



**Eksamen i Emne OPG3401**

# **Bacheloroppgave**

**«Hvorfor har ikke det norske NH90 prosjektet blitt  
stoppet?»**

**av**

**Eivind Kittelsen**

**Godkjent for offentlig publisering**

## Publiseringsavtale

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

Kadetten(ene) 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 kadetten(ene) har godkjent publisering.

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

Jeg( Vi) gir herved Luftkrigsskolen 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? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)  Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja  <input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei  <input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

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

**Dato: 20 – 08 – 2021**

## Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
Begrepsforklaringer .....	3
Metode.....	4
Kildekritikk.....	7
Andrehåndskilder .....	8
Førstehåndskilder .....	9
Om NH90 prosjektet .....	11
NH90 som kapasitet.....	11
NH90 prosjektet grovt beskrevet.....	12
NHIndustries som organisasjon.....	15
Drøfting .....	16
Økonomi .....	16
Industrien .....	18
Organisasjon .....	20
Kapasiteten.....	21
Konklusjon .....	24
Referanser.....	27
Vedlegg 1 .....	29
Vedlegg 2 .....	31

## Innledning

*Superhelikopteret som har blitt en Norsk skandale* (Wærstad, 2019). *NH90<sup>1</sup> sjef ser seg tilbake: - Vi burde nok ha kansellert helikopterkontrakten da vi hadde sjansen* (Dalløkken a, 2020).

Dette er bare to av svært mange lignende overskrifter man får opp når man søker opp NH90 på nett. Alle de norske NH90 helikoptrene skulle vært levert fra 2005 til 2008, i stedet kom det første i 2011. Leverandøren klarte heller ikke å overholde tidsfrister ovenfor andre land (Suila, 2008). Forsvaret har ikke hatt et prosjekt som har vært heftet med så store utfordringer på svært lang tid, om ikke aldri.

Helt fra signering av kontrakten i 2001 og frem til i dag, har Norge opplevd forsinkelser med materiellanskaffelsen av NH90 (Suila, 2008). Leveringen av helikoptrene har nå tatt 20 år istedenfor 7 år. Det har også vært betydelige feil og mangler fra fabrikken knyttet til produksjonen av helikopteret (Punsvik, 2021). Samtidig har både Forsvarsministeren, tidligere sjef for Luftforsvaret og Forsvarssjefen uttalt at NH90 er et meget godt og kapabelt helikopter, men dette nevnes ikke like mye i media. Det er også et spørsmål om det i det hele tatt finnes noe alternativ til NH90.

Hva er årsaken til at vi har havnet i en situasjon hvor vi har ett helikopter som assosieres med liten operativitet? Er det virkelig slik at den beste løsningen på utfordringene med dette helikopteret er å kansellere hele kontrakten eller finnes det bedre alternativer?

I denne oppgaven skal jeg gjennomgå NH90 prosjektet fra start til i dag, og forsøke å finne ut hvorfor prosjektet ikke har blitt terminert. Årsaken til at oppgaven dekker denne problemstillingen er fordi det blir skrevet og debattert om at helikopteret er et «skandaleprosjekt», men finnes det egentlig argument som gjør det mulig å terminere prosjektet eller er det kun tomme ord som trykkes for å få oppmerksomhet i media? Regjeringen og Forsvarsdepartementet har flere ganger tatt vurderinger rundt hvorvidt prosjektet bør termineres. Min problemstilling er derfor:

*Hvorfor har ikke det norske NH90 prosjektet blitt stoppet?*

Temaet og problemstillingen er tidligere berørt. Som nevnt ovenfor har det vært oppe til vurdering i regjeringen siden 2008. Det har også i lang tid vært skrevet mye om NH90 i media

---

<sup>1</sup> NATO Helicopter 90

både positivt og negativt til en terminering. I 2018 ble det også skrevet en Bachelor ved Luftkrigsskolen av Tom André Henriksen som handlet om hvorvidt prosjektet startet på feil fot.

Denne oppgaven kommer ikke til å gi svar på hva som kunne vært løsningen på innfasingsproblemene med NH90, men jeg kommer til å presentere noen av utfordringene, da dette kan sees i sammenheng med hvorfor prosjektet ikke er terminert. Eventuelle løsninger på innfasingsproblemene vil bli drøftet, men dette må sees i sammenheng med problemstillingen, og ikke som et forsøk på å presentere de beste alternativene til NH90.

Oppgaven vil først ta for seg metode, hvor metoden benyttet i denne oppgaven er hentet fra boken til Jacobsen (2015). I metoddelen belyses fremgangsmåten for bruk av kilder og kildekritikk for å svare på oppgavens problemstilling. Her blir det presentert hvilke kilder oppgaven har benyttet seg av, og de mulige fordelene og svakhetene ved kildene.

Videre vil oppgaven presentere NH90 som kapasitet, materiellanskaffelsen fra start til slutt og de utfordringene som har skapt mest forsinkelser. Oppgaven dekker også NH90 produsentens oppbygning og utfordringer. Årsaken til at oppgaven dekker dette er for å gi en god forståelse av prosjektet og dermed et grunnlag for oppgavens drøfting. Innfasingsproblemene kan direkte sees i sammenheng med de spørsmålene som har dukket opp rundt hvorvidt prosjektet skal termineres.

I drøftingen sammenlignes og drøftes ulike syn på de utfordringene som har oppstått. I en gjennomgang av ulike kilder som omhandler NH90 prosjektet og dets utfordringer, er det noen forhold som gjentakende blir tatt opp. Gjennom kildestudiene har det kommet fram at argumentene for og imot en terminering av NH90 prosjektet peker mot fire forhold. Drøftingen er dermed strukturert rundt disse forholdene for og på best mulig måte besvare problemstillingen gjennom empiri. De fire forholdene er: *økonomi, industrien, organisasjon og kapasiteten*. En presentasjon av hvert forhold vil bli gjort før selve drøftingen. I avslutningen oppsummeres funnene fra drøftingen, før konklusjon og oppsummering avrunder oppgaven.

### Begrepsforklaringer

**Prosjektet:** med prosjektet menes i denne sammenheng hele prosessen fra start til slutt med anskaffelsen av NH90.

**Terminering:** terminering betyr å avslutte og i dette tilfelle å gå bort fra den kontrakten Norge har inngått med NATO Helicopter Industries.

**NATO Helicopter Industries:** også kjent som NHI, er organisasjonen Norge og NATO helicopter management agency (NAHEMA) har anskaffet helikopter ifra.

**Industrien:** med industrien menes de elementer som produserer, designer og selger NH90. Dette innebærer hele NATO helicopter industries og dets produksjonsfasiliteter i alle land.

## Metode

I denne delen av oppgaven blir oppgavens metode presentert. Under metodedelen presenteres de kildene som blir benyttet, både førstehånds- og andrehånds-kilder, under overskriften kildekritikk. Her beskrives de fordeler og svakheter som er funnet i de valgte kildene.

Når man skal stille spørsmål til noe, og forske på fenomener, er det viktig at spørsmålene man stiller formuleres slik at det er mulig å innhente informasjon som kan gi oss svar. For å finne disse spørsmålene og svarene, må man ha en strategi for hvordan man skal gå fram, dette kalles metode. Det er også viktig at den informasjonen som blir innhentet er gyldig, relevant, pålitelig og troverdig. På metodespråket heter dette at empirien må være valid og reliabel<sup>2</sup>. Om empirien ikke er det, vil ikke resultatene vi får være relevante, riktige eller til å stole på. Selv om man klarer å få reliable og valide resultater er det også viktig å presisere at ingen forskningsprosesser er perfekte. Alle prosjekt er preget av feil, svakheter og mangler. Dette er viktig å forstå, og ikke minst ta innover seg, når man skriver. Videre i metodekapittelet vil metoden, designet og informasjonsinnsamlingen være beskrevet forholdsvis kronologisk likt som i boken til Jacobsen (2015). Kronologisk rekkefølge vil være som følger: Kvalitativ og kvantitativ metode, overordnet analysemetode, undersøkelsesdesign og innsamlingsmetoder med fremgangsmåte. Årsaken til at metoden kun er skrevet fra boken til Jacobsen er fordi det er denne vi har blitt undervist i, og benyttet oss av under tidligere oppgaver ved skolen.

Det finnes mange måter å gå frem metodisk når man skal forske på noe. De to hovedkategoriene som er mest kjent, og oftest kategoriserer metoden man bruker, er *kvalitativ og kvantitativ tilnærming*. Jacobsen (2015) definerer en kvantitativ tilnærming slik «En kvantitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall». Gode eksempler på slike undersøkelser kan være spørreskjema eller annen form for statistisk loggføring. Jacobsen (2015) definerer den kvalitative tilnærmingen slik «En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som skaper nyanserikdom.» Gode eksempler på slike undersøkelser er intervju av utvalgte personer eller undersøkelse av utvalgte dokumenter.

