

# Positiv analys av JAS-projektet

## Sammanfattning:

"JAS-projektet innebär en unik teknisk utvecklingsinsats av utomordentligt stor betydelse för Sverige. Uppgiften i det arbete som här slutrapporteras har varit att granska och analysera de projektadministrativa förutsättningarna för JAS-projektets genomförande. Den huvudsakliga slutsatsen är att projektet har med hänsyn till omständigheterna hanterats väl. Det är den generella bedömningen.

De huvudsakliga bedömningarna om administrativa förutsättningar för JAS-projektets genomförande hittills och projektets faktiska hantering är i punktform (resonemangen återfinns i rapporten):

- Första tiden i projektet var en kritisk period. Det skedde vissa förse-ningar – dels pga att resurser hos IG JAS lades på andra arbetsuppgifter, dels att IG JAS inte hade tidigare erfarenheter av underleverantörsupp-handling.
- Earned Value-metodiken har underlättat styrningen av projektet och bidrar till att projektet är under kontroll.
- FMV:s projektorganisation måste vara självständig och stark. I praktiken kanaliseras samtliga kontakter mellan offentliga företrädare och industrin via FMV. Det är därför av stor vikt att projektet ges tillgång till eget ansvar för strategiska resurser.
- Vid jämförelser med referensprojekt har JAS-projektet haft en väl fungerande styrning. Trots vissa förse-ningar och kostnadsöverdrag har projektets styrverktyg i stort haft avsedda effekter. Rapporteringssvårigheter fungerar bra. Metoder och tekniker har utvecklats för att bidra till den goda styrningen av projektet.

Viktiga frågor inför framtiden gäller problem och svårigheter som kan för-

utses i och med att projektet framöver kommer att innebära en större del produktionsverksamhet. Projektet är vidare på väg in i en 'marknadsföringsfas' med tänkbar/önskvärd försäljning till andra länder. Det finns stora förväntningar på vad framtiden ska innebära. Detta kräver att det i nuläget läggs resurser på att hantera dessa nya möjligheter och eventuella problem."

## Speciella kapitel ur rapporten:

### Kris- & rykteshantering

"I allmänhetens ögon är JAS ett projekt 'i uppförsbacke'. Det utrikespoli-tiska läget har förändrats radikalt under projektets livstid. Sveriges ekonomi har under 90-talet haft några svåra år, varför många frågar sig om planet behövs och om det är värt de pengar det kostar/har kostat. Det finns i det sammanhanget en rad 'missuppfattningar' som florerar, t ex att projektet blivit fördyrat med över 40 Mdkr (vilket ju till största delen förklaras av index- och valutauppräknings).

Till detta kommer de två haverierna som i och med att de inträffade inför publik på ett avgörande sätt tycks ha påverkat allmänhetens uppfattning om projektet. Den massmediala bevakningen av JAS-projektet har fokuserats på dessa haverier, istället för att rapportera om de framsteg som de facto gjorts i projektet. Den viktiga poängen att de tekniska kraven i stora stycken uppnåtts har svårt att tränga igenom i den massmediala bilden av JAS-projektet, om man undantar den smalare fackpressen (t ex *FlygvapenNytt* och utländska militära flygtidskrifter).

De två haverierna ledde ur projek-tets synvinkel till akuta krissituationer. Organisationen svarade i stort sett på traditionellt vis och blev åtminstone temporärt försiktig och byråkratisk (vilket enligt utsagor från IG JAS främst gällde det första haveriet som ju fick

de största konsekvenserna). Från genomförandesynpunkt finns ett viktigt kvarvarande problem. Det gäller de uppenbara skillnaderna mellan den breda allmänhetens uppfattning om projektet och de i projektarbetet direkt involverades uppfattning.

Inom projektet är man påtagligt entusiastisk och det finns i nuläget inga tydliga tecken på att JAS-projektet internt påverkats särskilt negativt. Någon form av 'reputation management' synes ändå behövlig. De gäller inte minst när projektet måste försvaras 'utåt'.

Enligt amerikanska uppgifter är haverier vid utprovning av militära flygplan för övrigt inte särskilt ovanliga. Man skulle kunna hävda, att det är bra att fel och brister upptäcks i provskedet. Det är ju en stor del av poängen med provflygplan och olika flygtester. Det ska också påpekas, att Viggenprojektet drabbades av tre totalhaverier på provflygplan (Stridsberg, 1987: 127).

### Framtiden måste hanteras idag

JAS-projektet är ett projekt med en oerhört lång livslängd. Vi har här valt att definiera projektet med utgångspunkt från den s k JAS-ramen. JAS-ramen är dock ett administrativt

# Blå

Plötsligt stod hon bara där. JAS 39 Gripen. Mitt på flygbasen Los Cerrillos utställningsområde utanför Santiago i Chile. Det osynliga "stealth-flygplanet" B-2A Spirit ("den flygande vingen") kunde man se göra två överflygningar innan det vände om till USA. Men Gripen hade ingen sett ens landa. Mysterium.

Förklaring: Det handlade om en glasfibermodell i skala 1/1. I grannaste blått. Gripen hade båtfraktats för att marknadsföras på Sydamerikas viktigaste flygmässa, FIDAE '96. Datum: 10 - 17 mars.

Även flygvapnet fanns representerat. Ett utmärkt tillfälle att visa chilenska flygvapnet hur vi bedriver flygutbildning. Det åskådliggjordes bl a med visning av vårt utbildningshjälpmedel UTB.

