



FORSVARSMATERIELL

DIREKTØR FORSVARSMATERIELLS PLAN

FOR GJENNOMFØRING AV LANGTIDSPLANEN
2021-2024

OPPDATERT FOR

2023



FORMÅL

Formålet med Direktør Forsvarsmateriells plan er å gi helhetlige føringer for mål, styringssignaler og videreutvikling til alle ledere og medarbeidere.

Den enkelte kapasitet og avdeling utarbeider planer for sin egen virksomhet innenfor tildelte rammer.

DETTE GJØR VI

Våre tre hovedoppgaver er å *anskaffe, forvalte og utfase* materiell for Forsvaret og øvrige virksomheter i forsvarssektoren på en ressurseffektiv og bærekraftig måte. Forsvarsmateriell skal forvalte materiellet gjennom hele dets levetid – fra leveranse til avhending – ved å ivareta ytelse, teknisk tilgjengelighet og sikkerhet i henhold til lover, regler og øvrige krav.

Vi skal følge opp internasjonalt materiellsamarbeid og nasjonal forsvarsindustriell strategi i henhold til føringer fra departementet.

Vi har også en viktig rolle som rådgivere for departementet og øvrige deler av sektoren innen materiell og anskaffelser.

FORSVARSMATERIELL SKAL KJENNETEGNES AV AT

- Vi leverer
- Vi er en god samarbeidspartner
- Vi videreutvikler oss

INNHold

1	INNLEDNING	4
2	MÅLBILDE	6
3	RESULTATMÅLENE	7
	R1 Fremskaffelse av materiell og tjenester til avtalt tid, kostnad og ytelse	7
	R2 Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning	11
	R3 Et beredskapsklart forsvarsmateriell	16
4	AKTIVITETENE	18
	A1 Forsvarlig styring og kontroll	18
	A2 Modernisering og effektivisering	20
5	RESSURSENE	23
	I1 Balansert økonomitildeling	23
	I2 Relevant IKT-understøttelse	24
	I3 Kompetent organisasjon og medarbeidere	26
6	SENTRALE OMRÅDER	27
	6.1 Arbeidsmiljø	27
	6.2 Omstilling og medbestemmelse	28
	6.3 Bærekraft	28
	6.4 Ytre miljø og strålevern	29
	6.5 Åpen og troverdig kommunikasjon	29
	6.6 Oppfølging og rapportering	30
	6.7 Rettelser og tillegg (R&T)	31
7	IKRAFTTREDELSE	32
8	VEDLEGG	32

KAPITTEL 1 | INNLEDNING



Foto: Forsvaret

Et P-3 Orion maritimt patruljefly og kystvaktfartøyet KV "Bergen" på Osebergfeltet i Nordsjøen oktober 2022.

Krigen i Ukraina og den negative utviklingen i den sikkerhetspolitiske situasjonen har understreket betydningen av Forsvarsmateriells oppdrag. Tidsriktig og relevant materiell som er tilgjengelig og effektivt er avgjørende for nasjonal forsvarevne. Derfor skal også Norge investere over 250 milliarder kroner i ny teknologi og materiell over de neste ti årene. Nytt fagmilitært råd og ny langtidsplan som skal tilpasse sektoren til den nye virkeligheten er premissgivende.

I disse prosessene vil vi i Forsvarsmateriell gi materiellfaglige råd. Videre betyr dette at vi må evne å levere samtidig som vi moderniserer virksomheten for å utnytte muligheter og møte trusler og raske endringer.

Vi har allerede begynt arbeidet med å se på hvordan dette bør gjøres. I 2022 leverte vi et innspill til Forsvarskommisjonen om de ramme-faktorene, trendene og utviklingstrekkene militært, teknologisk og markedsmessig som forventes å påvirke etatens evne til å anskaffe materiell de neste 10-15 årene, og hva som kan og bør gjøres for å opprettholde og forbedre

denne leveranseevnen i samme periode¹. Vi drøftet fem sentrale utviklingstrekk i det internasjonale forsvarsmarkedet som vil påvirke den videre utviklingen av norske investeringer.

I lys av trendene i forsvarsmarkedet og erfaringer fra egen virksomhet identifiserte vi også fem forbedringsområder som vil bidra til å styrke sektorens evne til å anskaffe sikkert, tilgjengelig og relevant materiell.

Disse forbedringsområdene støtter opp under Forsvarsdepartementets prioriterer for Forsvarsmateriell i 2023:

1. Anskaffelser til internasjonale operasjoner, og donasjoner og bistand til Ukraina.
2. Fremdriften av materiellanskaffelser skal styrkes, spesielt der det er utfordringer og forsinkelser, blant annet i tidlig fase og overføring av materiell til Forsvaret.
3. Modernisering og effektivisering, herunder digitalisering og oppfølging av teknolog utvikling. Det skal legges stor vekt

¹ Forsvarsmateriell, Utvikling av evnen til å utruste forsvaret med relevant og tidsriktig materiell, tilgjengelig på intranett

på å videreutvikle Forsvarsmateriell til en mer effektiv organisasjon, med et bredt kompetansemangfold. Konsulentbruken skal i størst mulig grad minimaliseres.

4. Samarbeid på tvers av sektoren, men også med andre sivile myndigheter og organer.
5. Det strategiske samarbeidet med forsvarsindustri, internasjonale partnere, og andre statlige virksomheter og øvrige næringsliv skal styrkes.
6. Det skal utarbeides årlige tiltaksplaner, og oppdaterte tiltaksplaner for lenger sikt som støtter opp om FNs bærekrafts mål og regjeringens arbeid for å nå disse.

Som ventet beskriver tildelingsbrevet² en fortsatt betydelig vekst i oppgaver og vekst innenfor alle våre hovedprosesser *fremskaffe, forvalte og utfase*, samtidig som arbeidet med å integrere bærekraft i etatens og sektorens virksomhet skal videreføres.

For å ivareta den økte oppdragsmengden til Forsvarsmateriell har vi fått styrket bevilgning i 2023 til følgende formål:

- Styrke produksjonen av beslutningsdokumenter og gjennomføring av prosjekter.
- Opprettholde kvalitet på eierskapsforvaltning.
- Øke avhendingstempo.
- Styrke forebyggende sikkerhet, IKT-informasjonsikkerhet og beredskap i etaten.

I tillegg til overnevnt skal vi styrke egen kompetanse og kapasitet til å levere gjennom strategisk samarbeid med industrien og allierte, samt

gjennom moderniserings- og effektiviserings-tiltak som bidrar til mer effektive prosesser.

Forsvarsdepartementet vil i 2023 vurdere og iverksette endringer i styring og innretting av sektoren innenfor rammen av tillitsreformen. Målet er en mer effektiv forsvarssektor med styrket evne til å møte trusselbildet og innfri politiske målsetninger. Dette krever profesjonelle etater med høy modenhet som handler kunnskapsbasert og verdibasert. Dette kan bety flytting av oppgaver, ansvar og ansatte mellom departementet og Forsvaret og mellom etatene. Det forventes at hele sektoren bidrar inn i dette arbeidet, slik at eventuelle endringer kan være gjennomført i 2024.

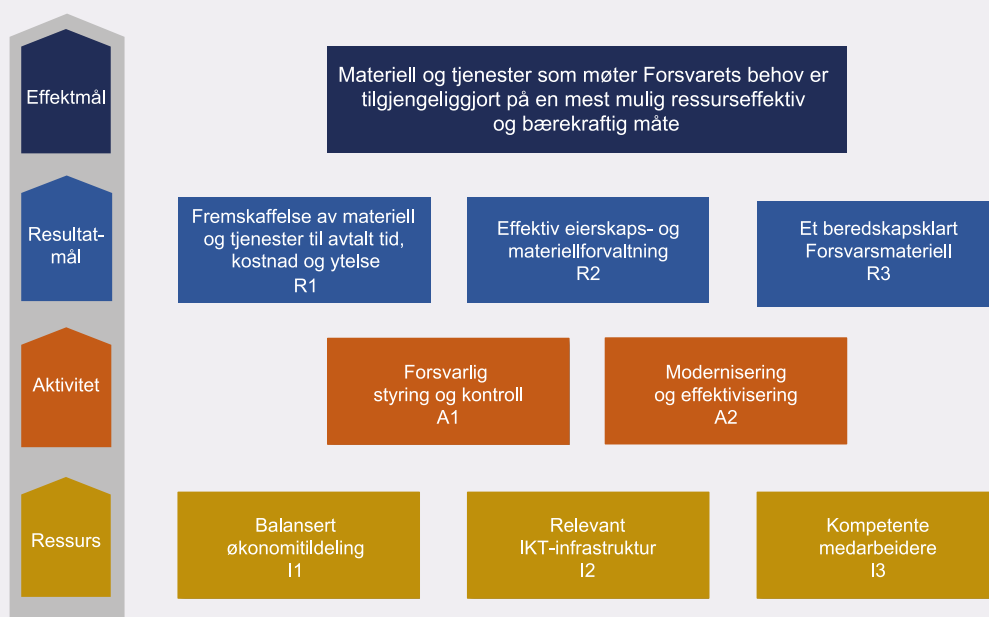
Dette er bakteppet når vi nå tar fatt på det nye året. Et stort ansvar i en urolig verden. Denne planen beskriver målbildet og prioriteringene for 2023. Ansvarsområdet er bredt, og oppgavene er mange. Forsvarsmateriell skal kjennetegnes av at vi leverer, at vi samarbeider, og at vi videreutvikler oss. Ikke bare i år, men også i årene som kommer. Jeg vil takke alle for innsatsen i året som gikk, og ser frem til å fortsette arbeidet med å bygge fremtidens Forsvarsmateriell med dere i 2023.



