



FORSVARET
Forsvarets høgskole

**Tidlig samarbeid med industrien i
investeringsprosjekter – et uforløst potensial?**

En studie av forsvarssektorens konsept for tidlig samarbeid.

Kristine K. Storesund

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høsten 2023

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et intensivt halvannet år ved Forsvarets høgskole. Samtidig har det også vært en kjærkommen periode med fokus på læring, utvidelse av faglig horisont og nettverks- og relasjonsbygging.

Opgavens tematikk ble valgt tidlig i studiet, men problemstillingen har vært under utvikling hele halvannet året. Det har vært en reise i historien, investeringsprosessens finurligheter og læring i organisasjoner. Tidvis har det dukket opp en og annen overraskelse som har gitt oppgaven en litt ny retning. Det har vært givende å fordype seg i et tema som engasjerer kollegaer i hele forsvarssektoren.

Mange har bidratt til det endelige produktet. Først en stor takk til studiegruppen min som har bidratt til mye læring, kjekke dager og kvelder gjennom studieperioden. Dere er gull!

Til mine respondenter og informanter, tusen takk for at dere fant tid til meg i en travel arbeidsdag. Uten deres åpenhet og vilje til å dele erfaring og kunnskap hadde denne oppgaven aldri sett dagens lys.

Takk til kollegaer og medstudenter som har satt av tid til diskusjon, rådgivning og tidvis villedning. Jeg ville ikke vært foruten en eneste av våre samtaler.

Tusen takk til kollegaer, venner og familie som tok seg tid til å lese gjennom utkast av studien. Deres tilbakemeldinger og innspill har vært verdifulle.

Til sist, tusen takk til de tre kjæreste jeg har. Øyvind, Philip og Iselinn har utvist tålmodighet og raushet ved la meg grave meg ned i tilværelsen som student. En ekstra takk til mine barn som har talt ned til levering med meg. De i glede, jeg med tidvis økende puls.

Helt til sist skal det presiseres at alle vurderinger som er gjort i denne oppgaven er mine egne. Jeg er derfor også ansvarlig for eventuelle feil og mangler.

Kristine K. Storesund

Bergen, 19. november 2023

Sammendrag

Den siste forsvarsindustrielle strategien, *Samarbeid for sikkerhet* (Meld. St. 17 (2020–2021)) understreker viktigheten av å videreføre og videreutvikle samarbeid mellom norsk industri og forsvarssektoren i et hurtig skiftende internasjonalt sikkerhetspolitisk perspektiv. Et av fokusområdene er å øke tidlig samarbeid i trekantsamarbeidet mellom Forsvaret, industrien og Forsvarets forskningsinstitutt.

Studiens formål er å bidra med empirisk forskning og kunnskap om forsvarsets konsept for tidlig samarbeid (TISAM). Studien avdekket at det ble utviklet et konsept for TISAM i 2004, men forsvarssektoren lyktes ikke med konsept implementeringen. Dette var med å forme problemstillingen: *I hvilken grad bør og kan TISAM-konseptet revitaliseres for fremtidig bruk i investeringsprosjekter mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri?*

For å besvare problemstillingen ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Spørsmålenes hensikt var å belyse TISAMs opphav og historikk, samt forståelsen av begrepet. Videre har studien sett på dagens bruk og gir innspill til om og hvordan TISAM kan videreutvikles for fremtidig bruk.

Studien har en kvalitativ tilnærming. Det empiriske datagrunnlaget baserer seg på dokumentstudier og muntlige kilder. Det ble gjennomført 12 semistrukturerte intervju og tre møter med personell som innehar kunnskap og erfaring med TISAM. Dataene er analysert ved hjelp av Braun og Clarkes (2006) sekstrinns tematiske analyse.

Studiens funn viser at TISAM som begrep har eksistert i forsvarssektoren siden slutten av 1990-tallet. Selv om det forvitret i perioden fra 2007-2012 er begrepet igjen i bruk i dag. Forsvarssektoren er derimot ikke konsekvent i begrepsbruken og benytter ulike begrep for å omtale TISAM. Mangelen på en etablert beskrivelse eller definisjon av TISAM i forsvarssektoren medfører at prosjekter som får oppdrag om tidlig samarbeid opplever uklarhet rundt rammer, intensjon og målsetning. Likevel viser studien at forståelsen individuelt er omforent uavhengig av stilling i forsvarssektoren eller industrien.

Grunnet en opplevd mangel på forankring og rammeverk utnyttes ikke fordelene TISAM kan gi. Det medfører også at utfordringer ikke mitigeres effektivt og helhetlig i trekantsamarbeidet. Spesielt opplever deltakere i studien at merkantilt fagfelt, per nå, ikke ser og forstår sin rolle i TISAM. Forsvarssektoren har ikke en oversikt over sine TISAM-prosjekter. Dette vanskeliggjør både organisatorisk og individuell læring, samt videreutvikling av TISAM i hele trekantmodellen. Studiens konklusjon tilsier at det er et uforløst potensial i TISAM. Konseptet fra 2004 kan revitaliseres og bør videreutvikles gjennom en helhetlig tilnærming i forsvarssektoren.

Summary

The latest defence industrial strategy, *Cooperation for Security* (Meld. St. 17 (2020–2021)), emphasizes the importance of maintaining and further develop cooperation between Norwegian industry and the defence sector in a rapidly changing international security policy perspective. One focus area is to enhance early cooperation (Norwegian abbr. TISAM) in the tripartite cooperation between the Norwegian defence sector, industry, and the Norwegian Defence Research Establishment.

The purpose of this study is to contribute with empirical research and knowledge about the defence sectors' TISAM concept. The study revealed that a concept for TISAM was developed in 2004, but the implementation of the concept failed. This led to the thesis: *To what extent can and should the TISAM concept be revitalized for future use in investment projects between the defence sector and the Norwegian defence industry?*

To answer the thesis, three research questions were formulated. The purpose of these questions was to shed light on the origins and history of TISAM, as well as the understanding of the concept. Furthermore, the study examined the current usage and provided insights into whether and how TISAM can be further developed for future use.

The study adopts a qualitative approach. The empirical data rely on document studies and verbal sources. Twelve semi-structured interviews and three meetings were conducted with personnel possessing knowledge and experience with TISAM. The data were analysed using Braun and Clarke's (2006) six-step thematic analysis.

The study's findings indicate that the TISAM-term has existed in the defence sector since the late 1990s. Although it declined in the period from 2007-2012, the term is once again in use. However, the sector is not consistent in the use of the term and different phrases are used to refer to TISAM. The lack of an established description or definition of TISAM in the sector leads to projects tasked with early cooperation experiencing ambiguity regarding frameworks, intentions, and objectives. Nevertheless, the study shows that the understanding is collectively shared regardless of position within the defence sector or industry.

Due to a perceived lack of organisational anchoring and framework, the benefits that TISAM can provide are not fully utilized. This means that challenges are not effectively and comprehensively mitigated in the triangular cooperation. Participants in the study particularly feel that the mercantile discipline currently do not see or understand their role in TISAM. The sector lacks an overview of its

TISAM projects. This hampers both organizational and individual learning, as well as the further development of TISAM in the entire triangular model. The study's conclusion suggests that there is untapped potential in TISAM. The 2004 concept can be revitalized and should be further developed through a comprehensive approach in the defence sector.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Aktualisering.....	1
1.2	Formål og utvikling av problemstilling	3
1.3	Avgrensing.....	4
1.4	Begrepsavklaringer og definisjoner.....	4
1.5	Disposisjon	7
1.6	Eget forhold til oppgaven og andre studier	8
2	SAMARBEID MELLOM FORSVARET, FFI OG NORSK FORSVARSINDUSTRI – ET KORT HISTORISK TILBAKEBLIKK	9
2.1	Offentlig privat partnerskap i forsvarssektoren	10
2.2	Forsvarssektorens innovasjonsmodell	11
3	METODE	13
3.1	Design og metodisk tilnærming	13
3.2	Datainnsamling.....	14
3.3	Analysemetode	17
3.4	Forskningskvalitet.....	19
4	TEORETISK RAMMEVERK	22
4.1	Forsvarssektorens strategiske styring av investeringer.....	22
4.2	Forsvarssektorens investeringsprosess	24
4.3	Lærende organisasjoner.....	30
5	TISAM MELLOM FORSVARSSEKTOREN OG NORSK FORSVARSINDUSTRI.....	34
5.1	Opphav og historikk	34
5.2	Dagens bruk.....	46
5.3	Fremtidig bruk.....	59
6	KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER	64
6.1	Videre forskning	65
	Litteraturliste	67
	Figurliste	73
	Forkortelser	74
	Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt	76
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	78

Vedlegg 3: Intervjuguide.....83

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Utvikling, anskaffelse og avhending av materiell har alltid vært en viktig del av opprettholdelse og utvikling av norsk forsvarsevne. Noe materiell har Norge fått fra allierte, noe er anskaffet fra sivil marked eller industri og noe er utviklet i samarbeid med industrien eller internt i forsvarssektoren.

I mars 2021 la Regjeringen frem stortingsmelding 17 (2020-2021) - *Samarbeid for sikkerhet – Nasjonal forsvarsindustriell strategi for et høyteknologisk og fremtidsrettet forsvar*.

Stortingsmeldingens hovedstrategi trekker frem viktigheten av å videreføre og styrke den norske forsvarsindustrien slik at den står sterkere i den internasjonale konkurransen. Forsvarsindustrien må rustes slik at den er i stand til å levere teknologi og kompetanse, samt opprettholde og ivareta nasjonale sikkerhetsinteresser og Forsvarets behov i årene som kommer (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 31). Tidlig samarbeid (TISAM) mellom Forsvaret, Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og industrien er en samarbeidsform som omtales i den forsvarsindustrielle strategien.