Denne oppgaven vil være innenfor den kvalitative tilnærmingen, altså en undersøkelse av utvalgte artikler og dokumenter kombinert med intervju. Årsaken til dette er at

---

<sup>2</sup> At noe er reliabelt vil si at det er til å stole på. At det er valid betyr at det fortsatt er gjeldende og at informasjonen ikke er å se på som utdatert. Begge begrepene kan sees i sammenheng med de engelske ordene reliable og valid.

problemstillingen til oppgaven er av den eksplorative<sup>3</sup> typen. Dermed kreves det at man må ha muligheten til å se nyanser, gå i dybden på dataene og håndtere uventede forhold<sup>4</sup>. Det å bruke denne formen for datainnsamlingsmetode vil føre til at informasjonen vil kunne være detaljert og beskrivende, men det kan samtidig bli mye informasjon da NH90 prosjektet er et tema det er skrevet mye om. Metoden er også åpen for nye innfallsvinkler på problemstillingen noe som gjør den fleksibel. En svakhet ved alle former for undersøkelser, inkludert kvalitativ tilnærming, er at man kun kan forstå en brøkdel av virkeligheten. Dette er viktig å være klar over som forsker, slik at man går inn med riktig innstilling (Jacobsen, 2015).

Opgavens overordnede analysemetode vil være hermeneutisk metode slik den er beskrevet i *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Jacobsen, 2015). Metoden bygger på en modell hvor man går fra store helheter og jobber seg innover i detaljene. Den har i hovedsak fire steg som skal hjelpe «forskeren» å komme frem til de sammenhenger og slutninger som tekst og resultater kan gi. Opgavens spesifikke analysemetode vil bli en eksplorativ tilnærming til en prosessanalyse. Denne metoden vil la forskeren se hvordan man har fått det resultatet av NH90 man har i dag gjennom et sett med hendelser fra startpunktet i 1997. Gjennom en slik metode vil forskeren kunne se hvordan prosjektet har utformet seg kronologisk. Denne metoden har som styrke at den er forholdsvis åpen, men samtidig så lar den forskeren gå dypt i materialet for å få den forståelsen som trengs. Samtidig er den svært fleksibel som gjør at man har mulighet til å se problemstillingen fra svært mange forskjellige sider. Metoden er på den andre siden ganske tidkrevende da man selv må finne sammenhenger og prosessere all den detaljerte informasjonen man finner. Dette skaper en risiko for at man kan sile ut viktige poeng på veien.

Videre vil undersøkelsesdesignet for oppgaven være en casestudie og da spesifikt en enkeltcase. Årsaken til at oppgaven baseres på dette designet er for å kunne undersøke NH90 prosjektet som en enkeltcase, og forsøke å finne gode forklaringer på prosjektets utfordringer. Ulempen med å velge et slikt design er at man som oftest begrenser seg i tid og rom<sup>5</sup> for å kunne studere en hendelse. I denne oppgavens tilfelle vil denne avgrensingen være ganske bred.<sup>6</sup> Det vil dermed kunne bli en utfordring å gå like dypt som det man kunne gjort om tidsrommet hadde vært snevret inn.

---

<sup>3</sup> Med eksplorativ menes en problemstilling som ønsker å utforske et tema man ikke vet mye om fra før av.

<sup>4</sup> Uventede forhold kan være alt ifra mangel på kilder til endring av problemstilling.

<sup>5</sup> Med tid og rom menes et gitt tidsintervall og sted for undersøkelsen.

<sup>6</sup> Fra 1997 ved utvikling av nasjonale kravdokument for et enhetshelikopter og fram til i dag. (Punsvik, 2021)



Informasjonen oppgaven baserer seg på er samlet inn på to måter. Disse er E-postintervju og dokumentundersøkelse. E-postintervju er mye mindre tidkrevende enn andre typer intervju, da man ikke behøver å transkribere i samme grad. Måten dette har blitt gjort på er ved å sende e-post med den komplette intervjuguiden<sup>7</sup> til intervjuobjektene. Respondentene har så sendt svar tilbake på de fem spørsmålene som har blitt utviklet for oppgaven for å besvare oppgavens problemstilling. Ved denne typen intervju har man enkel tilgang til personer<sup>8</sup>, intervjuet kan foregå over lengre tid og man åpner opp for refleksjon. Svakheter med en slik type informasjonsinnsamling er at intervjuet blir en oppstykket samtale, intervjuer har liten mulighet til å etablere tillit, informasjonen kan bli komprimert og intervjuer har mindre kontroll over hvorvidt man får svar på det man ønsker (Jacobsen, 2015).

Dokumentundersøkelse har en del svakheter, men også fordeler for denne oppgaven. Først og fremst vil en dokumentundersøkelse føre til at forskeren må hente inn data som allerede er produsert for et formål. Dette kan føre til at de kildene man finner ikke beskriver, eller har valgt bort den informasjonen forskeren er ute etter i undersøkelsen. Det kreves også ekstra oppmerksomhet på kildene da det er produsert mye villedende på nett. En styrke med dokumentundersøkelse er at kildene ofte er lett tilgjengelige, og det kreves derfor ikke mye arbeid for å trekke noe fornuftig ut av, i motsetning til et intervju som ofte krever transkribering og prosessering av data. I tillegg er informasjonen man finner i en dokumentundersøkelse allerede prosessert og behandlet, noe som vil gjøre det lettere å forstå og lese (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven har jeg som nevnt ovenfor valgt å bruke E-postintervju og dokumentundersøkelse. Hele oppgaven startet med å sette seg ned og diskutere med veiledere hva de så som en mulig problemstilling for oppgaven. Denne bacheloroppgaven har også blitt skrevet i en periode hvor jeg har jobbet parallelt med annen type undervisning. Oppgaven er et produkt av arbeid for å få fullført bachelorgraden før avreise på fagutdanning i USA. Som en konsekvens av dette valgte jeg i utgangspunktet å gå for en kvalitativ dokumentundersøkelse. Jeg søkte på nett om NH90 og andre problemstillinger, for å finne informasjon til min problemstilling. Mengden av artikler, andre skrevne kilder som omhandlet NH90 og problematikken med innfasingen var stor.

Da dette var gjort måtte jeg velge ut hvilke kilder jeg ønsket å sette søkelys på, og hvilke kilder som var forholdsvis like. De fleste kildene jeg har funnet handler i hovedsak om hvordan

---

<sup>7</sup> Se vedlegg 1 og 2

<sup>8</sup> Spesielt nå under koronapandemien er dette en utfordring.

innfasingen har gått og hva man burde ha gjort og tenker å gjøre. Svært få artikler nevner noe om hvorfor prosjektet ikke er stoppet. Dette gjorde at den valgte problemstillingen fremstod som utfordrende og spennende å belyse. De dokumentene jeg fikk anbefalt av en kilde var dessverre graderte, og derfor ikke mulig å bruke i denne oppgaven.

Som et resultat av mangelfull tilgang på skriftlige kilder valgte jeg også å gå for intervju. Et av intervjuobjektene hadde jeg allerede kommet i kontakt med under søket etter litteratur. Intervjuene fremstår som komplementære til de skrevne kildene. Dette ved at intervju gir mulighet til å gå spesifikt i dybden på å belyse problemstillingen. Jeg henvendte meg først til kontaktene jeg hadde spurt om dokumenter fra, og spurte om de kunne være villige til å delta på et slikt prosjekt. Etter dette utformet jeg en intervjuguide, og sendte denne på e-post til respondentene. I løpet av denne prosessen fikk jeg kun tak i en av de to jeg opprinnelig hadde tenkt å intervju. Dette førte til at jeg fikk en tydelig svakhet i min oppgave med kun ett intervju og førstehåndskilde. Selv om intervjuene var ment å støtte den litteraturen jeg har funnet, så jeg det ikke som hensiktsmessig å kun ha et intervju. Jeg gikk dermed sammen med min veileder og fant enda en person som sa seg villig til å bidra til oppgaven. Dette førte til at jeg måtte skrive en ny intervjuguide<sup>9</sup>, da den nye respondenten kun hadde jobbet med prosjektet i et tidlig stadie. Respondentene vil bli presentert under kildekritikken da de begge har sagt seg villig til å delta med navn.

## Kildekritikk

Kildekritikk er særdeles viktig for å skrive en god oppgave. Uten dette vet man ikke hvorvidt de kildene man benytter seg av er gode og legitime. I denne oppgaven har kildene blitt plukket ut gjennom en dokumentundersøkelse, og gjennom samtaler med veiledere på skolen. Prosessen med å velge ut skriftlige kilder er som beskrevet tidligere fort gjort å gå seg bort i. Dermed er det ekstra viktig å være kildekritisk her. I denne oppgaven har det blitt hentet informasjon fra svært mange forskjellige plasser på internett. Noen av nettstedene det har blitt hentet mest info ifra er *Teknisk Ukeblad*, *Forsvarets Forum*, *Forsvaret.no* og *Riksrevisjonen*. Jeg har i løpet av skriveprosessen ikke valgt å plukke ut et gitt antall kilder, men velger heller å holde det åpent slik at jeg hele tiden kan benytte meg av den nyeste informasjonen om prosjektet. I tillegg har jeg blitt anbefalt forskjellige kontaktpersoner som jeg har benyttet meg av, for å få svar fra primærkilder som jobber innenfor materiellanskaffelsen og prosjektet. Disse to intervjuene har

---

<sup>9</sup> Vedlegg 2

hjulpet meg med å få en bredere forståelse av selve anskaffelsesprosessen, men også gitt meg klare svar på hva de mener er årsaken til at prosjektet ikke har blitt terminert.

Oppgaven kommer til å belyse problemstillingen fra det utøvende og taktiske nivået<sup>10</sup>. Oppgavens intervjuobjekter jobber/har jobbet på dette nivået og dermed er informasjonen herifra. Selv om oppgaven drøftes på dette nivået er det iblant kommentarer som også treffer på det politiske nivå da dette er vanskelig å utelukke.

