanden inte mot kraven på förbandens förmåga samt materielens funktioner".

RRV påpekar bl a att:

- TOEM för krigsförbanden är både föråldrade och ofullständiga.
- Ambitionssänkningarna inte har lett till nödvändig omprövning och anpassning av målen för REMO-åtgärderna eller kraven på krigsförbandens materiella beredskap.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500: 63537

Sida
2(9)

RRV föreslår bl a att:

- Målen för krigsförbanden fortlöpande bör preciseras och revideras.
- Krigsförbandscheferna bör få ökade möjligheter att påverka åtgärderna beträffande vidmakthållandet.
- Krigsförbandscheferna bör efter genomförd REMO följa upp resultatet mot förbandens krigsuppgifter och mot de hotbilder och insatsalternativ som ÖB fastställt.

Yttrande

CA delar RRV:s uppfattning att målen för krigsförbanden (TOEM) och materielsystemen (TTEM) fortlöpande skall revideras. All verksamhet inom bl a materielområdet skall styras av aktuella och anpassade förbands- och systemmålsättningar.

En starkare koppling mellan bl a målsättnings- och organisationsarbetet finns reglerat i CA målsättningsbestämmelser (1991) och har tillämpats med början 1990.

Som exempel på bristande materiell beredskap påvisar RRV det faktum att stridsvagnar inte fanns vid ett mobiliseringsförråd i ÖN. Vagnarna utnyttjades vid grundutbildningen.

Den materiella beredskapen blir inte lägre för att materielen används vid grundutbildningen. Dessutom måste renoverad materiel funktionskontrolleras för att garantianspråk skall kunna göras.

RRV:s förslag till krigsförbandschefernas utökade ansvar och befogenheter är vidtagna inom ramen för överbefälhavarens verksamhetsidé.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500: 63537

Sida
3(9)

1990 utgav överbefälhavaren riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FÖRLED). Till grund för detta dokument ligger behovet av att genomföra en utveckling av chefers ansvar, befogenheter och roller inom ledningssystemet. Ett medel härvid är att decentralisera rätten och skyldigheten att fatta beslut samt att inom en myndighet så långt möjligt delegera befogenheter.

Dokumentet grundar sig på överbefälhavarens verksamhetsidé vars centrala budskap är att krigsförbandschefen med sitt krigsförband skall stå i centrum för verksamheten redan i fred. Försvarsmaktens chefer på olika nivåer skall ges ett entydigt ansvar.

Verksamhetsidén är fortfarande föremål för utveckling. Redan nu förverkligas dock olika delar. För att verksamhetsidén skall fungera i full omfattning (bl a utifrån de synpunkter RRV:s rapport innehåller) krävs ett omfattande utvecklingsarbete. Det handlar om nya roller, nya samarbetsformer, förändrade attityder och organisationsanpassningar.

3.2 RRV bedömning - "Lednings- och ansvarsförhållandena är oklara mellan aktörerna i materielanskaffningen".

RRV påpekar bl a att:

- Nuvarande utformning av materielanskaffningen inte tillgodoser behovet av klara lednings- och ansvarsförhållanden, med risk för att resurserna felutnyttjas.
- Det är svårt att i efterhand klarlägga dels ansvaret för kostnadsberäkning, dels ansvaret för att den ska hållas när den väl intagits i planen för materielobjektet.
- Krigsförbandschefernas ansvar och befogenheter för vidmakthållandeåtgärderna är otillräckliga. Sambandet mellan krigsförbandschefernas operativa och ekonomiska ansvar bör förbättras.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500:63537

Sida
4(9)

- Ansvar för produktionen av vidmakthållande-åtgärderna är splittrat på många myndigheter och nivåer vilket får till följd att ansvaret för gjorda omprioriteringar samt ansvaret för produktiviteten i materielanskaffningen inte kan klarläggas.
- Den oklara ansvarsfördelningen leder till problem med projektstyrning och projektuppföljning.
- CA anvisningar till FMV är inte tillräckligt styrande för materielanskaffningen.

