



RiR 2026:20

# Logistik och sjukvård för det militära försvaret

– statens arbete för att skapa tillgänglighet och uthållighet i militära operationer

Riksrevisionen är en myndighet under riksdagen med uppgift att granska statliga myndigheter och verksamheter. Vi bedriver både årlig revision och effektivitetsrevision. Genom ett grundlagsskyddat oberoende har Riksrevisionen ett starkt mandat och är en viktig del av riksdagens kontrollmakt som bidrar till förbättringar och demokratisk insyn.

Denna rapport har tagits fram inom effektivitetsrevisionen, vars uppgift är att granska hur effektiv den statliga verksamheten är. Vi lämnar även rekommendationer för att förbättra den granskade verksamheten. Effektivitetsgranskningar lämnas direkt till riksdagen som bereder dem tillsammans med en svarsskrivelse från regeringen.



Riksrevisionen

RiR 2026:20

Omslagets originalfoto: Bezav Mahmod/Försvarmakten

ISBN 978-91-7086-759-0

ISSN 1652-6597

Tryck: Riksdagstryckeriet, Stockholm 2026

Beslutad: 2026-09-15  
Diarienummer: 2025/0255  
RiR 2026:20

---

Till: Riksdagen

*Härmed överlämnas enligt 9 § lagen (2002:1022) om revision av statlig verksamhet m.m. följande granskningsrapport:*

# Logistik och sjukvård för det militära försvaret

– statens arbete för att skapa tillgänglighet och uthållighet i militära operationer

Riksrevisionen har granskat regeringens och Försvarsmaktens arbete med logistik och sjukvård för det militära försvaret. Resultatet av granskningen redovisas i denna granskningsrapport. Den innehåller slutsatser och rekommendationer som avser regeringen och Försvarsmakten.

Riksrevisionsdirektören Claudia Gardberg Morner har beslutat i detta ärende. Revisionsdirektören Sascha Sohlman har varit föredragande. Revisionsledaren Alexander Rohdin och enhetschefen Jesper Antelius har medverkat i den slutliga handläggningen.

Claudia Gardberg Morner

Sascha Sohlman

## **För kännedom**

Regeringskansliet; Förvarsdepartementet  
Försvarsmakten

# Innehåll

|                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Sammanfattning</b>                                                                                                                              | <b>5</b>  |
| <b>1 Inledning</b>                                                                                                                                 | <b>8</b>  |
| 1.1 Motiv till granskning                                                                                                                          | 8         |
| 1.2 Övergripande revisionsfråga                                                                                                                    | 9         |
| 1.3 Avgränsningar                                                                                                                                  | 9         |
| 1.4 Bedömningsgrunder                                                                                                                              | 10        |
| 1.5 Metod och genomförande                                                                                                                         | 12        |
| <b>2 Militär logistik och sjukvård – ett komplext område som var nedprioriterat i många år</b>                                                     | <b>14</b> |
| 2.1 Begrepp, definitioner och struktur                                                                                                             | 14        |
| 2.2 Aktörer med ansvar och viktiga roller inom militär logistik och sjukvård                                                                       | 20        |
| 2.3 Svensk militär logistik och sjukvård i förändring                                                                                              | 22        |
| 2.4 Krav och målsättningar inom ramen för Nato                                                                                                     | 25        |
| <b>3 Regeringens styrning av Försvarsmakten är i huvudsak ändamålsenlig, men vissa förtydliganden behövs</b>                                       | <b>31</b> |
| 3.1 Regeringens styrning återspeglar ett ökat fokus på logistik och sjukvård                                                                       | 31        |
| 3.2 Regeringens anvisningar är i huvudsak realistiska                                                                                              | 32        |
| 3.3 Otydlig inriktning för prioritering                                                                                                            | 33        |
| 3.4 Regeringens anvisningar fokuserar på vilka förmågor som ska uppnås snarare än att i detalj reglera hur verksamheten ska bedrivas               | 34        |
| 3.5 Regeringens anvisningar är sammanhängande genom att knyta logistiken till krigsorganisationen, totalförsvaret och Sveriges åtaganden inom Nato | 34        |
| <b>4 Långsam utveckling mot stärkt förmåga</b>                                                                                                     | <b>36</b> |
| <b>5 Arbetet med att stärka stödet till krigsförbanden är ineffektivt i vissa delar</b>                                                            | <b>37</b> |
| 5.1 Försvarsmaktens lednings- och lydnadsförhållanden inom logistik- och sjukvårdsområdet är delvis otydliga                                       | 37        |
| 5.2 Försvarsmaktens interna styrning är inte fullt ut effektiv                                                                                     | 39        |
| 5.3 Ett antal brister i Försvarsmaktens interna processer och arbetssätt riskerar att leda till ineffektivitet                                     | 40        |
| 5.4 Försvarsmaktens arbete för att säkerställa ett adekvat it-stöd inom logistik är ineffektivt                                                    | 42        |
| 5.5 Försvarsmaktens samarbete med civila aktörer har förbättrats, men det finns fortfarande möjlighet till förbättringar                           | 42        |
| 5.6 Logistik och sjukvård är integrerade i operationsplaneringen                                                                                   | 43        |
| 5.7 Infrastrukturen är en flaskhals i arbetet                                                                                                      | 43        |
| 5.8 Logistik och sjukvård övas inte i tillräcklig utsträckning och när det övas görs det med för lite realism                                      | 44        |
| 5.9 Brist på personal och kompetens är ett hinder för effektivt arbete                                                                             | 44        |

|          |                                                                                                                                        |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6</b> | <b>Försvarsmaktens arbete med att uppfylla krav och mål inom ramen för Nato har fått begränsad effekt</b>                              | <b>45</b> |
| 6.1      | Försvarsmakten arbetar med att anpassa sina processer till Natos krav, men det återstår arbete                                         | 45        |
| 6.2      | Försvarsmaktens personal har varierande kunskap och kompetens kring de förväntningar och krav som följer av Sveriges medlemskap i Nato | 46        |
| <b>7</b> | <b>Slutsatser och rekommendationer</b>                                                                                                 | <b>47</b> |
| 7.1      | Sammantagen bedömning                                                                                                                  | 47        |
| 7.2      | Regeringens styrning är i många delar adekvat, men behöver bli mer tydlig i prioriteringen mellan uppgifter och vad som ska försvaras  | 49        |
| 7.3      | Det saknas helhetssyn i planering och styrning                                                                                         | 50        |
| 7.4      | Ansvar inom ramen för värdlandsstöd måste fördelas och tydliggöras                                                                     | 50        |
| 7.5      | Interna processer, arbetssätt och it-stöd behöver utvecklas                                                                            | 52        |
| 7.6      | Logistik och sjukvård behöver övas i större utsträckning                                                                               | 52        |
| 7.7      | Brist på personal och kompetens är ett hinder för effektivt arbete med logistik                                                        | 52        |
| 7.8      | Rekommendationer                                                                                                                       | 52        |
|          | <b>Ordlista</b>                                                                                                                        | <b>54</b> |
|          | <b>Referenslista</b>                                                                                                                   | <b>56</b> |



## Sammanfattning

Riksrevisionen har granskat statens arbete med logistik och sjukvård för det militära försvaret. Militär logistik och sjukvård är grundläggande för tillgänglighet och uthållighet vid militära operationer. På en övergripande nivå handlar det om att personal och förnödenheter ska kunna föras samman till krigsförband och vidaretransporteras till ett operationsområde för att där kunna lösa sina uppgifter. Det handlar också om att personal som har skadats ska kunna få adekvat sjukvård i rätt tid samt att materiel kan repareras och underhållas.

Riksrevisionens övergripande slutsats är att arbetet i flera delar inte är effektivt. Det kvarstår brister i logistik- och sjukvårdsstödet, och det råder fortsatt obalans mellan stöd- och verkansdelar i Försvarmakten. En kombination av brister inom personal och materiel, långa ledtider och ineffektiva arbetssätt har lett till att tillgängligheten och uthålligheten i krigsförbanden har utvecklats i en långsammare takt än vad som annars hade varit möjligt.

Militär logistik och sjukvård är ett komplicerat område som Försvarmakten har haft svårt att organisera, planera och dimensionera. Det handlar dels om huruvida logistik och sjukvård ska utgöra egna verksamheter eller ingå som integrerade delar i övrig verksamhet, dels om vad som utgör logistik och sjukvård på operativ och taktisk nivå och var gränsen går mot andra delar av totalförsvaret. Att begreppen har ändrats som en följd av doktrinär utveckling inom ramen för Nato har komplicerat arbetet ytterligare. Sammantaget har detta lett till en fragmentering som försvårar överblick och kontroll i ett läge där snabb tillväxt behöver ske.

### **Regeringens styrning är i många delar adekvat, men behöver bli mer tydlig i frågor om prioriteringar**

Riksrevisionen bedömer att regeringen i huvudsak har gett Försvarmakten förutsättningar att planera och dimensionera den egna logistiken och sjukvården, men den övergripande styrningen ger i vissa delar inte tillräckligt stöd i frågor om prioritering. Regeringen bör ta ett större ansvar för att identifiera och prioritera geografiska områden och samhällsfunktioner som särskilt behöver försvaras vid ett väpnat angrepp, samt tydliggöra hur Sveriges åtaganden inom Nato ska omsättas i praktiken och hur detta ska göras inom ramen för totalförsvaret.

### **Det saknas helhetssyn i planering och styrning**

Riksrevisionen bedömer att det saknas en sammanhållen helhetssyn i planeringen och styrningen av logistiken och sjukvården. Den omorganisation som innebar att stridskraften Logistik utvecklades och att ansvar decentraliserades från Högkvarteret har i vissa avseenden skapat bättre förutsättningar för produktionen av krigsförband. Samtidigt har förändringen ökat risken för ett fragmenterat arbetssätt och ställt högre krav på central samordning och uppföljning.

Att Sverige som Natomedlem i dag har tre huvudsakliga uppgifter (att säkerställa förmåga till nationellt försvar, bidra till militära operationer tillsammans med allierade samt möjliggöra transitering och basering av utländska förband och förhandslagring i Sverige) medför en ökad komplexitet när det gäller organisation och resurssättning av logistik och sjukvård. Riksrevisionen bedömer att nyckeln till en ändamålsenlig och effektiv organisation och ansvarsfördelning är att hitta en lösning för hur Försvarsmakten ska lösa dessa huvuduppgifter. Granskningen visar att ansvarsfördelningen när det gäller värdlandsstöd och logistiknätverket ännu inte har klarlagts.

## **Interna processer, arbetssätt och it-stöd behöver utvecklas**

Riksrevisionen bedömer att Försvarsmakten behöver utveckla centrala processer och arbetssätt inom logistik och sjukvård. Det gäller bland annat kravställning på operativ och taktisk nivå, framtagande av minsta bestånd, kvalitetssäkring av masterdata samt inventering.

Riksrevisionen konstaterar också att de problem som identifierades avseende it-stöd inom logistiken i Riksrevisionens granskning om arméstridskrafterna 2021 kvarstår i stora delar.

## **Logistik och sjukvård behöver övas i större utsträckning**

Riksrevisionen bedömer att Försvarsmakten behöver öva logistik och sjukvård i större utsträckning för att vara beredd att verka i krig. Ett ökat fokus på dessa områden skulle bidra till en högre grad av realism i övningsverksamheten. Det skulle också synliggöra logistikens och sjukvårdens eventuella behov av alternativa arbetssätt och ytterligare skydd.

## **Brist på personal och kompetens är ett hinder för effektivt arbete med logistik**

Riksrevisionen bedömer att Försvarsmakten har brister avseende personal och kompetens inom logistik, och att detta får konsekvenser för utvecklingen. En utmaning är att rekrytera olika kompetenser inom logistik. En annan utmaning är att det är svårt att tillhandahålla relevanta utbildningar och kompetensutveckling för logistikerna.

## Rekommendationer

Riksrevisionen lämnar följande rekommendationer.

### Till regeringen

- Besluta om prioriteringar av geografiska områden och samhällssektorer samt andra eventuella strategiskt viktiga vägval inom ramen för operationsplanering och värdlandsstöd.

### Till Försvarsmakten

- Säkerställ en god överblick och en aktiv inriktning av arbetet med logistik och sjukvård i Försvarsmakten på central nivå.
- Klargör ansvarsfördelningen inom ramen för värdlandsstöd, överväg särskilt att ge militärregionerna en mer framträdande roll i arbetet med att planera och dimensionera logistiknätverket.
- Följ upp och öka systematiken i arbetet med att åtgärda brister i interna processer och arbetssätt.
- Gör en grundlig analys av för- och nackdelar med olika lösningar för it-stöd i arbetet med tillgångsredovisning och krigsplacering av materiel, och intensifiera arbetet med att säkerställa att ett adekvat stöd kommer på plats.
- Beakta logistiken och sjukvården särskilt i övningsverksamheten och stärk kopplingarna mellan övningar och operationsplanering.
- Kartlägg nyckelpersonal och flaskhalsar i logistiken och sjukvården, och gör undervisning i militär logistik och sjukvård till en obligatorisk del i kompetensutvecklingen för officerare.
- Intensifiera arbetet med att säkerställa transportkapacitet genom avtal med privata företag.

# 1 Inledning

I detta kapitel redogör vi för motivet för granskningen. Därefter redogör vi för den övergripande revisionsfrågan, delfrågor och avgränsningar, bedömningsgrunder samt metod och genomförande.

## 1.1 Motiv till granskning

Effektiv militär logistik och sjukvård är avgörande för att Sverige ska kunna möta ett väpnat angrepp, både för att krigsförbanden ska kunna komma på plats med rätt personal och utrustning och för att upprätthålla ett uthålligt försvar. Sveriges Natomedlemskap ställer dessutom krav på att logistiken och sjukvården möjliggör andra länders förbands närvaro i och transport genom Sverige. En effektiv logistik och sjukvård i fredstid är en grundläggande förutsättning för att dessa verksamheter ska fungera i krig.

Det säkerhetspolitiska läget har försämrats påtagligt sedan regeringen 2015 återupptog planeringen för totalförsvaret. I den försvarspolitiska propositionen 2024 aviserades ett tillskott på drygt 170 miljarder kronor fram till 2030 för att stärka den militära förmågan. Regeringen konstaterade att takten i krigsförbandsproduktionen måste öka ytterligare för att Sverige och allierade ska kunna försvaras mot ett väpnat angrepp.<sup>1</sup> I takt med denna utveckling blir ett effektivt logistiskt och medicinskt stöd allt viktigare.

Det finns indikationer på att dagens militära logistik och sjukvård inte bedrivs effektivt i alla delar. Riksrevisionen konstaterade 2021 att arméns materielhantering präglades av "svartlån"<sup>2</sup>, dubbla stödsystem och brister i krigsplaceringen av materiel.<sup>3</sup> Försvarsmakten hade dessutom varit sen med viktiga beräkningar av arméns behov av logistik och förnödenheter för det nationella försvaret.<sup>4</sup>

Även medier har uppmärksammat problem inom området, såsom bristfällig tillgång till personlig utrustning, otillräcklig kompetensförsörjning av logistik, svag samverkan med Försvarets materielverk (FMV) och att Försvarsmaktens it-stöd har gett missvisande uppgifter om befintlig utrustning.<sup>5</sup> Att armén har genomfört Operation Sankt Göran, som syftade till att förflytta materiel och säkerställa fullt utrustade krigsförband, indikerar också att det finns effektivitetsbrister. Ett av de stora problemen som identifierades under operationen var en betydande

---

<sup>1</sup> Regeringen, "Försvarsbeslutet 2025–2030", hämtad 2025-05-12.

<sup>2</sup> Differens mellan den materiel som tilldelats ett regemente eller organisationsenhet och den faktiska materiel som finns på lager, och som orsakas av att materielen finns på annan ort. Den uppkomna bristen på materiel kan få földeffekter i form av försenad utbildning, brist på övningar m.m.

<sup>3</sup> Riksrevisionen, *Att bygga nationell försvarsförmåga - statens arbete med att stärka arméstridskrafterna*, 2021, s. 48. och s. 51.

<sup>4</sup> Riksrevisionen, *Att bygga nationell försvarsförmåga - statens arbete med att stärka arméstridskrafterna*, 2021, s. 38.

<sup>5</sup> Militär Debatt: "Logistikchefen: "Jobbar för att återinföra sunt förnuft"", hämtad 2025-02-13; Altinget: "Bristen på utrustning – nu vill regeringen ha täta rapporter", hämtad 2025-01-18.

underhållsskuld som byggts upp under tre decennier, då resursbrist försvårat löpande materielunderhåll.<sup>6</sup>

Det finns risk för låg måluppfyllelse och dåligt resursutnyttjande om den militära logistiken och sjukvården inte utvecklas i takt med övriga Försvarmakten. Eftersom den militära logistiken och sjukvården utgör en betydande del i statsbudgeten skulle ett ineffektivt arbete även kunna leda till dålig hushållning med statens resurser.

Mot bakgrund av logistikens och sjukvårdens betydelse för den militära förmågan, Sveriges åtagande inom Nato samt ovan nämnda brister beslutade Riksrevisionen i mars 2025 att inleda en granskning av logistik för det militära försvaret.<sup>7</sup> Denna rapport redogör för Riksrevisionens iakttagelser, slutsatser och rekommendationer. Vissa iakttagelser och slutsatser har redovisats mer i detalj för Förvarsdepartementet och Försvarmakten i särskild ordning.

## 1.2 Övergripande revisionsfråga

Den övergripande revisionsfrågan är om regeringen och Försvarmakten bedriver ett effektivt arbete med militär logistik och sjukvård för att kunna nå riksdagens mål för det militära försvaret.<sup>8</sup>

Granskningen omfattar fyra delfrågor:

1. Har regeringen gett Försvarmakten förutsättningar för att kunna planera, prioritera och dimensionera sin egen logistik och sjukvård?
2. Har Försvarmakten stärkt förmågan att förse krigsförbanden med förnödenheter, transporter, teknisk tjänst och sjukvård?
3. Arbetar Försvarmakten effektivt för att stärka den militära logistiken och sjukvården för de egna krigsförbanden?
4. Är Försvarmaktens arbete med att skapa den förmåga avseende logistik och sjukvård som krävs inom ramen för Nato effektivt?