Gro Jære
direktør Forsvarsmateriell

² Forsvarsdepartementet, *Tildelingsbrev for Forsvarsmateriell 2023*, DocuLive på saksnummer 2022/034758.

KAPITTEL 2 | MÅLBILDE



Figur 1 viser målbildet vårt. Målbildet beskriver sammenhengen mellom våre ressurser og aktiviteter, og resultatene og effektene vi skaper.

Mål- og resultatstyringen i Forsvarsmateriell er basert på ett felles styringssystem som består av formaliserte prosesser. Målbildet følges opp i tertialrapporteringen.

Til hvert mål er det utarbeidet styringsparametere som angir ambisjonsnivå og har konkrete resultatkrav. Disse fungerer som en indikator på i hvilken grad vi når våre overordnede mål. Fullstendig beskrivelse av mål med styringsparametere og oppdrag finnes i vedlegg 1 *Mål- og resultatstyring*.

Målbildet med styringsparametere er gjeldende for hele virksomheten og følges opp gjennom at:

- kapasitetssjefene og sjef PRO Mime/MAST gjennomfører, vurderer og rapporterer egen måloppnåelse.
- målforvalterne følger opp, vurderer og rapporterer måloppnåelse på etatsnivå.

Ressursene og aktivitetene støtter opp under resultatmålene. Resultatmålene våre omfatter de sentrale resultatene vi skaper for å oppnå effektmålet *Materiell og tjenester som møter Forsvarets behov er tilgjengeliggjort på en mest mulig ressurseffektiv og bærekraftig måte*.

KAPITTEL 3 | RESULTATMÅLENE



Hærens nye artillerisystem K9 er med på Cold Response 2022.

De to resultatmålene *Fremskaffelse av materiell og tjenester til avtalt tid, kostnad og ytelse* (R1) og *Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning* (R2) omfatter leveransene våre. Resultatmålet *Et beredskapsklart Forsvarsmateriell* (R3) sørger for at disse leveransene opprettholdes i hele krisespekteret.

Resultatmålene for etaten uttrykker ambisjonene innenfor strategisk viktige områder som Forsvarsdepartementet vektlegger i løpet av gjennomføringsåret.

R1

FREMSKAFFELSE AV MATERIELL
OG TJENESTER TIL AVTALT TID,
KOSTNAD OG YTELSE

Ambisjonene for Forsvaret øker fremover når det gjelder å modernisere kapasitetene og øke den operative evnen. Vi skal i 2023 og i de nærmeste årene bistå Forsvaret med å fase inn en rekke nye kapasiteter og gjennomføre flere store oppgraderinger av eksisterende kapasiteter.

Investeringsporteføljen og prioriteringer for det enkelte prosjekt styres gjennom årlig tildelingsbrev, investeringsplan og prioriteringer i virksomhetsplanen til Forsvaret. I tildelingsbrevet ber Forsvarsdepartementet spesielt om at vi prioriterer arbeidet med anskaffelser til internasjonale operasjoner, donasjoner og bistand til Ukraina. Eksterne forhold som leverandørmarkedet, råvare- og energiutfordringer, samt den geopolitiske situasjonen gjør at vi må være forberedt på oppdrag med korte tidsfrister og omprioriteringer.

Resultatmålet måler vår evne til å produsere beslutningsunderlag i henhold til rammer gitt i oppdrag fra oppdragsgiver og prosjekteier, gjennomføre og overføre godkjente materiellprosjekter til bruker, samt sikre tilfredsstillende forpliktelsesgrad i perioden 0 til 4 år frem i tid.

Ambisjon for planperioden

Vår ambisjon er å anskaffe og innfase materiell raskere og mer effektivt. I planperioden vil vi arbeide med å forenkle, prioritere og effektivisere investeringsområdet. For å møte den økte ambisjonen i investeringsplanen styrker vi vår kompetanse og gjennomføringsevne over de neste to årene.

R1

I planperioden skal vi videreutvikle PRINSIX kunnskapsområdet *helse, miljø og sikkerhet* i fremskaffelsesprosessen slik at bærekraft vurderes, kravstilles og følges opp på samme måte som tid, kostnad og ytelse. God leverandør-dialog vil være viktig for å forstå handlingsrommet i markedet og for å kunne utforme konkrete krav relatert til bærekraft.

Vi skal planlegge og gjennomføre materiellprosjekter i tråd med sektorens prosjektmodell PRINSIX og retningslinjer gitt av Forsvarsdepartementet. Det kreves betydelig kompetanse for å se mulighetene, derfor er kompetanseheving på alle nivåer i sektoren nødvendig for å utvikle investeringsområdet. Vi vil bygge kompetanse og prosesser for å utnytte mulighetene for raskere prosjektgjennomføring, herunder utløse opsjoner og /eller redusere omfanget av eller gjenbruke dokumentasjon der vi skal anskaffe «mer av det samme». For å øke fremtidig leveransekapasitet og bidra til tidsriktige leveranser vil vi arbeide med å etablere strategiske samarbeidsavtaler med industrien, og vi vil styrke samarbeidet med internasjonale partnere.

Ambisjonene for planperioden:

- Forutsigbare leveranser til Forsvaret ved å gjennomføre godkjente prosjekter til avtalt tid.
- Øke produksjonen av beslutningsunderlag.
- Heve kvaliteten på oppdragsavklaringer og ressurssetting.
- Etablere realistiske gjennomføringsplaner.
- Være en aktiv pådriver for forbedringer og effektivisering av investeringsområdet i sektoren.
- Være en aktiv rådgiver innenfor investeringsvirksomheten i sektoren.
- Integrere bærekraftperspektiver i fremskaffelsesprosessen.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Nedenfor beskrives hovedaktivitetene som gjennomføres for å sikre leveranser i hovedprosess *fremskaffe*. En mer detaljert oversikt over intern styring og leveranser med overordnede prioriteringer følger i vedlegg 3 *Investering*.

Støtte til produksjon av prosjektideer

Vi skal på oppdrag støtte og rådgi andre etater, i hovedsak Forsvaret, med utarbeidelse av prosjektideer. Ved identifisert behov kan vi på selvstendig grunnlag utarbeide egne prosjektideer.

Prioriteringer for 2023:

- Med egen kunnskap om markedet og sektorinterne forhold utfordre brukers ideer.
- Bidra til nøkternhet gjennom kunnskap om teknologisk modenhet, kostnad og prosjektgjennomføringstid.

Støtte til produksjon av konseptvalg-utredninger (KVU)

Vi skal støtte og rådgi prosjekteier med utarbeidelse av konseptvalgutredninger. Vi skal være dyktige i våre oppdragsanalyser og bidra til å avklare KVU-ens innretning på et så tidlig tidspunkt som mulig.

Prioriteringer for 2023:

- Gi tydelige råd om hensiktsmessige avgrensninger av KVU, herunder vurderinger om tilstrekkelig nivå/omfang på beslutningsgrunnlag for å gjennomføre neste fase.
- Ved mottak av oppdrag etablere felles forståelse om ambisjon, realistisk tidsplan og gi råd om ressursfastsetting.

R1

- Samarbeide med Forsvaret for å utvikle fremdriftsplaner for prosjektene, inkludert faseoverganger.
- Utfordre til nøkternhet i Forsvarets ambisjoner og krav.

Utarbeidelse av sentralt styringsdokument (SSD)

Vi har som prosjektansvarlig normalt ansvaret for å utarbeide SSD. Kapasitetene må sørge for at arbeidet tas inn som en integrert del av virksomhetsplanleggingen, og sette av nødvendige ressurser basert på prosjekteiers plan for denne prosjektfasen. I 2023 forventes det økt omfang av SSDer som skal produseres. Det er viktig at utøvelsen av prosjektlederansvaret skjer i god dialog med interessentene.

Prioriteringer for 2023:

- Leverer SSD med riktig kvalitet til avtalt tid.
- Opprette realistiske fremdriftsplaner for prosjektene.
- Utnytte handlingsrommet i PRINSIX som gir rom for hurtigere og smidigere anskaffelser.
- Videreføre *Tidligfasefabrikkens* arbeid.

Gjennomføring av prosjekter

Vi har ansvaret for prosjektgjennomføringen og overføring av materiell og tjenester til drift. Forsvarlig gjennomføring skal ivaretas i henhold til vårt styringssystem og gjennom kapasitetenes virksomhetsplanlegging.

Prosjektgjennomføringen medfører ofte samarbeid på tvers av kapasitetene og involvering av andre aktører internt og eksternt. God interessentforståelse og -håndtering er sentralt

for å oppnå avtalte resultatkrav innenfor faktorene tid, kost og ytelse. Grunnet krigen i Ukraina, geopolitiske forhold og senvirkninger av pandemien må vi holde tett dialog med leverandørene i den hensikt å redusere kostnader og forsinkelser i leveranser fra industrien.

