



## Stipendiater 2008

Försvarets Trängklubbs Stipendium 2008 utdelades vid årsmötet under högtidliga former till Tomas Eriksson från Artilleriregementet och Gustav Berggren HKV, J4.

Ordföranden Bengt Andersson överlämnade diplom, blommor samt 5000 kronor till vardera stipendiat. FTK stipendium instiftades 2007 med ändamål är att belöna förtjänta inom logistikområdet för att stimulera till fortsatt utveckling av detsamma utifrån Försvarets behov.

Motiven för 2008-års stipendium är enligt följande:

*- Tomas Eriksson har djupa kunskaper inom förplägnadsområdet som inte enbart kommer Artilleriregementet till del utan hela Försvaretsmakten. Tomas ambitioner och vilja till att utveckla samt stödja funktionen även utöver vad som tjänsten kräver är allmänt omvittnad. Tomas kunskaper, visioner och idéer har på ett förtjänstfullt sätt bl.a. omsatts i reglementen, utbildningsinstruktioner och kvalitetssäkringsdokument.*

*- Gustav Berggren bidrar väsentligt till logistikutveckling inom Försvaretsmakten även utöver vad tjänsten kräver. Gustavs arbete präglas av att finna logistiklösningar vilka grundas på hans djupa detaljkunskaper och stora systemförståelse. Gustavs engagerade och ihärdiga arbete med att utveckla logistikkoncept och organisationsstrukturer beträffande bl.a. förnödenhetsförsörjning är till stort gagn för Försvaretsmakten.*





## ORDFÖRANDENS SPALT

### Logistiker!

Vi har en spännande tid framför oss. I skrivande stund pågår en mängd olika aktiviteter som kommer att påverka Försvarmakten i allmänhet och logistikområdet i synnerhet.

Inom några dagar kommer "regeringens utredare" Marie Hafström, Försvarmaktens före generaldirektör, att överlämna sin utredning till regeringen. Vad den kommer att innehålla, och hur regeringen kommer att ställa sig till de förslag som framförs i utredningen finns det ingen anledning att spekulera i.

Att utredaren kommer att föreslå omfattande förändringar/ rationaliseringar är dock inte svårt att förutse. Samtidigt som utredaren genomför sitt arbete, strävar Försvarmakten efter att genomföra förbättringar och effektivisera logistiksektorn. Detta görs i form av ett projekt med namnet "Reformerad Försvarmaktslogistik". Efter förslag från projektet pågår nu ett antal förbättringsåtgärder som skall ge resultat redan på kort sikt. Ett exempel på en sådan åtgärd är att vi nu överser den "totala" fordonsförsörjningen inom Försvarmakten.

En tredje del i arbetet med att utveckla logistikområdet är att Försvarmakten har utarbetat en "Strategisk OPS-plan". OPS står för

Offentlig-Privat Samverkan vilket innebär att delar av verksamhet som tidigare utförts (eller fortfarande utförs) inom Försvarmakten, kan komma att tas om hand av näringslivet. Så kallad, outsourcing är det mest kända exemplet på detta. Den strategiska OPS-planen talar om vad, och i vilken ordning, olika funktioner skall prövas för OPS. Vi håller inom detta område på att etablera goda kontakter med representanter för det svenska näringslivet.

Jag vill också nämna "projekt PRIO", ett projekt som, bland annat, syftar till att avlösa ett antal IT-system, och ersätta dessa med ett nytt. System PRIO kommer att ge Försvarmakten bättre möjligheter att planera, genomföra och följa upp verksamheten, såväl inom ekonomi-, insats- som logistikområdet.

Slutligen vill jag säga några ord om "insatslogistiken", dvs stödet till våra insatser, nationellt och internationellt. Försvarmakten genomför och har genomfört ett antal operationer, långt från Sveriges gränser. Trots svåra yttre förhållanden, i Afghanistan, i Kosovo, i Tchad och nu snart i området utanför Somalia, fungerar logistiken på ett tillfredsställande sätt. Visst finns det friktioner, konstigt vore det annars, men det mesta löses på ett professionellt och effektivt sätt genom hängivna medarbetares hårda arbete.

En uppgift som däremot Försvarmakten måste fokusera på nu, är att kunna understödja ett helt mobiliserat Försvaret. Detta är en utmaning.

Inom Försvarets Trängklubb förändrar vi också verksamheten. Trängluncherna blir färre, men förhoppningsvis mer välbesökta. Vi strävar efter att få bra talare till Trängluncherna, och då är det viktigt att våra medlemmar deltar. Vi kan inte begära att kvalificerade talare, står inför tre-fyra personer och genomför sina presentationer.

Vi planerar också att genomföra

ett seminarium under hösten. Ett seminarium som förhoppningsvis kommer att röna stort intresse.

Som sagt: det händer en massa saker inom vårt intressanta område.

**Bengt Andersson**  
**Ordförande**

## ÅRSMÖTET 2009

Kavallerimässen, K1 i Stockholm, var även i år platsen för klubbens årsmöte. Sammanlagt deltog 29 personer vid mötet. Tillförordnad ordförande Olle Broman ledde mötet som avhandlade de sedvanliga punkterna. Till ny ordförande valdes Försvarets Logistikchef generalmajor Bengt Andersson efter Tomas Fjellner. Till nya ledamöter i styrelsen invaldes Sven-Erik Hedgren, Thore Fries samt Kenneth Mattsson. Dessa ersätter Sven Hedrén och Johan Martinsson som lämnar styrelsen efter ett respektive tre år.

Under tiden som årsmötet varade underhöll chefen för Försvarmusikcentrum, Per-Erik Laksjö, de medföljande damerna med en fängslande genomgång om Försvarets musikverksamhet.

Efter årsmötet genomförde vd vid Säkerhets & försvarsföretagen, Peter Lundberg, en intressant redovisning av den förändring som den svenska försvarsindustrin genomgått under de senaste åren.

Kvällen avslutades med traditionell middag då tillfälle gavs att ge hals åt Trängens snapsvisor. Under middagen utdelades för första gången Trängklubbens stipendium till de två välförtjänta stipendiaterna.

**Leif Engström**

## Utvecklingen inom FMLOG - med inriktning mot insatslogistiken.

Ytterst är den politiska utvecklingen avgörande för FM och därigenom logistikens utveckling – detta kräver dock en egen artikel. Det förtjänar att framhållas att enligt mina erfarenheter så har, trots besvärliga omständigheter, FM förmåga delvis kunnat upprätthållas genom den mycket lojala personal som finns på alla nivåer från HKV ut till det enskilda förrådsgolvet.

Det är svårt att skära ut en del av logistiken och beskriva den utan att förstå i vilket sammanhang logistiken totalt har att verka i. Som redan nämnts har FM under en längre period tvingats till omfattande reduceringar och besparingar – som i många avseenden tagits ut inom logistikområdet. För en försvarsmakt som inte prövas torde en dylik utveckling gå an, men i och med NBG 08 ställdes denna utveckling på sin spets. Och idag, med repetitiva krav på en BG, har logistiken omvärderats och är på väg att uppnå sin rättmätiga betydelse. De kommande åren kommer att bli spännande och förhoppningsvis fortsätter denna mycket positiva utveckling, där NBG 14 kommer att ha alla förutsättningar till ett adekvat logistikstöd.