## 1.3 Avgränsningar

Granskningen omfattar regeringens och Försvarmaktens arbete med att säkerställa en effektiv logistik och sjukvård för att kunna nå målen för det militära försvaret.

Fokus ligger huvudsakligen på Försvarmaktens verksamhet. FMV och

Fortifikationsverket omfattas inte av granskningen. Denna avgränsning har gjorts för

---

<sup>6</sup> Försvarsförbundet, *Sverige rustar upp – Operation Sankt Göran ska skynda på mobiliseringen*, 2025, s. 6.

<sup>7</sup> När granskningen inleddes var försvarsmedicin fortfarande en del av försvarslogistiken.

<sup>8</sup> Prop. 2024/25:34, s. 60, bet. 2024/24:FöU2. Målen för det militära försvaret är att ha förmåga att: - försvara Sverige mot väpnat angrepp, - hävda Sveriges territoriella integritet, - värna rättigheter och nationella intressen utanför svenskt territorium i enlighet med internationell rätt, - inom ramen för Natos kollektiva försvar och uppgifter i övrigt uppfylla Sveriges åtaganden som medlem i Nato, - främja vår säkerhet samt förebygga och hantera konflikter och krig genom att i fredstid genomföra operationer på vårt eget territorium och i närområdet samt delta i internationella fredsfrämjande insatser, skydda samhället och dess funktionalitet genom att med befintlig förmåga och resurser bistå övriga samhället såväl i fred som vid höjd beredskap.

att granskningen ska kunna genomföras inom rimlig tid. Eftersom militär logistik och sjukvård utgör delar av ett sammanhängande system inom ramen för gemensamma operationer (både nationellt mellan olika försvarsgrenar och tillsammans med andra länder), har det funnits få möjligheter att göra ytterligare större avgränsningar.

## 1.4 Bedömningsgrunder

*Delfråga 1* avser regeringens styrning av Försvarsmaktens verksamhet inom militär logistik och sjukvård. För att Försvarsmakten ska kunna planera och genomföra en välfungerande logistik och sjukvård krävs tydliga och ändamålsenliga direktiv eller uppdrag från regeringen.

Vi bedömer att regeringen har gett Försvarsmakten förutsättningar att planera, prioritera och dimensionera sin egen logistik och sjukvård om

- regeringens styrning återspeglar det ökade fokuset på militär logistik och sjukvård
- regeringens anvisningar är realistiska och tydliga
- regeringens anvisningar är på en ändamålsenlig detaljnivå
- regeringens anvisningar är sammanhängande
- regeringen ger tydlig inriktning för viktiga prioriteringar.

*Delfråga 2* avser måluppfyllelse, och bedömningen utgår från Försvarsmaktens tillgång till förnödenheter, transporter, teknisk tjänst och sjukvård. Orsaker till eventuella brister i utvecklingen av logistik- och sjukvårdsförmågan redogör vi i första hand för under delfråga 3.

*Delfråga 3* avser i första hand resurseffektivitet. För att arbetet ska bedömas som effektivt krävs det att logistik- och sjukvårdsresurser planeras, dimensioneras och prioriteras på ett sätt som möjliggör att de resurser som används leder till maximal nytta, och att det råder balans mellan stöd- och verkansdelar i Försvarsmakten.

En tydlig ansvarsfördelning är en förutsättning för ett effektivt arbete, liksom att den interna styrningen präglas av tydlighet, realism och helhetssyn.

En grundläggande förutsättning för ett effektivt arbete med att dimensionera logistiken och sjukvården är att Försvarsmakten har god kontroll över sina tillgångar. Det kräver också att Försvarsmakten på central nivå har en tydlig och rättvisande bild av hur behoven ser ut på operativ och taktisk nivå. Försvarsmakten bör verka för effektiv samverkan med relevanta civila aktörer som ansvarar för olika delar av logistiken och sjukvården som myndigheten är beroende av.

Logistik och sjukvård behöver övas för att säkerställa att planer, resurser och samverkansformer fungerar i praktiken. Övningar ger möjlighet att identifiera

brister, pröva ansvarsfördelning och utveckla förmågan att upprätthålla försörjningen under krävande förhållanden.

Ett väl fungerande it-stödsystem är en viktig förutsättning för att förnödenheter och materiel ska kunna planeras, följas upp och samordnas effektivt. Ett ändamålsenligt it-stöd bidrar därmed till en robust och effektiv logistisk förmåga.

Försvarmakten bör även arbeta effektivt med personal- och kompetensförsörjning inom logistik- och sjukvårdsområdet, eftersom tillgång till personal med rätt kompetens är en grundläggande förutsättning för att upprätthålla den logistiska och medicinska förmågan i fred, kris och krig.

Vi bedömer att Försvarmakten arbetar effektivt för att stärka den militära logistiken för de egna krigsförbanden om

- det finns tydliga lednings- och lydnadsförhållanden med tillhörande ansvar och resurser
- Försvarmaktens interna styrning präglas av tydlighet, realism och helhetssyn.
- Försvarmaktens interna processer och arbetssätt inom logistik och sjukvård möjliggör god kontroll och beräkningar av behov av och tillgång till materiel.
- det finns väl fungerande it-stödsystem för logistik
- Försvarmakten på ett ändamålsenligt sätt förmedlar sitt behov av stöd till aktörer inom det civila försvaret
- logistik och sjukvård utgör en integrerad del av operationsplaneringen
- Försvarmakten arbetar effektivt för att säkerställa en ändamålsenlig infrastruktur
- logistik och sjukvård övas tillräckligt och realistiskt
- Försvarmakten arbetar effektivt med personal- och kompetensförsörjning inom logistik- och sjukvårdsområdet.

*Delfråga 4* avser i första hand resurseffektivitet. För att Försvarmaktens arbete för att uppfylla förväntningar och krav inom ramen för Nato ska bedömas som effektivt krävs att den nationella planeringen harmoniseras med Natos krav och processer i tillräcklig utsträckning. En gemensam förståelse för logistik och sjukvård är en förutsättning för att kunna genomföra operationer tillsammans med andra stater och organisationer samt för att kunna ta emot och ge militärt stöd. Frågor om interoperabilitet och gemensamma standarder måste därför beaktas i utvecklingsarbetet. Den militära logistiken och sjukvården i Sverige ska exempelvis kunna ledas över nationsgränser till våra allierade, vilket ställer krav på bland annat it-systems anslutning och konnektivitet.

Vi bedömer att Försvarsmaktens arbete med att skapa den logistiska förmåga som kravställs inom ramen för Nato är effektivt om

- Försvarsmakten har harmoniserat sina processer med Natos
- personalen inom Försvarsmakten har tillräcklig kompetens och kunskap om de krav och förväntningar som följer av Natomedlemskapet.

## **1.5 Metod och genomförande**

Granskningen har genomförts av en projektgrupp bestående av Sascha Sohlman (projektledare) och Alexander Rohdin. Carol Paraniak (konsult) har bidragit med kunskap om Försvarsmakten och militärt försvar och har deltagit vid ett antal intervjuer med företrädare för Försvarsmakten. Tomas Arvidsson (referensperson) har bidragit med kunskap om logistik inom ramen för totalförsvaret. Båda har lämnat synpunkter på ett utkast till granskningsrapporten. Företrädare för Regeringskansliet (Försvarsdepartementet) och Försvarsmakten har getts möjlighet att faktagranska, sekretessbedöma och i övrigt lämna synpunkter på ett utkast till rapporten.

### **1.5.1 Dokumentstudier**

Granskningen bygger på genomgångar av centrala utvärderings-, inriktnings-, styr- och planeringsdokument samt dokumentation från inventering av materiel på förbands- och regementsnivå.

- För delfråga 1 har granskningen främst omfattat budgetpropositioner, regleringsbrev, inriktningsbeslut och andra regeringsbeslut.
- För delfråga 2 har Försvarsmaktens egna utvärderingsdokument, inventeringsrapporter, m.m. analyserats.
- För delfråga 3 har granskningen omfattat Försvarsmaktens egna utvärderingsdokument, strategiska inriktningsdokument, planeringsdokument, rapportering till regeringen, m.m.
- För delfråga 4 har granskningen omfattat Försvarsmaktens egna planerings- och utvärderingsdokument.

### **1.5.2 Intervjuer**

Intervjuer har genomförts med företrädare för Försvarsdepartementet och med befattningshavare i Försvarsmakten på flera organisatoriska nivåer.

Utöver Högkvarteret i Stockholm har vi besökt flera delar av organisationen runtom i Sverige. Inom armén har vi besökt Arméstaben, Norrbottens regemente (I 19), Bodens artilleriregemente (A 8), Södra skånska regementet (P 7), Gotlands regemente (P 18), Göta trängregemente (T 2) och Försvarsmedicincentrum (FömedC). Inom marinen har vi besökt Marinstaben, Stockholms amfibieregemente

(Amf 1) och Fjärde sjöstridsflottiljen (4. Sjöstridsflj.). Inom flygvapnet har vi besökt Flygstaben, Upplands flygflottilj (F 16) och Blekinge flygflottilj (F 17).

Vi har även besökt alla fyra militärregionstaber: Norra militärregionstaben (MR N), Södra militärregionstaben (MR S), Västra militärregionstaben (MR V) och Mellersta militärregionstaben (MR M).

Vi har också besökt Försvarsmaktens centrallager (FM CL).

### 1.5.3 Enkät

Skriftliga frågor om samverkan med Försvarsmakten inom militär logistik och sjukvård har skickats till samtliga sex civilområdesansvariga länsstyrelser<sup>9</sup> samt till sektorsansvariga myndigheter inom de beredskapssektorer som bedömts ha särskild relevans för granskningen.<sup>10</sup>

### 1.5.4 Observationer och platsbesök

Vi har besökt mobiliseringsförråd och andra platser med relevans för militär logistik inom alla tre försvarsgrenar. Vid besöken har ansvarig personal redovisat listor över materielens tillgångsredovisning och krigsplacering, vilka har verifierats genom stickprovskontroller. Andreas Andersson och Anders Herjevik vid Riksrevisionens årliga revision har varit ett viktigt stöd i planeringen och genomförandet av dessa besök.

Vi har också närvarat vid en logistikstabsövning (LSÖ 26) samt vid ett seminarium om försvarslogistik.

---

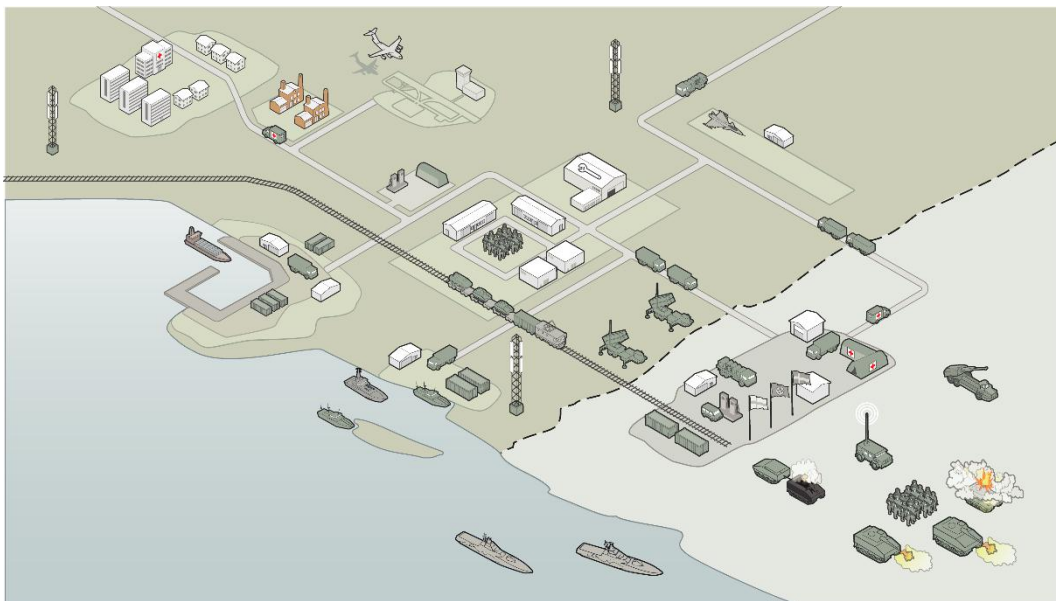
<sup>9</sup> Enligt bilagan till förordningen (2022:523) om civilområdesansvariga länsstyrelser.

<sup>10</sup> Enligt bilaga 2 till förordningen (2022:254) om statliga myndigheters beredskap: Post- och telestyrelsen (Elektroniska kommunikationer och post), Statens energimyndighet (Energiförsörjning), Socialstyrelsen (Hälsa, vård och omsorg), Livsmedelsverket (Livsmedelsförsörjning och dricksvatten) och Trafikverket (Transporter).

## 2 Militär logistik och sjukvård – ett komplext område som var nedprioriterat i många år

I detta kapitel beskriver vi vad militär logistik och sjukvård omfattar, hur verksamheterna är organiserade och hur de olika delarna hänger samman. Vi redogör sedan för olika aktörers ansvar och roller inom militär logistik och sjukvård. Därefter beskriver vi hur svensk militär logistik och sjukvård har utvecklats sedan kalla krigets slut. Avslutningsvis behandlas vilka krav och målsättningar som följer av Sveriges medlemskap i Nato.

**Figur 1** En konceptuell illustration över ett operationsområde med tillhörande logistik och sjukvård



Anm.: Den streckade linjen utgör i detta fiktiva exempel en nationsgräns. Figuren visar betydelsen av fungerande flöden av materiel, förnödenheter och personal till operationsområdet samt evakuering av skadad personal och materiel till platser för vård respektive underhåll. Den tydliggör även beroenden av civila tjänster och infrastruktur såsom sjukhus, transporter, kommunikation och industri. Bilden är hämtad från Försvarsmaktens logistikkoncept från 2025.

Källa: Försvarsmakten.

### 2.1 Begrepp, definitioner och struktur

Militär logistik och sjukvård är grundläggande för tillgänglighet och uthållighet i militära operationer. På en övergripande nivå innebär detta att personal och förnödenheter ska kunna föras samman till krigsförband och vidaretransporteras till ett operationsområde för att där kunna lösa sina uppgifter. Det innebär också att personal som har skadats ska kunna få adekvat sjukvård i rätt tid samt att materiel ska kunna repareras och underhållas. Det handlar med andra ord om flöden av personal och materiel till och från ett operationsområde som ska maximera effekt och minimera lidande. Därigenom skapas förutsättningar för att använda personal och materiel så effektivt som möjligt i försvaret av Sverige. Militär logistik och sjukvård

utgör kedjor av olika förmågor på skilda nivåer som i stor utsträckning är beroende av varandra. Området präglas av en hög grad av komplexitet.

### 2.1.1 Begrepp och definitioner i förändring

Militär logistik och sjukvård kännetecknas av en omfattande begreppsapparat. Alla begrepp är inte fastslagna, och över tid har vissa begrepp varit överlappande.

Sveriges medlemskap i Nato har inneburit att försvarslogistiken i viss utsträckning har omdefinierats utifrån Natos begreppsramar, vilket ökat komplexiteten ytterligare. Samtidigt möjliggör anpassning till Nato att arbetet på nationell nivå kan förenklas genom standardiserade processer och metoder.

Inom Nato används sedan ett par år begreppen *enablement* (möjliggörande) och *sustainment* (upprätthållande). Försvarsmakten har, utifrån en modell framtagen av Nato, utvecklat en figur som illustrerar relationen mellan *försvarslogistik*, *försörjning av och inom Försvarsmakten* samt *civila förmågekrav och försörjningskedjor*. Enligt denna figur utgör försvarslogistiken en delmängd av försörjning av och inom Försvarsmakten, vilket i princip motsvarar Natos begrepp *sustainment*. Begreppet *enablement* omfattar i förenklad form hela totalförsvarets samlade förmågor, samt internationella leveranskedjor. Detta illustreras i figur 2.

**Figur 2** Militär logistik och sjukvård inom ramen för det så kallade svenska stödjande ekosystemet, vilket motsvarar enablement inom Nato



Anm.: Försvarmakten separerade försvarsmedicin från logistik 2025, i linje med Nato-standarder. Båda utgör delar av det som Försvarmakten kallar för försörjning, och som i princip motsvarar sustainment inom Nato. Bilden illustrerar att logistiken utgör en del av en större helhet, där både civila och militära resurser är avgörande för att helheten ska fungera. Det stödjande ekosystemet i en svensk kontext motsvaras i stor utsträckning av totalförsvaret.  
Källa: Försvarmakten.

Gränsdragningen mellan försvarslogistik och sustainment/försörjning utifrån ett perspektiv om initial tillgänglighet respektive långsiktig uthållighet är samtidigt inte helt tydlig. Vissa funktioner, särskilt försvarsmedicin, är nödvändiga både för att skapa omedelbar operativ förmåga och för att upprätthålla uthålligheten över tid. Försvarsmedicinen utgör därmed en integrerad del av krigsförbandens verksamhet snarare än enbart en stödresurs för den långsiktiga försörjningen.

## 2.1.2 En komplex struktur med omfattande beroenden

Militär logistik och sjukvård bygger på ett system där olika funktioner samverkar för att säkerställa att krigsförband kan verka över tid. Verksamheten omfattar resurser på flera organisatoriska nivåer och kännetecknas av omfattande beroenden mellan militära och civila aktörer.