Den russiske invasjonen av Ukraina i februar 2022, har medført at evne til forsvar er kommet høyere opp på agendaen i store deler av verden. NATO stiller tydeligere krav til sine medlemsland. NATOs generalsekretær har det siste halvannet året gjentatt klart og tydelig at nasjonene må investere i forsvar og fremtidig forsvarsevne - både for seg selv og NATO. Kravet er at minst 2% av brutto nasjonalprodukt (BNP) skal brukes på forsvar og minst 20% av dette skal gå til investeringer, forskning og utvikling (NATO, 2023). Ved fremleggelsen av forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) i juni 2023 bekreftet forsvarsministeren at Norge har som målsetning å nå NATOs to-prosentmål i 2026. Det fremheves også at vi er på etterskudd med gjeldende langtidsplan (LTP), hvilket har medført at Forsvaret har betydelige mangler for å kunne utruste og utvikle et balansert og framtidsrettet forsvar (Gram, 2023). FMR (2023) redegjør for Forsvarets nåværende svakheter, dagens evner og hvilke behov forsvarssjefens råd anser som prioriteter for å skape et forsvar for fremtiden. Det er behov for økning i volum på allerede eksisterende materiell og personell, kompetanseheving og utdanning, samt nye kapasiteter og utstyr. Dette medfører økt oppdragsmengde knyttet til materiellanskaffelser som delvis allerede er skissert i Fremtidige anskaffelser for forsvarssektoren (FAF) 2023-2030. Denne forespeiler en økt oppdragsmengde for Forsvarsmateriell (FMA), som igjen påvirker resten av forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Målsetningen satt i den forsvarsindustrielle strategien understreker viktigheten av å styrke og videreføre en internasjonalt konkurransedyktig forsvarsindustri. Utvikling, produksjon og

understøttelse av materiell, systemer og tjenester skal ivaretas innenfor åtte prioriterte teknologiske områder (Forsvarsdepartementet, 2023a, s. 4).

I media det siste året har det pågått en debatt om styring i forsvarssektoren. Dette har omhandlet Forsvarets styringsevne, samt evne til å forvalte og omsette en økning i bevilgninger. Både politikere og forsvarsekspertene har uttalt at Forsvarets styring og gjennomføringsevne er for svak, samtidig som det er bred enighet om at Forsvaret må styrkes og videreutvikles for å kunne ivareta norsk suverenitet i fremtiden (G. Johnsen, 2023; NOU 2023: 14, s. 49-51, 70; Stensland & Gagnat, 2023a, 2023b). Mens denne debatten pågår, fortsetter opprustingen og utviklingen av Forsvarets kapasiteter. Forskning og utvikling (FoU), anskaffelser og prosjekter for å utvikle og anskaffe nye systemer og nytt materiell til Forsvaret fortsetter i samarbeid med forsvarsindustrien i henhold til vedtatt LTP og investeringsplaner.

FD understreker i Stortingsmelding 17 (2020-2021) - Samarbeid for sikkerhet, at det utfordrende sikkerhetspolitiske og teknologiske utviklingsbildet medfører et behov for å finne gode løsninger i samarbeid mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Trepertssamarbeidet¹ skal videreføres, samt at tidlig samarbeid og strategisk samarbeid skal gis større fokus og styrkes der det er formålstjenlig (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 15–16).

Ved inngangen til år 2000 ble undergruppe for *Informasjon og etablering av tidlig samarbeid med norsk forsvars- og forsvarsrelatert industri i større materiellprosjekter (TISAM)* etablert, på oppdrag fra Forsvarsdepartementet (FD). I regi av dette arbeidet ble det gjennomført pilotprosjekter, utarbeidet konsept og modellkontrakt for TISAM. I perioden 2007-2012 forvitret dette arbeidet og blir liggende i arkivet (E.N. Warberg, personlig kommunikasjon, 21.09.2023). Tidlig samarbeid med industrien i forsvarssammenheng dukker opp igjen i en artikkel fra FD på Regjeringen sine sider i 2012. Artikkelen understreker at disse tidlige samarbeidene omfatter både planlagte og mulige fremtidige prosjekter i FDs investeringsportefølje. Samarbeidene skal avgrenses og reguleres i egne avtaler mellom Forsvaret og den aktuelle bedriften (Forsvarsdepartementet, 2012).

¹ Se kapittel 2.2 om Forsvarssektorens innovasjonsmodell

1.2 Formål og utvikling av problemstilling

Samarbeid, tidlig dialog og involvering mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien trekkes frem for opprettholdelse av Norsk forsvarsevne og forsvaret. *Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren (2019)*, Prop. 14S (2020-2021) - LTP og Meld. St. 17 (2020-2021) – *Samarbeid for sikkerhet* omtaler samarbeid med industrien som vesentlig for å opprettholde og øke forsvarsevnen. Direktør for forsvarsmateriell trekker frem i plan for virksomhetsåret 2023 (2023a), som et av sine seks målsatte forbedringsområder, at strategisk samarbeid med forsvarsindustri, internasjonale partnere, statlige virksomheter og det øvrige næringsliv skal styrkes. Dette fokuset har blitt stadig mer fremtredende gjennom oppdragene som gis fra FD til FMA i investeringsprosjekter hvor det i større grad stilles krav til tidlig samarbeid (TISAM) og strategisk samarbeid (SSAM).

Innledningsvis i studien var målsettingen å se på problemstillingen gjennom litteraturstudie av styrende dokumenter og se dette opp mot data fra gjennomførte TISAM-prosjekter. Tidlige undersøkelser avdekket at TISAM-prosjekter er vanskelig å identifisere i FMA sitt prosjekthåndteringsverktøy, FID², samt at overordnede rammeverk eller tydelige føringer ikke foreligger for TISAM-prosjekter. Med bakgrunn i dette ble neste alternativ å gjøre en sammenlignende casestudie, med intervjuer av to prosjekter i FMA Maritime kapasiteter (Markap), som er i avslutningsfasen av TISAM. Undersøkelsene videre avdekket, noe overraskende, at FFI gjorde studier på TISAM på slutten av 1990-tallet. I perioden fra 1997 til 2004 ble det utarbeidet et konsept for TISAM-prosjektmodell med tilhørende modellkontrakt. Forskningsrapporter og konseptet er ikke lengre kjent i forsvarssektoren, men har blitt lokalisert gjennom kilder tilknyttet den opprinnelige arbeidsgruppen. Resultatene av arbeidet ble ikke forankret i forsvarssektoren og falt dermed bort. TISAM har altså en lengre historikk enn det de innledende undersøkelsene avdekket. Det har ikke lyktes å oppdrive en oversikt som viser gjennomførte eller pågående TISAM-prosjekter.

Denne oppgaven vil se nærmere på TISAM mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Den vil ta for seg opphavet og historikk, samt dagens bruk av TISAM mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri. Videre vil oppgaven undersøke om og hvordan TISAM kan revitaliseres for å være et fremtidig verktøy i investeringsprosjekter.

² Forsvarssektorens investeringsdatabase

Oppgavens problemstilling er:

I hvilken grad bør og kan TISAM-konseptet revitaliseres for fremtidig bruk i investeringsprosjekter mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri?

Problemstillingen vil bli undersøkt gjennom tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan har TISAM utviklet seg som verktøy i investeringsprosjekter?
2. Hvordan brukes TISAM som verktøy i dagens investeringsprosjekter?
3. Hvordan kan TISAM revitaliseres og videreutvikles for fremtidig bruk i investeringsprosjekter?

1.3 Avgrensning

Forsvarssektoren har til enhver tid en omfattende portefølje med prosjekter over både drifts- og investeringsbudsjett (Forsvarsmateriell, 2023b, s. 15). Det gjennomføres prosjekter med varierende grad av samarbeid mellom forsvarssektoren og industri. Denne studien ser nærmere på investeringsprosjekter hvor forsvarssektoren samarbeider med norsk forsvarsindustri i tidlige prosjektfaser. Det vil si før prosjektene har fått gjennomføringsoppdrag og skal realiseres. For å undersøke tidlig samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri har studien fordypet seg i tidlig samarbeidsprosjekter som pågår eller er i slutfasen. Den setter søkelys på to prosjekter i FMA Markap hvor personellet besitter den nyeste erfaringen knyttet til TISAM. Studien vurderer ikke måloppnåelse i tidlig samarbeidet, men søker å forstå prosessene og bruken. Den går heller ikke inn på andre samarbeidsformer mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Prosjekt Forsvarssektoren 2024 (F24) – *Ny styringsmodell for forsvarssektoren* er ikke vurdert i forbindelse med denne studien, da prosjektet fortsatt er i startfasen (Forsvaret, 2023).

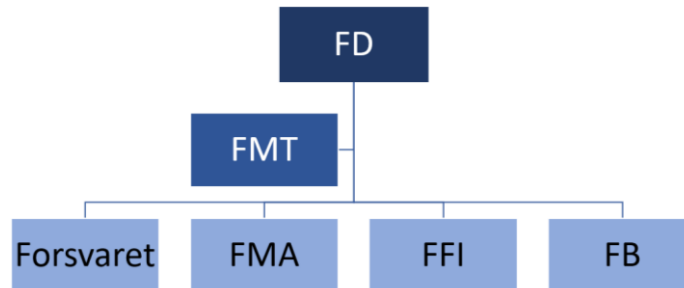
1.4 Begrepsavklaringer og definisjoner

1.4.1 Forsvarssektoren

Den delen av statsforvaltningen som omhandler landets militære forsvar omtales som forsvarssektoren. Sektoren ledes av Forsvarsministeren (FMIN) med Forsvarsdepartementet (FD) som utøvende avdeling. FD er ansvarlig for utforming og iverksetting av norsk sikkerhets- og forsvarspolitik. Dette utøves gjennom de underliggende etatene, Forsvaret, Forsvarsmateriell (FMA), Forsvarsbygg (FB) og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). I tillegg overtok FD forvaltningsansvaret for Forsvarets materielltilsyn (FMT) i 2016. FMT sitt formål er påse at forsvarssektoren følger og ivaretar materiell sikkerheten i henhold til gjeldende lovverk og regler.

Forsvaret består av 13 driftsenheter i tillegg til Forsvarsstaben (FST) og militærmisjonen i Brussel. Forsvaret ledes av Forsvarssjefen (FSJ) (Forsvarsdepartementet, u.å.).

