



FORSVARMATERIELL

DIREKTØR FORSVARMATERIELLS PLAN

FOR GJENNOMFØRING AV LANGTIDSPLANEN
2021-2024



VI UTRUSTER FORSVARET

INNHOOLDSFORTEGNELSE

Kapittel 1		Kapittel 6	
INNLEDNING	3	FELLESBESTEMMELSER	23
		Arbeidsmiljø	23
Kapittel 2		Etikk	24
MÅLBILDE	5	Omstilling og medbestemmelse	24
		Ytre miljø og strålevern	26
Kapittel 3		FNs Bærekraftsmål	27
RESULTATMÅLENE	6	Oppfølging og rapportering	27
R1 Fremskaffelse av materiell til		Åpen og troverdig kommunikasjon	29
avtalt tid, kostnad og ytelse	7	Rettelser og tillegg (R&T)	29
R2 Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning	10		
R3 Et beredskapsklart forsvarsmateriell	14	Kapittel 7	
		IKRAFTTREDELSE	30
Kapittel 4			
AKTIVITETENE	15	Kapittel 8	
A1 Forsvarlig styring og kontroll	15	VEDLEGG	31
A2 Modernisering og effektivisering	18		
Kapittel 5			
RESSURSENE	19		
I1 Balansert økonomitildeling	19		
I2 Relevant IKT- infrastruktur	20		
I3 Kompetente medarbeidere	21		



KAPITTEL 1 | INNLEDNING



Ula-klassen undervannsbåt under øvelse
dynamic Mongoose 2017

Langtidsplanen¹ (LTP) *Evne til forsvar – vilje til beredskap* for 2021-2024 ble vedtatt av Stortinget 26. november 2020. Forsvarsdepartementet har i tildelingsbrevene til etatene gitt nærmere føringer for sektorens gjennomføring av langtidsplanen, og fremhever viktigheten av bedre sektorsamhandling for å nå målene som er satt. Sammen med instruksen for etaten og Forsvarssjefens plan for 2021–2032 utgjør dette viktige rammer for utarbeidelsen av *Direktør Forsvarsmateriells plan*.

Formålet med *Direktør Forsvarsmateriells plan* er å gi helhetlige føringer for mål og videreutvikling til alle ledere og medarbeidere. Den er intensjonsbasert og inneholder ikke detaljer. Denne formen er valgt for å sikre handlingsrom i oppdragsløsningen.

Norge står overfor en ny sikkerhetspolitisk situasjon, og må i de nærmeste årene manøvrere i et sikkerhetspolitisk landskap preget av mer direkte konkurranse og rivalisering.² I tillegg oppstår nye sårbarheter. For å kunne møte utfordringene sammen med NATO og våre allierte, trenger Norge et sterkt nasjonalt forsvar. Forsvaret må forholde seg til en normalsituasjon som stiller større krav enn tidligere. Forsvaret må opprettholde beredskap, kunne motta alliert forsterkning og utvikle egen struktur. Forsvarsmateriell bidrar til dette ved å planlegge, anskaffe, forvalte og utfase materiell for Forsvaret og øvrige virksomheter i forsvarssektoren.

¹ og ² Prop. 14 S (2020–2021) *Evne til forsvar – vilje til beredskap* Langtidsplan for forsvarssektoren

Våre hovedoppgaver, *fremskaffe, forvalte og avhende materiell for Forsvaret og andre etater i forsvarssektoren på en ressurseffektiv måte*, ligger fast. Forsvarsmateriell understøtter Forsvaret, slik at forsvarssjefens forutsetninger skal være best mulig og i samsvar med besluttet ambisjon. Dette gjør vi gjennom å avstemme oppdrag og ambisjon i hovedprosessene (fremskaffe, forvalte og utfase) med Forsvaret. Forsvaret er premissgiver for våre leveranser.

Langtidsplanen legger opp til en sterk vekst i materiellinvesteringer i perioden 2021-2024. Samtidig som store prosjekter som nye ubåter, maritime overvåkingsfly og nye kampfly gjennomføres, skal det også gjennomføres en rekke andre prosjekter. Mange er knyttet til IKT-satsingen i sektoren hvor majoriteten av prosjektene er organisert gjennom programmene MAST (militær anvendelse av sky-tjenester) og Mime (program for taktisk informasjonsinfrastruktur eller kampnær IKT). Det legges større vekt på samarbeid med både industri og andre nasjoner i perioden. Alle materiellsystemer inneholder i økende grad kompleks IKT-integrasjon, hvilket krever godt samarbeid på tvers av kapasitetsområder i etaten og med Forsvaret.

I tillegg til vekst på investeringsområdet, innebærer LTP en økning i systembredde, materiellvolum, bruksintensitet og materielltilgjengelighet i Forsvaret de

kommende år. Flere nye og avanserte systemer settes i full drift samtidig som eldre materiell skal driftes frem til det utrangeres. Videre skal modent materiell oppgraderes for å holde tritt med teknologiutviklingen. Det vil bli en vekst innenfor utfasing og avhending i perioden. Dette omfatter blant annet større materiellsystemer som F-16, P-3 og Sea King.

LTP legger til grunn at eventuelle endringer i kapasitetsbehov forventes ivaretatt gjennom ytterligere effektiviserings- og forbedringstiltak, økt samarbeid med andre aktører fra både militær og sivil side, samt tilpasning av kompetanseressurser.

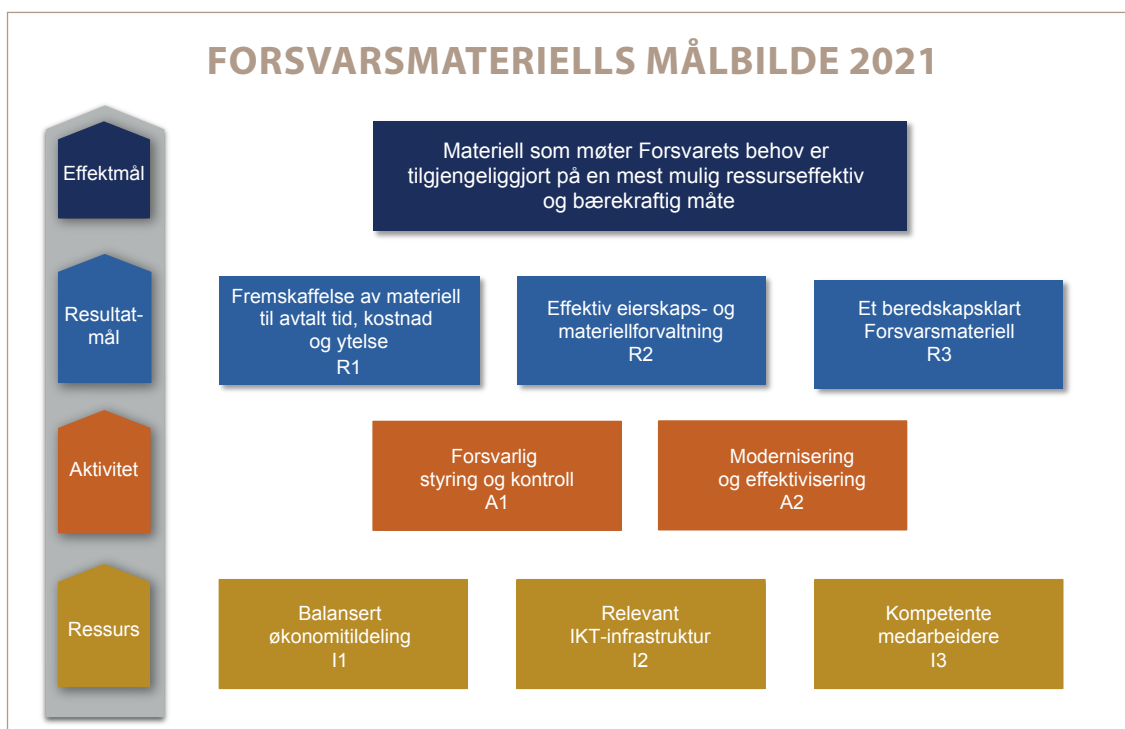
Norge har et stort ansvar for å bidra til oppnåelsen av bærekraftsmålene innen 2030. Dette gjenspeiles også i LTP og tildelingsbrev fra Forsvarsdepartementet som legger opp til et styrket bidrag fra forsvarssektoren til oppnåelsen av FNs bærekraftsmål. Arbeid mot bærekraftsmålene omfatter økonomiske aspekter, sosiale forhold, og klima og miljø som alle må ses i sammenheng. Forsvarsmateriell skal bidra til realiseringen av FNs bærekraftsmål ved å integrere bærekraftsmålene i planlegging og styring av etaten.

