



# Sjøkrigsskolen

## Bacheloroppgave

En eksplorerende studie av prosjektgjennomføring i sivil sektor og  
forsvarssektoren

*Hvilke faktorer fra Best Value Procurement-metoden kan bidra til effektivisering av  
anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren?*

av

Ester Jerstad

Nikoline Espelund Myklebust

Levert som en del av kravet til:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE – MILITÆR LOGISTIKK

Antall ord: 14 645

Innlevert: 03.06.2022

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettene har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 03-06-2022**

Ester Jerstad

Kadett navn

*Ester Jerstad*

Nikoline Espelund Myklebust

Kadett navn

*Nikoline E. Myklebust*

## Forord

Denne oppgaven er skrevet av Ester Jerstad og Nikoline Espelund Myklebust som avslutning på en bachelorgrad i Militære studier med fordypning i ledelse og militær logistikk. Temaet for oppgaven er forsvarssektorens prosjektmetode PRINSIX, som studeres og sammenlignes med den sivile prosjektmetoden Best Value Procurement (BVP). Hensikten er å se om faktorer fra BVP kan effektivisere forsvarssektorens investerings- og anskaffelsesvirksomhet. Arbeidet startet smått høsten 2021 og strekker seg frem til sommeren 2022.

Vi har begge tidligere erfaring fra Forsvaret der vi har jobbet med logistikkfaget på lavere operativt nivå. I denne studien har vi fordypet oss i forsvarssektorens investerings- og anskaffelsesvirksomhet, noe som har resultert i en større innsikt i utfordringer knyttet til både organisasjonsstruktur og prosjektarbeid. Med denne oppgaven håper vi å kunne videreformidle det vi sitter igjen med og øke lesers forståelse for ulike prosjektmetoder. Videre håper vi at våre funn kan være av verdi for videre utvikling av investerings- og anskaffelsesvirksomheten i forsvarssektoren.

Til slutt vil vi benytte anledningen til å takke alle som har stilt opp for oss i arbeidet med oppgaven. Dere har vært svært tilgjengelig og engasjert i vårt arbeid, med stor villighet til å bidra med informasjon, datagrunnlag, korrekturlesning, diskusjon og veiledning. Dette har bidratt til å øke kvaliteten på oppgaven. Vi vil også rette en ekstra takk til vår veileder Remi Jakobsen, samt Knut Tore Otterlei og Espen Herland i FMA, for gode innspill, ideer og råd underveis.

Bergen, Sjøkrigsskolen, 03/06/2022

*Ester Jerstad*

---

Ester Jerstad

*Nikoline E. Myklebust*

---

Nikoline Espelund Myklebust

## Sammendrag

Effektivisering er i de fleste organisasjoner et stadig oppdukkende tema. Gjennom effektivisering vil ressurser kunne frigjøres og omprioriteres til kjernevirksomhet, som for Forsvaret vil bidra til økt operativ evne. Effektiv investerings- og anskaffelsesvirksomhet kan pekes på å være særlig relevant for forsvarssektoren i skrivende stund. Ukrainakrisen gjør at materiell og systemer må anskaffes forttere, og en hensiktsmessig og velfungerende anskaffelsesmetode vil være viktig for å kunne sikre operativ evne. I denne oppgaven studeres forsvarssektorens investerings- og anskaffelsesvirksomhet, og hvordan denne kan tenkes å effektiviseres gjennom problemstillingen;

*Hvilke faktorer fra Best Value Procurement-metoden kan bidra til effektivisering av anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren?*

Best Value Procurement (BVP) er en mindre utprøvd prosjektmetode i Norge. Gjennom metodetriangulering av litteratursøk, kvantitativ og kvalitativ metode, søkes det å finne faktorer som kan overføres til forsvarssektorens prosjektmetode PRINSIX.

Gjennom innslagspunkter i Forsvarsmateriell (FMA) og Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har vi fått tilgang til prosjektdokumenter fra flere BVP- og PRINSIX-prosjekter. Gjennom litteratursøk er det valgt ut fire kategorier som presenterer hovedforskjellene mellom de to metodene, og disse danner grunnlaget for oppgavens drøfting. Deretter er det gjennomført en kvantitativ analyse av funksjonsbaserte krav, samt utformet to hjelpehypoteser om tidsbruk og samhandling til videre kvalitativ analyse. Det er gjennomført seks semistrukturerte dybdeintervjuer, hvor to av respondentene hadde erfaring fra BVP, to fra PRINSIX, og to med kompetanse om flere prosjektmetoder.

Etter kvantitativ og kvalitativ analyse fremkommer det blant annet at det i begge prosjektmetoder oppleves tidspress og divergerende forståelse for metodene både internt i organisasjonene og mellom involverte parter. Dette leder til at det er vanskelig å være tro mot metodikken slik den er tiltenkt. Videre funn er at det i PRINSIX forekommer større grad av overspesifisering i form av høyere antall krav og detaljer enn i BVP. En årsak til dette kan være mangel på tillit til leverandør, noe som kan gå på bekostning av blant annet innovasjonskraft i forsvarssektoren. I BVP finner vi at leverandøren motiveres av større handlingsrom, og at metoden bidrar til nye løsninger da kravspesifikasjonene er færre. Et ytterligere funn er at forsvarssektorens særegenhet innebærer lange beslutningsrekker,

hierarkisk struktur og kontrollbehov. Dette kan i sum utfordre effektivitet i gjennomføring av forsvarsanskaffelser.

Avslutningsvis presenteres tre faktorer vi mener kan bidra til effektivisering av prosjektgjennomføring i forsvarssektoren: 1) Leverandøren er ekspert, 2) Opplæringsmøter og 3) Tilleggsverdier. Konklusjonen er videre at det er mest gjennomførbart å overføre faktorene til Kategori-2-prosjekter da disse ofte vil være av mindre omfang, risiko og usikkerhet sammenlignet med Kategori-1-prosjekter. I forlengelsen av dette trekkes nyanskaffelser frem som mer aktuelle enn oppgraderinger, da man i nyanskaffelsesprosjekter ofte vil ha flere løsningsalternativer og følgelig større handlingsrom.

## Figurer

Figur 1: PRINSIX prosjektmodell.....	9
Figur 2: De fire fasene i BVP.....	14
Figur 3: Kübler-Ross endringskurve (Breda, 2020).....	16
Figur 4: Kategoriserte funn etter kvalitativ analyse .....	23
Figur 5: Metodetriangulering (Jacobsen, 2005, s.136).....	23
Figur 6: Gjennomsnittlig antall funksjonsbaserte krav i PRINSIX- og BVP-prosjekter .....	27
Figur 7: Prosentandel skal-krav og bør-krav i PRINSIX- og BVP-prosjekter.....	27

## **Tabeller**

Tabell 1: Evalueringskriterier BVP ..... 14

Tabell 2: Søkord i databaser ..... 18

## Forkortelser

ARF	Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren
BA	Brukeransvarlig
BVP	Best Value Procurement
FB	Forsvarsbygg
FFI	Forsvarets Forskningsinstitutt
FMA	Forsvarsmateriell
FOA	Forskrift om offentlige anskaffelser
FOSA	Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser
GO	Gjennomføringsoppdrag
KAT-1	Kategori 1
KAT-2	Kategori 2
KD	Kravdokument
KVU	Konseptvalgutredning
LOA	Lov om offentlige anskaffelser
LTP	Langtidsplan
MP	Milepæl
NSM	Nasjonal Sikkerhetsmyndighet
ODG	Oppdragsgiver
PA	Prosjektansvarlig
PE	Prosjekteier
PI	Prosjektidé
PLP	Prosjektledelsesplan
SSD	Sentralt styringsdokument



# Innhold

<b>Forord</b> .....	I
<b>Sammendrag</b> .....	II
<b>Figurer</b> .....	IV
<b>Tabeller</b> .....	V
<b>Forkortelser</b> .....	VI
<b>Innhold</b> .....	1
<b>1 Innledning</b> .....	3
1.1 Bakgrunn.....	3
1.2 Avgrensninger.....	4
<b>2 Teori</b> .....	5
2.1 Transaksjonskostnadsteori og opportunisme.....	5
2.2 Materiellinvesteringsprosjekter i forsvarssektoren.....	6
2.3 PRINSIX.....	9
2.4 Best Value Procurement (BVP).....	12
2.5 Endringsmotstand.....	16
<b>3 Metode</b> .....	16
3.1 Undersøkelsens karakter.....	16
3.2 Litteratursøk.....	17
3.3 Kvantitativ metode.....	18
3.4 Kvalitativ metode.....	21
3.5 Validitet og reliabilitet.....	23
<b>4 Resultater og funn</b> .....	25
4.1 Litteratursøk.....	25
4.2 Kvantitativ metode.....	27
4.3 Kvalitativ metode.....	28
4.4 Oppsummering resultater.....	31
<b>5 Drøfting</b> .....	32
5.1 Særegenhet.....	32
5.2 Ekspertise, dokumentomfang, opplæring og innovasjon.....	34
5.3 Aktuelle prosjektkategorier.....	39
<b>6 Avslutning</b> .....	41
6.1 Bakgrunn og problemstilling.....	41
6.2 Konklusjon.....	43

6.3 Forslag til videre forskning.....	45
<b>7 Referanser .....</b>	<b>46</b>
7.1 Respondenter og informanter .....	50
<b>8 Vedlegg A – Intervjuguide.....</b>	<b>51</b>
<b>9 Vedlegg B – Resultater litteratursøk .....</b>	<b>54</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Effektivisering av Forsvaret og offentlig sektor er et tema som har fulgt oss tett de to siste årene på logistikkutdanningen ved Forsvarets Høgskole (FHS). Det finnes mye litteratur om tematikken, og vi har etter hvert skjønnet at det vil være aktuelt resten av karrieren. En av nåtidens mest aktuelle rapporter kan tenkes å være Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) sin «*Handlingsrom i den nye langtidsplanen – potensial for forbedring og effektivisering 2021-2024*» (Kvalvik et al., 2019). FFI-rapporten hadde flere formål, der ett av dem var å «demonstrere evne til å håndtere tildelte midler effektivt» (Kvalvik et al., 2019, s. 9).

Som statlig aktør vil forsvarssektoren ha et særskilt ansvar i måten forsvarsbudsjettet forvaltes på. Det er derfor avgjørende for blant annet legitimitet og effektiv ressursbruk at statlige virksomheter løser oppdragene sine på en måte som sikrer god kvalitet (DFØ, 2013, s. 14). I tillegg vil en effektiv bruk av ressursene og et gjennomgående fokus på effektivisering sikre større forsvarsevne for tildelte midler, gjennom frigjøring og omprioritering til kjernevirksomhet. En effektiv og velfungerende investerings- og anskaffelsesvirksomhet kan pekes på å være særlig relevant for forsvarssektoren i skrivende stund. Situasjonen i Ukraina gjør at materiell og systemer må anskaffes fortere, og veien til direktekjøp og bruk av EØS-avtalens art. 123<sup>1</sup> er betraktelig kortere enn for bare kort tid siden (K. T. Otterlei, personlig kommunikasjon, 25. mai 2022).

FFI-rapporten peker videre på 28 gevinstområder for effektivisering innenfor åtte ulike temaer. Ett av disse temaene er materiellinvesteringer, med fire identifiserte gevinstområder. To av disse er «Sikre reell evne til å utfordre kravstillingen» og å «Profesjonalisere investeringsvirksomheten» (Kvalvik et al., 2019, s. 10). Overspesifisering<sup>2</sup> er en av utfordringene som blir trukket frem, der det fremkommer at «[...] ekspertmakt og/eller manglende kompetanse medfører at Forsvaret stille for kostbare krav» (Kvalvik et al., 2019, s. 21). Ved å unngå dette, samt ved å anvende PRINSIX – forsvarssektorens prosjektmodell – på en mer fleksibel måte, skriver FFI at man vil kunne redusere gjennomsnittlig prosjektid og oppnå bedre balanse mellom funksjonalitet og pris. I inneværende langtidsplanperiode (2021-2024) er det satt av 23,2 milliarder 2020-kroner til materiellinvesteringer for 2024, noe som

---

<sup>1</sup> Se delkapittel 2.2.1

<sup>2</sup> Overspesifisering: Å utforme en kravspesifikasjon med både for mange og for detaljerte krav, som kan føre til at gode løsninger utelukkes og økt pris (Brynhildsvoll, 2018, s. 186).

tilsvarende over 30 prosent av forsvarsbudsjettet (Prop. 14 S, (2020-2021), s. 51–52). En liten effektivisering i investeringsvirksomheten vil dermed gi en stor gevinst i budsjettet.

Vi har begge erfaring fra materiellforvaltning på lavere operativt nivå der vi har fått innsyn i ulike utfordringer knyttet til fagfeltet. Begge kan innrømme å ha følt på frustrasjon over at en relativt tungrodd byråkratisk prosess har sinket oss ved flere anledninger. Eksempelvis at en anskaffelse av avdelingscaps skulle ta flere år med forsøk fra flere innkjøpsplanleggere, eller at leveringstiden for komponentdeler til kritiske systemer for infanteritroppen kunne ta flere måneder. Vi ønsket derfor å få et bedre innblikk i anskaffelsesprosessen til forsvarssektoren. Da Forsvarsmateriell (FMA) fremmet et forskningsforslag som omhandlet dette, ble det raskt besluttet hva bacheloroppgaven skulle handle om. Forslaget bekreftet våre antakelser om anskaffelser i forsvarssektoren, der personell i FMA fremmet en påstand om at det i stor grad legges de samme mekanismene på anskaffelser til 15 MNOK som det gjøres på anskaffelser til 500 MNOK. Videre gikk forslaget ut på å utforske en ny prosjektmetode – Best Value Procurement (BVP) – for å se om denne kunne være aktuell for bruk i forsvarssektoren. Etter et innledende litteratursøk på BVP var oppfatningen at denne prosjektmetoden hadde faktorer som kunne bidra til effektivisering, da den bygger på samspill og tillit som også er grunnleggende verdier i Forsvaret. Det var i tillegg flere andre faktorer i BVP-metoden som skilte seg tydelig fra våre erfaringer innen anskaffelser i avdeling. Derfor ble det motiverende å undersøke om det var faktorer fra BVP som kunne implementeres i PRINSIX for å øke effektivitet. Med bakgrunn i dette ble problemstillingen for oppgaven:

Hvilke faktorer fra Best Value Procurement-metoden kan bidra til effektivisering av anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren?

For å støtte opp under problemstillingen ble det etablert to hjelpehypoteser, som overordnet tar for seg faktorene *tidsbruk* og *samhandling*:

1. Tidsbruk: BVP har mindre kravspesifikasjon og formelle dokumenter, og blir følgelig mer effektiv
2. Samhandling: Det er færre tvister og mindre opportunistisk atferd i BVP-prosjekter

Hypotesene benyttes i forbindelse med oppgavens semistrukturerte dybdeintervjuer.

## 1.2 Avgrensninger

PRINSIX og BVP består av faser og delprosesser, og utgangspunktet for oppgaven var å sette de fullstendige prosjektmetodene opp mot hverandre. Etter litteratursøk og dialog med

fagkompetent personell, var forståelsen at metodene ikke lar seg sammenligne fullstendig og at det er gjennomføringsfasen i PRINSIX som er sammenlignbar med en BVP-prosess. Problemstillingen avgrenses derfor til å se på faktorer i BVP som kan bidra til effektivisering<sup>3</sup> i gjennomføringsfasen i PRINSIX. Videre er de to metodene per i dag benyttet på svært ulike prosjekter, og det vil derfor være feilaktig å sammenligne et tilfeldig PRINSIX-prosjekt med et rent BVP-prosjekt. Derfor ser oppgaven på en avgrenset del av *prosessen* i de to prosjektmetodene, nærmere bestemt aktivitetene som skjer fra konkurranseutlysning til inngåelse av kontrakt.

For at omfanget av oppgaven ikke skulle bli for stort har vi valgt å gjøre flere avgrensninger. Under datainnsamling av prosjektdokumenter ble det prioritert tre PRINSIX-prosjekter og to BVP-prosjekter til de videre analysene. I den kvantitative analysen av antall krav avgrenses beregningene til funksjonsbaserte<sup>4</sup> skal- og bør-krav. I litteratursøket avgrenses resultatet til de fire kategoriene; ekspertise, dokumentomfang, opplæring og kompetanse, og innovasjon. Dette har bakgrunn i hvilke funn som var mest gjentakende i teorien, og for å kunne skape en oversiktlig struktur i videre arbeid. Som nevnt ble det utviklet to hypoteser om tidsbruk og samhandling på bakgrunn av litteratursøkets resultater, og den kvalitative analysen er avgrenset til å benytte disse for kategorisering av funn. Hensikten med hypotesene var å bekrefte eller avkrefte oppfatninger fra innledende litteratursøk, slik at funn fra intervjuene i større grad kunne kategoriseres presist og objektivt.

Resultat fra litteratursøket er i noen grad overlappende med hypoteser og funn brukt i kvalitativ metode, da de tar for seg lignende temaer. Likevel dannet litteratursøket grunnlaget for store deler av oppgaven, der den kvalitative metoden skulle underbygge ved å belyse ytterligere nyanser. Det faller derfor naturlig å avgrense drøftingen til de fire kategoriene fra litteratursøket.

## 2 Teori

### 2.1 Transaksjonskostnadsteori og opportuniste

Et prosjekts total kostnader består av både transaksjonskostnader og produksjonskostnader. Produksjonskostnader er kostnader direkte forbundet med fysisk gjennomføring av et

---

<sup>3</sup> Effektivitet defineres som: «[...] sammenhengen mellom ressursbruk og resultat» (Fallan & Pettersen, 2016, s. 263). Denne oppgaven tar for seg resultat i form av tidsbruk, kostnader og kvalitet.