Figur 1: Organisasjonskart over forsvarssektoren

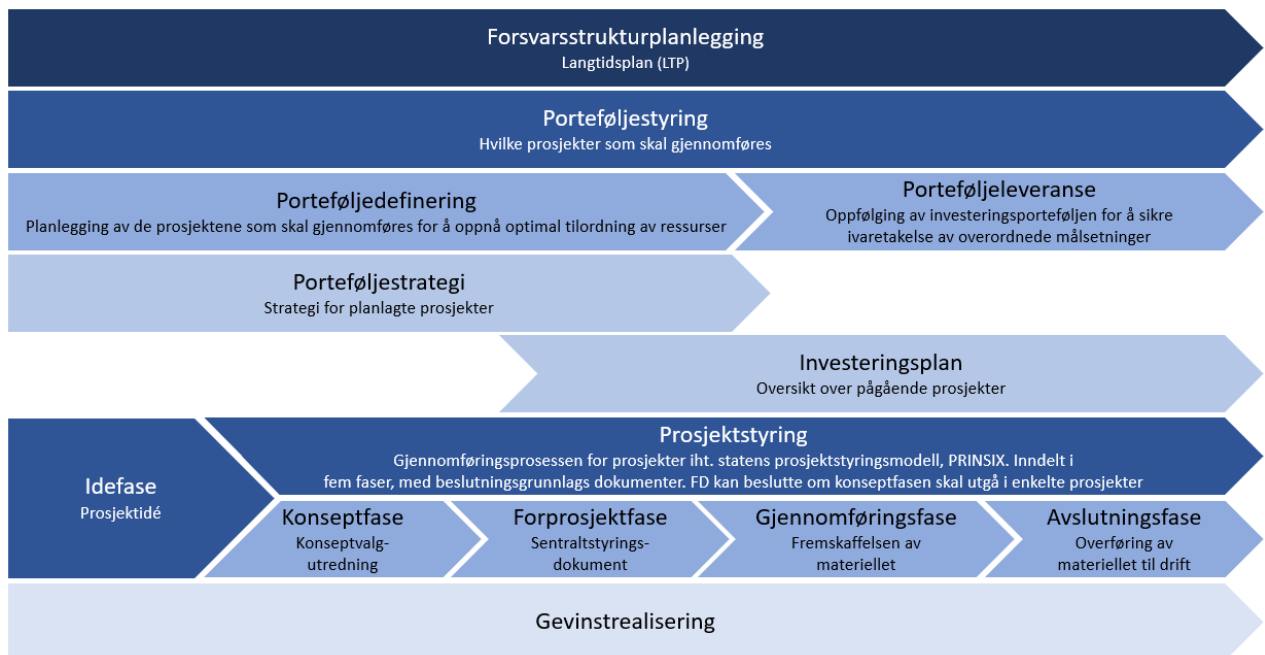


Figur 1 viser en forenklet egenprodusert fremstilling av forsvarssektorens organisering.

1.4.2 Forsvarssektorens investeringsprosess

Investeringsprosessen er forankret i forsvarsstrukturplanleggingen, som er den overordnede strategiske planleggingen av forsvarssektorens langsiktige utvikling presentert i LTP. Investeringene styres gjennom porteføljestyling og prosjektstyring (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 8–10). Prosessen vil bli ytterligere beskrevet i kapittel 4, men visualiseres forenklet i figuren under.

Figur 2: Forsvarssektorens investeringsprosess



Figur 2 viser en egenprodusert fremstilling av investeringsprosessen i forsvarssektoren basert på PRINSIX prosjektmodell (Forsvarsmateriell 2023c).

1.4.3 Norsk forsvarsindustri

Norsk forsvarsindustri omfatter bedrifter som utvikler, produserer og understøtter forsvarsmateriell eller forsvarssystemer med tilhørende teknologi og tjenester - ikke bare nasjonalt, men også internasjonalt. I Norge utgjør basen av forsvarsindustri både små, mellomstore og store bedrifter. De største norske forsvarsbedriftene er Kongsberg Defence and Aerospace, Nammo, Thales Norway og NFM Group. Flere av de små og mellomstore bedriftene er underleverandører til de store, men noen leverer også direkte til Forsvaret (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 16–22).

1.4.4 Investeringsprosjekter

Begrepet investeringsprosjekter brukes i utstrakt grad i oppgaven. Begrepet omfatter prosjektanskaffelser av materiell til forsvarssektoren. Et prosjekt karakteriseres av at det er en engangsaktivitet med klart avgrensede mål innenfor fastsatte budsjett- og tidsrammer. Det skal lede frem til et fastsatt resultat. Arbeidsformen vil i varierende grad utnytte kompetanse og arbeidskraft i linjeorganisasjonen og vil dermed i perioder binde opp en andel av ressursene til involverte etater (DFØ | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, u.å.).

1.4.5 Prosjektstyringsmodell

Prosjektstyring omfatter prosessen for organisering, planlegging og gjennomføring av prosjekter for å oppnå prosjektets definerte mål. Prosjektstyringsmodell i denne oppgaven omfatter prosjektets styring og organisering. Det vil si valg av eierskap, ledelse, samarbeid- og kommunikasjonsformer, rapporteringssyklus og prosjektstyringsverktøy. Begrepet favner ikke valg av anskaffelsesmetode.

1.4.6 Tidlig samarbeid (TISAM) versus strategisk samarbeid (SSAM)

Tidlig samarbeid (TISAM) og strategisk samarbeid (SSAM) er to begreper som tidvis kan være utfordrende å skille fra hverandre. Strategisk samarbeid er også kjent under forkortelsen STRATSAM i forsvarssektoren. Oppgaven fokuserer på TISAM som i flere henseende er forløperen til SSAM. TISAM er et begrep som har flere avgreininger. Siden begynnelsen av 2000-tallet har TISAM vært betegnet som tidlig samarbeid, tidlig integrert samarbeid og tidlig fase samarbeid. I denne studien omfatter TISAM samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri i investeringsprosjekter. Altså ide-, konsept og forprosjektfasen i Forsvarets prosjektmodell, PRINSIX³. I noen tilfeller vil dette samarbeidet videreføres med den eller de aktuelle industriaktørene fra TISAM dersom investeringen skal gjennomføres. I denne studien forstås SSAM som det samarbeidet som etableres etter en TISAM

³ Se figur 2

prosess, når det er besluttet at prosjektet skal gjennomføres. SSAM brukes også som en samlebetegnelse for samarbeidsformer. Når det offentlige samarbeider med det private brukes gjerne betegnelsen «offentlig-privat-partnerskap» (OPP) (Thorsberg et al., 2021, fig. 6.3). OPP omtales kort i kapittel 2.1.

1.4.7 Merkantilt fagfelt

Merkantilt fagfelt har særskilt ansvar for anskaffelsesmyndigheten. I henhold til *Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren* (ARF) § 5-11 punkt 5 har merkantilt fagfelt ansvaret for å utforme og evaluere merkantile og juridiske krav til anskaffelser (ARF, 2014). I denne oppgaven omfatter merkantilt fagfelt alle forhold knyttet til juridiske- og kontraktsforhold i investeringsprosessen. Merkantilsaksbehandler er de individer som utøver dette ansvaret på vegne av forsvarssektoren.

1.4.8 Modellkontrakt

For å understøtte gjennomføringen av tidlig samarbeid ble det utarbeidet en modellkontrakt. Kontraktens formål å gi en veiledning for partene i samarbeidet. Den gir innspill til håndtering av endringer og usikkerhet, samt avklare ansvar og risiko i prosjektene. For å kunne gjøre nødvendige justeringer for å ivareta prosjektenes særegenhet er modellkontrakten utformet med en hovedkontrakt, tilhørende veileder og vedlegg (Forsvaret, 2002).

1.5 Disposisjon

Studien er delt inn i seks kapitler. Kapittel 1 aktualiserer og presenterer problemstillingen. Deretter følger avgrensning og nødvendige begrepsavklaringer og definisjoner. Kapitlet avsluttes med en redegjørelse av eget forhold til oppgaven og tidligere forskning på området. I kapittel 2 gis et kort historisk blikk på samarbeid mellom Forsvaret, FFI og norsk forsvarsindustri. Kapittel 3 redegjør for studiens metodiske fremgangsmåte; herunder identifiserte styrker, svakheter og etiske avveininger. Videre i kapittel 4 presenteres det teoretiske rammeverket. Innledningsvis gis det en beskrivelse av forsvarssektorens investerings- og prosjektstyringsprosess. Under samme kapittel presenteres også relevant teori om offentlig styring, prosjektstyring og organisatorisk læring som nyttes til å analysere og drøfte funn. Kapittel 5 tar for seg en presentasjon av empiri, analyse og drøfting tematisk inndelt med bakgrunn i forskningsspørsmålene. Studiens siste kapittel trekker frem konklusjonene for å svare ut problemstillingen. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

1.6 Eget forhold til oppgaven og andre studier

Søk etter relevante dokumenter og litteratur har blitt gjort i Forsvarets interne systemer og eksternt i regjeringens og stortingets nettsider, Lovdata, Nasjonalbibliotekets sider, Forsvarets bibliotek, Oria, FFIs forskningsarkiv og Bragekonsortiets vitenarkiv⁴. Det har også vært benyttet kontaktpunkter med tilgang til avskjermede dokumentarkiv systemer ved FD, FFI og Forsvarets høgskole (FHS) i et forsøk på å avdekke relevant litteratur.

Forsvaret har i en årrekke gjennomført større investeringsprosjekter. Enkelte mer vellykket enn andre, som kan være medvirkende årsak til å flere har valgt å forske på tematikker knyttet til forsvarssektorens investeringsprosjekter. Søk etter litteratur og avhandlinger gir en god andel treff på studier med tematikk relatert til investeringsprosjekter i forsvarssektoren. Det er derimot ikke funnet oppgaver med hovedtema eller problemstilling knyttet til tidlig samarbeid i investeringsprosjekter mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Det er flere studier knyttet til samarbeidsformer, utfordringer og løsninger, hvor fokuset primært har vært å se på samarbeid og samspill mellom aktørene i selve prosjektgjennomføringen, eller på roller og ansvarsfordeling.