God og effektiv samhandling mellom etatene i forsvarssektoren er en forutsetning for å løse sektorens oppdrag. Alle etatene skal bidra til Forsvarets operative evne, og vi har et felles ansvar for å sørge for at vi er en bærekraftig sektor.

KAPITTEL 2 | MÅLBILDE

Figur 1 viser målbildet vårt. Målbildet beskriver sammenhengen mellom ressursene, aktivitetene, resultatene og effektene vi skaper. Ressursene og aktivitetene støtter opp under resultatmålene våre. Resultatmålene våre er de sentrale resultatene vi skaper for å oppnå vårt effektmål *Materiell som møter Forsvarets behov er tilgjengeliggjort på en mest mulig ressurseffektiv og bærekraftig måte.*

Tilhørende hvert mål er det utarbeidet styringsparametere som angir ambisjonsnivå og har konkrete resultatkrav som skal beskrive i hvilken grad vi når våre overordnede mål. Styringsparametere er av både kvantitativ og kvalitativ art. Fullstendig beskrivelse av mål med styringsparametere finnes i vedlegg 1 *Mål- og resultatstyring*.



FIGUR 1 Forsvarsmateriells målbilde 2021

KAPITTEL 3 | RESULTATMÅLENE



Nytt K-9 artilleri

De to resultatmålene *Fremskaffelse av materiell 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 bidrar til at vi oppnår vårt effektmål *Materiell som møter Forsvarets behov er tilgjengelig gjort på en mest mulig ressurseffektiv og bærekraftig måte.*

Forsvarssjefen er premissgiver for anskaffelse av materiell, ambisjon for materiellteknisk tilstand, utrangering av materiell og beredskap. Forsvarssjefen initierer vår utfasing og avhending av materiell gjennom plan for utrangering av materiell. Det overordnede ansvaret for materiellinvestering ligger hos Forsvarsdepartementet som oppdragsgiver og Forsvaret som prosjekteier. Prosessansvar for investering og materiellforvaltning i sektoren ivaretas av oss. Gjennom direktiver, annet regelverk, operativt planverk og krav til klartider legges føringer for Forsvarsmateriells eierskapsforvaltning og beredskap.

R1 | FREMSKAFFELSE AV MATERIELL TIL AVTALT TID, KOSTNAD OG YTELSE

Vi skal gjennomføre godkjente materiellinvesteringer til sektoren. Anskaffelser skal bidra til å understøtte Forsvarets operative evne, herunder til operasjoner og beredskap. Resultatmålet *Fremskaffelse av materiell til avtalt tid, kostnad og ytelse* innebærer å gjennomføre materiellprosjekter og inneha rollen som prosjektansvarlig. Det innebærer også produksjon av beslutningsunderlag og overføring av materiell til drift. Prosjektene skal gjennomføres i samsvar med *Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren*.

Vi skal anskaffe og innfase materiell raskere. I rollen som prosjektansvarlig skal vi planlegge og gjennomføre materiellprosjekter i tråd med sektorens prosjektmodell PRINSIX, og overføre materiellet og tjenester til bruker. Det skal legges til grunn en nøktern «godt nok» tilnærming ved anskaffelse av materiell, og materiellets informasjonssystemer skal kunne godkjennes i henhold til sikkerhetslovens krav. Driftskonsekvenser av besluttede og planlagte investeringer skal være tilstrekkelig utredet, synliggjort og holdes oppdatert.

Ambisjon for planperioden er:

- Gjennomføre oppdrag på tid
- Effektivisere investeringsprosessen sammen med Forsvaret
- Utvikle rollen som rådgiver innenfor investeringsvirksomheten i sektoren

Nedenfor beskrives hovedaktivitetene som gjennomføres for å sikre leveranser i hovedprosess *fremskaffe* og måloppnåelse på resultatmål *Fremskaffelse av materiell til avtalt tid, kostnad og ytelse*. Utover dette vil etatens fagmyndighetsutøvelse gjennom prosessansvar og ansvar for fagområder i investeringsprosessen være sentrale leveranser.

En mer detaljert plan for leveranser finnes i vedlegg 3 *Investering*. Denne beskriver mer inngående hvordan porteføljen prioriteres fra Forsvarsdepartementet som oppdragsgiver, gjennom Forsvaret som prosjekteier, til Forsvarsmateriell. Vedlegget viser også mer i detalj hvordan investeringsområdet styres og rapporteres internt. Undervedlegg 3A *Leveranser investering* viser konkrete leveranser i 1-2 års perspektivet og undervedlegg 3B *Prioritetsmatrise* viser konkret prioritetsliste per område.

Støtte til produksjon av prosjektidéer

På oppdrag skal vi støtte andre etater, i hovedsak Forsvaret, med utarbeidelse av prosjektidéer. Ved identifisert behov kan vi også på selvstendig grunnlag utarbeide prosjektidéer.

Støtte til produksjon av konseptvalgutredninger

Vi skal støtte prosjekteier med utarbeidelsen av konseptvalgutredninger. Kapasitetene må sørge for at arbeidet tas inn som en integrert del av kapasitetenes virksomhetsplanlegging og at det settes av nødvendige ressurser, basert på den plan prosjekteier har utgitt for denne prosjektfasen.

Leveranser som forplikter oss skal forankres hos kapasitetssjef og eventuelt avdelingssjefer. Føringer fra kapasitetssjef/investeringsdirektør skal tas med inn i avklaringer med prosjekteier i oppstartsmøte.

Vi utpeker vår interne prosjektleder eller leveranseansvarlig med koordinerende myndighet for våre leveranser, og sørger for tidlig involvering av Forsvarsmateriells bidragsytere. Det er viktig at koordinering skjer gjennom en integrert prosess med Forsvaret.

Utarbeidelse av sentralt styringsdokument

Vi har ansvaret for å utarbeide sentralt styringsdokument. Kapasitetene må sørge for at arbeidet tas inn som en integrert del av virksomhetsplanleggingen og at det settes av nødvendige ressurser, basert på planen Forsvaret har utgitt for denne prosjektfasen.

Vi utpeker prosjektleder eller leveranseansvarlig med koordinerende myndighet for vår prosjektgjennomføring, og sørger for tidlig involvering av Forsvarsmateriells bidragsytere. Det er viktig at utøvelsen av prosjektlederansvaret skjer gjennom en integrert prosess med Forsvaret.

Gjennomføring av prosjekter

Vi har ansvaret for prosjektgjennomføringen. Kapasitetene skal sørge for at arbeidet tas inn som en integrert del av virksomhetsplanleggingen og sette av nødvendige ressurser til prosjektgjennomføringen, og overføring av materiell og tjenester til drift.



Illustrasjonsbilde Forsvarets nye kystvaktklasse



Prosjektgjennomføringen medfører ofte samarbeid på tvers av kapasitetene og involvering av andre aktører internt og eksternt. God interessenthåndtering er derfor viktig for å ivareta et helhetlig og omforent behov.