For å oppnå bedre og mer fleksibel utnyttelse av tilgjengelige ressurser vil vi videreføre arbeidet med strategisk samarbeid. Det skal i større grad anskaffes kommersielt tilgjengelig varer og løsninger som er kostnadseffektive i et livssyklusperspektiv, og som er iht. Forsvarsdepartementets forsvarsindustrielle vurderinger og som dekker Forsvarets behov.

Prioriteringer i 2023:

- Realistiske og oppdaterte fremdriftsplaner.
- Legge til rette for at forvaltning, drift og utvikling av materiellet gir best mulig totaløkonomi i et levetidsperspektiv.
- Overføring til drift følges opp på alle organisasjonsnivåer.
- Bidra til at flere prosjekter bruker bærekraft som et tildelingskriterium og tar det med inn i tilbudsevalueringen på samme måte som tid, kostnad og ytelse.

Rådgiverrollen

Vi har en tydelig rådgiverrolle internt og eksternt overfor Forsvarssektoren innenfor alle fasene i investeringsprosessen, herunder prosessutvikling, kvalitetssikring og bidrag innenfor driftsanskaffelser. Rådgiverrollen er i tillegg knyttet til nasjonalt og internasjonalt materiellsamarbeid, industrisamarbeid,

R1

industrisikkerhet og ivaretagelse av sensitiv, norskutviklet forsvarsteknologi.

Prioriteringer i 2023:

- Rådgi og kommunisere handlingsrommet som ligger i PRINSIX, til å differensiere og gjøre hurtigere og mer smidige anskaffelser.
- Videreutvikle og tydeliggjøre vår rådgivningsrolle.

Modernisering og effektivisering

Det er identifisert et effektiviseringspotensial innenfor investeringsvirksomheten i forsvarssektoren. Vi skal bidra i Forsvarets arbeid innenfor rammen av Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet i sektoren. En effektiv investeringsprosess skal blant annet redusere tidsbruken i gjennomføring av det enkelte prosjekt, og redusere sektorens samlede ressursbruk, se også omtale under punkt *A2 Modernisering og effektivisering*.

Missiler til F-35.



Illustrasjon:
Kongsberg gruppen



KV Jan Mayen ble døpt november 2022 av Justis- og beredskapsminister Emilie Enger Mehl.

R2

EFFEKTIV EIERSKAPS- OG MATERIELLFORVALTNING

Vår eierskaps- og materiellforvaltning skal bidra til at materiellet som Forsvaret disponerer, forblir sikkert, tilgjengelig, kostnadseffektivt og relevant over levetiden og underbygger langtidsplanens styrking av den operative evnen.

Eierskapsforvaltningen skal ivareta Forsvarsdepartementets krav til materiell og den kapasitet materiellet skal gi i hele levetiden, innenfor rammen av tildelte ressurser og gjeldende regelverk. Dette gjøres ved å utvikle og etablere premisser for hvordan Forsvaret best opprettholder og forbedrer materiellet. I tillegg støtter vi Forsvarets materielldrift innenfor avtalte områder. Gjennom implementering av NATO-standarder i materiellforvaltningen og fellesanskaffelser med nære allierte medvirker vi til økt interoperabilitet i alliansen og styrket kollektiv forsvarsevne. Gjennom

eierskaps- og materiellforvaltningen utvikles og innarbeides samarbeidsløsninger med nære allierte for forvaltning, drift og nyanskaffelser. Dette samarbeidet foregår både bilateralt og multilateralt. Deler av materiellet har relevans for totalforsvaret. Utrangert materiell kan være aktuelt å avhende til totalforsvaret.

Resultatmålet *Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning* inkluderer blant annet utøvelse av fagmyndighet materiell, ivaretagelse av systemansvaret, ivaretagelse av materiellsikkerhet, støtte til Forsvarets driftsanskaffelser, rådgivning samt utfasing og avhending av utrangert materiell.

Ambisjon for planperioden

På IKT-området skal det foretas en omfattende oppgradering for å sikre en bedre evne til informasjonsinnhenting, -utveksling og -bearbeiding. Denne moderniseringen vil også omfatte flere av materiellsystemene. I tillegg vil en videre utvikling og tilpasning av dagens løsninger med variantbegrensninger og løsninger på tvers av materiellsystemene utgjøre kjernen i digitaliseringen. Vi ser en utvikling der forvaltningen skjer ut fra felles kravsett blant allierte med eventuelle tilpasninger til norske forhold, og at sektoren gjennom strategisk

R2

samarbeid utnytter industrien til å utføre oppgaver som sektoren tidligere har utført selv.

Området bærekraft i forvalte- og utfaseprosessen skal videreutvikles for å sikre et systematisk og effektivt arbeid gjennom materiellets livsløp. Spesielt viktig i perioden er å videreutvikle utfase- prosessen, og i samarbeid med øvrige etater i sektoren etablere systemer for ombruk, gjenbruk og reparering av ulike materiellkategorier. Grønn omstilling krever digitalisering, blant annet for å sikre at vi har god oversikt over materiellet vi har og eksempelvis hvilke stoffer det inneholder. Derfor skal behov knyttet til klima- og miljø være en del av videreutvikling av SAP. Gode digitale verktøy er også en forutsetning for å effektivisere og optimalisere virksomhetsstyringen slik at vi ivaretar gjeldende og kommende krav, og kan overvåke klima- og miljøpåvirkning fra våre aktiviteter.

Ambisjonene for planperioden er:

- Ivareta materiellsikkerheten.
- Opprettholde og forbedre materielltilstanden i tråd med overordnede prioriteringer og krav til sikkerhetstilstand.
- Støtte regjeringens donasjoner til Ukraina.
- Videreutvikle bærekraftperspektiver i eierskaps- og materiellforvaltningen.
- Bidra til å effektivisere materielldriften og -forvaltningen, herunder øke tempoet i utfasing og avhending av materiell.
- Utnytte effekten av at materiellsystemene er etablert i SAP, for eksempel ved å ta i bruk QM-modulen for å følge opp myndighetsavvik for materiellsystemene.
- Implementere og videreutvikle SAP som IT-understøttelse for materiellforvaltningen og -driften.
- Utvikle rådgivningsfunksjonen og sektorens kompetanse innenfor ansvarsområdet. Som

en del av dette utgi materiellfaglig råd. Dette arbeidet skal starte i 2023.

- Utfase og avhende større materiellsystemer som F-16, P-3 og Sea King.
- Bidra til nedleggelse av basene Bodø og Andøya og avhending av tilhørende utrangert materiell.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Nedenfor beskrives hovedaktivitetene som gjennomføres for å sikre leveranser gjennom hovedprosessene *forvalte* og *utfase* og påfølgende måloppnåelse. En mer detaljert plan for planperioden for eierskaps- og materiellforvaltning finnes i vedlegg 4 *Eierskaps- og materiellforvaltning*. Tilsvarende er det gitt en plan for utfasing og avhending av materiell i vedlegg 5 *Utfase- og avhendingsplan*.

Være fagmyndighet materiell

Som fagmyndighet materiell fastsetter vi krav og godkjenner og kontrollerer faglige forhold knyttet til det materiellet vi fremskaffer, forvalter og avhender. Dette innebærer utgivelse og oppdatering av regelverk knyttet til faglige, systemspesifikke og forvaltningsmessige forhold, samt utstedelse og oppdatering av teknisk og forvaltningsmessig godkjenning av materiell. Dette er en viktig forutsetning for at materiell kan overføres til Forsvaret og driftes sikkert, se også omtale under punkt om materiellsikkerhet. Denne aktiviteten omfatter også ivaretagelse av roller/oppgaver avtalt med Forsvaret knyttet til *skipssikkerhetsloven* og *luftfartsloven*.

Prioriteringer for 2023:

- Videreføre fornyelse og forenkling av regelverk slik at dette er mest mulig oppdatert, med målsetning om at

R2

gjennomsnittsalderen ikke overstiger seks år.

- Gjennomføre risikobaserte fagmyndighetsinspeksjoner.
- Støtte departementets arbeid med gjennomgang av skipssikkerhetsloven og tilsyn i forsvarssektoren.

Ivareta systemansvar

Gjennom rollen som systemansvarlig følger vi opp materiellet i det daglige og over levetiden i henhold til de krav som er etablert. Dette innebærer å ha et sett av prosesser som sikrer at materiellet kontinuerlig følges opp, at vi har et oppdatert bilde av materielltilstanden, og at det legges til rette for sikker, effektiv og rasjonell drift. Vi skal forbedre evnen til en systematisk oppfølging gjennom å forbedre de interne prosessene og bedre IT-understøttelsen. Vi skal fortsette å utvikle rådgivning knyttet til forbedring av materiellet, effektivisering av materielldriften og utrangering av materiell forankret i levetidskostnadsvurderinger. I perioden skal etatens system for systematisk oppfølging av materiell dokumenteres i større grad og innarbeides i etatens styringssystem.

Prioriteringer for 2023:

- Ta i bruk avviksmodul i SAP for myndighetsavvik.
- Utvikling og implementering av delprosess for «monitorere og analysere».
- Videreutvikle rådgivning.

Ivareta materiellsikkerhet

Materiellsikkerhet er en forutsetning for å bruke, vedlikeholde og etterforsyne materiell i forsvarssektoren. Materiellsikkerhet vil derfor alltid være den høyest prioriterte aktiviteten i eierskapsforvaltningen, og alle forhold knyttet til materiellsikkerhet følges kontinuerlig opp.

