

# Revisionsverkets ställningstaganden

## Försvarmaktens system för styrning

Försvarmaktens huvuduppgift är det militära försvaret av Finland. Åren 2012–2015 genomgick Försvarmakten en stor reform där man bl.a. skar ned antalet truppförband, centraliserade tjänster, minskade antalet ledningsnivåer och förnyade arbetssätten. Revisionens mål var att bedöma modellerna för styrning av Försvarmaktens verksamhet och huruvida dagens system för styrning skapar goda förutsättningar för resultat och effektivitet. Föremål för revisionen var Försvarmaktens förfaranden och system för styrning.

Försvarsministeriet styr utvecklingen av försvarssystemet och tillhörande resurser. Vid revisionen utreddes även ministeriets strategiska styrgrepp och framförallt resultatstyrningens roll i utvecklingen av försvarsförvaltningen.

En slutsats av revisionen är att försvarsreformen har effektiviserat Försvarmaktens förfaranden för styrning och förtydligat arbetssätten men även ökat styrningen. Modellerna för styrning är delvis överlappande och parallella. Resultatstyrningen mellan försvarsministeriet och Försvarmakten är smidig i fråga om processerna men formuleringen av resultatmålen och framförallt resultat- och effektivitetsmålen mätbarhet behöver utvecklas.

## Starkare strategisk planering i Försvarmakten

Revisionen fann att Försvarmaktens planeringsverksamhet har stärkts genom försvarsreformen och att man även skärpt planeringsprocesserna. Enligt revisionen är anvisningarna för Försvarmaktens strategiska planering omfattande och strategidokumentens riktlinjer kan härledas från högnivådokument, i sista hand från den försvarspolitiska redogörelsen och regeringsprogrammet.

På grund av verksamhetsområdets karaktär besitter Försvarmakten och försvarsministeriet lång och mångsidig erfarenhet av strategisk planering, som är en livsviktig funktion för den militära organisationens verksamhet. Försvarsministeriets planering sker i samarbete med Försvarmakten och revisionen fann inte några problem med formerna eller smidigheten i samarbetet.

Den senaste försvarspolitiska redogörelsen utgör försvarsförvaltningens viktigaste dokumentet vad gäller strategiska riktlinjer. Redogörelsens viktiga roll som en sammanställning av de strategiska riktlinjerna har minskat betydelsen av försvarsministeriets egna strategier.

Enligt revisionen har försvarsförvaltningen en resursmedveten strategisk planering och ett syfte med strategierna är att motivera resursbehoven. Däremot har den strategiska planeringen en ganska tunn koppling till resultatstyrning och resultatriktad ledning. Vid revisionen var det svårt att fastställa hur resultatmålen och uppfyllelsen av dem är kopplade till målformuleringarna på högre nivå.

## Omfattande beskrivningar av modellerna för styrning av Försvarmaktens verksamhet men ingen tydlig helhet

Försvarmakten utnyttjar flera olika modeller för styrning och ledning av verksamheten. Viktiga styrmedel är verksamhetsstyrningen, som består av process- och sektorsstyrning, samt norm- och resultatstyrningen. Modellerna och processerna för styrning samt tillhörande anvisningar

synliggjordes i samband med försvarsreformen. Modellerna beskrivs utförligt i Försvarsmaktens dokument. Man har dock många olika styrmetoder och baserat på revisionen är det svårt att utifrån modellerna skapa en sammanhängande helhetsbild med tydliga ansvar, resurser och arbetsätt.

### Utmaningar i formuleringen av resultatmål

Revisionen fann inte något som skulle motsäga slutsatsen att resultatstyrningsprocessen mellan försvarsministeriet och Försvarsmakten i huvudsak fungerar friktionsfritt.

Försvarsministeriet och Försvarsmakten har utvecklat resultatstyrningen under många år. Det mest problematiska utvecklingsområdet har varit formuleringen av faktiskt mätbara resultat- och effektivitetsmål. En annan utmaning har varit att sammanjämka sekretessbehoven och resultatstyrningens transparens så att resultatkedjorna kan verifieras på ett trovärdigt sätt. Försvarsministeriet känner till dessa utmaningar och har strävat efter att utveckla resultatstyrningen. Vid revisionstidpunkten drev försvarsministeriet ett projekt gällande den övergripande arkitekturen i syfte att utveckla resultatstyrningen inom försvarsförvaltningen. Ministeriet övergick till en flerårig resultatstyrningsmodell år 2015 för att starkare kunna fokusera på strategisk styrning, formulering av strategiska mål och måluppföljning. För att nå framgång med detta behöver man ägna uppmärksamhet åt hur den strategiska styrningen utformas samt kopplas till en långsiktig ekonomiplanering. Det är också viktigt att man fortsätter utveckla resultat- och effektivitetsindikatorerna för att underlätta uppföljningen av resultatansvaret.

### Revisionsverkets rekommendationer

Revisionsverket rekommenderar att

- försvarsministeriet tillsammans med Försvarsmakten utvecklar tillämpningen av resultatstyrningen och framtagningen av resultatindikatorer i mer strategisk riktning
- Försvarsmakten gör en bedömning av hur modellerna för styrning fungerar
- Försvarsmakten stärker den strategiska planeringens koppling till ekonomiplaneringen.