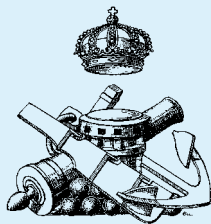


*Materieförsörjning till det svenska försvaret förr,
nu och i framtiden*

Av Gunnar Holmgren



Särtryck ur Tidskrift i Sjöväsendet N:r 4 2009

Sid 265-273



Generaldirektör
GUNNAR HOLMGREN

Gunnar Holmgren är ekonomie doktor och ledamot i Krigsvetenskapsakademien. Han är sedan 2005 generaldirektör för Försvarets materielverk.

Materieförsörjning till det svenska försvaret förr, nu och i framtiden

Högtidsanförande hållet vid Kungl. Örlogsmannasällskapets Högtidssammanträde i Karlskrona den 16 november 2009.

Materieförsörjningen står inför stora utmaningar. Försvarsmaktens uppgifter idag ställer helt nya krav när det gäller tidsförhållanden, interoperabilitet och att kunna verka i olika klimat. Sverige har gått från att haft en mycket hög självförsörjande-grad, till att inom de flesta områden vara beroende av omvärlden. Vad ställer det för krav? Hur kan vi minska sårbarheten? Innan den framtida materieförsörjningen till det svenska försvaret diskuteras är det viktigt att kort belysa den historiska bakgrunden. Det är viktigt att inse att det arv som vi har av materielsystem utvecklade för svenska förhållanden, måste beaktas i en strategi för framtiden. Allt kan inte förändras och bytas ut över en natt.

Först några reflektioner över det system vi haft, det vi har och vad som jag anser krävs i framtiden. Men låt mig börja med att ge min personliga syn på hur jag uppfattar att våra yttersta uppdragsgivare, svenska folket, ser på försvaret.

Min personliga syn

Min personliga bild är att Sveriges skattebetalare ser de närmare 40 miljarderna som går till försvaret mer eller mindre som en försäkringspremie. Skattebetalaren i allmänhet diskuterar inte direkt den

militära hotbilden i ett kort eller långt perspektiv. Man vill ha en försäkring som skall vara rimligt heltäckande och inte vara full av undantagsbestämmelser som säger att försäkringen inte täcker vissa händelser. I försäkringstermer brukar sådana begränsningar kallas force-majure klausuler, som finns med i de finstilla delarna av ett försäkringskontrakt. De flesta anser i grunden att försvaret skall med sina resurser kunna användas för alla situationer oavsett om det handlar om en civil katastrofsituation eller för att

möta ett militärt hot.

Skattebetalaren - som jag uppfattar henne - accepterar och stödjer att militära resurser utnyttjas för att medverka till att skapa fred och säkerhet i världen och att Sverige har ett ansvar för att medverka i internationella fredsbevarande operationer. Det finns dock två viktiga begränsningar. Den första är att de internationella insatserna skall kunna ske utan att försäkringen för händelser i Sverige eller vårt närområde negativt påverkas. Den andra begränsningen är att våra soldater i internationell tjänst inte utan förvarning skall behöva hamna i situationer där man tvingas ta orimligt stora risker. Vidare är det viktigt att det etiska uppträdandet hos våra soldater i internationell tjänst är oklanderligt. Indirekt ställs höga krav på myndigheterna att säkerställa att våra soldater har en bra underrättelsebild, väl fungerande materiel med god skyddsnivå och bra utbildning. I detta avseende ställs myndigheterna snabbt till svars om något går snett i en insatssituation oavsett om det handlar om insatser i Sverige eller utomlands.

Min personliga bild bygger inte på någon vetenskaplig undersökning av Sveriges skattebetalares uppfattning om försvaret. Min syn har utvecklats successivt under de senaste fyra åren i dialog och kontakter med människor som inte har sin dagliga uppgift inom försvaret. När jag träffar personer utanför försvaret försöker jag tillfället i akt och frågar hur de ser på försvaret. Efter hand har den mer försäkringstekniska bilden värkt fram. Naturligtvis kan man inte bortse från att min bakgrund som försäkringsdirektör och reservofficer också påverkat min syn på materieförsörjningen.