Forsvarsmateriell skal legge større vekt på kontraktsoppfølgingen som et tiltak for å sikre økt leveranse-sikkerhet fra industrien. Vesentlige forsinkelser i forbindelse med materiellanskaffelser skyldes ofte forsinkelser i leveranser fra industrien. Forsvarsmateriell skal intensivere arbeidet med økt strategisk samarbeid med forsvarsindustri, internasjonale partnere, andre statlige virksomheter og øvrig næringsliv for bedre og mer fleksibel utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Det skal i større grad anskaffes kommersielt tilgjengelige varer og løsninger som er kostnadseffektive i et livssyklusperspektiv, i henhold til Forsvarets behov og krav, og departementets forsvarsindustrielle vurderinger.

Rådgiverrollen

Forsvarsmateriell har en tydelig rådgiverrolle innenfor investeringsvirksomheten både overfor Forsvarsdepartementet og Forsvaret. Rådgiverrollen gjelder for alle fasene i investeringsprosessen. Den er også knyttet til materiellsamarbeid – inkludert internasjonalt materiellsamarbeid, industrisamarbeid, industri-sikkerhet og ivaretagelse av sensitiv, norskutviklet forsvarsteknologi.

Effektivisering

I perioden skal vi bidra i Forsvarets prosjekt *KRAFT – Effektivisering av investeringsvirksomheten* som ett av prosjektene knyttet til Moderniseringsprogrammet³ i sektoren. Prosjektet skal bidra til at investeringsvirksomheten er i stand til å gjennomføre prosjekter billigere, bedre og raskere.

³ I forbindelse med effektiviserings- og moderniseringsarbeidet i sektoren for 2021-2024 ble det i 2020 på oppdrag fra Forsvarsdepartementet etablert et tverretattlig samarbeid innenfor forbedring og effektivisering i sektoren, omtalt som Moderniseringsprogrammet.

R2 | EFFEKTIV EIERSKAPS- OG MATERIELLFORVALTNING

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

Vår eierskapsforvaltning⁴ skal ivareta eiers (Forsvarsdepartementets) krav til materiell og den kapasitet det skal gi i hele materiellets levetid, innen rammen av tildelte ressurser og gjeldende regelverk. Dette gjøres ved å etablere og utvikle premisser for hvordan Forsvaret best opprettholder og forbedrer materiellet, samt støtter Forsvarets materielldrift innenfor avtalte områder. Gjennom implementering av NATO-standarder i materiellforvaltningen, samt fellesanskaffelser med nære allierte, medvirker Forsvarsmateriell 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 skjer innenfor både bilateralt og multilateralt samarbeid. Deler av materiellet har relevans for totalforsvaret. Utrangert materiell kan være aktuelt å avhende til totalforsvaret.

Resultatmålet *Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning* omfatter de viktigste leveransene innen etatens ansvarsområde. Dette 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.

Langtidsplanen innebærer økning i systembredde, materiellvolum, bruksintensitet og materielltilgjengelighet i Forsvaret de kommende år. Flere nye og avanserte systemer settes i full drift samtidig som eldre materiell skal driftes frem til det utrangeres. Videre skal modent materiell oppgraderes for å holde tritt med teknologiutviklingen. 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. Vi ser også en utvikling der forvaltningen gjøres ut fra felles kravsett blant allierte med eventuelle tilpasninger for norske forhold, og at sektoren gjennom strategisk samarbeid utnytter industrien til å utføre oppgaver som sektoren tidligere selv har utført.

Ambisjonen for planperioden er å:

- Ivareta materiellsikkerheten
- Opprettholde og forbedre materielltilstanden i tråd med overordnede prioriteringer og krav til sikkerhetstilstand
- Bidra til å effektivisere materielldriften og -forvaltningen, herunder øke tempoet innen utfasing og avhending av materiell
- Utvikle rådgivningsfunksjonen og sektorens kompetanse innen ansvarsområdet
- Implementere og videreutvikle SAP som IT-understøttelse for materiellforvaltningen og -driften
- Bidra til utfasing og avhending av større materiellsystemer som F-16, P-3 og Sea King

⁴ Forsvarsdepartementets retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren, 18. januar 2016



Hærens kampvogn CV-9030

- Bidra til nedleggelse av basene Bodø og Andøya og avhending av tilhørende utrangert materiell
- Identifisere og integrere relevante bærekraftsmål i eierskaps- og materiellforvaltningen

I det følgende beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres for å sikre leveranser gjennom hovedprosessene *forvalte* og *utfase* og påfølgende måloppnåelse. En mer detaljert plan 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*.

Fagmyndighet materiell

Som fagmyndighet materiell fastsetter vi krav, godkjenner og kontrollerer faglige forhold knyttet til det materiellet vi fremskaffer, forvalter og utfaser. 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 materiellsikkerhet. Denne aktiviteten omfatter også ivaretagelse av roller vi er tildelt av Forsvaret knyttet til skipssikkerhetsloven og luftfartsloven.

Videre skal vi arbeide målrettet med Forsvarsmateriells og forsvarssektorens samfunnsansvar for å nå FN's bærekraftsmål.

Systemansvarlig

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. Til denne rollen ligger også utvikling av en mer aktiv rådgivning knyttet til forbedring av materiellet, effektivisering av materiell-driften og utrangering av materiell forankret i levetidskostnadsvurderinger. Rollen vil være viktig for å kunne understøtte prioriteringer mellom oppfølging av ulike materiellsystemer innenfor de økonomiske rammer som etableres.

Materiellsikkerhet

Forsvarsmateriell er som fagmyndighet materiell ansvarlig for å sette rammene for materiellsikkerheten til det enkelte materiell.⁵ Rammene utarbeides på bakgrunn av blant annet omfattende lovkrav, materiellens tekniske egenskaper, standarder, bruksområde og andre myndigheters krav. Fagmyndighet materiells rammer vil normalt være beskrevet i materiellens godkjenningsskjema og mer detaljert i systemets tekniske dokumentasjon. For å ivareta materiellsikkerheten kreves det at materiellens egenskaper opprettholdes i samsvar med de rammer som er gitt, med andre ord at det er 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 bruks-

forbud, bruksbegrensning eller krav om tiltak. I perioden skal etatens system for systematisk oppfølging av materiell dokumenteres bedre, og gjennomgående innarbeides i etatens styringssystem.

Støtte til Forsvarets driftsanskaffelser

Forsvarsmateriell støtter Forsvarets gjennomføring av driftsanskaffelser som fagmyndighet materiell, som systemansvarlig og gjennom relevant kompetanse. Omfanget av dette avtales årlig i egen samhandlingsavtale mellom Forsvaret ved Forsvarets logistikkorganisasjon, og Forsvarsmateriell. Med økt fokus på beredskap og tilgjengelighet forventes et økende behov for bistand knyttet til vedlikehold, reservedeler, personlig bekledning og utrustning.

Rådgivning og kompetanse

Etaten skal utvikle sin evne til å gi råd innenfor materiellforvaltningsområdet til Forsvarsdepartementet og Forsvaret, slik at materiellporteføljen forvaltes og driftes så effektivt som mulig. Dette innebærer blant annet å gi råd om hvilket materiell som bør utrangeres til ulike tidspunkt.

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

Utfasing og avhending av materiell

Vi skal forvalte materiellet effektivt gjennom hele dets levetid og utfase materiellet når den tid kommer. Det er viktig at premissene for materielldrift og -forvaltning revurderes og eventuelt justeres i slutten

⁵ Forsvarsdepartementets retningslinjer for materiellsikkerhet i forsvarssektoren, 13. mai 2016



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



av materiellets levetid. Forsvarsmateriell skal rådgi Forsvaret om hvilket materiell som bør utrangeres og utfases. Tidsriktig utrangering og avhending av materiell skal bidra til å frigjøre ressurser knyttet til drift og materiellforvaltning, samt understøtte sektorens omdømme.