Vi er som fagmyndighet materiell ansvarlig for å sette rammene for materiellsikkerheten til det enkelte materiell. Rammene utarbeides på bakgrunn av blant annet lovkrav, standarder, materiellets tekniske egenskaper, bruksområde og andre myndigheters krav. For å ivareta materiellsikkerheten kreves det at materiellets egenskaper opprettholdes i samsvar med de rammer som er gitt i materiellets godkjenningssdokumentasjon og i systemets tekniske dokumentasjon. Det skal være overensstemmelse mellom avvik og endringer for materiellet og gjeldende rammer fra fagmyndighet materiell. Dersom det oppstår situasjoner eller hendelser som påvirker materiellsikkerheten, utsteder fagmyndighet materiell materiellsikkerhetspåbud i form av bruksforbud, bruksbegrensning eller krav om tiltak.

Prioriteringer for 2023:

- Materiellsikkerhet som helhet skal alltid være høyest prioritert.
- Vi har utviklet en helhetlig avviksprosess med tilhørende it-understøttelse i SAP som vil bli implementert i 2023.

Støtte Forsvarets driftsanskaffelser

Vi støtter Forsvarets gjennomføring av driftsanskaffelser ved å stille og utvikle fagmyndighetskrav. Omfanget av støtten avtales årlig i egen samhandlingsavtale mellom Forsvaret ved Forsvarets logistikkorganisasjon. Med økt prioritering av beredskap og tilgjengelighet forventes et fortsatt økende behov for bistand fra oss.

Rådgivning og kompetanse

Vi skal utvikle vår evne til å gi råd innenfor materiellforvaltningsområdet til Forsvarsdepartementet og Forsvaret, slik at materiellporteføljen forvaltes og driftes effektivt. Dette



F-16 og SEA KING er blant de kapasiteter som skal utfases.

R2

innebærer blant annet å gi råd om tiltak som bør iverksettes for å opprettholde og forbedre materiellets egenskaper samt å foreslå materiell som bør utrangeres til ulike tidspunkt og eventuelt hva som kan repareres eller brukes andre steder.

Kompetansen og evnen til å dele kompetanse innenfor materiellforvaltningen skal utvikles og styrkes i sektoren. Dette er en konsekvens av blant annet personellutskiftninger, innføring av nytt materiell og nye logistikk-løsninger.

Prioriteringer for 2023:

- Implementere og etterleve kompetanseplanen.
- Finne den riktige balansen mellom ressursprioritering til eierskapsforvaltning og støtte til Forsvarets drift.

Utfasing og avhending

Vi skal sørge for at forsvarssektorens materiell-avhending utføres uten unødig opphold og på en best totaløkonomisk og bærekraftig måte.

I 2022 ble det etablert ny hovedprosess *utfase* med tilhørende målepunkter, og denne skal implementeres i sin helhet i løpet av 2023. En effektiv utfasing betinger et helhetlig perspektiv

på forvaltningen i slutfasen av materiellets driftsperiode (avvikling), utrangeringen og avhendingen. Ny utfaseprosess er mer ressurs-effektiv og legger til rette for økt avhendingstakt og en mer bærekraftig prosess, der klima- og miljøavtrykket reduseres. Rutiner skal videre-utvikles slik at størst mulig andel av utfaset materiell går til ombruk og materialgjenvinning.

Forsvaret utrangerer og overfører materiell til Forsvarsmateriell for avhending. Vi beslutter avhendingsmetode, og vurderer om materiell har et salgspotensial. Valg av avhendingsmetode kan nødvendiggjøre justerte føringer for drift og vedlikehold av materiellet i avviklingsfasen.

Utfase- og avhendingsplan (vedlegg 5) oppdateres årlig basert på Forsvarets plan for utrangering av materiell.

Prioriteringer for 2023:

- Gjennomføre salg av F-16.
- Salg av P-3, Nordkapp-klassen og DA-20.
- Etablere kapasitet til å fysisk håndtere avhendingslager.
- Bidra til avvikling av Andøya/Bodø.
- Implementering av ny hovedprosess *utfase* for å øke avhendingstakten.

Modernisering og effektivisering av materiell-driften og -forvaltningen

Vi skal være en aktiv pådriver for effektivisering av materielldriften og -forvaltningen. Det forventes et økende kostnadspress knyttet til drift og forvaltning av materiellet i årene fremover, på bakgrunn av utviklingen som er planlagt på materiellsiden. Vi vil jobbe med tiltak som kan medvirke til å frigjøre midler fortløpende innenfor materielldrift og -forvaltning, og tiltak som gir bedre materielltilgjengelighet i Forsvaret uten at kostnadene øker tilsvarende. Vi skal fortsette å bidra innen rammen av moderniserings- og effektiviseringsprogrammet i forsvarssektoren og gjennom egne aktiviteter, se også omtale under punkt A2 *Modernisering og effektivisering*.

I Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet i forsvarssektoren er det identifisert et betydelig potensial innenfor vedlikehold og materiell-drift som skal realiseres i de kommende år. For å understøtte programmet har vi etablert et eget mandat for å følge opp effektivisering av materielldriften og vedlikehold for to hovedsystemer innenfor hhv land-, sjø- og luftdomenet.

Prioriteringer for 2023:

- Identifiser tiltak for å effektivisere utvalgte hovedmateriellsystemer.
- Støtte M&E programmet.
- Utvikle eierskapsforvaltningen.
- Utnytte SAP for å modernisere og effektivisere materiellforvaltningen, for eksempel ved en bedre garantioppfølging.

Bedre IKT-sikkerheten i sektoren

I samarbeid med Forsvaret vi har vi utformet en felles handlingsplan for å bedre tilstanden for sikkerhetsgodkjente IKT-systemer i Forsvaret, inkludert IKT-systemer som vi anvender. I henhold til ansvarsfordelingen i sikkerhetslover fremsender Forsvaret søknader om sikkerhetsgodkjenning basert på blant annet vår teknisk dokumentasjon. I tillegg skal vi opprettholde og fornye sikkerhetsgodkjenning for de IKT-systemene som etaten er ansvarlig for.

Prioriteringer for 2023:

- Fortsette arbeidet med oppfølging av tiltak oppført i handlingsplanen og rapportere fremdrift til Forsvarsdepartementet.

R3

ET BEREDSKAPSKLART FORSVARSMATERIELL

Vi skal understøtte Forsvarets operative evne, herunder operasjoner og beredskap. Målet, *Et beredskapsklart Forsvarsmateriell*, synliggjør våre leveranser innen beredskap i hele spennet fred, krise og krig. *Beredskapsklar* er det nivå av operativ evne virksomheten til enhver tid må ha for at den skal kunne styrkeoppbygges i henhold til operative krav i løpet av klartiden. Kravene til klartid er gitt i eget skriv fra Forsvarsdepartementet.

Beredskapsdimensjonen er utviklet og ivaretas innenfor intern drift, fremskaffelser og materiellforvaltning i samarbeid med Forsvaret.

Ambisjoner for planperioden

Vårt beredskapsplanverk skal gjelde for fred, krise og krig. Vår evne til å fremskaffe materiell, herunder hurtig å kunne omstille fremskaffelsesprosessene i henhold til Forsvarets behov, skal være til stede i alle deler av krisespekteret. Videre skal vi kunne tilpasse materiellforvaltningen til de krav som gjelder i de ulike deler av krisespekteret.

Vi skal ha egen beredskap knyttet til alvorlige hendelser i fredstid som etaten enten selv må håndtere, eller hvor etaten må bistå Forsvaret.

For å lykkes med vår understøttelse av Forsvaret har vi samhandlingsavtaler med Forsvaret og deres driftsenheter som dekker beredskapsdimensjonen. Tilsvarende må avtaler med sivile leverandører inneholde leveranser i hele krisespennet der det er nødvendig for vår og Forsvarets understøttelse.

Ambisjonene for planperioden er:

- Vårt beredskapsplanverk skal være oppdatert og øvet slik at det legger til rette for å ivareta våre oppgaver, vårt personell og våre materielle verdier i hele krisespennet,
- Beredskapsdimensjonen skal være systematisk innarbeidet i fremskaffelses- og forvaltningsprosessen.
- Vi skal være i stand til å støtte Forsvarets operasjoner i hele krisespekteret, herunder delta i relevante beredskapsøvelser i tråd med sektorens behov. I 2023 gjennomføres Polaris Gram, en viktig øvelse som vi vil være involvert i.
- På oppdrag skal vi støtte forsvarssektorens og sivile myndigheters arbeid innenfor sikkerhet med vekt på beskyttelse og sikring av materiell.
- På oppdrag skal vi støtte Forsvaret og øvrige etater i arbeidet med å lage en helhetlig oversikt over status for beskyttelsestiltak samt implementere og/eller bidra til å implementere tiltak for deres skjermingsverdige objekter.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Nedenfor beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres i 2023 for å sikre måloppnåelse på R3 *Et beredskapsklart Forsvarsmateriell*. En mer detaljert plan for videreutvikling av beredskap finnes i vedlegg 6 *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell*.