Den tidigare svenska modellen

Före murens fall var inriktningen att utveckla materiel som passade bäst för svenska förhållanden. Säkerhetspolitiskt var en stark inhemsk försvarsindustri av stort värde. Vi hade också uppgiften att planera för att bygga upp en större volym materiel genom så kallad återtagande eller uppbyggnadsplanering. Till följd av denna återtagandeplanering fanns det skäl att prioritera företag verksamma i Sverige. I en krissituation var det viktigt att den i Sverige verksamma industrin både hade kapacitet och förmåga att leverera ytterligare materiel och vidareutveckla det som redan fanns i beredskapsförråden. Planeringen byggde på att det var svårt att kunna säkerställa leveranser från företag i andra länder. I dag finns inget återtagande eller uppbyggnadsplanering alls, utan statsmakterna förlitar sig på att marknaderna så långt möjligt skall kunna leverera det försvaret behöver. Man kan med fog fråga sig om staten lite väl snabbt avvecklade denna planering. Någon form av tänkande på hur man kan bygga upp ett i dag relativt litet försvar till större volymer anser jag är motiverat i en försvarsbudget som omsluter närmare 40 miljarder kr.

Förutsättningarna före murens fall var annorlunda. Det fanns ett betydande värde att anskaffa svensk utvecklad materiel som tagits fram för utnyttjande i Sverige. Att utveckla i landet hade ett stort värde, inte minst vad gäller möjligheterna att vidareutveckla det som redan köpts. Av flera skäl var det viktigt att ligga på teknikens framkant. Om allt inte till 100 procent fungerade som beräknat fanns det tid efter genomförande av krigsförbandsövningar korrigera och rätta till det

som inte fungerade fullt ut. Försvarets ekonomi och volym möjliggjorde att det svenska försvaret kunde medverka i utvecklingen och i stor utsträckning vara referenskund till industrin. Staten var också generös med rättigheterna till den utveckling som skattebetalarna finansierat och begärde normalt endast nyttjanderätt och blygsam royalty till den försvarsmateriel som utvecklades med statlig finansiering. Försvarsindustrin var i stor utsträckning ägd av svenska intressen och det var viktigt att industrin och selsättningen utvecklades. Idag är situationen annorlunda och huvuddelen av de traditionella försvarsmaterieföretagen är ägda av utländska ägare. Något statligt ägande finns inte.

Mycket av det tekniska arbetet genomfördes i ett mycket nära samarbete mellan staten och försvarsindustrin. Staten var med i konstruktionen och integreringen av system i nära samarbete med tillverkande industri och konsultföretag med spetskunnande inom olika teknikområden.

Denna strategi gav betydande spin-off-effekter från den militära utvecklingen till det civila samhället. Det finns många exempel på företag som bildats med militär teknikutveckling som grund. En betydande del av vår framgång och tillväxt som industrination under efterkrigsåren bygger på landvinningar inom den militärtekniska utvecklingen. Flera generationer svenskar har således mycket att tacka den tidigare materieförsörjningsstrategin för.

Balansen internationellt och nationellt

Varför är den grundläggande synen på försvarets inriktning viktig när man

diskuterar materieförsörjningen? Naturligtvis påverkar valet av inriktningen på försvaret hur vi ser på nyttjandet av materielen. Skall all materiel kunna utnyttjas för internationella insatser? Skall alla materielssystem oavsett vad det handlar om för materiel kunna utnyttjas både hemma och borta? Skall alla stridsflygplan och örlogsfartyg kunna användas såväl i och över Östersjön som utanför Afrikas kust? Som jag ser det så är det en omöjlig ekvation i det korta perspektivet att ha all materiel användbar både för internationella och nationella insatser utan att det blir så kostsamt att den nationella försäkringen inte längre blir rimligt heläckande. Är det så svårt att få all materiel att fungera lika bra i Sverige som i internationella insatser kan man ju fråga sig? Med tid och pengar är naturligtvis allt möjligt.