### Logistik

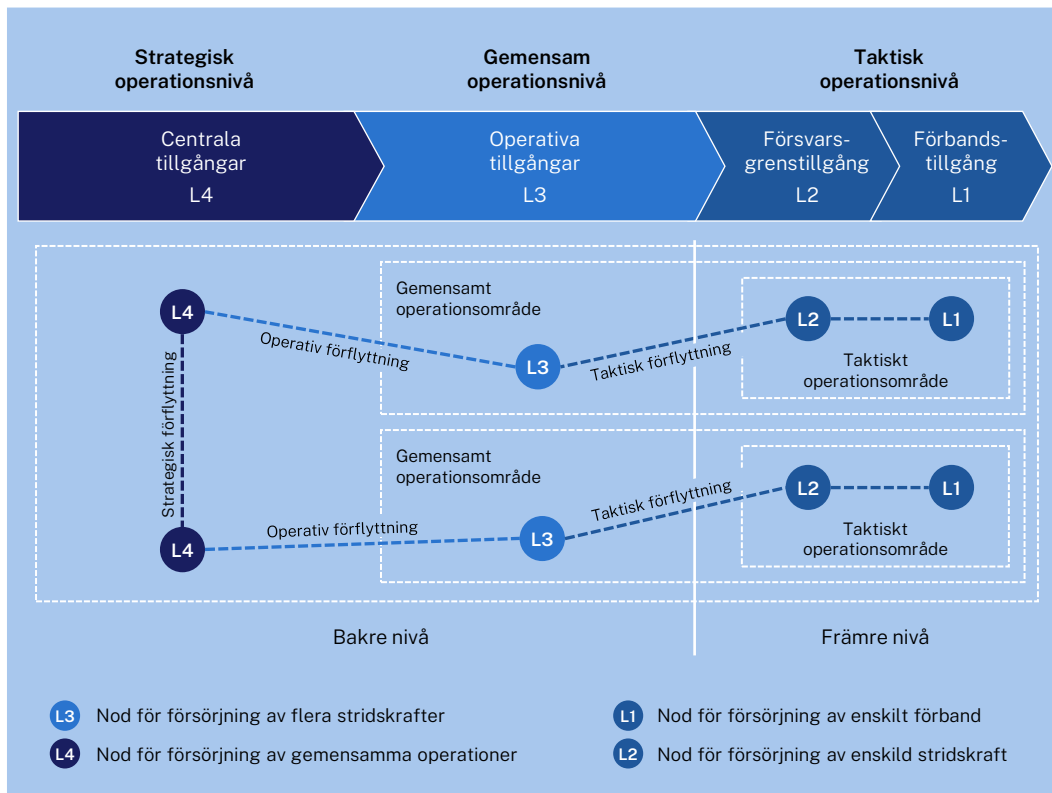
Den militära logistiken är organiserad i fyra försörjningslinjer (L1–L4) som sträcker sig från förbandsnära resurser till strategiska lager och industriella lösningar (se figur 3).

- Första linjens logistik (L1): Logistikresurser som organisatoriskt ingår i förbandsenheter och på fartyg.
- Andra linjens logistik (L2): Logistikresurser som tillgodoser försvarsgrensnivåns behov (och motsvarande).
- Tredje linjens logistik (L3): Logistikresurser och operativa tillgångar som är försvarsmaktsgemensamma (till exempel noder, installationer och anläggningar).
- Fjärde linjens logistik (L4): Strategiska logistikresurser och centrala tillgångar i form av nationella beredskapslager, förråd och depåer, avtalspartners och industriella lösningar.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Försvarsmakten, *Doktrintillägg Logistik*, 2023, s. 29.

**Figur 3** En schematisk bild över förhållandet mellan operationsnivå och försörjningslinje



Anm.: Försörjningslinjerna är centrala för Försvarsmaktens arbete med att fördela resurser och organisera den militära logistiken och sjukvården. Sjukvården har motsvarande nivåer i sitt system med Role 1–4.

Källa: Försvarsmakten

Enligt Försvarsmakten finns det ett nära samband mellan operationsnivå, genomförandenivå och försörjningslinje. Operationsnivån anger var logistikinsatsen leds: militärstrategisk, operativ eller taktisk nivå. Bakre respektive främre nivå anger var logistikverksamheten genomförs. Försörjningslinjer anger var logistikresurserna är lokaliserade i relation till den militära ledningsstrukturen. Vid genomförandet av logistikinsatser tillhör första och andra linjens logistik försvarslogistikens främre nivå medan tredje och fjärde linjens logistik tillhör försvarslogistikens bakre nivå.<sup>12</sup> Förhållandet mellan organisatorisk nivå och försörjningslinje illustreras i figur 3.

## Sjukvård

Den militära sjukvården är på motsvarande sätt organiserad i fyra nivåer, Role 1–4, från förbandsnära sjukvård till högspecialiserad vård och rehabilitering.

- Role 1 (R1): Förbandsnära sjukvård som omfattar rutinmässig primärvård, specialiserad första hjälpen, triage, återupplivning och stabilisering. Role 1-förmågor ingår ofta organiskt i de förband de stödjer och är därför ett nationellt ansvar. I multinationella sammanhang krävs samtidigt gemensamma miniminivåer och ett gemensamt angreppssätt.

<sup>12</sup> Försvarsmakten, *Doktrintillägg Logistik*, 2023, s. 29 f.

- Role 2 (R2): Sjukvård med kapacitet att ta emot och triagera patienter samt behandla sårade, skadade och sjuka på en högre teknisk nivå än Role 1, inklusive återupplivning och kirurgi. Role 2-förmågor anpassas efter uppdragets behov och ska kunna verka i avlägsna, enkla och osäkra taktiska miljöer.
- Role 2 enhanced (R2E): En förstärkt och rörlig fältmedicinsk behandlingsenhet som utgör en mer avancerad vårdnivå nära insatsområdet och överbryggar avståndet mellan Role 1 och Role 3.
- Role 3 (R3): Utplacerad sjukhusvård med de resurser som krävs för att stödja verksamheten, inklusive ett uppdragsanpassat urval av kliniska specialiteter och stödfunktioner. Role 3 motsvarar avancerad och specialiserad sjukhusvård i operationsområdet.
- Role 4 (R4): Medicinsk vård som inte kan utplaceras i operationsområdet eller som är alltför tidskrävande att genomföra där. Nivån omfattar hela spektrumet av högspecialiserad vård, rehabilitering och slutvård och är normalt ett nationellt ansvar som genomförs i patientens hemland, även om andra arrangemang kan förekomma.<sup>13</sup>

Samtliga nivåer samverkar med medicinsk evakuering (MEDEVAC) för att flytta patienter; dock sker transporterna på olika sätt mellan de olika nivåerna.

### **Ansvarsfördelning av logistik och sjukvård inom Försvarsmakten**

Ansvar för logistik och sjukvård är fördelat mellan flera nivåer i Försvarsmakten.

- *På stridsteknisk nivå/krigsförbandsnivå* (L1 respektive R1) ska en viss förnödenhetsförsörjning, ett visst underhåll och en viss sjukvård utföras inom ramen för krigsförbandet, upp till motsvarande bataljonsnivå.
- *På taktisk nivå/försvarsgrensensnivå* (L2 respektive R2) delas ansvaret mellan försvarsgrenar, garnisoner, militärregioner och krigsförband på motsvarande brigad- och divisionsnivå. Försvarsgrensstaber, logistikenheter på garnisonerna samt brigad- och divisionsstaber är centrala aktörer i arbetet. Militärregionstaber spelar också en viktig roll när det gäller ledning av logistik och sjukvård på taktisk nivå, även om de inte har egna logistik- eller sjukvårdsresurser förutom de som finns inom ramen för Hemvärnet. Försvarsgrenarna har tagit över ansvaret för den egna infrastrukturen från försvarsstabens stöдавdelning vid Högkvarteret (FST STÖD).

---

<sup>13</sup> Nato, *Nato Standard AJP-4.2 Allied Joint Doctrine for Medical Support*, 2026, s. 5. Riksrevisionens översättning till svenska.

- *På operativ nivå (L3)* utförs logistik- och sjukvårdsarbetet av två huvudsakliga aktörer: operationsledningen leder operationer, antingen genom en eller flera försvarsgrenar eller genom militärregionerna, inklusive logistik- och sjukvårdsrelaterade uppgifter, och Försvarsmaktens logistik (FMLOG) ansvarar för lagerhållning och transportkapacitet för att försörja taktisk nivå med förnödenheter.
- *På strategisk nivå* ansvarar FST STÖD för upphandling och avtalsskrivning med industrin. Generalläkaren, som är placerad i FST STÖD, har ett funktionsledningsansvar för den militära sjukvården. Infrastrukturchefen, också placerad i FST STÖD, ansvarar för Försvarsmaktens infrastrukturprocess och för infrastruktur som inte tillhör en försvarsgren eller stridskraft.

Utöver Försvarsmakten har även FMV ansvar inom upphandling av försvarsmateriel, och Fortifikationsverket ansvarar för byggnation och uthyrning av anläggningar (exempelvis regementen och militära förrådsbyggnader). Även om dessa myndigheter inte omfattas av granskningen påverkar deras verksamhet i hög grad Försvarsmaktens förutsättningar att bedriva ett effektivt logistik- och sjukvårdsarbete.

## 2.2 Aktörer med ansvar och viktiga roller inom militär logistik och sjukvård

Planering och dimensionering av den militära logistiken och sjukvården är i första hand Försvarsmaktens ansvar. Samtidigt bidrar flera andra aktörer till att skapa tillgänglighet och uthållighet i militära operationer. Riksdag och regering fastställer mål, krav och finansiering samt ansvarar för att Försvarsmakten har förutsättningar att utföra sina uppgifter. Den militära logistiken och sjukvården är dessutom starkt beroende av civila resurser, i offentlig såväl som privat regi.

### 2.2.1 Ansvarsfördelning mellan riksdagen, regeringen och Försvarsmakten

Riksdagen beslutar om den försvarspolitiska inriktningen och de övergripande målen för försvaret samt tilldelar ekonomiska ramar genom statsbudgetens årliga anslag. Riksdagen fattar också fleråriga försvarsbeslut som anger hur det militära försvaret ska utvecklas och organiseras. Genom dessa beslut fastställs de långsiktiga målen för Försvarsmaktens verksamhet och de resurser som ska tillföras.

Regeringen ansvarar för att verkställa och konkretisera riksdagens beslut inom försvarsområdet. Detta sker genom inriktningsbeslut, myndighetsinstruktion, regleringsbrev och särskilda regeringsuppdrag. Styrningarna anger förutsättningar för Försvarsmaktens verksamhet genom att precisera uppgifter, mål och anslag samt vilken försvarsförmåga som ska uppnås. Regeringen har därmed det löpande ansvaret för att styra och följa upp Försvarsmaktens verksamhet, bland annat genom krav på kontinuerlig resultatredovisning och utvärdering, för att nå de försvarspolitiska

målen. Regeringen fattar också beslut om anvisningar för Försvarsmaktens operationsplanering.

Försvarsmakten är ytterst ansvarig för att genomföra uppgifterna inom det militära försvaret. Inom de ramar som riksdag och regering fastställer har myndigheten ett betydande handlingsutrymme att organisera och genomföra verksamheten på det sätt som de anser bäst bidrar till att uppfylla målen. Det innebär att Försvarsmakten själv beslutar hur logistik- och sjukvårdsorganisationen ska planeras och utformas för att effektivt möta statsmakternas krav och mål. Regeringens styrning av logistiken och sjukvården sker huvudsakligen indirekt, framför allt genom krav på att krigsorganisationens och grundorganisationens behov ska ligga till grund för försörjningen av personal, materiel och infrastruktur. Det innebär att det är de operativa behoven i fred, kris och krig som ska dimensionera och styra logistiken och sjukvården.

Försvarsmaktens uppgifter regleras i myndighetens instruktion. Där framgår bland annat följande:

- Försvarsmaktens huvuduppgift är att försvara Sverige och allierade stater mot ett väpnat angrepp med utgångspunkt i det kollektiva försvaret inom Nato.
- Försvarsmakten ska organisera samövade krigsförband och utföra de förberedelser i övrigt som behövs för att kunna lösa myndighetens huvuduppgift. Krigsförbanden ska vara personellt och materiellt uppfyllda, ha tillgång till nödvändig infrastruktur och kunna mobiliseras enligt regeringens krav. Försvarsmakten ska efter beslut av regeringen kunna genomföra påskyndad krigsförbandsproduktion.
- Försvarsmakten ska främja Sveriges säkerhet, hävda Sveriges territoriella integritet och kunna bidra till att hävda allierade staters territoriella integritet. Myndigheten ska även värna Sveriges suveräna rättigheter och svenska intressen.
- Försvarsmakten ska kunna förebygga och hantera konflikter och krig i Sverige och utanför svenskt territorium. Inom sitt ansvarsområde och inom ramen för Natos kollektiva försvar och övriga uppgifter ska Försvarsmakten kunna uppfylla Sveriges åtaganden som medlem i Nato. Försvarsmakten ska kunna delta i Natos operationer och andra aktiviteter för avskräckning och försvar samt kunna ge och ta emot militärt stöd.
- Försvarsmakten ska ha en aktuell operationsplanering för myndighetens uppgifter i krig och fred. Planeringen ska omfatta alla resurser som är nödvändiga för att genomföra verksamheten. Försvarsmakten ska bedriva gemensam operationsplanering med Nato och får även bedriva sådan planering med allierade stater.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Förordning (2024:1333) med instruktion för Försvarsmakten.

Sammanfattningsvis beslutar riksdagen om försvarets inriktning, mål och ekonomiska anslag. Regeringen omsätter dessa beslut till konkreta styr signaler och följer upp verksamheten. Försvarmakten ansvarar inom dessa ramar för det praktiska genomförandet och för att bygga upp och vidmakthålla försvarsförmågan, inklusive militär logistik och sjukvård, i enlighet med statens krav.

### 2.2.2 Ett omfattande behov av civila resurser

Den militära logistiken och sjukvården är i flera delar beroende av civila resurser och stöd från civila aktörer för att krigsförbanden ska få det stöd som krävs för att genomföra militära operationer. De omfattande neddragningarna av försvaret efter kalla krigets slut medförde att många funktioner avvecklades eller begränsades, vilket ökade Försvarmaktens beroende av civilt stöd när försvaret senare började byggas ut igen. En viktig skillnad jämfört med det tidigare totalförsvaret är också att flera viktiga samhällsfunktioner som tidigare bedrevs i offentlig regi i dag utförs av privata aktörer, i många fall med utländskt ägande. En effektiv totalförsvarssamverkan är därför avgörande för att Försvarmakten ska kunna lösa sina uppgifter inom militär logistik och sjukvård. Det militära försvaret är beroende av samtliga beredskapssektorer i det civila försvaret, men när det gäller logistik och sjukvård bedömer vi att beroendena är särskilt starka och omfattande inom galler sektorerna Elektronisk kommunikation och post, Energiförsörjning, Hälsa, vård och omsorg, Livsmedelsförsörjning och dricksvatten samt Transporter.<sup>15</sup>

Försvarmaktens beroenden har också en geografisk dimension; beroendena skiljer sig delvis åt beroende på i vilken del av landet Försvarmakten verkar. Länsstyrelserna är centrala aktörer på regional nivå, och sedan 2022 är de civilområdesansvariga länsstyrelserna<sup>16</sup> viktiga samarbetsaktörer för Försvarmaktens militärregionstabler.

De omfattande beroendena av civila resurser ställer höga krav på gemensam planering och analys mellan Försvarmakten, berörda myndigheter och andra civila aktörer redan i fredstid. De förutsätter också att nödvändiga avtal och förberedelser finns på plats för att säkra tillgången till resurser vid höjd beredskap och krig. Brister i detta arbete riskerar att få direkta och indirekta konsekvenser för krigsförbandens förmåga att lösa sina uppgifter, och därmed för Försvarmaktens operativa förmåga.

## 2.3 Svensk militär logistik och sjukvård i förändring

Precis som det militära försvaret i stort har svensk militär logistik och sjukvård genomgått flera stora förändringar under de senaste decennierna. Perioden från början av 1990-talet fram till i dag kan delas in i tre faser, som har påverkat militär logistik och sjukvård på olika sätt.

---

<sup>15</sup> Enligt förordningen (2022:324) om statliga myndigheters beredskap.

<sup>16</sup> Enligt förordningen (2022:525) om civilområdesansvariga länsstyrelser.

### 2.3.1 Från invasionsförsvar till internationella insatser (cirka 1990–2015)

Efter kalla krigets slut ändrades inriktningen för svensk och västerländsk försvarspolitik. Fokus gick från nationellt invasionsförsvar till deltagande i internationella insatser. Logistiken inriktades därför mot att stödja tillfälligt sammansatta förband i lågintensiva konflikter, snarare än att upprätthålla uthållighet i nationellt försvar mot en kvalificerad motståndare.<sup>17</sup>

Denna inriktning fick betydande konsekvenser för utformningen av den militära logistiken i Sverige. Lagerhållningen, som under kalla kriget hade bedrivits förbands- eller operationsnära på ett stort antal orter runtom i landet, centraliserades till en huvudsaklig ort. Därifrån skulle materielen transporteras utomlands för att användas i olika internationella insatser. Samtidigt såldes eller destruerades ett stort antal förråd och bergrum, och viss försvarsmateriel såldes eller donerades till andra länder. Arbetet med att inventera, tillgångsredovisa och krigsplacera materielen upphörde eller nedprioriterades. Även den nationella försvarsplaneringen upphörde under en period.

Detta innebar att kompetens, strukturer och arbetssätt som var anpassade för ett nationellt försvar successivt minskade inom logistik och sjukvård. Utvecklingen bidrog också till försämrad kontroll över delar av materielen. Sammantaget försvårade detta en återgång till ett nationellt försvar.<sup>18</sup> Flera av dessa konsekvenser påverkar Försvarsmakten än i dag.