Logistik är en omfattande och komplicerad process som främst pga NBG 08 upplevt en nyrenäsans - efter att under lång period mest varit sedd som en del av FM där besparingar kunnat tas ut. T.ex. har FMLOG minskat sin personal från 2002 till dags dato från drygt 6000 personer till ca 3600 – en reduktion som oundgängligen har en påverkan på redundansen i levererat stöd. Omfattande organisationsförändringar, många aktörer, otydliga roller och en hög personalrörlighet har också fått en stark inverkan på FM (och logistikens) förmåga som nu måste återtas. Detta kan delvis ske snabbt då många delar inom FM (och logistiken) inte behöver nyutvecklas. Det behövs snarare ett återtagande av väl beprövade metoder, naturligen med anpassning till dagens omständigheter (allt var inte sämre förr...).

Logistiken har under lång tid främst varit inriktad på att stödja förbandsproduktionen och en relativt liten och statisk, beträffande uppgifterna, utlandsstyrka (US). Härigenom skapades onaturliga revir med många aktörer, vilket

i sig motverkar den effektivisering man avsåg uppnå. Framförallt två områden har enligt min mening drabbats särskilt. Det ena är vår förmåga att logistiskt stödja en operation i vårt eget närområde (och i eget land!). Detta avser både den främre nivån t.ex. avseende antalet logistikförband och den bakre nivån t.ex. avseende en över ytan fungerande logistikledning. Man kan hävda att politikerna inte har givit FM planeringsanvisningar för planering av operationer i eget land utan att inriktningen varit entydig mot förmåga till utlandsoperationer. Oaktat vad så visar utvecklingen i vårt närområde att det är hög tid att även avseende detta återta vår förmåga.

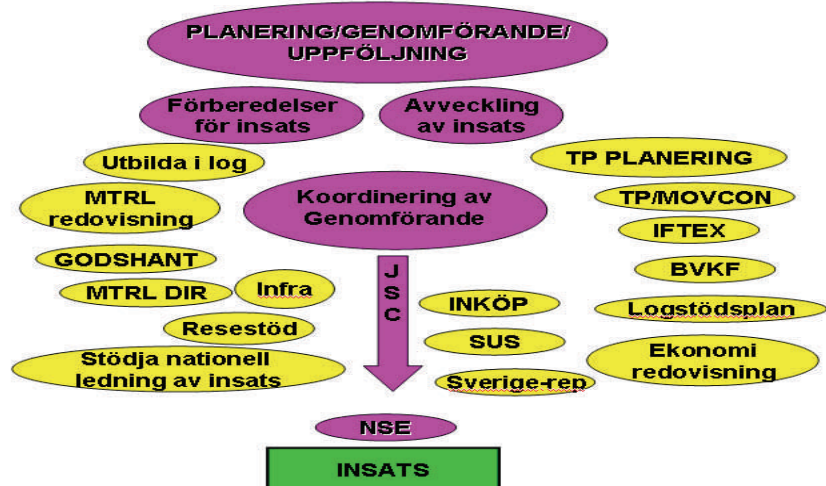
Även om US varit (och är) prioriterad avseende t.ex. logistik så har även denna förmåga påverkats av utvecklingen. Efter SWEDINTs avveckling uppstod inom FMLOG, enheten Joint Service Support (JSS) i Uppsala för stödet med logistik till insats (STINS). Denna organisationsenhet har fungerat (och fungerar) mycket väl, men är inte dimensionerad för de volymer som idag planeras för utlandstjänst. JSS är förenklat uttryckt sista länken i logistikkedjan (joint supply chain) i Sverige. Tyvärr påverkas STINS av FM organisation och framförallt logistikens utveckling. Ett i framtiden väl fungerande STINS till de volymer och uppgifter som våra insatta förband skall lösa kräver en översyn och utveckling av hela logistikorganisationen - både inom som utanför FM. Reformerad logistik projektet har därvidlag pekat ut en i min mening helt nödvändig transformering – man får bara hoppas att regeringens särskilde utredare förmår greppa detta

komplexa område på den korta tid hon har till förfogande. Tyvärr kan andra hänsyn komma att påverka slutförslaget.

Oaktat den relativt negativa bild jag målat upp pågår inom den organisation där min roll är inom STINS – FMLOG – en positiv utveckling. Trots att FMLOG varit en ”mjölkkö” i besparingstider har man i stort levt upp till kravet på leveranser både till produktionen och till insatser. Visst förekommer fel, vi är ju människor, men dessa bör inte överskugga helheten!

1 januari i år intog FMLOG en ny organisation där en ledningsnivå, divisionsnivå, kraftigt reducerats för att inom något år vara helt borta. Detta möjliggör bland annat en mer koherent utveckling av organisationen och medger även en snabbare styrning vid förändringar. Ledningen av produktionslogistik contra insatslogistik skiljer sig åt framförallt avseende tidstempot varför ledningen av STINS sker från Joint Logistik Center (JLC) ingående i FMLOG stab. STINS är en omfattande verksamhet som involverar hela FMLOG vilket även detta motiverar en särskild ledning av STINS. Arbetsmetodiken är dock integrerad med ledningen av produktionslogistiken – en nödvändighet för att kunna möta produktionsförändringar. Dessa uppstår då FMLOG skall vara avpassat för behovet medan i normalfallet insatser beslutas politiskt med kort framförhållning. Detta skapar en konkurrenssituation om produktionsapparaten där insatserna är prioriterade men där förändringen i produktionsplaner kan ske planerat och inte ad hoc.

### Vad omfattar stöd till insats?



Själva produktionen då en insats väl är beslutad och nödvändiga ordrar givna skall om möjligt ske på ett så pass likartat sätt som möjligt med övrig produktion. I bland annat detta syfte utvecklar och inför FMLOG ett nytt försörjningskoncept för FM. Härigenom kommer framförallt distributionen av förnödenheter att effektiviseras vilket kommer såväl insatta förband som övriga förband tillgodo. Fullt ut är detta genomfört till 2011. Tyvärr har FM även "glömt" de erfarenheter vi tidigare hade av hur man mobiliserar en försvarsmakt, väl manifesterade i MobRF. Även här pågår ett återtagande där försörjningskonceptet kan komma att spela en avgörande roll vid val av förrådshållningsprincip av våra insatsförband.

Stödet till insatser har i avsaknad av ett fastställt övergripande logistikkoncept tyvärr utvecklats olika inom försvarsgrenarna. NBG 08 påvisade det orationella i detta och i år kommer ett dylikt koncept att läggas fast. Detta är avgörande för en väl fungerande och effektiv insatslogistik. Principen blir (förhoppningsvis) att HKV (INS/TS) svarar för val av logistikkoncept vid en insats (utgående från det övergripande konceptet) och låter logistikorganisationen svara för en *logistiklösning* utgående från valt koncept. Det innebär även att logistikorganisationen får ansvaret för vidmakthållandet av en insats. Idag engageras både den operativa som taktiska nivån med alltför mycket genomförande verksamhet. Till exempel skall beställningar från en insats gå via TS nivån även om det är så enkla beställningar som förbrukningsmtrl. Genom att ge logistikorganisationen ett större genomförandeansvar kan alla nivåer syssla med det de borde göra (jmf stabsväg och trossväg) och personalresurserna utnyttjas effektivare. Ett arbete pågår under ATS ledning om ett överförande av vidmakthållandet av pågående insatser från 2010 till FMLOG.