Försvarsmaterielmarknaden är som de flesta inser inte en väl fungerade marknad med högt konkurrenstryck. Nationella begränsningar och särskilda villkor för försäljning och export tillhör vardagen. Det måste vi förstå och anpassa oss till. I stor utsträckning är det därför nödvändigt att använda materiel och utrustning som redan finns framme, ibland med mindre modifieringar och anpassningar för att kunna säkerställa leveranser i tid för de olika internationella insatser som planeras.

Dagens materieförsörjningsstrategi

Nu handlar den fastställda strategin om att i större utsträckning köpa färdigutvecklad befintlig materiel i första hand eller vidareutveckla den materiel som redan är inköpt. Är inte detta möjligt eller lämpligt skall materiel utvecklas till-

sammans med andra länder. Först i tredje hand kan det bli fråga om egen utveckling. Naturligtvis är verkligheten inte så digital som den offentliga strategin kan uppfattas. Staten är ju inte ointresserad av att industrin utvecklar nya materiel-system med bra teknikhöjd som kan behållas och utvecklas under en längre tid. Det är däremot betydelsefullt att ansvaret för att materielen kommer fram i tid och uppnår önskade prestanda, i huvudsak tas av industrin själv.

Det är viktigt att påpeka att varken Försvarsmakten eller FMV har uppgiften att utveckla ny teknik eller ta risker som på andra industriella områden tas av industrin själv. Vi kan konstatera att det näringspolitiska hänsynstagandet försvann i samma stund som regeringen beslutade att myndigheterna inte längre skulle planera för uppbyggnad/återtagande. Skall försvaret ha en näringspolitisk uppgift måste denna uppgift åter regleras av statsmakterna med en anvisad finansiering.

Dagens situation innebär att försvarsindustrin i större utsträckning än tidigare måste svara för och finansiera sin produktutveckling på egen hand precis som Volvo och SAAB får göra för sina nya bilmodeller. Min uppfattning är att de flesta försvarsindustriföreträdare i grunden inser detta faktum. Det finns dock flera problem för framtiden som måste hanteras. Det första är vikten av att ha en referenskund. Av lätt förståeliga skäl är det svårare att marknadsföra ett försvarssystem som inte utnyttjas eller är verifierad av den svenska försvarsmakten. Enligt min mening bör vi fundera ytterligare på referensaspekten. Det behöver inte betyda att svenska försvaret alltid skall vara beredda att köpa det som in-



Ubåtssystemet, ett av två specialfall inom materieförsörjningen.

Foto: Kockums

dustrin utvecklar. Det finns andra vägar, som att försvaret på olika sätt medverkar i test och utvärdering av nya produkter. Det kan handla om kvalitetstestning och verifiering av olika system.

Det andra problemet är vår exportlagstiftning, som i grunden förbjuder export av försvarsmateriel. Exporten bygger på undantag som motiveras av att det finns nationella intressen att export förekommer. Ett nationellt intresse kan till exempel vara att andra länder utnyttjar samma materiel eller teknik och därigenom skapas synergier för Sverige. Om Sverige inte har motsvarande intressen antingen genom att utnyttja samma teknik eller samma system är export i princip inte tillåten. Den tolkning som skett under de senaste åren är dock i grunden täm-

ligen pragmatisk. Något behov att snabbt se över exportlagstiftningen ser jag inte med dagens tillämpning.