Artiklene og rapportene benyttet i oppgaven kommer fra mange ulike nettsider/tidsskrifter. Kildene er valgt med omhu og vurdert hvorvidt de bidrar til oppgavens gyldighet. I løpet av kildeutvelgelsesprosessen har det oppstått noen utfordringer. Et eksempel på dette er artikler som er utdaterte, og derfor ikke ser forbedringen innenfor prosjektet de siste årene. I tillegg måtte jeg, som nevnt i metoddelen, søke etter andre personer å intervju da en av de aktuelle intervjuobjektene ikke svarte på hverken mail, mobil eller graderte systemer. Under kommer en beskrivelse på hvorfor de ulike kildene er valgt, hvorvidt de fremstår og er reliable og valide.

### Andre håndskilder

*Teknisk ukeblad* er et tidsskrift om teknologi overalt i verden. Da Forsvaret ofte står for teknologiske nyvinninger skrives det ofte om Forsvaret i deres tidsskrift. Tidsskriftet ble grunnlagt i 1854 og har i senere tid fått priser fra fagpressen. Artiklene oppgaven baserer seg på fremstår også profesjonelle, med sitater fra forsvarspersonell og forfattere står markert. Deres fokusområde, gitt navnet på magasinet, ligger nok mer på det tekniske rundt helikopteret, men magasinet kommenterer de fleste forhold i prosjektet. De kildene som er benyttet til denne oppgaven kommer alle fra samme forfatter. Han beskriver både positive og negative siden ved prosjektet.

*Forsvarets forum* er et magasin på lik linje med *Teknisk Ukeblad*. Deres oppgave er å formidle informasjon og debatt. Magasinet er utgitt på oppdrag fra forsvarssjefen. De er medlem av fagpressen og svært nøye med å rette opp i de feilene de eventuelt trykker. Samtidig skriver de uavhengig i henhold til lov om redaksjonell uavhengighet og ansvar i redaktørstyrte medier. Magasinet kan tenkes å være fordomsfullt siden det er utgitt på oppdrag fra forsvarssjefen.

---

<sup>10</sup> Det utøvende og taktiske nivået er ment som Forsvaret og dets underliggende organisasjoner, altså ikke fra et politisk perspektiv.

På internettsiden, *Forsvaret.no*, finner man informasjon om forsvaret generelt. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av nettsiden for å finne informasjon om NH90 som system, men også noen artikler om NH90 og dets oppdrag. I likhet med de to andre kildene publiserer også Forsvaret.no navn på forfatter og siterer godt fra personell i Forsvaret. Forsvaret.no oppleves å ha en veldig positiv tilnærming til forsvarets materiell, noe som må tas i betraktning.

*Riksrevisjonens rapport fra 2018/19* er en kilde jeg har benyttet meg en del av. Riksrevisjonen har som oppgave å være stortingets kontrollorgan. Ved å lese gjennom diverse regnskap og undersøkelser sjekker de hvordan regjeringen og statsforvaltningen gjør jobben sin. De har på lik linje med forsvarets forum en lov som sier at de skal være uavhengige og selvstendige i deres arbeid. Denne rapporten er skrevet for å avdekke feil og mangler, og kan derfor framstå som ganske negativt ladet.

Finland har også skrevet en rapport, *Finland's Helicopter Program*, som tar for seg deres anskaffelse av NH90. Denne rapporten gir et bredere innsyn i hvordan avgjørelsene ble tatt på politisk nivå. Rapporten er skrevet på etterspørsel fra det finske forsvarsdepartementet. Rapporten er i hovedsak brukt i denne oppgaven for å gi et innblikk i prosjektet fra et internasjonalt perspektiv.

### Førstehåndskilder

De to førstehåndskildene som har sagt seg villige til å bidra til denne oppgaven er Kristian Lund og Tom-Ivar Punsvik. Jeg tok i første omgang kontakt med Punsvik i søken etter dokumenter jeg kunne bruke til undersøkelsen. Da disse viste seg å være graderte benyttet jeg meg av muligheten for å få et intervju med vedkommende istedenfor. Som nevnt under jobber Punsvik til daglig innenfor NH90 prosjektet og vil derfor være en person som sitter på mye informasjon. Lund ble anbefalt av min veileder ved skolen, da han har jobbet med NH90 prosjektet i en tidlig fase, noe Punsvik ikke i like stor grad har. Disse kildene vil bli brukt, på lik linje som andre kilder, til å forsøke å besvare min problemstilling.

Kristian Lund er nå pensjonert offiser. Han jobbet fra 2003 – 2005 direkte med materiellanskaffelser i Forsvaret under forsvarsmateriell. Her satt han som programsjef for materiellanskaffelser innenfor luftdomenet. Hans høyeste utdanning er NATO Defence College Senior Course og han avsluttet karrieren som senior consultant hos Metronor AS. Lund har kun jobbet med prosjektet direkte i to år, noe han også selv nevner i intervjuet. Dette kan føre til at

hans tanker vil være veldig rettet mot NH90 i det tidligere stadiet. Han er heller ikke involvert i prosjektet per dags dato.

Tom-Ivar Punsvik jobber for tiden i funksjonen som A-10 på Rygge. A-10 er stillingen som driver med prosjekter, investeringer og anskaffelser. Han er også prosjektleder og total-prosjekt koordinator NH90. Fra 2015 til 2020 var han senior national representative (SNR) for FMA<sup>11</sup> på NH90 prosjektet i Frankrike. Som SNR var han stedlig representant for FMA hos NAHEMA<sup>12</sup> og NHI. Dette gjør at han i ganske lang tid har vært svært involvert i NH90 prosjektet. Om dette gjør han til en god kilde eller en veldig subjektiv og påvirket kilde er noe som kan diskuteres. De synspunktene han kommer med i intervjuet oppleves fra min side som saklige og gode. Samtidig vurderes alle kilder kritisk slik at oppgaven ikke blir påvirket for mye i en retning. Punsvik legger også vekt på at de meninger og argumenter han har kommet med i intervjuet kun representerer hans personlige meninger og ikke luftforsvarets tanker og meninger.

---

<sup>11</sup> Forsvarsmateriell

<sup>12</sup> NATO Helicopter Management Agency

## Om NH90 prosjektet

I denne delen av oppgaven vil hovedfokuset være å beskrive NH90 prosjektet. Herunder beskrive de ulike innfasingsproblemene Forsvaret har truffet på i løpet av prosessen. Hensikten er å skape en forståelse for NH90 prosjektet som grunnlag for drøftingen. Delen vil redegjøre for NH90 som kapasitet, og grunnlaget for Norges anskaffelse. Dernest vil oppgaven beskrive NH90 prosjektet fra start til i dag. Dette er for å skape en grunnmur som drøftingen kan bygges videre på, og for å vise hvorfor problemstillingen er så relevant.

## NH90 som kapasitet

For å forstå hvorfor NH90 er så viktig for driften av fregatter og kystvakten, må man forstå hvilke arbeidsoppgaver helikopteret er anskaffet for å gjøre. Ubåttrusselen mot Norge og våre havområder har i lang tid vært til stede og økende. Som en liten nasjon med en sikkerhetspolitikk som baserer seg på alliert støtte, er det viktig at vi kan gi god informasjon og beskytte oss til hjelpen kommer. Våre fregatter bidrar i stor grad til denne jobben, både over og under vann. Som med alt annet utstyr har også Norges fregatter begrensinger. NH90s jobb er å fungere som en styrkemultiplikator for fregattene. Det maritime helikopteret skal bidra med deteksjon av ubåter, overflatefartøy og øke rekkevidden på våpenleveranse. Helikopteret skaper også en ekstra buffer og trygghet for fregattene da man kan oppdage og levere våpen mot fartøy utenfor deres våpenrekkevidde, noe som kan være helt avgjørende i en skarp situasjon. Vår kyst er svært viktig, både grunnet ressurser og suverenitet. Det er derfor særdeles viktig å ha det beste på jobb for å forsvare den.

I første omgang var NH90 tiltenkt som et enhetshelikopter som skulle bekle alle helikopterroller i Forsvaret. Man så tidlig at dette var en optimistisk tanke, som kun fungerte i teorien på grunn av særskilte krav og begrensinger. Forsvaret endte opp med å kjøpe inn helikopter som skulle erstatte Westland Lynx som en del av kystvakten, men også for å bekle en helt ny rolle som våpenbærende element på Nansen-klassen fregatter (Lund, 2021).

Fregatthelikoptrene, eller NATO Frigate Helicopter (NFH), er en helt ny rolle i det norske Forsvaret. Disse helikoptrene er ment å operere som en «forlengende arm» for de norske fregattene. Hovedoppgavene til de norske fregattene og NH90 er å drive antiubåtkrigføring og overflatekrigføring. Helikoptrene er det man betegner som en styrkemultiplikator, altså en ressurs om bord som øker fregattens evne til å utføre sine oppgaver.

Å ha et helikopter om bord vil øke sensorrekkevidde og øke responstid på søk over og under vann. Ved å bidra med en luftkapasitet på et sjøfartøy vil man kunne trekke med seg de viktige kjerneverdiene fra luftmakten inn i sjødomenet. Ved hjelp av høyde og hastighet kan man bidra på en enda bedre måte i samarbeidet mellom fartøy både nasjonalt og internasjonalt (Gran, 2020). Torbjørn Bongo sier i en artikkel publisert av NRK at *Uten helikopter mangler fartøyene 20-30 prosent av den kapasiteten de burde hatt* (Mogård, Eriksen, & Brekke, 2020).