### 2.3.2 Återgång till nationellt försvar (2015–2024)

Rysslands aggression mot Ukraina 2014 innebar det definitiva slutet på den säkerhetspolitiska avspänningen i Sveriges närområde och medförde att försvarspolitikerna ställdes om. I försvarsbeslutet för perioden 2016–2020 betonades behovet av att stärka krigsförbandens operativa förmåga, säkerställa den samlade förmågan i totalförsvaret<sup>19</sup> och skapa förmåga att möta en kvalificerad motståndare.<sup>20</sup> Huvuddelen av arméförbanden skulle organiseras för att kunna verka som två brigader i hög konfliktnivå.<sup>21</sup>

Försvarsmaktens förutsättningar att genomföra denna omställning var dock begränsade, inte minst inom logistik och sjukvård. Förmågan till förnödenhetsförsörjning, transporter, teknisk tjänst och sjukvård var låg samtidigt som anslagsökningarna inte motsvarade den kraftigt höjda ambitionsnivån

---

<sup>17</sup> De internationella insatserna genomfördes inom ramen för samarbeten med andra länder, och i regel hade de insatta länderna luftherravälde. Motståndarna var i regel inte heller organiserade i krigsförband.

<sup>18</sup> I den försvarspolitiska propositionen för 2016–2020 konstaterade regeringen att logistikkedjan under lång tid hade anpassats för att i första hand tillgodose fredstida krav. Möjligheterna att tillgodose Försvarsmaktens samlade behov vid krig eller i övrigt under höjd beredskap hade nedprioriterats. Prop. 2014/15:109, s. 58.

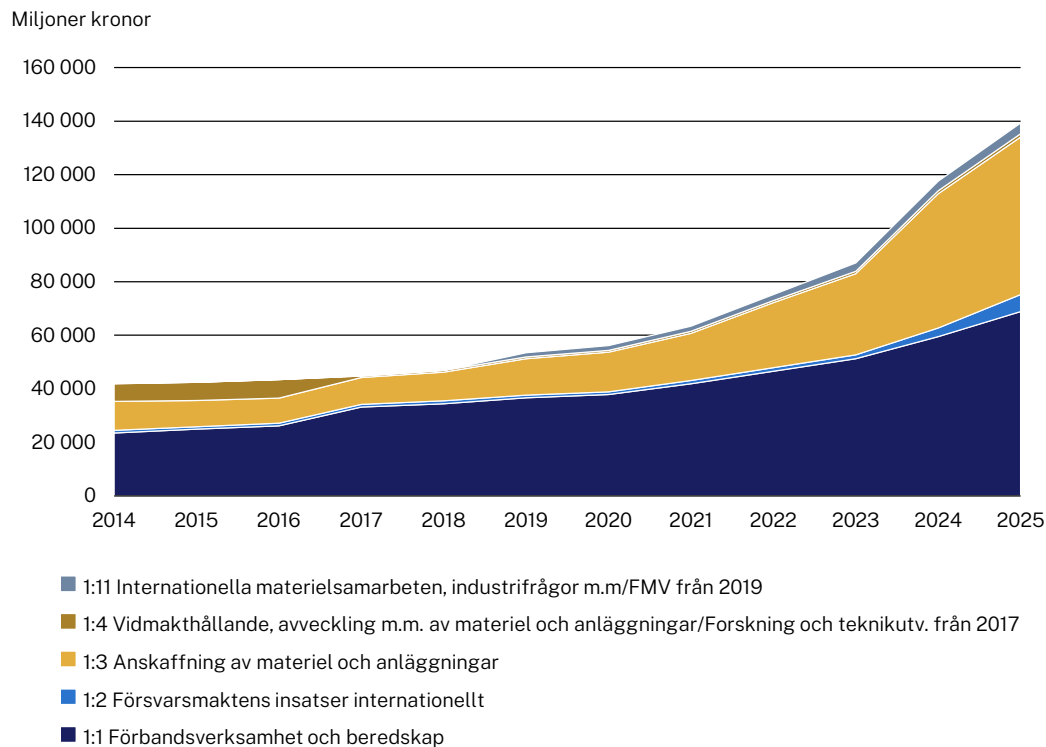
<sup>19</sup> Prop. 2014/15:109, s. 7.

<sup>20</sup> Prop. 2014/15:109, s. 53.

<sup>21</sup> Prop. 2014/15:109, s. 73.

(se diagram 1). Bristande erfarenhet av nationell försvarslogistik och begränsad kunskap om krigets krav försvårade dessutom planeringen och dimensioneringen av logistiken och sjukvården.

**Diagram 1** Försvarsmaktens anslag per anslagspost, 2014–2025



Anm.: Försvarsbeslutet 2015, som innebar en helomvändning av och ambitionshöjning för myndighetens verksamhet, följdes inte av en motsvarande ökning av anslagen förrän efter 2020. År 2023 inleddes en markant ökning av anslagen.

Källa: Regeringen.

I slutet av 2020 beslutade riksdagen om en ny försvarspolitisk inriktning för de följande fem åren. I denna inriktning fastslogs bland annat att logistiken skulle göra det möjligt för hela krigsorganisationen att mobiliseras och verka sammanhängande under minst tre månader trots störda försörjningskedjor.<sup>22</sup>

### 2.3.3 Sverige som Natomedlem (från 2024)

Sveriges inträde i Nato 2024 innebar en ny fas för militär logistik och sjukvård. Försvarsmakten ska inte bara säkerställa förmågan till nationellt försvar utan även möjliggöra transitering och basering av utländska förband samt förhandslagring i Sverige samt bidra till militära operationer tillsammans med allierade, såväl inom som utanför landets gränser. Medlemskapet ställer högre krav på militär logistik och sjukvård, avseende såväl omfattning som fokus.

<sup>22</sup> Prop. 2020/21:30, s. 107 ff.

I propositionen *Totalförsvaret 2025–2030* framhöll regeringen att krigsorganisationen behöver förstärkas, bland annat inom ledning och logistik.<sup>23</sup> Regeringen konstaterade att det försämrade omvärldsläget och Sveriges medlemskap i Nato ökar kraven på såväl utveckling som nyttjande av militär förmåga. Deltagande i Natos aktiviteter för avskräckning och försvar, anpassning av beredskapen genom operationer och övningar samt stöd till Ukraina genom utbildningsinsatser, transporter samt försörjning av överförd materiel innebär ett ökat nyttjande av förbanden i krigsorganisationen. Samtidigt ska Försvarsmakten producera krigsförband och utveckla den militära förmågan. Regeringen betonade därför behovet av att över tid åstadkomma en balans mellan dessa uppgifter.<sup>24</sup>

När det gäller logistik och sjukvård delade regeringen Försvarsberedningens bedömning att en ändamålsenlig logistikfunktion är en förutsättning för att Försvarsmakten ska kunna verka såväl nationellt som inom Nato i fred, kris och krig. En sammanhållen logistikfunktion utgör även en förutsättning för att kunna ta emot allierade krigsförband på svenskt territorium. Enligt regeringen är en ändamålsenlig och sammanhängande logistikfunktion avgörande för att strid ska kunna föras uthålligt. För att kunna fungera uthålligt behöver logistiken utvecklas mot att bättre kunna understödja Natos krav på storskaliga militära operationer under en längre tid. Detta kräver planering och förberedelser inklusive lagring av förnödenheter som ammunition, reservdelar och drivmedel.<sup>25</sup>

## 2.4 Krav och målsättningar inom ramen för Nato

Medlemskapet i Nato har medfört krav och mål avseende militär logistik och sjukvård. Sverige ska förhålla sig Natos doktriner, och ska bygga upp ett logistiknätverk för att skapa förutsättningar för de samlade logistikflödena. Sverige håller även på att upprätta ett logistikledningsfunktionshögkvarter inom ramen för Nato.

### 2.4.1 Natos förmågemål

Natos krav på medlemsstaternas militära förmågor uttrycks genom förmågemål, Capability Targets (CT). Målen anger vilka effekter varje allierad ska kunna bidra med till det kollektiva försvaret, men lämnar åt respektive land att avgöra hur dessa förmågor ska utvecklas inom vissa ramar.<sup>26</sup>

Även om valet av metod lämnas till respektive land är det centralt att de system och metoder som utvecklas är interoperabla, så att multinationella styrkor kan samarbeta effektivt. Krav på gemensamma standarder är därför ett av Natos viktigaste bidrag till kapacitetsutvecklingen. Genom standardisering säkerställs att Natostyrkor har

---

<sup>23</sup> Prop. 2024/25:34, s. 63.

<sup>24</sup> Prop. 2024/25:34, s. 64.

<sup>25</sup> Prop. 2024/25:34, s. 87.

<sup>26</sup> Nato: "NATO's role in capability development", hämtad 2026-05-06.

gemensamma doktriner och procedurer, kompatibla system och utrustning samt utbytbara förnödenheter. Kapacitetsutveckling är ytterst ett nationellt ansvar, men Nato spelar en viktig stödjande roll i att underlätta detta.<sup>27</sup>

Vid försvarsministermötet i juni 2025 antogs en ny uppsättning förmågemål med utgångspunkt i Natos försvarsplaner. Enligt Nato kräver målen bland annat ökade försvarsinvesteringar, starkare försvarsindustriell kapacitet, säkrare leveranskedjor och förbättrad logistik. Logistik pekas ut som ett av de mest prioriterade områdena för alliansens fortsatta utveckling.<sup>28</sup>

## 2.4.2 Minimikrav inom ramen för värdlandsstöd

Nato har fastslagit ett antal minimikrav för medlemsländerna när det gäller värdlandsstöd, så kallade Host Nation Support Minimum Operational Requirements (HNS MOR). Kraven riktar sig till både Försvarsmakten och civila myndigheter, och omfattar bland annat infrastruktur, försörjning, tjänster och sjukvårdsrelaterade förmågor som krävs för Natos kollektiva försvar.

Under 2025 påbörjades arbetet med att implementera Natos nya HNS-koncept från 2024. Arbetet innebär att Sverige behöver prioritera och investera i utveckling av ett antal geografiska platser, funktioner, infrastruktur och tjänster som är centrala för Natos regionala försvarsplanering.<sup>29</sup>

Försvarsmakten samordnar Sveriges svar till Nato avseende HNS MOR i samverkan med berörda beredskapsmyndigheter. För att stärka den nationella samordningen etablerade Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)<sup>30</sup> 2025 en sammanhållen nationell civil process tillsammans med sektorsansvariga myndigheter och civilområdesansvariga länsstyrelser. Syftet är att integrera civila aspekter i planeringen på samtliga nivåer. Arbetet kompletteras av nordisk samordning inom ramen för värdlandsstöd.<sup>31</sup>

Givet Natos normerande krav på en miniminivå av HNS-förmåga för att kunna ta emot, basera och vidaretransportera förband, bedömde MSB att Sverige redan i dag måste kunna hantera samtidiga flöden och transportkrav. Arbetet med HNS MOR uppges ha bidragit till att fördjupa Sveriges integrering i Nato och stärkt svensk avskräckning.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Nato: "NATO's role in capability development", hämtad 2026-05-06.

<sup>28</sup> Nato: "NATO's role in capability development", hämtad 2026-05-06.

<sup>29</sup> MCF, *Bedömning av det civila försvarets förmåga - Delredovisning av regeringsuppdrag (Fö2025/0154S)*, 2026. s. 14.

<sup>30</sup> MSB bytte namn till Myndigheten för civilt försvar (MCF) 2026-01-01.

<sup>31</sup> MCF, *Bedömning av det civila försvarets förmåga - Delredovisning av regeringsuppdrag (Fö2025/0154S)*, 2026. s. 14.

<sup>32</sup> MCF, *Bedömning av det civila försvarets förmåga - Delredovisning av regeringsuppdrag (Fö2025/0154S)*, 2026. s. 14.

## 2.4.3 Natos doktriner för logistik och sjukvård

### Logistik

Nato definierar logistik som ”planeringen, förberedelsen, samordningen och genomförandet av tillförsel, transport/rörelse, underhåll och tjänster för att ge stöd till hela spektrumet av operationer, genom användandet av militära, civila och kommersiella resurser”.<sup>33</sup> Enligt Natos sustainment-doktrin är logistikens syfte att generera och upprätthålla stridskraft. Logistik utgör därmed en grundläggande förutsättning för militära operationer och utgör en viktig komponent på alla ledningsnivåer, och påverkar ofta hur operationer utformas.<sup>34</sup>

Enligt doktrinen ska Natos logistik bygga på följande principer:

- **Operativa krav först:** De operativa behoven ska ha högsta prioritet.
- **Samordnat logistikarbete:** Nationella, multinationella och kollektiva logistikinsatser optimeras genom samarbete och samordning.
- **Anpassningsförmåga:** Logistikerna ska vara flexibla och anpassningsbara för att effektivt möta förändrade operativa krav.
- **Tillgängliga resurser:** Nödvändiga resurser och kapaciteter ska finnas tillgängliga för att ge snabbt, kontinuerligt, adekvat och tillförlitligt logistiskt stöd till styrkorna.
- **Balans mellan verkan och resurs:** Balans ska upprätthållas mellan måloppfyllelse och resurseffektivitet i logistiskt stöd.
- **Auktoritet och ansvar:** En Nato-befälhavares ansvar ska motsvara delegerad auktoritet över logistikresurser, så att denna effektivt kan leda logistiken.
- **Informationsbehov:** Snabb, korrekt och relevant information krävs för att Nato-befälhavare ska kunna fatta effektiva beslut om planering, samordning och genomförande av logistikstödet i alliansens operationer och uppdrag.<sup>35</sup>

### Sjukvård

Enligt Nato syftar det medicinska stödet till att bevara och återställa förbandens hälsa, prestationsförmåga och stridskraft. Ett utplacerat medicinskt stödsystem består av följande komponenter:

- ledning och kontroll
- kommunikation och medicinsk informationshantering
- skydd av styrkans hälsa

---

<sup>33</sup> Nato, AJP-4, s. 45. På engelska: "Logistics is defined as: 'the planning, preparation, coordination and execution of the supply, movement, maintenance and services to support the full spectrum of operations, using military, civil and commercial resources'."

<sup>34</sup> Nato, AJP-4, s. 47.

<sup>35</sup> Nato, AJP-4, s. 45 f.

- medicinsk evakuering
- militär sjukvård
- medicinsk logistik.<sup>36</sup>

Sjukvård inom Nato ska enligt doktrinen bygga på följande principer:

- **Följer internationell rätt:** Medicinska åtgärder ska utföras i enlighet med gällande internationell rätt och dess anda, inklusive krigets lagar.
- **Särskilt ansvar för medicinsk personal:** All militär personal lyder under militära lagar, men medicinsk personal har utöver detta individuella ansvar utifrån etiska och nationella juridiska krav i sin kliniska profession.
- **Medicinska behov styr:** Patientens kliniska behov ska vara den primära faktorn för prioritet, tidpunkt och medel vid medicinsk vård och evakuering. Medicinsk personal får inte åläggas att prioritera patienter utifrån andra faktorer.
- **Akut vård ska vara tillgänglig:** Även om chefen för en gemensam insatsstyrka har befogenhet att begränsa militärt medicinskt stöd till tredje part, bör akut behandling av livshotande tillstånd normalt inte nekas så länge det finns kapacitet inom de utplacerade medicinska resurserna.
- **Sekretess:** Sekretessen mellan vårdgivare och patient ska respekteras även i militära sammanhang. Känslig klinisk information får inte delas med någon som saknar legitimt behov av den.
- **Helhetssyn på hälsa:** Utöver medicinsk vård och fysiskt omhändertagande är patientens allmänna välbefinnande en viktig del av hälsan.<sup>37</sup>

#### 2.4.4 Vårdlandsstöd och logistiknätverket

Sveriges medlemskap i Nato har ökat betydelsen av vårdlandsstöd, både för försvaret av Sverige och för försvaret av Natos norra delar i Europa. Ett stort antal utländska förband ska kunna förflyttas till Sverige för basering här eller för vidare transport genom landet, via land-, sjö- och luftvägar. Detta ställer krav på goda förberedelser såsom ändamålsenlig infrastruktur, iordningställda platser för inkvartering eller omlastning och förhandslagring av materiel.

