



FORSVARSMATERIELL

DIREKTØR FORSVARSMATERIELLS PLAN

FOR GJENNOMFØRING AV LANGTIDSPLANEN

OPPDATERT FOR

2022



INNHALDSFORTEGNELSE

Kapittel 1		Kapittel 6	
SITUASJONSBILDE	3	FELLESBESTEMMELSER	28
		Arbeidsmiljø	28
Kapittel 2		Etikk	28
MÅLBILDE	5	Omstilling og medbestemmelse	29
		Ytre miljø og strålevern	30
Kapittel 3		FNs Bærekraftsmål	31
RESULTATMÅLENE	6	Oppfølging og rapportering	32
R1 Fremskaffelse av materiell og tjenester til		Åpen og troverdig kommunikasjon	34
avtalt tid, kostnad og ytelse	7	Rettelser og tillegg (R&T)	34
R2 Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning	11		
R3 Et beredskapsklart forsvarsmateriell	16	Kapittel 7	
		IKRAFTTREDELSE	35
Kapittel 4			
AKTIVITETENE	18	Kapittel 8	
A1 Forsvarlig styring og kontroll	18	VEDLEGG	35
A2 Modernisering og effektivisering	21		
Kapittel 5			
RESSURSENE	23		
I1 Balansert økonomitildeling	24		
I2 Relevant IKT- infrastruktur	24		
I3 Kompetente medarbeidere	26		



ALLE FOTO: FORSVARET

KAPITTEL 1 | SITUASJONSBILDE



Ula-klassen undervannsbåt under øvelse dynamic Mongoose 2017

2022 er det andre året i forsvarssektorens langtidsplan¹ (LTP) *Evne til forsvar – vilje til beredskap*. Forsvarsdepartementet har i tildelingsbrevene til etatene gitt føringer for sektorens gjennomføring av langtidsplanen og fremhever viktigheten av bedre sektorsamhandling for å nå målene som er satt.

Forsvarsdepartementet forutsetter i tildelingsbrevet for 2022 at vi evner å modernisere virksomheten for å utnytte muligheter og å møte trusler og raske endringer. Vi må evne å integrere ny teknologi, innovasjon og prosessforbedringer, samt bærekraft i hele spekteret av vår virksomhet. Det forutsettes videre at samhandlingsprosesser, insentiver og organisasjonskultur er innrettet for å oppnå en slik integrering.

Sammen med instruksen for etaten og Forsvarssjefens plan for 2022–2033 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. Det legges til grunn at den enkelte leder utarbeider mer detaljerte planer for sin egen virksomhet. Vi må i våre 2022 planer tilpasse oss korona situasjonen og utnytte de mulighetsrom som blant annet nye digitale løsninger gir oss for å opprettholde våre leveranser med lavest mulig smitte.

¹ Prop. 14 S (2020–2021) *Evne til forsvar – vilje til beredskap* Langtidsplan for forsvarssektoren 2021 – 2024

Våre hovedoppgaver, å *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 i langtidsplanen. Dette gjør vi gjennom å avstemme oppdrag og ambisjon i hovedprosessene (*fremskaffe, forvalte og utfase*) med Forsvaret.

Langtidsplanen legger opp til en sterk vekst i materiellinvesteringer i planperioden. Samtidig som store prosjekter som nye ubåter, maritime patruljefly 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 skytjenester) og Mime (program for kampnær IKT). Det legges større vekt på samarbeid med både industri og andre nasjoner i perioden samt å utarbeide tiltak som gjør det enklere for små og mellomstore bedrifter (SMB-er) å levere innenfor investeringsanskjaffelsene. 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 uttrangeres. 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 Orion og Sea King.

Forsvarsdepartementet legger til grunn at eventuelle endringer i vårt kapasitetsbehov ivaretas 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 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 samt klima og miljø, som alle må ses i sammenheng. Vi 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.

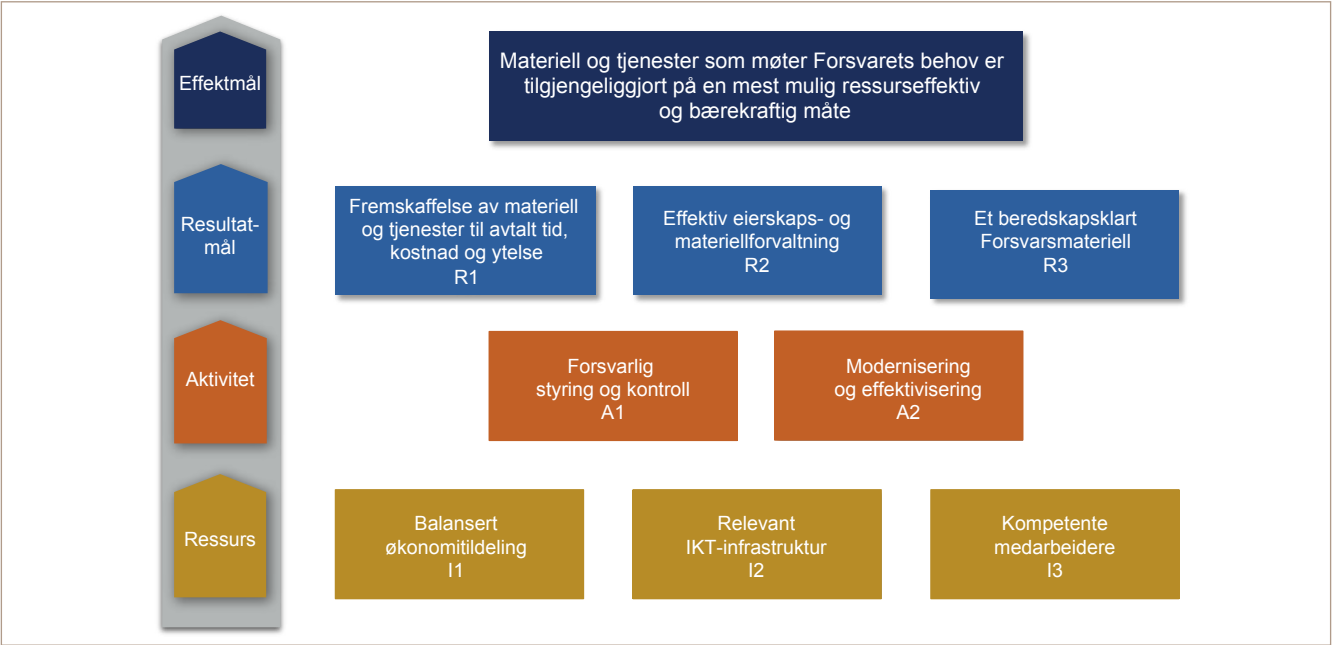
KAPITTEL 2 | MÅLBILDE

Figur 1 viser målbildet vårt. Målbildet beskriver sammenhengen mellom ressursene og aktivitetene våre og resultatene og effektene vi skaper. Ressursene og aktivitetene støtter opp under resultatmålene våre. Resultatmålene er de sentrale resultatene vi skaper for å oppnå effekten *Materiell og tjenester som møter Forsvarets behov er tilgjengeliggjort på en mest mulig ressurseffektiv og bærekraftig måte*. For 2022 har Forsvarsdepartementet også inkludert tjenester i effekt og resultatmålet for å reflektere at vårt ansvar også inkluderer å *fremskaffe, forvalte og avhende tjenester*.