Jeg har selv tjenestegjort som offiser i Forsvaret i 20 år, og har en varierende tjenestebakgrunn. Jeg startet operativt ute på Sjøforsvarets fartøy etter utdanning ved Sjøkrigsskolen. Etter dette har jeg jobbet i ulike staber med øvingsplanlegging, utdanning og personellforvaltning. I tre år jobbet jeg ved Sjøkrigsskolen med praktisk lederskap og veiledning, før jeg i 2020 begynte i FMA som delprosjektleder i et TISAM-prosjekt. I den stillingen har jeg gjennomført prosjektmedarbeider og prosjektleder utdanningen til FMA.

FFI har skrevet flere rapporter om trekantsamarbeidet som berører tematikken rundt samarbeid og samspill mellom de tre hovedaktørene i trekantmodellen, Forsvaret, FFI og industri. Rapportene påpeker flere områder som bør undersøkes ytterligere og understreker at det er områder som bør studeres mer i dybden enn hva disse rapportene har dekket (Bjørk et al., 2018, 2020; Pedersen, 2023). Studien har også avdekket at det ble gjort forskning på tidlig samarbeid på slutten av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet (Warberg, 1997). Det pågår også to relevante studier i regi av FFI. Prosjekt 1625 AFMA III – studiene, *Analysen for Forsvarsmateriell III*, mellom FMA og FFI blant annet på strategisk samarbeid. Studien skal være ferdigstilt ved utgangen av oktober 2024 (Forsvarets forskningsinstitutt, 2021b). Prosjekt 1627 – *Tidligfase materiellinvesteringer (TIMATIN)*

⁴ Omfatter arkivene til 71 norske utdanningsinstitusjoner pr. 27.10.2022

mellom FD og FFI skal etter planen være ferdigstilt ved utgangen av 2024 (Forsvarets forskningsinstitutt, 2021c).

2 Samarbeid mellom Forsvaret, FFI og norsk forsvarsindustri – et kort historisk tilbakeblikk

Forsvarsindustri, FFI og Forsvaret har et tett samarbeid om å utvikle og ta frem produkter for det norske Forsvaret og den norske forsvarsindustrien. På enkelte fagområder har det vært tett samarbeid i en årrekke. Et eksempel på dette er rakettmotorprogrammet som strekker seg tilbake til 1950-tallet og utviklingen av Terne-missilet (Bjørk et al., 2018, s. 15–17; Njølstad & Wicken, 1997, s. 149). Allerede under andre verdenskrig var FFI i sin spede begynnelse. Før krigen baserte norsk krigsteknisk utvikling seg på mindre endringer av allerede eksisterende lisensierte produkter gjort i ingeniørtroppene, ved Marinens verft i Horten, flyplassfabrikkene i Horten og Kjeller, Kongsberg Våpenfabrikk og Raufoss Ammunisjonsfabrikk (Njølstad & Wicken, 1997, s. 23; Terjesen, 2023, s. 220–221). Den norske eksilregjeringen etablerte i mai 1942 Forsvarets overkommandos tekniske utvalg (FOTU), som var forløperen til FFI. FOTU hadde som formål å rekruttere norske forskere og teknologer til militær forskning. Etter frigjøringen i 1945 forsøkte FOTU å etablere seg ved ulike lokasjoner. De fikk etablert seg ved Marinens etablissementer i Horten, samt ved universitetene i Oslo, Trondheim og Bergen. Målsettingen var at de skulle bli en del av de gamle vitenskapelige etablissementene. De ledende representantene for FOTU møtte betydelig motstand mot ideen om å etablere et militært forskningsinstitutt ved de gamle etablissementene grunnet skepsis, kamp om ressurser og finansielle midler. Samtidig var interessen og støtten til FOTUs forskning betydelig fra det politiske miljøet. Den videre utviklingen medførte at FFI ble etablert som eget institutt i april 1946, med eget budsjett, stillinger og forskningsprosjekter. FFI har siden hatt en sentral og viktig rolle innen forskning og utvikling i forsvarssektoren sammen med industrien (Forsvarets forskningsinstitutt, 2021a; Njølstad & Wicken, 1997, s. 28, 43–47).

Siden etableringen av FFI, har en viktig målsetting vært å bidra til den norske industrialiseringen. Dette har vært, og er fremdeles en prioritering politisk (Meld. St. 17 (2020–2021); Njølstad & Wicken, 1997, s. 433). Det amerikanske våpenprogrammets nedtrapping som startet på 1960-tallet, medførte at FFI måtte søke etter andre inntektskilder. Mulighetsrommet fant de i hjemmemarkedet. FFI var blant annet delaktig i omleggingen av Kongsberg Våpenfabrikk i 1960-årene (Njølstad & Wicken, 1997, s. 433). Det forsvarsindustrielle miljøet i Norge var meget lite i forkant av andre verdenskrig, og baserte seg i hovedsak på verftene i Horten, flyfabrikkene i Horten og Kjeller i tillegg til

forsvarsvirksomheten ved Kongsberg Våpenfabrikk og Raufoss ammunisjonsfabrikk (Erlandsen, 2003, s. 21).

Eksilregjeringen i London begynte utviklingen av det norske forsvarsindustrielle miljøet allerede under andre verdenskrig. Etter krigen og den politiske beslutningen om å iverksette *Flåteplanen av 1960*, ble et hjemmemarked for norskprodusert forsvarsmateriell etablert. Denne beslutningen hadde stor betydning for utviklingen av norsk forsvarsindustri, gjennom industrialisering av FFI-utviklede produkter. Dermed utgjorde det norske Forsvaret et betydelig marked for industrien. På politisk nivå var det stemmer som talte både for og imot å bruke forsvarsanskaffelsene for å fremme industriutviklingen. Skepsisen baserte seg på at forholdet mellom forvaltning og industri kunne bli uklare, men den politiske ledelsen var klar på at Forsvarets materiellanskaffelser skulle ta industrielle hensyn. I dette var FFI en aktiv aktør som den største pådriveren i opprettelsen av nye institusjoner og bedrifter, og dermed fremveksten av en norsk høyteknologisk industri (Njølstad & Wicken, 1997, s. 434–437, 442; Terjesen, 2023, s. 220–221).

Samarbeid mellom norsk forsvarsindustri og forsvarssektoren har en lang historikk, men samarbeidet har vært og blir fortsatt omtalt på ulikt vis og med ulike begreper. Et utvalg av begreper som har vært og fortsatt benyttes om samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk industri er: konkurranseutsetting, outsourcing, offentlig privat samarbeid (OPS), offentlig privat partnerskap (OPP), tidlig involvering, tidlig integrert samarbeid og tidlig samarbeid, begge de to siste forkortet TISAM. Konkurranseutsetting og outsourcing vil ikke bli omtalt videre i denne studien, men nevnes siden de ble innført som et virkemiddel i 2002 (St. prp. nr. 55 (2001-2002), Kapittel 4.6). Dette er samme periode som TISAM-konseptet ble utviklet. OPP har et tilstøtende grensesnitt til TISAM og beskrives kort i neste kapittel.

2.1 Offentlig privat partnerskap i forsvarssektoren

FDs *Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren* fremhever:

For å imøtekomme krav til rask tilgjengelighet, deling av ansvar og utnyttelse av kompetanse og samarbeid, må det legges økt vekt på andre fremskaffelsesstrategier enn tradisjonelt kjøp og utvikling, bl.a. løsninger innenfor rammen av offentlig privat partnerskap (OPP, dvs. bortsetting, partnering og offentlig privat samarbeid) og bruktkjøp. (Forsvarsdepartementet, 2004, s. 5)

Dette ble fulgt opp av utgivelsen av *Konsept for Offentlig Privat Partnerskap (OPP)* i forsvarssektoren. Konseptet var en del av en utvikling hvor det var identifisert et behov og potensiale for et tettere samarbeid mellom offentlig og privat sektor. Hensikten med konseptet var å øke fokuset på strategiske områder, forbedre kvaliteten og redusere kostnader. Dette skulle oppnås gjennom å

utnytte de til enhver tids rådende markedsressursene. Samarbeidsformene *Bortsetting*, overlate virksomhetsfunksjoner til eksterne leverandører, *Partnering*, gjensidig forpliktende avtaler og *offentlig privat samarbeid (OPS)*, hvor et leverandørfinansiert produkt leies av det offentlige for en bestemt periode, omfattes av OPP i forsvarssektoren. Felles for alle formene er at Forsvaret definerer krav til kvalitet og ytelse. Den private parten foreslår, utvikler, både alene og i samarbeid med Forsvaret, og leverer løsninger basert på parameterne gitt fra Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2005, s. 4). Offentlig privat samarbeid (OPS) vurderes også i dag som fremskaffelsesløsning, hvis løsningen gir et mer fleksibelt og kostnadseffektivt resultat enn å gjennomføre et investeringsprosjekt (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 5). I OPP benyttes allerede etablerte tjenester og produkter fra industrien. TISAM skiller seg fra OPP gjennom tidlig involvering og felles produktutvikling mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien.