Inom ramen för vidmakthållandet har FMLOG fått ansvaret för att i IO vidmakthålla ett till tre National Support Element (NSE). Ett NSE utgör den bakre nationella logistiken i ett insatsområde och är i princip en beställarorganisation som genom JSS erhåller beställda förnödenheter. Ett NSE finns redan i IO och är inriktat mot NBG 11. Del av personalen (fyra personer) utgörs av en kader som finns i JLC. Genom denna lösning kan en mer ensartad

metodik byggas upp och ett tydligare kompetensutvecklingsansvar skapats. En handbok NSE är planerad att utkomma under hösten i år. Denna funktion kommer att ha ett mycket nära samarbete med TrängReg.

JLC är också involverat i ett antal andra utvecklingsområden som här i korthet skall beröras. I princip allt som avhandlar Supply Chain Management är JLC område. Transporter är en inte okomplicerad funktion vad avser insatslogistik. Allt från beställning av enskilda flygplan, till exportlicenser, diplomatiska tillstånd, farligt gods, ramavtal hanteras inom ramen för funktionen. Tyvärr är även denna del av logistiken fragmenterad med många aktörer. Inom FMLOG utreds möjligheten att samla kompetensen inom ramen för ett Transport Kontor. Liknande utveckling pågår inom HKV.

Intressant nog (...) saknas idag ett formellt system för att prioritera leveranser till insatta förband. På uppdrag av INS/J4 utreds detta inom JLC och ett förslag som bygger på den brittiska modellen kommer under hösten, med ett införande senast under 2010. I sammanhanget bör påtalas att det inte alltid är rätt att kopiera en lösning som fungerar i till exempel UK – anpassning till våra förhållanden måste alltid övervägas - storleken har betydelse! Allt fler övningar med deltagande av utländska förband sker i Sverige. Även svenska förband övar allt oftare utomlands. Detta kräver ett stort behov av stöd från värdnationen – Host Nation. JLC utreder på uppdrag av INS/J4 ett svenskt Host Nation Support (HNS) koncept att föreligga i höst. Förslaget utgår från NATO doktrinen med de behov av nationell anpassning som krävs på grund av t.ex. lagar, förordningar. JLC har även ansvaret för stöd till övningar och då förberedelser för övningar skall ske enligt NATO modell kommer HNS förslaget att passa väl in i detta.

Ett internuppdrag har givits inom FMLOG som skall kvalitetssäkra hela logistikkedjan (den del som FMLOG är ansvarig för). Syftet är bland annat att förbättra och skapa enhetliga processer där så är möjligt och att förtydliga ansvaret inom kedjan. Även en utveckling av leveranskontroll kommer att ske i form av uppfyllande av ledtider, uppfyllande av leveransmål mm. Uppgiften kommer att underlättas i och med infö-

rande av PRIO steg 3-4.

Det viktigaste IS stöd som idag nyttjas inom logistiken är LIFT. I övrigt är avsaknaden stor av IS stöd jämfört t.ex. med NATOs LOGFAS. Utveckling pågår, bland annat inom PRIO och SWECCIS, men än torde effektiva IS stöd dröja.

I denna artikel har jag med en ganska bred pensel tecknat områden som direkt påverkar vår förmåga att stödja insatser med logistik dvs insatslogistik. Insatslogistik är ett komplext område som *måste fungera 24/7/365* – det är vårt ansvar mot de killar och tjejjer som framgångsrikt tjänstgör långt hemifrån någonstans ute i "mörka läskiga skogen"! Detta är FM kärnverksamhet och som vi alla skall ha på näthinnan då vi arbetar med än det ena som det andra utvecklingsområdet...

Många undrar säkert varför inte PRIO, utvecklingen mot stående förband, OPS, utbildning av logistikofficerare, nordiskt samarbete med flera områden inte utvecklats i denna artikel. Till mitt försvar anför jag då redaktörens begränsning av denna artikels omfång rent ordmässigt. De nämnda områdena är väl värda egna artiklar och påverkar inre bara insatslogistiken utan utvecklingen av hela logistikområdet. Men som sagt det kommer fler tillfällen att kommentera detta...

## Olle Broman

Artikelförfattaren är vice ordf i FM Trängklubb och är f.n. chef JLC tillika stf chef FMLOG. Han har tjänstgjort på underhållssekt i milostab, varit fördkvm i 4.förd, var chef Gotlands Reg och Gotlandsbrigaden i fem år och har mångårig utlandstjänstgöring – senast ett år i Afrika.



## Strategisk-/Operativ Logistikkurs vid Försvarshögskolan

## Försvarsmedicin

Under fem veckor (november/december 2008) genomfördes en strategisk-/operativ logistikkurs vid Försvarshögskolan. De studerande utgjordes av 27 officerare och civilanställda inom Försvarsmakten och Försvarets Materielverk.

Kursen syftar till att ge de studerande kunskap om hur strategisk och operativ logistik planeras, leds och samordnas nationellt och internationellt vid militära insatser över hela konfliktskalan.

Den pedagogiska idén bygger på att de studerande ges möjlighet att inhämta kunskaper om logistikledning utifrån ett produktions- och insatsperspektiv samt överspridning av enskildas erfarenheter och kunskaper.

Inledningsvis identifierades hur ledning av logistik sker på militärstrategisk-/operativ nivå samt hur planering, resursgenerering och uppföljning av logistik genomförs. Logistiska principer ur såväl ett militärt som civilt perspektiv beskrevs och hur samordning kan ske med olika aktörer inom logistikområdet. Ledning, styrning och uppföljning av logistik i en större organisation/företag (försörjningskedjan) omfattades i denna kontext. Därefter

genomfördes en studieresa i syfte att fördjupa erhållna kunskaper. Kursen besökte Norge och Danmark för att där jämföra motsvarande förutsättningar för nationella processer inom produktions- och insatslogistik.

För att ytterligare bredda kunskapen och fördjupa inläringen så omfattade kursen även litteraturstudier med åtföljande seminarium. Avslutande föreläsningar och diskussion behandlade framtida logistikutveckling samt ett Applikatoriskt exempel- ”Logistik och insats”. Deltagarna examinerades och erhöll 7,5 högskolepoäng. Examinationen inrymde bl.a. uppgift att skriva en essä inom logistikområdet. Den Strategiska -/operativa logistikkursen är efterfrågad och inriktningen är att nästa kurs inplaneras under hösten 2010.

Två artiklar (utdrag från examinationsuppgift - Essä) presenteras i detta nummer av *Trängklubbsnytt*. En studerande reflekterar här på innebörden av begreppen ”Just in time”, ”Just in Case” och ”Just Enough” ur eget funktionsperspektiv. En studerande behandlar försvarsmedicin vid insats.