Et etablert og øvet beredskapsplanverk

For å understøtte Forsvaret på en tilfredsstillende måte i hele krisespekteret er det behov for at beredskapsplanverket for alvorlige hendelser i fred, styrkeoppbygging og planverk for Beredskapssystemet for forsvarssektoren (BFF) sammen med operativt planverk, kvalitetsmessig utvikles og forbedres. Dette må gjøres i samarbeid med Forsvaret for å få en sammenheng mellom vårt planverk og Forsvarets behov for støtte.

Prioriteringer for 2023:

- Scenarioer for alvorlige hendelser i fredstid er utviklet, og arbeidet med oppdatering, implementering og øving i kapasitetene vil fortsette i 2023.
- Gjennomgang knyttet til systematisk utvikling og implementering av beredskapsdimensjonen vil fortsette i 2023.

Opprettholde og forbedre beredskapskulturen

For å løse våre oppgaver og kunne understøtte Forsvaret i krise og krig må vi innarbeide en beredskapskultur hvor alle ansatte vurderer, og i nødvendig grad innarbeider, beredskap i sitt fag- og ansvarsområde. Et virkemiddel for å lykkes er å få på plass forbedret planverk for trening og øving. Personellet og den enkelte avdeling/kapasitet må øve slik at de får en grunnleggende evne til å ivareta egen beskyttelse samtidig som hovedoppgavene ivaretas.

Prioriteringer for 2023:

- I 2023 skal vi i større grad systematisere kompetanseheving innenfor beredskap og øke forståelsen av Forsvarets oppgaver i hele krisespekteret.

KAPITTEL 4 | AKTIVITETENE



Overleveringen av ingeniørpanservognene til Hæren ble markert med en demonstrasjon og gjennomgang av vognen i Rødsmoen øvingsfelt på Rena.

Aktiviteter på områdene *Forsvarlig styring og kontroll* og *Modernisering og effektivisering* skal støtte opp under leveransene beskrevet i resultatmålene og bidra til god gjennomføring. Endringer i kapasitetsbehov krever at vi moderniserer, videreutvikler og effektiviserer måten vi jobber og organiserer oppgavene på for å nå resultatmålene.

A1 FORSVARLIG STYRING OG KONTROLL

Vi skal ha forsvarlig styring og kontroll på tildelte ressurser. Forsvarlig styring og kontroll sikres gjennom en dokumentert og risikobasert internkontroll. Prosessmodenheten verifiseres regelmessig gjennom modenhetstiltak, ledelsens gjennomgåelse og vurderinger fra internrevisjonen.

Ambisjonen for planperioden

- Bedret dokumentasjon og etterlevelse av styringssystemet.
- Implementering av ny metodikk for risikostyring innenfor utvalgte områder.
- Økt modenhetsnivå innenfor risikobasert internkontroll.
- Økt oppfølging av risikovurderinger i materiellanskaffelser knyttet til forebyggende sikkerhet.
- Økt systematikk i etterlevelse av lover og regler.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Nedenfor beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres i 2023 for å sikre måloppnåelse for *A1 Forsvarlig styring og kontroll*.

Styringssystemet

Styringssystemet vårt skal bidra til å sikre god måloppnåelse gjennom å tydeliggjøre ansvar, roller og myndighet samt dokumentere hvordan prosesser i vår virksomhet skal gjennomføres. Styringssystemet bidrar til å institusjonalisere kunnskap og tilrettelegge for effektiv innføring

A1

av nytt personell. I 2023 skal vi fortsette utviklingen mot ett felles styringssystem. Med utgangspunkt i nytt direktiv for virksomhetsstyring vil vi innføre en helhetlig prosess for virksomhetsstyring. Videre vil vi fortsette arbeidet med å dokumentere og implementere prosesser innen Fagmyndighet materiell, Forvalte og Fagområder, samt gjøre påkrevde tilpasninger i hovedprosessene *Fremskaffe* og *Utfase*. I 2023 vil vi også forbedre beskrivelsen av flere av våre støtteprosesser. Digitalt opplæringsmateriale for bruk av styringssystemet vil bli videreutviklet som en del av FMA-skolen. Gjennom ledelsens gjennomgåelse av styringssystemet en gang årlig vil vi sikre at det er oppdatert, relevant og etterleves.

Risikostyring

Risikovurderinger og oppfølging av risiko skal være en integrert del av vårt system for styring og kontroll. Risikostyringen skal være integrert i alle våre hoved-, virksomhetsstyrings- og støtteprosesser. I 2023 skal vi prioritere implementering og etterlevelse av felles begrepsapparat, metode og videreutvikling av rammeverket for en gjennomgående risikostyring. Rammeverket vil forsterkes gjennom kompetanseheving på alle nivåer samt forbedring av verktøy og matriser.

Internkontroll

God internkontroll bidrar til å sikre at driften er målrettet og effektiv, rapporteringen er pålitelig og virksomheten overholder lover og regler. For å sikre sporbarhet, etterprøvbarehet og tillit til vår forvaltning og virksomhetsstyring,

er det viktig at internkontrollen er godt dokumentert. I 2023 vil vi fortsette arbeidet med å videreutvikle og følge opp dokumentasjon og etterlevelse av etablerte kontroller, i kapasiteter og fag- og stabsavdelinger. Dette for å sikre at internkontrollen etterleves på alle nivåer og fagområder. I 2023 vil vi fortsette arbeidet knyttet til andrelinje internkontrollrapportering fra fag- og stabsavdelinger, og implementere eget verktøy for oppfølging av førstelinjens kontrollplaner i kapasitetene og PRO Mime/MAST. Videre skal vi videreutvikle vår systematikk for etterlevelse av lover og regler. Vi vil følge opp pålegg og anbefalinger fra revisjoner, tilsynsorgan og oppfølging av tiltak fra modenhetstiltak.

Vår tredje linje internkontroll ivaretas av vår internrevisjon. Internrevisjonsplanen for 2023 finnes i vedlegg 8.

Forebyggende sikkerhet

Vi skal ha et forsvarlig sikkerhetsnivå, slik at infrastruktur, materiellanskaffelser og -forvaltning, egne objekter, informasjon og personell beskyttes i tråd med sikkerhetsloven. Hensikten med sikkerhetsarbeidet er å forebygge, avdekke og motvirke sikkerhetstruende virksomhet. Forsvarsdepartementet stiller krav til at forebyggende sikkerhet er en integrert del av styringssystemet. Arbeidet med forebyggende sikkerhet skal støtte opp under sikkerhets- og forsvarspolitiske prioriteringer og bidra til å øke Forsvarets operative evne.

A1

I 2023 fortsetter arbeidet med sikkerhetsgodkjenning av etatens skjermingsverdige informasjonssystemer. Oversiktsbildet over alle informasjonssystemer holdes kontinuerlig oppdatert og er delt med Forsvarets sikkerhetsavdeling. I starten av 2023 vil rapport som følge av årlig gjennomgående risikovurdering av vår virksomhet foreligge. Risikovurderingen tar utgangspunkt i målsettingen om å frem-skatte materiell til Forsvaret med lav risiko for kompromittering, samt beskyttelse av vår egen funksjonalitet. Funn fra gjennomførte risikovurderinger vil danne grunnlag for korrigeringer av eksisterende tiltak og iverksettelse av nye. Gjennom samlet risikovurdering av vår virksomhet søker vi å oppnå ensartede og kostnadseffektive forebyggende tiltak.

Opprettholdelse av et forsvarlig sikkerhetsnivå krever personell med sikkerhetsfaglig kompetanse og oppdatert trusselforståelse. Vi skal i 2023 fortsette å styrke forebyggende sikkerhet med vekt på kompetanseheving og en felles, god sikkerhetskultur. Opplæring innen forebyggende sikkerhet vil være en integrert del av FMA-skolen. Sikkerhetsseksjonen vil også prioritere kvalitetssikring av risikovurderinger i alle faser av materiellanskaffelser.

Arbeidet med ivaretagelse av objekt- og informasjonssikkerhet i hele krisespekteret er pågående. En mer detaljert beskrivelse av videreutviklingen av Forsvarsmateriells plan for forebyggende sikkerhet finnes i vedlegg 6 *Plan for videreutvikling*.

A2

MODERNISERING OG EFFEKTIVISERING

Hensikten med målet er at vi skal støtte opp under resultatmålene og ha evne til å videreutvikle oss, effektivisere prosessene våre og opprettholde en effektiv samhandling med Forsvaret.

Våre hovedprosesser, samt sentrale styrings- og støtteprosesser skal videreutvikles og effektiviseres gjennom kontinuerlig forbedring for å gjennomføre prosessene raskere og mer resurseffektivt. Vi skal øke effektiviteten og måloppnåelsen ved hjelp av blant annet økt strategisk samarbeid, økt digitalisering og nye måter å organisere oppgavene på, samt gjennom tidsriktig og relevant kompetanse.

Ambisjon for planperioden

Vi skal bidra til effektivisering av sektoren gjennom de etatsovergripende tiltakene i regi av Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet (M&E-programmet) som koordineres av Forsvaret. Vi skal arbeide aktivt, sammen med Forsvaret og de andre etatene, for å oppnå kravet om å realisere gevinster tilsvarende 1,9 milliarder kroner (2020-kroner) i forsvarssektoren innen utgangen av 2024. I regi av M&E-programmet pågår det et omfattende arbeid med å utrede, etablere og gjennomføre tiltak som sikrer at kravet tilfredsstilles. I tillegg til den interne målsetningen for intern-effektivisering på 65 mill. kroner i langtidsplanperioden og 276 mill. kroner innen



Heimevernet får utlevert nye taktiske terminaler, DT13. Terminalen er byttet ut med tidligere DR10.