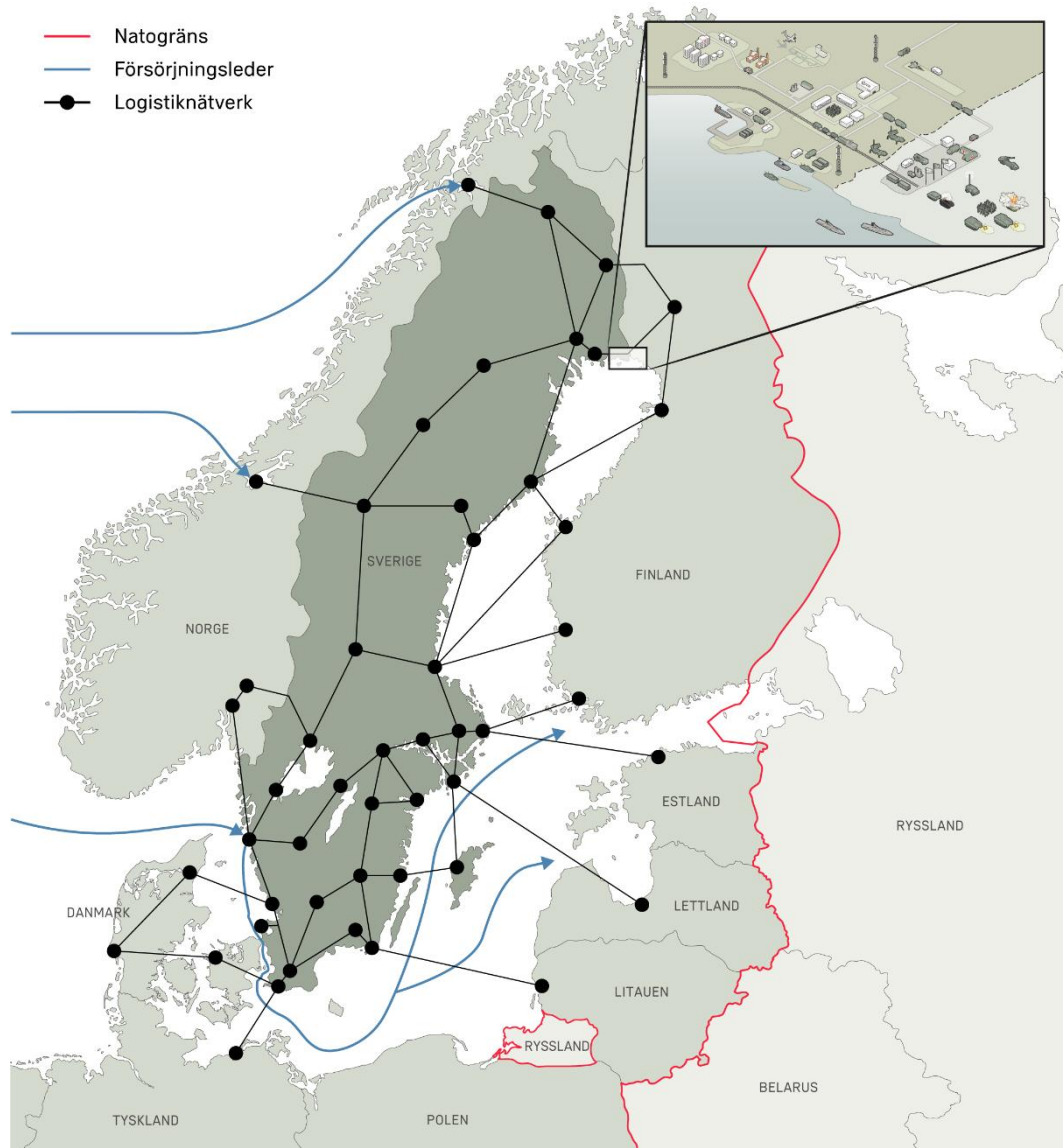
Centralt för Sveriges roll som baserings- och transitland är det så kallade logistiknätverket (se figur 4 nedan). Nätverket består av ett antal noder som binds samman av vägar, järnvägar och farleder till sjöss och i luften. Nätverket utnyttjar både militära, civila och kommersiella resurser som kan avropas inom ramen för nationella behov och vårdlandsstöd. Logistiknätverket ingår också i Natos Reinforcement Sustainment Network (RSN) och Joint Logistics Support Network (JLSN).<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Nato, AJP-4, s. 57.

<sup>37</sup> Nato, AJP-4, s. 57 f.

<sup>38</sup> Försvarsmakten, *Försvarsmaktens logistikkoncept 2026, 2025*. s. 9.

**Figur 4** Konceptuell bild av logistiknätverket



Anm.: Rutan uppe i högra hörnet innehåller samma bild som i figur 1, ett fiktivt operationsområde vid en nationsgräns.

Källa: Försvarsmakten.

Logistiknätverket utgörs bland annat av militärbaserna (och motsvarande marina militärbaser och flygflottiljer) som utför uppgifter kopplade till nätverkets funktioner. Noderna<sup>39</sup> och nationella logistikenheter (NSE) i det fysiska logistiknätverket sammanlänkas av logistikförband och civila resurser i syfte att skapa förutsättningar för de samlade logistikflödena.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Convoy Support Center (CSC), Airport of Debarkation/Embarkation (APOD/E); Seaport of Debarkation/Embarkation (SPOD/E); Rail Port of Debarkation/Embarkation (RPOD/E); Deployable Operating Base (DOB) samt Forward Land Forces (FLF).

<sup>40</sup> Försvarsmakten, *Försvarsmaktens logistikkoncept 2026, 2025*, s. 10.

Logistiknätverket används för att etablera synkroniserade och sammanhållna logistikflöden från försörjningslinje 4 (industrin), via försörjningslinje 3 (Försvarmaktens operativa nivå/försvarmaktsgemensam nivå) till försörjningslinje 2 (försvarsgrensnivå). Därigenom försörjs förband på taktisk nivå utifrån sina behov. För både svenska och allierade förband innebär det att de över tid ska kunna räkna med en konstant, förhandsplanerad tillförsel och återförsel genom leveranser utan särskilda beställningar. Vid behov ska dessa automatiska leveranser kunna kompletteras med beställningar av specifika förnödenheter.<sup>41</sup>

#### 2.4.5 Joint Logistics Support Group

Sverige har erbjudit Nato att inrätta ett logistikledningsfunktionshögkvarter, ett *Joint Logistics Support Group Headquarters* (JLSG HQ), i Sverige. En sådan funktion håller på att organiseras i Enköping. Chefen för denna JLSG ska vara direkt underställd chefen för Joint Force Command Norfolk (JFC-NF) i USA. JFC-NF är en av Natos tre regionala staber och ansvarar för regionen North West. De övriga regionala staberna finns i Brunssum i Nederländerna (JFC-BS, region Center, som Sverige ursprungligen tillhörde) och i Neapel i Italien (JFC-NP, region South East).

En JLSG är en försvarsgrensgemensam (joint) logistikförmåga som när den aktiveras ska stödja befälhavare över förband som tillförs respektive regional Nato-befälhavare med ett logistikstödnätverk (Joint Logistics Support Network). För att en JLSG-chef ska kunna fullgöra sina operativa logistikuppgifter ska denna inte samtidigt vara befälhavare över ett område. Chefen för JLSG ska föra befäl över tillförda förband för att stödja stationering, försörjning på operativ nivå och omstationering av styrkan.<sup>42</sup> JLSG i Enköping byggs upp med Försvarmaktens resurser, och kommer inledningsvis att ledas av en svensk chef. När staben blir funktionell övergår den dock helt till Nato-strukturen. Även om Sverige kommer att bidra med officerare till staben lyder JLSG under JFC-NF och är inte en del av Försvarmakten.

---

<sup>41</sup> Försvarmakten, *Försvarmaktens logistikkoncept 2026, 2025*, s. 10 f.

<sup>42</sup> Nato, *AJP 4.6 Joint Logistics Support Group*, s. 1.

### 3 Regeringens styrning av Försvarsmakten är i huvudsak ändamålsenlig, men vissa förtydliganden behövs

I det här kapitlet redogör vi för svaret på granskningens första delfråga: Har regeringen gett Försvarsmakten förutsättningar att kunna planera, prioritera och dimensionera sin egen logistik och sjukvård? Frågan besvaras genom analys av styrdokument från regeringen till Försvarsmakten och intervjuer med företrädare för Regeringskansliet (Försvarsdepartementet) och Försvarsmakten.

#### Våra huvudsakliga iakttagelser

- Regeringens styrning återspeglar ett ökat fokus på militär logistik och sjukvård.
- Regeringens anvisningar som rör logistik är i huvudsak realistiska utifrån den rådande säkerhetspolitiska situationen. Samtidigt är realismen i genomförandet i hög grad beroende av om logistiksamordningen och förmågeuppbyggnaden utvecklas i den takt som förutsätts.
- Regeringens anvisningar som rör logistiken är i huvudsak tydliga och på en ändamålsenlig detaljnivå. Regeringen har dock inte gett någon egentlig styrning avseende prioriteringar inom ramen för operationsplanering, bland annat av geografiska områden som kan behöva försvaras särskilt.
- Regeringens anvisningar till Försvarsmakten ger en relativt sammanhängande inriktning genom att knyta logistiken till krigsorganisationen, totalförsvaret och Sveriges åtaganden inom framför allt Nato.

#### 3.1 Regeringens styrning återspeglar ett ökat fokus på logistik och sjukvård

Vår bedömning är att regeringens styrning av Försvarsmaktens logistik och sjukvård har blivit mer omfattande och detaljerad under granskningsperioden. En genomgång av regeringens försvarspropositioner, budgetpropositioner, regleringsbrev och regeringsuppdrag under perioden 2020–2026 visar att logistikområdet har fått ett allt större utrymme i styrningen och i ökad utsträckning kopplats till Försvarsmaktens operativa förmåga.

Under den första delen av granskningsperioden behandlades logistiken främst som en organisatorisk och stödjande funktion. Styrningen fokuserade i huvudsak på att skapa organisatoriska och ekonomiska förutsättningar för genomförandet av försvarsbeslutet 2020–2025 och återuppbyggnaden av det militära försvaret. Regeringens åtgärder bestod huvudsakligen av successivt ökade försvarsanslag, reformer av materielförsörjningsprocessen, utvecklade investeringsplaner samt

uppdrag till Försvarsmakten och FMV att stärka försörjningstryggheten och planeringen för krigsorganisationens tillväxt.<sup>43</sup>

Från 2022 skärptes styrningen genom tydligare krav på redovisning av logistikfunktionens innehåll, ansvarsförhållanden och beroenden i relation till det civila försvaret. Logistikfrågorna fick större utrymme och blev mer konkreta. Logistiken framträdde i ökande grad som en förutsättning för operativ förmåga snarare än enbart organisatorisk stödfunktion.<sup>44</sup>

Denna utveckling har förstärkts under den senare delen av den granskade perioden. Styrningen har blivit mer omfattande och mer direkt inriktad på logistikens och materielförsörjningens förmåga att stödja ett försvar i höjd beredskap och krig. Det försämrade säkerhetsläget i Europa, det svenska stödet till Ukraina och Sveriges medlemskap i Nato medförde att regeringen gav fler och mer detaljerade uppdrag. Försvarsmakten ålades bland annat att redovisa åtgärder för försörjningstrygghet gällande ammunition och kritisk materiel, utveckla ett logistikkoncept för operationer med allierade samt planera för ökad uthållighet och förhandslagring av materiel och förnödenheter, samt att redovisa ett sjukvårdskoncept.<sup>45</sup> Under samma period ökade de ekonomiska satsningarna kraftigt (se diagram 1).

### 3.2 Regeringens anvisningar är i huvudsak realistiska

Vår bedömning är att regeringens anvisningar för logistik och sjukvård i huvudsak är realistiska, eftersom de är i linje med den säkerhetspolitiska utvecklingen och de krav som följer av Sveriges medlemskap i Nato. Samtidigt är realismen i genomförandet i hög grad beroende av att förmågeuppbyggnaden inom logistikområdet och samordningen inom totalförsvaret utvecklas i takt med regeringens inriktning.

Regeringens anvisningar till Försvarsmakten innebär att logistiken och sjukvården samtidigt ska stödja en snabb tillväxt av krigsorganisationen, ökad operativ verksamhet och Sveriges åtaganden inom Nato.<sup>46</sup> Sammantaget ställer detta omfattande krav på logistiksystemets kapacitet och uthållighet.

Vidare betonar regeringen i sina anvisningar<sup>47</sup> vikten av att civila resurser kan användas för att stödja militär logistik vid höjd beredskap och krig. Eftersom dessa resurser till stor del ligger utanför Försvarsmaktens direkta kontroll är realismen i anvisningarna beroende av att samverkan och planering inom totalförsvaret fungerar på ett ändamålsenligt sätt.

---

<sup>43</sup> Prop. 2020/21:30, Regeringsbeslut Fö2021/00264 (delvis), Fö2021/00873, Fö2021/01264 m.fl. och prop. 2021/22:1 utg. omr. 6.

<sup>44</sup> Regeringsbeslut Fö2022/01572 och Regeringsbeslut Fö2024/00255.

<sup>45</sup> Regeringsbeslut Fö2024/01730 och Regeringsbeslut Fö2025/01013 (delvis).

<sup>46</sup> Prop. 2024/2025:34.

<sup>47</sup> Prop. 2024/2025:34.

### 3.3 Otydlig inriktning för prioritering

Vår bedömning är att regeringen har en för passiv roll i relation till inriktningen av operationsplaneringen. Det är viktigt att beslut om vilka geografiska områden som är prioriterade och vilka risker som ska tas vid försvaret av Sverige vid ett väpnat angrepp fattas av regeringen. Regeringen styr landet i alla konfliktnivåer, och frågor som är avgörande för landets överlevnad bör inte delegeras till en myndighet.

Kopplat till de inriktningsbeslut för det militära försvaret som regeringen fattar i anslutning till riksdagens försvarsbeslut beslutar regeringen även om hemliga anvisningar för Försvarsmaktens operationsplanering. I anvisningarna som gavs 2020 kopplat till försvarsbeslutet 2021–2025 fastslogs mål för Försvarsmaktens operativa förmåga. Målen uttrycktes i form av genomförandet av en viss uppgift i en eller flera riktningar samtidigt och med en viss uthållighet. Regeringen gav också inriktning för Försvarsmaktens försvarsplanering gällande samordning med motsvarande planering inom övriga totalförsvaret, genomförande av gemensam operationsplanering med Finland, genomförande av gemensamma eller koordinerade operationer med tredje part, m.m.<sup>48</sup>

I inriktningen för perioden 2025–2030 har anvisningarna kortats ned avsevärt, och består enbart av en prioriteringsordning som Försvarsmakten ska beakta när det gäller vilka aktörer som operationsplaneringen ska göras tillsammans med.<sup>49</sup>

Regeringskansliet uppger att anledningen till att anvisningarna kortats ned så mycket i det senare beslutet är dels att de tidigare anvisningarna var svåra att följa upp, dels att inriktningen av operationsplaneringen nu kommer från Nato.<sup>50</sup>

Inom Nato görs geografiska prioriteringar utifrån två huvudsakliga aspekter, så kallade avgörande områden (vital grounds) och nyckelterräng (key terrains). Dessa beslutas av Nato, men beslutsunderlaget kommer i stora delar från medlemsländerna. Sverige har därmed stora möjligheter att påverka en sådan prioritering.

Tjänstemän från Försvarsdepartementet deltar vid viss planeringsverksamhet.<sup>51</sup> Det sker dock ingen formell styrning av operationsplaneringen utöver vad som framkommer i ovan nämnda inriktningsbeslut.<sup>52</sup>

Samtidigt beskriver företrädare för Försvarsmakten att myndigheten i vissa fall förväntas göra prioriteringar som innefattar avvägningar på en övergripande nationell nivå, exempelvis mellan olika krav kopplade till Nato och totalförsvaret. Det kan också

---

<sup>48</sup> Regeringsbeslut Fö2018/01425, Fö2019/00914, Fö2020/00006, Fö2020/00228, Fö2020/00827, Fö2020/01269 (delvis).

<sup>49</sup> Regeringsbeslut, *Inriktning för Försvarsmakten 2025–2030*.

<sup>50</sup> Intervjuer med Försvarsdepartementet, 2025-08-27 och 2026-03-30.

<sup>51</sup> Intervju med företrädare för Försvarsmaktens operationsledning, 2026-02-19; Intervju med företrädare för Försvarsdepartementet, 2026-03-30.

<sup>52</sup> Intervju med företrädare för Försvarsmaktens ledning, 2026-04-07 och 2026-05-12.

handla om frågan om vilket lands förhandslagring i Sverige som är viktigast att prioritera.<sup>53</sup> Detta kan innebära att frågor som i grunden är av politisk eller sektorsövergripande karaktär i praktiken förväntas hanteras av Försvarsmakten.

Även om det finns en övergripande ansvarsfördelning mellan myndigheter i totalförsvaret med avseende på minimikraven inom ramen för HNS MOR, lyfter Försvarsmakten att det krävs större tydlighet för att åtgärder inte ska falla mellan stolarna, och för att undvika förväntningar på Försvarsmakten att vidta åtgärder som egentligen borde vidtas av en annan myndighet.<sup>54</sup>

### **3.4 Regeringens anvisningar fokuserar på vilka förmågor som ska uppnås snarare än att i detalj reglera hur verksamheten ska bedrivas**

Vår bedömning är att regeringens anvisningar för logistiken i huvudsak är utformade på en ändamålsenlig detaljnivå. Styrningen fokuserar främst på vilka förmågor som ska uppnås snarare än på hur verksamheten ska organiseras eller bedrivas i detalj. Detta ger Försvarsmakten möjlighet att anpassa genomförandet till logistikens och sjukvårdens komplexitet och förändrade behov över tid. Det är i grunden ändamålsenligt för en verksamhet som behöver kunna utvecklas under föränderliga säkerhetspolitiska förutsättningar. Samtidigt har fler och mer detaljerade uppdrag inom logistikområdet medfört att Försvarsmakten behöver avsätta lednings-, planerings- och analysresurser för att hantera dessa uppdrag.<sup>55</sup>

Styrningen preciseras delvis genom den löpande dialogen mellan Regeringskansliet och Försvarsmakten, som har blivit mer omfattande under den granskade perioden. Regeringskansliet efterfrågar i ökad utsträckning redovisningar av hur olika planer ska genomföras och följer upp arbetet inom områden som rör logistik och sjukvård.<sup>56</sup> I flera av de intervjuer vi har genomfört uppges dialogen vara konstruktiv och välfungerande mellan Regeringskansliet och Försvarsmakten. Detta understryks av företrädare för båda myndigheterna.

### **3.5 Regeringens anvisningar är sammanhängande genom att knyta logistiken till krigsorganisationen, totalförsvaret och Sveriges åtaganden inom Nato**

Vår bedömning är att regeringens anvisningar till Försvarsmakten i huvudsak ger en sammanhållen inriktning för logistiken genom att koppla den till krigsorganisationen, totalförsvaret och Sveriges åtaganden inom framför allt Nato.

---

<sup>53</sup> Intervju med företrädare för Försvarsmaktens operationsledning, 2025-11-07.

<sup>54</sup> Intervju med företrädare för Försvarsmaktens ledning, 2025-05-12.

<sup>55</sup> Intervju med företrädare för Försvarsmaktens ledning, 2026-04-23.

<sup>56</sup> Intervju med företrädare för Försvarsdepartementet, 2026-03-30; intervju med företrädare för Försvarsmaktens ledning, 2026-04-23; intervju med företrädare för FMLOG, 2026-03-12.

Samtidigt förväntas logistiken utföra flera parallella uppgifter som inte alltid är fullt ut sammanhängande.