Vi skal gjennomføre planlagte og besluttede fremskaffelser og forestå eierskapsforvaltning, inkludert avhendinger, i tråd med strukturutviklingen i sektorens langtidsplan og i henhold til rammer fra oppdragsgiver og prosjekteier. Eierskapsforvaltningen skal legge til rette for at materiellet forblir

sikkert, tilgjengelig, relevant og kostnadseffektivt. Vi skal utøve vår virksomhet i fred, krise og krig og således understøtte Forsvarets operative evne og beredskap i tråd med de krav som til enhver tid stilles gjennom sektorens instruksjoner og retningslinjer innenfor beredskapsområdet. Vi skal støtte Forsvarsdepartementet og Forsvaret med materiellfaglige rådgivning/utredninger i sektorens langtidsplanlegging og gjennomføringsplanlegging.

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. Styringsparametere er av både kvantitativ og kvalitativ art. Fullstendig beskrivelse av mål med styringsparametere og oppdrag finnes i vedlegg 1 *Mål- og resultatstyring*.



FIGUR 1 Forsvarsmateriells målbilde 2022

KAPITTEL 3 | RESULTATMÅLENE



F-35 kampfly

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 2022 og i de nærmeste årene bistå Forsvaret på materiellsiden med å fase inn en rekke nye kapasiteter og gjennomføre flere store oppgraderinger av eksisterende kapasiteter. Dette vil bidra til å underbygge teknisk og operativ relevans, og vil på sikt styrke Forsvarets operative evne. Veksten på investeringsområdet er betydelig de kommende år. I 2022 vil det fokuseres på å videreføre arbeidet med å effektivisere investeringsområdet, herunder øke produksjonen av beslutningsgrunnlag. Dette for å sikre planlagt omsetning som møter tiltenkt strukturutvikling i langtidsplanen.

I tildelingsbrevet ber Forsvarsdepartementet spesielt om at vi gjennom eget arbeid, bistand til Forsvaret i KVU-arbeidet og gjennom rådgivningsfunksjonen bidrar til at sektoren unngår forsinkelser i utarbeidelse av beslutningsgrunnlag, og i gjennomføring av prosjektene, slik at besluttet strukturutvikling oppnås.

Resultatmålet *Fremskaffelse av materiell og tjenester til avtalt tid, kostnad og ytelse* innebærer å produsere beslutningsunderlag i henhold til rammer gitt i oppdrag fra oppdragsgiver og prosjekteier, å gjennomføre godkjente materiellprosjekter og overføre materiell og tjenester til bruker.

Vår ambisjon er å anskaffe og innfase materiell raskere. Vi skal planlegge og gjennomføre materiellprosjekter i tråd med sektorens prosjektmodell

PRINSIX og retningslinjer gitt av Forsvarsdepartementet, herunder *Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren*². Vi skal alltid søke å benytte handlingsrommet som ligger i PRINSIX og retningslinjene, til å differensiere og gjøre tilpasninger som gir rom for hurtigere og smidigere anskaffelser. Det kreves betydelig kompetanse for å se mulighetene, derfor er kompetanseheving på alle nivåer i sektoren nødvendig for å utvikle investeringsområdet. I tillegg må samarbeidet med Forsvaret og Forsvarsdepartementet intensiveres, slik at planarbeid og prioriteringer skaper mulighet for å optimalisere vår ressursbruk.

Det skal legges til grunn en nøktern «godt nok»-tilnærming ved anskaffelse av materiell, og driftskonsekvenser av besluttede og planlagte investeringer skal være tilstrekkelig utredet og synliggjort og kunne holdes oppdatert i materiellens levetid. Materiellens informasjonssystemer skal i tillegg kunne godkjennes i henhold til sikkerhetslovens krav.

Ambisjonene for planperioden er:

- å gjennomføre godkjente prosjekter på tid
- å øke produksjonen av beslutningsunderlag
- å heve kvaliteten på oppdragsavklaringer og ressurssetting
- å etablere realistiske gjennomføringsplaner
- å være en aktiv pådriver for forbedringer og effektivisering av investeringsområdet i sektoren
- å videreutvikle rollen som rådgiver innenfor investeringsvirksomheten i sektoren

² Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren, 10 desember 2019

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.

Fokusområder i planperioden:

- 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 konseptvalgutredninger (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. Den enkelte oppdragsanalyse skal vurderes ut fra kapasitetens totale ressurssituasjon. Kapasitetene må sørge for at det avsettes nødvendige ressurser i egen virksomhetsplan, basert på prosjekteiers planer for denne prosjektfasen.

Vi utpeker intern prosjektleder eller leveranseansvarlig med koordinerende myndighet for våre leveranser og sørger for tidlig involvering av ulike bidragsyttere.



Skroget til det første av de nye Jan Mayen-klasse kystvaktfartøylene ble møtt av forgjengeren KV Nordkapp, da slepet kom til Norge i september 2021

Fokusområder i planperioden:

- gi tydelige råd om hensiktsmessige avgrensninger av KVU og om når det er fornuftig å søke alternativer for å etablere nødvendig kunnskapsnivå til å gjennomføre neste fase
- ved mottak av oppdrag etablere felles forståelse om ambisjon, gi tilbakemelding til oppdragsgiver og gi råd om ressursfastsetting og etablere egen tidslinje
- utfordre til nøkternhet i Forsvarets ambisjoner og krav

Utarbeidelse av sentralt styringsdokument

Vi har som prosjektansvarlig normalt ansvaret for å utarbeide sentralt styringsdokument. Kapasitetene må sørge for at arbeidet tas inn som en integrert del av virksomhetsplanleggingen, og sette av nødvendige ressurser basert på Forsvarets plan for denne prosjektfasen.