A2

investering (post 45), skal vi også tilrettelegge for gevinster som realiseres i andre deler av sektoren som ikke inngår i M&E-programmet.

For å innfri forventningene i langtidsplanen må vi videreutvikle oss som etat. Våre hovedprosesser samt styrings- og støtteprosesser skal videreutvikles og effektiviseres gjennom kontinuerlig forbedring og læring. Vedlegg 6 – *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell* definerer flere konkrete aktiviteter som skal gjennomføres i perioden. Gjennomføringsgraden av disse måler vår evne til modernisering og videreutvikling. Oppfølging av videreutvikling i henhold til plan følges opp hvert tertial.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Nedenfor beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres i 2023. En mer detaljert plan for modernisering og effektivisering finnes i vedlegg 6 *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell* og vedlegg 7 *Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan*.

Modernisering og effektivisering

I 2023 vil vi fortsette arbeidet med å støtte Forsvaret i regi av M&E-programmet i realisering av gevinster i forsvarssektoren for å nå kravet for sektoren til å realisere 1 490 mill. kroner i 2023. Støtten til Forsvaret innebærer blant annet deltagelse i tre etatsovergripende prosjekter: 1) investeringsprosessen, 2) vedlikehold og materiell drift og 3) anskaffelser, samtidig som vi støtter prosjekt forsyning.

M&E-programmet vil ha utfordringer med å klare å nå sektorkravet for langtidsplanperioden. Forsvarsdepartementet har derfor stilt krav til at vi skal tilrettelegge for realisering av gevinster i andre deler av sektoren igjennom tildelingsbrevet for 2023. Vi har derfor etablert en egen styringsparameter for å tilrettelegge for realisering av gevinster i andre deler av sektoren. I 2023 skal vi videreføre påstartet arbeid med å dokumentere allerede igangsatte og gjennomførte tiltak for å vise effekten av tiltakene, samt utarbeide nye tiltak. Vi vil prioritere tiltak knyttet til gevinster i Forsvaret som følge av reduksjon av militært ansatte i Forsvarsmateriell, gevinster ved avvikling av IFS og overføring av materiellsystemene til

A2

SAP, gevinster som følge av vår støtte til Forsvarets driftsanskaffelser og effektivisering av vedlikehold for enkelte hovedmateriellsystem.

Vi vil i 2023 effektivisere driftsbudsjettet med 25 mill. kroner. Planen for dette, med konkrete tiltak er beskrevet i vedlegg 7 *Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan*. Hovedaktivitetene vil gå på å dokumentere effektene av digitaliseringstiltak, støtte fase 2 av sammenslåingen av Land- og Felleskapasiteter og kapasitetsspesifikke tiltak.

Videreutvikling

De sentrale områdene i videreutviklingsplanen er 1) kompetanse, 2) digitalisering, 3) strategisk samarbeid og 4) modernisering og effektivisering, 5) forebyggende sikkerhet og 6) beredskap.

For å realisere ambisjonen frem mot 2024 har vi utarbeidet handlingsplan for videreutvikling. I 2023 vil de prioritert tiltakene omfatte:

- Implementering av kompetanseplaner basert på ny kompetansestrategi.
- Oppdatering av IT- og digitaliseringsstrategien med økt vekt på bærekraftsperspektivet, beredskap og evne til innovasjon.
- Økt vektlegging av modernisering og effektiviseringsarbeidet ved å utvikle tiltak for gevinster i andre deler av sektoren.
- Videreutvikling av strategisk samarbeid som et virkemiddel. Benytte erfaringene fra IKT- området til andre teknologiområder i etaten, og koble videreutviklingsarbeidet sammen med Forsvarets forskningsinstituttts arbeid med strategisk samarbeid som en del av AFMA III studien.

Vi vil i 2023 påbegynne arbeidet med strategi- og videreutviklingsplan for neste langtidsperiode. Denne vil være godt koordinert med Forsvarssjefens militærfaglige råd og forankres i den kommende langtidsplanen.

Strategisk samarbeid innenfor IKT-området

En viktig del av moderniseringen og effektiviseringen i sektoren er programmene Mime og MAST som skal modernisere Forsvarets IKT. Det er avgjørende at sektorens IKT-organisering innrettes slik at ønsket effekt av strategisk samarbeid med næringslivet i relasjon til Mime og MAST oppnås. I 2023 vil vi fortsette med gjennomføringen av resterende arbeid knyttet til første leveransebølge for Mime og gjennomføre andre leveransebølger. I 2023 planlegger vi også å inngå kontrakt med strategisk partner for program MAST.

KAPITTEL 5 | RESSURSENE

Foto: Forsvarsmateriell

Medarbeidere i Forsvarsmateriell

Ressursene er innsatsfaktorer og forutsetninger for å gjennomføre virksomheten på en effektiv måte. For å levere på resultatmålene må vi ha

- Balansert økonomitildeling.
- Relevant IKT-infrastruktur.
- Kompetente medarbeidere.

I tillegg representerer strategisk samarbeid med allierte, forsvarsindustri og sivile aktører en viktig ressurs for oss.

11 BALANSERT ØKONOMITILDELING

God økonomistyring krever en balansering av oppdrag og aktiviteter i samsvar med økonomisk tildeling innenfor investeringsbudsjettet og driftsbudsjettet. Økonomistyringen skal være basert på realistiske budsjetter, gode prognoser og nøkterne prioriteringer. Økonomiske disponeringer skal generere tilfredsstillende regnskapsmessig dokumentasjon. Virksomhetsregnskapet skal benyttes i den interne styringen gjennom månedlig oppfølging av regnskap mot budsjett i kapasiteter

og avdelinger. Oppfølging av kontantregnskap mot tildeling håndteres sentralt av økonomiavdelingen uten rapportering fra avdelinger/kapasiteter.

Ambisjoner for planperioden

Driftsbudsjettet på post 01 skal finansiere gjennomføringen av våre oppdrag knyttet til investeringsbudsjettet, eierskapsforvaltning, avhending og støtteprosesser.

Investeringsbudsjettet på post 45 er knyttet til gjennomføring av investeringsplanen. Postene 44, 48 og 75 er knyttet til NATO investeringsprogram for sikkerhet (NSIP).

De største postene fra tildelingsbrevet for 2023 gir oss en tildeling på kr. 2,08 mrd. kroner på driften (post 01) og en tildeling på kr. 19,5 mrd. kroner på investeringer (post 45).

Vi planlegger en kapasitetsøkning i perioden frem til 2024 for å forbedre måloppnåelsen av resultatmålene. For å sikre effekt av styrkingen på post 01 gjennomfører vi tettere oppfølging av budsjett gjennom året og oppfølging av status på kapasitetsøkningen. Det vil være avgjørende med realistiske og presise prognoser slik at avvik fra plan kan identifiseres tidlig og korrigeres med tiltak.

11

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Nedenfor beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres i 2023 for å sikre måloppnåelse for *I1 Balansert økonomitildeling*. Tildelingen for 2023 og planrammer for perioden 2024–2030 fremgår av vedlegg 2 *Budsjett- og planrammer*. Det vises også til vedlegg 3 *Investering*.

Tiltak for å sikre god økonomistyring i 2023:

- Kapasiteter og avdelinger skal følge kapasitetsøkningen tett og proaktivt iverksette tiltak for å gjennomføre i henhold til plan.
- Kapasiteter og avdelinger skal sikre at månedlig prognose for bemanning (bemanningsplan) er avstemt med månedlig økonomiprognose.
- Kapasiteter og avdelinger skal i samarbeid med Økonomiavdelingen tilrettelegge for bedre ressursplanlegging ved å innføre en felles metodikk for ressursplanlegging på tvers av etaten.
- Det skal innføres *opptjent verdi* som en statusindikator i prosjektene. Dette arbeidet starter i 2023.
- Ledere på alle nivå skal i større grad følge opp arbeidstidregistrering for sine medarbeidere slik at alle timer blir registrert.
- Internkontrollen innenfor økonomi og regnskap skal utvikles videre i første- og andrelinje slik at den dekker områder med størst risiko.
- Kapasiteter og avdelinger skal i samarbeid med Økonomiavdelingen bygge kompetanse for å sikre god kvalitet i regnskapet både innenfor investering og drift.
- Kapasiteter og avdelinger skal utarbeide presise og realistiske prognoser i FID.

12

RELEVANT IKT-UNDERSTØTTELSE

Relevant IKT-understøttelse er nødvendig for at vi effektivt skal kunne løse våre oppgaver og samhandle både internt i sektoren og eksternt. I all hovedsak er etatens IKT-infrastruktur felles med Forsvaret. Dette skaper et felles fundament i sektoren for å utvikle og effektivisere samhandlingen med Forsvaret i fred, krise og krig, samt utnytte stordriftsfordeler.

Ambisjon for planperioden

Vår IT- og digitaliseringsstrategi skal oppdateres i 2023, blant annet for økt IT-støtte innenfor områder som beredskap, miljø og bærekraft. Vi skal både tilrettelegge egen tjenesteutvikling, men også være avstemt med Forsvaret. Det stiller krav til en tydeligere styringsmodell for IT som harmonerer med sektorens tilsvarende innretning.