Plan for utfasing og avhending (vedlegg 5) vil oppdateres årlig basert på Forsvarets plan for utrangering av materiell. Som en del av planoppdateringen skal anbefalinger og beslutninger, knyttet til hvordan materiellet skal avhendes for å sikre best mulig totaløkonomi, synliggjøres. For store materiellsystemer og basenedleggelser vil det etableres egne avhendingsprosjekter som ressurssettes spesielt.

Hovedprosess *utfase* skal videreutvikles for å sikre økt fokus og gjennomføringskraft på området slik at tempoet i utfasing og avhending økes.

Effektivisering av materielldriften og -forvaltningen

Forsvarsmateriell 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 materiell-siden. Det blir derfor svært viktig å vurdere tiltak som kan medvirke til å frigjøre midler fortløpende innenfor materielldrift og -forvaltning, i tillegg til å realisere forbedringer som gir bedre materielltilgjengelighet i Forsvaret uten at kostnadene øker tilsvarende. I Moderniseringsprogrammet i forsvarssektoren er det identifisert et betydelig potensial innenfor vedlikehold og materielldrift som skal realiseres i de kommende år.

R3 | ET BEREDSKAPSKLART FORSVARSMATERIELL

Forsvarsmateriell 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. Dette innebærer at beredskapsdimensjonen er utviklet og ivaretas innenfor intern drift, fremskaffelser og i materiellforvaltning i samarbeid med Forsvaret.

Vi skal ha beredskapsplanverk som dekker de forberedelser som må gjøres i fredstid og beskriver de tiltak som må gjennomføres ved krise og krig. Vår evne til å fremskaffe materiell, herunder hurtig å kunne omstille fremskaffelsesprosessene i henhold til Forsvarets behov, skal være tilstede i alle deler av krisespekteret. Videre skal vi levere en robust materiellforvaltning som ivaretar de krav som gjelder i de ulike deler av krisespekteret.

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

Ambisjon for planperioden er:

- Vårt beredskapsplanverk skal utvikles for å sikre en god ivaretagelse og oppfølging av våre oppgaver, personell og materielle verdier i hele krisespenntet
- Beredskapsdimensjonen skal systematisk innarbeides i fremskaffelses- og forvaltningsprosessen

Nedenfor beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres for å sikre måloppnåelse i R3 *Et beredskapsklart Forsvarsmateriell*. En mer detaljert plan for videreutvikling av beredskap finnes i vedlegg 7 *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell*.

Beredskapsplanverk

For å understøtte Forsvaret tilfredsstillende 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.

Gjennomgang av beredskapsdimensjonen i våre hovedprosesser

Selv om det i dag tas hensyn til beredskap i fremskaffelses- og forvaltningsprosessen er det behov for en gjennomgang knyttet til systematisk utvikling og implementering av beredskapsdimensjonen.

Beredskap som en integrert del av all virksomhet

For å løse våre oppgaver og kunne understøtte Forsvaret i krise og i 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 med at hovedoppgavene ivaretas.

KAPITTEL 4 | AKTIVITETENE

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



F-35A kampfly tar av med etterbrenner.

Vi skal ha forsvarlig styring og kontroll på tildelte ressurser. Styring og kontroll sikres gjennom videreutvikling av risikostyringen, god internkontroll, modenhetst vurderinger og aktiv bruk av internrevisjonen. Forsvarsmateriells verdier og etiske plattform skal legges til grunn. Ambisjonen for planperioden er:

- Videreutvikle risikostyringen i etaten
- Videreutvikle dokumentasjonen av hovedprosess *forvalte*
- Internkontroll som etterleves på alle nivåer

Styringssystemet

Styringssystemet skal bidra til å sikre god styring og kontroll. Formaliserte helhetlige og hensiktsmessige prosesser i styringssystemet er viktig for å sikre etterlevelse og kontinuerlig forbedring av styring og kontroll. Materiellsikkerhet skal dokumenteres og innarbeides. Prosessmodenheten verifiseres regelmessig gjennom modenhetsvurderinger, ledelsens gjennomgang og vurderinger fra internrevisjonen.

Formaliserte prosesser i styringssystemet legger til rette for målrettede digitaliserings- og effektiviserings-tiltak.

Styringssystemet skal videreutvikles og tilpasses tekniske plattformer, herunder ugradert. Dette vil i større grad muliggjøre nødvendig tilgjengelighet, effektiv bruk og forvaltning av innhold. Forvaltningen av styringssystemet skal organiseres og ressurssettes slik at det til enhver tid inneholder relevant og oppdatert informasjon med tilstrekkelig kvalitet.

Videreutvikle risikostyringen

Risikovurderinger og oppfølging av risiko skal være en integrert del av vårt system for styring og kontroll. Risikostyringen vår er en prosess som er integrert i alle våre hoved- og støtteprosesser. Vår ambisjon er å håndtere risiko for hele vårt ansvarsområde og analysere, vurdere og gjennomføre tiltak fortløpende.

Prosessen gjennomføres for etaten som helhet og i kapasitetene og fag- og stabsavdelingene. Risikooppfølging behandles i ledermøtet og i separate møter med direktøren for å nå de mål og krav som er satt til oss på best mulig måte.

Internkontroll

God internkontroll bidrar til å sikre at driften er målrettet og effektiv, rapporteringen er pålitelig og virksomheten overholder lover og regler. Det er

viktig at internkontrollen er dokumentert fordi det sikrer sporbarhet og etterprøvnbarhet, og øker tilliten til vår forvaltning og virksomhetsstyring. I perioden vil vi fortsette arbeidet med å videreutvikle og følge opp dokumentasjon og etterlevelse av etablerte kontroller, både i kapasiteter, fag- og stabsavdelinger for å sikre at internkontrollen etterleves på alle nivåer.

Modenhet styring og kontroll

Det gjennomføres årlig en modenhetsvurdering av virksomhetens styring og kontroll. Vurderingene baseres på forsvarssektorens felles modenhetsmodell, som er utarbeidet av Forsvarsdepartementet. Dette gjennomføres som egenevaluering i alle kapasiteter og avdelinger, og hensikten er å måle hvor modne prosessene våre er. Vurderingene skal danne grunnlag for forbedringer for etaten som helhet og den enkelte kapasitet og avdeling. I tillegg til å måle modenheten i styring og kontroll, skal vi i 2021 måle modenhet i hovedprosess *fremskaffe*.

Forebyggende sikkerhet

Forsvarsmateriell

Forsvarsmateriell skal ha et forsvarlig sikkerhetsnivå, slik at infrastruktur, materiell, objekter, informasjon og personell beskyttes i tråd med de krav sikkerhetsloven⁶ stiller. Hensikten med sikkerhetsarbeidet er å forebygge, avdekke og motvirke sikkerhetstruende virksomhet.

Forsvarsdepartementet stiller krav om at vi skal ha et styringssystem for forebyggende sikkerhet. Arbeidet med forebyggende sikkerhet skal støtte opp under de sikkerhets- og forsvarspolitiske prioriteringene og bidra til å øke Forsvarets operative evne.

Forsvarsmateriell skal innen 2021 ha oppdatert oversikten over skjermingsverdige informasjons-systemer, gjennomført risikovurderinger av

⁶ Lov av 01 juni 2018 nr. 24 om nasjonal sikkerhet

systemene og skaffet oversikt over sikringsstatus for disse. Oversiktsbildet skal holdes oppdatert i planperioden.

I overgangen fra 2020 til 2021 vil vi videreføre en gjennomgående risikovurdering av vår virksomhet. Risikovurderingen tar utgangspunkt i målsettingen om å fremskaffe materiell til Forsvaret med lav risiko for kompromittering og beskyttelse av vår egen funksjonalitet. Utover i 2021 vil funn fra gjennomførte risikovurderinger danne grunnlag for eventuelle korrigeringer av eksisterende tiltak og iverksettelse av nye tiltak. Gjennom samlet risikovurdering av vår virksomhet, søkes det å oppnå ensartede og kostnadseffektive forebyggende tiltak.