<sup>4</sup> Funksjonsbaserte krav er krav som angir hva materiellet, systemet eller produktet skal gjøre (Brynhildsvoll, 2018, s. 213).

prosjekt, mens transaksjonskostnader er indirekte kostnader forbundet med hele prosjektprosessen (Kolltveit & Reve, 2002, s. 15–16). Siden oppgaven tar for seg prosjektaktiviteter fra konkurranseutlysning til kontraktsinngåelse, er det derfor transaksjonskostnadene som er relevante.

Transaksjonskostnader er kostnader relatert til overføring av varer eller tjenester, og defineres som «[...] anstrengelser, tid og direkte kostnader forbundet med søk, utvikling, forhandling, styring og kontroll av en servicekontrakt mellom kjøper og selger» (Gottschalk, 2005, s. 29). Kostnadene kan videre deles inn i tre overordnede kategorier (Universitetet i Oslo, 2012):

- 1) Søkekostnader: Kostnader forbundet med leting etter riktig produkt, leverandør o.l.
- 2) Forhandlingskostnader
- 3) Kontrollkostnader: Kostnader ved gjennomføring av transaksjonen og oppfølging i ettertid

Transaksjonskostnader kan knyttes til prinsipal-agent-teorien, som beskriver relasjonen mellom en kunde (prinsipal) og leverandør (agent). Det sentrale er at «[...] prinsipalen er avhengig av handlingene til agenten for å nå egne mål» (Busch et al., 2011, s. 107). Teorien legger til grunn at de ulike partene ønsker å maksimere egen nytte, noe som vil styre atferden i en retning der det opptrer opportunistisk for å tilfredsstille egen interesse (Kolltveit & Reve, 2002, s. 100). Busch et al. peker videre på tre hovedårsaker til at relasjonen er problematisk: Ulik målstruktur hos prinsipal og agent, asymmetrisk informasjon og ulik risikoaversjon hos partene (2011, s. 107).

Transaksjonskostnader og sannsynligheten for opportunistisme påvirker hverandre. Ved å redusere transaksjonskostnadene gjennom for eksempel mindre kontroll og oppfølging, vil mulighetene for opportunistisme øke grunnet større handlingsrom for agenten (Busch et al., 2011, s. 118-119). I forhandlinger og i arbeidet med utforming av kontrakt kan uenighet og konflikt resultere i økt detaljeringsgrad i kontrakten, som vil øke transaksjonskostnadene og redusere handlingsrom. For et prosjekts total kostnader må det derfor gjøres en avveining mellom transaksjonskostnader og opportunistisme (Busch et al., 2011).

## 2.2 Materiellinvesteringsprosjekter i forsvarssektoren

Forsvarssektoren ledes av Forsvarsdepartementet (FD) og består av fem etater; Forsvaret, Forsvarsbygg (FB), Forsvarsmateriell (FMA), Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og Nasjonal

sikkerhetsmyndighet (NSM) (Børresen, 2017). Materiellinvesteringsvirksomhet omfatter alle de ulike etatene i forsvarssektoren.

Prosjektstyring i forsvarssektoren er faseinndelt, og roller som tilhører de ulike fasene er oppdragsgiver (ODG), prosjekteier (PE), brukeransvarlig (BA) og prosjektansvarlig (PA) (Forsvarsmateriell, 2022). *ODG* skiller mellom Kategori-1 (KAT-1) prosjekter<sup>5</sup> og Kategori-2 (KAT-2) prosjekter<sup>6</sup>, og igangsetter prosjekter til aktuell PE. *PE* har ansvaret for prosjektporteføljen, sikrer at prosjektet er tilstrekkelig utredet for å oppnå ønsket effekt, og gir detaljert oppdrag til PA og BA. *BA* representerer brukerne av løsningen som skal anskaffes, og samordner behov og krav. *BA* støtter videre planleggingen av prosjektet med kvalifisert fagpersonell, og påser at mottakende avdelinger er forberedt til å ta den anskaffede løsningen i bruk. *PA* gjennomfører prosjektet gjennom alle fasene, og har merkantilt og materiellfaglig ansvar (Forsvarsmateriell, 2022).

I *Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren* (Forsvarsdepartementet, 2019a) organiseres virksomheten innenfor materiellinvesteringsprosjekter som følger: Forsvarsdepartementet som ODG og PE for KAT-1-prosjekter, og Forsvaret som BA og PE for KAT-2-prosjekter. Videre er Forsvarsmateriell PA i alle anskaffelsesprosjekter, og gjennomfører dem etter oppdrag gitt fra aktuell PE.

### 2.2.1 Særegenhet og regelverk

En viktig forutsetning for forsvarlig forvaltning og effektiv gjennomføring av anskaffelsesprosjekter er god kjennskap til stegene i metoden som benyttes, samt lover og regelverk. Siden Forsvaret og øvrige etater i sektoren er offentlige etater, er de pålagt å følge *anskaffelsesloven* (LOA) og *anskaffelsesforskriften* (FOA). Dette er regelverk som regulerer inngåelse av kontrakter mellom en oppdragsgiver og en eller flere leverandører (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017, s. 26).

Forsvarssektoren forvalter statens voldsmonopol, og både oppdrag og virksomhetsområde stiller krav til håndtering av sensitiv informasjon og sikkerhetsklareringer (Forsvarsdepartementet, 2020). Det er ikke nødvendigvis slik at sektoren alltid kan bruke tradisjonelle konkurranseutlysninger og anbudsmetoder, og derfor har forsvarssektoren interne retningslinjer på anskaffelsesområdet nedfelt i *Anskaffelsesregelverk for*

---

<sup>5</sup> KAT-1 prosjekter er prosjekter med kostnadsramme over 500 MNOK (Forsvarsdepartementet, 2019a, s. 8)

<sup>6</sup> KAT-2 prosjekter er prosjekter med kostnadsramme under 500 MNOK (Forsvarsdepartementet, 2019a, s. 8)

*forsvarssektoren* (ARF). Investeringer og anskaffelser i forsvarssektoren skal bidra til en balansert og kostnadseffektiv utvikling i henhold til politiske vedtak når det gjelder både beredskap og operativ evne. Derfor påligger det forsvarssektoren et særlig ansvar for å påse at investerings- og anskaffelsesvirksomheten gjennomføres innenfor rammen av lover og regelverk (Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren, 2013). I tillegg er *Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser* (FOSA) et viktig reglement i forsvarsanskaffelsesøyemed. Det skal sikre at statlige midler i både sivil og militær sektor utnyttes best mulig gjennom kostnadseffektive innkjøp, samt utvikling av en konkurransedyktig forsvars- og sikkerhetsindustri (Forsvarsdepartementet, 2019b). En fjerde bestemmelse forsvarssektoren må forholde seg til er EØS-avtalens art. 123, som har som formål å «[...] sikre Forsvaret handlefrihet og fleksibilitet på et sensitivt område av stor nasjonal betydning» (Forsvarsdepartementet, 2019b, s. 28). EØS-avtalens art. 123 kan unnta gitte anskaffelser fra anskaffelsesregelverket, men det vil kreve politisk vilje for å kunne iverksette dette (K. T. Otterlei, personlig kommunikasjon, 25. mai 2022).

### 2.2.2 Ulike typer anskaffelser i forsvarssektoren

Anskaffelser i forsvarssektoren spenner fra større investeringer i nytt materiell til mindre driftsanskaffelser av forbruksmateriell og tjenester (Andresen, 2020). De ulike typer anskaffelser kategoriseres som KAT-1- eller KAT-2-prosjekter, avhengig av prosjektets totale kostnadsramme. Som nevnt vil dette være med på å avgjøre hvilke etater i virksomheten som får de ulike ansvarsrollene i prosjektgjennomføringen, og følgelig vil det påvirke hvordan og hvor tidkrevende gjennomføringsprosessen blir.

Videre defineres en anskaffelse som: «En samlebetegnelse for kjøp av varer, tjenester og bygg- og anleggsarbeider. Anskaffelse gjennomføres som driftsanskaffelse eller investeringsanskaffelse» (Forsvarsmateriell, 2021, s. 2). Driftsanskaffelser betegnes som komponenter eller materiell fremskaffet av den enkelte etat innenfor årlige driftsmidler; ofte gjennom mindre enkeltkjøp eller rammeavtaler (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018). Investeringsanskaffelser er anskaffelsesprosjekter som finansieres med investeringsmidler, og innebærer enten materiellanskaffelser eller EBA-anskaffelser. Investeringsmidlene dekker videre utgifter knyttet til planlegging og fremskaffelse av nytt materiell, større vedlikehold og oppgraderinger, samt strategisk forskning og utvikling (Forsvarsdepartementet, 2016a).

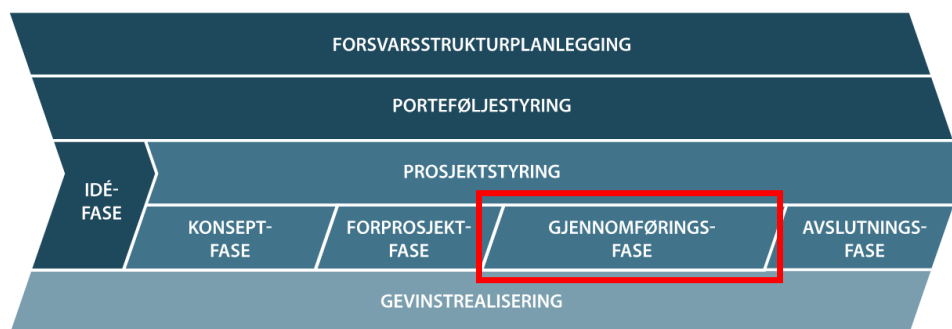
Investeringsanskaffelser kan deles opp i ulike kategorier, der oppgaven videre vil ta for seg *nyanskaffelser* og *oppgraderinger* (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 3). En nyanskaffelse er



en anskaffelse av et nytt system eller en kapasitet. Det kan eksempelvis være at en bedrift skal anskaffe et nytt IKT-system, eller at Sjøforsvaret skal anskaffe en ny fartøystype. Videre vil det være usikkerhet og risiko knyttet til store nyanskaffelsesprosjekter, da behovet som skal dekkes per tid ikke eksisterer og den økonomiske verdien er høy (Forsvarsdepartementet, 2016a). En oppgradering er en materiellmessig forbedring av et system eller en komponent der hensikten er å øke kapasitet eller ytelse (Kulturdepartementet, 2022). Eksempler på oppgraderinger kan være at en skole skal bygge om gymsalen for mer effektiv arealutnyttelse eller at en kampplattform i Forsvaret skal forbedres med mer presise siktemidler. Å skille mellom driftsanskaffelser og investeringsanskaffelser hjelper i større grad å belyse aspekter i oppgavens drøftingsdel, som avgrenses til å se på investeringsanskaffelser i form av nyanskaffelser og oppgraderinger.

## 2.3 PRINSIX

PRINSIX er et rammeverk for planlegging og gjennomføring av prosjekter tilpasset forsvarssektoren. Det er en prosjektmodell og en prosess utviklet med hensikt å gi enhetlig og effektiv styring av forsvarssektorens prosjektportefølje gjennom standardisert gjennomføring av definerte prosjektfaser (K. T. Otterlei, personlig kommunikasjon, 21. januar 2022).



Figur 1: PRINSIX prosjektmodell

Forsvarsstrukturplanlegging er den overordnede, strategiske planleggingen av forsvarssektorens langsiktige utvikling. FD planlegger og Stortinget beslutter langtidsplanen for sektoren (Forsvarsmateriell, 2022). Porteføljestyling er den overordnede planleggingen og styringen av alle investeringer i forsvarssektoren. FD har ansvaret for porteføljestylingen, og alle de underliggende etatene i sektoren er bidragsytere. Den øverste politisk-militære ledelsen i forsvarssektoren bidrar gjennom porteføljestylingprosessen til å styre hvilke innsatsområder og kapasiteter som skal prioriteres (Forsvarsdepartementet, 2019a).

### 2.3.1 Fasene i prosjektstyringsprosessen

De fem fasene i PRINSIX tar for seg det som skjer i prosjektet fra et behov kartlegges til investeringen er foretatt, og leveransen er overført til behovsfremmende avdelingen. De tre første fasene består i stor grad av forarbeid. Dette innebærer blant annet vurdering av behovsanalyser, mulighetsstudier og konseptuelle løsninger som kulminerer i et beslutningsgrunnlag for FD, hvor det er FD som ODG som beslutter fremtidig gjennomføring av prosjektet (Andresen, 2020). Først i fjerde fase gjennomføres nødvendige aktiviteter for å fysisk *fremskaffe* behovet. Dette innebærer i kort det som skjer fra konkurranseutlysning til inngåelse av kontrakt, og fordi det er denne fasen som er mest sammenlignbar med BVP-metoden, tillegges den mest vekt i videre redegjørelse.

#### 1) Idéfasen

Det første steget i idéfasen er en prosjektidé (PI). Denne utarbeides grunnet et oppdukkende operativt behov eller prioriteringer i langtidspanen. PI utarbeides etter en fast mal, og inneholder det innledende behovet med overordnede krav. Grunnlaget for fasen er synliggjøring av behov, vurdering av gjennomførbarhet og antatt prosjektkostnad (Forsvarsmateriell, 2022).

#### 2) Konseptfasen

I konseptfasen gis PE i oppdrag å utvikle konseptuelle løsninger som dekker det identifiserte behovet fra idéfasen gjennom en konseptvalgutredning (KVU)<sup>7</sup>. Det skal skapes en dokumentert og sporbar sammenheng fra det identifiserte behovet til valget av alternativ. Valgt alternativ skal baseres på en helhetsvurdering av løsningen som best ivaretar samfunnets og forsvarssektorens behov gitt rammer og føringer fra FD (Forsvarsmateriell, 2022).

#### 3) Forprosjektfasen

I forprosjektfasen legges det frem et beslutningsgrunnlag for FD (KAT-1 prosjekter) eller for Forsvaret (KAT-2 prosjekter). Beslutningsgrunnlaget skal ligge til grunn for en beslutning om fremtidig gjennomføring av prosjektet (Forsvarsmateriell, 2022). Videre utarbeides en gjennomførings- og anskaffelsesstrategi på bakgrunn av KVU og brukerkrav defineres. Det benyttes både skal-krav og bør-krav. Skal-krav er ufravikelige krav som må oppfylles, og bør-krav er ønskelige krav som kan oppfylles i varierende grad (Forsvarsmateriell, 2020b).

---

<sup>7</sup> KVU er en faglig utredning av forskjellige måter å løse et behov på. Disse vurderes, og det anbefales videre hvilken måte som bør gjennomføres og viktige forutsetninger for å lykkes (Finansdepartementet, 2019)

Arbeidet resulterer i et sentralt styringsdokument (SSD) som gir en oversikt og et beslutningsgrunnlag for å kunne gå videre i prosjektet. SSD godkjennes, og avslutningsvis får den aktuelle PE et gjennomføringsoppdrag (GO) fra ODG (Andresen, 2020).

#### **4) Gjennomføringsfasen**

I gjennomføringsfasen utføres de aktiviteter som er nødvendig for å fremskaffe det definerte behovet. Fasen starter med en innledende oppdragsanalyse som innebærer planlegging for blant annet omfangs- og kostnadsledelse, usikkerhet og selve anskaffelsen (Forsvarsmateriell, 2020a). Når planleggingen er gjennomført holdes et oppstartsmøte hvor roller og ansvar i prosjektgruppen avklares. Aktivitetene baseres på SSD og mottatt GO, og innebærer alt som skjer fra forberedelser av konkurranseutlysning til inngåelse av kontrakt og mottak av anskaffelsen. Gjennomføringsfasen er en relativt omfattende fase, og kan derfor inneholde flere delfaser med standardiserte milepæler (MP) (Forsvarsmateriell, 2022). Fasen avsluttes idet leverandøren er fulgt opp og materiellet er mottatt PA (Forsvarsmateriell, 2020a).

#### **5) Avslutningsfasen**

I avslutningsfasen leveres materiellet til den aktuelle avdelingen som initierte behovet. Avslutningsaktiviteter som kontoavslutning, materielloverføring i SAP<sup>8</sup> og fremsendelse av termineringsrapport fra PA gjennomføres (Forsvarsmateriell, 2022).

#### **2.3.2 Gjennomføringsfasen**

Den videre beskrivelsen av gjennomføringsfasen tar for seg et utvalg av fasens milepæler, og er basert på FMA sine fagsider (2020; 2022) og PRINSIX Micro e-læringskurs (Andresen, 2020).