Det finns som jag ser det två specialfall inom materielförsörjningen och det är stridsflygsystem och ubåtssystem. Dessa system är så kostsamma att utveckla och anskaffa att vi så långt möjligt måste försöka att vidareutveckla de system och koncept vi redan har i Sverige. Att inte satsa på vidareutveckling av Gripen-systemet och Ubåtssystemet innebär stora svårigheter och kostnader längre fram i form av köp från utlandet på en marknad som har många ofullkomligheter. Min syn på försvarets utveckling inkluderar ett bra nationellt försäkringsskydd. Ett trovärdigt nationellt försäkringsskydd inkluderar enligt min mening ubåtar och stridsflygplan, oavsett hur vi i framtiden kan komma att utveckla vårt säkerhetspolitiska samarbete. Mot bakgrund av de stora investeringar som gjorts nationellt i båda dessa system i kombination med hur marknaderna för ubåtssystem och stridsflygsystem i praktiken fungerar, blir en fortsatt nationell utveckling nödvändig. Naturligtvis är det viktigt att fortsatt utveckling kan delas av länder som valt att köpa samma system. Däremot finns det inget hinder att många andra materielsystem konkurrensupphandlas helt i enlighet med dagens materielförsörjningsstrategi.

Försvarsmateriel och kostnadsutvecklingen

Kostnaderna för försvarsmateriel utvecklas snabbare än inflationen. Detta är en slutsats som inte bara vi i Sverige har konstaterat. Man kan fråga sig varför? Är de statliga beställarna så dåliga förhandlare att vi accepterar prishöjningar som inte skulle accepteras på något annat om-

råde? Jag är övertygad att det inte förhåller sig på det sättet, utan förklaringarna måste sökas på andra håll.

Hur kan man då förklara de prishöjningar som både Sverige och andra länder har konstaterat inom försvarsmaterielområdet. I allt väsentligt handlar det om teknisk utveckling som gör försvarsmaterielen mer avancerad med successivt allt bättre prestanda. Det betyder att försvarsmaterielen kostar mer men kan också prestera mer. Man kan naturligtvis fråga sig om det skall ges någon ökad priskompensation om förvaret får vasare materiel som kan mer än tidigare generation. Som exempel kan fem moderna ubåtar klara mer än fem äldre. Då kan vän av ordning säga att då kan ni reducera antalet till fyra nya ubåtar eftersom de nya har bättre förmåga än de gamla. Därför behövs ingen extra priskompensation för de ökade kostnader som teknikutvecklingen leder till. Samtidigt är det inte så enkelt i en relativt liten försvarsmakt att fem ubåtar kan reduceras till fyra. Hur kapabla de än är så har vi 270 mil kust och de kan inte befinna sig på alla ställen samtidigt. Denna grundläggande fråga är på intet sätt ny och har diskuterats länge. Om man lite vårdslöst får citera Napoleon finns det kvalitet även i kvantitet.

Kvalitet kostar men bristande kvalitet kostar ännu mer i en konfliktsituation. Själv är jag inte så orolig för våra systems kvalitet utan snarare för kvantiteten. Hur avancerad materielen än är räcker det ändå inte till om man bara har råd med ett mycket litet antal.

Marknaden för materiel finns även i kriser

Det är lätt att tro att det inte finns en marknad för försvarsmateriel i kriser. Det har

aldrig varit på det viset. Det går att förvärva materiel i kris- och krigssituationer. Det finns många historiska belägg för det. Problemen är att priserna stiger med efterfrågan och varje land med en egen försvarsindustri kommer vilja tillgodose sina behov först. Ett litet land utan egna industriella resurser riskerar naturligtvis att komma sist i kön för beställningar av till exempel sjukvårdsutrustade helikoptrar och skyddsutrustning. Det är i praktiken omöjligt att lägga beställningar på kvalificerade stridflygplan och ubåtar i andra länder och få leveranser inom rimliga tider om omvärldssituationen skulle förändras.

Detta innebär i praktiken att det finns ett stort säkerhetspolitiskt värde med att ha en kompetent försvarsindustri i landet. Problemet är att denna industri måste kunna leva och utvecklas på egna meriter och vinna sina kontrakt i internationell tävlan. Det finns i dagens ekonomi ingen väg tillbaka till det kalla krigets materieförsörjningsstrategi. Men vi kan försöka att lära oss att kombinera lite av det bästa av det gamla med det bästa av det nya när vi diskuterar en utvecklad strategi för framtiden.