Også i 2021 vil vi fortsette å utvikle forebyggende sikkerhet med stor vekt på kompetanseheving og bygging av en felles, god sikkerhetskultur. Ny sikkerhetslov medfører behov for en generell heving av sikkerhetskompentanse og trusselforståelse. Satsingen på læringer innen sikkerhetsfaget med sikte på å bygge sikkerhetsfaglig kompetanse over tid videreføres. Arbeidet med ivaretagelse av objekt- og informasjonssikkerhet i hele konfliktspekteret vil også bli videreført.

I 2020 ble det opprettet en sentral sikkerhetsseksjon med oppdrag om å utvikle sikkerhetstjenesten i hele virksomheten. En detaljert beskrivelse og aktivitetsplan for sikkerhetsseksjonen finnes i vedlegg 7.

En god sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig og systematisk arbeid for å redusere sikkerhetsrisiko og kontinuerlig forbedre sikkerhetsnivået. I 2021 vil vi fokusere spesielt på forebyggende sikkerhet i investeringsprosjektene gjennom flere aktiviteter. Det vil blant annet etableres et forum for prosjektsikkerhet, oppdatering av styrende dokumenter og digitalisering av erfaringsdeling

basert på erfaringer fra prosjektet *Nye Kystvakt-fartøy*. I 2021 vil også opplæringsprogram for prosjektsikkerhetsledere starte opp i samarbeid med Forsvarets sikkerhetsavdeling. Videre vil Sikkerhetsseksjonen støtte med kvalitetssikring av verdi- og risikovurderinger i alle faser av materiellanskaffelser.

IKT-sikkerhet i sektoren

Forsvaret og Forsvarsmateriell har utformet en felles handlingsplan for å bedre tilstanden for sikkerhetsgodkjente IKT-systemer i Forsvaret inkludert IKT-systemer som Forsvarsmateriell anvender. Ut fra ansvarsfordelingen i sikkerhetsloven er det Forsvaret som fremsender søknader om sikkerhetsgodkjenning basert på blant annet teknisk dokumentasjon fra Forsvarsmateriell. Handlingsplanen videreføres i 2021 og påfølgende år. Rapportering på fremdrift i dette arbeidet til Forsvarsdepartementet gjøres under resultatmål R2 *Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning*.

Internrevisjonen

Internrevisjonen (IR) er Forsvarsmateriells tredjelinje i internkontrollsystemet. Internrevisjonsplanen for 2021 finner du i vedlegg 9.

A2 | MODERNISERING OG EFFEKTIVISERING

Gjennom Meld. St. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor* vil Regjeringen at offentlig sektor skal ta ut det fulle potensialet som ligger i innovasjon og nytenkning. Meldingen lanserer tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor. Dette skal gjøres gjennom å:

- Gi handlingsrom og insentiver til å innovere
- Utvikle kultur og kompetanse for innovasjon
- Søke nye former for samarbeid

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. Hensikten er å gjennomføre prosessene raskere og mer ressurseffektivt i et sektorperspektiv, som en lærende organisasjon. Dette innebærer at vi må modernisere, videreutvikle og effektivisere måten vi jobber på ved å benytte interne og eksterne erfaringer i læringsprosessen.

Ambisjonen for planperioden er:

- Øke tempoet i videreutviklingsarbeidet
- God oversikt over kompetansebeholdningen for å sikre rett kompetanse til rett tid
- Økt evne til styring av gevinster fra lokale og tverretatlige effektiviseringstiltak

I langtidsperioden skal vi jobbe aktivt med videreutvikling, og innenfor disse områdene har vi tydeliggjort våre ambisjoner:

1. Kompetanse.

Vi skal oppnå styrt og langsiktig kompetanseledelse gjennom å utarbeide en helhetlig kompetansestrategi og prosess for strategisk kompetanseledelse.

2. Digitalisering.

Vi skal jobbe for å bli en digitalt moden etat, som evner å utnytte eksisterende og ny teknologi, og er innovativ og endringsvillig for å skape en mer effektiv arbeidshverdag. Dette innbefatter mål om en enklere hverdag for ansatte og brukere av tjenester, å levere helhetlige tjenester ut fra et brukerperspektiv og effektive prosesser og ressursbruk i et sektorperspektiv.

3. Strategisk samarbeid.

Vi skal videreutvikle strategisk samarbeid og partnerskap med industri og andre aktører for å ta frem raskere, bedre, mer kostnadseffektive og innovative løsninger. Vi skal kartlegge og utvikle felles konsept, metode og kriterier for strategisk samarbeid.

4. Effektivisering.

Vi skal videreutvikle og effektivisere:

- virksomhetsområder som går på tvers av etatene i sektoren i regi av Moderniseringsprogrammet som koordineres av forsvarssjefen og
- tiltaksområder i Forsvarsmateriell.

Vi skal realisere gevinster samtidig som vi forbedrer evnen til å styre gevinster mot prioriterte ressurs- og/eller kompetansegap.

Arbeidet med helhetlig videreutvikling innenfor disse områdene frem mot 2024 beskrives i vedlegg 7 *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell* og vedlegg 8 *Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan*.

KAPITTEL 5 | RESSURSENE

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 1 | BALANSERT ØKONOMITILDELING



Pilot på det nye Redningshelikopteret aw101

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. Internkontrollen skal være risikobasert, dokumentert og understøtte en god måloppnåelse på målbildet. Virksomhetsregnskapet skal benyttes i den interne styringen.

Driftsbudsjettet på Post 01 skal finansiere våre oppdrag knyttet til investeringsbudsjettet på post 45 og NSIP-postene 44, 48 og 75, eierskapsforvaltning av driftssatt materiell, 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).

Tildelingen for 2021 og planrammer for perioden 2022-2029 fremgår av vedlegg 2 *Budsjett- og planrammer*. Det vises også til leveransevedlegg 3 *Investeringer*.

De angitte planrammene skal legges til grunn for planlegging i perioden. Det presiseres at planrammene ikke gir budsjett disponeringsfullmakt, men gir en oversikt over forventet tildeling i årene som kommer.

I 2 | RELEVANT IKT-INFRASTRUKTUR

Forsvarsmateriells avhengighet av en god og relevant IKT-infrastruktur er økende dersom vi effektivt skal kunne løse våre oppgaver og samhandle 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.

Ambisjonen for utviklingen av en relevant IKT-infrastruktur i planperioden er:

- Utnytte sektorløsninger hvor det er effektivt og beredskapsmessig nødvendig å etablere og utnytte egne løsninger og initiativ tilpasset etatens egenart og behov for fleksibilitet.
- Utøve en effektiv styring av etatens interne IKT-understøttelse koordinert med den sektorielle styringen som utøves av Forsvarsstaben.
- Kontinuerlig oppdatere oversikt over etatens informasjonssystemer og deres forvaltnings- og sikkerhetsmessige status.
- Kontinuerlig utvikle prosesser, teknologi og organisasjon i tråd med IT- og digitaliseringsstrategien.
- Styrke etaten innen IKT-styring, virksomhetsarkitektur og IKT-sikkerhet.

Gjennom Forsvarsdepartementets IKT-strategi for sektoren iverksettes en rekke tiltak for å forbedre IKT-virksomheten. Forsvarsstaben vil i 2021 overta den strategiske styringen av IKT-området på vegne av Forsvarsdepartementet og sørge for koordinering med øvrige etater. Videre har Forsvarsmateriell en sentral rolle i å fremskaffe ny IKT som bedre møter Forsvarets og sektorens behov. Mye av dette skal realiseres gjennom program Mime/MAST.