2.2 Forsvarssektorens innovasjonsmodell

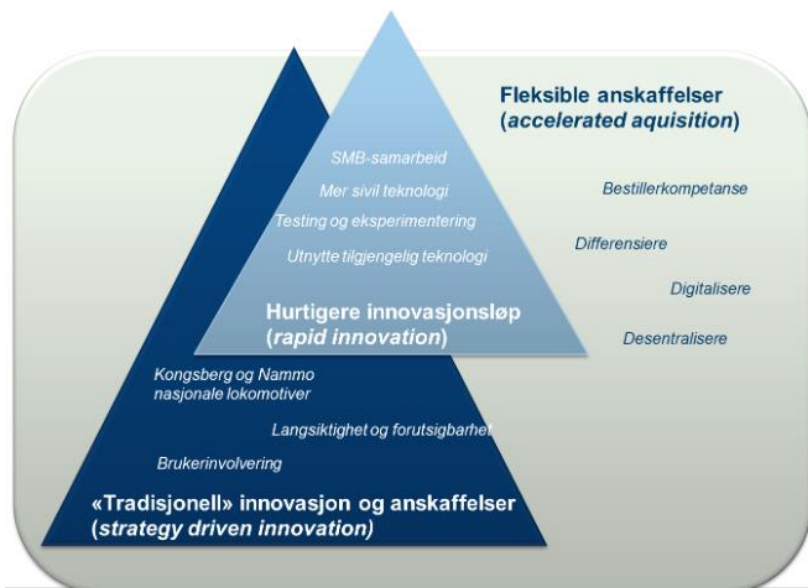
Samarbeid mellom Forsvaret, FFI og industrien har pågått siden andre verdenskrig. De tre partene har sammen utviklet teknologi og materiell tilpasset de norske forholdene. Dette samarbeidet omtales som trekantsamarbeidet og utgjør rammene i Forsvarets innovasjonsmodell, også kjent som trekantmodellen (Bjørk et al., 2018, s. 3).

Samarbeid mellom det private og offentlige har hatt et jevnt fokus siden overgangen til 2000-tallet og flere former for samarbeid har vært prøvd og videreutviklet siden den gang. Viktigheten av å videreutvikle samfunnet, kunnskap og kompetanse vektlegges både privat og offentlig. Store norske leksikon definerer innovasjon som et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på, som er tatt i bruk. Innovasjon i offentlig sektor innebærer å iverksette noe nytt som skaper verdier for både samfunnet og innbyggerne (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 7). I Forsvaret handler innovasjon om å ta i bruk nye konsepter, metoder, teknologier og løsninger, gjerne i nye kombinasjoner i den hensikt å skape en økt operativ evne ved hjelp av mer funksjonelle og kostnadseffektive løsninger (Prop. 14 S (2020 – 2021), s. 68).

Trekantsamarbeidet trekkes frem i stortingsmelding 9 (2015-2016) - *Nasjonal forsvarsindustriell strategi*, som noe regjeringen ønsker videre satsning på. Med bakgrunn i denne ble FFI oppdragsgitt en studie av Forsvarets innovasjonsmodell i 2017. Resultatene ble presentert i FFI-rapport 18/01936. Målsettingen med studien var å samle erfaringslæring fra trekantsamarbeidet i nasjonale utviklings- og anskaffelsesprosjekter for at Forsvaret skulle fortsette å utvikle innovasjonsevnen gjennom tilpasning og videreutvikling av anskaffelsesprosesser og verktøy (Bjørk et al., 2018, s. 9–10).

Trekantmodellen versjon 2.0 er ment å understøtte raskere innovasjonsløp og tilføre ekstra funksjonalitet som tar høyde for tidens utviklingstrekk (Bjørk et al., 2018, s. 29–32).

Figur 3: Trekantmodellen versjon 2.0



Figur 3 viser trekantmodellen versjon 2.0 slik den presenteres i FFI-rapport - Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell (Bjørk et al., 2018 s. 32)

Rapporten oppsummerer i kapittel 8 anbefalte tiltak for de ulike aktørene i trekantsamarbeidet og viser til en videre utviklet trekantmodell.

Regjeringen utga i juni 2020 Stortingsmelding 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Denne gir målsettingene for en effektiv offentlig sektor, som også omfatter forsvarssektoren. Et av tre prinsipper for å nå målsettingene i stortingsmeldingen er at offentlige bedrifter og institusjoner må søke nye former for samarbeid (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 5). Året etter fulgte FD opp med stortingsmelding 17 (2020-2021) – *Samarbeid for sikkerhet – Nasjonal forsvarsindustriell strategi for et høyteknologisk og fremtidsrettet forsvar*. I stortingsmeldingen vurderes trekantsamarbeidet som viktig og vellykket. I kapittel 4.3 oppsummeres suksesskriteriene for modellen. Disse kriteriene omfatter: anvendt forskning og utvikling, langsiktig prioritering og finansiering, synergier mellom nasjonalt og internasjonalt marked, det tette samarbeidet mellom brukere, forskere og industrien, samt de korte kommunikasjons- og beslutningsprosessene i forsvarssektoren.

I 2021 fortsatte FFI sitt arbeid knyttet til videreutvikling av Forsvarets innovasjonsmodell, trekantmodellen versjon 2.0. FFI-rapport 21/01114 kommer med anbefalinger og forslag til tiltak som fremmer hurtig innovasjon og bedre samhandling mellom aktørene i trekantsamarbeidet. Rapporten er del av arbeidet for at Forsvarets innovasjonsmodell skal fungere som helhetlig system for teknologisk innovasjon for trekantsamarbeidet tilpasset vår nasjonale kontekst (Thorsberg et al., 2021). Forsvarets innovasjonsmodell med trekantsamarbeidet er navet i TISAM-prosjekter. Alle aktørene i trekantmodellen har en rolle i utviklingen av Norges forsvarsevne og forsvarssektorens investeringsprosjekter.

3 Metode

Dette kapitlets formål er å gi en beskrivelse av studiens metodiske fremgangsmåte. Studiens design er basert på kvalitativ metode med en abduktiv tilnærming. Dette gjøres ved å undersøke strategiske dokumenter og historiske grunnlagsdokumenter i kombinasjon med møter og intervjuer av personell som har vært tett koblet til prosessene for TISAM både i forsvarssektoren og i norsk forsvarsindustri. Studien søker å kartlegge historisk og nåværende bruk av TISAM, for videre å gi innspill om og hvordan TISAM-konseptet kan revitaliseres og videreutvikles for fremtidig bruk med bakgrunn i studiens funn. Innledningsvis i kapitlet presenteres valg av undersøkelsesdesign og metodisk tilnærming. Videre redegjøres det for datainnsamling og analyse metode. Avslutningsvis gis det en vurdering av studiens forskningskvalitet, samt min rolle som forsker sammen med etiske avveininger knyttet til studien.

3.1 Design og metodisk tilnærming

En studies undersøkelsesdesign omfatter hvilken plan og prosedyre en som forsker velger for å samle inn data, analysere og tolke funn sett opp mot en bestemt problemformulering (Creswell & Creswell, 2018, s. 3). Problemstillingen påvirker derfor hvilket undersøkelsesdesign som er hensiktsmessig for den aktuelle studien.

Det er begrenset med tidligere spesifikk forskning på denne studiens tema, hvilket taler for å ha en eksplorativ utformet problemstilling. En slik utformet problemstilling søker å gå i dybden, samt å være åpen for både uventede og kontekstuelle forhold. Dette krever en konsentrasjon om få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015, s. 64). I studien benytter jeg både skriftlige og muntlige kilder for å kartlegge tidligere bruk av TISAM, samt søke en forståelse av forsvarssektorens rammer for bruk av TISAM som verktøy i investeringsprosjekter. Dette sees opp mot teori knyttet til strategisk styring i offentlig sektor og prosjektstyring og læring i organisasjoner.

Studiens funn om fenomenet TISAM medførte endring i metodisk tilnærming fra induktiv til abduktiv. I en abduktiv tilnærming forsøkes forholdet mellom teori og empiri å holdes balansert ved å bevege seg frem og tilbake for å belyse fenomenet på en best mulig måte (Jacobsen, 2015, s. 35). Ordet empiri, stammer fra det greske *empiria* og betyr erfaring. En definisjon av empiriske data er metodisk innsamlede erfaringer og iakttagelser i definerte fagliges rammer (Nyeng, 2012, s. 25)

Med bakgrunn i studiens tema og problemstillingens utforming er en kvalitativ metode valgt. I kvalitativ forskning benyttes både skriftlige og muntlige kilder for å oppnå en forståelse for et fenomen, en hendelse eller en case. Den kvalitative metoden søker å skape en begrepsdannelse gjennom mangfold i data (Nyeng, 2012, s. 71–73). Studiens forskingsspørsmål og intervjuguide er basert på det teoretiske rammeverket. I tillegg har jeg i studien hele tiden hatt et bevisst forhold til at innsamling av empiri kunne påvirke forskningens retning og presisering. Studiens overordnede formål har vært å oppnå ny kunnskap om TISAM gjennom analyse av empiriske data og teori.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen i studien er gjennomført ved dokumentstudier og intervju med aktuelle kilder. Dokumentstudiene har omfattet en variasjon av dokumenter da TISAM ikke er samlet i et bestemt dokumentformat. Det ble sendt forespørsel til 18 aktuelle respondenter. Intervjuer ble gjennomført med 12 av dem. I tillegg ble det gjennomført tre møter med aktuelle kunnskapskilder. De neste delkapitlene vil gå nærmere inn på gjennomføringen av dokumentstudiene, bruk av muntlige kilder og intervjuer, herunder valg av intervjuobjekter og gjennomføring av intervju.

3.2.1 Dokumentstudier

Å forske på tidlig samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri ved hjelp av styrende dokumenter og data fra tidligere gjennomførte TISAM prosjekter har vært utfordrende. Informasjonen i dag er spredd ut i artikler, stortingsmeldinger, stortingsproposisjoner, lovverk, rapporter og dokumenter knyttet til prosjekter og forskning. Å finne en oversikt over data knyttet til gjennomførte TISAM-prosjekter har vært krevende. Prosjektinformasjonen ligger i interne systemer i forsvarssektoren med tilgangsstyring og er dermed vanskelig å oppdrive og lite tilgjengelig for forskere uten tilgang. Studien har krevd en inngående og systematisk tilnærming for å finne pålitelige kilder om tematikken. Som nevnt i studiens første kapittel, om forhold til andre studier, er det benyttet flere kilder og databaser for å identifisere relevant litteratur og empiri om TISAM. Søkene har medført store mengder treff på enkeltord i åpne kilder, som igjen krever en betydelig innsats for å identifisere og sortere gode og pålitelige kilder med relevant grensesnitt. Dette gjør det utfordrende å samle relevant litteratur og dokumentasjon, da det er spredd over flere arkivsystemer og databaser. Noen av systemene opererer også med skjerming, gradering og tilgangsstyring som

medfører at dokumenter ikke dukker opp i søk eller bare gir innsikt i tittel og ikke innhold. Studien har derfor benyttet ulike kontaktpunkter i forsvarssektoren, forsvarsindustrien og Forsvars- og sikkerhetsindustriens forening (FSI) for å øke bredden i søket etter relevant litteratur og datakilder. Det tas forbehold i studien, om at noe dokumentasjon kan ha vært utilgjengelig grunnet gradering eller andre tilgangsbegrensninger.