Det är också intressant att konstatera att inom EU-samarbetet nu diskuteras vad som kallas securities of supplies. Enkelt sammanfattat handlar det om att i första hand kartlägga områden där Europa inom försvarsmaterielområdet bör säkerställa att det finns egen kapacitet. Syftet är att minska beroendet av import från länder utanför Europa av viktigare komponenter och system. Detta arbete är komplicerat och svårt men visar att försörjningsberedskapsfrågorna inom EU nu börjar uppmärksammas. Arbetet är intressant och jag är övertygad om

att Sverige och Finland med sin tidigare erfarenhet av ekonomisk försvarsberedskap och krishandelsavtal har mycket att bidra med i detta arbete.

Framtida materieförsörjning

Hur kan ett litet land som Sverige vidareutveckla sin strategi för framtiden och agera på de försvarsindustriella marknaderna? För det första är det viktigt att konstatera att försvarsindustrin har ett betydande säkerhetspolitiskt värde inte bara för Sverige utan också i ett samarbetsperspektiv inom Europa. Samtidigt har vi varken tid eller pengar att ge vår egen industri utvecklingsbeställningar utan konkurrensutsättning i syfte att säkerställa kapacitet i framtiden. Ett av de viktigaste målen måste därför vara att underlätta handeln mellan länderna i Europa inom försvarsmaterielområdet och minska de nationella särregleringarna och motköpskraven i syfte att underlätta konkurrens på lika villkor. Här kan EU-samarbetet vara av stort värde för den svenska försvarsindustrin och ge möjligheter för dem att konkurrera på nationella marknader som idag är mer eller mindre stängda. I dagens regelverk finns möjlighet att prioritera inhemsk försvarsindustri på grund av säkerhetspolitiska skäl (det så kallade 296-undantaget i EU-fördraget). Problemet är att regelverket ger möjligheter att tillämpa undantaget på i stort sett all materiel oavsett om det i praktiken har ett säkerhetspolitiskt värde för landet eller ej. Det finns länder i Europa som tillämpar undantaget för att prioritera sin egen industri i första hand. Här försöker naturligtvis EU-kommissionen agera för att få medlemsländerna att minska överutnyttjandet av denna artikel. I längden



Gripensystemet, det andra specialfallet inom materieförsörjningen. Foto: Sara Burlage, Försvarets Bildbyrå

kommer med all sannolikhet kommissionen lyckas att begränsa denna möjlighet högst avsevärt.

Vi bör därför vara tydliga på vilka områden som vi anser att vi måste behålla det säkerhetspolitiska undantaget. Min uppfattning är att detta undantag bör förbehållas områden som fortsatt utveckling av JAS 39 Gripen och ubåtssystem samt några andra områden som kryptolösningar och sensorer. Om vi använder undantagsreglerna för att ge den svenska industrin beställningar utan konkurrens kommer det inte stärka deras förmåga att utvecklas i ett längre perspektiv. På vissa områden som till exempel ubåtar har vi i grunden inget alternativ till riktade nationella beställningar. Detta har att göra med att vi så långt möjligt måste kunna utnyttja arvet i form av redan anskaffad materiel för att minska våra kostnader i ett livscyelperspektiv. I sådana lägen så finns det behov av att upphandlingsmässigt kunna göra säkerhetspolitiska

undantag och genomföra en riktad anskaffning till industri verksam i Sverige. Det är dock viktigt att om ett undantag görs för ubåtsanskaffning att undersystemen så långt möjligt konkurrensutsätts för att pressa kostnaderna. Kan man inte konkurrensutsätta på den första nivån får man driva en hög grad av konkurrensutsättning av undersystemen.

Det finns också anledning att i detta sammanhang också ta upp offset (motköpskrav) som också tillämpas inom försvarsmaterielområdet. De innebär att om ett land köper materiel från utlandet skall den säljande industrin investera i motköp och industrisamverkan med det köpande landet. Alla som har arbetat med dessa frågor inser att motköpskrav driver upp priset och minskar konkurrensen. Efter långa diskussioner har nu EU-länderna kommit fram till ett gemensamt synsätt där offsetkraven begränsas till maximalt 100 procent av ordersumman. Offsetkrav om dubbla ordersumman har tidigare inte

varit ovanliga. Bara detta är en framgång. Nästa stora diskussion kommer att handla om vilka områden som kan omfattas av offset. EU-kommissionen anser i grunden att motköp inte får begäras utanför försvarsmaterielområdet.