RRV föreslår bl a att:

- En översyn av gällande beslutsform för steganskaffning, finansiering och anslagsutformning bör göras för att förenkla lednings- och ansvarsförhållandena.
- Anslagskonstruktionen bör ansluta till anskaffningsprocessens olika faser (nyanskaffning, vidmakthållande och avveckling) dvs att respektive fas finansieras genom ett och samma anslag. Istället för nuvarande avvägning mellan produktionsområden, bör avvägning göras mellan att skaffa nya krigsförband, att vidmakthålla (t ex genom REMO-åtgärder) redan anskaffade förband eller att avveckla förband.
- Krigsförbandschefernas ansvar och befogenheter för vidmakthållandeåtgärder bör utvidgas. Detta innebär att krigsförbandscheferna åläggs resultatansvar för vidmakthållandeåtgärderna. Krigsförbandscheferna bör dessutom kunna göra erforderliga avvägningar mellan ovan nämnda faser i materielanskaffningen så att suboptimeringar undviks och planerings säkerheten ökar.
- Produktionsmyndigheten CA bör ges ett direkt ansvar för att produktionsmålen (TTEM) nås.
- "Kontrakt" bör upprättas mellan CA och FMV i enlighet med beslutade projektplaner i materielanskaffningen.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500:63537

Sida
5(9)

- Ansvarig projektledare, med klart uttryckt resultat- och kostnadsansvar, bör finnas för varje större materielanskaffning.

Yttrande

En översyn av gällande beslutsformer för steganskaffning, finansiering och anslagsutformning förutsätter regeringens deltagande och ställningstagande. I nuläget kan CA således enbart redovisa synpunkter på RRV bedömningar och förslag.

Steganskaffning medför möjligheter att under pågående anskaffningsprocess ändra eller vid behov avbryta ett projekt. Denna styrmöjlighet måste finnas även om ett annat system tillämpas.

Inom huvudproduktionsområde 2 (materiel) sker idag en koppling till huruvida ett materiel**system** skall anskaffas, vidmakthållas eller avvecklas. Att låta ett motsvarande system gälla för krigsförbanden ter sig orealistiskt. Om ett krigsförband tillförs ny materiel (t ex granatkastargranat STRIX) - är det då att hänföra till anskaffning eller helt enkelt ett sätt att vidmakthålla krigsförbandets förmåga i en förändrad hotmiljö?

Ur CA synpunkt är antalet aktörer inom materielförsörjningen inte besvärande. Beslutsvägarna är enkla och tydliga både vad avser CA program- och produktionsansvar.

Om CA skall ges ett direkt produktionsansvar krävs en avsevärd kompetensuppbyggnad. Denna kompetens finns idag vid FMV. En överflyttning av produktionsansvaret från FMV till CA skulle leda till att arméstaben utökades i motsvarande omfattning som FMV minskar.

FMV samordnar bl a materielanskaffning mellan försvarsgrenarna i rationalitets- och kostnadseffektivitetssyfte. Detta försvåras om produktionsansvaret överflyttas till respektive försvarsgren.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500:63537

Sida
6(9)

Varje år utger CA produktionsanvisningar till FMV. Dessa uppdrag omsätts i FMV produktionsplaneringssystem (PPS). CA får i detta system en direkt uppföljning på att givna anvisningar genomförs i enlighet med givna handlingsregler och resurser. Denna typ av "kontrakt" är ett nytt arbetssätt som hitills visat sig vara värdefull.

Vid FMV tillämpas ett nytt system som är en utveckling från objekt- till systemtänkande. Varje materielsystem leds av en systemansvarig med klart uttalat resultat- och kostnadsansvar. Effekten har blivit en tydligare styrning- och uppföljningsmöjlighet både inom FMV och mellan FMV och CA.

För att samordna viktigare system har arméstaben inrättat ett antal systemansvariga befattningar (t ex systemledare stridsfordon, telesystem och utbildningssimulatorer). Denna typ av projektledning organiseras då ett objekt/system berör ett flertal olika funktioner.

I överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FÖRLED) påvisas krigsförbandschefernas ökade befogenheter att initiera åtgärder som behövs för vidmakthållande av förbandens förmåga. ÖB och samtliga MB genomför en dialog utifrån krigsförbandsvärdering (KFV) och därav i förbandsutvecklingsplanerna (FUP) föreslagna åtgärder. ÖB ger med denna grund CA uppdrag inom ramen för den senares programmyndighetsansvar.