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

Fokusområder i planperioden:

- på bakgrunn av kapasitetenes oversikt over egen delportefølje og gjennomføringsrisiko etablere realistiske gjennomførings- og tidsplaner
- i utarbeidelsen av styringsdokumenter legge til rette for lavest mulige LCC-kostnader for materiellet

Gjennomføring av prosjekter

Vi har ansvaret for prosjektgjennomføringen og overføring av materiell og tjenester til drift. Vår investeringsportefølje og prioriteringer for det enkelte prosjekt styres gjennom årlig tildelingsbrev, investeringsplan og prioriteter i Forsvarssjefens plan. Det å avsette nødvendige ressurser til denne fasen er en integrert del av kapasitetenes virksomhetsplanlegging.

Prosjektgjennomføringen medfører ofte samarbeid på tvers av kapasitetene og involvering av andre aktører internt og eksternt. God interessenforståelse og -håndtering er sentralt for å oppnå avtalte resultatkrav innenfor faktorene tid, kost og ytelse. Forsinkelser i leveranser fra industrien er ofte en av årsakene til forsinkelser i gjennomføringsfasen. Vi skal legge større vekt på leverandøroppfølgingen som et tiltak for å sikre økt leveransesikkerhet fra industrien og at Forsvaret får materiellet til riktig tid.

I 2022 skal vi videreføre arbeidet med strategisk samarbeid med forsvarsindustrien, internasjonale partnere, andre statlige virksomheter og øvrig næringsliv for å oppnå bedre og mer fleksibel utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Vi skal utarbeide tiltak som gjør det enklere for små og mellomstore bedrifter (SMB-er) å levere innenfor investeringsanskaffelsene. Det skal i større grad anskaffes kommersielt tilgjengelige varer og løsninger som er kostnadseffektive i et livssyklusperspektiv, og som dekker Forsvarets behov og departementets forsvarsindustrielle vurderinger.

Fokusområder i planperioden:

- Det skal etableres realistiske fremdriftsplaner.
- Det innføres krav om kontinuerlig planlegging, der årets planavslutning er sammenfallende med neste års basislinje.

- Det skal som et minimum opprettes en fremdriftsplan for faseoverganger i tidligfaseoppdrag i samarbeid med Forsvaret.
- Det skal påses at forholdene er lagt til rette for at forvaltning, drift og utvikling av materiellet gir best mulig totaløkonomi i et levetidsperspektiv.

Rådgiverrollen

Innenfor investeringsvirksomheten har vi en tydelig rådgiverrolle overfor Forsvarsdepartementet, Forsvaret og de øvrige etatene. Dette inkluderer alle fasene i investeringsprosessen, herunder prosessutvikling, kvalitetssikring og bidrag innenfor driftsanskaffelser. Rådgiverrollen er i tillegg knyttet til materiellsamarbeid – inkludert internasjonalt materiellsamarbeid, industrisamarbeid, industri-sikkerhet og ivaretagelse av sensitiv, norskutviklet forsvarsteknologi.

Effektivisering

Vi skal videreføre arbeidet med å effektivisere investeringsprosessen og bidra i Forsvarets arbeid med effektivisering av investeringsvirksomheten innenfor rammen av Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet i sektoren.

Fokusområder i planperioden:

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

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 eierskapsforvaltning³ skal ivareta eiers (Forsvarsdepartementets) krav til materiell og den kapasitet det skal gi i hele materiellets levetid, innenfor 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 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* omfatter de viktigste leveransene innen etatens ansvarsområde. Dette inkluderer blant annet utøvelse av fagmyndighet materiell, ivaretagelse av systemansvaret, ivaretagelse av materiell-sikkerhet, støtte til Forsvarets driftsanskaffelser, rådgivning samt utfasing og avhending av utrangert materiell.

På IKT-området skal det foretas en omfattende oppgradering for å sikre en bedre evne til informasjonssinnhenting, -utveksling og -bearbeiding. Denne moderniseringen vil også omfatte flere av materiellsystemene. Vi ser også en utvikling der forvaltningen skjer ut fra felles kravsett blant allierte med eventuelle tilpasninger til norske forhold, og at sektoren gjennom strategisk samarbeid utnytter industrien til å utføre oppgaver som sektoren tidligere har utført selv.

Ambisjonene for planperioden er

- å ivareta materiellsikkerheten
- å opprettholde og forbedre materielltilstanden i tråd med overordnede prioriteringer og krav til sikkerhetstilstand
- å bidra til å effektivisere materielldriften og -forvaltningen, herunder øke tempoet i utfasing og avhending av materiell
- å utvikle rådgivningsfunksjonen og sektorens kompetanse innenfor ansvarsområdet
- å implementere og videreutvikle SAP som IT-understøttelse for materiellforvaltningen og -driften
- å bidra til utfasing og avhending av større materiellsystemer som F-16, P-3 og Sea King
- å bidra til nedleggelse av basene Bodø og Andøya og avhending av tilhørende utrangert materiell
- å identifisere og integrere relevante bærekraftsmål i eierskaps- og materiellforvaltningen

³ Forsvarsdepartementets retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren, 18. januar 2016



Hærens kampvogn
CV9030

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 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*.

Fagmyndighet materiell

Som fagmyndighet materiell fastsetter vi krav og 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 om 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 FNs 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 materielldriften 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. I perioden skal etatens system for systematisk oppfølging av materiell dokumenteres bedre og gjennomgående innarbeides i etatens styringssystem.

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.

Forsvarsmateriell er som fagmyndighet materiell ansvarlig for å sette rammene for materiellsikkerheten til det enkelte materiell⁴. Rammene utarbeides på bakgrunn av blant annet omfattende lovkrav, materiellets tekniske egenskaper, standarder, bruksområde og andre myndigheters krav. Fagmyndighet materiells rammer vil normalt være beskrevet i materiellets godkjenningsskjema og mer detaljert i systemets tekniske dokumentasjon. For å ivareta materiellsikkerheten kreves det at materiellets 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 bruksforbud, bruksbegrensning eller krav om tiltak.

Støtte til Forsvarets driftsanskaffelser

Vi støtter Forsvarets gjennomføring av driftsanskaffelser som eierskapsforvalter. 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.

Rådgivning og kompetanse

Vi skal utvikle vår 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.

Utfase 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 av materiellets levetid. Vi skal rådgi Forsvaret om hvilket materiell som bør utrangeres og utfases. Tidsriktig utrangering og avhending av materiell

⁴ Forsvarsdepartementets retningslinjer for materiellsikkerhet i forsvarssektoren, 13. mai 2016



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



skal bidra til å frigjøre ressurser knyttet til drift og materiellforvaltning samt understøtte sektorens omdømme.

For 2022 har Forsvarsdepartementet gitt føringer om at det skal vurderes om materiell i slutfasen har et salgspotensial, slik at driftsprofilen kan innrettes mot forventet avhendingsmetode i god tid før materiellet utrangeres fra Forsvaret. Videre presiseres det at Forsvarsmateriell skal etablere en avhendingsplan innen 30. april 2022. Planen skal gjenspeile Forsvarets utrangeringsplan. Basert på denne planen skal Forsvarsdepartementet vurdere hvilke resultatkrav som er hensiktsmessige.