I denne konteksten og som bruker av IKT skal Forsvarsmateriell være tydelig på etatens spesifikke behov for IKT-understøttelsen av egen virksomhet og hvordan denne skal utvikles i et prosess-, teknologi- og organisasjonsperspektiv. Denne sammenhengen beskrives i vår IT- og digitaliseringsstrategi. Strategien beskriver med utgangspunkt i etatens digitale modenhet (evnen til å anvende og utnytte teknologi) tiltak for å bedre styring, implementering, utnyttelse og fornyelsen av Forsvarsmateriells IKT-understøttelse (IKT-infrastruktur). Strategien vil være et levende dokument som oppdateres jevnlig.

En relevant IKT-infrastruktur skal understøtte digital samhandling og produksjon, og være i samsvar med god praksis for informasjonssikkerhet. Prioritering og intern IT-styring sikrer at vi benytter ressurser og innsats koordinert mot en felles agenda og/eller handlingsplan, og at gjennomføringen av de enkelte initiativ er effektiv.

13 | KOMPETENTE MEDARBEIDERE

For å nå våre mål og understøtte våre hoved-, styrings- og støtteprosesser er kompetente medarbeidere en avgjørende ressurs. Vår evne til å inneha kompetente medarbeidere påvirkes av organisatoriske virkemidler og rammebetingelser som incentivsystemer, lederskap, medarbeiderskap, struktur og kultur. Videre er også atferd og holdninger blant våre ledere og medarbeidere sentrale forutsetninger. Fagvedlegget *Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap* (vedlegg 6) setter overordnet mål og retning.

Fremtidsbildet i fagvedlegget beskriver ønsket tilstand i 2024. Ambisjonen er at vi skal ha:

- Tydelig og kompetent ledelse
- Kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring
- Kompetanse for fremtiden

Ett sentralt initiativ i perioden er styrt og langsiktig kompetanseledelse, som skal bidra til at organisasjonens kompetanse styres helhetlig. Det inkluderer blant annet å få oversikt over – og analysere organisasjonens nåværende kompetanse. Videre skal vi lage prognoser for hvilken kompetanse vi må anskaffe eller utvikle, på bakgrunn av fremtidige behov.

Vi må også bygge fleksibilitet eller mobilitet i bruk av kompetanse. Prioritering av kompetansearbeidet er også en forventning til oss i tildelingsbrevet for 2021. Vi skal ha en balansert personell- og kompetansestruktur. Det er klare føringer for reduksjonen av andel militære stillinger i perioden. Militær kompetanse skal prioriteres til områder der det er vanskelig å finne sivil kompetanse som kan dekke behovet.

Vi skal øke andelen av spesialister blant våre militære. I tillegg forventes det at vi har identifisert og planlagt nødvendige tiltak for å øke kompetansemangfoldet innen utgangen av 2021.

Strategisk kompetanseledelse beskrives også i vedlegg 7 *Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell*. Der beskriver vi tre hovedområder for å sikre styrt og langsiktig kompetanseledelse:

- Videreutvikle styringsinformasjon innenfor kompetanse
- Utvikle HR-funksjonen til å bli en strategisk HR-partner
- Etablere en helhetlig prosess for kompetanseledelse

Hvert hovedområde i planen har flere tiltak som er konkrete handlinger som skal bidra til at målene realiseres. Noen av disse tiltakene er videreført fra *Fase III plan for videre utvikling 2017-2020*.

Et ledd i systematisk satsning på kompetanseutvikling er FMA-skolen. Den skal utvikles videre og effektiviseres i planperioden. FMA-skolen er et sentralt verktøy i utvikling av kompetanse internt i Forsvarsmateriell. Prosjektet Ordning for militært tilsatte (OMT) er i sluttfasen. I planperioden skal ordningen evalueres, og stillingsmatrisen skal tilpasses ytterligere til den nye utdanningsordningen i Forsvaret og etter hvor riktig militær kompetanse finnes.

Kompetansekodeverket er en del av sektorens prosjekt for Karriere, Kompetanse- og Talentutvikling (KKT). Nye kodesatte og riktige stillingsbeskrivelser skal bidra til at vi bedre skal kunne definere hvilken kompetanse vi har og synliggjøre kompetansegap for organisasjonen. Vi skal også øke organisasjonens kompetanse i kontinuerlig forbedring og utvikling av våre ledere. Det inkluderer en videreutvikling av vår lederplattform med tydelige krav og forventninger og utvidet tilbud om læring og utvikling for ledere. Andre prioriterte tiltak for 2021 er å videreutvikle Forsvarsmateriells strategi for kompetanse. Vi vil for eksempel se på hvordan vi kan bruke kompetanse på tvers i etaten som kan bidra til å styrke sårbare kompetanseområder.

Kompetansestrategi og funksjonelle kompetanseplaner må kunne omsettes til praktisk handling, for eksempel i form av faglige utviklingsprogrammer og tiltaksplaner for hvilken kompetanse en skal rekruttere og hvilken en skal utvikle. Et viktig ledd for å lykkes med utviklingen av kompetanse er å anskaffe et e-læringsverktøy og lage årshjul for kompetanseutvikling. Gjennom medarbeider-samtaler skal linjeleder og ansatte etablere en kompetanseutviklingsplan som et ledd i medarbeider-utvikling for den enkelte.

HR-funksjonen skal være en godt etablert strategisk partner som er med på å sette mål og retning, samt sikre at HR-prosessene behandles riktig og effektivt. For å videreutvikle denne funksjonen vil det derfor utarbeides en kompetanseplan for HR og linjelederrollen.



Noen av våre medarbeidere

KAPITTEL 6 | FELLESBESTEMMELSER

ARBEIDSMILJØ

Vi legger vekt på å fremme et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø med rammevilkår som gir medarbeidere mulighet for å realisere sitt potensiale og gjøre en god jobb.

Vi vil videreføre arbeidet i samsvar med HMS-handlingsplan⁷ vedtatt av vårt arbeidsmiljøutvalg. Arbeidet med å videreutvikle en godt fungerende verneorganisasjon med aktive verneombud og lokale arbeidsmiljøutvalg videreføres.

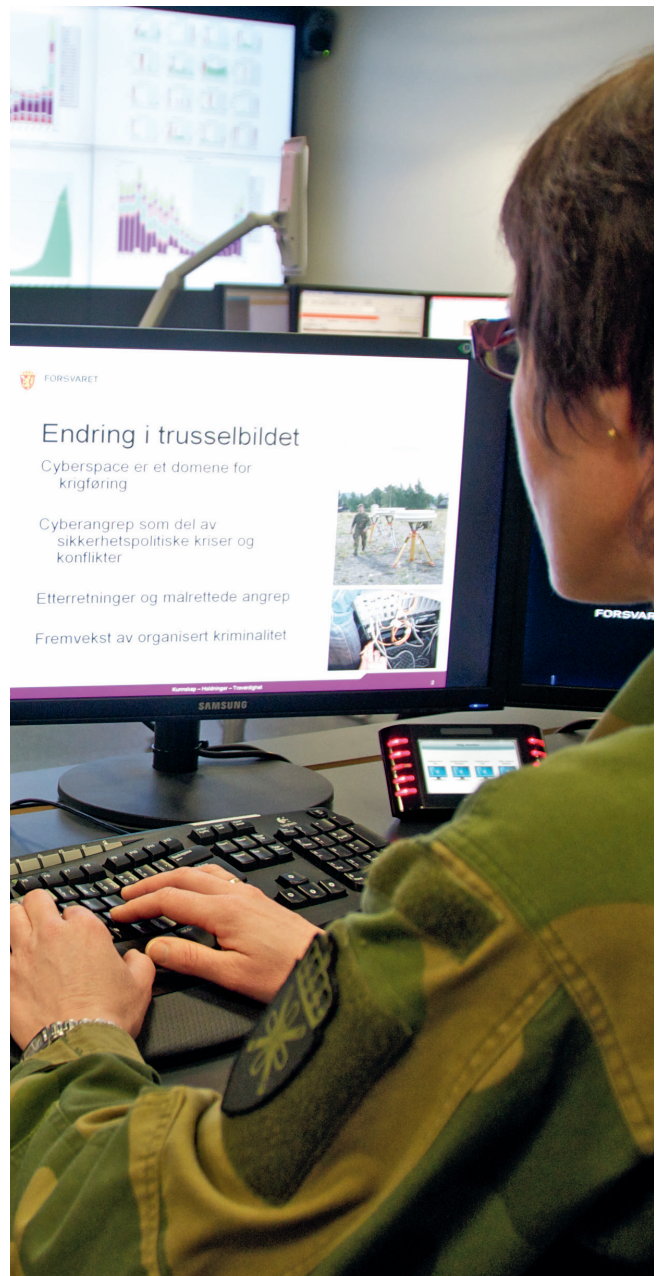
HMS-arbeidet utøves kontinuerlig og systematisk. Systematisk HMS-arbeid fremmer helse og trivsel og forebygger ulykker og skader på ansatte. Verne-tjenesten består av arbeidsmiljøutvalg (AMU) med underutvalg, hovedverneombud (HVO), verneombud (VO) og bedriftshelsetjenesten.