Det är viktigt att vi inte driver en ”bror duktig” linje i denna fråga och själva upphör att ställa offsetkrav när de flesta andra länder fortsätter. Vi måste dock tillsammans med industrin utveckla våra tankar på vilka områden där vi anser att offset ger ett bidrag till Sveriges långsiktiga konkurrenskraft inom försvarsmaterielområdet.

Fem punkter för fortsatt utveckling.

Sverige måste av ekonomiska skäl och på grund av riskerna att inte få fram leveranser i tid till internationella missioner i högre utsträckning köpa redan färdigutvecklad och beprövad materiel. Långa och mer riskabla teknikutvecklingsprojekt kommer att bli mer sällsynta.

Detta kommer att leda till konsekvenserna att de i Sverige verksamma försvarsindustriföretagen i större utsträckning måste finansiera sin produktutveckling med egna medel och de inte kan räkna med att staten delar riskerna för att materielen inte kommer fram i tid. Det svenska försvaret kommer inte i samma utsträckning som tidigare kunna vara referenskund. De små och medelstora teknikföretagen kommer i betydligt mindre utsträckning kunna räkna med konsult och integrationsarbeten, där den svenska staten är beställare.

Jag anser att det finns ett antal saker som är viktiga i framtiden:

För det första är det viktigt att utnyttja civila produkter för militära tillämpningar

Den tidigare materielförsörjningsmodellen har som redovisats inneburit många positiva effekter till samhället. Är det möjligt i en utvecklad materielförsörjningsmodell kombinera en del av det gamla med det nya för att skapa ökad konkurrenskraft och spin-off effekter. Det handlar om att brygga över från det gamla till det nya på ett så bra och klokt sätt som möjligt. Det finns en stor potential att utnyttja civilt utvecklad materiel och komponenter i den militära materielanskaffningen (så kallad dual-use), med eller utan anpassning. Den svenska modellen bör innefatta att så långt möjligt bli ledande i att kunna anpassa civila produkter för militära ändamål. På detta område finns redan intressanta svenska produkter som till exempel Bofors haubits monterad på en civil dumper från Volvo. På detta område bör staten i sin kravsättning vid anskaffning vara mycket noga med hur kraven formuleras för att underlätta att i större utsträckning kunna utnyttja civila produkter med eller utan anpassning.

För det andra är det också viktigt att militära produkter används för civila tillämpningar i större utsträckning

Det finns också goda möjligheter att kommersialisera och utnyttja militärt utvecklade produkter i civila tillämpningar. Ett problem i sammanhanget är att de medel som försvaret disponerar inte får utnyttjas för att utveckla tillämpningar utanför försvaret utan riksdagens särskilda medgivande. Medel för teknikutveckling som syftar till att utveckla civila tillämpningar måste komma från andra finansierare, som till exempel Vinnova. Att utveckla

de möjligheter som att kommersialisera den utveckling som sker inom den militära sektorn för civil tillämpning bör vara en annan grundsten i den svenska modellen. I ett längre perspektiv kommer en ökad användning av den materiel som utvecklats för försvarsändamål ge lägre kostnader inte minst vad det gäller underhåll och vidmakthållande. Inom detta område finns det intressanta finansierings- och styrmodeller från USA. För att understödja tekniköverföring till det civila samhället bör Vinnova erhålla ett särskilt anslag för att i samarbete med FMV kunna stödja och medfinansiera sådan tekniköverföring. Det kan vara lämpligt att särskilt understödja en spridning av sådan teknikutveckling som sker i små och medelstora försvarsmaterieföretag.