Utfase- og avhendingsplan (vedlegg 5) 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 materiell-systemer 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

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. 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 Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet i forsvarssektoren er det identifisert et betydelig potensial innenfor vedlikehold og materielldrift som skal realiseres i de kommende år.

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 vi anvender. Ut fra ansvarsfordelingen i sikkerhetsloven er det Forsvaret som fremsender søknader om sikkerhetsgodkjenning basert på blant annet vår teknisk dokumentasjon. Handlingsplanen fra 2021 videreføres til 2022. Rapportering på fremdrift til Forsvarsdepartementet gjøres under resultatmålet R2 Effektiv eierskaps- og materiellforvaltning.

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. *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.

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

Vi skal ha et beredskapsplanverk som dekker de forberedelser som må gjøres i fredstid, og som 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 til stede i alle deler av krisespekteret. Videre skal vi levere en robust materiellforvaltning som ivaretar de krav som gjelder i de ulike deler av krisespekteret.

Vi skal også 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 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.

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 krisespenntet.
- 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 2022 gjennomføres to viktige øvelser som vi vil være involvert i: Cold Response 2022 og Polaris Gram 2022.
- 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.

For 2022 er det gitt et eget oppdrag knyttet til tiltak vedrørende utilsiktede hendelser som skal rapporteres i første tertialrapport. Dette gjelder:

- I lys av erfaringene fra koronapandemien skal vi vurdere om det bør opprettes flere avtaler med sivile myndigheter om faste eller adhoc-liaisoner.
- Vi skal gjennomføre en risiko- og sårbarhetsanalyse av de mest relevante utilsiktede hendelsene som er beskrevet av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i *Analyser av krisescenarioer 2019*, og følge dette opp i kriseplanverket og med andre nødvendige tiltak. Vi vurderer selv hvilke hendelser som er mest relevante.

Nedenfor beskrives de viktigste aktivitetene som gjennomføres i 2022 for å sikre måloppnåelse på 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 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. I 2022 skal vi prioritere å ferdigstille scenarioer for alvorlige hendelser i fredstid i kapasitetene. Videre skal plan for vår støtte til Forsvarets operasjoner ferdigstilles.

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. I 2022 skal det fokuseres på beredskap i fremskaffelsesprosessen.

Beredskap som en integrert del av all virksomhet

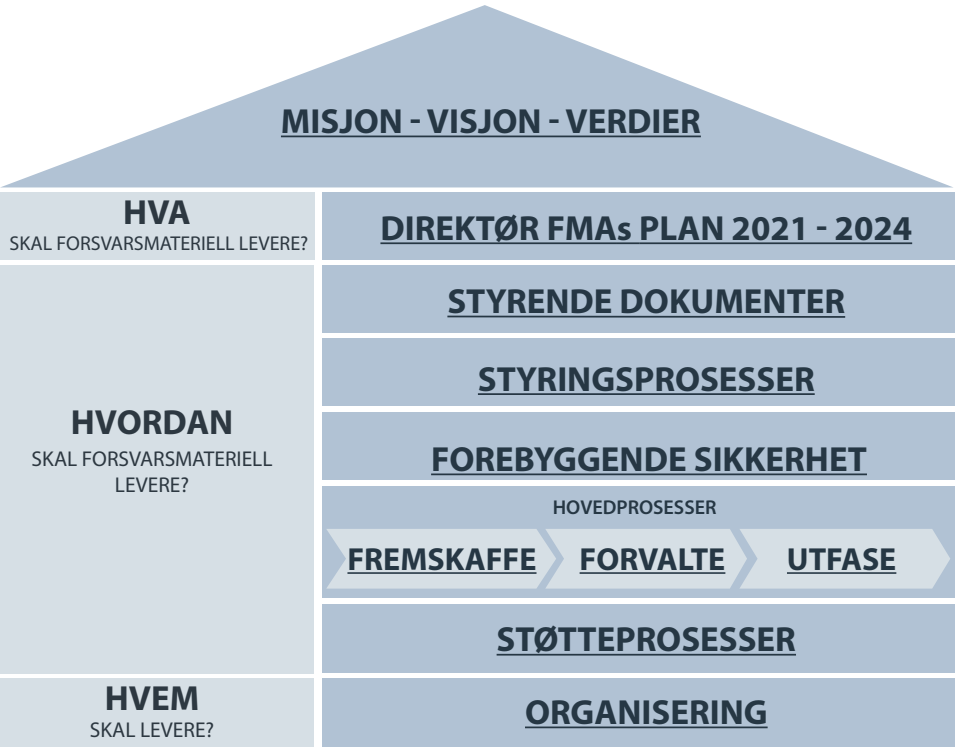
For å løse våre oppgaver og kunne understøtte Forsvaret i krise og krig må vi innarbeide en beredskapskultur hvor alle ansatte vurderer, og i nødvendig grad innarbeider, beredskap i sitt fag- og ansvarsområde. Et virkemiddel for å lykkes er å få på plass forbedret planverk for trening og øving. Personellet og den enkelte avdeling/kapasitet må øve slik at de får en grunnleggende evne til å ivareta egen beskyttelse samtidig som hovedoppgavene ivaretas. I 2022 skal vi i større grad systematisere kompetanseheving innenfor beredskap og øke forståelsen av Forsvarets oppgaver i hele krisespekteret.

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 kapasitets-

behov krever at vi moderniserer, videreutvikler og effektiviserer måten vi jobber og organiserer oppgavene på for å nå resultatmålene.

A1 | FORSVARLIG STYRING OG KONTROLL



FIGUR 2 Forsvarsmateriells styringssystem

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 modenhetsvurderinger, ledelsens gjennomgang og vurderinger fra internrevisjonen. Økt fokus på forebyggende sikkerhet vil videreføres i 2022.

Ambisjonen for planperioden er

- å videreutvikle vårt styringssystem
- å videreutvikle risikostyringen
- å videreutvikle dokumentasjonen av hovedprosess *forvalte*
- å ha en internkontroll som etterleves på alle nivåer

Styringssystemet

Styringssystemet vårt skal bidra til å sikre god styring og kontroll. Styringssystemet skal tydeliggjøre ansvar, roller og myndighet samt hvordan ulike prosesser i vår virksomhet skal gjennomføres. Formaliserte helhetlige og hensiktsmessige prosesser i styringssystemet er viktig for å sikre etterlevelse og kontinuerlig forbedring av styring og kontroll. Det legger også til rette for spesifikke digitaliserings- og effektiviseringstiltak.