Förutom chilensarna själva (m fl) – som bl a visade en israelisk debriefing-utrustning för sina F-5 Tiger III – var det USA som dominerade FIDAE. 26



# Folks missuppfattningar

instrument och inte kopplat till intresset för den militära sfären. Där är det mer naturligt att projektet definieras med utgångspunkt från den roll planet spelar för försvaret och då är livslängden för projektet betydligt längre. En möjlighet är att se projektet som ett projekt för hela den tid som JAS-planet kommer att vara i drift. Hursomhelst är det naturligtvis omöjligt att hålla projektet intakt över hela dess livslängd. Förändringar har också genomförts och kommer också att vara nödvändiga framgent. I ett projekt av denna dignitet är det också helt nödvändigt att förutse och inse de behov som framtida förväntade förändringar ställer på projektet.

Ett sätt att hantera detta är att dela in projektet i olika faser. Sålunda har projektet nu passerat den mest intensiva utvecklingsfasen i och med att leveranserna har inletts och det finns ett antal flygplan tillgängliga. Även om det återstår utvecklingsuppgifter, sådana uppgifter kommer att kvarstå under hela planets livslängd, så ökar dock andelen produktionsuppgifter och leveransuppgifter. Detta kommer att få konsekvenser för projektets organisation framöver och man har naturligtvis redan påbörjat dessa föränd-

ringar genom att produktion och leveranser har inletts.

Däremot har få förändringar av rapportsystem och formell organisation genomförts. Det är okänt vilka sådana planer som finns. Det är troligt att de militära aspekterna av projektet kommer att öka i omfattning i takt med att planet kommer i drift inom flygvapnet. Erfarenheter från flottiljerna, modifieringar av planet och övningar med planet kommer att få återverkningar på den återstående utvecklingen och den fortsatta produktionen och sålunda även påverka både tids- och kostnadsaspekterna för projektets resterande livslängd.

Det finns av naturliga skäl en stark förhoppning om att JAS 39 Gripen ska vara möjlig att exportera och arbetet med att 'marknadsföra' planet till potentiella kunder är redan inlet. I den mån JAS 39 Gripen blir en exportframgång kommer också rollerna mellan IG JAS och FMV att förändras i grunden. JAS-projektet blir på nytt också ett industripolitiskt projekt av stor vikt för landet. Frågor som uppstår kring den framtida exportverksamheten handlar bl a om FMV och IG JAS framtida relation och vinstdelning vid export.

Av sannolikt naturliga skäl har vi inte fått reda på särskilt mycket om JAS 39 Gripen och framtida export-satsningar eller andra utvecklingsmöjligheter. Vi får därför nöja oss med att peka på behovet att man hanterat övergången mellan JAS-projektet som det nu definieras som ett kontraktshållande mellan kund och leverantör till att vara något annat. En generell slutsats man kan dra om projekt är, att avslutningen av ett projekt alltid är problematisk i något avseende. JAS-projektets hemvist i de fyra sfärerna gör inte den övergången lätt. Den måste hanteras.

## Slutsatser om hanteringen av de projektadministrativa förutsättningarna i JAS-projektet

Våra egentliga slutsatser med avseende på uppdraget är i punktform som följer:

- ▶ Att i förhållande till de studerade referensprojekten har JAS-projektet haft en väl fungerande styrning.
- ▶ Att förseningar initialt i projektet är svåra att hämta in och tenderar att öka genom projektet.
- ▶ Att det initialt fanns en brist på projektadministrativa metoder för att hantera avtal, ekonomisk uppföljning etc vid IG JAS.
- ▶ Att det förelåg en brist på kritiska personella resurser (ingenjörer) initialt i projektet vid IG JAS.
- ▶ Att det fanns en konkurrens inom SAAB om utvecklings- och personalresurser mellan flygplan 340 och JAS 39 Gripen.
- ▶ Att ett fast-prisavtal aldrig är en garanti för att projektet genomförs inom specificerade ramar för tid, teknik och ekonomi.
- ▶ Att den utveckling som skett i relationerna mellan FMV och IG JAS är funktionell för projektets styrning.
- ▶ Att det är centralt för FMV att kontinuerligt klara ut innebörden i de olika, ibland konflikterande, roller som myndigheten har inom ramen för JAS-projektet.
- ▶ Att tillgången till ett gemensamt 'uppföljningsspråk' är centralt för att underlätta/möjliggöra kommunikation mellan olika parter/partners inom JAS-projektet.
- ▶ Att 'Earned Value'-analyser gav FMV goda möjligheter att tidigt påvisa eftersläpningar och konstnadsöverdrag inom projektet.
- ▶ Att flygplanets prestandakrav har uppfyllts, med måttligt tids- och kostnadsöverdrag.
- ▶ Att FMV:s projektorganisation måste vara stark och självständig.
- ▶ Att eftersom JAS-projektet enligt den ursprungliga definitionen närmar sig slutpunkten måste man (i den mån det inte redan sker) hantera den nya projektsituationen."

# Gripen i Chile



Foto: Stig Holmström

flygplan hade man flugit dit! En nygamal marknad lockar ... om nu rådande försäljningsrestriktioner av vapen till Sydamerika upphävs. - Ryssland var inte representerat i år.

Saab/British Aerospace chanser att

övertyga Chile om Gripens fördelar synes svårbedömda i denna hårda affärskonkurrens. USA:s renommé är emellertid skamfilat på dessa breddgrader. Tidigare embargon är inte glömda. ■

J.Cb.