3.2.2 Muntlige kilder

Gitt utfordringen med å identifisere og lokalisere kilder om TISAM mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri ble snøball-metoden benyttet for å identifisere både skriftlige og muntlige kilder knyttet til TISAM. Snøball-metoden innebærer at informanter igjen tipser om andre relevante informanter eller kilder til studien (Jacobsen, 2015, s. 82–83).

TISAM-begrepet er, i ulike former, kjent for mange i forsvarssektoren. Dette har medført fortløpende anbefalinger om både skriftlige og muntlige kilder gjennom hele studien. Det er gjennomført møter med aktuelle muntlige kilder, både fysisk og via Teams. Disse muntlige kildene har tidligere hatt en sentral rolle for TISAM. Enkelte av møtene er tatt opp på lydfil etter samtykke og transkribert i etterkant for å sikre korrekt gjengivelse av informasjon. I studien har jeg valgt å benevne de muntlige kildene fra møtene som informanter. En informant er en person med god kunnskap om forskningsfenomenet, og kan ansees som en ekspert (Jacobsen, 2015, s. 178). Informantene anonymiseres på lik linje som intervjuobjektene.

3.2.3 Intervju

Studien benytter kvalitative intervjuer for å støtte oppunder datatilfanget. Intervjuet kan sees på som en meningsutveksling mellom to personer i en samtale om et felles tema, i den hensikt å avdekke kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Hensikten med intervjuene er å gi datagrunnlaget i studien en større dybde, samt å avdekke kunnskap om TISAM som er ervervet gjennom erfaringer. Valget falt derfor på en semistrukturert tilnærming. Det semistrukturerte intervjuet legges opp med en planlagt balanse mellom gitte tema som forskeren søker mer kunnskap og forståelse om, i en åpen spørsmålsform. Dette gir intervjuobjektet mulighet til å snakke fritt om den aktuelle tematikken (Jacobsen, 2015, s. 49–50). I studien er intervjuobjektene benevnt respondenter. En respondent har direkte kjennskap til forskningsfenomenet gjennom egne erfaringer (Jacobsen, 2015, s. 178).

Utvalg av respondenter

Studiens formål avgjør hvem som er aktuelle og relevante respondenter. I studier hvor dokumentgrunnlaget er varierende og gjerne er mangelfullt, er respondenter som kan gi mye og

verdifull informasjon om det aktuelle forskningstemaet viktige (Jacobsen, 2015, s. 180–181). Arbeidet med studien gjorde det klart at valg av respondenter ble påvirket av behovet for informasjon og kunnskap om TISAM i investeringsprosjekter. For å gi studien en helhet og tilstrekkelig dybde var det avgjørende å benytte respondenter fra flere nivåer i forsvarssektoren og fra norsk forsvarsindustri. Utvalget ble delt i to, hvor utvalg 1 omfatter representanter fra forsvarssektoren. Valg av respondenter ble gjort i en kombinasjon mellom nåværende stilling og hvilken rolle de har hatt i tilknytning til TISAM. I utvalg 2 er norsk forsvarsindustri representert. Disse ble valgt for å ivareta forsvarssektorens samarbeids- eller motpartsperspektiv i TISAM. For begge utvalgsgruppene ble enkelte respondenter anbefalt av seksjons- og avdelingsledere. Noen ble utvalgt med bakgrunn i tilknytning til pågående TISAM prosjekter, mens andre respondenter kom til via snøball-metoden.

Gjennomføring av intervju

I forkant av forespørselen direkte til de aktuelle respondentene ble det innhentet godkjenning av avdelingsledere i forsvarssektoren og samtykke fra aktuelle kandidater i norsk forsvarsindustri. Intervjuobjektene ble så kontaktet direkte, via epost, med en forespørsel om å stille til intervju. I eposten fikk respondentene informasjon om bakgrunn, rammer og temainndeling for intervjuet hvis de skulle ønske å stille som respondent. Vedlagt var også det godkjente informasjonsskrivet fra Sikt. Det ble også opplyst om at de 15 hovedspørsmålene kunne tilgjengeliggjøres i forkant ved ønske om dette.

For denne studien ble det utarbeidet en felles intervjuguide for begge utvalgene. Begge utvalg fikk samme hovedspørsmål, men for utvalg 2 ble det lagt vekt på å avklare kunnskap og spørsmål om forsvarssektorens investeringsprosess og PRINSIX sett opp mot deres prosjektstyringsverktøy. Intervjuet var inndelt i inndelt i fire temaer som respondentene fikk opplyst på forhånd. Disse var (1) respondentens egen forståelse av TISAM begrepet, (2) kjennskap til opphav og tidligere bruk, (3) dagens bruk av TISAM i investeringsprosessen og i PRINSIX, samt (4) videreutvikling av TISAM. Hvert tema hadde noen faste spørsmål med supplerende hjelpespørsmål, som hadde som formål å kunne stilles hvis ikke respondenten selv berørte dette i sin besvarelse av hovedspørsmålet. Hjelpespørsmålene hadde også som formål å redusere tematiske avsporinger underveis i intervjuet, noe som kan være en utfordring med en semistrukturert intervjuform.

Intervjuene ble gjennomført i perioden september og oktober 2023, både ansikt-til-ansikt og på Teams. Det var ønskelig med ansikt-til-ansikt intervjuer for å skape en relasjon til respondenten og søke en informasjonsrik og dynamisk kommunikasjon, men på grunn av tidsutfordringer ble også Teams benyttet i noen tilfeller. Ansikt-til ansikt intervjuene ble lagt til respondentens kontor eller

egnet møterom på arbeidsplassen deres, da tematikken for intervjuene har en tilknytning til respondentens stilling eller arbeidssted. Digitale intervjuer var i utgangspunktet ikke ønsket, men grunnet oppdukkende jobbrelevante oppdrag, tidsmessige- og kostnadsmessige begrensninger ved studien, ble det behov for digital gjennomføring for å få gjennomført intervjuene. Ved oppstart av intervjuene ble informasjonen som var tilsendt med forespørselen gjennomgått for å sikre at respondenten var innforstått med sine rettigheter. Punktet knyttet til å kunne bli identifisert gjennom gjengivelse av stilling, avdeling i forsvarssektoren eller bedrift ble også adressert ved oppstart. Respondentene ble også gitt mulighet til å anonymisere utsagn eller informasjon underveis i intervjuet hvis de ønsket det. Samtykke til å ta opp intervjuene på lydfil ble også innhentet ved oppstart og samtlige respondenter har signert samtykke til å delta i studien. Alle respondentene fikk tilbud om å lese gjennom transkribering hvis det var ønskelig. Til tross for at noen intervjuer ble gjennomført digitalt er vurderingen at dette ikke forringet intervjuets resultater. De fleste har blitt godt vant med denne formen for samtaler og møter etter koronapandemien.

3.3 Analysemetode

For å bearbeide og analysere studiens innsamlede data er Braun og Clarke (2006) sin tematiske analyse valgt som verktøy. En av fordelene med verktøyet er at det gir en fleksibel tilnærming til å analysere kvalitative data gjennom å identifisere, analysere og beskrive eventuelle mønstre i det innsamlede datagrunnlaget. En annen fordel med tematisk analyse er at den kan medvirke til å avdekke uforutsette funn og gi uventet innsikt, som gjerne er tilfellet når en forsker på områder hvor det foreligger lite tidligere forskning. De to forfatterne hevder at denne formen analyse også er velegnet for uerfarne forskere da den i teorien er enkel å lære og gjennomføre. Selve analysen gjennomføres i prosess fordelt på seks ulike trinn: bli kjent med dine empiriske data, finne innledende koder, søke etter temaer, gjennomgang av temaer, definere og navngi temaer og til slutt utforme rapporten som trekker ut de mest relevante elementene fra det empiriske datagrunnlaget (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Videre følger en kort gjennomgang av trinnene i den tematiske analysen.

Første trinn er å gjøre seg kjent med datagrunnlaget i studien. Dette ble gjort gjennom dokumentstudier og møter, samt at hvert intervju ble gjennomgått, transkribert og gjennomlest i etterkant. Allerede i denne prosessen begynte jeg å notere ned potensielle temaer og mønstre for å begynne en systematisering av data og skape meg en oversikt. Neste trinn i analysen er å identifisere innledende koder og gruppere materialet for å få en form for orden. Dette ble gjort gjennom å utheve gjentakende ord og formuleringer, samt å gjøre uttrekk av tekst og sitater som ble gjentatt gjennom datasettet. Tredje trinn i analysen er å finne mønstre og samle data som er kodet for å søke

å identifisere temaer som var relevante opp mot forskningsspørsmålene. Metodisk brukte jeg Excel for å holde oversikt og visualisere mønstre og temaer. I trinn fire gjennomgikk jeg de identifiserte temaene og revurderte dem. Jeg gikk her gjennom alle temaer med sine respektive koder for å identifisere dem som hadde relevans og gav temaet mer dybde. Femte trinn innebærer en definering av temaene samt benevning av dem. De identifiserte temaene presenteres i neste kapittel. Analysens siste trinn medfører drøfting av analysen opp mot problemstilling og teoretisk rammeverk. Dette gjøres i oppgavens kapittel 6. Til tross for at den tematiske analysen her er presentert som om den ble utført trinnvis, var prosessen i realiteten mer iterativ mellom de ulike trinnene gjennom hele analysen, da nye aspekter trådte tydeligere frem underveis i prosessen og skapte følgelig behov for å gå tilbake.