I 2021 er Direktiv for virksomhetsstyring oppdatert med nytt vedlegg J – *Forvaltning av styringssystemet*. I 2022 vil vi implementere dette styrende dokumentet. I styringssystemet skal det være enkelt å se hvem som har sentrale roller i forbindelse med våre prosesser. Tidlig i 2022 vil vi samle prosessforvalterne for å starte opplæring i utøvelse av rollen. Sentralt for prosessforvalterne vil være å videreutvikle informasjonen som ligger i styringssystemet etter en felles mal.

Videreutvikle risikostyringen

Risikovurderinger og oppfølging av risiko skal være en integrert del av vårt system for styring og kontroll. Risikostyringen er integrert i alle våre hoved-, styrings- og støtteprosesser. Vårt fokus på videreutvikling i 2022 omfatter i hovedsak etablering av felles begrepsapparat og metode.

Proessen gjennomføres for etaten som helhet samt i kapasitetene og fag- og stabsavdelingene. Risikooppfølging behandles i ledermøtet og i separate møter med direktøren for å innfri de mål og krav som er fastsatt for 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 etterprøvbarehet og øker tilliten til vår forvaltning og virksomhetsstyring. I 2022 vil vi fortsette arbeidet med å videreutvikle og følge opp dokumentasjon og etterlevelse av etablerte kontroller, både i kapasiteter og 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 egenevalueringer i alle kapasiteter og avdelinger. Vurderingene skal danne grunnlag for forbedringer for etaten. I tillegg til

den årlige vurderingen av modenheten på styring og kontroll vurderes også en hoved-, støtte- eller styringsprosess.

Forebyggende sikkerhet

Vi skal ha et forsvarlig sikkerhetsnivå, slik at infrastruktur, materiell, objekter, informasjon og personell beskyttes i tråd med de krav sikkerhetsloven⁵ 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.

Vi oppdaterte i 2021 oversikten over skjermingsverdige informasjonssystemer, gjennomførte risikovurderinger av systemene og skaffet oversikt over sikringsstatus for disse. Oversiktsbildet skal holdes oppdatert i planperioden.

I starten av 2022 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, samt beskyttelse av vår egen funksjonalitet. Utover i 2022 vil funn fra gjennomførte risikovurderinger 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.

I planperioden vil vi fortsette å styrke forebyggende sikkerhet med stor vekt på kompetanseheving og bygging av en felles, god sikkerhetskultur. Oppnåelse av et forsvarlig sikkerhetsnivå krever personell med sikkerhetsfaglig kompetanse og oppdatert trusselforståelse. Fortsatt satsing på lærlingordningen innen sikkerhetsfaget vil vurderes videreført. Arbeidet med ivaretagelse av objekt- og informasjonssikkerhet i hele krisespekteret vil videreføres. En mer detaljert beskrivelse av videreutviklingen av Forsvarsmateriells plan for forebyggende sikkerhet finnes i vedlegg 7 *Plan for videreutvikling*.

En god sikkerhetskultur som omfatter alle deler av virksomheten, fremmes gjennom kontinuerlig og systematisk arbeid. I 2022 vil vi fortsette å fokusere på opplæring innen forebyggende sikkerhet som en integrert del av FMA-skolen. Sikkerhetsseksjonen vil øke støtten til kvalitetssikring av risikovurderinger i alle faser av materiellanskaffelser.

Internrevisjonen

Internrevisjonen (IR) er Forsvarsmateriells tredjelinje i internkontrollsystemet. Internrevisjonsplanen for 2022 finnes 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
- å utvikle kultur og kompetanse for innovasjon
- å 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. Ambisjonene for planperioden er:

- økt tempo 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 jobber vi aktivt med videreutvikling innenfor disse områdene:

1. Kompetanse

Vi skal oppnå styrt og langsiktig kompetanseledelse gjennom å utarbeide en helhetlig kompetansestrategi og prosess for strategisk kompetanseledelse. Arbeidet med kompetansestrategien startet medio 2021 og vil ligge til grunn for videre kompetansearbeid utover i 2022.

2. Digitalisering

Vi skal jobbe for å bli en digitalt moden etat som evner å utnytte eksisterende og ny teknologi. Vi skal være innovative og endringsvillige for å skape en mer effektiv arbeidshverdag. Dette innbefatter mål som å skape en enklere hverdag for ansatte og brukere av tjenester, å levere helhetlige tjenester ut fra et brukerperspektiv og å sikre effektive prosesser og god ressursbruk i et sektorperspektiv. IT- og digitaliseringsstrategien ble utgitt tidlig i 2021 og inneholder seks satsingsområder:

- digital samhandling
- IT-plattform for FMA
- smidig og digitalt moden virksomhet
- kjernesystemer
- datadrevet virksomhet
- IT-funksjon tilpasset en digital tidsalder

I 2021 ble flere av områdene operasjonalisert gjennom egne tiltak i Forsvarsmateriell, mens andre er avhengig av fellesløsninger for sektoren. Et av satsingsområdene, *IT-funksjon tilpasset en digital tidsalder*, omhandler utvikling av IT-funksjonen i Forsvarsmateriell. Dette arbeidet vil ytterligere legge til rette for økt operasjonalisering av satsingsområdene i 2022 og fremover.

⁵ Lov av 01 juni 2018 nr. 24 om nasjonal sikkerhet

3. Strategisk samarbeid

Vi skal videreutvikle strategisk samarbeid og partnerskap med industri og andre aktører for å skape raskere, bedre, mer kostnadseffektive og innovative løsninger. I 2021 utarbeidet IKT-kapasiteter en rapport som beskriver strategisk samarbeid innenfor IKT-området. Det ble videre kartlagt og utviklet et grunnlag for felles konsept, metode og kriterier for inngåelse og oppstart av strategisk samarbeid. I 2022 skal arbeidet med utviklingen av strategisk samarbeid bidra til å forbedre forsvarssektorens evne til å løse oppgaver ved at sektoren aktivt tar i bruk virkemiddelet strategisk samarbeid/partnerskap. Dette vil medføre virksomhetsutvikling i kapasiteter og avdelinger innen prosess, teknologi og organisasjon (PTO-perspektivet).

Modernisering og effektivisering

Vi skal videreutvikle og effektivisere langs to spor:

- de etatsovergripende tiltakene i sektoren i regi av Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet (M&E) som koordineres av Forsvaret
- lokale tiltak internt i Forsvarsmateriell

Vi skal støtte Forsvaret i å oppnå kravet om å realisere gevinster tilsvarende 1,9 milliarder 2020-kroner i forsvarssektoren innen utgangen av 2024. For å realisere disse gevinstene har Forsvaret etablert Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet i Forsvarsstaben. I 2022 skal det effektiviseres for 450 mill. kroner. Det pågår et omfattende arbeid i dette programmet med å utrede, etablere og gjennomføre tiltak som sikrer at kravet tilfredsstilles.