**Övlt Peter Wase**  
**Huvudlärare Logistik**

**Inledning**

Försvarsmedicin är den term som enligt Försvarsmaktens Grundsyn Logistik (2007) ska användas som begrepp för all den hälso- och sjukvård som bedrivs i Försvarsmakten, såväl nationellt som internationellt. Anledningen till detta samlingsbegrepp är helt enkelt att detta område innehåller så mycket mer än bara hälso- och sjukvård, där framförallt den preventiva (förebyggande) delen utgör en grundsten för verksamheten. Inom begreppet ryms förutom prevention och hälso- och sjukvård även miljömedicin, sanering och djursjukvård.

Behoven och kravet på Försvarsmedicin med avseende på akutsjukvård samt hälso- och sjukvård i samband med insatsverksamhet har ökat kraftigt de senaste åren liksom behovet av ett strukturerat och genomtänkt omhändertagande av skadade och sjuka efter hemkomsten från insatsområdet.

Detta verksamhetsområde har givits ett större intresse och fokus dels baserat på Sveriges ökande internationella åtaganden, men även genom direkta händelser där Försvarsmaktens anställda skadats eller dödats. Det kan konstateras att det är av största betydelse för



Deltagare vid Strategiska-/Operativa logistikkursen 2008

den enskilde soldatens vilja att gå ut i strid att veta, att han/hon kommer att bli omhändertagen i händelse av skada (Parker, Paul (2007) Casualty evacuation timelines: An evidence-based review. *JR Army Med Corps*, 153(4), ss. 274-277). Det har också visat sig att de länder som sänder ut soldater i utlandstjänstgöring har mindre tendens att acceptera stora förluster och skador hos sin personal i internationell tjänstgöring än om samma personal försvarar det egna landets gränser. Allt detta ställer ökade krav på den försvarsmedicinska förmågan.

### Legitimerad personal i Försvarsmakten

Medicinsk kompetens inom Försvarsmakten (FM) finns på flera avdelningar. Försvarsmedicincentrum (FömedC) i Göteborg är FM medicinska kompetenscentrum och svarar för bland annat utbildning av sjukvårdspersonal inför utlandstjänst. FömedC rekryterar, utvecklar och vidmakthåller all kvalificerad medicinalpersonal i FM. På FömedC finns flertalet befattningar för legitimerad sjukvårdspersonal.

I Högkvarteret, PROD LOG Fömed och vid Insatsstaben (INSS) J4, finns medicinsk kompetens vilka svarar för den långsiktiga planeringen, materielprocesserna och inriktningen av pågående medicinska behov och förmågor i insatsverksamheten. Tillsynsprocessen utgörs av Generalläkaren som arbetar på uppdrag av regeringen och som såle-

des är skild från annan verksamhet i FM. Vid utbildningsförbanden finns legitimerad sjukvårdspersonal anställda vid respektive Försvarshälsa, dessa ger stöd till förbandens verksamhet men även till olika anställda och insatta insatsförband.

### Beskrivning av sjukvårdsstödet vid en internationell insats

#### ”Rutinmässig sjukvård”

För den dagliga sjukvården under pågående insats är personalen hänvisad till förbandsplatssjukvården. Dess resurser motsvarar i stort den standard som finns på vårdcentralsnivå och personalen består av legitimerad sjukvårdspersonal. Sjuksköterskorna har företrädesvis specialistutbildning inom anestesi/akutsjukvård då de ingår i sjukvårdsgrupp och bemannar ambulans eller som distriktssköterska då de arbetar på förbandsplatsen. Det är dock mycket svårt att rekrytera legitimerad sjukvårdspersonal för så långa tidsperioder som sex månader varför kortare anställningstider ofta är resultatet.

I Afghanistan finns ytterligare en förmåga, FKF (Framskjuten Kirurgisk Förmåga). Dessa team är delvis mobila och skall snabbt kunna bistå med såväl akutsjukvård som avancerad behandlingskrävande sjukvård. FKF består av 1 kirurg, 1 anestesilog, 1 intensivvårdssjuksköterska, 1 anestesijuksköterska och 1 operationssjuksköterska. Personalen på FKF har en flexibel kontraktstid och kan därmed roteras ofta.

#### ”Allvarliga händelser i insatsområdet (mindre skadefall)”

De målsättningar som normalt anges för tillgång till olika grader av vård är följande:

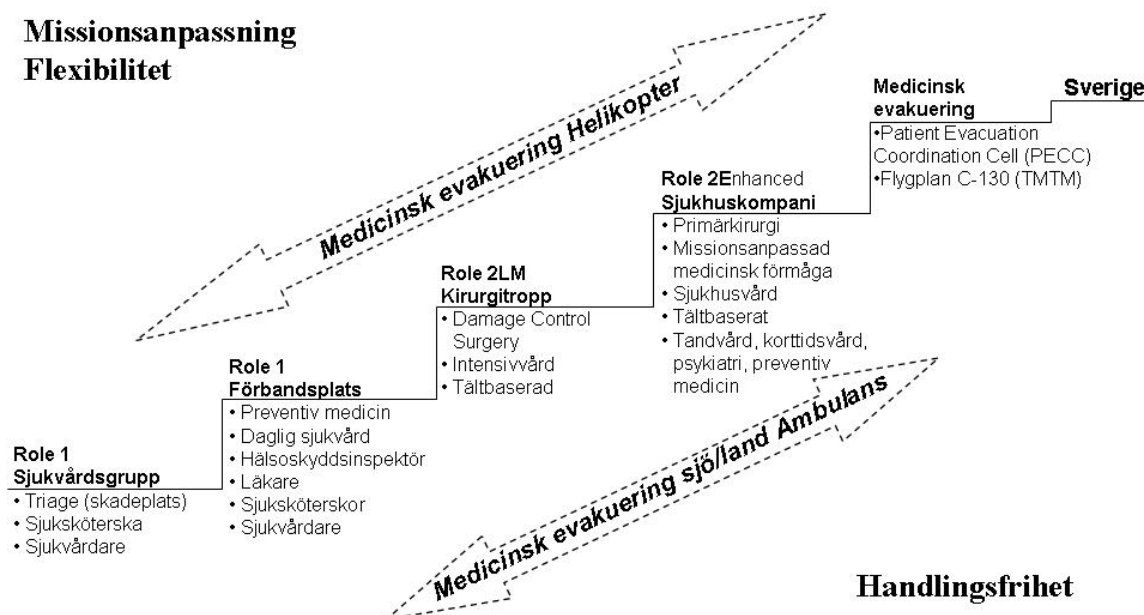
- 5 minuter, kamrathjälp
- 30 minuter, sjuksköterska
- 60 minuter, läkare
- 120 minuter, akut livräddning/kirurgi

Vård delas in i fyra olika nivåer; role 1-4 (NATO, EU), level 1-4 (FN). Role/level 1 motsvarar Försvarshälsans förmåga där daglig sjukvård sker. Här skall också förutsättningar finnas för avancerade stabiliserande åtgärder inför avtransport till högre vårdnivå, role/level 2-4. Role/level 1 tillgodoses av den enskilda nationen. Role/level 2 kan liknas vid ett länsdelssjukhus, där livräddande kirurgi kan utföras och där det finns möjlighet till enklare laboratorie- och röntgenundersökningar.