Ambisjoner for målområdet er tett knyttet til realiseringen av resultat- og effektmål. Digitalisering skal være en integrert del av virksomheten, slik at vi evner å utnytte eksisterende og ny teknologi mer effektiv i våre hoved- og støtteprosesser.

- Vi skal øke brukervennligheten i systemene vi benytter, samt øke produktivitet og datakvalitet blant annet gjennom å fjerne rutineoppgaver.
- Vi skal fortsette arbeidet med å styre og utvikle virksomheten vår med utgangspunkt i data. I 2023 skal vi bli bedre på å utnytte data for økt innsikt og automatisering.
- Vi skal øke vår evne til å anskaffe, utvikle, forvalte og anvende IT-tjenester gjennom en tydeligere definert IT-funksjon i etaten, samt gjennom en økt digital modenhet i hele organisasjonen.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

Vi skal evne å påvirke sektorens utvikling, samtidig som våre behov ivaretas. I praksis medfører dette at IT-utvikling skjer med både et internt og eksternt perspektiv. Nødvendige evner og egenskaper med oppheng i vår IT- og digitaliseringsstrategi skal videreutvikles i perioden. IT- og digitaliseringsstrategien har seks primære satsingsområder som vises i figuren under. Alle de seks satsingsområdene er igjen brutt ned i tiltak, som følges opp løpende.

En relevant IKT-infrastruktur skal understøtte digital samhandling og produksjon, og skal

være i samsvar med god praksis for informasjons-sikkerhet. Det skal gi gode og relevante tjenester for etaten, underbygget av moderne og relevant IT infrastruktur som støtter en rekke relevante bruksområder. I 2023 skal vi effektivisere IT-forvaltningen i etaten, med tilhørende økonomi- og materiellkontroll. Intern IT-styring skal sikre at vi benytter ressurser og innsats effektivt og koordinert mot en felles agenda og handlingsplan. Vi skal prioritere utrulling av flernivåklienter og videreføre oppfølgingen av utskiftningsprogrammet for kontor-PCer. Vi vil også videreføre kartleggingen av behov for funksjonaliteter på flernivåklienter og kontor-PCer for å forenkle arbeidshverdagen.



Figur 2 IT- og digitaliseringsstrategiens seks primære satsingsområder.

13

KOMPETENT ORGANISASJON OG MEDARBEIDERE

For å nå våre mål og understøtte våre hoved-, styrings- og støtteprosesser er kompetente medarbeidere en avgjørende ressurs. Vår evne til å ha kompetente medarbeidere påvirkes av organisatoriske virkemidler og rammebetingelser som insentivsystemer, lederskap, medarbeiderskap, struktur og kultur. Videre er også atferd og holdninger blant våre ledere og medarbeidere sentrale forutsetninger.

Et sentralt initiativ i perioden er langsiktig kompetanseledelse som skal bidra til at organisasjonens kompetanse styres helhetlig. I februar 2022 ble vår kompetansestrategi vedtatt. Kompetansestrategien etablerer rammer og struktur som skal bidra til rett kompetanse til rett tid. Dette skal sikre at vi møter organisasjonens og individuelle kompetansebehov, bidrar til å tydeliggjøre roller og ansvar, til forutsigbarhet og koordinert innsats på tvers av Forsvarsmateriell.

Ambisjon for planperioden

I planperioden skal vi konkretisere gjennomføringen av kompetansearbeidet basert på kompetansestrategien og kompetansebehovet. Det vil bli gjennomført årlige oppdateringer av kompetanseplanene basert på erfaringene i kapasiteter og avdelinger.

Hovedaktiviteter for å sikre leveranser

I 2023 vil vi fortsette arbeidet med å operasjonalisere kompetansestrategien ut i kompetanseplaner for hver enkelt kapasitet og fag- og stabsavdeling, ved at organisasjonen vil iverk-

sette den nye strukturen for oppfølging og evaluering av strategi og planer. Vi vil implementere bruk av individuelle kompetanseplaner som skal ses i sammenheng med Forsvarsmateriells behov. Dette vil bidra til standardisering og økt kvalitet for utvikling og oppfølging av ansatte og for å danne grunnlag for relevante kompetanseplaner per kapasitet og avdeling.

Videre vil satsingen på systematisk, helhetlig og planmessig kompetanseutvikling i Forsvarsmateriell trappes opp i 2023. Arbeidet med å produsere digitalt læringsinnhold i læringsportalen er kontinuerlig og fortsetter i 2023. Vi vil øke organisasjonens kompetanse gjennom kontinuerlig forbedring og utvikling av våre ledere.

Ut fra dagens arbeidsmarked vil vi i 2023 prioritere tiltak for å ivareta og beholde kompetanse, effektivisere arbeidet med å rekruttere ny kompetanse, tiltak for å øke kompetansemangfoldet og evne til å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver.

Vi skal ha en balansert personell- og kompetansestruktur, og fortsette arbeidet med å redusere andel militære stillinger ned mot 20% i 2025. Militær kompetanse skal prioriteres til områder der det er vanskelig å finne sivil kompetanse som kan dekke behovet, og til områder hvor militær kompetanse er nødvendig. I planperioden skal *Ordning for militært tilsatte* (OMT) evalueres, og stillingsmatrisen skal tilpasses ytterligere til den nye utdanningsordningen i Forsvaret. Vi skal øke andelen av spesialister blant våre militære.

Vår planlagte kapasitetsøkning for å håndtere økt investeringsnivå vil bli fulgt opp ved at det legges detaljerte planer for rekruttering i kapasiteter og avdelinger. Disse planene vil bli fulgt opp månedlig for å sikre rett kompetanse til rett tid, og at vi evner omfanget av kapasitetsøkning vi planlegger med.

KAPITTEL 6 | SENTRALE OMRÅDER



Foto: Forsvaret

Miljøgruppen under Joint Viking

6.1 ARBEIDSMILJØ

I 2023 vil vi fortsette vårt arbeid med å bidra til et forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte. Vår visjon for arbeidsmiljø, arbeidsmiljøpolicy, arbeidsmiljøsmål og tiltak skal understøtte vår strategi og være retningsgivende for systematisk HMS-arbeid. Gjennom systematisk HMS-arbeid skal vi bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø, bedre produktivitet og god måloppnåelse. Etatens visjon for arbeidsmiljøet er *sammen for et helsefremmende arbeidsmiljø*. Vi skal videreutvikle vårt arbeid slik at det skal være i henhold til ISO-standard for arbeidsmiljø (ISO 45001). Vi skal i 2023 videreføre arbeidet i samsvar med HMS-handlingsplan vedtatt av vårt arbeidsmiljøutvalg.

Sykefraværsarbeidet er en del av vårt systematiske HMS-arbeid. Vi har som mål at sykefraværet ikke skal overstige 3,5 prosent. Sykefraværet i 2022 var på 3,8%, som er noe høyere enn hva det tradisjonelt har vært i Forsvarsmateriell. Oppfølging av sykefravær er et linjelederansvar. For å øke linjeleders kompetanse på dette temaet, vil alle linjeledere i 2023 bli pålagt å gjennomføre e-læringskurs om sykefraværsoppfølging i vår læringsportal.

Vi har tradisjonelt sett hatt få innrapporterte HMS-avvik i vårt avvikssystem. I 2023 skal vi jobbe videre med å forbedre avvikskulturen i virksomheten. Dette skal vi blant annet gjøre gjennom kompetansehevende tiltak.

I 2022 ble det gjennomført en medarbeiderundersøkelse og en kartlegging av mobbing og seksuell trakassering (MOST). Basert på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er det utarbeidet lokale handlingsplaner som skal følges opp i 2023. Som følge av resultater fra medarbeiderundersøkelsen og MOST undersøkelsen er det utarbeidet en handlingsplan for å forebygge mobbing og trakassering. Implementering av besluttede tiltak skal gjennomføres i 2023.

For å ivareta arbeidsmiljømessige forhold knyttet til den planlagte kapasitetsøkningen vil vi prioritere å ivareta både nyansatte, men også allerede tilsatt personell på en best mulig måte. EBA tiltak vil være en vesentlig faktor for å ivareta vårt personell fremover, og er tett knyttet til den månedlige oppfølgingen av rekruttering i kapasiteter og avdelinger beskrevet i under I3. Dette for å sikre rett

kompetanse til rett tid, men også en kartlegging av EBA situasjonen i hver kapasitet og avdeling.

Vi vil følge opp EBA-tiltak som bidrar til økt utnyttelsesgrad innenfor rammen av eksisterende leid EBA, samtidig som grunnleggende HMS-krav blir ivaretatt. Vi har siden mars 2020 gjort oss erfaringer fra bruk av hjemmekontorløsninger, og har innført en prøveordning med varighet frem til 1. mars 2023. Sammen med disse erfaringene har vi også fått økt tilgang på flernivåklienter som gjør det mulig å jobbe på gradert plattform hjemmefra. I EBA-forum vil vi følge opp hovedretningene beskrevet i Forsvarsmateriells eiendom bygg og anlegg – Behov og fremtidig tilpasninger 2022-2024. I 2023 vil vi vurdere (1) økt grad av hjemmekontor, (2) fleksibel kontorutnyttelse og (3) utnyttelsesgrad av våre lokaler.

