



Bakgrund och rapporten i sammanfattning

Myndigheten för totalförsvarsanalys, MTFA, har i detta egeninitierade projekt undersökt problem i samband med Försvarsmakten och Försvarets materielverks anskaffning av marschkängor. Analysen visar hur en till synes enkel process kan vara både komplex och svårhanterlig, i synnerhet i kombination med otillräckliga ekonomiska medel.

Den tidigare standardkängan utvecklades under 1980-talet. Med tiden uppkom nya behov, och arbete med att hitta en ersättare inleddes. Som följd av tidigare budgetneddragningar och nedprioriteringar var handlingsutrymmet begränsat, vilket resulterade i att arbetet bedrevs på sparlåga. Otillräckliga anskaffningar, förseningar och bristande kontroll av lagernivåer ledde till att akuta behov uppkom. För att möta dessa behov gjordes två akuta anskaffningar av kängor. I det ena fallet användes en tidigare kravspecifikation. Kängan blev då en ny version av den tidigare, vilket innebar tidsbesparingar. Detta var ett resultat av kompetens och kunskap om processen, då förutsägbara hinder kunde undvikas. I det andra fallet gjorde en minimal kravspecifikation att upphandlingen kunde ske snabbt, men anskaffningen försenades senare i processen på grund av bristande dokumentation. Dessutom uppkom kvalitetsproblem snabbt när kängan senare började användas.

En ny ansvarsuppdelning mellan Försvarsmakten och FMV i kombination med en omställning till snabb tillväxt har orsakat problem rörande anskaffningen. Problemen omfattar otydlighet i inriktning, arbetssätt och ansvar. Att bygga upp och bevara kompetens är avgörande för att kunna navigera i en redan komplicerad process.

Utöver kompetens är tydligt definierade processer och samsyn i arbetet en förutsättning för att minska risker i arbetet med anskaffning. Detta är särskilt viktigt när hastighet prioriteras, något som kan kräva anpassning av eller avsteg från ordinarie process.

Både brister i förutsättningarna för kritiska roller, bristande bemanning av nyckelroller samt resursförflyttningar för att lösa akuta uppgifter kan störa den långsiktiga planeringen och få konsekvenser för möjligheten att förse krigsförbanden med den materiel de behöver för att lösa sina uppgifter. När akuta behov uppkommer behövs medvetenhet om och en plan för hur risker som kan uppstå i anskaffningsprocessen ska hanteras.

Enbart en ökning av budgetmedel löser inte effektivitetsproblemen, medlen måste dessutom användas på rätt sätt. MTFA betonar därför vikten av att utveckla och bevara kompetens och organisatoriskt minne. Där ingår kunskap, personalresurser och redundant bemanning av kritiska roller, men även beslutsmandat.