#### **MP Konkurransesgrunnlag utarbeidet, godkjent og publisert**

Ved utarbeidelse av konkurransegrunnlaget i gjennomføringsfasen brytes kravdokumentet (KD) fra tidligere faser ned til mer detaljerte krav knyttet til systemet eller materiellet som skal anskaffes (Forsvarsmateriell, 2022). I konkurransegrunnlagsarbeidet oppdateres kontraktstrategi, regler for anskaffelsen samt et utkast til kontrakt etableres, kravene kvalitetssikres og det lages en materiellfremdriftsplan. Idet konkurransegrunnlaget godkjennes av kontraktsavdelingssjefen lages en kunngjøringstekst, og avhengig av prosjektets totale

---

<sup>8</sup> SAP er et digitalt ressursplanleggings-/ERP-system brukt i forsvarssektoren. Gjennom SAP styres blant annet økonomi, forsyningskjeder, rapportering og personell

kostnadsramme innhentes eventuelle ytterligere godkjenninger fra sjef Investeringsavdelingen før konkurransegrunnlaget til slutt publiseres (Forsvarsmateriell, 2020a)

### **MP Tilbud evaluert**

I evalueringsprosessen kan prosjektgruppen ved behov prekvalifisere leverandører som basert på innledende vurderinger vil være aktuelle for prosjektet. På denne måten spares tid og ressurser gjennom å redusere mengden potensielle leverandører og tilbudsdokumenter. Etter prekvalifiseringen mottar kvalifiserte leverandører fullstendig konkurransegrunnlag med tidsfrist for tilbudene. Når tilbudene er levert iverksettes evaluering. Vektingskriteriene vil variere fra prosjekt til prosjekt og avhenger blant annet av anskaffelseskategori og omfang. Det er derfor ikke mulig å finne én mal som er gjeldende for alle evalueringsprosesser i PRINSIX, men pris og kvalitet er to kriterier som ofte vil være fremtredende (Andresen, 2020). Prosjektgruppen, støttet av personell med relevant fagkompetanse, evaluerer de innsendte tilbudene, og den eller de leverandørene som i størst grad oppfyller kriteriene velges til videre forhandlinger (Forsvarsmateriell, 2020a).

### **MP Kontrakt forhandlet**

Forhandlingsfasen varierer i omfang og tid avhengig av prosjektets kompleksitet (Andresen, 2020). Kontraktsforhandlinger kan gjennomføres via telefon, nettmøter eller fysisk fremmøte. Hensikten med forhandlingene er å avklare alle sider ved tilbudet gjennom spørsmål og dialog, slik at det skapes en gjensidig enighet om struktur og ansvar i kontrakten før den undertegnes (Forsvarsmateriell, 2022).

### **MP Kontrakt signert**

Når forhandlingen avsluttes vil oppdragsgiver og leverandør signere kontrakten. Kontrakten er gjensidig bindende og forplikter leverandør til å levere den spesifiserte anskaffelsen, samtidig som det forplikter oppdragsgiver å betale for den. Etter at kontrakten er signert oppdateres prosjektledelsesplanen (PLP) og det praktiske arbeidet kan starte (Forsvarsmateriell, 2022).

## **2.4 Best Value Procurement (BVP)**

Best Value Procurement (BVP), *prestasjonsinnkjøp* på norsk, er en prosjekt- og kontraktsmetode utviklet av Dean Kashiwagi i 1994 (Rijt et al., 2016, s. 8). Hensikten med

metoden er blant annet å redusere risiko og bedre måloppnåelse, samt øke forutsigbarhet i fremdrift, kvalitet og kostnad (DFØ, 2021).

Bakgrunnen for metoden var å effektivisere innkjøp og endre tankegangen om interaksjonen mellom oppdragsgiver og leverandør. Tradisjonelt er det en tendens at oppdragsgiver i stor grad overspesifiserer krav, noe som hindrer leverandøren i å bidra med sin kunnskap og tenke innovativt. BVP vektlegger leverandørens rolle som ekspert og fokuserer på at denne ikke skal overstyres. Derfor overføres kontrollen for prosjektet til leverandør, mens den økonomiske risikoen blir liggende på oppdragsgiver (Rijt et al., 2016). Ved å overspesifisere mister man muligheten til å gjennomskue en leverandør som ikke er ekspert på sitt fagfelt, samtidig som designet på det ønskede sluttproduktet låses. BVP-teorien sier at gjennom å legge ansvar og kontroll over på leverandør er det bare ekspertene som vil tørre å begynne arbeidet, mens de mindre gode vil trekke seg tilbake (Rijt et al., 2016, s. 10). På denne måten klarer man å avdekke leverandørene som presterer best.

I tillegg til ansvarliggjøring, kravspesifisering og det at leverandøren er ekspert, vektlegges flere prinsipper i BVP. Stikkord her er risiko, målbare og dokumenterte resultater, forutsigbarhet og samarbeid (Rijt et al., 2016). Det skal være en åpenhet rundt risikofaktorer, og selv om det er oppdragsgiver som er ansvarlig for risiko er det leverandør som skal identifisere denne og komme med kontrolltiltak. Rijt et al. hevder videre at dette skaper en gjennomsiktighet i prosessen og en vinn-vinn-situasjon (2016). For at leverandør skal kunne bevise prestasjonene sine må de også være målbare, og for å bli valgt er det avgjørende med dokumenterbar informasjon på tidligere prestasjoner. Forutsigbarhet skapes gjennom god informasjonsflyt, og BVP fokuserer på dominant informasjon som skal være «[...] entydig, målbar og etterprøvbare» (DFØ, 2021).

Så langt er det Nederland som i størst grad har tatt i bruk metoden med over 300 suksessfulle prosjekter (DFØ, 2022b). Det er primært i bygg- og anleggsprosjekter metoden er benyttet, og resultatene er med det ikke gitt å være like god i en anskaffelse av eksempelvis materiell. I Norge har Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) startet et pilotprosjekt hvor metoden prøves ut på ulike byggeprosjekter. DFØ bidrar med å legge forholdene til rette, og til nå har blant annet Asker, Stavanger og Trondheim kommune deltatt (DFØ, 2022a).

## 2.4.1 Fasene i BVP

BVP-metoden består av fire faser; forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen. Redegjørelsen for fasene er i hovedsak basert på *Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp* (Rijt et al., 2016).



Figur 2: De fire fasene i BVP

### 1) Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen oppnevnes en ansvarlig i organisasjonen, de strategiske rammene settes og en kjernegruppe læres opp. Sistnevnte er fundamentalt for at prosjektet skal ha de beste forutsetningene for å lykkes. Deretter velges et egnet prosjekt og det formuleres prosjektmålsetninger. Fremfor en rekke detaljerte krav, legger BVP målsetninger som grunnlag for prosjektet. Når krav benyttes, er det i hovedsak bør-krav. Det viktigste er *hva* som skal være oppnådd til slutt, ikke *hvordan* da dette blir opp til leverandøren. Når krav benyttes er det i hovedsak bør-krav, som i

Når prosjektmålsetningene er satt utarbeides en plan og det velges evalueringskriterier. I BVP settes det en maksimalpris som leverandørene skal levere innenfor, og på denne måten kan kvalitetskriteriet vektet tyngst. Normen i BVP er å vektlegge pris til 25% og kvalitet til 75%. I kvalitet inngår prestasjonsbegrunnelse, risiko, tilleggsverdi og intervjuer. Viktigheten av å veie intervju tungt er stor, da dette gir best indikasjoner på om leverandør forstår og forutser hendelser i prosjektet (Rijt et al., 2016, s. 30). Deretter inviteres leverandører til å delta i konkurransen, før fasen avsluttes med et opplæringsmøte.

Veiefaktor	Vekting
Pris	25%
Kvalitet	75%
Prestasjon	15%
Risiko	20%
Tilleggsverdi	10%
Intervju	30%

Tabell 1: Evalueringskriterier BVP

### 2) Vurderingsfasen

Etter forberedelsesfasen får leverandørene tid til å utforme og levere et tilbud før de vurderes på de ulike evalueringskriteriene. Leverandørtilbudet skal bestå av seks sider; to sider prestasjonsbegrunnelse, to sider risikovurdering og to sider tilleggsverdier (DFØ, 2021). Prestasjonsbegrunnelsen dokumenterer leverandørens tidligere erfaring og prestasjoner, og

risikovurderingen viser identifiserte risikoer og tiltak for å minimere disse. Tilleggsverdiene inneholder ekstratjenester som bidrar til å oppfylle prosjektmålene ut over det som er spesifisert i oppdraget, og det er opp til oppdragsgiver om han ønsker å investere i dem (Rijt et al., 2016, s. 41). Tilleggsverdier trenger derimot ikke å være fordyrende, men kan være verditilføyende muligheter som bidrar til å spare penger og dermed en lavere innledende pris for oppdragsgiver (Rijt et al., 2016, s. 43). Vurderingsgruppen foretar en anonym rangering av leverandørene, og prisen på de ulike tilbudene holdes hemmelig. På denne måten sikres en objektiv vurdering av leverandør og kvalitet. Videre velges det ut et antall leverandører til intervju, før de på nytt rangeres med hensyn til samtlige veiefaktorer der den beste leverandøren blir med inn i neste fase.

### **3) Konkretiseringsfasen**

I denne fasen får valgt leverandør tid til å detaljplanlegge prosjektet og presentere et fullstendig tilbud for hvordan målsetningene skal nås. På denne måten sparer man transaksjonskostnader ved å ikke måtte gå gjennom flere fullstendige tilbud. En viktig presisering er at BVP er en metode som ikke inkluderer forhandling (Rijt et al., 2016). I denne fasen er hensikten å tydeliggjøre og få begrunnelse på levert tilbud; altså en konkretisering og ikke en forhandling med utfylling av ekstratjenester. Dersom oppdragsgiver aksepterer tilbudet avsluttes fasen med signering av kontrakt, som er siste aktivitet før den praktiske gjennomføringen begynner. Konkretiseringsfasen skiller seg vesentlig fra andre anskaffelsesformer, og anses i BVP som den viktigste fasen da partene skaper en felles forståelse for prosjektet (DFØ, 2021).

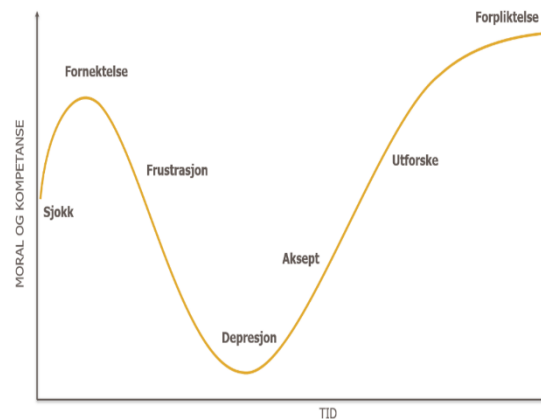
### **4) Utførelsesfasen**

I utførelsesfasen gjennomføres prosjektet i henhold til planen fra konkretiseringsfasen. Leverandøren er ekspert med kontroll, og oppdragsgiver skal unngå å blande seg unødig inn. Oppfølging gjøres gjennom ukentlige rapporter fra leverandør til oppdragsgiver, og er viktige for å oppdage avvik og forandringer. «Den ukentlige rapporten skaper en omgivelse med maksimal åpenhet og ansvarlighet. Denne omgivelsen kan underbygges med entydig, målbar informasjon, (og) [...] rapporten er en byråkrati-dreper. Den minimerer informasjonsstrømmen til det mest strengt nødvendig» (Rijt et al., 2016, s. 80).

Oppgaven avgrenses som nevnt til aktivitetene som skjer fra konkurranseutlysning til kontraktsinngåelse, og det er derfor de tre første fasene som vektlegges videre.

## 2.5 Endringsmotstand

Når det besluttes at noe skal endres i en organisasjon er *endringsmotstand* et begrep som ofte brukes om hvordan endringen mottas av menneskene i organisasjonen (Sagberg, 2021). Det finnes flere grunner til endringsmotstand; faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, tap av identitet, frykt for ekstraarbeid og endrede maktforhold (Jakobsen, 2018). Figuren viser hvordan en følelsesmessig reaksjon kan se ut, der den ansatte beveger seg fra sjokk gjennom fornektelse, frustrasjon og depresjon og avslutningsvis over i aksept med større grad av problemløsende atferd (Breda, 2020). Når endringen har fått tid til å modne vil den ansatte ønske å utforske det nye, og til slutt forplikte seg til den nye normalen.



Figur 3: Kübler-Ross endringskurve (Breda, 2020)

## 3 Metode

Metodekapittelet tar for seg den metodiske fremgangsmåten som er brukt for å svare på oppgavens problemstilling. Innledningsvis presenteres valg av metodisk tilnærming, deretter hvordan datainnhenting og påfølgende analyse er gjennomført. Underveis kommenteres identifiserte svakheter ved metodene som er brukt, og den avsluttende delen tar for seg oppgavens validitet og reliabilitet.

### 3.1 Undersøkelsens karakter

Begrunnelsen for valget av metode kommer av at problemstillingen er eksplorerende. «Eksplorerende problemstillinger er utvikling av ny og relativt ukjent kunnskap» (Jacobsen, 2005, s. 73). Oppgaven søker å finne faktorer fra én prosjektmetode og overførbarheten av disse til en annen prosjektmetode. For å kunne avdekke mulig overførbarhet fordres en grunnleggende forståelse for begge prosjektmetoder. Innledningsvis ble det derfor gjennomført et litteratursøk for å styrke teoretisk grunnlag. Videre ble det samlet inn relevant data i form av formelle kontrakter og kravspesifikasjoner fra prosjekter gjennomført etter både PRINSIX- og BVP-metoden. Disse faktadokumentene ble behandlet med en kvantitativ tilnærming, hvor antall funksjonsbaserte krav i prosjekter utført etter de ulike prosjektmetodene ble analysert. Grunnet problemstillingens eksplorerende karakter ble det



naturlig å supplere med en kvalitativ analyse. Semistrukturerte dybdeintervjuer ble brukt for å avdekke nyanser innen opplevd tidsbruk og samhandling i de to prosjektemetodene, og muliggjorde dermed en dybdeforståelse gjennom at de åpnet for individuelle meninger og perspektiver (Johannessen et al., 2004, s. 132). Studien er derfor basert på en metodetriangulering, hvor det er brukt både litteratursøk, kvantitativ og kvalitativ metode (Jacobsen, 2005, s. 136).

### 3.1.1. Datainnsamling

Med bakgrunn i forskningsforslaget fra FMA om effektiviseringsmuligheter av anskaffelses- og investeringsvirksomheten i forsvarssektoren, benyttet vi snøballmetoden for å finne relevante informanter (Jacobsen, 2005, s. 175). Fra et innslagspunkt i FMA med mye kompetanse ble vi videre henvist til andre som kunne belyse ytterligere aspekter ved temaet, og slik begynte snøballen å rulle. Metoden var svært effektiv da den raskt fikk kartlagt aktører i både militær og sivil sektor, og følgelig kunne innsamling av relevant data starte tidlig i prosessen.

En erfaring med snøballmetoden var at den sluttet å rulle litt «midt i bakken» (Jacobsen, 2005, s. 175). I den sivile sektoren viser det seg at BVP-metoden kun er utprøvd i vei- og byggeprosjekter, noe som vanskeliggjorde å finne sammenlignbare materiellanskaffelsesprosjekter fra forsvarssektoren. Vi ble derfor nødt til å revurdere problemstillingen og oppgavens omfang, og kom frem til at det var selve *prosessen* i metodene som burde undersøkes og ikke *prosjektene*. Som nevnt avgrenses oppgaven til aktivitetene som skjer i gjennomføringsfasen; aktiviteter som gjennomføres uavhengig av prosjekttype, og som derfor er sammenlignbare i både et byggeprosjekt og et materiellanskaffelsesprosjekt.

## 3.2 Litteratursøk

Gjennom litteratursøk av eksisterende teori ble det opparbeidet en inngående forståelse for PRINSIX og BVP. Det ble også gjennomført et nettbasert kurs om PRINSIX for å øke forståelse for rolle- og ansvarsfordeling, samt gangen i prosessen. Litteratursøk defineres som: «Søking etter relevant litteratur på biblioteker eller Internett [...] for å få oversikt over tidligere forskning på området som skal utforskes videre» (Grønmo, 2016, s. 441). Oria og FOBID var i hovedsak databasene som ble benyttet under innhenting av litteratur; Oria for litteratur om BVP og FOBID for litteratur om forsvarssektoren. En utfordring med

litteratursøket var mangelen på akademisk litteratur rundt BVP-metoden. Det eksisterer per i dag kun én fagbok om BVP på norsk, så det ble også benyttet litteratur og artikler fra DFØ sine nettsider funnet ved hjelp av informanter og medveiledere. Angående litteratur om forsvarssektoren er det i hovedsak brukt retningslinjer og bestemmelser hentet fra FOBID, og i tillegg effektiviseringsrapporter fra FFI og McKinsey utdelt fra faglærer i et tidligere emne ved Sjøkrigsskolen. Informasjonen om PRINSIX ble hentet fra et PRINSIX e-læringskurs utarbeidet av sertifisert PRINSIX-fagpersonell, og FMA sine sider på Intranett og Internett. Et utdrag av søkeord i litteratursøket er presentert i tabellen under:

Søkeord	Database	Antall treff
«Best Value Procurement»	Oria	125 058
«Materiellforvaltning»	FOBID	20
«Anskaffelser»		25

Tabell 2: Søkeord i databaser

Fremgangsmåten for å validere og kvalitetssikre kildene var innledningsvis skumming av titlene på tekster som dukket opp, for å velge ut de som inneholdt relevant informasjon. Videre prøvdes det i Oria med nye og mer presise søkeord for å minimere antall treff. Det ble søkt i bibliografien til de ulike tekstene for litteratur fra fagpersoner eller eksperter, eksempelvis «Kashiwagi» på tekster om BVP. På denne måten redusertes antall tekster til bruk i den videre analysen. Etter dette ble TONE-prinsippet bruk for kildevurdering med hensikt å sikre at kildene ikke ble brukt ukritisk (Grønmo, 2016, s. 136). TONE-prinsippet beskriver en metode for kildevurdering gjennom nøkkelordene troverdig, objektiv, nøyaktig og egnet (Overland, 2018). En svakhet med litteratursøk er at eget perspektiv kan påvirke både utvelging og tolkning av tekstene, som videre kan føre til at kun litteratur som støtter eget synspunkt velges ut (Grønmo, 2016, s. 180). For å forebygge dette har ulike tekster blitt vurdert i lys av andre kilder, og kontrollert gjennom dialog med kompetent personell på de ulike prosjektmetodene og temaene vi har studert.