En del av dette programmet er vår interne effektivisering hvor vi i langtidsplanen har etablert et krav om å realisere 65 mill. kroner i gevinster. Det er utarbeidet en egen plan for disse tiltakene i vedlegg 8 *Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan*. For 2022 er gevinstkravet på 22 mill. kroner.

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



Besetningsmedlem
på det nye rednings-
helikopteret SAR Queen

I 1 | 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. Internkontrollen skal være risikobasert og dokumentert og understøtte en god måloppnåelse på målbildet. Virksomhetsregnskapet skal benyttes i den interne styringen gjennom månedlig oppfølging av regnskap mot budsjett i kapasiteter og avdelinger. I 2022 vil oppfølging av kontantregnskap mot tildeling håndteres sentralt av økonomiavdelingen uten rapportering fra avdelinger/kapasiteter.

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 2022 gir oss en tildeling på kr. 1,9 mrd. på driften (post 01) og en tildeling på kr. 18,8 mrd. på investeringer (post 45).

Tildelingen for 2022 og planrammer for perioden 2023–2030 fremgår av vedlegg 2 *Budsjett- og planrammer*. Det vises også til vedlegg 3 *Investering*.

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

Vår avhengighet av en god og relevant IKT-infrastruktur vil være 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. Vi har en sentral rolle i å fremskaffe materiell, herunder IKT, som bedre møter Forsvarets og sektorens behov. Store deler av dette skal realiseres gjennom programmene Mime og MAST samt gjennom leveranser fra kapasitetene.

Forsvarsstaben er ansvarlig for den strategiske styringen av IKT-området i sektoren. Forsvarssjefen ga i desember 2021 ut Forsvarets IKT-strategi som beskriver Forsvarets perspektiv på den videre utvikling. Det er god overenstemmelse med vår egen IT- og digitaliseringsstrategi. Vi trenger IKT-understøttelse for å styre egen etat, samtidig som våre hovedprosesser inngår i Forsvarets prosessmodell. For å ivareta våre egne behov fremover må vi sørge for at våre behov innfris gjennom bruk av felles IKT i Forsvaret og sektoren. Alternativt må vi ivareta egne behov gjennom å tilrettelegge egen spesifikk IKT-understøttelse.

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

- primært å utnytte sektorløsninger hvor det er effektivt og beredskapsmessig nødvendig, men også å utnytte egne løsninger og initiativer tilpasset etatens egenart og behov for fleksibilitet der det er hensiktsmessig
- å utøve effektiv styring av etatens interne IKT-understøttelse koordinert med den sektorielles styringen som utøves av Forsvarsstaben

- å oppdatere oversikter over etatens informasjonssystemer og deres forvaltnings- og sikkerhetsmessige status
- å utvikle prosesser, teknologi og organisasjon kontinuerlig i tråd med IKT- og digitaliseringsstrategien
- å styrke etaten innen IKT-styring, virksomhetsarkitektur og IKT-sikkerhet

Vi må evne å påvirke utviklingsretningen og må kunne anvende og utnytte felles tilgjengelige produkter og tjenester. Vi må også være i stand til å utvikle egen IKT-understøttelse der dette er hensiktsmessig. Som etat skal vi være i stand til å planlegge og tilrettelegge egen IKT-understøttelse mest mulig koordinert. Realiseringen av utviklingsinitiativer skjer gjennom investeringsfinansierte prosjekter og gjennom tradisjonell forvaltningsdrevet utvikling og kontinuerlig forbedring som en del av normal drift.

I denne konteksten må vi være tydelige på våre spesifikke behov for IKT-understøttelse av egen virksomhet og hvordan denne skal utvikles i et prosess-, teknologi- og organisasjonsperspektiv. Denne sammenhengen beskrives i vår IT- og digitaliseringsstrategi (vedlegg 10). 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 ved behov. IT- og digitaliseringsstrategien har seks primære satsingsområder som vises i figuren under.

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 initiativer er effektive.



FIGUR 3 IT- og digitaliseringsstrategiens seks primære satsingsområder

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 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. Vedlegg 6 *Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap* 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

Et 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.

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.

I 2021 ble Forsvarsmateriells kompetansestrategi utarbeidet. Strategien har et kompetansemålbilde for perioden og egne tiltaksplaner for anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse. I 2022 fortsetter arbeidet med å operasjonalisere strategien ut i kompetanseplaner for hver enkelt kapasitet og fag- og stabsavdeling. I strategien vil kompetansemodellen bidra til å arbeide systematisk og helhetlig med kompetanseutvikling.

Et eksempel på systematisk og helhetlig satsing på kompetanseutvikling er FMA-skolen. Den skal videreutvikles og effektiviseres i planperioden. FMA-skolen er et sentralt verktøy i utvikling av kompetanse internt. Et viktig tiltak for å lykkes med utviklingen av kompetanse er å ta i bruk e-læringsverktøyet som ble fremskaffet i 2021, samt å lage et årshjul for kompetanseutvikling. Gjennom medarbeidersamtaler skal linjeleder og ansatte etablere en kompetanseutviklingsplan som et ledd i medarbeiderutviklingen. I tillegg er en prioritering i kompetansestrategien at vi også øker 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.

Vi vil også fortsette med å bygge fleksibilitet og mobilitet i bruk av kompetanse. Vi skal ha en balansert personell- og kompetansestruktur. Tildelingsbrevet for 2022 gir klare føringer for reduksjonen av andel militære stillinger i langtidsperioden. 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.

Ordning for militært tilsatte (OMT) er nå innført. I planperioden skal ordningen evalueres, og stillingsmatrisen skal tilpasses ytterligere til den nye utdanningsordningen i Forsvaret. Vi skal øke andelen av spesialister blant våre militære. I tillegg har vi identifisert og planlagt nødvendige tiltak for å øke kompetansemangfoldet som helhet gjennom vår kompetansestrategi.



Et stort spenn i oppgaver krever et tilsvarende spenn i kompetanse og erfaring blant våre medarbeidere.

KAPITTEL 6 | FELLESBESTEMMELSER

6.1 ARBEIDSMILJØ

Vi jobber kontinuerlig med å bidra til et forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte. Vår visjon for arbeidsmiljø, arbeidsmiljøpolicy, arbeidsmiljømål 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*.

Arbeidet med å videreutvikle en godt fungerende verneorganisasjon med aktive verneombud og lokale arbeidsmiljøutvalg videreføres.

Vi vil i 2022 videreføre arbeidet i samsvar med HMS-handlingsplan vedtatt av vårt arbeidsmiljøutvalg.