Sykefravær

Vi har et lavt nivå på sykefravær som var på 2 prosent i 2020. I 2021 skal vi jobbe for å videreføre dette lave nivået. Blant annet skal lokale AMU (LAMU) identifisere relevante forebyggende tiltak for å opprettholde et lavt arbeidsrelatert sykefravær eller frafall.

For å sikre at ansatte som er syke raskest mulig vender tilbake til arbeid, skal linjeleder sammen med den syke ha en tett dialog under sykdomsforløpet med fokus på tiltak som kan bidra til at det målet nås.

Sykefraværet og inkluderende arbeidsliv (IA) er en del av det systematiske HMS-arbeidet. Etatens IA-mål er integrert i HMS-handlingsplanen.



⁷ HMS-handlingsplan finnes i styringssystemet under styring og kontroll
– Arbeidsmiljø (HMS)

Uønskede hendelser

Vi hadde få uønskede hendelser i et HMS-perspektiv i 2020. Arbeidet med forebygging videreføres i 2021.

Oppfølging av medarbeiderundersøkelse

Det er et lederansvar å følge opp medarbeidere. Medarbeiderundersøkelsen spiller en viktig rolle i denne oppfølgingen. I november 2019 ble det for andre gang gjennomført en medarbeiderundersøkelse. Frem til neste medarbeiderundersøkelse, som gjennomføres i slutten av 2021, skal kapasiteter/avdelinger jobbe med tiltakene som er nedfelt i lokale handlingsplaner.

ETIKK

Det er høye krav og forventninger til Forsvarsmateriells etiske standard. Alle i Forsvarsmateriell skal være kjent med vårt verdigrunnlag og våre etiske regler og skal etterleve disse i vårt daglige arbeid.

Mobbing eller annen form for trakassering aksepteres ikke. Alle skal bli behandlet med respekt. Vi har nulltoleranse for korrupsjon og arbeider systematisk med å redusere risikoen for økonomiske misligheter i tilknytning til vår virksomhet.

Vi har som mål å foreta effektive anskaffelser som understøtter en positiv samfunnsutvikling som tar hensyn til mennesker, samfunn og miljø. For å kunne

nå dette målet stilles det en rekke krav til de som ønsker å bli våre leverandører. Dette omfatter krav til leverandørens sosiale ansvar, miljøansvar, økonomiske ansvar, korrupsjonsforebygging, samt krav til leverandørens virksomhetsstyring.

Som støtte til dette arbeidet har vi utviklet et system for arbeidet med samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility) og et integritetsprogram som består av fem komponenter; verdigrunnlag, etiske retningslinjer, anti-korrupsjonsprogram, kompetansebygging og integrering i HR-prosessene. Dette vil bli videreutviklet i 2021, med særlig fokus på utvikling av anti-korrupsjonsprogrammet og samfunnsansvar hos våre leverandører.

OMSTILLING OG MEDBESTEMMELSE

Vi vil fortsette arbeidet med å videreutvikle etaten i tråd med føringer gitt fra Forsvarsdepartementet i tildelingsbrevet, og videreutviklingsplanen for 2021-2024 (vedlegg 7).

Det vil også i 2021 være en del omstillingsaktiviteter, blant annet vil det settes i gang en fase 2 etter omstillingen av Landkapasiteter. I tillegg fortsetter arbeidet med strategisk samarbeid (MAST/Mime), OMT og tilpasning til EMAR (European Military Airworthiness Requirements).

Målsetningen er at det skal være involvering/medvirkning i en tidlig fase og medbestemmelse i tråd med lov- og avtaleverk. Det er viktig at de ansatte blir ivaretatt, og at det er et godt samarbeidsklima mellom ledelsen og de tillitsvalgte. Involvering/medvirkning gir også bedre grunnlag for at de beslutninger som skal fattes og gjennomføringen blir enklere og bedre. Et tiltak for å fremme dette er at omstillingsprosessene er forankret på forhånd gjennom drøfting av mandat, samt reell involvering/medvirkning.

Vi drøfter og forhandler saker i henhold til hovedavtalen. I tillegg gis det informasjon om sentrale prosesser. Presiseringer, endringer og tillegg fra Forsvarsdepartementet i supplerende tildelingsbrev er ikke gjenstand for drøftinger eller forhandlinger på etatsnivå.

Forsvarsmateriells budsjettforslag

Hovedtillitsvalgte involveres ved at de kan gi en drøftingsuttalelse om Forsvarsmateriells budsjettforslag til Forsvarsdepartementet, jf. hovedavtalen med tilpasningsavtalen.

Direktør Forsvarsmateriells plan

Behandling av *Direktør Forsvarsmateriells plan* skjer i henhold til hovedavtalen med tilpasningsavtalen.





YTRE MILJØ OG STRÅLEVERN

Forsvarsmateriells arbeid med ytre miljø og strålevern omfattes av Internkontrollforskriftens⁸ krav til systematisk arbeid og dokumentasjon.

Systematisk arbeid med ytre miljø forbedres i Forsvarsmateriell ved etablering av etatens miljøstyringssystem. Miljøstyringssystemet skal innrettes slik at det er i samsvar med den internasjonale standarden ISO14001 om miljøledelse. Dette innebærer blant annet kartlegging av etatens miljøpåvirkning, målsetting for klima- og miljøarbeidet og utarbeidelse av en strategi og handlingsplan for arbeidet. Miljøledelsessystemet skal være integrert med etatens styringssystem, og forbedres kontinuerlig. Etablering og utvikling av miljøstyringssystemet skal skje i lys av FNs bærekraftsmål, regjeringens klima- og miljømål, og forsvarssektorens egne mål. Arbeidet med å få på plass et miljøledelsessystem starter i 2021. Dette gjøres gjennom å identifisere og kartlegge miljøaspekter og fastsette mål for miljøarbeidet.

Det etableres et Miljøkontor som skal ivareta oppfølging og koordinering av vårt virksomhetsansvar innen miljøledelse. Miljøkontoret skal også ivareta rollen «sentral strålevernskoordinator» og lede videreutviklingen av strålevernorganisasjon i tråd med krav i strålevernloven og internkontrollforskriften.

Samarbeid internt og med øvrige etater i sektoren innen ytre miljø og strålevern videreutvikles for et helhetlig sektorarbeid, og for bedre utnyttelse av kompetanse. I samarbeid med de andre etatene skal det utarbeides en felles klima- og miljøstrategi.