### 3.3 Kvantitativ metode

Det ble samlet inn dokumenter knyttet til konkurranseutlysning, kravspesifikasjoner, pris- og tidsplaner og inngåtte kontrakter for prosjekter gjennomført etter PRINSIX- og BVP-

metoden. Dette er data som lett kan systematiseres gjennom at den opererer med blant annet tall og størrelser, og inneholder fakta som faktisk har inntruffet (Jacobsen, 2005, s. 126). Denne dataen muliggjorde en kvantitativ analyse av de ulike prosjektene vi fikk tilgang til, hvor vi gikk i dybden på funksjonsbaserte krav. Hensikten med den kvantitative analysen var å avdekke om det eksisterer forskjeller innen kravspesifikasjoner i PRINSIX- og BVP-prosjekter. Gjennom et utvalg ulike prosjekter kunne det enklere trekkes frem potensielle forskjeller mellom prosjektmetodene (Johannessen et al., 2004, s. 232). Funnene presenteres i to statistiske modeller i oppgavens delkapittel 4.2.

### 3.3.1 Utvalg kvantitativ metode

I den kvantitative analysen operasjonaliseres kravspesifikasjoner i PRINSIX- og BVP-prosjekter gjennom å tallfeste funksjonsbaserte krav og trekke ut et gjennomsnittlig antall. Vi ønsket å undersøke om det var en trend som tilsa at den ene metoden hadde flere krav enn den andre, basert på funn fra litteratursøket. For å få et representativt utvalg ble det valgt tre ulike PRINSIX-prosjekter. Disse var knyttet til materiellanskaffelser med en kostnadsramme som spente fra 50 MNOK til 190 MNOK. BVP-prosjektene i utvalget var to ulike byggeprosjekter med kostnadsrammer på henholdsvis 90 MNOK og 200 MNOK.

Verdiene brukt i analysen er på intervallnivå, noe som muliggjør klassifisering og rangering (Johannessen et al., 2004, s. 213). Det er gjennomført utregninger på verdiene fra utvalget av prosjekter, og funnene presenteres som nevnt i to statistiske modeller. Siden verdiene er på samme form, kan vi videre sammenligne resultatene og peke på en generell trend for antall funksjonsbaserte krav i hver av metodene.

### 3.3.2 Analyse kvantitativ metode

Innledningsvis var det ønskelig å se på alle typer krav, men etter en konkretisering ble det besluttet at det ville være gjennomførbart å se på antall funksjonsbaserte krav. Når det videre i oppgaven brukes ordet krav menes derfor funksjonsbaserte krav, med mindre annet blir påpekt. Krav fra konkurransegrunnlagsdokumenter ble talt opp, og gjennomsnittlig antall krav ble beregnet i begge metodikkene. Et eksempel på hvordan dette ble gjort for de tre PRINSIX-prosjektene er:

$$\frac{\text{Totalt antall krav Prosjekt 1} + \text{Totalt antall krav Prosjekt 2} + \text{Totalt antall krav Prosjekt 3}}{\text{Totalt antall prosjekter}}$$

Resultatet fremstilles i Figur 6, som presenterer gjennomsnittet av det totale antallet krav i hver av metodene i et stolpediagram. I tillegg fremstilles antall skal- og bør-krav på to egne stolper, da en oppfatning fra teorien var at PRINSIX i større grad enn BVP benytter skal-krav.

Basert på Figur 6 ble det interessant å undersøke den prosentvise fordelingen av antall skal-krav og bør-krav i de to metodene for å bekrefte eller avkrefte overnevnte oppfatning. Her ble det foretatt videre beregning hvor antall skal-krav og antall-bør krav ble dividert på det totale antall krav innenfor den aktuelle metoden. Et eksempel på hvordan dette ble gjort for BVP-metoden er:

$$\frac{\text{Antall børkrav BVP}}{\text{Antall krav BVP}} \times 100\%$$

Dette resultatet fremstilles i Figur 7, som presenterer et sektordiagram med prosentvis fordeling av skal-krav og bør-krav i begge metoder.

### 3.3.3 Hypoteser

Litteratursøket og den kvantitative analysen kulminerte i to hjelpehypoteser til det videre arbeidet. Hypotesene ble brukt i forbindelse med intervjuer slik at funnene enklere kunne kategoriseres og bygges videre på i oppgavens drøftingsdel.

De to hjelpehypotesene:

1. **Tidsbruk:** BVP har mindre kravspesifikasjon og formelle dokumenter, og blir følgelig mer effektiv
2. **Samhandling:** Det er færre tvister og mindre opportunistisk atferd i BVP-prosjekter

Vi kommer nærmere inn på hypotesene i oppgavens senere delkapitler.

### 3.3.4 Identifiserte svakheter kvantitativ metode

I den kvantitative undersøkelsen var det ønskelig å avdekke om eventuelle forskjeller i funksjonsbaserte krav i PRINSIX- og BVP-prosjekter var repetitivt og kunne generaliseres (Johannessen et al., 2004, s. 289). En svakhet i den kvantitative analysen er det begrensede utvalget av prosjekter og hvorvidt det kan sies at de er representative nok. Utfordringen i ønsket om å gjøre utvalget større var begrensninger i antall BVP-prosjekter gjennomført i Norge, samt tid- og ressursbruken det tok å analysere prosjektdokumentene. Kombinert med

ønsket om å også utføre kvalitative intervjuer ble vi derfor nødt til å avgrense antall prosjekter i den kvantitative analysen. Til tross for avgrensningen som ble gjort skapte mengden analysemateriell et komplekst bilde. Det kan derfor tenkes at vi ikke har klart å gå tilstrekkelig i dybden på alle faktorer, noe som er en kjent utfordring med kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 133). Vår oppfatning er likevel at vi har funnet en balanse mellom datamengde og avgrensning som gir grunnlag for å anse våre funn som relevante og verdifulle.

### 3.4 Kvalitativ metode

For å gå nærmere inn på hypotesene og avdekke nyanser angående tidsbruk og samhandling falt det naturlig å supplere med kvalitativ metode. Det var ønskelig med erfaringer fra både leverandør- og oppdragsgiversiden i prosjektene, og det ble derfor besluttet gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer. Hensikten var å få belyst temaet fra flere sider gjennom spesifikke og unike meninger om opplevd tidsbruk og samhandling fra personer i ulike kontekster, for å videre kunne knytte funnene opp mot resultater fra litteratursøk (Jacobsen, 2005, s. 129).

#### 3.4.1 Utvalg kvalitativ metode

«Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet» (Tjora, 2021, s. 130). Utvalget av respondenter til intervjuene ble basert på BVP- og PRINSIX-prosjektene vi hadde data om, samt respondentenes rolle i de aktuelle prosjektene. Det ble i alt gjennomført seks intervjuer. To av intervjuene var med oppdragsgiver i henholdsvis ett PRINSIX-prosjekt og ett BVP-prosjekt, og ett intervju var med leverandør i det samme BVP-prosjektet. Det var ønskelig å intervju en leverandør i forsvarsøyemed, men grunnet krav til gradering og begrensninger i oppgavens omfang ble ikke dette gjennomført. Vi intervjuet også en person som representerte den merkantile siden i et PRINSIX-prosjekt, og de to siste intervjuene var med respondenter med kjennskap til BVP-metoden og lang erfaring med PRINSIX-metoden<sup>9</sup>.

---

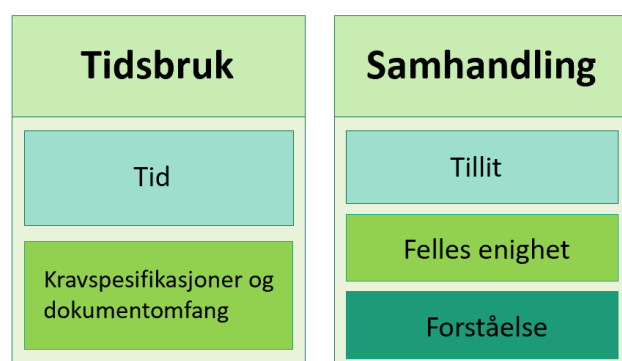
<sup>9</sup> 7.1– Respondenter og informanter

### 3.4.2 Utvikling av intervjuguide

Spørsmålene til intervjuene ble formulert på en åpen måte for å utnytte fordelene med åpen informasjonsinnhenting, samt muliggjøre dialog for å avdekke dybdeforståelse for respondentenes opplevde tidsbruk og grad av samhandling i de aktuelle prosjektene (Jacobsen, 2005, s. 142). Fordi det ble intervjuet respondenter fra prosjekter i både militær og sivil sektor, samt to respondenter med kjennskap til begge metoder, så vi det hensiktsmessig å utvikle tre ulike intervjuguider<sup>10</sup>. Oppgaven søker å avdekke overførbarheten til faktorer fra BVP-metoden, og det ble derfor naturlig å spørre respondentene fra sivil sektor om de kunne se for seg andre områder hvor BVP-metoden kunne være egnet. Tilsvarende ble gjort for respondentene fra militær sektor, hvor det ble stilt spørsmål om de kunne tenke seg andre måter å arbeide på i gjennomføringsfasen av PRINSIX-prosjekter. Til respondentene med kjennskap til både BVP og PRINSIX fokusertes det på fordeler og ulemper med begge metodene, samt hvorvidt det i praksis vil være rom for å endre på hvordan PRINSIX benyttes i forsvarssektoren i dag. De tre ulike intervjuguidene var fordelaktige for å oppnå en grundigere forståelse av de ulike partenes områder, som videre var nyttig for å kunne drøfte respondentenes synspunkter mot hverandre.

### 3.4.3 Analyse kvalitativ metode

Studien har totalt hatt seks respondenter, der alle intervju hadde varighet opp mot 60 minutter. Planlagt tidsbruk ble satt til 30 minutter, men grunnet god dialog ble varigheten forlenget. Alle intervjuene ble videre transkribert til bokmål for å sikre anonymitet, samt forhindre feiltolkning (Jacobsen, 2005, s. 189). Intervjuenes lengde førte til en større mengde data enn tiltenkt, og første steg i analysen ble derfor en datareduksjon. Videre ble intervjuene analysert ved å lete etter felles temaer å kategorisere informasjonen i (Grønmo, 2016, s. 268). Her benyttes de to hjelpehypotesene for å kategorisere funnene. I kategoriseringen som fremkommer av Figur 8, er hypotesene *tidsbruk* og *samhandling* videre delt inn i undertemaene; tid, kravspesifikasjoner og dokumentomfang, tillit, felles enighet, og forståelse. Undertemaene benyttes for å kunne belyse nyanser innenfor hver



Figur 4: Kategoriserte funn etter kvalitativ analyse

<sup>10</sup> 8 Vedlegg A – Intervjuguide

hypotese på en mer presis og strukturert måte. Undertemaene trekkes frem i oppgavens delkapittel 4.3.

### 3.4.4 Identifiserte svakheter kvalitativ metode

En erfaring underveis var at åpne og personlige intervjuer gir store datamengder i form av tekst og lydopptak. Dette gjør den kvalitative tilnærmingen både ressurs- og tidkrevende, og gitt oppgavens omfang måtte antall intervjuobjekt begrenses til seks personer. Det kan medføre at det blir vanskeligere å generalisere funnene fra intervjuene, da det blir en begrensning i omfanget av respondenter involvert (Jacobsen, 2005, s. 130). På den andre siden kan det tenkes at dersom antallet respondenter blir stort, vil loven om gradvis avtakende informasjon bli gjeldende; «[...] for hvert nye intervju som foretas vil andelen nye poenger minske, og etter hvert nås et metningspunkt der resultatet blir at intervjuene etter en gitt tid ikke gir ny informasjon» (Jacobsen, 2005, s. 142). I tillegg kan vi har gjort ubevisste valg av data i form av mistolkninger eller det å tillegge ett utsagn for mye oppmerksomhet. Årsaken til dette er at vi selv har interesser innen fagfeltet, som også kan tenkes å være farget av tidligere funn og resultater i forskningsprosessen vår (Grønmo, 2016, s. 181).

## 3.5 Validitet og reliabilitet

Det er viktig å være klar over hvilke konsekvenser undersøkelsen kan ha for de resultatene som kommer frem, og metodevalg blir derfor avgjørende for oppgavens validitet og reliabilitet. For å studere problemstillingen fra flere vinkler bestemte vi oss tidlig for å gjøre en metodetriangulering. Triangulering innebærer bruk av flere metoder, og i denne oppgaven har dette vært litteratursøk, kvantitativ dataanalyse og kvalitative intervjuer. Hensikten med triangulering er å belyse flere sider av et fenomen gjennom at ulike metoder kan føre til ulike funn, som sammen kan bidra til å styrke oppgaven og belyse flere ulike aspekter ved problemstillingen (Jacobsen, 2005, s. 136).



Figur 5: Metodetriangulering (Jacobsen, 2005, s.136)

### 3.5.1 Intern og ekstern validitet

Intern validitet omhandler hvorvidt resultatene oppfattes som riktige, samt i hvilken grad datamaterialet gir en sann beskrivelse (Jacobsen, 2005, s. 228). Nivåfeilslutninger trekkes frem som en fallgrube, som videre kan føre til aggregerende feilslutninger (Jacobsen, 2005, s. 381). I intervjuene kan vi ha tilegnet hele enheter verdier vi finner på individnivå; eksempelvis å tilegne en av metodene én mening eller ett aspekt som er trukket frem i intervjuer med kun et fåtall enkeltpersoner.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad funn fra oppgaven kan generaliseres til andre enn dem som faktisk er undersøkt (Jacobsen, 2005, s. 222). En svakhet med både den kvantitative og kvalitative tilnærmingen er at data er innhentet fra et begrenset antall prosjekter, og utvalget kan derfor tenkes å være for smått. På den andre siden innebærer oppgavens omfang at gyldighetsområdet strekker seg til faktorer fra BVP-metodikken og deres overførbarhet til gjennomføringsfasen i PRINSIX. Dette vi vil argumentere for at vi har gått i dybden på gjennom kombinasjon av metodevalg, variasjonen i de analyserte prosjektene og intervjuobjektene ulike standpunkter i fenomenet som undersøkes (Grønmo, 2016, s. 430).

### 3.5.3 Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvor pålitelig datamaterialet er (Grønmo, 2016, s. 242). I den kvantitative analysen ble antall funksjonsbaserte krav talt opp og utregnet i to runder på to ulike dager. På denne måten kunne funnene sammenlignes og verifiseres. Under intervjuene i den kvalitative tilnærmingen var begge til stede for å sikre likt informasjonsgrunnlag, noe som var med på å redusere mistolkninger. I etterkant av analysen har vi blitt bevisst en svakhet ved intervjuene ved at noen av spørsmålene som ble stilt kan være noe ledende. Ulempen med dette kan være at respondenten ikke føler seg tilstrekkelig fri til å svare hva hen egentlig mener, som følgelig vil kunne påvirke oppgavens pålitelighet. For å forsikre at utsagn og sitater brukt i oppgaven er korrekte og ærlige ble et utkast av oppgaven sendt til hver respondent slik at de fikk muligheten til å verifisere sine svar. En slik tilbakeføring av resultater er med på å styrke oppgavens pålitelighet, da intervjuobjektene bekrefter oppgavens fortolkning av resultatene (Johannessen et al., 2004, s. 195).

Samtidig kan personlig bias blant respondentene påvirke reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016, s. 256). Det kan tenkes at de forhåndsplanlagte spørsmålene kan bidra til at svarene formes for å stille en av metodene i godt eller dårlig lys ut fra eget standpunkt. Som forskere i oppgaven har vi derfor ikke basert oss utelukkende på respondentenes



virkelighetsbeskrivelser, men sett disse i sammenheng med teoretiske perspektiver tilknyttet tematikken som studeres. En annen utfordring underveis har vært kritisk objektivitet til det vi har studert (Johannessen et al., 2004, s. 32). Basert på teoretisk grunnlag og erfaringer kan vi ha hatt forutinntatte oppfatninger. Disse kan videre føre til at tolkninger og funn som samsvarer med eget synspunkt i større grad trekkes frem. For å motvirke de overnevnte subjektivitetsutfordringene er det i oppgaven benyttet både primær- og sekundærdata gjennom direkte innsamling av opplysninger og analyse av eksisterende teori. Ved å benytte ulike typer data har vi kunnet bruke disse til å kontrollere hverandre og kontrastere ulike opplysninger for å styrke oppgavens reliabilitet (Jacobsen, 2005, s. 137).

## 4 Resultater og funn

Dette kapittelet tar for seg de mest sentrale funnene fra litteratursøket, den kvantitative metoden og de kvalitative dybdeintervjuene.

### 4.1 Litteratursøk

Mange faktorer skiller de to prosjektmetodene, og det ble derfor nødvendig å gjennomføre en avgrensning også etter litteratursøket for å spisse resultatet ned til de funnene som var mest fremtredende i litteraturen og aktuelle opp mot oppgavens problemstilling. Etter avgrensning og vurdering ble faktorer kategorisert i fire hovedkategorier som anses som de mest verdifulle funnene. Kategoriene forklares under, men presenteres også i tabellform i Vedlegg B – Resultater litteratursøk.