Kystvakten er en rolle som har hatt helikopterstøtte i lang tid. Dette har vært svært effektivt da helikopterressursen bidrar til å løse oppdrag innenfor søk og redning, fiskerikontroll, medisinsk evakuering og andre oppgaver. Ved hjelp av redningsmenn og systemoperatører kan man både hente ut, og sette inn personer om bord på skip. Kystvakthelikopteret bidrar også på lik linje med fregatthelikopteret inn i den internasjonale samarbeidsrammen (Forsvaret, 2021).

## NH90 prosjektet grovt beskrevet

Hensikten med denne delen er å gi en kronologisk oversikt over NH90 prosjektet fra start til der vi står per nå. Dette for å forstå hvorfor problemstillingen for oppgaven er relevant og gi en bakgrunn for drøftingen. Det er viktig å forstå forhistorien til NH90 da Forsvaret støtte på problemer og diskusjoner om terminering av prosjektet allerede så tidlig som 2004/2005 (Lund, 2021). Det er også relevant å forstå hvordan de leverandørene man forhandler med er bygget opp, da dette har påvirket vår anskaffelse. Dette vil bli dekket i et eget avsnitt.

Det hele startet da Norge i 1997 skulle utvikle nasjonale kravdokument for anskaffelsen av et enhetshelikopter som skulle levere tjenester til fregatt i antiubåt rollen, kystvakten, redningshelikopter og hærstøtte (Punsvik, 2021). Poenget med et slikt enhetshelikopter var å anskaffe én type helikopter til alt, noe som ville gjøre vedlikehold og samtrening enklere, både nasjonalt og internasjonalt (Suila, 2008). Vurderingen av særnorske krav for å tilfredsstille alle behovene gjorde at man ikke kunne velge og vrake. I tillegg var ikke NH90 prosjektet et frittstående strukturelement<sup>13</sup> slik som de fleste andre materiellanskaffelser. Helikopteret skulle anskaffes som en del av kystvakten og Nansen-klassen fregatter. De skulle erstatte Lynx helikoptrene og i tillegg fungere i en ny funksjon som våpenbærende element på fregattene (Lund, 2021).

---

<sup>13</sup> Ett frittstående strukturelement kan beskrives som en anskaffelse av et eget system som skal fungere som en egen kapasitet. Eksempler på dette er F-35 og P-8 Poseidon.

I 1998 inngikk Norge en avtale som gjorde at anskaffelsen også skulle skje i en fellesnordisk ramme kalt NORDAC<sup>14</sup>. Dette gjorde valgmulighetene enda mindre da de deltagende landene alle hadde sine krav. Norge hadde, som mange andre land, i tillegg særkrav som gjorde at vår modell ikke var lik noen av de andre landenes modeller. Det samme gjaldt for Finland og Sverige. Dette førte til at det eneste alternativet som kunne dekke det behovet forsvaret hadde var NH90.<sup>15</sup> Allerede i 1998 så man tegn til at NHI ikke leverte på tid da de ikke klarte å svare på en forespørsel om alternativer som var sendt ut av den flernasjonale komiteen innen tidsfristen. Vurderingene gikk sin gang og man endte til slutt opp med Sikorsky og NHI som de to valgmulighetene. De aktuelle modellene ble testflydd av nasjonale utsendinger og en siste runde med spørsmål ble sendt til de to selskapene. I 2001 endte man så opp med og kun fortsette forhandlingene med NHI og kontrakter ble skrevet (Suila, 2008).

Når kontrakt var skrevet og avtalene var gjort involverte man NAHEMA som skulle stå for testingen og sertifiseringen i NATO-rammen. Etter denne sertifiseringen var på plass måtte også hver enkelt nasjon teste sine utgaver av helikopteret. De Norske helikoptrene skulle leveres fra 2005 til 2008, men allerede tidlig under testing og produksjon så man at leveransen ville bli forsinket. Etter hvert ble det også presentert løsninger på forsinkelsene i form av midlertidige versjoner (IOC)<sup>16</sup> og fullstendige versjoner (FOC)<sup>17</sup>. NHI kom stadig med nye utsettelse og alternative løsninger, uten at de kunne komme med nye leveringsdatoer.

Da alle helikoptrene skulle vært levert i 2008, ble det klart at de første leveransene ikke kunne begynne før 2010 (Punsvik, 2021). Det første helikopteret kom ikke før 29. november 2011 og i løpet av testingen som ble utført etter mottak i Norge, fant man over 800 feil fra produsent (Dalløkken a, 2020). Da andre IOC-versjonen kom i 2012, fant man også der nesten like mange feil under mottakskontrollen. Fra første leveranse og frem til 2017 fikk Forsvaret jevnt nye helikoptre i midlertidig versjon. I 2017 var det kommet seks helikoptre i IOC versjon til Norge. Man drev stadig med testing og trening, men på det jevne stod fem av seks helikoptre på bakken i påvente av vedlikehold og reservedeler. Da man i 2001 skrev kontrakt så man for seg å få ca. 430 flytimer ut av hver NH90. I 2017 fløy man til sammen med seks IOC-versjoner, 550

---

<sup>14</sup> Nordic Armaments Cooperation

<sup>15</sup> For å faktisk dekke de norske særkravene måtte man gjøre mange justeringer til de to standardmodellene NHIindustries leverte. Dermed var det ikke noe helikopter som egentlig passet til Norges behov, men NHI uttalte at de skulle klare å gjøre disse tilpasningene slik at helikopteret så å si ble skreddersydd etter Norges behov.

<sup>16</sup> Initial Operational Configuration, som er en uferdig versjon man kan teste og utvikle prosedyrer med.

<sup>17</sup> Final Operational Configuration, som er den fullstendige versjonen man skal benytte seg av i operativ bruk.



flytimer. Dette tilsvarer rett over 20% av det man hadde sett for seg. Realiteten var at NH90 ikke kunne levere i nærheten av det man hadde sett for seg (Foss, et al., 2019).

I løpet av 2017 ble det første helikopteret i FOC versjon levert. FOC-versjonen hadde også svært mange feil noe som førte til ytterligere forsinkelser. Riksrevisjonen skriver i sin rapport fra 2019 at det fortsatt på det tidspunktet var problemer og mangler i forhold til det som var avtalt<sup>18</sup> (Foss, et al., 2019). Fra 2017 og frem til i dag har Norge nå totalt fem helikoptre i fullstendig versjon, og seks helikoptre i den midlertidige versjonen. Fire av disse seks er allerede sendt til NHI for å oppgraderes og de to siste står klare i Bardufoss for å oppgraderes til endelig versjon i løpet av 2021. Videre planlegges det også at Norge skal motta tre nye helikoptre i fullstendig versjon i løpet av 2021. Hvor mange av disse som er uten mangler og kan utføre sine operative oppgaver er usikkert. Per dags dato planlegges det at alle helikoptrene skal være levert og oppgradert innen medio 2023 (Punsvik, 2021).

Det er ingen tvil om at det har vært mange utfordringer knyttet til kjøpet og innfasingen av NH90. I dette avsnittet skal jeg kort forsøke å beskrive de utfordringene som blir sett på som avgjørende for at innfasingen av NH90 ikke har gått som planlagt. Den første grunnen er at NHI som organisasjon og leverandør har lovet mer enn de klarer å holde. Dette har ført til omfattende forsinkelser og tekniske utfordringer når helikoptrene har blitt levert. Den andre grunnen er organiseringen av mottaksorganisasjonen her hjemme. NH90 prosjektet har til tider måttet innom svært mange organer<sup>19</sup>, noe som har påvirket fremdriften i prosjektet svært negativt (Punsvik, 2021). Forsvaret har også manglet en overordnet aktør som har vært ansvarlig for samordning og beslutningstaking. Den tredje grunnen er det forarbeidet som ble gjort i forhandlingene med NHI. Flere kilder peker mot at Norge har vært for godtroende og at kontrakten er for dårlig. Også i det nordiske samarbeidet støtte man på utfordringer da alle skulle ha ulike konfigurasjoner. Den fjerde og siste grunnen som er viktig å belyse er mangelen på vedlikehold og reservedeler. NH90 har vist seg å være vedlikeholdskrevende. Dette har ført til en mangel på reservedeler og lokasjoner for vedlikehold, da man ofte har måttet sende helikoptre helt til Italia. Disse fire grunnene er noe som kommer igjen i drøftingsdelen da de har påvirket prosjektet i stor grad.

---

<sup>18</sup> De manglene man så var i første omgang på det elektriske systemet og kablingen som var gjort fra fabrikk.

<sup>19</sup> Eksempler på disse organene er: FMA, Forsvaret, Luftforsvaret osv.

## NHIndustries som organisasjon

For å forstå hvorfor det har vært så mye forsinkelser hos industrien som administrerer og produserer NH90, er det viktig å forstå oppbygningen av NATO Helicopter Industries. Denne oppgaven kommer ikke til å gå i dybden på eksakt hva som har gått galt på industriens side. Hensikten med denne delen er å forklare NHindustries som organisasjon for dermed å kunne belyse hvor deres feil og mangler har oppstått, og hvorfor det har blitt slik.