⁸ Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften), FOR-1996-12-06-1127

FNS BÆREKRAFTSMÅL

Forsvarsdepartementet ønsker å sette fokus på integrasjon av bærekraft i videreutviklingen av sektoren gjennom et målrettet, strategisk arbeid. Dette skal sikre at utviklingen i forsvarssektoren er en del av Norges bidrag til å nå FNs bærekraftsmål. Med bakgrunn i dette skal vi følge opp regjeringens ambisjon om å nå FNs bærekraftsmål.

I Forsvarsmateriell pågår det arbeid på flere områder som kan knyttes opp mot bærekraftsmålene, blant annet innen økonomi, HR, investering og miljø. Videre skal det utarbeides en analyse knyttet til FNs bærekraftsmål som skal danne grunnlag for oppfølging av arbeidet i Forsvarsmateriell. Analysen skal vurdere områder og aktiviteter som er relevante i arbeidet, inkludert områder som går ut over de rent forsvarspolitiske. Identifiserte områder og aktiviteter skal deretter prioriteres og knyttes opp mot Forsvarsmateriells mål, med knytning til FNs bærekraftsmål. Videre skal det lages en tiltaksliste knyttet til de prioriterte områdene. Bidrag til alternativanalyser i investeringsplanlegging og oppfølging av kravene til leverandører innenfor etisk, sosial og grønn handel skal være reflektert blant tiltakene.

Arbeidet med å realisere bærekraftsmålene skal være en integrert del av hele virksomheten, og avdelinger i Forsvarsmateriell må samarbeide for å oppnå god planmessig og helhetlig tilnærming til FNs bærekraftsmål.

Tett samarbeid med resten av sektoren sørger for at det totale bærekraftsansvar overholdes. Videre vil utnyttelse av den samlede kompetansen i sektoren sikre at gevinstene som ligger i økt bærekraft blir løftet og utnyttet.

OPPFØLGING OG RAPPORTERING

Vår interne styring vil forholde seg til et komplett mål bilde som ivaretar de tre perspektivene:

- Understøtte sektormålbildet (etatsstyring)
- Bidrag til Forsvarssjefens mål bilde (leveranseperspektivet)
- Styring og utvikling av etaten (intern styring)

Rapportering av resultater og effekter til Forsvarsdepartementet tilpasses behovet for styringsinformasjon. Samhandlingen med Forsvaret gjennomføres i henhold til samhandlingsavtaler og etablerte arenaer for sektorsamhandling. Videre følger vi opp og rapporterer forhold vedrørende internasjonalt materiellsamarbeid og nasjonal forsvarsindustriell strategi.

Det er en forutsetning at vi har god virksomhetsstyring og at vi har evne til å videreutvikle virksomheten gjennom gode mål og innovasjon, intern styring, risikohåndtering, kontroll og oppfølging.

Etatsstyringen

Styringsdialogen mellom Forsvarsdepartementet og Forsvarsmateriell omfatter Instruks for Forsvarsmateriell, Forsvarsdepartementets tildelingsbrev med supplerende tildelingsbrev, tertialrapporter og årsrapport samt referater fra etatsstyringsmøter (ESM). Etatsstyringsmøter gjennomføres tre ganger hvert år. Rapporteringen fra oss til Forsvarsdepartementet skjer gjennom tertialrapporter som omfatter mål oppnåelse og risikovurderinger. Videre utarbeider vi en ugradert årsrapport. Virksomhetsregnskap rapporteres i 2. tertialrapport og årsrapporten. Samlet økonomistatus og status på det enkelte prosjekt rapporteres månedlig.

Intern oppfølging og rapportering

Oppfølgingen av *Direktør Forsvarsmateriells plan* skjer gjennom etablerte styringsprosesser.

Styring på overordnet nivå foregår i Forsvarsmateriells ledermøter. Oppfølging av status på måloppnåelse samt relevante styringsindikatorer og risikovurdering foregår i Business Review mellom direktør og undergitte sjefer cirka fire ganger årlig, basert på individuelle mål- og resultatavtaler. Rapportering foregår månedlig, tertialvis og årlig. Det rapporteres månedlig på prognose for årsresultat per kapittel og post, status for investeringsprosjektene og status for virksomhetsregnskap.

I tabell 1 under fremkommer frister for månedlig rapportering. Datoer og frister kan justeres i de respektive virksomhetsprosessene.

Det gis ut separate skriv for:

- Retningslinjer for budsjettprosessen og oppdatering av *Direktør Forsvarsmateriells plan*
- Retningslinjer og maler for kapasitetenes innspill til tertialrapportene
- Retningslinjer for stabs- og fagavdelingenes arbeid med utforming av rapportene

TABELL 1

FRISTER FOR MÅNEDLIGE RAPPORTERINGER 2021

MÅNEDRAPPORTERING FOR:		– ØKONOMISTATUS KONTANT – FID STATUS – STATUS VIRKSOMHETSREGNSKAP	INTERNKONTROLL ØKONOMI
2020	Desember	13. januar	20. januar
2021	Januar	10. februar	19. februar
	Februar	10. mars	19. mars
	Mars	9. april	20. april
	April	10. mai	20. mai
	Mai	10. juni	18. juni
	Juni	-	-
	Juli	10. august	20. august
	August	10. september	20. september
	September	11. oktober	20. oktober
	Oktober	10. november	19. november
	November	10. desember	20. desember
	Desember	14. januar	20. januar 2022

ÅPEN OG TROVERDIG KOMMUNIKASJON

Vårt oppdrag er å utruste Forsvaret med tidsriktig og relevant materiell. Som statlig etat er vi avhengig av tillit til at vi løser samfunnsoppdraget i henhold til vårt mandat.

God og lett tilgjengelig informasjon om virksomheten er et viktig bidrag til dette. Vår dialog med media og omverdenen skal være preget av åpenhet og profesjonalitet. Vår kommunikasjon skal bidra til økt digital samhandling internt, i forsvarssektoren, og med våre leverandører.

Våre eksterne kommunikasjonsmål:

- Skape tillit til vår virksomhet gjennom åpen og ærlig kommunikasjon
- Til enhver tid ha oppdaterte og brukervennlige nettsider

Våre interne kommunikasjonsmål:

- Kommunikasjonen skal bidra til økt digital samhandling og økt kompetanse om hvordan nye digitale verktøy og samarbeidsformer kan øke vår produktivitet
- Alle våre medarbeidere skal kjenne til vårt målbilde og oppnådde resultater
- Kommunikasjonen skal bidra til kunnskapsdeling og kulturbygging

Kommunikasjonsplanen med aktiviteter er tilgjengelig digitalt på våre intranettsider.

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 | IKRAFTTREDELSE

Direktør Forsvarsmateriells plan 2021-2024 settes i kraft med virkning fra 1. januar 2021.



Kystjegerne under øvelse Cold Response 2020

KAPITTEL 8 | VEDLEGG

Tittel	Gradering	Periode
1 Mål- og resultatstyring	- unntatt offentlighet	2021–2024
2 Budsjett- og planrammer	- begrenset	2021–2029
3 Investering	- begrenset	2021–2024
3A Leveranser investering	- begrenset	
3B Prioritetsmatrise	- begrenset	
4 Eierskaps- og materiellforvaltning	- unntatt offentlighet	2021–2024
4A Forvaltning - SUP-matrise	- begrenset	
5 Utfase- og avhendingsplan	- unntatt offentlighet	2021–2024
5A Utfasing - SUP-matrise	- begrenset	
6 Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap	- unntatt offentlighet	2021–2024
7 Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell	- unntatt offentlighet	2021–2024
7A Aktivitetsliste - unntatt offentlighet		
8 Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan	- unntatt offentlighet	2021–2024
9 Internrevisjonsplan	- unntatt offentlighet	2021

VI UTRUSTER FORSVARET