#### **Ekspertise**

Innen kategorien *Ekspertise* er synet på hvem i relasjonen som er ekspert en fremtredende forskjell mellom de to prosjektmetodene. Fra FMA sine nettsider (2022) og PRINSIX Micro e-læringskurs (Andresen, 2020) fremkommer det at det i PRINSIX-prosjekter er FD eller Forsvaret som ODG som er ekspert, og at leverandøren i stor grad tilpasser seg forespørselen. I BVP understrekes det fra både DFØ (2022b) og Rijt et al. (2016) at det er leverandøren som anses som ekspert, og følgelig skal gis handlingsrom til å utføre sin kjernevirksomhet.

#### **Dokumentomfang**

Kategorien *Dokumentomfang* omfatter forskjeller i antall krav og dokumenter, samt malverk. Fra *Veileder til forskrifts- og sikkerhetsanskaffelser* (Forsvarsdepartementet, 2022) og nettsiden om PRINSIX (Forsvarsmateriell, 2022) kan det finnes at konkurranseutlysning og

grunnlagsdokumenter beskriver mange detaljer og har et høyt antall krav fra ODG sin side. Et ytterligere aspekt fra FMA sin Intranettside *Delprosess gjennomføring* (2020) er kompleksiteten i det standardiserte malverket forsvarsprosjekter er pålagt å bruke, som fører til utarbeidelse av mange dokumenter som må behandles i mange ledd. Fra BVP-teorien i *Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp* og analyse av prosjektdokumenter fremkommer det at konkurranseutlysning og grunnlagsdokumenter i hovedsak beskriver konkret prestasjonsinformasjon, og inneholder et begrenset antall krav fra ODG sin side (Rijt et al., 2016). BVP metoden har heller ikke et standardisert malverk som må benyttes som i PRINSIX.

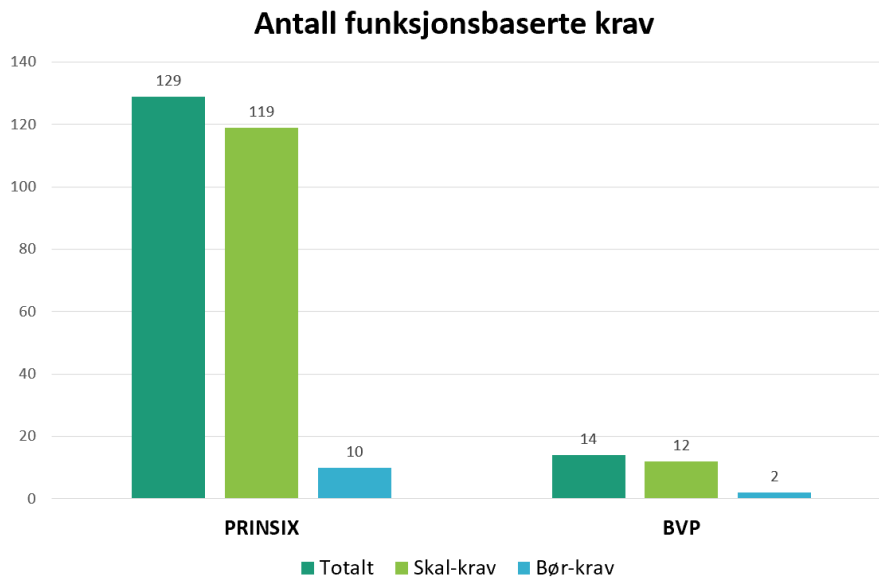
### **Opplæring og kompetanse**

Fra litteratursøket kan det pekes på ulikheter i gjennomføring av opplæring i de to prosjektmetodene. FMA sine fagsider på Intranett (2020) og PRINSIX Micro e-læringskurs (Andresen, 2020) viser til at det i forsvarssektoren tilbys et utdanningsprogram for egne ansatte i PRINSIX-metoden, beregnet på personell som arbeider med anskaffelsesprosjekter. Det foreligger krav til at prosjektpersonell skal være sertifisert prosjektmedarbeider eller -leder, men basert på analyse av prosjektdokumenter og erfaringsrapporter finner vi at dette reelt sett ikke alltid er tilfellet. Videre fokuseres det i liten grad på å skape en forståelse for gjennomføringsfasen i PRINSIX hos leverandør. Innenfor BVP-metoden finnes det lærebøker og det tilbys kursing i form av introduksjonskurs og videregående kurs for personer involvert i BVP-prosjekter (DFØ, 2022b). Det store fokuset på opplæring i metoden og tankegangen for begge parter, og hvordan opplæringsmøter inngår som en fast del av prosessen fremkommer også gjentatte ganger i litteraturen (Rijt et al., 2016).

### **Innovasjon**

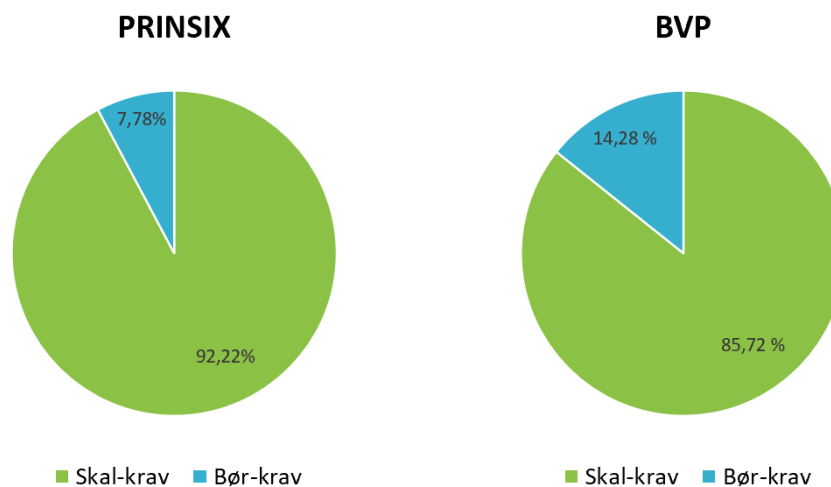
Den siste kategorien basert på litteratursøket er innovasjon, og hvordan de to prosjektmetodene kan hevdes å ha en ulik tilnærming tilknyttet dette. Fra FFI-rapporter (2015; 2019) og FMA sin nettside *PRINSIX prosjektmodell* (2020) fremkommer det at forsvarssektoren utformer kravspesifikke grunnlags- og styringsdokumenter, som videre medfører fare for forutsigbare løsninger og kan være til hinder for innovasjon. Når det kommer til BVP-metoden, fremhever litteraturen metodens innovasjonsfokus. Gjennom tilleggsverdier i tilbudet tilføres prosjektene nye aspekter som ikke er tenkt på fra tidligere (Rijt et al., 2016, s. 41). Dette resulterer videre i at produktene i BVP-prosjekter ofte kan oppnå høyere ytelse og større grad av innovative løsninger (DFØ, 2021).

## 4.2 Kvantitativ metode



Figur 6: Gjennomsnittlig antall funksjonsbaserte krav i PRINSIX- og BVP-prosjekter

Fra Figur 6 er gjennomsnittet henholdsvis 129 krav i PRINSIX-prosjektene og 14 i BVP-prosjektene. Dette viser en tydelig skilnad, hvor det fremkommer at PRINSIX-prosjekter har langt flere krav. En svakhet med den kvantitative analysen er som nevnt i metodekapittelet et begrenset utvalg prosjekter, men settet funnene opp mot litteratursøket ser vi at dette er en tallfestet bekreftelse på teorien. Funnet er med på å bekrefte teoretisk informasjon om at BVP-metoden i større grad fokuserer på et fåtall krav for å utnytte leverandørens ekspertkompetanse, mens PRINSIX-metoden kjennetegnes ved et høyt antall krav.



Figur 7: Prosentandel skal-krav og bør-krav i PRINSIX- og BVP-prosjekter

Figur 7 viser prosentvis fordeling av bør- og skal-krav i de to metodene. Ved første øyekast kan det se ut til at BVP-metoden har langt større andel bør-krav. Ved videre tolkning finner man det at det blir et feilaktig inntrykk, da det totale antallet krav er ulikt fordelt i de to metodene. Hadde det vært *ett* mindre bør-krav i BVP, ville prosentandelen vært på 7,14% og ikke 14,28%. Hadde det derimot vært *ett* mindre bør-krav i PRINSIX, ville prosentandelen vært på 6,98% istedenfor 7,78%. Mens prosentandelen i BVP halverer seg ved å fjerne *ett* bør-krav, går prosentandelen i PRINSIX ned med under 1%, noe som viser at BVP-resultatet er mer elastisk enn PRINSIX-resultatet. Fra Figur 7 og beregningene over finner man derfor at forholdet mellom skal-krav og bør-krav er relativt likt i de to prosjektmetodene.

I de studerte prosjektene er det en overvekt av skal-krav i forhold til det totale antallet krav. Dette var i større grad et uventet funn, da det basert på teorigrunnlaget eksisterte en antakelse om at det i BVP-metoden ville være en overvekt av bør-krav. Det funnet kan fortelle er at selv om divergensen i antall krav er stor mellom de to metodene, er det likevel likheter i forholdet mellom skal-krav og bør-krav innenfor utvalget av prosjekter studert. Dette kan peke på at BVP-metoden i praksis ikke bruker så mange bør-krav som det fremkommer av teorien.

## 4.3 Kvalitativ metode

Se figur 8 for oversikt over kategorisering av kvalitative funn.

### 4.3.1 Resultater tidsbruk

*Hypotese 1: BVP har mindre kravspesifikasjon og formelle dokumenter, og blir følgelig mer effektiv*

#### **Tid**

PRINSIX-respondentene peker på flere ting som fører til økt tidsbruk; oppfølging og kontroll, mangel på personell og tunge byråkratiske prosesser. Intervjuobjekt 2 peker på at metoden er omfattende fordi man må innom beslutningspunkter og godkjenninger før man kan gå videre, samtidig som det oppleves et press på å gjennomføre prosessene raskere. Dette understrekes av utsagn som: «Dette er utfordrende når Forsvaret er del av et stort og tungt departement» og når «[...] mangel på personell gjør det vanskelig å kjøre prosessene parallelt» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022; Intervjuobjekt 1, 7. april 2022). I tillegg fremkommer det at det «[...] er en utfordring å forsere ting i PRINSIX da man ikke får (gjennomførings)oppdrag og er redd for å få kritikk» (Intervjuobjekt 6, 4. mai 2022). I oppgraderingsprosjekter oppleves tidspresset

ekstra høyt, der behovet først oppstår når det begynner å haste for utskiftning og behovsmelder purrer uten å ha forståelse for prosessen.

Også BVP-respondentene peker på opplevd tidspress, spesielt på leverandørsiden der inntrykket er at tidsplanen er overstyrende; «Det ble så viktig å bli ferdig i tide at det gikk utover prosessen» (Intervjuobjekt 3, 19. april 2022). På oppdragsgiversiden kan det i større grad virke som at fokuset på å komme i gang så tidlig som mulig er stort. Intervjuobjekt 4 uttaler at: «Man har det ofte travelt med å komme i gang» (22. april 2022), noe som videre knyttes opp mot viktigheten av at prosjekter ferdigstilles innen tidsfrist.

### **Kravspesifikasjoner og dokumentomfang**

Fra intervjuene er det blandet respons fra PRINSIX-respondentene angående viktigheten av detaljert kravspesifikasjon; «Forsvaret er veldig gode på å overspesifisere ting. Det brukes vanvittig mye tid og kostnader på spesifikasjonsprosessen, og min anbefaling er at vi i større grad bør stole på leverandør» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022). En annen respondent mener derimot at «En nøyaktig kravspesifikasjon *kan* være årsak til lite tvister» (Intervjuobjekt 1, 7. april 2022).

Når det kommer til krav i BVP er disse innledningsvis begrenset grunnet tilbudets lengdebegrensning på seks sider. Fra respondenten på oppdragsgiversiden fremkommer det at tekniske krav ikke er på plass før i selve byggefasen i prosessen, og at det derfor er avgjørende med tydelige målsettinger i konkurranseutlysningen som er målbare og kan brukes til rapportering i det arbeidet iverksettes. Intervjuobjekt 2 med kunnskap om begge metoder bekrefter de overnevnte funnene gjennom utsagnet: «De standardiserte malene i PRINSIX genererer mange dokumenter. Dokumentomfanget (i BVP) er mye mindre og mindre byråkratisk» (19. april 2022).

### 4.3.2 Resultater samhandling

*Hypotese 2: Det er færre tvister og mindre opportunistisk atferd i BVP-prosjekter*

#### **Tillit**

Når det kommer til faktoren tillit og mulighetene for opportunistisk atferd er det uenigheter blant respondentene. Av de som har vært involvert i et BVP-prosjekt er det enighet om at BVP ikke øker risikoen for opportunistisk atferd. Leverandør peker på stor åpenhet, og oppdragsgiver understreker fundamentet for BVP; «Du skal tro på at du har fått tak i ekspertene som klarer å se prosjektet fra start til mål på den beste måten» (Intervjuobjekt 4, 22.

april 2022). Gjennom fremtoningen til ekspertene skal oppdragsgiver kunne slippe av med at dette er et godt samarbeid.

Den ene respondenten med forsvarserfaring svarer det motsatte, der «[...] leverandøren vil som regel profittmaksimere, så kontrollfunksjonen overfor kunden kan ikke neglisjeres» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022). Dette støttes av Intervjuobjekt 1, som sier at leverandørene ofte prøver å lure oppdragsgiver, og at det derfor er noen med erfaring som må inn og kontrollere. En av respondentene med kompetanse om begge metoder har likevel troen på at tillitsdimensjonen i BVP kan medføre noe bra. «Sånn som jeg leser BVP, både metoden og slik den brukes, evner man i større grad å kapitalisere tillit og data. Verifiserbar informasjon knyttet til erfaring og kompetanse, og gjennom at man nærmest etablerer faktum på at de man snakker med er gode, gjør at man ikke tar noen sjanser» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022).

### **Felles enighet**

Gjennom intervjuene finner vi at forhandlinger er en viktig del av gjennomføringsfasen i PRINSIX. PRINSIX-respondenter svarer at forhandlinger kan gjennomføres over både mail og telefon, men at det er fordelaktig å gjennomføre det ansikt til ansikt. Det fremkommer fra en av respondentene at: «I en fysisk forhandling får man bedre frem det man egentlig mener, og man ser om leverandøren henger med på det som forklares» (Intervjuobjekt 6, 4. mai 2022). Det pekes også på at fysiske forhandlinger forebygger opportuniste gjennom at man i større grad gjennomskuer leverandøren ved at man kan stille oppfølgings spørsmål og diskutere rundt leverandørens evne til å oppfylle kravspesifikasjonene i tilbudet.

BVP-teorien sier at metodikken i utgangspunktet ikke har forhandlinger, og vi lurte derfor på om det virkelig var slik i praksis. Leverandør i BVP-prosjektet sier at de etter intervjuene gikk rett på tildeling uten forhandlinger, men at det alltid blir en form for forhandlinger likevel der summer diskuteres; «Det hadde egentlig ikke vært mulig å gjennomføre et prosjekt uten forhandling i praksis. Det blir alltid forhandlinger – alltid» (Intervjuobjekt 3, 19. april 2022). Dette bekreftes også av oppdragsgiver som understreker at «Det blir alltid stilt spørsmål. Ofte er man stresset med å komme i gang, og følgelig ender det opp i forhandlinger. I det perfekte BVP-eksempelet bør det ikke være sånn [...] Her må ledelsen for BVP-prosjekter forstå metodikken» (Intervjuobjekt 4, 22. april 2022).

### **Forståelse**

Her ses det på hvorvidt det eksisterer felles forståelse for metoden i prosjektene og om man i praksis er tro mot metodikk. Begge BVP-respondentene svarer på spørsmålet om *hva som*

*kunne gått bedre* at det burde blitt brukt mer tid på opplæring og forståelse for metodikken i begynnelsen; «På denne måten kunne vi vært tro mot metodikken, opplevd mindre usikkerhet og unngått ekstra-krav og drypp underveis» (Intervjuobjekt 3, 19. april 2022). Samtidig understreker samme respondent at: «Det bar preg av at det var et pilotprosjekt» og at en erfaring var at metoden fordrer god forståelse og grundig opplæring i forkant (19. april 2022). Fra PRINSIX-respondentene pekes det også på forståelsesutfordringer. Det er stor forskjell i bruken av metoden i gjennomføringsfasen. Nye prosjektledere følger i større grad den standardiserte prosessen og har mindre egne løsninger, der oppgaven tidligere har nevnt frykten for kritikk som en av årsakene. De som har mer erfaring tilpasser i større grad metoden gjennom bedre forståelse for hva som *må* gjøres, men samtidig hender det også at erfarne ansatte «[...] går rundt PRINSIX, noe det kan være to årsaker til; at de ikke kan metoden godt nok, eller at de er vant med å gjøre det på gamlemåten» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022). I tillegg ser det ut til å være en divergerende forståelse for PRINSIX på ulike nivåer i forsvarssektoren, noe som kan skape en forsinket effekt og en mindre stabil prosess.

#### 4.4 Oppsummering resultater

Fra både BVP- og PRINSIX-respondenter er det gjentagende at prosjektene presses på tid. I BVP hovedsakelig fra behovsmelder, og i PRINSIX også fra NATO og sjefer på høyere nivåer. Dette viser seg å kunne gå på bekostning av prosessene og det å være tro til metodikken. Ellers viser resultater at PRINSIX er mer tidkrevende enn BVP, og at «[...] PRINSIX er egnet når man har tilstrekkelig tid til det» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022).