Sykefravær

Sykefravær og inkluderende arbeidsliv er en del av vårt systematiske HMS-arbeid. Vi har et lavt nivå på sykefravær, om lag 2 prosent i 2021. Det vil i 2022 bli jobbet aktivt med å holde sykefraværet lavt. Arbeidsgiver har en særskilt plikt til å følge opp arbeidsrelatert sykefravær.

Uønskede hendelser

Vi hadde få innrapporterte HMS-avvik i vårt avviks-system i 2021. Det er viktig at vi som etat lærer av våre feil og mangler. Vi vil derfor i 2022 jobbe videre med å forbedre vår avvikskultur.

Medarbeiderundersøkelsen

I 2022 vil det bli gjennomført en medarbeiderundersøkelse. I etterkant vil kapasiteter og avdelinger jobbe med forbedrings- og bevarings-tiltak som følge av undersøkelsen. Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen skal være fast punkt i Lokalt arbeidsmiljøutvalg (LAMU).

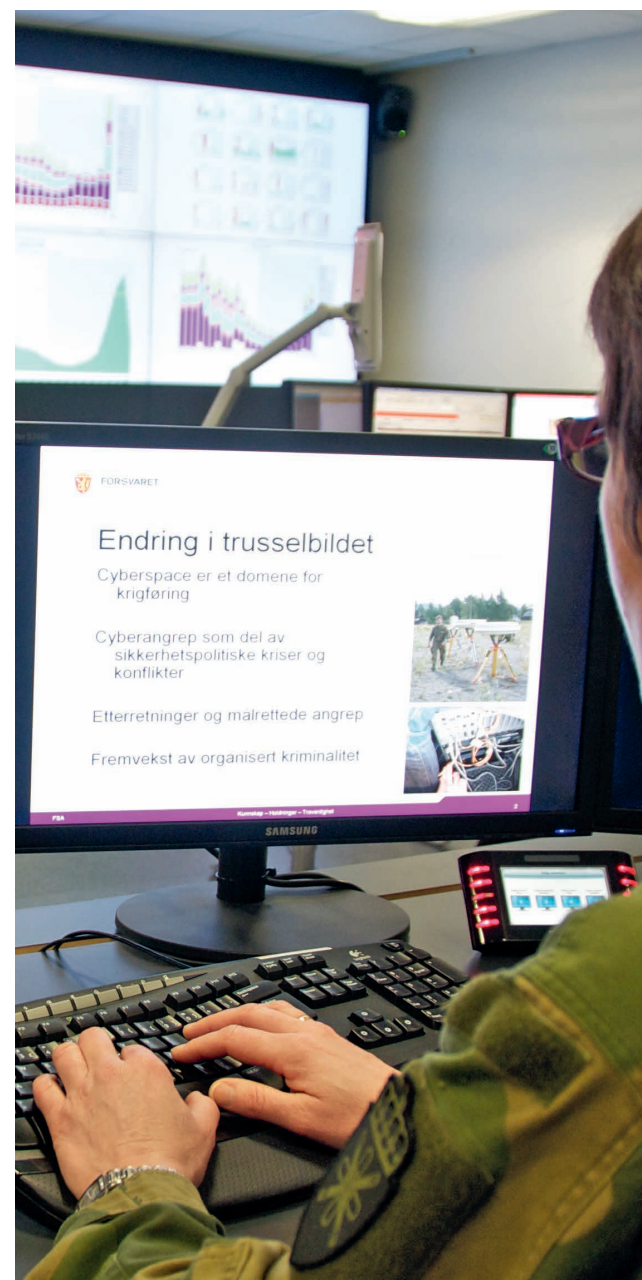
6.2 ETIKK

Det er høye krav og forventninger til vår etiske standard. Alle skal være kjent med vårt verdigrunnlag og våre etiske regler og skal etterleve disse i det daglige arbeidet.

Mobbing eller annen trakassering aksepteres ikke. Alle skal bli behandlet med respekt. Vi har null-toleranse 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 våre leverandører. Dette omfatter krav til leverandørens sosiale ansvar, miljøansvar, økonomiske ansvar og 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 2022, med særlig fokus på utvikling av anti-korrupsjonsprogrammet og oppfølging av samfunnsansvar hos våre leverandører.



6.3 OMSTILLING OG MEDBESTEMMELSE

Vi vil fortsette arbeidet med å videreutvikle etaten i tråd med føringer gitt av Forsvarsdepartementet i tildelingsbrevet og i tråd med videreutviklingsplanen (vedlegg 7).

Det vil også i 2022 være en del omstillingsaktiviteter, blant annet vil det bli satt i gang en fase 2 etter omstillingen av Landkapasiteter. I tillegg fortsetter arbeidet med strategisk samarbeid. Målsettingen 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 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 og gjennom reell involvering/medvirkning.

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

Forsvarsmateriells budsjettinnspill

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

Fristen for å oversende budsjettinnspillet til Forsvarsdepartementet er 29. april.

Direktør Forsvarsmateriells plan

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

6.4 YTRE MILJØ OG STRÅLEVERN

Vårt arbeid med ytre miljø og strålevern omfattes av krav til systematisk arbeid og dokumentasjon som er definert i *Forskrift om systematisk helse, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*⁶ (internkontrollforskriften).

For å sikre et systematisk arbeid med ytre miljø arbeides det aktivt med å etablere et miljøledelsessystem for etaten. Miljøledelsessystemet 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 i vårt styringssystem og forbedres kontinuerlig. Etablering og utvikling av miljøledelsessystemet skal skje i lys av FNs bærekraftsmål, regjeringens klima- og miljømål og forsvarssektorens egne mål.

⁶ Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften), FOR-1996-12-06-1127



Gardister fra 4. Gardekompani bidrar i det omfattende miljøprosjektet på Hjerkinna.

Arbeidet med å opprette et miljøledelsessystem videreføres i 2022. Miljøkontoret ivaretar oppfølging og koordinering av etatens virksomhetsansvar innen miljøledelse.

Miljøkontoret ivaretar også rollen sentral strålevernkoordinator, og leder videreutviklingen av det systematiske strålevernarbeidet i tråd med krav i strålevernloven, strålevernforskriften og internkontrollforskriften. Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet (DSA) har i januar 2022 gitt Forsvarsmateriell godkjenning til å anskaffe, importere, omsette og leie ut ioniserende strålekilder for bruk i forsvarssektoren. Eksempler på strålekilder som kan anskaffes er røntgenapparater for medisinsk diagnostikk og røntgenapparat og radioaktive kilder til teknisk/industriell eller forskningsmessig bruk. Godkjenningen er gitt med åtte vilkår som utdyper de generelle kravene i strålevernforskriften. Noen av vilkårene har vi allerede systemer for å følge opp. I 2022 vil arbeidet med å oppfylle de resterende vilkårene prioriteres.