NATO Helicopter Industries (NHI) er en organisasjon som består av Airbus (Fransk/Tysk/Spansk), Leonardo (Italiensk) og Fokker Aerostructures (Nederland). (NHindustries, 2021) Disse tre selskapene har i lang tid vært bitre konkurrenter innenfor den europeiske luftfartsindustrien. Organisasjonen er som Kristian Lund beskriver den, selvmotsigende som et resultat av denne oppbygningen (Lund, 2021). NHI ble etablert i 1992 for å levere både design, utvikling, produsere, logistikkstøtte, markedsføring og salg av NH90 til NAHEMA og andre kunder (Wikipedia, 2021).

Produksjonen av NH90 er også komplisert da denne har blitt delt hos fire forskjellige fabrikker. Fordelingen er nå:

- *Airbus Helicopters France 31.25% (Engines, Rotors, the Electrical, flight control and the core avionics systems)*
- *Airbus Helicopters Deutschland 31.25% (Forward and centre fuselage, the fuel, communications and avionics control systems)*
- *Fokker 5.5% (Tail structure, doors, sponsons, landing gear and the intermediate gearbox)*
- *AgustaWestland 32% (Rear fuselage, main gearbox, hydraulic system, automatic flight control and plant management systems, power plant and the NFH mission system)*  
(Wikipedia, 2021)

I teorien må et helikopter innom fire forskjellige land og fabrikker for at man skal få fikset eventuelle problemer. Det har vært forsøkt å komme med en løsning på dette slik at landversjonen ble sendt til Tyskland og den maritime versjonen til Fransk/Italiensk side. Dette har gjort prosessen noe lettere da all montering av norske helikoptre nå skjer i Italia, selv om deler må importeres fra andre fabrikker (Lund, 2021).

## Drøfting

En terminering av NH90 har i 2012 og 2017 vært oppe til diskusjon i Forsvarsdepartementet (Dalløkken a, 2020), og skal på nytt tas opp i år. Ingen av diskusjonene har enda ført til at Forsvaret har valgt termineringen, dette av forskjellige årsaker som jeg skal forsøke å belyse i drøftingsdelen av denne oppgaven. Helt siden de første forsinkelsene har det vært skrevet i media om «skandalehelikopteret» NH90. Flere journalister og forsvarsansatte har ytret sine meninger rundt det og det er flere som mener at Forsvaret burde ha, og fortsatt bør, erstatte hele systemet. NH90 anskaffelsen er et omfattende og komplisert prosjekt, det gjør at en løsning på eventuelle problemer som dukker opp også vil være av samme kaliber. Om de journalistene som uttaler seg om prosjektet forstår kompleksiteten og helheten av det, er usikkert.

Som nevnt i innledningen har jeg delt drøftingsdelen inn i fire forhold; økonomi, industri, organisasjon og kapasitet. I løpet av kildestudiene var det fire forhold som skilte seg ut som avgjørende for en eventuell terminering av prosjektet. Derfor har jeg valgt å strukturere drøftingen rundt disse fire. Argumentene for og mot en eventuell terminering er med på å støtte oppunder min drøfting av de fire forholdene.

### Økonomi

Under forholdet økonomi vil det bli belyst betydningen penger har hatt for avgjørelsene som har blitt tatt rundt NH90 prosjektet. Det vil også bli drøftet de ulike analysene som er blitt gjort av både aviser og regjeringen. Når nytt materiell skal anskaffes i Norge er økonomi en svært viktig faktor som hensyntas. Videre vil denne delen omfatte kostnadene med bruken av helikoptret, og kostnader ved en eventuell anskaffelse av et nytt helikopter. Om det er kostnadsbesparende å bytte ut NH90 vil også bli berørt med utgangspunkt i en analyse fra Avis Nordlys.

Ved NH90 anskaffelsen ble det bevilget 8,018 milliarder norske kroner i 2018-verdi (Foss, et al., 2019). I den finske rapporten for NH90 anskaffelsen legges det vekt på at det flernasjonale prosjektet ble iverksatt av politikere i den hensikt å oppnå finansiell vinning og en synergisk anskaffelse. Planen var at dette skulle føre til et godt samarbeid og reduserte kostnader med tanke på vedlikehold og trening i fremtiden. Også i den nasjonale rammen var målet å spare penger. Tanken var at man skulle ha et helikopter for flere funksjoner slik at man kunne redusere kostnader innenfor vedlikehold og drift (Foss, et al., 2019). Det tok ikke lang tid før man forstod at Nordisk samarbeid fungerer bedre på det politiske nivå enn for de som mottok, drifter og

opererer helikopteret (Suila, 2008). På det politiske nivået var en felles anskaffelse av et enhetshelikopter en god idé. Da innkjøpet av NH90 skulle gjennomføres ble resultatet svært annerledes enn det man hadde sett for seg på det politiske nivået, som forklart tidligere i oppgaven. Ønsket om et velfungerende nordisk samarbeid kan også ha påvirket viljen til terminering. Det var en politisk ambisjon om å oppnå noe storslagent, men utførelsen fungerte ikke som planlagt. Om denne ideen har ført til at man i ettertid ikke har valgt å terminere prosjektet fordi helikopteret per dags dato fyller to funksjoner, som kystvakt og fregatthelikopter, er et interessant moment. Denne doble operative evnen har nok vært med på å gjøre beslutningen om å terminere mer utfordrende.

Det har flere ganger vært oppe til diskusjon hvorvidt prosjektet bør termineres, og erstattes med en annen type helikoptre. Regjeringen og Forsvarets Forskningsinstitutt har gjort vurderinger senest i 2020. De har konkludert med at det finnes alternativer som vil kunne øke flytiden og redusere flytimekostnadene. Da vil man klare å oppnå de 5400 timene man opprinnelig så for seg at NH90 kunne fly med nok reservedeler, personell og vedlikeholdsdokker (Hennum & Eggereide, 2018). En lett løsning med disse forutsetningene hadde vært å bytte ut NH90 for å spare penger og øke flytiden. Sannheten er dessverre mer komplisert enn som så, da det ikke finnes et alternativ som kan erstatte NH90 fullt og helt. Dermed blir det nærmest umulig å gjennomføre en fullstendig terminering av prosjektet. Løsningen man ser for seg, ifølge Per Erlie Dalløkken, er å subsidiere med flytimer fra en annen helikoptertype slik at Fregattens og Kystvaktens behov blir dekt (Dalløkken b, 2021). Dette vil føre til enda en utgiftspost som vil føre til at prisen for de operative flytimene vil øke ytterligere.

Et annet forhold knyttet til økonomi er hvorvidt man kan spare penger på å terminere prosjektet. Avisa Nordlys skrev en artikkel i 2017 der de har gjort en utregning på en eventuell terminering. Her kommer de fram til at Norge i 2017 kunne ha spart 11 milliarder norske kroner på å bytte ut NH90 med MH60 Seahawk (Clausen, 2018). Denne utregningen baserer seg på driftskostnader og innkjøpspris, men dette er bare to av veldig mange elementer som må tas med i betraktning når man skal gjøre en slik utregning. Den tidligere sjefen for NH90 prosjektet, Knut Oulie, har også uttalt seg om dette og mener at man i et kost/nytte perspektiv, til fordel kunne ha erstattet NH90 med hylleware<sup>20</sup> (Dalløkken a, 2020). Det de fleste ikke tar med i betraktning er forhold som; leveringstid på et alternativt helikopter, juridiske bindinger i kontrakten med hensyn til tilbakebetaling, handlingsrommet innenfor økonomi og

---

<sup>20</sup> Hylleware blir ikke spesifisert i denne artikkelen, men det kan tenkes at det siktes til MH60 Seahawk fra Sikorsky.

fregattmodifikasjoner (Punsvik, 2021). Dette er bare en brøkdel av de forholdene som også må regnes med når man gjør en slik utregning av kost/nytte. Punsvik mener at et «point of no return» vil være nådd i utgangen av 2021, da man i dette tidsrommet skal ta viktige avgjørelser rundt nødvendige oppgraderinger relatert til flernasjonalt bruk (Punsvik, 2021).

For å oppsummere hvorfor prosjektet ikke har blitt terminert enda på grunnlag av økonomi kommer det fram én fremtredende årsak. I første omgang handler det om at de utregningen som skal gjøres, for å vurdere om det vil lønne seg, er svært omfattende. Det er ikke så enkelt som de har gjort i avisa Nordlys og kun se på faktisk kostnad for materiell og drift. Å gjøre en utregning som stemmer eksakt tror jeg er umulig, da det er mye usikkerhet rundt en terminering. Det er mer usikkerhet rundt en terminering enn det er ved å fortsette i samme retning, både økonomisk og operativt. Driftsprisen vil antakeligvis også gå ned etter hvert som Norge tar helikopteret i bruk. I tillegg må man se det hele i en sammenheng da det ikke kun vil få økonomiske konsekvenser å terminere prosjektet.

## Industrien

Forholdet, Industrien, har allerede delvis blitt forklart i innledningen. Industrien inneholder de aktører som har deltatt med produksjon, design og salg av NH90. Dette vil si NATO helikopterindustri og de selskaper denne organisasjonen består av, og de ulike fabrikkene/vedlikeholdsstedene hvor NH90 har blitt satt sammen og vedlikeholdt.

NHindustries er det mange av artiklene skylder på når det skal forklares hvorfor helikopteret er forsinket, men kan man begrunne hvorfor prosjektet ikke har blitt stoppet med bakgrunn i dette også? Kan det tenkes at kontrakten som ble skrevet var så bindende at Norge ikke klarer å komme seg ut av den, eller at termineringen vil få store økonomiske konsekvenser?