Når det kommer til kravspesifikasjoner og dokumentomfang bekrefter resultatene fra intervjuene både funnene i litteratursøket og den kvantitative dataanalysen; forsvarssektoren med PRINSIX har flere omfattende dokumenter med større grad av detaljer i kravspesifikasjonen enn BVP, men forholdstallet mellom skal- og bør-krav divergerer lite mellom metodene med bakgrunn i prosjektene som er studert.

Funnene under faktoren tillit bekrefter resultatet fra BVP knyttet til ekspertise i litteratursøket, og praksis samsvarer i stor grad med teori. I forsvarssektoren er respondentene mer kritiske til opportuniste og har vanskelig for å gi tillit til leverandør i like stor grad som i BVP. De som har hørt om BVP fra forsvarssektoren har blandede meninger angående hvorvidt det er mulig å overføre tillitsaspektet fra BVP til PRINSIX grunnet forsvarssektorens særegenhet.

Ser vi på faktoren felles enighet avdekkes en divergens mellom teori og praksis i BVP. Teorien sier at det ikke skal forhandles, men dette har vist seg vanskelig i praksis, der enkelte mener at det er uunngåelig. I både PRINSIX- og BVP-prosjektene som er analysert har det vært utfordringer med å være tro til metodikk, noe som kan komme av manglende forståelse, kompetanse eller tidspress.

## 5 Drøfting

I oppgavens drøftingsdel drøftes resultater og funn i lys av teori, og knyttes opp mot oppgavens problemstilling.

Innledningsvis problematiseres forsvarssektoren særegenhet og hvorvidt det er mulig å innføre faktorer fra BVP i et PRINSIX-prosjekt. Deretter drøftes kategoriene fra litteratursøket<sup>11</sup> opp mot resultater fra analyse og teori, da disse som nevnt i oppgavens avgrensning dannet grunnlaget for store deler av oppgaven. Avslutningsvis i kapittelet søker vi å finne hvilke anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren faktorer fra BVP-metoden kan være aktuelle for.

### 5.1 Særegenhet

Forsvarssektoren forvalter statens voldsmonopol, og oppdraget til de ulike etatene innad i sektoren kan betegnes som særegent. Det må stilles krav til mer enn bare funksjon, eksempelvis operativitet, beredskap og sikkerhet, for at tildelte oppdrag skal kunne løses (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 4). Fra litteratursøket fremkommer det at det ofte er personell på taktisk nivå i forsvarssektoren som bruker og håndterer de komplekse systemene. Det kan derfor tenkes at den mest verdifulle kompetansen innen kravsetting for å ivareta operativ evne eksisterer internt i organisasjonen (Forsvarsmateriell, 2022). Dette understøttes av et utsagn fra et av intervjuene; «Forsvaret kan ikke slippe kompetanseballen helt. Det er til syvende og sist vi som vet hva vi trenger» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022). Videre er forsvarssektoren underlagt en rekke lovverk, og det opereres med informasjon som i mange tilfeller kan betegnes som nasjonale sikkerhetsinteresser (Forsvarsdepartementet, 2022, s. 5). Sektorens sikkerhetsbestemmelser må ivaretas før inngåelse av samarbeid med eksternt part, noe som kan tale for at dokumentomfang blir stort og detaljert. Dette vil potensielt kunne øke

---

<sup>11</sup> Ekspertise, dokumentomfang, opplæring og kompetanse, og innovasjon. Se Vedlegg B



kontrollkostnader, men det kan argumenteres for at dette er nødvendig for å ivareta forsvarlig og sikker forvaltning.

Etatene i forsvarssektoren er hierarkisk oppbygd, med flere nivåer og ledd knyttet til beslutningstaking og ledelse innenfor hver enkelt etat (Forsvarsdepartementet, 2016b). I anskaffelsesprosjekter arbeider sektoren på tvers av etater, og det er mange interessenter involvert. Det understrekes av en forsvarsrespondent at det i prosjektarbeid i forsvarssektoren kan oppstå «[...] uklarheter rundt hvem som har beslutningsmyndighet og ansvar, og at en formell godkjenning i form av en enkel rapport må mange ledd opp i den hierarkiske søylen før noe kan besluttes» (Intervjuobjekt 1, 7. april 2022). Den byråkratiske prosessen blir av mange respondenter sett på som nødvendig for å kunne føre tilstrekkelig kontroll. Likevel har flere av PRINSIX-respondentene ytret at å delegere beslutningsmyndighet lenger ned i hierarkiet kan være hensiktsmessig. Dette for å korte tidsbruk i godkjenningsprosessen og redusere dokumentomfang.

Et annet aspekt ved forsvarssektoren er at markedet ofte er begrenset. Norsk forsvarsindustri er nisjepreget og vil ikke kunne dekke bredden av produkter sektoren behøver. Derfor er sektoren i mange tilfeller nødt til å benytte internasjonale markeder (K. T. Otterlei, personlig kommunikasjon, 21. januar 2022). Det kan forekomme at materiellet som behøves ikke er tilgjengelig på markedene, og særnorske forhold kan i mange tilfeller medføre behov for spesiell kompetanse og tilpassede løsninger. Flere forsvarsrespondenter nevner at dette fører til at antall mulige leverandører ofte snevres inn. En konsekvens av begrensede markeder kan være opportunistisk atferd, som følgelig gjør at transaksjonskostnadene burde økes for å sikre kontroll (Busch et al., 2011). I oppgavens funn kommer det frem at: «[...] en BVP-metodikk sannsynligvis fungerer best der det eksisterer velfungerende markeder med mange potensielle leverandører og sterk konkurranse» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022). Dette er med på å tale imot at BVP er en hensiktsmessig metode for forsvarssektoren, men på andre siden kan det tenkes at metoden innehar faktorer og aktiviteter som likevel kan være av verdi for anskaffelsesprosjekter i sektoren.

Et siste moment som kan være med på å vanskeliggjøre innføring av nye faktorer eller prosjektmetoder i forsvarssektoren er endringsmotstand. Som nevnt står den hierarkiske strukturen sterkt, og beslutninger og godkjenninger fattes på høyt og overordnet nivå (Intervjuobjekt 1, 7. april 2022). Teorien nevner faglig uenighet og frykt for endrede maktforhold som to årsaker til at endringsmotstand oppstår (Jakobsen, 2018). Endringsmotstand er ikke unikt for forsvarssektoren, men det kan tenkes å være særlig

fremtredende grunnet sektorens fagmiljøer og definerte maktforhold. Faglig uenighet kan tenkes å komme av manglende kompetanse, noe følgende funn bidrar til å understreke; PRINSIX-respondentene som *ikke* har erfaring med BVP peker på at BVP-metoden kan føre til fravær av kontroll og økt sannsynlighet for opportunistisk atferd. Respondentene som derimot *har* erfaring med BVP-metoden uttaler det motsatte; at opportunistisme ikke har vært en utfordring i de aktuelle BVP-prosjektene de har vært involverte i. Med bakgrunn i funn fra både teori og intervjuer kan det derfor pekes på at det eksisterer en grad av endringsmotstand i forsvarssektoren.

## 5.2 Ekspertise, dokumentomfang, opplæring og innovasjon

### 5.2.1 Ekspertise

Som nevnt i litteratursøkets resultater er en forskjell mellom PRINSIX og BVP synet på hvem av partene i samarbeidet som er eksperten. I PRINSIX er det oppdragsgiver, altså forsvarssektoren, som er ekspert og i stor grad bestemmer hvordan behovet skal dekkes og hva det skal innebære. På den ene siden kan det tenkes at dette er nødvendig i en organisasjon med et særegent oppdrag og virksomhetsfelt. På den andre siden kan dette føre til *gold plating*; at materiellet som anskaffes blir svært kostbart og gjerne har unødvendige egenskaper (Presterud & Øhrn, 2015, s. 36). Dette kan videre knyttes til prinsippal-agent teorien. I forsvarssektoren er det mange nivåer som deltar i kravstillingsprosessen, fra brukernivå til fagmyndighetsnivå. Brukere på taktisk nivå er ofte ikke direkte økonomisk påvirket av anskaffelsen, og det kan derfor være en mulighet for at de søker å maksimere egennytte når det kommer til kravutforming (Busch et al., 2011, s. 107). De høyere nivåene i forsvarssektoren (prinsippal) er helt avhengige av brukerne (agent) sin kompetanse for å oppnå målsettingene. Dersom brukerne fremmer asymmetrisk informasjon og overspesifiserer krav som stilles, kan det oppstå problemer.

En ytterligere konsekvens av opportunistisme er at forsvarsbudsjettet kan bli skeivfordelt, da unødvendige ressurser som går med i ett prosjekt medfører at det blir færre tilgjengelige ressurser å bruke i neste prosjekt (Kvalvik et al., 2019). Gjennom å stille overdrevet høye krav til kvalitet, kan det diskuteres hvorvidt dette harmonerer med forsvarlig forvaltning da det kan forlenge tidsbruk og øke kostnader. «I noen tilfeller kunne vi nok egentlig ha anskaffet hyllevarer, men ender opp med langvarige prosjekter som resulterer i materiell med høyere kvalitet enn det vi strengt tatt trenger» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022). Basert på drøfting og funn fra den kvantitative analysen kan det derfor pekes på at forsvarssektoren bør revidere

hvordan ansvar skal være fordelt mellom oppdragsgiver og leverandør, og hvordan det kan kvalitetssikres at overflødige krav unngås.

Tankegangen i BVP tilsier at leverandøren er ekspert på sitt fagfelt og at oppdragsgiver følgelig må stole på at han vil velge de beste løsningene (Rijt et al., 2016). Et eksempel som ble nevnt under ett av intervjuene taler for dette: Forsvarssektoren hadde i et oppgraderingsprosjekt overspesifisert kravene til et GPS-system. Leverandøren som skulle levere GPS-systemet slet med å finne et system som oppfylte alle kravene, men presenterte heller tre andre løsninger. Etter analyse og testing viste det seg at ett av de tre løsningsforslagene faktisk var rimeligere og fungerte bedre enn det GPS-systemet som i utgangspunktet var etterspurt (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022). Eksempelet belyser potensielle gevinster forsvarssektoren kan tenkes å oppnå gjennom å i større grad gi leverandøren mulighet til fremme egne løsningsforslag og stole på vedkommendes ekspertise, fremfor å diktere store deler av prosjektet alene.

### 5.2.2 Dokumentomfang

I litteratursøkets resultater er den andre forskjellen som skiller de to prosjektmetodene dokumentomfang. I PRINSIX foreligger det et standardisert malverk som benyttes i hver anskaffelse, hovedsakelig for å sikre et godt beslutningsgrunnlag og føre kontroll med prosessen på de ulike nivåene (Forsvarsmateriell, 2020a). En konsekvens av malverket kan være at det genererer mange dokumenter i mange ledd, som må gjennom behandling og godkjenning. Dette kan føre til økte transaksjonskostnader i form av behandlingstid, lønnskostnader for merkantile saksbehandlere og godkjennerne, samt kostnader forbundet med å produsere, distribuere og lagre dokumentene.

I forrige avsnitt trekkes forsvarssektorens omfattende og store kravspesifikasjoner frem, noe som ytterligere bekreftes av funnene i oppgavens kvantitative analyse hvor PRINSIX-prosjektene har et betydelig høyere antall krav. En konsekvens av dette kan være at leverandørens tilbud blir langt. Her kan det også tenkes at transaksjonskostnader vil kunne øke i forbindelse med gjennomgangen av de ulike tilbudene som sendes inn. Dette understøttes av et utsagn fra en PRINSIX-respondent: «For å ikke fordyre prosjekter må vi jobbe for at de kravene vi stiller og tilbudet blir så lite som mulig» (Intervjuobjekt 6, 4. mai 2022). I BVP-metoden stilles et begrenset antall krav, og for å forsikre seg om at leverandøren kan levere et godt resultat benyttes intervjuene i vurderingsfasen (Rijt et al., 2016).

Intervjuobjekt 4 fra oppdragsgiversiden i BVP uttaler: «Intervjuet med de sentrale personene er kanskje det mest avgjørende. Det er her du ser om leverandøren forstår prosjektet og menneskene, og du avdekker fort om han er en ekspert eller ikke-ekspert gjennom måten han uttrykker seg på» (22. april 2022). Dermed kan det tenkes at intervjuet er en essensiell aktivitet i metoden for å kvalitetssikre leverandør, og følgelig er med på å veie opp for den begrensede kravspesifikasjonen.

På den andre siden er forsvarssektoren del av offentlig sektor, og det stilles derfor særskilte krav til forsvarlig forvaltning gjennom lovverk og regler (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017). Lovverket er implementert gjennom blant annet det standardiserte malverket og interne retningslinjer, som videre kan tenkes å redusere sjansen for å begå store feiltrinn ved at enkelte beslutninger må opp til godkjenning på høyere nivå (Forsvarsmateriell, 2022). En av respondentene med bakgrunn fra forsvarssektoren støtter dette, og trekker frem at: «Man må innom beslutningspunkter og godkjenninger før man kan gå videre, slik at det ikke kastes penger ut av vinduet» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022). Selv den strenge styringen i PRINSIX kanskje er nødvendig, kan det på den andre siden tyde på at den i realiteten bidrar til å sinke prosessen. Utsagn som: «Detaljkontrollen er for stor i dag» og «For at noen skal kunne signere et papir og godkjenne en prosjektramme på eksempelvis 10 millioner må man kunne backtracke alle beslutninger som er tatt bak disse 10 millionene, noe som hindrer effektivitet i prosessen» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022), underbygger dette. Det kan derfor argumenteres for at dagens praktisering av PRINSIX kan være ineffektiv grunnet høy detaljkontroll og en betydelig mengde dokumenter som krever godkjenning.

### 5.2.3 Opplæring og kompetanse

Fra litteratursøket avdekkes det at det i begge prosjektmetoder tilbys opplæring og utdanning, men hovedforskjellen er at det i PRINSIX hovedsakelig fokuseres på opplæring for oppdragsgiversiden. Det finnes opplæringssamarbeid med industrien angående PRINSIX-metoden, men dette er på et overordnet nivå for å øke forståelsen for blant annet regelverk, økonomi og styringslogikk (Forsvars- og sikkerhetsindustriens forening, 2022). Som en motsetning fremkommer det fra litteratursøket om BVP at opplæring i *praktisk* gjennomføring av metoden for både oppdragsgiver og leverandør er en fast aktivitet i prosessen. En fordel med opplæring på både oppdragsgiver- og leverandørsiden er at begge parter får en forståelse for metoden, og en bedre oversikt over hvorfor beslutninger tas og på hvilket grunnlag (Rijt et al., 2016). Derimot er funn fra intervjuer med BVP-respondentene at det som i praksis kunne gått

bedre i prosjektgjennomføringen var opplæring i metoden. Dette kan tenkes å ha bakgrunn i at BVP-metoden fremdeles er lite utprøvd i Norge, og at både oppdragsgivere og leverandører ikke enda er erfarne nok i tankegangen og filosofien.

Fra intervju med respondenter som har hatt en rolle i PRINSIX-prosjekter fremkommer det at det «[...] ikke vil gi så mye mening å lære opp leverandører i PRINSIX-metoden, da PRINSIX er et rammeverk som spenner over et langt større arbeid og tidsrom enn kun gjennomføringsfasen» (Intervjuobjekt 6, 4. mai 2022). Gjennom utsagnet kan det antydes at det i store og komplekse prosjekter vil være verdifullt for leverandør med en bedre forståelse for *hele* PRINSIX-løpet, men at det kan tenkes å være unødvendig med detaljopplæring i én enkelt fase av modellen. Likevel kan det argumenteres for at det å gi leverandør en innsikt i hvilke praktiske aktiviteter som utføres i gjennomføringsfasen av prosessen kan resultere i et mer effektivt samarbeid i den gitte prosessfasen. Dersom begge parter har forståelse for hvilke beslutninger som må tas i begge organisasjoner og til hvilke tidspunkter, kan dette tenkes å skape bedre rammer for utforming av kontrakten med hensyn på tidsbruk.

Et annet funn fra intervjuene med PRINSIX-respondentene er at det virker til å være ulik forståelse for metoden internt i forsvarssektoren. Dette bekreftes av funn fra litteratursøk og intervju der det avdekkes at ikke alle som deltar i anskaffelsesprosjekter har sertifiserende PRINSIX-utdanning. Dette kan være med på å forklare hvorfor det eksisterer ulik forståelse for metoden. PRINSIX skal være en fleksibel prosess hvor man skal kunne tilpasse stegene i metoden ut fra anskaffelsens omfang og kompleksitet (Forsvarsmateriell, 2022). Det kan likevel se ut som at dette ikke er oppfatningen i realiteten, noe som fremkommer i et utsagn fra intervjuobjekt 1: «PRINSIX er en god verktøykasse, men tas for bokstavelig. Uansett hvor stort eller lite prosjektet er, brukes de samme dokumentene» (7. april 2022). Et utsagn fra Intervjuobjekt 2 trekker frem mye av det samme, men belyser påstanden fra en annen vinkel:

Rammeverket i PRINSIX er der for å brukes, men det er ingen ting i veien for å kutte noe som ikke er nødvendig. Problemet er kanskje nye ansatte som er redde for å gjøre feil og derfor følger alle stegene i prosessen. (19. april 2022)

Som nevnt i oppgavens resultatdel kan det på den andre siden også være et problem at personell som har vært i sektoren lenge har funnet sin egen måte å gjennomføre prosjektprosessen på. I sum kan både nyansatte og erfarent prosjektpersonell tenkes å påvirke stabilitet og ensartet praksis i forsvarssektorens prosjektgjennomføring.