3.3.1 Kategoriinndeling

Gjennom prosessen i den tematiske analysen ble de påfølgende kategoriene identifisert. Det er disse kategoriene som gir inndelingen i drøftingen i kapittel 6.

Forskningsspørsmål 1 hadde som formål å få frem opphav og historikk rundt TISAM. Følgende 3 hovedtemaer ble identifisert:

- TISAM begrepsforståelse
- TISAM 1997 - 2007
- TISAM 2012 - 2023.

Forskningsspørsmål 2 knyttes til hovedtemaet dagens bruk av TISAM som gav følgende underkategorier:

- Forankring, styring og måling
- Fordeler og utfordringer

For forskningsspørsmål 3 ble følgende underkategori knyttet til hovedtemaet fremtidig bruk av TISAM:

- Videreutvikling av TISAM

3.4 Forskningskvalitet

Forskningens overordnede hensikt er å identifisere og presentere kunnskap om virkeligheten som er både gyldig og relevant (valid) og samtidig troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2015, s. 15–16). Dette kapittelet presenterer min vurdering av studiens validitet og reliabilitet.

3.4.1 Utfordringer med metoden

Jacobsen trekker frem seks fordeler ved den kvalitative metoden. De tre første er nærhet, åpenhet og relevans. Nærhet trekkes frem fordi en som forsker møter det eller dem som undersøkes på dens premisser og søker et innblikk i den/deres erfaring, kunnskap og meninger gjennom den/deres egne ord. Dette krever at en som forsker må være åpen, da man ikke på forhånd vet hvilken informasjon man vil få. Denne åpne tilnærmingen gjør at en i liten grad kan påvirke informasjonen som deles. Som følge av dette vil den kvalitative tilnærmingen ha en høy relevans, da det er informasjonskilden som definerer den «riktige» forståelsen. På lik linje vil den åpne tilnærmingen gi et nyansert informasjonsgrunnlag, da hver respondent gir sin individuelle fortolkning og forståelse av forholdet eller fenomenet. Den kvalitative tilnærmingen har også en høy grad av fleksibilitet, da funnene som gjøres underveis kan påvirke både problemstillingens utforming og datainnsamlingsmetoden gjennom forskningen (Jacobsen, 2015, s. 129–131).

Den kvalitative tilnærmingen har også noen svakheter. Den mest fremtredende er at forskningen er tid- og ressurskrevende. Dette medfører at en ofte må fokusere på færre undersøkelsesenheter, som får en direkte innvirkning på muligheten til å generalisere resultatene og dermed den eksterne validiteten. En annen utfordring med tilnærmingen er at den gir nyanserike data i stort omfang som kan komplisere analysen. Selv om nærhet trekkes frem som en av styrkene ved den kvalitative tilnærmingen kan den også medføre at en som forsker kommer for nært og evnen til kritisk refleksjon reduseres. Tilsvarende er det med forskningsmetodens fleksibilitet. Denne store graden av fleksibilitet gir rom for at stadig ny informasjon dukker opp, problemstillingen endres og forskeren ender opp med en helt annen undersøkelse og forskningsresultat (Jacobsen, 2015, s. 131–132).

3.4.2 Reliabilitet og validitet

Forskningsreliabilitet påvirkes av hvor robuste undersøkelsene er, og om resultatene oppleves som tillitsvekkende eller til å stole på. En forskning oppnår en høyere reliabilitet hvis andre tidligere studier har gjort de samme funnene, eller at en ny studie med samme fremgangsmåte vil gi tilsvarende resultater (Nyeng, 2012, s. 105–107). Å vurdere kvalitative studiers validitet kan være utfordrende da forskningsmetoden ofte baserer seg på et fleksibelt undersøkelsesopplegg. Det er

derfor viktig at forskeren detaljert redegjør for kontekst og fremgangsmåte for forskningen (Creswell & Creswell, 2018, s. 199–201). Knyttet til dokumentstudier i kvalitativ forskning er den noe lettere å gjenskape enn intervju med henblikk på reliabiliteten. Et intervju vil aldri bli helt likt selv om det gjennomføres med den samme forskeren og respondenten, på samme lokasjon. I så måte er studiens intervjuer et øyeblikksbilde, dermed kan det være vanskelig å vurdere reliabiliteten.

I denne studien har jeg søkt å øke reliabiliteten, spesielt med henblikk på intervjuene, gjennom flere tiltak. Det ble benyttet lydopptak av intervjuene for å kunne ha mest mulig av oppmerksomheten rettet mot respondenten. På den måten kunne jeg fokusere på å være en aktiv lytter og observere ikke bare det verbale, men også det non-verbale språket. Det non-verbale språket kan forsterke uttalelsene som gis, eller i motsatt tilfelle, gi en indikasjon at respondenten ikke er enig med egne uttalelser. Dette gir et grunnlag for å stille oppfølgende spørsmål ved uklarheter eller ønske om ytterligere utdypninger. Intervjuguiden la opp til en åpen spørsmålsstilling for å unngå at mine preferanser skulle påvirke respondenten. I etterkant av intervjuene ble alle intervjuer transkribert i sin helhet for å sikre at innsamlet data fra intervjuet ble registrert så nøyaktig som mulig og sikre en tilsvarende nøyaktighet ved gjengivelse i studien. Min vurdering er at studiens reliabilitet er god.

En studies relevans og gyldighet (validitet) vurderes ut fra flere kriterier. Kriteriene omfatter begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet tar for seg om en «måler det en ønsker å måle» og ikke noe annet (Nyeng, 2012, s. 109). En god begrepsvaliditet ivaretas gjennom en god operasjonalisering og rett bruk av det analytiske rammeverket. Operasjonaliseringen av problemstillingen må være i samsvar med teoretisk rammeverk og begreper som brukes. Et av oppgavens fokus har derfor vært å kartlegge respondentenes forståelse av TISAM.

Intern validitet omhandler hvorvidt resultatene er riktige. Dette omfatter en vurdering om de innsamlede dataene gir en sann representasjon av virkeligheten, og om forskeren igjen gir en sann representasjon av dataene (Jacobsen, 2015, s. 228–237). For å sikre denne studiens interne validitet fikk alle respondenter i forkant av studien informasjon om studiens bakgrunn og formål. Dette var også åpningstema i hvert intervju for å sette det i kontekst og for å undersøke respondentenes utgangspunkt ved oppstart av intervjuet. Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble også gjort kjent sammen med den tematiske inndelingen i intervjuet. Dette for at respondentene i forkant kunne reflektere gjennom egen erfaring og relasjon til studien. Med en semistrukturert intervjuform sikrer man at alle respondenter får samme spørsmålsstilling samtidig som det åpner for oppfølgende spørsmål hvis besvarelsen havner på et sidespor.

Studiens utvalgsstrategi knyttet til informanter og respondenter er også med på å styrke studiens interne validitet. Jeg som forsker har vært bevisst på at bruk av snøball-metoden kan resultere i

anbefalinger av respondenter som har like meninger om tematikken, og har derfor aktivt undersøkt om det finnes respondenter med andre meninger. Ved å benytte respondenter fra politisk, strategisk og prosjektnivå i forsvarssektoren, og fra norsk forsvarsindustri med kjennskap og kunnskap til TISAM ivaretas en bredde som mitigerer dette. Spennet i respondenter gir en empirisk bredde gjennom ulike perspektiver ut fra deres rolle i forbindelse med TISAM. Med bakgrunn i dette vurderer jeg at studien gir et riktig bilde av TISAM mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri.

Ekstern validitet er et mål på studiens overførbarhet og om det en har undersøkt kan generaliseres til å omfatte annet enn det en faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Gitt at en kvalitativ metode normalt søker å forstå et fenomen i dybden, har den som regel ikke til hensikt å generalisere funn (Jacobsen, 2015, s. 89–90). Siden studien baserer seg på et begrenset utvalg informanter og respondenter er grunnlaget noe svakt til å generaliseres. Funnene vurderes likevel ha relevans for fremtidig TISAM mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri. Samtidig er noen funn også relevant for andre samarbeidsformer utover TISAM da de omhandler samspill mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri.

3.4.3 Forskningsetikk

For at en forsker skal behandle personopplysninger i forbindelse med et forskningsprosjekt kreves det en godkjenning fra Sikt. Godkjenningen søkes digitalt via eget meldeskjema og skal sikre at behandling av personopplysninger i forbindelse med forskning er i tråd med gjeldende lover og regler. Enhver opplysning som kan knyttes til en person er å anse som personopplysning i henhold til spesifiseringen til Sikt (Sikt, u.å.). I tillegg skal forskning som innhenter personopplysninger knyttet til personell i Forsvaret, søke Forsvarets Forskningsnemd om tillatelse til dette. Studien har fått godkjenning fra begge overnevnte instanser.

Alle respondenter fikk informasjon knyttet til deres personvernsrettigheter i forespørselen om å stille til intervju. Deler av denne informasjonen ble også gjennomgått ved innledningen til intervjuet. Muligheten for å identifisere omtalt avdeling/seksjon for lesere av studien med kjennskap til aktuelle avdeling/seksjon ble også innledningsvis adressert. Respondentene fikk videre opplyst, selv om de samtykket til å delta på intervju og at avdeling/seksjon eller bedrift kunne oppgis i oppgaven, at de kunne holde enkeltutsagn anonymt hvis de ønsket dette.

Grunnet utfordringer med nylig innførte begrensninger på FO635⁵ knyttet til opptaksfunksjon på mobil, samt utilstrekkelighøytaler funksjon på utlevert skole-PC ble privat mobil, i flymodus,

⁵ FO365 er Forsvarets office365-løsning.

benyttet som lydopptaker. Lydfilen ble umiddelbart etter intervju overført til FO365 og lagret på privat område i Onedrive som er passordbeskyttet og deretter slettet fra mobilenhet. Lokasjonen på Onedrive er det bare jeg som forsker som har tilgang til.