Allerede to år etter at Forsvaret hadde underskrevet kontrakt begynte problemene hos industrien. NHI klarte ikke å holde det de hadde lovet landene som deltok i NATO samarbeidet. Mange land har mottatt helikoptre med tekniske problemer og de har blitt levert altfor sent. NHindustries har gjennom hele prosessen lovet leveranser og tilpasninger de ikke har klart å holde. (Suila, 2008) Selv om man nå begynner å se en ende på prosjektet, har det tatt industrien 13- og snart 14-år ekstra å levere alle helikoptrene i fullstendig versjon. Forsvarsdepartementet har flere ganger vært i kontakt med NHI direkte og stilt krav. Blant annet i mai i 2012 fikk NHI beskjed om at Norge ville vurdere alternativer til NH90 om ikke leveringskvaliteten økte betraktelig. Om dette møtet hadde noen effekt kan diskuteres. Forsvaret ser i ettertid tydelige

tekniske mangler og forsinkelser hos leverandøren. Forsvaret pålegger heller ikke de konsekvensene som ble lovet, noe som resulterer i tomme trusler mot industrien. Det kan også diskuteres om kravene som ble stilt på dette møtet var tydelige nok. Norge sa de skulle vurdere alternativer, men ikke at de ville bytte ut NH90 med det gitte alternativet. Kristian Lund beskriver prosessen ganske godt slik: *NHI lovte, men kan ikke holde, og gjør dermed kundene sine gisler i en situasjon de vanskelig kan komme ut av* (Lund, 2021).

Selv om NHI har lovet mer enn de klarer å holde, har de evnet å levere helikoptre og imøtekomme ulike land slik at de ikke har terminert kontrakten. En stor del av årsaken til at Norge ikke har terminert NH90 prosjektet er at de hele tiden blir lovet nye leveringsdatoer av industrien og Forsvaret har valgt å stole på det. I kontrakten er det også flere virkemidler som kan benyttes om NHI ikke klarer å holde det de lover. Disse har allerede vært tatt i bruk, men det er fortsatt noen igjen. Akkurat hvilke virkemidler det gjelder er ikke spesifisert. Det nevnes i riksrevisjonens rapport at disse virkemidlene kan benyttes av forsvarsmateriell om det oppstår ytterligere avvik fra leverandørens side (Foss, et al., 2019).

Flere involverte på norsk side av NH90 prosjektet mener også at det finnes alternativer som kan erstatte NH90. Sikorsky er per dags dato den produsenten som kan bidra med det beste alternativet<sup>21</sup>, men da de nordiske landene skulle velge helikopter i 1998-2001 valgte Sikorsky å ikke komme med noe tilbud. Dette fordi at da anskaffelsen skulle gjøres fantes det ikke en Seahawk-modell som passet til den arbeidsoppgaven Norge, og andre land, skulle utføre. Det gjør det egentlig ikke i dag heller, men med små justeringer av de norske kravene hadde man kunne fått til en løsning som også hadde passet de norske fregattene (Punsvik, 2021). Hvorvidt denne løsningen hadde vært god nok kan diskuteres, men per dags dato holder man seg til NH90. Å terminere et prosjekt etter at man har skrevet kontrakt med et selskap byr også på utfordringer. Om man velger å avbryte kontrakten og endre de norske kravene, vil man igjen gå inn i en ny utvelgelsesprosess. Her kan alle selskaper som ønsker komme med alternativer, også NHI. Dette vil ifølge Punsvik ha blitt en langvarig og kostbar rettslig prosess med NHI som leverandør av NH90 (Punsvik, 2021).

Det viktigste å ta med videre fra denne delen er utfordringer med kontrakten og alternative industrier. Det er vanskelig å gjøre en vurdering på hvorvidt kontrakten som ble skrevet gjør at man ikke har grunnlag til å terminere den uten å selv lese kontrakten. Samtidig kan noen av årsakene til at man ikke har terminert prosjektet kommer som en følge av rettslige bindinger.

---

<sup>21</sup> MH60-Seahawk.

Norge har også flere virkemidler i kontrakten som kan benyttes dersom leverandøren har ytterligere avvik. Per dags dato finnes det heller ingen annen industri som kan tilby et like godt helikopter, noe som gjør at man låses litt til NH90.

## Organisasjon

Forholdet, organisasjon, beskriver de utfordringer og konsekvenser som har kommet som en følge av Forsvarsdepartementets, Forsvarets, Forsvarsmateriells, Luftforsvarets, Forsvarets logistikkorganisasjons og Sjøforsvarets struktur, handlinger og beslutninger. Organiseringen innad i Forsvaret har i løpet av prosessen vært endret flere ganger. Forsvarsmateriell som tidligere lå under Forsvaret og forsvarssjefen organisatorisk, er nå skilt ut som en selvstendig enhet underlagt Forsvarsdepartementet. Dette har ført til at Forsvaret har truffet på flere utfordringer i innfasingen. Strukturen er som følger: forsvarsdepartementet på toppen, så forsvar og dets ledelse og deretter de andre involverte partene slik som Luftforsvaret, Sjøforsvaret, Forsvarsmateriell og Forsvarets logistikkorganisasjon. Som beskrevet er det mange parter som har vært involvert i prosessen. I dette forholdet vil det bli beskrevet hvordan organiseringen av partene som har vært involvert i materiellanskaffelsen har påvirket en eventuell terminering.

Allerede innad i NATO Helicopter Management Agency så man tendenser til det samme som skjedde med organiseringen i Norge. Suilla skriver i sin rapport at: *the NAHEMA and the customer's several levels of hierarchy, have all contributed to placing several players in the field, although without clear leadership* (Suilla, 2008). Dette sitatet viser hvordan man ved å involvere flere etater og godkjenningsorgan ikke får noe helhetlig ledelse innad i organisasjonen som kan ta avgjørelser. Det har aldri vært en overordnet aktør, og en overordnet sjef som har hatt ansvar for effektiv samordning og beslutningstaking. Dette har ført til en fragmentering av ansvar fordelt utover de ulike organene samt utfordringer i forbindelse med kommunikasjon mellom hvert enkelt organ. Dette har uten tvil vært med på å påvirke styringen av prosjektet og beslutningsevnen til å terminere det. I New Zealand, det landet som har håndtert innfasingen best, ser man at det er en overordnet aktør som har vært suksessoppskriften (Dalløkken a, 2020).

En fragmentert og kompliserende organisering har ført til dårlig eller mangelfull ledelse av prosjektet. Samtidig er det ikke bare lederskap som har manglet i den norske organisasjonen. Blant annet har ikke kravstillingen til leverandøren vært god nok, noe som har ført til at Forsvaret får levert et produkt som ikke er testet godt nok med tanke på driftssikkerhet.

Forsvarsmateriell vurderte i 2017 at de kravene som var blitt stilt i kontrakten, gjorde det slik at man ikke hadde rettslig grunnlag nok til å kunne terminere prosjektet. Riksrevisjonens rapport peker også på at etatsstyringen fra Forsvarsdepartementet har vært for svak. Gjennom hele prosessen har Forsvarsdepartementet fanget opp de feilene som er internt i Forsvaret altfor seint. Dette har ført til at den norske prosjektorganisasjonen fremstår å ha vært reaktiv og i mindre grad evnet å korrigere feil innen tidsfrister som er satt. Knut Oulie sier at han som sjef for prosjektet svært ofte ble sittende med en følelse av passivitet da han opplevde fornektelse av problemer lengre opp i organisasjonen (Dalløkken a, 2020). Passivitet vil være en faktor som kan påvirke beslutningen om en terminering i aller høyeste grad.

For at et prosjekt skal termineres og løses, må prosjektet ha noen som evner å ta de vanskelige avgjørelsene. Det har gjennom hele prosessen vært en passivitet, mangel på lederskap og fornektelse i hele Forsvarsorganisasjonen. I tillegg har ikke Forsvarsdepartementet som etatsstyrer klart å fange opp problemene i organisasjonene under, noe som har fått store konsekvenser. En organisasjon som blir passiv og fornektende vil gjøre det utfordrende for de enkeltindividene som må ta avgjørelser. Det er rimelig å anta at passivitet og fornektelse kan være en del av årsaken til at prosjektet ikke er terminert. Disse faktorene har ikke påvirket prosjektet positivt og kan til tider ha skapt enda flere forsinkelser. Man kan oppsummere det hele med et sitat fra Tom-Ivar Punsvik: *Det jobbes veldig bra i hele organisasjonen, men om det alltid jobbes med de riktige tingene til riktig tid kan diskuteres* (Punsvik, 2021).

## Kapasiteten

Forholdet, kapasiteten, omhandler det tekniske og operative ved NH90 helikoptret. Her vil det bli dekt hvor kapabelt NH90 som system er sett opp imot de tekniske utfordringer og forsinkelser Forsvaret har måttet håndtere. Det vil også bli drøftet rundt hvorvidt det finnes et alternativ som kan dekke behovet Forsvaret har. Dersom det ikke finnes et alternativ, er en eventuell terminering svært urealistisk. Under dette forholdet vil det også bli beskrevet de ulike tiltakene som har blitt gjort for å forbedre og løse vedlikeholds- og reservedels-situasjonen.

Selv om helikoptret er i verdensklasse når det er operativt, har man støtt på svært mange utfordringer underveis. Mange av disse skyldes produksjonen av helikoptret, men også mangel på reservedeler. Eventuelle reparasjoner og utbytninger av deler krever at man har reservedeler tilgjengelig. I mange tilfeller for NH90 har man ikke hatt deler tilgjengelig og flere



delar/helikoptre har blitt sendt helt til Italia for reparasjon. Denne prosessen er tidkrevende og har bidratt til de store forsinkelsene i anskaffelsen.