#### 5.2.4 Innovasjon

Den siste kategorien fra litteratursøkets resultater som drøftes er innovasjon. I forsvarssektoren kan det argumenteres for at detaljerte kravspesifikasjoner medfører forutsigbare løsninger som kan være til hinder for innovasjon (K. T. Otterlei, personlig kommunikasjon, 21. januar 2022). Det å begrense innovasjon kan medføre uheldige konsekvenser, og fra Moderniseringsdepartementets *Veileder for brukervalg og konkurranseutsetting* fremkommer det at: «I markeder der teknologien og omstendighetene endres raskt er det viktig å ikke bli låst til eksisterende løsninger» (2005, s. 24). For forsvarssektorens del, dersom en potensiell motstander er teknologisk og materiellmessig overlegen, vil Forsvaret raskt kunne sies å få ulemper i en konflikt. Intervjuobjekt 2 kommenterer en svakhet i dagens praktisering av PRINSIX ved at:

Vi får ofte det vi trenger, men faren med tilnærmingen vi har i dag om at «*Vi gjør det på samme måte som sist, fordi det fungerte bra*» er at vi ikke fanger opp innovasjon fordi vi spør om de samme tingene gang etter gang. (19. april 2022)

Det kan argumenteres for at balansen mellom å gjøre det på «samme måte» eller å gjøre det på en helt ny måte er vanskelig. Ved å endre på gitte steg i en prosess kan risikoen øke gjennom at man ikke kan sies å ha den samme kontrollen som før. I tillegg kan det for forsvarssektorens del falle tilbake på regelverk og sterk byråkratisk styring gjennom en prosess som er innarbeidet og modifisert gjennom flere tiår. Ut fra dette kan det virke til at forsvarssektorens særegenhet og dagens prosjektgjennomføring begrenser muligheten for innovative løsninger.

Som en motvekt trekkes det i teorien frem at BVP er en metode som i stor grad åpner for innovasjon gjennom tilleggsverdier (Rijt et al., 2016). Gjennom tilleggsverdiene kan det argumenteres for at nye og innovative løsninger i større grad oppstår, og kvaliteten på sluttproduktet kan følgelig øke. Som nevnt i teoridelen kan tilleggsverdier i noen tilfeller føre til at prosjektkostnader reduseres dersom leverandøren gjennom sin ekspertise foreslår rimeligere alternativer til allerede tiltenkte løsninger. Det kan derfor pekes på at å inkludere tilleggsverdier som en del av konkurransen vil kunne bidra til økt innovasjon og lavere innledende prosjektkostnader for forsvarssektorens del. På den andre siden vil tilleggsverdier kunne føre til at dokumentomfanget i tilbudene øker, noe som igjen går ut over transaksjonskostnader knyttet til tidsbruk vedrørende tilbudsanalyse og saksbehandling.

### 5.3 Aktuelle prosjektkategorier

Som nevnt i teoridelen kategoriseres investerings- og anskaffelsesvirksomheten i KAT-1- og KAT-2-prosjekter, som videre deles i nyanskaffelser og oppgraderinger. Videre i drøftingen ses det på hvilke av disse kategoriene faktorer fra BVP kan være egnet for.

#### 5.3.1 KAT-1- og KAT-2-prosjekter

Som teorikapittelet redegjør for, er det FD som er ODG og PE i et KAT-1-prosjekt, noe som betyr at det hovedsakelig er de som sitter med beslutningsmyndighet (Forsvarsmateriell, 2022). Det kan ut fra dette tenkes at det blir flere ledd i beslutningsrekken, og en naturlig antakelse vil være at prosjektgjennomføringen tar lengre tid enn i et KAT-2-prosjekt. Funn fra litteratursøk og intervjuer tilsier at BVP er en metode som i snitt tar kortere tid enn tradisjonelle prosjektmetoder, og det kan derfor argumenteres for at faktorer fra BVP-metoden vil kunne bidra til effektivisering av PRINSIX. På den andre siden viser andre resultater til at PRINSIX er utviklet over en lang tidsperiode, og at metoden er såkalt «beste praksis» når man har tilstrekkelig tid. Flere respondenter er skeptiske til annet enn PRINSIX i KAT-1-prosjekter, da de preges av stor grad av «[...] usikkerhet, risiko og høyere kostnader» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022). I tillegg kan det trekkes frem at KAT-1-prosjekter, grunnet FDs involvering, har større politisk betydning som igjen kan tenkes å forlenge beslutningsprosessen (Forsvarsmateriell, 2022). Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for at KAT-1-prosjekter grunnet sin kompleksitet vil være utfordrende å korte ned og samtidig gjennomføre på en tilfredsstillende måte.

I et KAT-2-prosjekt er det Forsvaret som er ODG og PE (Forsvarsmateriell, 2022).

Prosjektene er ofte av lavere økonomisk verdi med mindre risiko, og «Man kan i større grad kontrollere profittmaksimering og kostnadsrammen på prosjektet [...] du får en del gevinster ved å utnytte leverandørkompetansen fordi du har såpass god peiling på anskaffelsen at du kan gå inn å kontrollere litt selv» (Intervjuobjekt 5, 22. april 2022). Beslutningsrekken kan med det antas å være kortere enn i KAT-1-prosjekter og følgelig ta kortere tid. På spørsmål om BVP er anvendelig på mindre eller større prosjekter, svarer Intervjuobjekt 4; «Egentlig begge deler. Det mest vellykkede prosjektet vi har vært med på hadde en kostnadsramme på 50 millioner, der metodikken ble brukt fullt ut» (22. april 2022). Som oppgavens resultater peker på er det prosjekter som evner å følge metodikken som oftest lykkes, og med nevnte sitat kan det kanskje tyde på at det er enklere å være tro mot metodikken i mindre prosjekter.

Intervjuobjekt 5 tror også at KAT-2 prosjekter kan være tjent med en BVP-tilnærming grunnet blant annet mindre omfang og kompleksitet i anskaffelsen (22.april 2022).

På den andre siden kan det være utfordrende å holde på en kontinuitet i prosjektgjennomføringen. Forsvarssektorens organisasjonsstruktur og det faktum at Forsvaret sliter med å fylle stillinger samt ha nok årsverk, fører til høy personellrotasjon (Prop. 14 S, (2020-2021)). Fra en effektiviseringsrapport om forsvarssektoren fremkommer det at: «[...] et gjennomsnittsprosjekt (har) rundt seks-syv personellrotasjoner i løpet av prosjektets levetid» (McKinsey & Company, 2015, s. 108). Dette kan vanskeliggjøre opplæring og felles forståelse i både KAT-1- og KAT-2-prosjekter. Likevel kan det grunnet KAT-2-prosjekters kortere varighet tenkes at det vil være mer gjennomførbart i slike prosjekter.

### 5.3.2 Oppgraderinger

Når det kommer til oppgraderinger trekker flere av PRINSIX-respondentene frem at nye komponenter eller materiell må passe inn i et allerede eksisterende system. I tillegg pekes det på at kravspesifikasjonene blir lange, fordi oppgraderingsprosjekter i forsvarssektoren ofte innebærer systemer med kompleks teknologi: «I oppgraderingsprosjekter er det en veldig klar kravspesifikasjon til alle grensesnitt, og veldig klare ytelseskrav og forsvarsspesifikke krav som evne til å tåle sjokk, hydroakustikk og refleksjon» (Intervjuobjekt 1, 7. april 2022). Videre fremkommer det at oppgraderingsprosjekter i mange tilfeller er presset på tid for å ivareta operativitet. Det å skulle innføre nye faktorer i prosjektgjennomføringen kan derfor i slike tilfeller bli mindre hensiktsmessig da det kan forlenge tidsbruk. Et argument for å implementere BVP-faktorer i oppgraderingsprosjekter er at det kan bidra til innovasjon<sup>12</sup>. Resultatet viser at det å spille på leverandørens ekspertise i oppgraderingsprosjekter kan få et godt resultat, eksempelvis gjennom GPS-eksempelet nevnt i 5.1.1.

Et siste aspekt med oppgraderingsprosjekter er at «[...] antallet potensielle leverandører snevres ytterligere inn» (Intervjuobjekt 2, 19. april 2022). Som nevnt er kompleksiteten høy, og kravet til at nye komponenter og materiell må passe inn er absolutt for at systemet skal fungere og være operativt. I tillegg kan det i tilfeller ha blitt inngått langvarige kontrakter som innebærer at det er den samme leverandøren som skal utføre fremtidige oppgraderinger på det aktuelle systemet (Intervjuobjekt 6, 4. mai 2022). Sistnevnte situasjon vil motvirke

---

<sup>12</sup> Se Vedlegg B – Resultater litteratursøk



konkurransen, og det kan i slike tilfeller tenkes å bli mindre relevant med innføring av faktorer fra BVP-metoden.

### 5.3.3 Nyanskaffelser

Flere av respondentene ser i større grad muligheten for en BVP-tilnærming i nyanskaffelsesprosjekter. Dette begrunnes i intervjuene med lavere risiko, fordi det ikke foreligger de samme kravene til at komponenter og materiell må være på en gitt måte for å fungere. Det kan derfor argumenteres for at handlingsrommet i slike anskaffelsesprosjekter er større, og det å kunne utnytte leverandørens kompetanse i gjennomføringsfasen mer aktuelt. På denne måten kan det også tenkes at kravspesifikasjonene i nyanskaffelser er mindre, men slik er det nødvendigvis ikke. Fra intervjuer fremkommer det at nyanskaffelsesprosjekter kan ha svært mange krav, noe som kan tenkes å komme av gold-plating, ulik forståelse i organisasjonen eller manglende tillit. Det kan pekes på at en omfattende kravspesifikasjon blir unødvendig i slike prosjekter, da det gjennom tidligere drøfting fremkommer at det kan påvirke både dokumentomfang, transaksjonskostnader og innovasjon. I slike prosjekter kan det derfor tenkes at det vil være hensiktsmessig å søke å redusere dokumentomfanget og ha en mindre detaljert kravspesifikasjon for å øke innovasjonskraften.

Nyanskaffelser skiller seg også fra oppgraderinger ved at man i flere tilfeller ofte vil ha en lengre tidshorisont (Forsvarsdepartementet, 2016a). Gjennom bedre tid til både planlegging og gjennomføring kan det derfor argumenteres for at det i større grad vil være mulig å innføre nye faktorer fra andre prosjektmetoder. På den andre siden nevner flere av respondentene at PRINSIX-metoden er basert på beste praksis, og i tilfeller hvor man har god tid er dette metoden som i utgangspunktet skal fungere best for forsvarssektoren. Likevel oppfattes en misnøye blant flere av respondentene om at «samme måte» minsker innovasjonskraften, og det kan derfor argumenteres for at det vil være lurt å revidere metoden og ta i bruk nye faktorer i de prosjektene det vil være mulig.

## 6 Avslutning

### 6.1 Bakgrunn og problemstilling

I oppgavens innledning fremkommer det at vi har avgrenset oss til å se på *gjennomføringsfasen* i ulike PRINSIX-prosjekter, og satt dette opp mot prosjekter gjennomført etter BVP-metoden. Årsaken til denne avgrensningen var at vi under

litteratursøket innså at PRINSIX og BVP er mer enn bare enkle prosjektmetoder. Begge prosjektmetodene innebærer flere ulike faser, og krever en grundig forståelse fra de som skal benytte dem for å kunne gjennomføres med tilstrekkelig suksess. Etter forskningsprosessen er oppfatningen vi sitter igjen med at uttalt motvilje mot BVP kan bunne i at man ikke forstår tankegangen og filosofien bak metoden. Slik vi tolker BVP, og som det også kommer tydelig frem av *Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp*, er at BVP er en tankegang og en filosofi. Det er en prosjektmetode, men det er like mye et tankesett som må forstås og praktiseres for at man skal oppnå resultatene metoden potensielt kan bringe. BVP tilfører investering- og anskaffelsesvirksomheten et helt nytt perspektiv og en måte å tenke på, og uten å forstå dette er det heller ikke noe poeng i å erverve metoden i egen organisasjon. Fra oppgavens funn ser vi at motviljen mot å skulle implementere BVP, eller andre nye metoder, ofte kommer av at man ikke klarer å stole på leverandøren i tilstrekkelig grad. I mange tilfeller kan det pekes på at oppdragsgiver ikke føler seg sikker på at leverandøren forstår hva som ønskes anskaffet eller produsert. En konsekvens av dette er overspesifisering for å forsikre at leverandørene forstår nøyaktig hva man er ute etter. Gjennom BVP ønskes ikke en slik detaljgrad i spesifiseringen. Tankesettet er *prosessen* sikrer at man får en leverandør som forstår, som er *ekspert* på løsningene som medfører det man er ute etter, og evner å sette seg inn i oppdragsgivers situasjon slik at han kan kombinere denne situasjonsforståelsen med sin egen ekspertise på fagfeltet.

Med bakgrunn i dette gikk vi dypere i de tekniske detaljene i den praktiske gjennomføringen av de to ulike metodene. I oppgaven avgrenses gjennomføringen til å omhandle det som skjer fra konkurranseutlysning til inngåelse av kontrakt. Gjennom litteratursøk, kvantitativ analyse og kvalitative intervjuer avdekket vi forskjeller og likheter. Videre drøftet vi oss frem til hvilke faktorer fra BVP-metoden som kan tenkes å medføre effektiviseringspotensial dersom de implementeres i PRINSIX for å svare på problemstillingen:

Hvilke faktorer fra Best Value Procurement-metoden kan bidra til effektivisering av anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren?

## 6.2 Konklusjon

### 6.2.1 Effektiviserende faktorer fra BVP

Vi har gjennom analyse og drøfting av innsamlet faglitteratur, kvantitativ og kvalitativ data kommet frem til tre faktorer som kan tenkes å effektivisere gjennomføringsfasen i PRINSIX. Faktorene som anbefales er basert på de fire kategoriene fra drøftingen<sup>13</sup>, men er i konklusjonen brutt ned til tre konkrete faktorer som i større grad tydeliggjør hvilke presise tiltak som er overførbare til PRINSIX-prosjekter. De tre BVP-faktorene som anbefales implementert i prosjektgjennomføring i forsvarssektoren er:

#### **1) Leverandøren er ekspert**

Basert på funn og drøfting er den første faktoren som kan skape et effektiviseringspotensial i PRINSIX-prosjekter aksepten for at leverandøren er ekspert, og effekten dette har på kravutforming. Gjennom å begrense kravspesifikasjonene til å være mer åpne, og dermed la leverandøren få rom til å komme med sine faglige vurderinger, reduseres tidsbruk og transaksjonskostnader i form av færre dokumenter og mindre saksbehandlingstid. I BVP-metoden er man konsekvent på å bruke overordnede målsettinger heller enn detaljerte krav, noe som skaper flere måter å dekke et behov på og åpner for nye løsninger som kan være både innovative og kostnadsbesparende. Det anbefales videre å i større grad benytte intervju for å kvalitetssikre de potensielle leverandørene og dermed kunne velge eksperten.

#### **2) Opplæringsmøter**

Med bakgrunn i drøftingen kan det argumenteres for at forsvarssektoren bør øke fokus på opplæring eksternt og internt, slik at prosedyrer og standardiserte prosesser brukes som tiltenkt. Den andre faktoren som kan øke effektivitet er derfor bruken av opplæringsmøter. Behovet for å lære opp leverandøren i gjennomføringsfasen i PRINSIX-metoden er ikke nødvendigvis så stort i selve anskaffelsen. Likevel ser vi fra de analyserte BVP-prosjektene at når både oppdragsgiver og leverandør er innforstått med hvilke prosjektaktiviteter som skal gjennomføres, effektiviseres gjennomføringen grunnet mindre behov for avklaringer underveis. Dette vil også kunne skape en vinn-vinn-situasjon for begge parter da leverandør gjøres bedre rustet for å utøve sin ekspertise, og forsvarssektoren følgelig kan redusere kostnader knyttet til kontroll og oppfølging.

---

<sup>13</sup> Ekspertise, dokumentomfang, opplæring og kompetanse, og innovasjon. Se Vedlegg B

I forlengelsen av dette er det gjort interessante funn når det kommer til opplæring internt i forsvarssektoren. Den hierarkiske strukturen og det byråkratiske aspektet i prosjektgjennomføringer gjør at prosjekter ofte tar lang tid. For å kunne øke effektivitet og flytte beslutningsmyndighet lengre ned i hierarkiet virker det til å være et behov for å bedre forståelsen for PRINSIX-metoden internt i sektoren. Gjennom en dypere forståelse for PRINSIX innen lover og regler, malverk, prosjektfaser og beslutningssyklus, mener vi at praktiseringen av prosjektmetoden vil bli mer ensartet og følgelig mer stabil. En mer ensartet og stabil prosess vil også føre til at den generelle tidsbruken i prosjektgjennomføringen reduseres, som videre kan ha positive ringvirkninger for transaksjonskostnader.

### **3) Tilleggsverdier**

Den siste faktoren som anbefales er tilleggsverdier, da dette kan bidra til effektivisering gjennom å øke kvaliteten på sluttproduktet uten å nødvendigvis fordyre innledende prosjektkostnader. Tilleggsverdier bidrar til å oppfylle prosjektmålene ut over det som er spesifisert i konkurranseutlysningen, noe som resulterer i nye løsninger og forbedret kvalitet. Teori brukt i oppgaven understreker at det er særlig viktig for en sektor som forsvarssektoren å være innovativ og stadig søke nye og bedre løsninger – både når det kommer til teknologi og generell utvikling. Ved å inkludere tilleggsverdier som en del av tilbudet i PRINSIX-prosjekter vil man i større grad kunne øke innovasjonskraft og stimulere til nytenking, samtidig som man i større grad utnytter leverandørens ekspertise.