Ett tredje viktigt område handlar om offset/motköpsstrategi

En tredje del i den svenska modellen bör innefatta en offsetstrategi som staten bör arbeta fram i nära samverkan med industrin. Som tidigare redovisats bör Sverige arbeta med frågorna på EU-nivå i syfte att skapa en mer öppen marknad. Om offsetkrav ställs vid statlig anskaffning är det viktigt att återflödet går till sådana områden där Sverige har möjligheter att ytterligare öka det tekniska spetskunnandet inom förvarsmaterielområdet. Vår konkurrensfördel ligger i mycket duktiga ingenjörer både i stora och små företag. Det handlar om att ytterligare stärka och bredda denna kompetens i samband med offset och industrisamverkansdiskussioner i samband med köp av försvarsmateriel från utlandet.

Det fjärde området handlar om försvaret som referenskund

En fjärde del i en utvecklad modell bör

vara att kunna medverka som referens till industrin. Från industrins sida framhålls ofta att det inte är möjligt att sälja ett nytt system om man inte först har sålt det till det svenska försvaret. Detta kommer inte att vara möjligt för Sverige eller för något annat EU-land i det långa loppet. Staten kan dock i ökad utsträckning medverka till en utprovning och verifiering av förvarsmateriel. Naturligtvis måste det ske i huvudsak med finansiering från industrin och i former som garanterar oberoende. Naturligtvis finns ett värde även för försvaret att delta och få ökad kunskap om nya system och produkter.

Slutligen, för det femte, bör vi vidta åtgärder för att säkerställa ökad försörjningsberedskap

Den femte delen bör vara att nu åter börja fundera i planeringshänseende på försörjningsberedskap och de möjligheter som vi har att i en förändrad omvärldssituation kunna verka för att öka kvantiteten av olika materielsystem. Vårt försvar har volymmässiga begränsningar och genom olika typer av planeringsåtgärder och optioner i samband med anskaffningar kan vi minska tiderna för att få fram materiel i en ett förändrat läge. Sverige bör också aktivt medverka i det arbete som påbörjats vad gäller försörjningsberedskap inom EU.

Avslutningsvis

Jag har nu utifrån min bild och mina erfarenheter försökt ge en bild över vad som krävs för att säkerställa en kostnadseffektiv materielförsörjning i framtiden. Jag menar att vi måste kombinera lite av det bästa av det gamla med det bästa av det nya när vi diskuterar en utvecklad strategi för framtiden. Fort och fel får stora oacceptabla konsekvenser.

TIDSKRIFT I SJÖVÄSENDET

FÖRSTA UTGIVNINGÅR 1836

KUNGL. ÖRLOGSMANNASÄLLSKAPET

- en av de kungliga akademierna -

Redaktör och ansvarig utgivare: Flottiljamiral Thomas E. Engevall

Redaktionens adress: Junibacken 9, 135 54 TYRESÖ

Telefon: 08-798 7139, alt. 070-588 7589, E-post: editor@koms.se

Plusgiro: 125 17-9, Bankgiro: 446-3220, Organisationsnummer: 935000-4553

Ärenden om prenumeration och övriga administrativa ärenden rörande tidskriften hänvisas till samma adress.

Kungl. Örlogsmannasällskapets postadress: Teatergatan 3, 5 tr, 111 48 STOCKHOLM

Telefon: 08-664 7018, E-post: akademien@koms.se

Plusgiro: 60 70 01-5, Bankgiro: 308-9257, Organisationsnummer: 835000-4282

Kungl. Örlogsmannasällskapets biblioteks adress: Amiralitetstorget 7, 371 30 KARLSKRONA Telefon/Telefax: 0455-259 93, E-post: library@koms.se

Tidskrift i Sjöväsendet utkommer i regel fyra gånger årligen (mars, juni, september och december). En ettårig prenumerationen kostar 250:- för prenumeranter med postadress inom Sverige och 350:- för prenumeranter med utrikes postadress. Avgiften betalas till plusgiro nr 125 17-9.

Om Kungl. Örlogsmannasällskapet så beslutar kan författaren till införd artikel belönas med akademiens medalj, hedersomnämning och/eller penningpris.