I regeringens styrning framhålls logistikens betydelse för såväl den nationella försvarsförmågan som Sveriges förmåga att verka tillsammans med allierade. Samtidigt betonas behovet av samordning mellan militärt och civilt försvar för att säkerställa försörjning, uthållighet och stöd vid höjd beredskap och krig. Logistiken ges därmed en sammanhållande funktion mellan flera centrala delar av totalförsvaret.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Prop. 2024/25:34 s. 59ff. och Regeringsbeslut Fö2024/02054 (delvis), s. 3–7.

## 4 Långsam utveckling mot stärkt förmåga

I detta kapitel redogör vi för svaret på granskningens andra delfråga: Har Försvarsmakten stärkt förmågan att förse krigsförbanden med förnödenheter, transporter, teknisk tjänst och sjukvård? Frågan besvaras genom analys av utvärderings- och analysdokument samt intervjuer med företrädare för Försvarsmakten. Vi har redogjort för våra iakttagelser mer i detalj för Försvarsdepartementet och Försvarsmakten i särskild ordning.

Det har skett en viss positiv utveckling inom flera områden inom militär logistik och sjukvård, men det finns fortfarande vissa brister. Försvarsmakten kommer fortsatt att vara beroende av civila resurser, vilket ställer krav på att Försvarsmakten säkrar förmågan genom samverkan med civila myndigheter och genom adekvata och täckande avtal med företag.

När det gäller *förnödenhetsförsörjning* finns det brist på vissa förnödenheter och viss materiel. Det finns också en begränsad förrådskapacitet, och tillgängligheten begränsas av ett bristfälligt it-stöd.

När det gäller *transporter* har Försvarsmakten fått utökade resurser, samtidigt är beroendet av civila resurser starkt inom flera transportslag.

När det gäller *teknisk tjänst* har Försvarsmakten fått utökade resurser, men behöver utöka sina personella resurser för att få önskvärd effekt.

När det gäller *militär sjukvård* sker en förmågeökning, men den reella tillväxten bedöms framför allt ske under kommande år.

## 5 Arbetet med att stärka stödet till krigsförbanden är ineffektivt i vissa delar

I detta kapitel redogör vi för svaret på granskningens tredje delfråga: Arbetar Försvarsmakten effektivt för att stärka den militära logistiken och sjukvården för de egna krigsförbanden? Frågan besvaras genom analys av interna dokument, intervjuer med företrädare för Försvarsmakten samt svar på skriftliga frågor till civilområdesansvariga länsstyrelser och ett antal sektorsansvariga myndigheter. Vi har redogjort för våra iakttagelser mer i detalj för Förvarsdepartementet och Försvarsmakten i särskild ordning.

### Våra huvudsakliga iakttagelser

- Försvarsmaktens lednings- och lydnadsförhållanden är delvis otydliga och osammanhängande.
- Försvarsmaktens interna styrning av logistik och sjukvård behöver utvecklas med avseende på tydlighet, realism och helhetssyn.
- Det finns brister i Försvarsmaktens interna processer och arbetssätt.
- Försvarsmakten behöver utveckla sitt arbete med att säkerställa ett adekvat it-stöd inom logistik.
- Försvarsmaktens dialog med det civila försvaret om behov av stöd har blivit bättre, men det finns fortfarande möjlighet till förbättringar.
- Logistik och sjukvård är integrerade i operationsplaneringen, men behöver komma in tidigare i processen.
- Infrastrukturen är en flaskhals i arbetet med logistik och sjukvård.
- Logistik och sjukvård övas inte i tillräcklig utsträckning, och när det övas görs det med för lite realism.
- Brist på personal och kompetens är ett hinder för effektivt arbete med logistik och sjukvård.

### 5.1 Försvarsmaktens lednings- och lydnadsförhållanden inom logistik- och sjukvårdsområdet är delvis otydliga

Granskningen visar att det inom logistik- och sjukvårdsområdet i vissa delar råder otydlighet i lednings- och lydnadsförhållanden. Det finns områden där det inte är klart definierat vem som ansvarar för vad eller hur beslutskedjan ska fungera genom organisationens olika nivåer. Detta leder till att transparensen minskar i ledningsstrukturen och försvårar ett effektivt beslutsfattande. Försvarsmakten har under den senare delen av granskningsperioden genomfört ett antal åtgärder för att tydliggöra lednings- och lydnadsförhållandena inom logistik och sjukvård. Åtgärderna har bland annat syftat till att tydliggöra ansvarsfördelning, ledningsstruktur och roller mellan olika organisatoriska nivåer. Att sådana förändringar har bedömts nödvändiga

indikerar att Försvarsmakten har identifierat brister i tidigare lednings- och lydnadsförhållanden. De beslutade åtgärderna syftar till en mer sammanhållen styrning, men granskningen visar att det kvarstår utmaningar.

I april 2025 beslutade Försvarsmakten att genomföra ett stort antal åtgärder för att anpassa organisationen till krigsorganisation, totalförsvaret och Nato-medlemskap. Tyngdpunkten i åtgärderna låg på att skapa tydligare och mer sammanhängande lednings- och lydnadsförhållanden i både fred och krig, stärka försvarsgrenschefernas rådighet över förutsättningsskapande verksamhet samt minska Hökvarterets direkta produktionsledning.<sup>58</sup> Beslutet innebar bland annat en mandatförskjutning från Hökvarteret till försvarsgrenarna när det gäller rådighet över förutsättningsskapande logistik (materiel, transport, verkstad, försörjning) och kan ses som en fortsättning av Försvarsmaktens inriktning att decentralisera den centrala ledningen och öka försvarsgrenarnas ansvar och rådighet.

Konsekvenserna av förändringarna av strukturåtgärderna är något som har berörts i ett flertal av våra intervjuer. Å ena sidan framkommer ett välkomnande av ökat mandat för försvarsgrenarna och förhoppningar om att detta ska innebära förenklade processer och snabbare beslutsvägar. Å andra sidan framkommer en oro över att ett ökat mandat för försvarsgrenarna kommer att bidra till att Försvarsmakten blir uppdelad i stuprör och att det utvecklas parallella lösningar, vilket kan försvåra en sammanhängande logistik och sjukvård.

Ett annat område som lyfts i många av våra intervjuer är att ansvarsfördelningen är otydlig inom Försvarsmakten när det gäller värdlandsstöd. Både FMLOG och militärregionstaberna har viktiga uppgifter kopplade till logistiknätverket, men det finns otydligheter och vissa motstridigheter när det gäller vem som ansvarar för vad.

I slutet av 2025 fastslog Försvarsmakten ett logistikkoncept för att möjliggöra militära operationer såväl enskilt som med allierade.<sup>59</sup> Konceptet anger övergripande principer för hur Försvarsmaktens logistik ska organiseras, ledas och genomföras i fred, kris och krig, nationellt och tillsammans med allierade. Logistikkonceptet kan ses som en övergripande vägledning för arbetet med logistik. Det etablerar en struktur för logistikflöden, roller och ansvar över ledningsnivåer och försörjningslinjer, och är anpassat till Natos doktriner och interoperabilitetskrav. Tillsammans med bilagan med begreppsförklaringar utgör konceptet en gemensam referensram för planering och samverkan. En förutsättning för att detta dokument ska få denna effekt är att Försvarsmakten arbetar aktivt med att förankra och implementera innehållet i hela myndigheten.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Försvarsmakten, *Direktiv: Strukturåtgärder inom lednings-, logistik-, utbildnings-/HR-området*, 2025.

<sup>59</sup> Försvarsmakten, *Försvarsmaktens logistikkoncept 2026*, 2025.

<sup>60</sup> Se liknande resonemang i Försvarsmakten, *Granskning Försvarsmaktens logistik och försörjning 2025, 2026*, s. 10.

## 5.2 Försvarsmaktens interna styrning är inte fullt ut effektiv

Granskningen visar att Försvarsmaktens interna styrning inom logistik och sjukvård behöver utvecklas med avseende på tydlighet och realism. Det saknas även en sammanhållen helhetssyn i planeringen och styrningen av logistiken.

### 5.2.1 Styrningen av logistiken och sjukvården präglas av otydlighet och varierande detaljeringsgrad

Granskningen visar att Försvarsmaktens anvisningar och styrningar inom logistikområdet inte fullt ut är på en ändamålsenlig detaljeringsnivå och inte heller tillräckligt tydliga för att stödja en sammanhållen och effektiv logistik och sjukvård. Det finns ett stort antal styrande dokument, såsom koncept, anvisningar, handböcker och rutinbeskrivningar. Dessa är inte alltid samordnade och har i flera fall inte uppdaterats, utan utgår från en rationalitet som rådde under perioden av nedskärningar och fokus på internationella insatser.

Det framgår av Försvarsmaktens egna styrdokument att det finns ett behov av att förenkla styrningen. I bland annat Försvarsmaktens genomförandeplan för 2025–2030 anges att det krävs ett arbete med att förenkla processer, regler, anvisningar och administration. I dokumentet anges även ett behov av att utveckla styrdokument och processer som är lätta att förstå och följa.<sup>61</sup>

I internrevisionens rapport framkommer det att logistikenheterna upplever att de får uppdrag och styrsignaler från olika håll. Styrningen kommer både genom linjeorganisationen och genom olika former av funktionsstyrning. Detta skapar en komplex styrsituation som försvårar planering, prioritering och ansvarstagande.<sup>62</sup>

### 5.2.2 Det saknas i vissa delar realism i anvisningar från Högkvarteret

I flertalet av de intervjuer vi har genomfört framkommer det att det i vissa delar finns en obalans mellan de krav som ställs i styrningen och de resurser som verksamheten har att förfoga över. Realismen i styrningen handlar ytterst om huruvida uppgifter, mål och krav är möjliga att genomföra med tillgängliga resurser, befogenheter, systemstöd och organisatoriska förutsättningar.

Försvarsmakten framhåller själv vikten av att planeringen kontinuerligt anpassas till förändrade förutsättningar. Planer ska granskas, revideras och aktualiseras eftersom ”planen inte får stå i vägen för verkligheten”.<sup>63</sup> Formuleringen illustrerar vikten av att styrningen är anpassad till faktiska förhållanden och inte enbart utgår från planeringsantaganden.

---

<sup>61</sup> Försvarsmakten, *FM GP 2025–2030*, 2024.

<sup>62</sup> Försvarsmakten, *Granskning Försvarsmaktens logistik och försörjning 2025, 2026*, s. 9 ff.

<sup>63</sup> Försvarsmakten, *FMSP 25 Bilaga 1 Överbefälhavarens beslut i stort och Försvarsmaktens uppdrag*, 2025, s. 3.

### 5.2.3 Anvisningarna utgör inte en sammanhållen styrning

Granskningen visar att anvisningar och styrdokument från Högkvarteret inte i tillräcklig utsträckning ger en sammanhållen styrning, utan i vissa stycken saknar ett helhetsperspektiv. Detta medför otydlighet i styrningen.

Även internrevisionen tar upp liknande utmaningar i sin rapport där det bland annat framgår att det saknas en samlad beskrivning av hur styrningen av försörjningskedjan ska utövas och hur ansvar och processer hänger ihop mellan olika nivåer och funktioner. Även om ansvar för frågor som rör logistik formellt är fördelat på olika funktioner och befattningshavare saknas en strukturerad samverkan mellan aktörer, och försörjningen som helhet upplevs som fragmenterad. Detta innebär att logistiken i stor utsträckning hanteras i separata delar snarare än som en integrerad helhet, vilket försvårar en effektiv och samordnad styrning.<sup>64</sup>

## 5.3 Ett antal brister i Försvarsmaktens interna processer och arbetssätt riskerar att leda till ineffektivitet

Granskningen visar att det finns brister i Försvarsmaktens arbete med bland annat kravställning på logistiken, minsta bestånd, masterdata och inventering. Sammantaget leder bristerna till osäkerhet kring materielens tillgänglighet och status.

### 5.3.1 Otydlig kravställning på operativ och taktisk nivå

För att förnödenhetsförsörjningen ska kunna vara effektiv krävs en tydlig kravställning för de aktörer som ska utföra arbetet. När det gäller försörjningen på operativ nivå är FMLOG en huvudaktör, och på taktisk nivå är logistikenheterna centrala. Båda dessa saknar i dag tydliga kravställningar och inriktningar från Högkvarteret.<sup>65</sup>

### 5.3.2 Arbete med minsta bestånd kvarstår

Under tiden med nedskärningar i försvaret och ett fokus på internationella insatser upphörde arbetet med att genomföra beräkningar av vilket behov av förnödenheter olika delar av organisationen har vid olika konfliktnivåer. För att utreda vid vilka försörjningsnivåer som förnödenheterna behöver ersättas, behöver ett så kallat minsta bestånd tas fram. Minsta bestånd fastslår tröskelvärden som inte får underskridas om ett krigsförband ska kunna verka effektivt, och möjliggör fastslagning av en nivå för när förnödenheter behöver fyllas på eller ersättas. Det finns i vissa delar arbete kvar att göra på detta område.

---

<sup>64</sup> Försvarsmakten, *Granskning Försvarsmaktens logistik och försörjning 2025, 2026*, s. 9 ff.

<sup>65</sup> Egna observationer samt intervju med företrädare för FMLOG, 2025-12-16.

### 5.3.3 Felaktigheter i masterdata riskerar att leda till missvisande information om materielens tillgänglighet och status

Granskningen visar att Försvarsmakten har ett arbete framför sig för att säkerställa kvaliteten i verksamhetens masterdata. Tillförlitliga masterdata är en grundläggande förutsättning för att Försvarsmakten ska kunna planera, genomföra och följa upp sin verksamhet på ett effektivt sätt. I en intern rapport beskriver Försvarsmakten masterdata som väsentlig information som sällan ändras och som är gemensam för flera delar av verksamheten. Masterdata återanvänds vanligen i flera processer och i flera it-system, och ger organisationen stöd i det dagliga arbetet. Masterdata beskrivs vidare som väsentlig information i relation till Försvarsmaktens materiel som krävs för att kunna vidmakthålla materielen över tid.<sup>66</sup>

Bristande kvalitet i masterdata kan få konsekvenser genom hela verksamheten. Om information om exempelvis materiel, förråd, organisatorisk tillhörighet eller andra grundläggande objekt är felaktig, ofullständig eller motsägelsefull riskerar detta att leda till felaktiga analyser, ineffektiv resursanvändning och brister i uppföljningen. Problemen kan dessutom förstärkas när samma uppgifter används i flera olika system och processer.

### 5.3.4 Inventering är en förutsättning för tillförlitlig materielredovisning och operativ förmåga

Granskningen visar att Försvarsmakten behöver utveckla och följa upp sitt arbete med att inventera materiel. Inventering av materiel är en grundläggande förutsättning för att Försvarsmakten ska kunna upprätthålla operativ förmåga, ekonomisk kontroll och logistisk uthållighet. Genom inventering verifieras att den materiel som redovisas i myndighetens informationssystem faktiskt existerar, finns på rätt plats och kan ställas till förbandens förfogande när den behövs. Inventeringen utgör därmed en central del i den interna kontrollen.

Försvarsmaktens förmåga att utbilda och utrusta krigsförbanden bygger på att det finns tillförlitlig information om vilka resurser som är tillgängliga. Inventering är även betydelsefull ur ett beredskaps- och mobiliseringsperspektiv. För att krigsförband ska kunna uppnå ställda krav på tillgänglighet måste Försvarsmakten ha säkerställd kunskap om materielens existens, lokalisering och status. En felaktig materielredovisning riskerar att skapa en övertro på den faktiska förmågan, medan en väl genomförd inventering stärker tillförlitligheten i bedömningar av exempelvis förbandens materiella beredskap.

Inventeringen har också betydelse för Försvarsmaktens styrning och uppföljning av materielresurser. Genom att regelbundet jämföra fysiska innehav med uppgifter i redovisnings- och logistiksystem kan avvikelser identifieras och åtgärdas.

---

<sup>66</sup> Försvarsmakten, *Rapport – vidmakthållande av materiel*, 2024, s. 22.

## 5.4 Försvarsmaktens arbete för att säkerställa ett adekvat it-stöd inom logistik är ineffektivt

Försvarsmaktens arbete med att se till att personal som arbetar med tillgångsredovisning och krigsplacering av materiel har det it-stöd de behöver ingick i Riksrevisionens granskningsrapport om arméstridskrafterna, som publicerades 2021. I rapporten konstaterade Riksrevisionen att arbetet med att fördela materielen försvårades av att materielen hanterades i två stödsystem.<sup>67</sup> Vidare konstaterades att det på Högkvarteret pågick två parallella arbeten för att lösa problemen, men att dessa delvis var motstridiga.<sup>68</sup> Vår granskning visar att problemen kvarstår i stora delar.

## 5.5 Försvarsmaktens samarbete med civila aktörer har förbättrats, men det finns fortfarande möjlighet till förbättringar

Totalförsvaret bygger på att militärt och civilt försvar är ömsesidigt beroende av varandra, och vid höjd beredskap ska det civila försvaret stödja Försvarsmakten i försvaret av Sverige. Civila aktörer (myndigheter, regioner, kommuner och näringsliv) ansvarar för samhällsviktiga funktioner som Försvarsmakten är direkt beroende av, exempelvis sjukvård, transporter och försörjning.<sup>69</sup> Att Försvarsmakten förmedlar sitt behov av stöd till aktörer inom det civila försvaret är därför viktigt. För att de civila aktörerna ska kunna planera sin verksamhet på ett realistiskt sätt behöver de förstå vilket stöd Försvarsmakten är i behov av, när och på vilka villkor.

Det är Försvarsmaktens militärregioner som främst ansvarar för kontakten och samverkan med civila aktörer inom totalförsvaret, i synnerhet på regional och lokal nivå. Militärregionerna fungerar som Försvarsmaktens geografiska kontaktyta mot länsstyrelser, regioner, kommuner och andra civila aktörer. Högkvarteret ansvarar för övergripande styrning och inriktning.