#### **6.2.2 Aktuelle prosjekter**

Avslutningsvis har det blitt drøftet hvilke prosjekter det kan være aktuelt å tilføre BVP-faktorer i, og basert på drøftingen konkluderes det med at det er nyanskaffelser av KAT-2 art som det i størst grad er hensiktsmessig og gjennomførbart å tilføre overnevnte faktorer i. Sett opp mot store KAT-1-prosjekter, vil mindre KAT-2-prosjekter innebære mindre risiko. Som oppdragsgiver har man gjerne bedre kompetanse om anskaffelsen slik at man kan oppnå ytterligere gevinster ved å utnytte leverandørens ekspertise. Basert på kvalitative funn kan det å benytte leverandørkompetansen også resultere i økt gevinst for begge parter. Videre kan BVP-faktorene dersom tilført i gjennomføringsfasen i et PRINSIX-prosjekt, være med på å redusere behovet for egenkompetanse og følgelig øke effektiviteten i prosessen.

Per i dag er BVP-metoden kun utprøvd på byggeprosjekter i Norge, men ser man til andre land er metoden benyttet med suksess i både materiell- og tjenesteanskaffelsesprosjekter. Med bakgrunn i dette anbefales det derfor å jobbe videre med å se på mulighetene for å

implementere gitte faktorer fra BVP i fremtidige anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren, da det kan bidra til effektivisering i form av tidsbruk og kostnadsbesparelser.

### 6.3 Forslag til videre forskning

Å gå i dybden på hvorvidt og hvordan forsvarssektorens anskaffelsesmetode kan forbedres og effektiviseres har vært spennende. Tematikken kan undersøkes på mange måter, og vi håper oppgaven kan danne et grunnlag for videre forskning.

I konklusjonen nevnes økt fokus på opplæring i PRINSIX-metoden som en effektiviserende faktor i prosjektgjennomføringen. Vi anbefaler videre forskning rundt hvordan opplæring internt og eksternt i større grad kan standardiseres for at prosessen skal kunne bli mer ensartet.

Videre kan det være interessant å gjennomføre en studie av endringsmotstand for å avdekke om dette er mer utpreget i forsvarssektoren enn i andre sektorer eller organisasjoner. Dette kan videre knyttes opp mot innovasjon og utvikling, og i hvilken grad forsvarssektoren kan sies å ha evne til dette.

## 7 Referanser

Andresen, P. E. (2020). *PRINSIX micro, e-læring* [E-læringskurs].

<https://forsvaret.metierportal.no/pamelding/prinsix-micro/>

Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren (ARF). (2013). *Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren* (LOV-2016-06-17-73). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2013-10-25-1411>

Breda, A. (2020, desember 2). *Gjennomføring og håndtering av endring*. Tellmann Executive Advisors. <https://www.tellmann.no/endringsledelse-del-ii-gjennomforing-og-handtering-av-endring/>

Brynhildsvoll, I. (2018). *Prinsipper for bedre innkjøp* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., & Vanebo, J. O. (2011). *Modernisering av offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Børresen, J. (2017). Forsvarssektoren. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/Forsvarssektoren>

DFØ. (2013). *Veileder i internkontroll*. Direktoratet for økonomistyring.

DFØ. (2021, september 20). *Veileder i prestasjonsinnkjøp – Best Value Procurement (BVP)*.

Anskaffelser.no. <https://anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-i-prestasjonsinnkjop-best-value-procurement-bvp>

DFØ. (2022a, januar 5). *Pilotering av BVP i Norge*. Anskaffelser.no.

<https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop/pilotering-av-bvp-i-norge>

DFØ. (2022b, juni 2). *Best Value Procurement (BVP) prestasjonsinnkjøp*. Anskaffelser.no.

<https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop>

Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier*. Fagbokforlaget.

Finansdepartementet. (2019, oktober 30). *Hva er statens prosjektmodell?*

[Redaksjonellartikkel]. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi->

og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/hva-er-ks-  
ordningen/id2523897/

Forsvarets logistikkorganisasjon. (2018). *Bestemmelse om driftsanskaffelser*. Forsvaret.

Forsvars- og sikkerhetsindustriens forening. (2022). *Prinsix for industrien*. Forsvars- og  
sikkerhetsindustriens forening. <https://www.fsi.no/kalender/prinsix-for-industrien/>

Forsvarsdepartementet. (2016a). *Retningslinjer for fremskaffelse av materielle kapasiteter i  
forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2016b). *Retningslinjer for materiellforvaltning i forsvarssektoren*.  
Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2019a). *Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren*.  
Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2019b). *Veileder til forskrift og forsvars- og sikkerhetsanskaffelser*.  
Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet  
og underliggende etater—Vedlegg B*. Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2022). *FAF - Fremtidige anskaffelser til forsvarssektoren 2022-2029*.  
Forsvarsdepartementet.

Forsvarsmateriell. (2020a). *Delprosess Gjennomføring* [Intranett]. Fremskaffe materiell.

Forsvarsmateriell. (2020b). *Vedlegg B - Kravdokument KVU*. Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell. (2021). *Vedlegg A - Definisjoner. I Bestemmelse for land- og  
fellesmateriell*. Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell. (2022, april 17). *PRINSIX prosjektmodell*. PRINSIX.  
<https://www.fma.no/prinsix>

Gottschalk, P. (2005). *Outsourcingsledelse*. J.W. Cappelen Forlag as.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Abstrakt forlag.
- Kolltveit, B. J., & Reve, T. (2002). *Prosjekt: Organisering, ledelse og gjennomføring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kulturdepartementet. (2022). Oppgradere. I *Det Norske Akademis ordbok*.  
<https://naob.no/ordbok/oppgradere>
- Kvalvik, S. N., Berg, H., Elman, E., Graarud, E., Halvorsen, O. K., Hanson, T., Lien, B., & Waage, K. (2019). *Handlingsrom i den nye langtidsplanen? - Potensial for forbedring og effektivisering 2021-2024* (FFI-rapport nr. 19/01934). Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- McKinsey & Company. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren* [Sluttrapport]. McKinsey & Company.  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Moderniseringsdepartementet. (2005). *Veileder for brukervalg og konkurranseutsetting*. Nærings- og fiskeridepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Veileder i offentlige anskaffelser*. Nærings- og fiskeridepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/df547bb0f73d43d9b90756002473f680/no/pdfs/veileder-offentlige-anskaffelser.pdf>
- Overland, J. A. (2018, oktober 26). *TONE - strategi for kildekritikk*. ndla.no.  
<https://ndla.no/subject:d1fe9d0a-a54d-49db-a4c2-fd5463a7c9e7/topic:077a5e01-6bb8->



4c0b-b1d4-94b683d91803/topic:9b2a0642-1d1f-4aee-a9f3-

8fc2e315bcf3/topic:75d0c8ee-0a66-4f50-af56-ddcbd090e0bf/resource:1:169741

Presterud, A. O., & Øhrn, M. (2015). *Effektive materiellanskaffelser i Forsvaret* (FFI-rapport nr. 2015/00555). Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

Prop. 14 S. (2020). *Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>

Rijt, J. van de, Santema, S. C., & Soilammi, A. (2016). *Best value procurement, Prestasjonsinnkjøp*. Rådgivende Ingeniørers forening.

Sagberg, I. (2021). Endringsledelse. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/endringsledelse>

Universitetet i Oslo. (2012). *Transaksjonskostnader og Coase-teoremet*

[Undervisningsmateriale].

[https://www.uio.no/studier/emner/jus/jus/JUS4121/v12/undervisningsmateriale/HO\\_kap\\_4\\_TK%20og%20Coase.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/jus/jus/JUS4121/v12/undervisningsmateriale/HO_kap_4_TK%20og%20Coase.pdf)

## 7.1 Respondenter og informanter

Intervjuobjekt 1. (2022, april 7). Semistrukturert dybdeintervju av person med lang fartstid og erfaring fra oppdragsgiversiden i forsvarssektoren i PRINSIX-prosjekt. (Jerstad, E. & Myklebust, N.E., Intervjuere)

Intervjuobjekt 2. (2022, april 19). Semistrukturert dybdeintervju av person med kompetanse innen flere prosjektmetoder. (Jerstad, E. & Myklebust, N.E., Intervjuere)

Intervjuobjekt 3. (2022, april 19). Semistrukturert dybdeintervju av person på leverandørsiden i BVP-prosjekt. (Jerstad, E. & Myklebust, N.E., Intervjuere)

Intervjuobjekt 4. (2022, april 22). Semistrukturert dybdeintervju av person på oppdragsgiversiden i BVP-prosjekt, men med flere BVP-prosjekter i porteføljen (Jerstad, E. & Myklebust, N.E., Intervjuere)

Intervjuobjekt 5. (2022, april 22). Semistrukturert dybdeintervju av person med god kompetanse innen både PRINSIX og andre prosjektmetoder. (Jerstad, E. & Myklebust, N.E., Intervjuere)

Intervjuobjekt 6. (2022, mai 4). Semistrukturert dybdeintervju av person med merkantilt ansvar i forsvarssektoren i PRINSIX-prosjekt. (Jerstad, E. & Myklebust, N.E., Intervjuere)

## 8 Vedlegg A – Intervjuguide

*Informasjon om intervju til bacheloroppgave ved Sjøkrigsskolen om BVP og overføringsverdi til anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren.*

### 1. Formål og fremgangsmåte

Intervjuet har ett formål:

- Avdekke erfaringer fra og meninger om bruk av BVP og PRINSIX som anskaffelsesmetoder
- Utforske tanker rundt å benytte andre prosjektmetoder i forsvarssektoren

Fremgangsmåte:

Dersom du samtykker til intervju vil følgende være gjeldende:

**Møteform:** Videomøte (Teams, Skype eller annen plattform)

**Tidspunkt:** Etter nærmere koordinering per mail/telefon

**Møtets varighet:** 30 minutter

### 2. Selve intervjuet

#### 2.1 Forberedelser

Intervjuene gjennomføres som videomøter over Teams eller Skype.

Lengre nede i dette skrivet finner du forhåndsbestemte spørsmål som går på tematiske bolker. De første spørsmålene vil ta for seg erfaring fra gjennomført prosjekt. Videre vil vi bevege oss over på fordeler og ulemper som er opplevd ved bruk av aktuell prosjektmetode, herunder samarbeid opp mot oppdragsgiver/leverandør og personlige erfaringer. De siste spørsmålene vi stiller handler om overføringsverdi til prosjekter i andre sektorer.

Det er ønskelig at du leser over spørsmålene og gjør deg opp noen tanker og meninger før selve intervjuet.

#### 2.2 Gjennomføring av intervjuet

Vi vil understreke at intervjuet er frivillig, og at du som intervjuobjekt kan trekke tilbake ditt samtykke. Intervjuet er anonymt, og ingen opplysninger vil kunne spores tilbake til deg. Vi vil notere ned stikkord underveis i intervjuet, og benytte oss av lydopptak som vil slettes når intervjuet er transkribert. Til slutt vil vi trekke frem at den ønskede intervjuformen er et semi-strukturert intervju, der vi ønsker å få til en dialog underveis. Dette kan føre til at oppfølgingsspørsmål oppstår, eller at noen av de forhåndsplanlagte spørsmålene utelates.

### **2.2.1: Forhåndsplanlagte spørsmål til BVP-respondenter**

#### *Tema 1: Erfaring fra gjennomført prosjekt*

- Har du vært involvert i BVP-prosjekter tidligere?
- Hva var din rolle i det aktuelle BVP-prosjektet?
- Hva er erfaringene dine fra dette prosjektet?
  - Ift. tidsplan, møtevirksomhet, uforutsette hendelser og risiko?
- Hvordan har det vært å gjennomføre et prosjekt iht. BVP-metoden kontra tidligere metoder du har erfaring med?

#### *Tema 2: Fordeler og ulemper ved bruk av BVP-metoden*

- Hva gikk bra med prosjektet?
- Hva kunne gått bedre med prosjektet?
- Hvordan var samarbeidet mellom oppdragsgiver og leverandør?
- Hvilke gevinster vil du trekke frem som de største ved dette prosjektet?
- Hvilke utfordringer vil du trekke frem som de største ved dette prosjektet?

#### *Tema 3: Overføringsverdi til andre sektorer*

- Ser du for deg at metoden kunne blitt benyttet til prosjekter i andre sektorer?
- Er metoden anvendelig på mindre eller større prosjekter?
- I hvilke fremtidige prosjekter som du selv potensielt kan være involvert i, ser du for deg at BVP-metoden kan være hensiktsmessig?

### **2.2.2: Forhåndsplanlagte spørsmål til PRINSIX-respondenter**

#### *Tema 1: Erfaring fra gjennomført prosjekt*

- Hva var din rolle i det aktuelle PRINSIX-prosjektet?
- Hva er erfaringene dine fra dette prosjektet?
  - Ift. tidsplan, møtevirksomhet, uforutsette hendelser og risiko?
  - Fulgte dere metoden (PRINSIX) til punkt og prikke?

#### *Tema 2: Fordeler og ulemper ved bruk av PRINSIX*

- Hva gikk bra med prosjektet?
- Hva kunne gått bedre med prosjektet?
- Hvordan var samarbeidet mellom oppdragsgiver og leverandør?
- Hvilke gevinster vil du trekke frem som de største ved bruk av PRINSIX-metoden?
- Hvilke utfordringer vil du trekke frem som de største ved bruk av PRINSIX-metoden?

#### *Tema 3: Ditt syn på å benytte alternative metoder for anskaffelser i forsvarssektoren*

- Hvilke prosjekter i forsvarssektoren ser du for deg at kan være aktuelle for en annen metode enn PRINSIX?
- Ser du for deg at PRINSIX delvis eller fullstendig kunne blitt byttet ut som prosjektmetode i forsvarssektoren?
  - Hvorfor? Hvorfor ikke?

### **2.2.3: Forhåndsplanlagte spørsmål til personer med kompetanse om begge prosjektmetoder**

#### *Tema 1: Erfaring med bruk av de ulike metodene*

- Hva er din erfaring med bruken av PRINSIX?
  - Prosjekter, roller, resultater, kurs, seminar, o.l.
- Hva er din erfaring med bruken av BVP?
  - Prosjekter, roller, resultater, kurs, seminar, o.l.

#### *Tema 2: Fordeler og ulemper ved metodene*

- Hva anser du som de største forskjellene mellom PRINSIX-metoden og BVP-metoden?
- Hvilke gevinster vil du trekke frem som de største ved bruk av hver av metodene?
- Hvilke utfordringer vil du trekke frem som de største ved bruk av hver av metodene?

#### *Tema 3: Endring av prosjektgjennomføring i forsvarssektoren*

- På hvilke måter kan det være utfordrende å endre prosjektmetoden (PRINSIX) for forsvarsanskaffelser?
- Hvilke prosjekter i forsvarssektoren ser du for deg at kan være aktuelle for en BVP-tilnærming?
- Ser du for deg at PRINSIX delvis eller fullstendig kunne blitt byttet ut som prosjektmetode i forsvarssektoren?
  - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Kunne du selv tenke deg å være med i et BVP-prosjekt?

## **2.3 Avslutning**

Vi vil takke for deltakelsen og understreke at vi setter pris på at du tar deg tid til å hjelpe oss i vår bacheloroppgave.

## **3. Etterarbeid**

Etter intervjuet vil vi bruke lydopptakene til å transkribere svarene. Etter at intervjuet er transkribert vil lydopptakene slettes.

## 9 Vedlegg B – Resultater litteratursøk

	PRINSIX	BVP
<b>Ekspertise</b>	FD/Forsvaret som ODG er ekspert, og leverandøren tilpasser seg forespørselen.	Leverandøren oppfattes som ekspert og gis handlingsrom til å utføre sin kjernevirksomhet.
<b>Dokumentomfang</b>	Konkurransetlysning og grunnlagsdokumenter beskriver mange detaljer og har et høyt antall krav fra ODG sin side. Det standardiserte malverket i PRINSIX fører til utarbeidelse av mange dokumenter som må behandles i mange ledd.	Konkurransetlysning og grunnlagsdokumenter beskriver i hovedsak verifiserbar prestasjonsinformasjon, og har et begrenset antall krav fra ODG sin side. Det er ikke et standardisert malverk som må benyttes på samme måte som i PRINSIX.
<b>Opplæring og kompetanse</b>	Forsvarssektoren tilbyr et utdanningsprogram og opplæring for egne ansatte i PRINSIX-metoden. Utdanningen er beregnet for alle i forsvarssektoren som anskaffer materiell. Det foreligger krav til at involvert personell skal være sertifisert prosjektmedarbeider eller -leder, men reelt sett er ikke dette tilfellet.  Videre fokuseres det i liten grad på å skape en forståelse for prosjektmetoden hos leverandør.	Innenfor BVP-metoden finnes det lærebøker og det tilbys kursing. Kursene som tilbys er introduksjonskurs og videregående kurs for personer som har gjennomført eller gjennomfører et BVP-prosjekt.  Det er et stort fokus på opplæring i metoden for begge parter. For å sikre dette inngår opplæringsmøter som en del av prosessen.
<b>Innovasjon</b>	Forsvarssektoren utformer kravspesifikke grunnlags- og styringsdokumenter, som medfører fare for forutsigbare løsninger og kan være til hinder for innovasjon.	Gjennom tilleggsverdier i tilbudet tilføres prosjektet nye aspekter som ikke er tenkt på fra ODG sin side. Dette resulterer videre i et produkt med potensielt enda høyere ytelse og større grad av innovative løsninger.