Role 2 skall finnas på acceptabelt avstånd i insatsområdet och transportmöjlighet till denna vårdnivå skall kunna tillgodoses. Role/level 3 motsvarar den vård som ges på länsjukhus med mer avancerad specialistvård och kan inkludera exempelvis neurokirurgi. Role/level 4 innebär vård motsvarande universitetssjukhus och innebär oftast repatriering till Sverige. För vård level 2 till level 3 sker hänvisning via FN/EU/NATO.

### Major Tina Knutson Leg Läkare Medicine Doktor

### Missionsanpassning Flexibilitet



Bilden beskriver övergripande FM sjukvårdssystem med ingående förbandsförmågor.

## ”Just in time”, Just in Case” eller ”Just Enough”

Under de senaste åren har jag i samband med framtagande av nya insatsförband och dimensionering av dessa kommit i kontakt med formuleringarna ”Just in Time, Just in Case och Just Enough”. Jag har i detta, och en hel del andra sammanhang, uppfattat detta som att det finns en ökande vilja inom Försvarsmakten att luta sig mot enkla och ”svepande” begrepp och, ännu bättre, akronymer (helst med tre bokstäver) för att inte djupare behöva se till detaljerna i en viss situation eller funktion.

Min uppfattning är att denna utveckling är olycklig eftersom dessa förenklande resonemang möjliggör och även i någon mån legitimerar en successivt sjunkande detaljkunskap inom logistiken. För att börja kampen mot denna olyckliga trend kommer jag i det följande att ge en liten personlig reflektion över begreppen Just in Time, Just in Case och Just Enough.

När det gäller begreppet Just in Time så kan man i boken Logistikens termer och begrepp av Stig-Arne Mattsson<sup>1</sup> läsa att Just in Time är ”*ett synsätt och en produktionsfilosofi som står för att eliminera allt slöseri och en strävan att producera och leverera varor i precis den kvantitet och vid den tidpunkt som de behövs*”. Definitionen fortsätter sedan med att ställa krav på mycket korta omställningstider och genomloppstider, att kassationen är försumbar och tillgängligheten hos maskiner och anläggningar är hög. Utifrån dessa krav är det uppenbart att det inte finns utrymme för några nämnvärda friktioner.

Begreppets ursprung finns i Japan där Toyota redan på 1950-talet började utveckla denna filosofi och det var en väl spridd kunskap i många japanska industrier i början av 1970-talet. Ur ett militärt perspektiv måste man, anser jag, väga in de friktioner som alla med militär bakgrund är väl medvetna om. Bortsett från att fienden kan påverka dig så finns det alltid dåligt väglag, trasiga fordon och mycket annat som försvårar leveranser av rätt saker i rätt tid. Även i civila sammanhang kan man ifrågasätta om Just in Time verkligen

bara är av godo utan några som helst svagheter.

I en artikel i tidningen Bättre Produktivitet<sup>2</sup> pekar Stig-Arne Mattsson på flera saker som inte alltid blir belysta på ett adekvat sätt i den förhärskande glorifieringen av Just in Time-konceptet. Av de saker som han tar upp anser jag att den mest intressanta är lagrets uppgift att möjliggöra en frikoppling av flöden i olika delar av en logistikkedja. Har du ett lager blir du mindre påverkad av felfunktioner i en annan del av logistikkedjan. Denna insikt är definitivt överförbar i militära sammanhang med de osäkra förhållanden som emellanåt kan råda. Ett annat intressant resonemang i Stig-Arne Mattssons artikel handlar om bristexponering.

Resonemanget bygger på att man blir utsatt för risken att hamna i en bristsituation oftare ju fler leveranstillfällen man har. Orsaken till att man har fler leveranstillfällen i Just in Time är att man vill minska kvantiteterna som beställs i varje order. För att kompensera detta visar han på att man måste öka sitt säkerhetslager för att kunna hantera den ökade bristexponeringen. Summan i lagret blir i princip oförändrad, dock varierar fördelningen mellan omsättningslagret och säkerhetslagret. Traditionellt finns det ca ett dygn omsättningslager och några dygns säkerhetslager vid förband på bataljonsnivå. De enda lager vi kan minska på denna nivå är säkerhetslagret vilket i sin tur innebär att risken för bristsituationer ökar. För att kunna minska säkerhetslagren utan risk måste man kunna ställa bättre behovsprognoser eller garantera att återfyllnad kan ske på exakta tider.

En sista reflektion kring begreppet Just in Time gäller den bokstavliga innebörden. Bokstavligen innebär begreppet att leveranserna skall göras vid rätt tid (och på rätt plats i rätt kvalitet). Detta, vill jag påstå, är ingen nyhet inom insatslogistik. Förnödenheter har lämnats över till ”kund” på överenskomna platser och tidpunkter sedan lång tid tillbaka. Och både mottagare

och leverantör har som regel strävat efter att hålla överenskomna tider, platser och volymer. I de fall det inte fungerar finns så gott som alltid orsaken att finna i olika typer av friktioner som drabbat försörjningskedjan. Detta är viktigt att hålla i minnet när man använder begreppet Just in Time.

Begreppet Just in Case finns inte med i Logistikens termer och begrepp. En sökning på Internet ger dock träffar och på Wikipedia finns det en definition av begreppet. Precis som med Just in Time har begreppet sitt ursprung inom tillverkningsindustrin. Enligt denna definition är Just in Case en benämning som ibland används på traditionell industri där tillverkarna måste hålla stora lager av råvaror och delar, men även behöver ha tillgång till extra arbetskraft för att möta det oförutsedda. Det oförutsedda kan vara till exempel transportproblem, underleverantörer som inte håller sina leveranstider eller faktorer kopplade till omgivningen, exempelvis vädret.

Just osäkerhet är något som också präglar krig. Ju närmare striderna man kommer desto fler saker kan hända utan att de är möjliga att förutse och planera för. Denna enkla jämförelse tjänar mig som ett första tecken på att det kanske är Just in Case som är den enda tänkbara lösningen i insatslogistik. Jag finner även stöd för detta i boken Moving Mountains av William Pagonis<sup>3</sup>. Han konstaterar att det finns en stor skillnad mellan civil och militär logistik. Den grundläggande skillnaden är att det är soldaternas liv som står på spel i den militära logistiken och det innebär att man måste lägga på lite (eller mycket) säkerhetsmarginaler i sin logistik.

Detta innebär alltså, som jag ser det, att det alltid måste vara frågan om Just in Case för att inte riskera att hämma den insats som skall genomföras eller, i sin yttersta konsekvens, riskera att soldater dödas för att det saknas resurser de behöver. Detta blir också en fråga om förtroende hos soldaterna. Om de vet att deras lager av nödvändiga förnö-

1) Läs själv på [http://www.plan.se/files/Mattsson-Logistikens\\_termer\\_och\\_begrepp.pdf](http://www.plan.se/files/Mattsson-Logistikens_termer_och_begrepp.pdf)

2) Finns på <http://www.tlog.lth.se/detailpublication.asp?ID=140>

3) Genlt William Pagonis var logistikchef under Operation Desert Storm

denheter är på upphållningen kommer de sannolikt att börja fundera på detta. Jag har svårt att se hur man som chef får ut den önskade effekten ur en soldat som är upptagen med att fundera på om det finns vatten och ammunition i tillräcklig omfattning. Att detta kan bli fallet framgår också i en rapport från RAND där man tittar på logistiken under Operation Iraqi Freedom<sup>4</sup>. Man konstaterar där att det var flera tillfällen då olika delar av logistiken var på kritiska nivåer. Man kan inte finna några belägg för att logistiken hämmat genomförandet, men säger samtidigt att det inte går att bortse från att brist på olika förnödenheter kan ha påverkat chefers beslut på olika nivåer. Man kan också i rapporten se att man i ett avseende, drivmedel, tidigt i planeringen insåg att det skulle bli en gränssättande faktor och därför avdelade extra transportresurser i det området. Drivmedel blev sedan det minsta problemet.