Svaren på vår enkät ger sammantaget en bild av att Försvarsmakten har utvecklat samarbetet med relevanta civila myndigheter inom ramen för militär logistik och sjukvård, och att Försvarsmakten har blivit bättre på att uttrycka sina behov av stöd från dessa myndigheter. Samtidigt finns det utmaningar i form av bland annat bristande informationsdelning och skillnader i kultur och arbetsprocesser som försvårar arbetet. Vi bedömer att Försvarsmakten bedriver ett effektivt arbete på detta område överlag. Samtidigt behöver myndigheten skapa sig en bättre förståelse för de civila myndigheternas verksamheter, och arbeta för att fördjupa den gemensamma planeringen, för att arbetet ska bli mer effektivt.

---

<sup>67</sup> Riksrevisionen, *Att bygga nationell försvarsförmåga - statens arbete med att stärka arméstridskrafterna*, 2021, s. 48.

<sup>68</sup> Riksrevisionen, *Att bygga nationell försvarsförmåga - statens arbete med att stärka arméstridskrafterna*, 2021, s. 51.

<sup>69</sup> Försvarsmakten och MSB, *Utgångspunkter för totalförsvaret 2025–2030*. 2025.

## 5.6 Logistik och sjukvård är integrerade i operationsplaneringen

Granskningen visar att militär logistik och sjukvård i dag är integrerade delar i Försvarsmaktens operationsplanering. Vi bedömer att utvecklingen är positiv, även om det i vissa fall finns behov att få in logistiken och sjukvården i ett tidigare skede i arbetet.

Enligt Försvarsmaktens doktrin sker logistikplaneringen som en integrerad del av operationsplaneringen. För att logistiken ska vara resurseffektiv och anpassad till verksamheten krävs det att den ingår i planeringsprocessens alla tidsperspektiv. Vid planering av en operation är försvarslogistikens deltagande av vikt såväl initialt som för fortlöpande realiserbarhetsprövning av operationsplanen mot de logistiska förutsättningarna. Under planeringen behöver det tydliggöras vilken del av logistikförsörjningen som ska vara planstyrd (push) respektive vilken del som ska vara behovs- eller händelsestyrd (pull). Logistikplaneringen kan påverka operationsplaneringen om målsättningar måste ändras på grund av att de logistiska förhållandena gör att de initiala målsättningarna inte kan uppnås.<sup>70</sup>

## 5.7 Infrastrukturen är en flaskhals i arbetet

Granskningen visar att Försvarsmaktens behov av att växa inte motsvaras av en tillräcklig utveckling av infrastruktur. Granskningen visar att Försvarsmakten har utmaningar med långa processer inom ramen för infrastruktur, och att detta får konsekvenser för regementen och krigsförband. Även om flera delar av processen för anskaffning och nybyggnation ligger utanför Försvarsmaktens kontroll, finns det saker som Försvarsmakten kan göra för att korta ned och effektivisera arbetet.

Det finns lärdomar att dra av tidigare och pågående infrastrukturprojekt. Ett exempel på ett projekt som varit framgångsrikt är upprättandet av ett logistikledningsfunktionshögkvarter (JLSG HQ) i Enköping. I arbetet har man följt Försvarsmaktens infrastrukturprocess, och allt uppges ha dokumenterats i enlighet med rutiner. Följande framgångsfaktorer har lyfts:

- ett nära samarbete med FMV och Fortifikationsverket
- att planering sker parallellt i stället för att utgå från att en delprocess ska bli färdig innan nästa tar vid
- att krav fastslås tidigt och ändras inte under arbetets gång
- standardlösningar
- att beslutsmandat ges till de som genomför projektet.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Försvarsmakten, *Doktrintillägg Logistik*, 2023. s. 32 f.

<sup>71</sup> Intervju med chefen för JLSG JFC NW, 2026-05-05.

## **5.8 Logistik och sjukvård övas inte i tillräcklig utsträckning och när det övas görs det med för lite realism**

Granskningen visar att logistik och sjukvård inte övas i tillräcklig utsträckning eller på ett tillräckligt realistiskt sätt. Vi bedömer att detta får negativa konsekvenser för logistikens och sjukvårdens utveckling.

## **5.9 Brist på personal och kompetens är ett hinder för effektivt arbete**

Granskningen visar att Försvarsmakten har brister avseende personal inom logistik och sjukvård. En utmaning inom logistik under senare år har varit att rekrytera olika kompetenser inom logistik. Det har dessutom varit svårt att tillhandahålla relevanta utbildningar och kompetensutveckling för logistikerna.<sup>72</sup> Att rekrytera personal externt är ofta svårt. Det militära systemet är komplext och annorlunda, och kräver därmed längre tid för nyanställda att komma in i arbetet.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Intervju med företrädare för försvarsstabens stöдавdelning, 2025-10-13.

<sup>73</sup> Intervju med företrädare för arméstaben, 2025-09-04; intervju med företrädare för försvarsstabens stöдавdelning, 2025-10-13.

## 6 Försvarsmaktens arbete med att uppfylla krav och mål inom ramen för Nato har fått begränsad effekt

I detta avslutande iakttagelsekapitel redogör vi för svaret på granskningens fjärde delfråga: Är Försvarsmaktens arbete med att skapa den förmåga avseende logistik och sjukvård som kravställts inom ramen för Nato-medlemskapet effektivt? Frågan besvaras genom analys av interna dokument och intervjuer med företrädare för Försvarsmakten. Vi har redogjort för våra iakttagelser mer i detalj för Försvarsdepartementet och Försvarsmakten i särskild ordning.

### Våra huvudsakliga iakttagelser

- Försvarsmakten arbetar med att anpassa sina processer till Natos krav, men det återstår arbete.
- Försvarsmaktens personal har varierande kunskap och kompetens när det gäller de förväntningar och krav som följer av Sveriges medlemskap i Nato.

### 6.1 Försvarsmakten arbetar med att anpassa sina processer till Natos krav, men det återstår arbete

Försvarsmakten har sedan Nato-inträdet successivt integrerat Nato-relaterade mål och krav i ordinarie styrning, planering och uppföljning. Av årsredovisningarna för 2024 och 2025 framgår det att integrationen i Nato varit en av myndighetens högst prioriterade uppgifter.<sup>74</sup> Under dessa år har svenska förband och staber deltagit i ett antal Nato-relaterade övningar, operationer och planeringsaktiviteter. Försvarsmakten har även tilldelat personal till Natos stabsorganisationer och ökat sitt deltagande i alliansens försvarsplaneringsarbete.<sup>75</sup>

För att styra och samordna utvecklingen har Försvarsmakten tagit fram en svensk interoperabilitetsplan samt ett särskilt direktiv för omhändertagandet av planen.<sup>76</sup> Dokumenten beskriver en målbild där Försvarsmakten successivt ska uppnå högre nivåer av interoperabilitet fram till 2030 genom anpassningar av bland annat doktriner, ledningssystem, logistik, informationshantering och personalförsörjning. I planen konstateras det bland annat att Natos krav förutsätter en högre grad av försvarsgrensöverskridande (joint) organisation. Planen utgår från Natos krav på interoperabilitet och innehåller mål för interoperabilitetsmognad som ska följas

<sup>74</sup> Försvarsmakten, *Försvarsmaktens årsredovisning 2024, 2025*, s. 14 ff.; Försvarsmakten, *Försvarsmaktens årsredovisning 2025, 2026*, s. 13 ff.

<sup>75</sup> Försvarsmakten, *Försvarsmaktens årsredovisning 2025, 2026*, s. 17 f.

<sup>76</sup> Försvarsmakten, *Direktiv för omhändertagande av interoperabilitetsplan*; Försvarsmakten, *Bilaga 1 – Swedish Interoperability Plan*, 2026.

upp.<sup>77</sup> I interoperabilitetsplanen konstateras det att Försvarsmakten i nuläget inte fullt ut lever upp till Natos krav på teknisk interoperabilitet.<sup>78</sup> Försvarsmakten har i enlighet med Nato-krav infört en *interoperability champion* som ska leda utvecklingen i dessa frågor.

## 6.2 Försvarsmaktens personal har varierande kunskap och kompetens kring de förväntningar och krav som följer av Sveriges medlemskap i Nato

Granskningen visar att Försvarsmaktens personal successivt håller på att bygga upp sin kunskap och kompetens kring Nato. Deltagande i gemensamma övningar med andra länder har lett till att myndigheten fått mer kunskap och kompetens kring vad olika internationella samarbeten kräver och kan ge Sverige.

Samtidigt har olika delar inom myndigheten kommit olika långt. Delar av Försvarsmakten beskriver att de fortfarande är i startgroparna och försöker förstå vad de behöver bli bättre på i samarbetet med andra nationer. I några intervjuer har det framkommit att det finns utbildningar inom Försvarsmakten för att öka den egna kunskapen, men att det i vissa fall har varit svårt att veta hur man ska gå tillväga för att få en plats på dessa.

---

<sup>77</sup> Försvarsmakten, *Bilaga 1 – Swedish Interoperability Plan*, 2026.

<sup>78</sup> Försvarsmakten, *Bilaga 1 – Swedish Interoperability Plan*, 2026.

## 7 Slutsatser och rekommendationer

Riksrevisionen har granskat statens arbete med logistik och sjukvård för det militära försvaret. Riksrevisionens övergripande slutsats är att arbetet i flera delar inte är effektivt. Det kvarstår brister i logistik- och sjukvårdsstödet, och det råder fortsatt obalans mellan stöd- och verkansdelar i Försvarsmakten. En kombination av brister inom personal och materiel, långa ledtider och ineffektiva arbetssätt har lett till att tillgängligheten och uthålligheten i krigsförbanden har utvecklats i en långsammare takt än vad som annars hade varit möjligt. Nedan följer en redogörelse för våra slutsatser.

### 7.1 Sammantagen bedömning

#### 7.1.1 En svag utveckling med vissa ljuspunkter

Det försämrade omvärldsläget och Natomedlemskapet har inneburit att fokus på militär logistik och sjukvård har ökat, och från att i första hand ha utgjort stödfunktioner är de i dag en del av Försvarsmaktens kärnverksamhet på ett annat sätt än tidigare. Riksrevisionen konstaterar att militär logistik och sjukvård genomgår en viss positiv utveckling när det gäller tillgång till materiel och uppbyggnad av krigsförband som ska utföra arbetet.

Beroendet av civila resurser kommer att kvarstå under en lång tid framöver. Detta ställer krav på avtalsskrivning med privata företag för att säkerställa transportförmåga, och effektiv samverkan med civila myndigheter för att säkerställa sjukvårdsförmåga.

Den begränsade utvecklingen kan delvis förklaras med att kraven från riksdag och regering 2015 på att kunna verka vid en högre konfliktnivå följdes av en ökad finansiering först efter 2020, och med att vissa förutsättningar såsom infrastruktur, personalresurser och kompetenser i vissa fall tar lång tid att bygga upp. Samtidigt hade det varit rimligt att förvänta sig att arbetet skulle ha kommit längre.

Riksrevisionen bedömer att Försvarsmakten försöker hitta en balans mellan ekonomisk effektivitet och operativ förmåga, efter en period av nedskärningar i försvaret och fokus på internationella insatser där myndigheten i första hand har fokuserat på att hålla nere kostnader för att hålla budget.

Infrastrukturen är en flaskhals i Försvarsmaktens tillväxt. Det är ett område som Försvarsmakten inte har full rådighet över; både Fortifikationsverket och FMV ansvarar för viktiga delar av arbetet med att se till att Försvarsmakten har en ändamålsenlig infrastruktur. Identifierade brister och utmaningar behöver därför i viktiga delar åtgärdas genom samarbete mellan dessa myndigheter, och regeringen kan behöva vidta åtgärder för att förbättra förutsättningarna för ett sådant arbete. Standardlösningar, parallellplanering och tidigt fastslagna krav är framgångsfaktorer i arbetet med nybyggnation.

Samverkan mellan det civila försvaret och Försvarsmakten med avseende på militär logistik och sjukvård fungerar generellt väl och har förbättrats under senare år. Det finns dock vissa utmaningar i form av otydlighet i roller och mandat och skillnader i kultur och processer. Riksrevisionen bedömer att fördjupad gemensam planering är en viktig förutsättning för att stärka samarbetet mellan de civila myndigheterna och Försvarsmakten.

Riksrevisionen bedömer att logistik och sjukvård har fått en ökad betydelse i operationsplaneringen under senare år, och att det leder till en ökad realism i arbetet.

Sverige är fortfarande en relativt ny medlem i Nato, och det är inte realistiskt att förvänta sig att Sverige skulle vara fullt integrerat i alliansens arbete. Riksrevisionen bedömer dock att takten i Försvarsmaktens arbete med att leva upp till kraven inom ramen för Natomedlemskapet behöver öka.

### **7.1.2 Systemperspektivet är viktigt i det fortsatta arbetet med militär logistik och sjukvård**

Militär logistik och sjukvård är ett komplicerat område som Försvarsmakten har haft svårt att organisera, planera och dimensionera. Det handlar dels om huruvida logistik och sjukvård ska utgöra egna verksamheter eller ingå som integrerade delar i övrig verksamhet, dels om vad som utgör logistik och sjukvård på operativ och taktisk nivå och var gränsen går mot andra delar av totalförsvaret. Att begreppen har ändrats som en följd av doktrinär utveckling inom ramen för Nato har komplicerat arbetet ytterligare. Sammantaget har detta lett till en fragmentering som försvårar överblick och kontroll i ett läge där snabb tillväxt behöver ske.

För att komma till rätta med de utmaningar som finns inom militär logistik och sjukvård är det viktigt att Försvarsmakten anlägger ett systemperspektiv på området och dess ingående delar. Risken är annars att arbetet förblir splittrat, och att tillgängligheten och uthålligheten i militära operationer inte utvecklas i tillräckligt snabb takt. Det finns också risk för ineffektivitet i form av resursslöseri om delarna utvecklas utan att helheten beaktas i tillräckligt hög grad. Ett systemperspektiv på logistik och sjukvård kräver en aktiv strategisk styrning och uppföljning av den militära logistiken och sjukvården i form av inriktningar, anvisningar och stöd för prioritering. I detta arbete bör sunda principer vara bärande. En sådan princip är att eftersträva standardlösningar för anskaffning av materiel och förnödenheter. Detta för att undvika oönskade effekter på lagerhållning, behov av underhållsberedningar, utbildning m.m., och för att utnyttja skalfördelar vid anskaffning av stora volymer.

I likhet med att det finns en utsedd chef för funktionell styrning av den militära sjukvården, kan det finnas skäl att ha funktionell styrning från central nivå även när det gäller förnödenhetsförsörjning, transporter och teknisk tjänst. Det är viktigt att denna typ av styrning får genomslag i Försvarsmaktens arbete, och att styrningen följs upp på ett adekvat sätt.

Arbetet med logistiknätverket innebär en möjlighet för Försvarsmakten att effektivisera sitt arbete. Det är en tydlig och konkret uppgift som kan leda till att logistiken och sjukvården blir lättare att hantera. För att arbetet ska bli framgångsrikt bedömer Riksrevisionen att det måste utgå från en analys av behov av egna resurser i form av personal, materiel och infrastruktur samt av beroenden mellan olika delar av Försvarsmakten och till andra aktörer i totalförsvaret. Operationsplaneringen är central i denna analys och bör styra de bedömningar och beräkningar som görs. En aktiv styrning från regeringen är en förutsättning för att prioriteringar görs för totalförsvarets samlade behov. Försvarsmakten behöver också kartlägga och analysera sina resurser i form av personal, materiel och infrastruktur för att identifiera eventuella brister. Baserat på detta underlag kan Försvarsmakten identifiera behov av åtgärder, exempelvis hur myndigheten ska organisera verksamheten på ett sätt som skapar överblick och där resurser knyts till utförandet. Framtagandet av försörjningsanalyser i det civila försvaret kan vara ett stöd eller en inspiration i Försvarsmaktens vidare arbete med dessa frågor.

## **7.2 Regeringens styrning är i många delar adekvat, men behöver bli mer tydlig i prioriteringen mellan uppgifter och vad som ska försvaras**

Riksrevisionen bedömer att regeringen i stora delar har gett Försvarsmakten förutsättningar att planera och dimensionera den egna logistiken och sjukvården, men den övergripande styrningen ger i vissa delar inte tillräckligt stöd i frågor om prioritering. Riksrevisionen bedömer att regeringen bör ta ett större ansvar för att identifiera och prioritera geografiska områden och samhällsfunktioner som särskilt behöver försvaras vid ett väpnat angrepp, samt för att tydliggöra hur krav inom Nato ska uppfyllas och hur detta ska göras inom ramen för totalförsvaret.

Regeringen bör fatta beslut om tydliga prioriteringar för Försvarsmakten i arbetet med operationsplanering. Visserligen är det rimligt att Försvarsmakten tillsammans med andra försvarsmakter i Nato genomför analys och planering av hur Sverige ska kunna försvaras och hur Försvarsmakten ska kunna delta med förmågor i det kollektiva försvaret. Det är dock viktigt att regeringen styr riket vid alla konfliktnivåer, och detta inkluderar att prioritera vilka delar av landet som inte får hamna under en angripares kontroll samt vilka risker som är acceptabla att ta. Att regeringen lämnar ansvaret för prioriteringar som kan vara avgörande för Sveriges överlevnad till en myndighet är problematiskt. Det är också problematiskt utifrån ett totalförsvarsperspektiv, eftersom prioriteringar av vissa områden kan kräva åtgärder av det civila försvaret såsom evakuering och prioritering av vissa samhällsfunktioner. Det är inte säkert att militära prioriteringar sammanfaller med Sveriges totala behov, och det är enligt Riksrevisionen endast regeringen som kan och bör avgöra vilka behov i totalförsvaret som ska prioriteras.