Vår 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 videreutvikles for et helhetlig sektorarbeid og for bedre utnyttelse av kompetanse. Forsvarssektorens felles klima- og miljøstrategi, som ble utviklet i 2021, gir retning

og ambisjonsnivå for etatens videre klima- og miljøarbeid. Forsvarsdepartementet vil gi nærmere føringer for oppfølging i et supplerende tildelingsbrev i 2022.

6.5 FNS BÆREKRAFTSMÅL

Forsvarsdepartementet har satt 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. Vi skal ha et tett samarbeid med øvrige etater. Med bakgrunn i dette skal vi følge opp regjeringens ambisjon om å nå FNs bærekraftsmål.

I 2021 ble det utarbeidet en plan for oppfølging av etatens arbeid med bærekraft i 2022 (vedlegg 11).

Vi skal rapportere til Forsvarsdepartementet om status i arbeidet med bærekraftig utvikling, med vekt på oppfølging av klima- og miljøstrategien, og tydeliggjøre hvilke tiltaksområder vi prioriterer i det videre arbeidet.

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.

For å sikre et omforent og systematisk arbeid med FNs bærekraftsmål legges følgende til grunn:

- Bærekraft skal være en integrert del av vår virksomhet, både i arbeid knyttet til hovedprosessene og i den interne driften.
- Alle skal ha nok kunnskap og kompetanse innen bærekraft til å sikre at bærekraft blir ivaretatt i alle hovedprosesser og i intern drift.
- Det skal gjennomføres mest mulig bærekraftige anskaffelser ved at det tas smarte og bærekraftige valg på relevante områder i anskaffelsen.
- Krav til bærekraft som er stilt til leverandører, prosess og materiell, skal følges opp på en god måte i alle anskaffelser.
- Vi skal understøtte omstillingen til en mer sirkulær økonomi med fokus på mer effektiv ressursutnyttelse, materiell designet for lang levetid og økt grad av ombruk, reparasjon og materialgjenvinning. Omlegging til en sirkulær økonomi sikrer at råstoffer forblir i det økonomiske kretsløpet, samtidig som avfallsmengden reduseres.
- Det skal etableres bærekraftige løsninger for avhending der størst mulig andel materiell som fases ut, ender opp så nær toppen av avfallshierarkiet som mulig.

Etatens miljøledelsesarbeid vil inngå som en del av bærekraftsarbeidet og sikre at dimensjonen klima og miljø ivaretas.

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. Direktør Forsvarsmateriells plan er koordinert med Forsvarssjefens plan, og leveransene er avstemt med Forsvarets behov. Videre følger vi opp og rapporterer forhold vedrørende internasjonalt materiellsamarbeid og nasjonal forsvarsindustriell strategi.

Etatsstyringen

Styringsdialogen mellom Forsvarsdepartementet og Forsvarsmateriell baseres på 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 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

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

Styring på overordnet nivå foregår i Forsvarsmateriells ledermøter. Oppfølging av status på måloppnåelse samt styringsparametere og risikovurdering foregår også blant annet i oppfølgingsmøter mellom direktør og undergitte sjefer. Det rapporteres månedlig på prognose for årsresultat og status for investeringsprosjektene og status for virksomhetsregnskap. Rapportering på målbildet gjennomføres tertialvis som grunnlag for tertialrapporter. I 2022 er rapporteringsmalene til oppfølgingsmøter og tertialrapporter samordnet for å gjøre rapporteringen mindre ressurskrevende.

I tabell 1 på neste side fremkommer frister for rapportering i 2022. Datoer og frister kan bli justert 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

Internkontroll

I løpet av 2022 skal det etableres et nytt felles styringsverktøy *IK-FMA*, som skal inngå som en integrert del av vår virksomhetsstyringsprosess. I styringsverktøyet *IK-FMA* vil alle etablerte kontroller forvaltes i egne kontrollplaner som synliggjøres i et felles dashbord (kontrolloversikt) på tvers av kapasiteter og fag- og stabsavdelinger. Dashbordet vil til enhver tid gi et «statusbilde» av hvordan vi ligger an i gjennomføringen av våre risikoreduserende kontrollaktiviteter. Prosessforvalter *internkontroll* rapporterer månedlig status til økonomidirektør for utvalgte områder som er viktige for å sikre en forsvarlig forvaltning.

Tabell 1
frister for månedlige rapporteringer 2022

MÅNEDRAPPORTERING FOR:		FID STATUS	STATUS VIRKSOMHETSREGNSKAP INTERNKONTROLL ØKONOMI
2021	Desember	14. januar	14. januar
2022	Januar	10. februar	15. februar
	Februar	10. mars	15. mars
	Mars	11. april	13. april
	April	10. mai	13. mai
	Mai	10. juni	14. juni
	Juni	-	-
	Juli	10. august	15. august
	August	9. september	14. september
	September	10. oktober	14. oktober
	Oktober	10. november	15. november
	November	8. desember	13. desember
	Desember	13. januar 2023	13. januar 2023

6.7 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, herunder at materiell som oppfyller Forsvarets behov, er tilgjengelig på en mest mulig ressurseffektiv og bærekraftig måte.

Troverdig og lett tilgjengelig informasjon om virksomheten og våre leveranser er et viktig bidrag til dette. Vår dialog med media og omverdenen skal være preget av åpenhet og baseres på fakta.

Kommunikasjonsplanen med kommunikasjonsmål, tiltak og årsplan er tilgjengelig digitalt på våre intranettsider og på Teams.

6.8 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 2022 settes i kraft med virkning fra 1. januar 2022.

KAPITTEL 8 | VEDLEGG

Tittel		Gradering	Periode
1	Mål- og resultatstyring	- unntatt offentlighet	2022
2	Budsjett- og planrammer	- unntatt offentlighet	2022
3	Investering	- begrenset	2022–2024
	3A Leveranser investering	- begrenset	
4	Eierskaps- og materiellforvaltning	- unntatt offentlighet	2022–2024
	4A Forvaltning - SUP-matrise	- begrenset	
5	Utfase- og avhendingsplan	- unntatt offentlighet	2022–2024
	5A Utfasing - SUP-matrise	- begrenset	
6	Organisasjon, ledelse og medarbeiderskap	- unntatt offentlighet	2021–2024
7	Plan for videreutvikling av Forsvarsmateriell	- unntatt offentlighet	2021–2024
8	Tiltaks- og gevinstrealiseringsplan	- unntatt offentlighet	2022–2024
9	Internrevisjonsplan	- unntatt offentlighet	2022
10	IT- og digitaliseringsstrategi	- unntatt offentlighet	2021–2024
11	FNs Bærekraftsmål	- ugradert	2022

VI UTRUSTER FORSVARET