Under Operation Desert Storm såg man till att förse sig med ett bra logistikläge för säkerhets skull. Man startade inte markoffensiven förrän man fått tillräckliga resurser till det aktuella insatsområdet. Eftersom man såg framför sig att striderna skulle vara i fyra veckor var det avsevärda resurser som transporterades till insatsområdet. Striderna slutade som bekant efter bara 100 timmar vilket innebar att det fanns berg av förnödenheter kvar. Detta framhålls ibland som ett exempel på att man tagit med för stora logistikresurser till insatsområdet. Efter att ha läst boken *Moving Mountains* har jag fått uppfattningen att mängden resurser som fanns kvar när kriget var slut framförallt berodde på att kriget tog slut snabbare än väntat. Pagonis levde enligt sin föresats om den militära logistikens särart. Känslan jag får när jag läser boken är att den talar om stolthet att ha kunnat flytta fram dessa nödvändiga berg av förnödenheter snarare än att det skulle vara berg av överflöd.

Slutligen kommer vi då till begreppet *Just Enough*. Detta begrepp finns inte heller med i Logistikens termer och begrepp. I detta fall fick jag dock inte heller några relevanta svar vid sökning på Internet. Den principiella innebörden av begreppet förfaller dock ganska enkel att tolka ut; Inget onödigt utan

bara det som behövs, det vill säga något så svenskt som lagom mycket logistik. Begreppet har alla förutsättningar att vara en absolut favorit bland generalister som inte kan eller vill fördjupa sig i detaljer. Så länge avsedda operationer har gått att genomföra har man ju haft tillräckligt med logistikstöd, och om det finns överkapacitet kan man ju utifrån lagom-aspekten alltid angripa en alltför stor logistikapparat. Det man dock glömmer i sådana resonemang är att ett något annorlunda förlopp i operationen skulle kunna ha gett högre förbrukningar eller svårigheter att återfylla i den omfattning som krävs.

Enligt min egen uppfattning är detta begrepp helt intetsägande, till och med som generell beskrivning av en ambition för hur insatslogistiken skall dimensioneras. Personligen anser jag att det är mycket olyckligt att detta begrepp förekommer, eftersom det möjliggör att föra svepande resonemang om dimensionering av logistik utan att man gör några ställningstaganden. Min egen erfarenhet från arbetet med att dimensionera och ta fram logistikförband till NBG 08 och den svenska insatsorganisationen säger mig att vi tyvärr redan förlorat mycket av den kompetens som funnits. Under hela framtagningprocessen av NBG 08 undveks konsekvent alla resonemang om konkreta volymer och behov i flera förnödenhetsslag, exempelvis drivmedel, och i andra fall som till exempel vatten rörde det sig närmast om vilda gissningar om vilka behov som förelåg.

Om man skall välja något av dessa tre begrepp ser jag själv ingen annan möjlighet än *Just in Case*. Totalt måste man inom insatslogistiken ha ett system med reservmarginal för att få soldaternas förtroende och för att inte orsaka förluster eller omöjliggöra operationer. Eftersom vi talar om logistik så är det dock nödvändigt att se helheten. Det är visst möjligt att minska lagernivåerna på någon förbandsnivå. Denna förlust av säkerhetsmarginal kan man då kompensera med säkrare leveranser. Att säkerställa att transporten alltid kommer kräver dock att man ökar resurserna inom transportfunktionen. Sannolikt behöver dessutom traditionella markbundna transporter kompletteras med möjligheten att även försörja vertikalt, det vill säga med helikopter eller genom att fallskärmsfälla förnödenheter ända fram till främsta enheter.

Om man inte kan eller vill skapa ett tredimensionellt distributionssystem kvarstår möjligheten att komplettera de markbundna transporterna med fler resurser. Personligen ser jag dock att detta snarare är fråga om att bibehålla sina lagernivåer, men att dölja en del av dem under transport på olika lastbilars flak. Det fungerar dock oavsett semantiken kring huruvida det är lagerhållning på flak eller inte. Under Operation Iraqi Freedom hade man som nämnts ovan försäkrat sig om extra god transportkapacitet inom drivmedelsfunktionen och man slapp då de bristsituationer som uppstod i de flesta övriga områden. Inom de övriga områdena där brister uppstod kunde man tvärtom det som gällde för drivmedel, konstatera att transportförmåga prioriterades bort i samband med att man gjorde och effektuerade tilltransportplanen. Märkligt nog så upplevde även Pagonis att logistikfunktionen prioriterades bort i tilltransportplanen inför Desert Storm. Det kan synas märkligt att de som planlägger operationer har så svårt att inse vilka begränsning ett dåligt logistikstöd blir för en operation.

En annan faktor som framhålls i *Just in Time* som det nyttjas i civil logistik, är behovet av att man kan ha uppföljning på de leveranser som är på väg och därigenom kunna agera om de ser ut att utebli. Inom Försvarsmakten pågår arbete med att införa liknande förmågor. Inom civil logistik kan en bättre uppföljning ge möjlighet att minska på säkerhetslagret eftersom man får en förvarning innan bristen uppstår. Frågan är om man kan räkna hem en minskning av säkerhetslagret lika enkelt i insatslogistiken? Man är som beställare i ett förband "mitt i kriget" inte särskilt betjänt av att veta att det man beställt sitter fast på ett fartyg som inte kan gå in i hamn eller finns på en lastbil som blivit utsatt för ett eldöverfall. Förnödenheterna måste kunna nå beställaren i rätt tid, innan säkerhetslagret är slut. Detta innebär, som jag konstaterar ovan, att man måste skaffa en mer redundant transportfunktion och vara beredd att genomföra distributionen tredimensionellt. Det man sparar in på minskade säkerhetslager vid främre enheter måste kompenseras med fler olika transportmöjligheter. Och ju längre bak man flyttar sina lager desto längre transportkedjor är det som måste göras redundanta för att få ett logistiksystem som gör att våra soldater som löser uppgifter i en svår miljö skall

4) [http://www.rand.org/pubs/monographs/2006/RAND\\_MG344.pdf](http://www.rand.org/pubs/monographs/2006/RAND_MG344.pdf)



kunna känna trygghet i logistiksystemet.

Min oro för att oprecisa och populistiska formuleringar som Just in Time, Just in Case och Just Enough är, att de kommer att ha en fördummande inverkan på oss som har militära operationer som profession. Dessa begrepp har sin bakgrund hos kompetenta logistiker som lagt mycket tankemöda på att diskutera kring dessa begrepp vid de tillfällena då man börjat använda dem. Tyvärr försvinner det djupare resonemanget i det dagliga bruket av begreppen och ju längre bort från kärnkompetensen logistik som dessa begrepp används, desto större är risken att någon med begränsad insikt i vad som krävs av logistiken drar allt för långt gående slutsatser av ett oprecist begrepp utan någon egentlig betydelse.