6.2 OMSTILLING OG MEDBESTEMMELSE

I 2023 vil det være omstillingsaktiviteter knyttet til modernisering- og effektivisering i forsvarssektoren og anskaffelse av en strategisk partner innenfor IKT-området (MAST). Det kan også bli omstillingsaktiviteter knyttet til tillitsreformen som gjennomføres i sektoren. For å sikre medbestemmelse og medvirkning er det etablert en egen omstillingsgruppe for disse aktivitetene som blant annet vil inkludere endringer i sektorens anskaffelsesvirksomhet.

Etaten skal videreutvikles i tråd med videreutviklingsplanen (vedlegg 6 *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell*). Vi skal prioritere involvering og medvirkning i en tidlig fase og et godt samarbeid mellom ledelsen og de tillitsvalgte for å sikre et godt grunnlag for beslutninger.

Det gjennomføres informasjons, drøftings- og forhandlingsmøter 2 ganger pr. måned i henhold til utgitt møteplan.

6.3 BÆREKRAFT

FNs bærekraftsmål omfatter 17 mål og 169 delmål, innenfor de tre dimensjonene økonomi, sosiale forhold, og klima- og miljø. Forsvarsdepartementet er tydelig på at vi skal arbeide strategisk og målrettet med bærekraft. Bærekraft skal være en integrert del av vår virksomhet, både i arbeid knyttet til hovedprosessene og i den interne driften. Alle ansatte må ha nok kunnskap og kompetanse innen bærekraft til å sikre at bærekraft blir ivaretatt i alle hovedprosesser og i intern drift.

Det er etablert en kjernegruppe for bærekraft i Forsvarsmateriell, med representanter fra alle kapasiteter og avdelinger. Arbeidet i gruppen skal videreutvikles for å sikre et systematisk og effektivt bidrag i måloppnåelsen av FNs bærekraftsmål. Vi skal også videreutvikle samarbeidet med øvrige etater og industrien.

Det pågår arbeid på flere områder som kan knyttes opp mot bærekraftsmålene, blant annet innen investering, økonomi, HR, etikk og miljø. Dette arbeidet opprettholdes, videreføres og systematiseres med mål om et helhetlig bærekraftsarbeid i etaten. I 2023 vil vi blant annet ferdigstille handlingsplanen for klima og miljø, samt handlingsplan knyttet til oppfølging av kartlegging av mobbing og seksuell trakassering (MOST). Vi skal også videreutvikle systemet for arbeidet med leverandøroppfølging Corporate Social Responsibility (CSR) og et integritetsprogram, og vil i 2023 prioritere utvikling av anti-korrupsjonsprogrammet. Integritetsprogrammet består av fem komponenter: verdigrunnlag, etiske retningslinjer,

antikorrupsjonsprogram, kompetansebygging og integrering i HR-prosessene. Videreutvikling av etatens bærekraftarbeid skal gjennomføres i tråd med etatens bærekraftpolicy.

6.4 YTRE MILJØ OG STRÅLEVERN

Vårt arbeid med ytre miljø (klima og miljø) og strålevern omfattes av krav til systematisk arbeid og dokumentasjon som er definert i Forskrift om systematisk helse, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften).

Klima- og miljøarbeidet i etaten skal innrettes slik at det er i samsvar med den internasjonale standarden ISO14001 om miljøledelse. Dette innebærer blant annet kartlegging av etatens miljøpåvirkning, etablering av målsettinger, og gjennomføring av konkrete handlinger. Miljøledelsessystemet skal være integrert i vårt styringssystem og forbedres kontinuerlig. Systemet er under etablering, og arbeidet videreføres i 2023. Videreutvikling av ytre miljøarbeidet skal skje i lys av FNs bærekraftsmål og regjeringens klima- og miljømål, samt i tråd med forsvarssektorens klima- og miljøstrategi med tilhørende handlingsplan.

Strålevernarbeidet skal systematiseres i tråd med krav i strålevernloven, strålevernforskriften og internkontrollforskriften. Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet (DSA) har gitt Forsvarsmateriell godkjenning til å anskaffe, importere, omsette og leie ut ioniserende strålekilder for bruk i forsvarssektoren. Godkjenningen er gitt med åtte vilkår som

utdyper de generelle kravene i strålevernforskriften. I 2023 vil arbeidet med å oppfylle de resterende vilkårene prioriteres. Videre skal vi i 2023 fullføre arbeidet med å revidere instruks om strålevern, og deretter implementere instruks i organisasjonen.

Etatens klima- og miljøpåvirkning skal registreres i forsvarssektorens miljødatabase og inngå i Forsvarets forskningsinstituts utarbeidelse av forsvarssektorens miljø- og klimaregnskap.

Samarbeid internt og med øvrige etater i sektoren innen ytre miljø og strålevern skal videreutvikles for et helhetlig sektorarbeid og for bedre utnyttelse av kompetanse.

6.5 ÅPEN OG TROVERDIG KOMMUNIKASJON

Vår intern og ekstern kommunikasjon skal være tydelig og pålitelig, og utøves i tråd med statens kommunikasjonspolitikk. Vårt kommunikasjonsarbeid skal støtte opp under etatens effekt- og resultatmål. Dette skal gjøres gjennom å bygge tillit til og forståelse for etatens arbeid, samt å bidra til å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse, og ved å støtte opp under effektiv ledelses- og internkommunikasjon.

Målene for 2023 er å:

- skape økt innsikt og forståelse for etatens leveranser,
- styrke etatens omdømme og attraktivitet som arbeidsgiver,
- og å bidra til å skape stolte og informerte medarbeidere.

Kommunikasjonsseksjonen skal ivareta etatens mediehåndtering, og gjennom en tydelig visuell profil og effektiv bruk av egne kanaler bidra til at vi fremstår som en tydelig og moderne virksomhet.

6.6 OPPFØLGING OG RAPPORTERING

Rapportering av resultater og effekter til Forsvarsdepartementet følger rapporteringskrav i tildelingsbrev og instruks for Forsvarsmateriell. Samhandlingen med Forsvaret gjennomføres i henhold til samhandlingsavtaler og etablerte arenaer for sektorsamhandling. Leveransevedleggene til Direktør Forsvarsmateriells plan er koordinert med virksomhetsplanen til Forsvaret.

Styringsdialogen mellom Forsvarsdepartementet og Forsvarsmateriell baseres på instruks for Forsvarsmateriell, Forsvarsdepartementets tildelingsbrev med supplerende tildelingsbrev, tertialrapporter og årsrapport samt referater fra etatsstyringsmøter (ESM).

Etatsstyringen

Etatsstyringsmøter gjennomføres tre ganger hvert år. Rapporteringen fra oss til Forsvarsdepartementet skjer gjennom tertialrapporter som omfatter måloppnåelse og risikovurderinger samt rapportering på oppdrag. Videre utarbeider vi en ugradert årsrapport. Virksomhetsregnskap inngår i tertialrapporter og årsrapporten. Samlet økonomistatus rapporteres månedlig.

Intern oppfølging og rapportering

Rapportering på målbildet gjennomføres tertialvis som grunnlag for tertialrapporter. I tabell 1 fremkommer frister for rapportering i 2023. Datoer og frister kan bli justert i de respektive virksomhetsprosessene. Oppfølging av status på måloppnåelse foregår i ledermøter og resultatoppfølgingsmøter. Det rapporteres månedlig på prognose for årsresultat og status for investeringsprosjektene.

Tabell 1
frister for månedlige rapporteringer 2023.

MÅNEDRAPPORTERING FOR		RAPPORTERING FID	RAPPORTERING ØKONOMI	INTERNKONTROLL
2022	Desember	13.jan	13.jan	20.jan
2023	Januar	10.feb	15.feb	20.feb
	Februar	10.mar	15.mar	20.mar
	Mars	12.apr	17.apr	20.apr
	April	10.mai	15.mai	22.mai
	Mai	12.jun	15.jun	20.jun
	Juni	-	-	-
	Juli	10.aug	15.aug	21.aug
	August	11.sep	15.sep	20.sep
	September	10.okt	16.okt	20.okt
	Oktober	10.nov	15.nov	20.nov
	November	08.des	15.des	20.des
	Desember	12.jan	16.jan	22.jan

6.7 RETTELSE OG TILLEGG (R&T)

Informasjon om eller drøfting av rettelser og tillegg til *Direktør Forsvarsmateriells plan* skjer i henhold til hovedavtalen med tilleggsavtaler og informasjons- og samarbeidsavtalen.

KAPITTEL 7 | IKRAFTTTREDELSE

Direktør Forsvarsmateriells plan 2023 settes i kraft med virkning fra 1. januar 2023.

KAPITTEL 8 | VEDLEGG

		Gradering	Periode
1	Mål og resultatstyring	- unntatt offentlighet	2023
2	Budsjett og planrammer	- unntatt offentlighet	2023 - 2028
3	Investering	- begrenset	2023
3A	Leveranser investering	- begrenset	
4	Eierskaps- og materiellforvaltning	- unntatt offentlighet	2023
4A	Forvaltning – SUP-matrise	- begrenset	
5	Utfase- og avhendingsplan	- unntatt offentlighet	2023
5A	Utfasing – SUP-matrise	- begrenset	
6	Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell	- unntatt offentlighet	2021–2024
7	Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan	- unntatt offentlighet	2021–2024
8	Internrevisjonsplan	- unntatt offentlighet	2023

VI UTRUSTER FORSVARET