### 7.3 Det saknas helhetssyn i planering och styrning

Riksrevisionen bedömer att det saknas en sammanhållen helhetssyn i planeringen och styrningen av logistiken och sjukvården. Försvarsmakten har genomfört en större omorganisering på området som innebär att stridskraften Logistik, som inkluderade sjukvård, upphörde, och att logistik och sjukvård i viktiga delar decentraliserades från Högkvarteret. Att decentralisera försvarsmaktsgemensamma resurser och placera dem under en försvarsgrenschef kan ha vissa fördelar när det gäller produktion av krigsförband, men det riskerar samtidigt att leda till ett mer splittrat arbete. Det ställer därmed högre krav på uppföljning och aktiv styrning av den taktiska nivån från Högkvarteret, för att hela Försvarsmaktens behov ska beaktas och tillgodoses.

Riksrevisionen bedömer att det finns behov av ett antal åtgärder för att komma till rätta med problemen inom logistik och sjukvård. I kombination med att logistik och sjukvård är ett komplext område som består av ett stort antal delar som påverkar varandra, ställer detta krav på ett sammanhållet arbete i form av strategisk styrning och uppföljning av arbetet. Detta för att hela Försvarsmakten ska gå åt samma håll och undvika ineffektivitet i form av onödiga särlösningar som leder till fördyringar och påverkar allt från lagerhållning till kompetensbehov och infrastruktur.

### 7.4 Ansvar inom ramen för värdlandsstöd måste fördelas och tydliggöras

Att Sverige som Natomedlem i dag har tre huvudsakliga uppgifter (att säkerställa förmåga till nationellt försvar, bidra till militära operationer tillsammans med allierade samt möjliggöra transitering och basering av utländska förband och förhandslagring i Sverige) innebär en ny dimension av komplexitet när det gäller organisation och resurssättning av logistik och sjukvård. Riksrevisionen bedömer att en ändamålsenlig och effektiv organisation och ansvarsfördelning förutsätter att Försvarsmakten klargör hur dessa uppgifter ska lösas.

Riksrevisionen konstaterar att det historiskt har funnits olika lösningar för ansvarsfördelning som har baserats på rådande inriktning av försvaret. Under kalla kriget var logistiken och sjukvården i hög grad decentraliserade. Fokus var på förbandsnära förrådshållning, och sjukvården var dimensionerad för att kunna lösa uppgifter nära operationsområdet. Under perioden efter kalla krigets slut var fokus i stället på en centraliserad logistik och sjukvård som skulle kunna transporteras till andra länder. Central förrådshållning var den bärande tanken, och FMLOG hade under denna period en huvudroll. Båda dessa lösningar var logiska utifrån rådande situation och inriktning av det militära försvaret. När Sverige återigen skulle bygga upp ett nationellt försvar var det därför naturligt att återigen decentralisera logistiken och sjukvården. Enligt samma logik innebär Natomedlemskapet att logistiken och sjukvården behöver vara både centralt placerad, för att kunna skicka förnödenheter till svenska krigsförband som löser uppgifter utanför landets gränser, och fördelad på garnisonsnivå för att krigsförband ska kunna lösa sina uppgifter i Sverige.

Rollen som värdland och logistiknav innebär dock något nytt. Logistikerna och sjukvården får en tydlig geografisk dimension genom logistiknätverket.

Riksrevisionen konstaterar att ansvarsfördelningen när det gäller värdlandsstöd och logistiknätverket fortfarande inte är löst. Det är oklart vilken roll militärregionerna, FMLOG respektive försvarsgrenarna ska ha. Detta kan även leda till oklarheter i relation till aktörer i det civila försvaret.

När nya eller utökade uppgifter ska läggas på en eller flera aktörer är det principiellt viktigt att den existerande kompetensen och uppgiftsfördelningen blir vägledande i hur detta ska genomföras eller fördelas. Det är också viktigt att undvika parallella strukturer som kan leda till oklara ansvarsförhållanden och risk för dubbelarbete, alternativt att frågor faller mellan stolarna.

Riksrevisionen bedömer att militärregionernas roll och ansvar inom ramen för värdlandsstöd inte är tillräckligt analyserat eller klargjort. Militärregionerna har flera huvudsakliga uppgifter som kopplar till genomförande av värdlandsstöd, såsom civil–militär samverkan, regional underrättelse- och säkerhetstjänst, operationsplanering och upprätthållande av militärgeografisk information. Riksrevisionen bedömer att militärregionernas uppgifter och stabsstruktur gör dem lämpliga att få ett större och tydligare ansvar för planering och genomförande av värdlandsstöd, enskilt på regional nivå och tillsammans på nationell nivå under ledning av Högkvarteret. Samtidigt innebär det stora antalet direkt underställda chefer till militärregioncheferna, i kombination med att militärregionstaberna produktionsleds av Rikshemvärnsstaben, utmaningar för att realisera en sådan förändring. En sådan lösning skulle också kräva att militärregioncheferna skulle få mandat att planera och dimensionera de resurser som krävs för uppgiften – resurser som delvis är placerade på garnisonernas logistikenheter – samt att skriva avtal med företag för att säkerställa tillgång till civila resurser.

Logistiknätverket är centralt för arbetet med värdlandsstöd och därmed möjligheterna för Sverige att uppfylla de krav som ställs inom ramen för Nato. Nätverket består i stor utsträckning av fast infrastruktur, och kräver civila resurser för att fungera. Det är därmed att betrakta som markterritoriell verksamhet, vilket är en huvuduppgift för militärregionerna. Riksrevisionen bedömer därför att det finns flera argument för att militärregioncheferna, med hjälp av sina respektive staber, får en ledande och samordnande roll i planeringen och upprättandet av logistiknätverket.

En sådan lösning skulle kunna innebära att militärregionerna, under ledning av Högkvarteret, ansvarar för att nätverket är funktionellt, medan FMLOG och försvarsgrenarna ansvarar för att flödet genom nätverket fungerar på försörjningslinje L3 respektive L2.

## **7.5 Interna processer, arbetssätt och it-stöd behöver utvecklas**

Riksrevisionen bedömer att Försvarsmakten behöver utveckla processer och arbetssätt inom bland annat kravställning för logistiken på operativ och taktisk nivå, framtagande av minsta bestånd, kvalitetssäkring av masterdata och inventering.

Orsakerna till dessa utvecklingsbehov går delvis att finna i den kompetens- och personalbrist som uppstod under perioden med nedskärningar och internationella insatser, samt i bristen på adekvat it-stöd. Det finns goda exempel på interna analysarbeten som har uppmärksammat brister i verksamheten och hur dessa kan åtgärdas. Även om flera åtgärder har vidtagits för att komma till rätta med utmaningarna bedömer Riksrevisionen att Försvarsmakten befinner sig i ett relativt tidigt skede i detta arbete.

Riksrevisionen konstaterar att de problem som identifierades kopplat till it-stöd inom logistiken i Riksrevisionens granskning om arméstridskrafterna 2021 i stora delar kvarstår.

## **7.6 Logistik och sjukvård behöver övas i större utsträckning**

Riksrevisionen bedömer att Försvarsmakten behöver öva logistik och sjukvård i större utsträckning för att vara beredd att verka i krig. Att lägga mer fokus på dessa områden skulle bidra till en högre grad av realism i övningsverksamheten, och till att logistikens och sjukvårdens eventuella behov i form av alternativa arbetssätt och ytterligare skydd identifieras.

## **7.7 Brist på personal och kompetens är ett hinder för effektivt arbete med logistik**

Försvarsmakten har brister avseende personal och kompetens inom logistik, vilket får konsekvenser för utvecklingen. En utmaning är att rekrytera olika kompetenser inom logistik. Det är dessutom svårt att tillhandahålla relevanta utbildningar och kompetensutveckling för logistikere. I granskningen har det uttryckts som problematiskt att logistik och sjukvård inte ingår som obligatoriska delar i utbildningen av officerare.

## **7.8 Rekommendationer**

Riksrevisionen lämnar följande rekommendationer.

### **Till regeringen**

- Besluta om prioriteringar av geografiska områden och samhällssektorer samt andra eventuella strategiskt viktiga vägval inom ramen för operationsplanering och vårdlandsstöd.

## Till Försvarsmakten

- Säkerställ en god överblick och en aktiv inriktning av arbetet med logistik och sjukvård i Försvarsmakten på central nivå.
- Klargör ansvarsfördelningen inom ramen för värdlandsstöd, överväg särskilt att ge militärregionerna en mer framträdande roll i arbetet med att planera och dimensionera logistiknätverket.
- Följ upp och öka systematiken i arbetet med att åtgärda brister i interna processer och arbetssätt.
- Gör en grundlig analys av för- och nackdelar med olika lösningar för it-stöd i arbetet med tillgångsredovisning och krigsplacering av materiel, och intensifiera arbetet med att säkerställa att ett adekvat stöd kommer på plats.
- Beakta logistiken och sjukvården särskilt i övningsverksamheten och stärk kopplingarna mellan övningar och operationsplanering.
- Kartlägg nyckelpersonal och flaskhalsar i logistiken och sjukvården, och gör undervisning i militär logistik och sjukvård till en obligatorisk del i kompetensutvecklingen för officerare.
- Intensifiera arbetet med att säkerställa transportkapacitet genom avtal med privata företag.

# Ordlista

Definitionerna i ordlistan är tagna från Försvarmaktens *Nomenklatur logistik* från 2025 samt från andra källor.

## **Behovstäckning**

Med behovstäckning avses att tillgodose krigsförbandens behov för att lösa avsedd uppgift.

## **Förbandsproduktion**

Verksamheten att utbilda, öva, bemanna, utrusta och vidmakthålla krigsförband så att de kan lösa sina uppgifter i Försvarmaktens krigsorganisation.

## **Förnödenhet**

I Försvarmakten utgörs förnödenheter av materiel, ammunition, livsmedel, drivmedel, sjukvårdsfornödenheter och levande djur. Till förnödenheter räknas även penningmedel, kartor, postförsändelser, publikationer och läromedel, vatten, batterier, fodermedel samt bränsle. En förnödenhet kan förekomma som förnödenhetsdefinition, förnödenhetsindivid, förnödenhetsparti och/eller förnödenhetstillgång.

## **Förnödenhetsförsörjning**

Förnödenhetsförsörjning omfattar behovstäckning, disposition och nyttjande av de förnödenheter som ingår i tjänstegrenarna materielltjänst (utom reservmateriel), ammunitionstjänst, livsmedelstjänst, drivmedelstjänst, försvarsmedicin, kassatjänst, bränsletjänst, vattentjänst, karttjänst och förnödenhetstransporter.

## **Försvarsmedicin**

Verksamhet som Försvarmakten bedriver inom hälso- och sjukvård, hälsoskydd och veterinärmedicin.

## **Garnison**

En paraplyorganisation för den samlade militära närvaron på en ort eller plats som används för all militär verksamhet som bedrivs på samma ställe.

## **Interoperabilitet**

Förmågan för allierade att agera tillsammans på ett sammanhängande, effektivt och ändamålsenligt sätt för att uppnå taktiska, operativa och strategiska mål.

## **Konnektivitet**

Förmågan att upprätthålla samband och informationsutbyte mellan enheter, ledningssystem och sensorer.

## **Krigsförband**

Ett militärt förband som ingår i Försvarmaktens krigsorganisation och som är organiserat, bemannat, utbildat och utrustat för att lösa uppgifter i krig eller höjd beredskap.

**Logistikenhet**

Organisation som har ansvar att tillhandahålla logistiktjänster. Inom varje garnison finns en logistikenhet organiserad under garnisonschef ansvarig organisationsenhet.

**Minsta bestånd/minimibestånd**

En fastställd lägsta lagernivå för viss specifik förnödenhet som ska finnas anskaffad i fred för att tillgodose hela eller delar av det totala behovet för kris och krig.

**Regemente**

En organisationsenhet inom Försvarsmakten som i fredstid ansvarar för att utbilda personal samt producera, utveckla och vidmakthålla krigsförband.

**Teknisk tjänst**

Verksamhet som syftar till att säkerställa tillgängligheten på materielsystem med erforderlig effekt genom materielunderhåll och tekniskt systemstöd.

**Triage**

Prioritering av skadade för vård och transport utifrån skadornas allvarlighetsgrad och tillgängliga resurser.

**Vidmakthållande**

Hantering som syftar till att bibehålla materielens funktion över tiden.

# Referenslista

## Lagar och förordningar

Förordning (2024:1333) med instruktion för Försvarmakten.

Förordning (2022:525) om civilområdesansvariga länsstyrelser.

Förordning (2022:254) om statliga myndigheters beredskap.

Lag (1992:1403) om totalförsvaret och höjd beredskap.

## Rapporter m.m.

Försvarmakten, *Försvarmaktens årsredovisning 2024*, FM2024-4113:43, 2025.

Försvarmakten, *Försvarmaktens årsredovisning 2025*, FM 2025-744:36, 2026.

Försvarmakten, *Rapport - vidmakthållande av materiel*, FM 2024-2963:1, 2024.

Försvarmakten, *Direktiv: Strukturåtgärder inom lednings-, logistik- och utbildnings-/HR-området*, FM 2025-4293:3, 2025.

Försvarmakten, *Doktrintillägg Logistik*, FM 2021-9568:17, 2023.

Försvarmakten, *Försvarmaktens logistikkoncept 2026*, FM 2025-744:30, 2025.

Försvarmakten, *FM GP 2025–2030*, FM2024-74687, 2024.

Försvarmakten, *FMSP 25 Bilaga 1 Överbefälhavarens beslut i stort och Försvarmaktens uppdrag*, FM2024-21844:1, 2024.

Försvarmakten, *Granskning Försvarmaktens logistik och försörjning 2025*, FM 20264865:6, 2026.

Försvarmakten, *Direktiv för omhändertagande av Interoperabilitetsplan*, FM 2026408:26, 2026.

Försvarmakten, *Swedish Armed Forces Interoperability Plan*, FM 2026-1720:3, 2026.

Försvarmakten och MSB, *Utgångspunkter för totalförsvaret 2025–2030*, FM 2025197722, MSB 2025-08877, 2025.

MCF, *Bedömning av det civila försvarets förmåga - Delredovisning av regeringsuppdrag (Fö2025/01545)*, MCFOI 78, 2026.

Nato, *Nato standard AJP-4.2 Allied joint doctrine for medical support*, 2026.

Riksrevisionen, *Att bygga nationell försvarsförmåga - statens arbete med att stärka arméstridskrafterna*, RiR 2021:23, 2021.

## Regeringsbeslut

Regeringsbeslut, Fö2018/01425, Fö2019/00914, Fö2020/00006, Fö2020/00228, Fö2020/00827, Fö2020/01269 (delvis), *Försvarsmaktens operativa förmåga och inriktning för försvarsplanering 2021–2025*.

Regeringsbeslut, *Inriktning för Försvarsmakten 2025–2030*.

Regeringsbeslut, Fö2024/02054 (delvis) *Inriktningen för militärt försvar 2025–2030*.

Regeringsbeslut, Fö2021/100264 (delvis), Fö2021/00873, Fö2021/01264 m.fl. *Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Försvarsmakten*.

Regeringsbeslut, Fö2022/01572, *Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Försvarsmakten*.

Regeringsbeslut, Fö2024/01750, *Regleringsbrev för budgetåret 2024 avseende Försvarsmakten*.

Regeringsbeslut, Fö2025/01013 (delvis), *Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Försvarsmakten*.

Regeringsbeslut, Fö2023/00357, Fö2023/01771, Fö2023/01891 m.fl., *Regleringsbrev för budgetåret 2026 avseende Försvarsmakten*.

## Riksdagstryck

Prop. 2014/15:109 *Försvarspolitisk inriktning Sveriges försvar 2016–2020*.

Prop. 2020/2021:30 *Totalförsvaret 2021–2025*.

Prop. 2021/22:1 *Budgetpropositionen för 2022, utg.omr. 6*.

Prop. 2024/2025:34 *Totalförsvaret 2025–2030*.

## Webbsidor

Altinget, "Bristen på utrustning — nu vill regeringen ha täta rapporter", <https://www.altinget.se/sakerhet/artikel/bristen-paa-utrustning-nu-vill-regeringen-ha-tata-rapporter>, hämtad 2025-01-18.

Försvarsförbundet, "Sverige rustar upp - Operation Sankt Göran ska skynda på mobiliseringen", <https://www.försvarsförbundet.se/media/rsycivh/fo-rsvarbart-nr1-2025.pdf>, hämtad 2025-03-23.

Militär Debatt, "Logistikchefen: Jobbar för att återinföra sunt förnuft", <https://militardebatt.com/2024/08/27/logistikenchefen-jobbar-for-att-aterinfora-suntfornuft/>, hämtad 2025-02-13.

Nato, "NATO' s role in capability development", <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/natos-role-in-capability-devolpment>, hämtad 2026-05-06.

Regeringen, "Försvarsbeslutet 2025–2030", <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/totalforsvar/forsvarsbeslutet-20252030>, hämtad 2025-05-12.

## Logistik och sjukvård för det militära försvaret – statens arbete för att skapa tillgänglighet och uthållighet i militära operationer (RiR 2026:20)

Militär logistik och sjukvård är grundläggande förutsättningar för tillgänglighet och uthållighet i militära operationer. På en övergripande nivå innebär detta att personal och materiel ska föras samman till krigsförband och transporteras vidare till ett operationsområde för att där kunna lösa sina uppgifter.

Riksrevisionen har granskat regeringens och Försvarsmaktens arbete med logistik och sjukvård för det militära försvaret. Granskningen visar att arbetet i flera delar inte är effektivt. En kombination av brister inom materiel och personal, långa ledtider och ineffektiva arbetssätt har lett till att tillgängligheten och uthålligheten i krigsförbanden har utvecklats i en lägre takt än det annars skulle ha gjort. Dessutom finns tidigare kända brister i logistik- och sjukvårdsstödet fortfarande kvar, och det råder obalans mellan stöd- och verkansdelar i Försvarsmakten.

Riksrevisionen rekommenderar regeringen att besluta om strategiska prioriteringar inom ramen för operationsplanering och värdlandsstöd. Försvarsmakten rekommenderas bland annat att stärka den centrala inriktningen av arbetet med logistik och sjukvård, klargöra ansvarsfördelningen inom ramen för värdlandsstöd och säkerställa ett adekvat it-stöd.