I värsta fall skulle den oinvidige eller måttligt insatte tolka de tre begreppen på följande sätt:

- Just in Case betyder att man bär med sig en massa bra att ha för att inte vara utan och det blir ju bara besvärligt och ineffektivt.
- Just in Time är ju jättebra för det talar man ju om i civil industri. Inte en massa lager utan hela tiden transporter som kommer med de efterfrågade resurserna precis då de behövs.
- Just Enough är ju självklart helt rätt eftersom det varken är för mycket eller för lite resurser med.

Tyvärr så leder inte dessa tolkningar vidare mot någon konkret dimensionering av insatslogistiken. Man har som generalist en bra möjlighet att ha en uppfattning men den ger tyvärr inget att bygga vidare på. Det som blir lidande är den grundliga, i någon mån vetenskapliga, planeringen av logistiken. Den planeringen som tvingar "operatören" att ta ställning till vad han vill kunna genomföra för verksamhet och som sedan ger en prislapp på detta önskemål. En prislapp i form av personal, materiel och andra resurser som utgör den väl avpassade insatslogistiken som på ett bra och redundant sätt kan stödja de tänkta operationerna.

Möjligen är det en kamp mot väderkvarnar att försöka styra utvecklingen från oprecisa men "häftiga" begrepp och akronymer och tillbaka mot en professionalism med spårbarhet utifrån tidigare beprövade erfarenheter och

vetenskapliga fakta. John F Kennedy lär ha sagt att "Sanningens värsta fiende är ofta inte den avsiktliga, utstuderade och ondskefulla lögnen – utan den envisa trovärdiga myten". Jag känner att detta citat ganska väl passar in även i denna situation då man kopplar insatslogistiken till dessa tre begrepp. Det blir en envis trovärdig myt som jag

anser skadar logistiken som funktion, mer än vad öppen kritik av funktionen gör.

**Mj Jörgen Eliasson  
Utvecklingsofficer  
Trängregementet**

## Logistikstöd för miljarder

*Röda varningslampor blinkade under arbetet med Nordic Battlegroup 2008. Logistikstödet visade sig inte vara optimalt anpassat för insatsförsvaret. Men nu börjar det hända saker.*

Att Försvarsmakten förändras till ett insatsförsvaret har väl inte undgått någon. Men vad händer inom logistikspåret? Och vem bestämmer över logistiken egentligen?

Det är en mångfacetterad verksamhet med många aktörer inblandade både inom Försvarsmakten, på Försvarets materielverk (FMV) och i det civila näringslivet. Så det kan vara svårt att se vem som har ansvar för vad, säger logistikchefen Bengt Andersson som leder projektet Reformerad försvarslogistik.

Projektet ska ta fram förslag på hur försvarslogistiken kan göras mer rationell och bättre möta de krav som ett insatsförsvaret ställer. Försvarslogistik är ett samlingsbegrepp för försörjning av logistik, teknik, materiel och infrastruktur samt försvarsmedicin och övrigt stöd.

Bengt Andersson betonar att logistiken fungerar - i slutändan. Försvarsmakten lyckas ju få ut soldater och materiel till världens alla hörn. Men det sker många gånger med höga kostnader, ad hoc-lösningar och med bristande framförhållning och rutiner.

För att skapa ett effektivare logistikstöd måste det finnas en entydig, sammanhållen och kraftfull styrning av logistiken i försvaret. Det har vi inte i dag, säger han.

### I eller utanför myndigheten

Projektet har arbetat fram tre alternativ förslag på hur försvarslogistiken skulle kunna vara strukturerad. Arbetet med dessa är nu vilande i väntan på

Försvarsdepartementets utredning om Försvarsmaktens stödverksamhet och stödmyndigheterna som Marie Hafström, vår förra GD, ska presentera den 1 maj. När regeringens intentioner, utifrån utredningens betänkande, blir kända har Försvarsmakten sannolikt ett intensivt planeringsarbete framför sig för att omsätta förslagen i faktiska åtgärder. Ett annat kort i leken är Högkvarterets organisation som också utreds under 2009.

Ansvar för logistiken: att leda, utveckla och följa upp, kan Försvarsmakten aldrig fransäga sig oavsett struktur. Det handlar om storleksordningen 29 miljarder per år, säger Bengt Andersson.

### Åtgärder i närtid

Projektet har också tagit fram ett antal åtgärder som Försvarsmakten själv kan göra i närtid. De flesta ska slutrapporteras den 15 maj till chefen för Produktionsledningen. En åtgärd handlar om så kallat främre och bakre underhåll. Förenklat kan främre underhåll förklaras med lättare underhåll på förbanden: serviceplutoner, mekaniserade underhållstroppar etc, medan bakre underhåll är sådant som görs av FMLOG, i verkstäder eller civila företag.

Åtgärderna syftar till att samordna resurser och pröva om det går att utföra arbetet mer rationellt. Här finns ett arv i de olika försvarsgrenarna. Inom flygvapnet och marinen är man, till skillnad mot armén, van vid att en stor del av underhållet sköts av civila företag, säger Bengt Andersson.

Övriga åtgärder handlar om transporter och fordon, om att få med logistikspekter tidigare i planeringar på Högkvarteret och om lo-

gistikchefens roll. Kanske vi i framtiden får se en logistikledning närmare Försvarsmaktsledningen?

## Kristina Åstrand Bohman

## Seminarium i Logistik

För att ytterligare etablera Försvarets Trängklubb som ett viktigt forum för idéer om logistikens utveckling inom Försvaret planerar styrelsen att genomföra ett seminarium under september 2009.

Temat under seminariet kommer att vara OPS - Offentlig, Privat Samverkan inom logistiken. Hur kan industrin ta ett ökat ansvar inom insatslogistiken?

Ambitionen är att samla deltagare från såväl myndigheter som industrin till en intressant heldag på FHS den 23 september 2009. Deltagande är givetvis öppet för medlemmar i Försvarets Trängklubb.

Håll utkik efter ytterligare information på [www.ftk.nu](http://www.ftk.nu).

## Stipendium i Logistik

Det första stipendiet i logistik utdelades vid årsmötet den 5 mars 2009.

Redan nu pågår arbetet med att inhämta underlag för nominering av 2010 års stipendiat (-er).

Stipendiet är en belöning och kan inte sökas. Förslag med motivering på lämplig eller lämpliga kandidater skall lämnas till FTK sekreterare Peter Wase.

Stadgar för stipendiet framgår på hemsidan [www.ftk.nu](http://www.ftk.nu).

Styrelsen vill ha förslagen senast 1 december 2009.

## Kamratträff i Linköping

T1 Karatförening har övertagit stafetten från T2 att arrangera en gemensam Trängträff den 23-24 oktober 2009. Programmet för dagarna är:

### Fredag 23 oktober

1300 Samling utanför Garnisonsmuséet  
1300-1400 Visning av museet  
1400-1700 Guidad tur på T1-området  
1700 Transporter till resp förläggning  
1800-1900 Samling på Malmenmässen  
1900 Gemensam middag

### Lördag 24 oktober

0900 Samling utanför Garnisonsmuséet  
0900-1200 Guidad stadsvandring och förmiddagsfika  
1200-1300 Gemensam lunch och avslutning på Trängträffen

**Transporter** till och från Trängträffen genom enskild försorg.

**Förläggning** kan erbjudas på vandrarhem och hotell enligt önskemål i dubbel- eller enkelrum till en kostnad av c:a 250-500 kr per person.