NH90 er det eneste maritime helikopter som oppfylte alle kravene Norge hadde. Alle de nordiske landene kunne tilpasse modellen til de spesifikasjonene som de ønsket, noe som så veldig lovende ut på papiret. Det å skulle tilpasse en type helikopter til hvert enkelt lands spesifikasjoner krever mye. Norge har lagt til hele seks oppgraderinger<sup>22</sup> til den standard maritime versjonen av NH90 (Dalløkken c, 2016). Dette erfarte NHI etter hvert som de startet produksjonen av helikoptrene, og man så fort at de hadde tatt seg «vann over hodet». I tillegg var helikoptrene ikke blitt testet skikkelig, noe som gjorde at det var svært mye usikkerhet rundt hvordan støttefunksjonene slik som vedlikehold, verktøy, trening osv. kom til å fungere. Selv om det var mange utfordringer, så man stor gevinst i at interoperabiliteten ville være svært god.

I forbindelse med alle tekniske utfordringene man har støtt på har det blitt gjort flere vurderinger på hvordan man skal løse problemet med manglende flytid. Her mener mange at det ville vært et godt alternativ å skrote hele NH90 prosjektet og kjøpe det man kaller for hylleware. Hylleware vil si et helikopter man vet fungerer, det er reservedeler tilgjengelig på kort tid og leveransetiden er kort da varen finnes på «lager». Selv om dette høres ut som et realistisk og godt alternativ er ikke det hele sannheten. Sannheten er den at for å dekke de operative kravene og få den ønskede effekten mellom helikopter og fregatt, så er NH90 det beste alternativet rent teknisk. Dette fordi helikoptret er spesialbygd med de sensorer og instrumenter som kreves i et slik samarbeid. Et av alternativene man har sett på er MH60 Seahawk som er det helikoptret danskene bruker på fregatt. Selv om det virker som et godt alternativ da danskene har hatt suksess med det, mangler det utstyr som Norge krever. Eksempler på dette er flotasjonssystemer og kommunikasjonsmuligheter som kreves for flernasjonalt samarbeid og fregatthelikopterets arbeidsoppgaver og sikkerhet (Punsvik, 2021). Dermed finnes det ikke noe annet helikopter som kan gjøre den jobben NH90 gjør på fregatt og oppnå helt samme effekt.

Forsvaret har de siste årene jobbet iherdig med å få på plass avtaler på vedlikehold og reservedeler. Til tross for at dette er noe som burde vært på plass tidligere, har Forsvaret inngått kontrakt med norske firma for å redusere transportkostnader og usikkerhet rundt internasjonale parter (Dalløkken a, 2020). Hverken Frank Bakke Jensen (Forsvarsminister), Erik Kristoffersen (forsvarssjef) eller Tonje Skinnarland (tidligere sjef luftforsvaret) har mistet troen på NH90 og

---

<sup>22</sup> Oppgraderingen per 2016 er: digital kartløsning, eksterne redningsflåter, forbedret ESM-system, ekstra interne drivstofftanker, mission recorder, hjelmmontert sikt og display (HMSD).

de testene som har blitt gjennomført viser svært gode resultater. Slik beskriver Skinnarland: *NH90 har potensial til å bli en meget god kapabilitet innenfor anti ubåtoperasjoner som vil øke fregattenes operative evne betraktelig* (Dalløkken d, 2020).

Som denne delen av teksten peker på så har det vært svært mange utfordringer med NH90, også på det tekniske nivået. Samtidig må man ikke glemme at helikopteret er spesialtilpasset til den oppgaven det er anskaffet for å utføre. Det er fortsatt usikkert om kun NH90 blir løsningen fremover. Å erstatte deler av kapasiteten er noe som diskuteres og om Forsvaret skal nå de operative flytimene de ønsker er dette helt klart en mulighet. Dermed vil det lite trolig bli en fullstendig terminering av NH90. Sannheten er at det er kun NH90 som kan gjøre den jobben helikopteret er anskaffet for å gjøre på fregatt. Kanskje kommer det andre og bedre alternativer i fremtiden, men per dags dato er NH90 kommet for å bli. Det er bedre å vente på NH90 og etter hvert få et helikopter som kan gjøre den jobben det er anskaffet for på en særs god måte, istedenfor å erstatte det med noe som ikke kan dekke det behovet Sjøforsvaret har.

## Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å besvare problemstillingen: Hvorfor har ikke NH90 prosjektet blitt stoppet? For å besvare dette har jeg innledet oppgaven med en forklaring av hva jeg skal skrive om, og eventuelle avklaringer som må gjøres før oppgavens hoveddeler. I metodekapittelet presenterte jeg de ulike metodene jeg har benyttet meg av for å skape struktur i innhenting av kilder og skriving. Videre ble de ulike kildene jeg har benyttet meg av presentert og vurdert hvorvidt de var valide og reliable. Etter dette gikk jeg over til å presentere NH90 som kapasitet både som helikopter på kystvakt og fregatt. For å få en forståelse og gi en base å drøfte ut ifra gikk jeg igjennom anskaffelsen av NH90 fra kravsetting i 1997 helt fram til status på prosjektet per dags dato. I løpet av denne tiden har det vært svært mange utfordringer. Disse har blitt presentert kort etter beskrivelsen av anskaffelsen. Til slutt har jeg drøftet fire forhold som har gitt grunnlag for å komme med en konklusjon.

Hvorfor har ikke NH90 prosjektet blitt stoppet? Drøftingen har bidratt til å besvare denne problemstilling gjennom bruk av empiri, egne meninger og tanker. Oppgaven vil nå ta for seg en oppsummering av de funnene som er gjort i drøftingen, og dermed besvare oppgavens problemstilling. Hvert enkelt forhold vil ha en egen oppsummering for å strukturere de ulike synene fra drøftingen. Deretter vil den endelige konklusjonen bli presentert.

Det er ofte pengesekken som styrer når avgjørelser om en materiellanskaffelse skal tas. I NH90 sitt tilfelle er det svært vanskelig å regne på et slikt prosjekt da det er mange faktorer som må tas høyde for. Selv om man lett kan kalkulere hvor mye billigere et annet alternativ er sett fra et anskaffelses- og drifts-perspektiv, er det utallig antall andre faktorer som også må regnes med. Antakeligvis vil konsekvensen av dette føre til at utregninger og avviklinger ville tatt så lang tid at status på prosjektet ville vært en helt annen når man hadde kommet frem til konkrete tall og en løsning. Det er også begrensinger på hvor stor risiko man kan ta når det gjelder økonomi, da man har begrenset med midler tilgjengelig.

*NHI lovte, men kan ikke holde, og gjør dermed kundene sine gisler i en situasjon de vanskelig kan komme ut av* (Lund, 2021). Industrien har lovet hvert enkelt land «gull og grønne skoger», men klarer på ingen måte å holde det de lover. Gang på gang har Norge gitt NHI nye sjanser, og helt fram til 2011 kan man nesten fullt og helt skylde på industrien for de forsinkelsene som har vært. Det er ikke urealistisk at Forsvaret ønsker at et prosjekt av denne skalaen skal fungere. Når da NHI kommer med lovnader om forbedring, er det realistisk at Forsvaret holder fast ved innfasingen.

Det norske Forsvaret har vært godtroende og samtidig manglet en overordnet aktør. Gjennom hele prosessen har det vært endringer i organisasjonen, ingen overordnet aktør og manglende ledelse. Forsvaret må også erkjenne at det nordiske samarbeidet kun har fungert godt på det politiske nivået, og ikke under den fysiske anskaffelsen. Selv om mange har jobbet hardt og stått på for prosjektet, har mangelen på en overordnet aktør og ledelse, ført til en passivitet i organisasjon. Allerede da man skrev under på kontrakten så man tendenser til at dette var for godt til å være sant. Dette stemmer delvis, da man i dag sitter med et svært kapabelt helikopter, bare mange år for sent.

NH90 er et fregatthelikopter i verdensklasse som gjør jobben det er bygget for på en utmerket måte. Selv om forsvarer har støtt på svært mange problemer både ved ankomst av helikoptrene og med reservedeler og vedlikehold i ettertid, så viser testflyvninger svært gode resultater. Til tross for dette må noe gjøres for at man skal oppnå det antallet operative flytimer Forsvaret ønsker. Hva som blir løsningen på dette er fortsatt uvisst, men NH90 kommer mest sannsynligvis til å fylle sin rolle som en meget kapabel styrkemultiplikator på de norske fregattene.