Enligt CA uppfattning åstadkommer detta arbetssätt just det RRV efterlyser, nämligen undvikande av suboptimeringar och ökad planeringssäkerhet. Att dessutom låta brigad- och fördelningschefer göra avvägningar i materielanskaffningen torde inte vara ändamålsenligt.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500:63537

Sida
7(9)

3.3 RRV bedömning - "Det finns brister i de styr- och ledningsformer som tillämpas i materieförsörjningen".

RRV påpekar bl a att:

- Det stora antalet aktörer medför att styrningen och ledningen av materielanskaffning komplex.
- Styrningen av materieförsörjningen till följd av beslutade vidmakthållandeåtgärder sker inte i krigsförbandstermer. Sambandet i materieförsörjningen mellan operativ och ekonomisk styrning är fortfarande svagt utvecklat.

RRV föreslår bl a att:

- Ledning och styrning av materielanskaffningen förändras mot mål- och resultatstyrning i krigsförbandstermer. Blä förutsätts ett nytt "kund- och leverantörsynsätt" som innebär att det under fredstid är krigsförbandens (ÖB/MB) krav på vidmakthållande som skall göra anspråk på tjänster från den produktionsansvariga myndigheten (CA).
- En överlappning mellan steganskaffningens faser inte är ändamålsenlig. RRV föreslår att styrningen inriktas mot att materielsystemet skall vara uttestat och klart definierat innan produktion och serieanskaffning påbörjas, för att undvika fördyringar och därav föranledda omplaneringar. Om omplanering ändå måste ske skall dessa kunna analyseras och värderas mot materielanskaffningens resultatmål.
- En "controller-funktion" bör övervägas för att blä utveckla metoder för uppföljning och därmed förbättra analysen av vidmakthållandeåtgärdernas och materielanskaffningens resultat i krigsförbanden.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500:63537

Sida
8(9)

Yttrande

Styrning av bl a materielverksamheten sker i dialog mellan ÖB, CA och MB utifrån krigsförbandstermerna krigsduglighet, beredskap och uthållighet. FMV hanterar dock inte krigsförband utan är inriktade på materielsystem. Av denna anledning krävs en mer detaljerad styrning än vad krigsförbandstermer ger.

I FÖRLED regleras det RRV efterlyser avseende "kund- och leverantörsynsätt". Det är ÖB/MB som ställer krav på vidmakthållande och gör anspråk på tjänster från CA i dennes egenskap av produktionsansvarig myndighet.

CA delar RRV uppfattning att ett projekt skall vara väl definierat innan utveckling, försök och anskaffning påbörjas. Det är emellertid av stort intresse att teknisk kompetens tillförs projektet så tidigt som möjligt, bl a för att undvika allt för stora skillnader i "planerings- och genomförandeprocessen". Samtidigt är det väsentligt, bl a av kostnadsskäl, att ett projekt drivs produktions effektivt utan längre tidsuppehåll

Inom arméns linjeorganisation genomförs en kontinuerlig uppföljning och analys av bl a materielförsörjningen. CA ser i nuläget ej något behov av en övergripande "controller-funktion" i syfte att se över materielförsörjningen. CA kommer däremot att medverka i en eventuell generell översyn av försvarsmaktens styrnings- och ledningssystem.

4. Sammanfattning- vidtagna och/eller planerade åtgärder med anledning av rapporten

Ett flertal av de förslag RRV ger är sedan 1990 inarbetade i överbefälhavarens riktlinjer för försvarsmaktens ledning i fred (FÖRLED). Att ställa om hela försvarsmakten till ett nytt produktionsledningssystem tar dock tid. Det krävs ett fortsatt utvecklingsarbete och tid för organisationen att förändras utifrån ett nytt synsätt.

Utrustningssektionen

1991-10-07

500:63537

Sida
9(9)

CA delar RRV:s uppfattning att målen för krigsförbanden (TOEM) och materielsystemen (TTEM) fortlöpande skall revideras. All verksamhet inom bl a materielområdet skall styras av aktuella och anpassade förbands- och systemmålsättningar.

En starkare koppling mellan bl a målsättnings- och organisationsarbetet finns reglerat i CA målsättningsbestämmelser (1991) och har tillämpats med början 1990.

Nuvarande samspel mellan CA och FMV är så nära ett "kontrakt" man kan komma utan att kräva ekonomisk kompensation för "brutna" avtal. Sambandet mellan CA produktionsanvisningar och FMV produktionsplaneringssystem, baserat på materielsystem, medför en tydlig styrnings- och uppföljningsverksamhet både inom FMV och mellan FMV och CA.

Vid arméstaben har systemledare för stridsfordon, telekrig och utbildningssimulatorer utsetts i syfte att samordna verksamheten inom respektive system/funktion