Kostnad för deltagande c:a 400 kr per person exkl förläggning subventioneras av Försvarets Trängklubb.

**Anmälan senast 1 oktober till:**  
Peter Wase, FHS, Box 27805,  
115 93 Stockholm

## Styrelsen 2009 - 2010

Ordförande  
Bengt Andersson  
LOGISTIKCHEF  
107 85 Stockholm  
08-788 8593



[bengt.e.andersson@mil.se](mailto:bengt.e.andersson@mil.se)

Skattmästare  
Leif Engström  
Gröndalsvägen 214  
117 69 Stockholm  
070-2636816



[leif\\_engstrom@telia.com](mailto:leif_engstrom@telia.com)

Vice ordförande  
Olle Broman  
Sandelsgatan 11  
115 34 Stockholm  
0704-83 05 92



[olle.broman@swipnet.se](mailto:olle.broman@swipnet.se)

Klubbmästare  
Sven-Erik Hedgren  
HKV INSS J4  
107 85 Stockholm  
08-788 718



[sven-erik.hedgren@mil.se](mailto:sven-erik.hedgren@mil.se)

Sekreterare  
Peter Wase  
FHS  
Box 27805  
115 93 Stockholm  
08-553 429 51  
[peter.wase@fhs.se](mailto:peter.wase@fhs.se)



Redaktör  
Thore Fries

Pionvägen 18  
541 39 Skövde  
070-561 7986  
[thore.fries@mil.se](mailto:thore.fries@mil.se)



# www.ftk.nu



Start Om FTK Aktuellt Trängklubbsnytt Länkar Logga in Gästbok Kontakta oss

## Välkommen till FTK

*Försvarets Trängklubb har som ambition att bli en försvarsmaktsgemensam intresseförening för främst militär logistik.*

Alla med intresse för logistik är välkomna som medlemmar. Syftet med klubben är att kunna fördjupa sig i logistiska frågor tillsammans med andra under trevliga och kamratliga former.

Försvarets Trängklubb vill skapa en samhörighetskänsla mellan anställda, före detta anställda - militära som civila - inom Försvarmakten, med intresse för logistik.



Försvarets Trängklubb | Gröndalsvägen 214 | 117 69, Stockholm | info@ftk.nu  
Hemsida levererad av

Försvarets Trängklubb har nu sin egen hemsida på Internet.

Adressen är **www.ftk.nu**.

Ambitionen är att kontakterna inom Försvarets Trängklubb skall underlättas mellan medlemmar och mellan styrelsen och medlemmar.

Strävanden är också att kommunikationen med externa intressenter skall underlättas genom hemsidan.

Gör ett besök på hemsidan och granska den med kritiska ögon. Styrelsen är angelägen om att få respons på struktur och innehåll så att den så snart som möjligt kan utgöra

den arena för idé- och tankeutbyte som är ändamålet med klubbens verksamhet.

Tills vidare är Skattmästaren redaktör för hemsidan.

Skicka dina synpunkter till: info@ftk.nu

## Skattmästarens Rader

Medlemsavgiften i Försvarets Trängklubb är oförändrat **100 kronor**. Som bilaga till tidningen medföljer inbetalningskort för medlemsavgiften 2009.

Det gångna året har tyvärr inneburit att klubbens finansiella ställning försvagats till följd av den allmänna negativa ekonomiska utvecklingen. Mot den bakgrunden är det mer angeläget än någonsin med frivilliga ekonomiska bidrag till tidningsfonden.

Ett varmt tack på förhand för ditt bidrag.

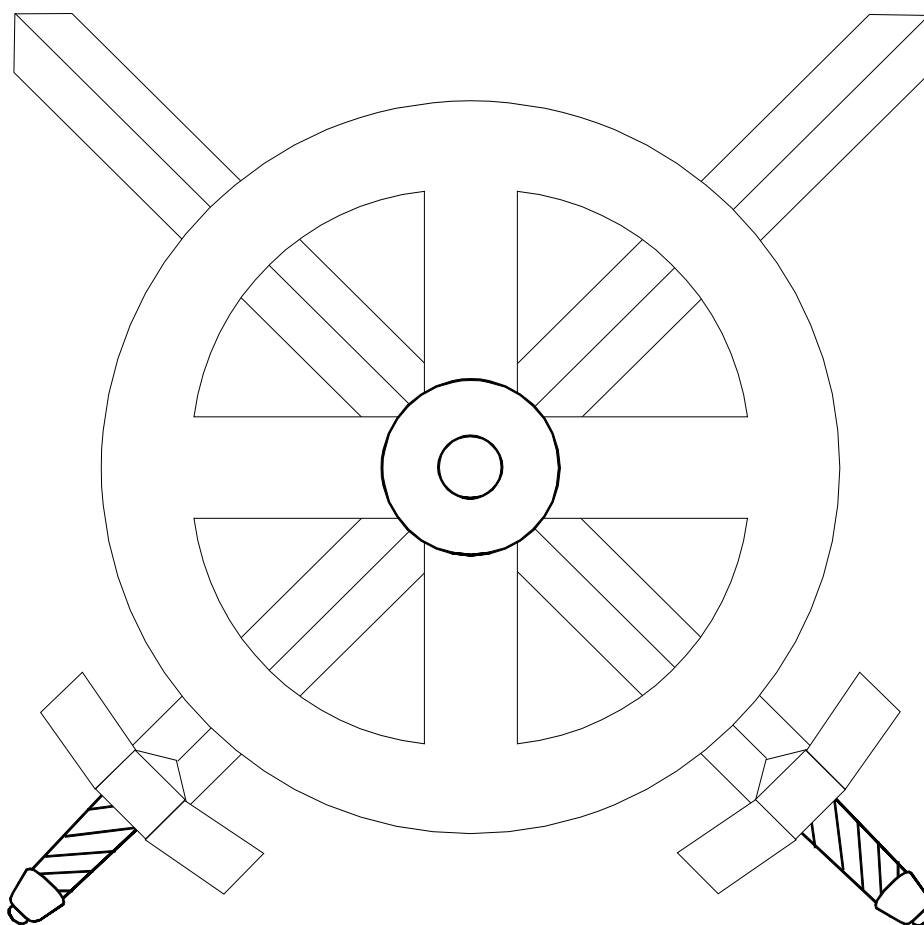
**Medlemsavgift för 2009 till plusgirokonto 578 50-0**

Förenings-  
brev

B

SVERIGE  
PORTO BETALT  
PORT PAYÉ

Vid obeställbarhet returneras till: Leif Engström, Gröndalsvägen 214, 117 69 STOCKHOLM



**TRÄNGKLUBBSNYTT**

En medlemstidning för Försvarets Trängklubb  
[www.ftk.nu](http://www.ftk.nu)

Ansvarig utgivare: Bengt Andersson o Redaktör: Leif Engström o Tryck: Idéprint Sverige AB