Det er svært mye som fortsatt er usikkert rundt NH90 prosjektet. Klarer man å produsere nok flytimer? Vil kostnadene fortsette å øke og reservedelmangelen vedvare? Vil det nordiske samarbeidet bli bedre ved anskaffelsen av NH90? og sist, men ikke minst, hvorfor har ikke prosjektet blitt terminert? Ut ifra oppsummeringen ovenfor ser man at årsaken til dette er sammensatt. Økonomisk tror jeg det har mye med budsjett, utregninger og usikkerhet å gjøre. Det er dyrt og krevende å drive med store materiellanskaffelser i forsvarer, det samme vil det være å terminere de. Fra NHIs side er det mye man kan kommentere, men mange av argumentene her peker mot at prosjektet burde ha vært terminert. Dette fordi Norge gang på gang har blitt lovet mer enn NHI klarer å levere. Samtidig er det fortsatt insentiver igjen i kontrakten, som gjør at Forsvaret fremdeles har litt å gå på ovenfor produsenten. Forsvaret, Forsvarsdepartementet, Forsvarsmateriell, Forsvarets logistikkorganisasjon, Luftforsvaret og Sjøforsvaret har alle vært involvert i denne materiellanskaffelsen. Noe av årsaken til at prosjektet ikke har blitt terminert tror jeg er fordi det ikke har vært et tydelig lederskap som har kunnet ta den tøffe avgjørelsen. En mer samlet og overordnet organisasjon hadde også gjort innfasingsprosessen betydelig enklere. Sist, men ikke minst er NH90 som tidligere beskrevet, et helikopter i verdensklasse. Det at man stadig ser «lys i tunellen», gjør at man fortsetter fremover og jobber seg mot målet, uansett hvor lang tid det tar.

Som avsnittet ovenfor viser er årsaken til at NH90 prosjektet ikke har blitt terminert svært sammensatt. Om jeg skulle ha pekt på et av poengene som mest avgjørende, tror jeg mangelen på et godt alternativ er den årsaken som trer mest fram. Selv om det finnes alternativer, kan ingen av disse utføre alle de oppgavene NH90 er bygget for.

Til slutt er det viktig å påpeke at det finnes svært mange andre aspekter av denne problemstillingen, og at min konklusjon er langt ifra absolutt. Mange av de utfordringene Forsvaret har støtt på har vært uforutsette, og usikkerhet har derfor spilt en stor rolle i hele materiellanskaffelsen. Alle de argumentene jeg har presentert har vært med på å spille en rolle for hvorfor prosjektet ikke er blitt terminert, men akkurat i hvor stor grad er vanskelig å si.

## Referanser

- Arstad, S., & Olsen, Ø. F. (2021). Har halvert ambisjonsnivået for NH90. *Forsvarets forum*, antall sider: 4.
- Clausen, E. H. (2018). Kan dette være løsningen på helikopterutfordringene? *Offisersbladet*, antall sider: 11.
- Dalløkken a, P. E. (2020, Juni 24). NH90-sjef ser seg tilbake: - Vi burde nok ha kansellert helikopterkontrakten da vi hadde sjansen. *Teknisk Ukeblad*.
- Dalløkken b, P. E. (2021). Mens regjeringen vil leie andre helikoptre lover NH90-produsenten bedring. *Teknisk Ukeblad*, antall sider: 4.
- Dalløkken c, P. E. (2016). *Nå kommer det første norske NH90 som kan jakte på ubåter*. Teknisk Ukeblad.
- Dalløkken d, P. E. (2020). Hva kan Norge egentlig få ut av NH90? Varsler ny realitisk gjennomgang. *Teknisk Ukeblad*, antall sider: 4.
- Forsvaret. (2021, Juni 20). *webområde for forsvaret*. Hentet fra Utstyr og materiell - NH90: <http://www.forsvaret.no>
- Foss, P.-K., Pedersen, H., G. R. H., Gjøl, G. K., Lønnum, A., & Gunvaldsen, J. A. (2019). *Riksrevisjonens undersøkelse av anskaffelsen og innfasingen av maritime helikoptre til forsvaret (NH90)*. Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Gran, M. (2020, November 11). *Forsvaret.no*. Hentet fra Aktuelt og presse : <http://www.forsvaret.no>
- Hennum, A. C., & Eggereide, B. (2018). *Ambisjonsnivå for flyging av NH90*. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Lund, K. (2021, Mai 18). (E. Kittelsen, Intervjuer)
- Mogård, L. E., Eriksen, I., & Brekke, A. A. (2020, Juli 28). *nrk.no*. Hentet fra Går mot en løsning for "skandalehelikoptrene" NH90 - etter 19 år: <http://www.nrk.no>

NHindustries. (2021, Juni 22). *NHindustries*. Hentet fra nhindustries.com:

<http://www.nhindustries.com>

Punsvik, T. I. (2021, April 15). (E. Kittelsen, Intervjuer)

Suila, K. (2008). *Finland's Helicopter Programme*. Helsinki: Finland ministry of defence.

Wikipedia. (2021, Februar 4). *Wikipedia*. Hentet fra NHIndustries: <https://no.wikipedia.org>

Wærstad, L. (2019, Januar 28). *Nettavisen*. Hentet fra Vitenskap: <https://www.nettavisen.no>

## Vedlegg 1

### FASE 1: Rammesetting

- **Litt om temaet**
  - Som nevnt i tidligere mailer er dette en bacheloroppgave som har til hensikt å finne ut hvorfor NH-90 prosjektet ikke har blitt stoppet til tross for all kritikken det får i både media og i forsvaret.
- **Hva skal intervjuet brukes til?**
  - Jeg kommer til å bruke intervjuet for å supplere de artiklene jeg har funnet for å drøfte hvorfor prosjektet ikke har blitt stoppet. Samtidig tror jeg at du har mye erfaring innenfor temaet og dette vil hjelpe mye for å finne svar på problemstillingen. Du vil også fungere som en primærkilde blant de andre sekundærkildene jeg har, noe som gjør oppgaven sterkere og mer reliabel.
  - Oppgaven skal være ugradert.

### FASE 2: Erfaringer

- Fortell litt om deg selv og din bakgrunn.
- Når startet du å jobbe med NH-90 og hvor lenge har du gjort det?
- Hva er ditt syn på anskaffelsesprosessen?

### FASE 3: Fokusering

- **3 – 5 nøkkelspørsmål**
  - Hva mener du er årsaken til problematikken med innfasingen (perioden fra underskrevet kontrakt (2001) til i dag) av NH-90 og hvorfor?
    - Organisasjon (Forsvaret, Luftforsvaret, FMA, Skvadronen o.l.), ledelse, leverandør?
  - Hva tror du hadde vært løsningen på disse innfasingsproblemene? Finnes det i det hele tatt en løsning?
  - Hva tror du er årsaken/årsakene til at prosjektet ikke har blitt stoppet?
    - Ingen gode alternativer? dårlig lederskap/ ingen som tørr å ta avgjørelsen (i de forskjellige), tungrodd organisasjon, Økonomi.
  - Hvordan ser du for deg at fremtiden for NH-90 blir?
    - Kommer det en erstatning? I så fall hva? Blir alle helikoptrene flyttet over på fregatt eller fortsetter man som før?



- Om du mener at prosjektet burde ha vært stoppet/endret på, i hvilken fase (årstall)/organisasjon (som beskrevet tidligere) burde dette ha blitt gjort?
  - Er det en intern beslutning? Politisk vs. Taktisk (Luftforsvaret) nivå

**FASE 4: Avslutning**

- Er det noe du ønsker å ta med som du tror kan være viktig for prosjektet som ikke har kommet frem fra spørsmålene?
- Om du kommer på noe senere er det heller ingenting i veien for å sende flere mailer, jeg er mottagelig for alt du ønsker å dele.

Tusen takk for hjelpen!

## Vedlegg 2

### FASE 1: Rammesetting

- **Litt om temaet**
  - Dette er en bacheloroppgave som har til hensikt å finne ut hvorfor NH-90 prosjektet ikke har blitt stoppet til tross for all kritikken det får i både media og i forsvaret.
- **Hva skal intervjuet brukes til?**
  - Jeg kommer til å bruke intervjuet for å supplere de artiklene jeg har funnet for å drøfte hvorfor prosjektet ikke har blitt stoppet. Samtidig tror jeg at du har mye erfaring innenfor temaet og dette vil hjelpe mye for å finne svar på problemstillingen. Du vil også fungere som en primærkilde blant de andre sekundærkildene jeg har, noe som gjør oppgaven sterkere og mer reliabel.
  - Oppgaven skal være ugradert.

### FASE 2: Erfaringer

- Fortell litt om deg selv og din bakgrunn.
- Når startet du å jobbe med anskaffelser i forsvaret og hvor lenge har du gjort det?
- Hva er ditt syn på anskaffelsesprosessen av NH-90?

### FASE 3: Fokusering

- **3 – 5 nøkkelspørsmål**
  - Hvordan foregår anskaffelsesprosesser i forsvaret på en generell basis?
  - Hvordan ser du på anskaffelsen av NH-90 i forhold til andre anskaffelser?
    - F.eks F-35, SAR Queen o.l.
  - Hva mener du er årsaken til problematikken med innfasingen (perioden fra underskrevet kontrakt (2001) til i dag) av NH-90 og hvorfor?
    - Organisasjon (Forsvaret, Luftforsvaret, FMA, Skvadronen o.l.), ledelse, leverandør?
  - Hva tror du hadde vært løsningen på disse innfasingsproblemene? Finnes det i det hele tatt en løsning?
  - Hva tror du er årsaken/årsakene til at prosjektet ikke har blitt stoppet?
    - Ingen gode alternativer? dårlig lederskap/ ingen som tørr å ta avgjørelsen (i de forskjellige), tungrodd organisasjon, Økonomi.

**FASE 4: Avslutning**

- Er det noe du ønsker å ta med som du tror kan være viktig for prosjektet som ikke har kommet frem fra spørsmålene?
- Om du kommer på noe senere er det heller ingenting i veien for å sende flere mailer, jeg er mottagelig for alt du ønsker å dele.

Tusen takk for hjelpen!