3.4.4 Å forske på egen organisasjon

Å forske på tematikk i egen organisasjon er et utbredt fenomen. Bakgrunnen for dette er at en som forsker gjerne benytter anledningen til å undersøke fenomener som berører aktiviteten eller organisasjonen en selv er en del av. Ved forskning nær eget virksomhetsområde er det viktig med en bevissthet rundt hvilke fordeler og ulemper som kan følge med. Å være en «insider» kan gi en enklere informasjonstilgang, samt at du som forsker har forkunnskap og kjennskap som er fordelaktig når kvaliteten på informasjonen skal vurderes. På den andre siden kan det å være «insider» medføre en forutinntatthet som kan hemme et åpent syn på informasjon og funn som gjøres i forskningen (Jacobsen, 2015, s. 56–57). For å mitigere min egen påvirkning som forsker i denne studien har jeg tilstrebet å ha en variasjon i informanter og respondenter både internt i forsvarssektoren og eksternt fra forsvarsindustrien. Dette gjør at tematikken kan vurderes også utfra eksterne. Jeg har også aktivt sparret med veileder og andre med-forskere ved Forsvarets høgskole som har lite eller ingen forkunnskap om TISAM som fenomen. Dette for å øke min bevissthet knyttet til egen forutinntatthet som kunne påvirke forskningen.

4 Teoretisk rammeverk

I denne studien søkes problemstillingen belyst ved bruk av teorier knyttet til ledelse og styring i offentlig sektor og prosjektstyring. Dette kapittelet vil derfor redegjøre for forsvarssektorens strategiske styring knyttet til investeringsprosesser, Forsvarets investeringsprosess samt statens og Forsvarets prosjektmodell. Videre vil kapittelet se nærmere på læring i organisasjoner som grunnlag for hvordan forsvarssektoren innfører og tar i bruk nye konseptmodeller og videreutvikler prosessene knyttet til investeringer gjennom erfaring og kontinuerlig forbedring.

4.1 Forsvaresektorens strategiske styring av investeringer

FD leder forsvarssektoren og har det overordnede ansvaret for utformingen og iverksettingen av norsk sikkerhets- og forsvarspolitik. Departementets ansvarsområde omfatter også overordnet styring og kontroll av virksomhetene til underlagte etater. Hovedlinjene presenteres gjennom stortingsmeldinger som rammeverk for den langsiktige utviklingen av fredsorganiseringen, krise- og krigsorganisering, samt personellpolitikk og anskaffelse av materiell. FD trekker inn den kompetanse og utredningskapasitet som de underliggende etatene besitter ved behov (Forsvarsdepartementet, u.å.). Planen for forsvarssektorens strategiske utvikling gis ut hvert fjerde år og omtales som

forsvarssektorens LTP. Den utarbeides av FD IV, avdeling for forsvarspolitik og langtidsplanlegging. Avdelingen er både forsvarsministerens og forsvarssjefens strategiske planleggingsstab. FD IV gir de politiske rammene for, og styrer prosessen knyttet til utarbeidelsen av FMR som er grunnlaget for utviklingen av LTP (Wroldsen, 2014, s. 220, 230).

Utarbeidelse av strategier er en krevende prosess. Tidligere forsvarssjef, Sverre Diesen, har definert strategi som komplekst, dynamisk, sektorovergripende og langsiktig, (Diesen 2012, s. 7-8, gjengitt i Johnsen, 2014, s. 23). Føringerne for hvilken retning den strategiske forsvarsutviklingen skal bevege seg i presenteres i LTP. Arbeid med langtidsplaner innebærer å finne de organisatoriske løsningene som balanserer ulike sær- og sektorinteresser i et langsiktig perspektiv. Aktiviteter må samordnes innen tre ulike retninger; politisk styring, administrativ styring, samt profesjonsfagligstyring. Disse kan være vanskelig å forene og realisere. Den politiske styringen påvirkes av den gjeldende parlamentariske situasjonen. Den administrative styringen favner organiseringen av planleggings- og beslutningsprosesser i henhold til forvaltningspraksisen, mens profesjonsfagligstyring omhandler ekspertkunnskapsbehovet og spesielle faglige vurderinger (Thorsvik, 2014, s. 91–94).

Gjeldende LTP (2020) for forsvarssektoren fokuserer på en videre styrking og modernisering av Forsvaret. Nye kapasiteter skal tilføres og antallet ressurser knyttet til anskaffelser, drift og vedlikehold skal økes. Parallelt med dette gir Stortingsmelding 17 (2020-2021) føringer for den forsvarsindustrielle strategien. I tillegg til dette økes nå bevilgningene til Forsvaret og vi skal øke antallet investeringer etter mange år med kutt og nedskjæringer (Forsvarsdepartementet, 2023b). Det er behov for å redusere tiden og effektivisere investerings- og prosjektprosessene i lys av de raske endringene i verdensbildet og de truslene det medfører (Forsvaret, 2023).

FD VI Investering ble etablert 1.februar 2019 med styringsansvaret for blant annet materiellinvesteringer og materiellforvaltning. Avdelingen er delt inn i fire seksjoner i tillegg til kampflyprogrammet og Senter for integritet i forsvarssektoren (SIFS). De fire seksjonene er delt inn i materiell, eiendom, bygg og anlegg, ressurs-, materiell- og industrisamarbeid, samt porteføljestyling (Forsvarsdepartementet, u.å.).

Figur 4: FD VI organisasjon



Figur 4 er en egenprodusert oversikt over FD VIs organisering i avdelinger med tilhørende ansvarsområder (Forsvarsdepartementet, u.å).

4.2 Forsvarektorens investeringsprosess

Investeringsprosessen i forsvarssektoren er illustrert i figur 2. Prosessen omfatter den helhetlige forvaltningen av sektorens investeringer og forvaltes gjennom delprosessene porteføljestyring og prosjektstyring.

4.2.1 Porteføljestyring

A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide) (2017) definerer portefølje som «programmer, prosjekter og operasjoner som administreres som en gruppe for å oppnå strategiske målsettinger» (Project Management Institute, 2017, s. 15). Videre beskrives porteføljestyring som sentralisert forvaltning av en eller flere porteføljer for å ivareta strategisk mål oppnåelse (Rolstadås, 2011, s. 10).

Målsettingen med porteføljestyring er å sikre at investeringene planlegges og gjennomføres slik at forsvarssektoren har en optimal tilordning av ressurser, at investeringene gjennomføres kostnadseffektivt og at gevinstene blir realisert i henhold til de strategiske planene. Porteføljestyring

består av to delprosesser; porteføljedefinering og porteføljeliveranse (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 8).

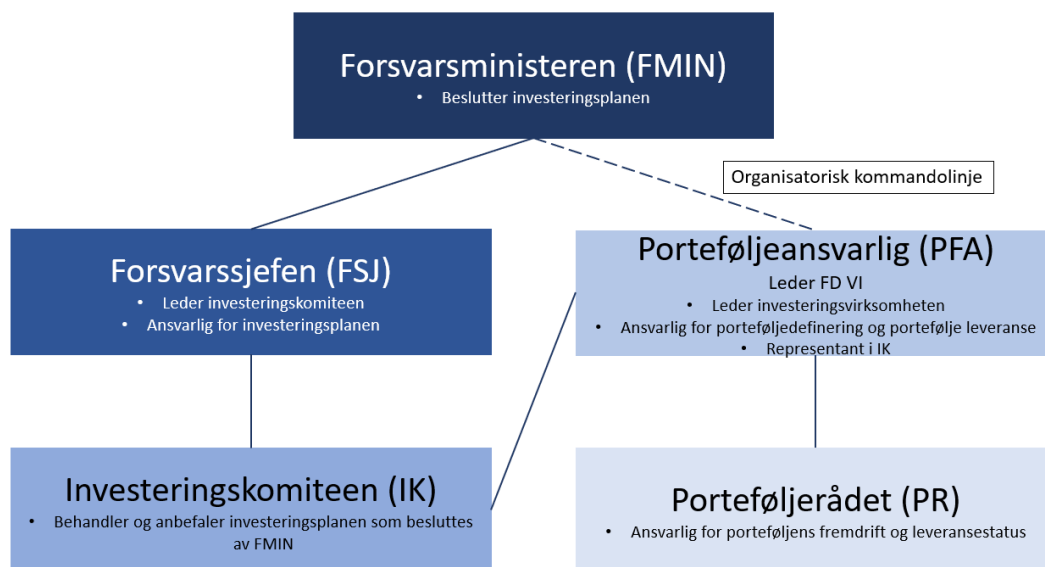
Porteføljedefinering innebærer planlegging av hvilke prosjekter som skal gjennomføres. Dette presenteres gjennom to produkter. Porteføljestrategien som er det overordnede strategidokumentet for fremtidige investeringer, og investeringsplanen som gir oversikt over pågående prosjekter og planen for fremtidige prosjekter. Investeringsplanen behandles av investeringskomiteen og gir videre anbefalinger til politiske ledelse (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 8).

Porteføljeliveranse omfatter oppfølgingen av investeringsporteføljen. Prosessen har som formål å sikre ivaretagelsen av overordnede målsettinger, gjennom å fokusere på risiko for allerede iverksatte prosjekter, slik at etaten samlet kan iverksette tiltak når man ser hele porteføljen under ett (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 8).

Roller og ansvar i porteføljestyling

Hvilke prosjekter som skal gjennomføres, styres gjennom porteføljestylingen i forsvarssektoren. Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren (2019) gir en beskrivelse av roller, ansvar og myndighetsfordeling knyttet til porteføljestyling som illustrert i figuren under.

Figur 5: Roller og ansvar i forsvarssektorens porteføljestyling



Figur 5 er en egenprodusert fremstilling av roller og ansvar i forsvarssektorens porteføljestyling (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 11-13).

4.2.2 Prosjektstyring

Prosjektstyring innbefatter prosjektgjennomføringsprosessen for det enkelte prosjekt, for å sikre at prosjektet gjennomføres i henhold til det oppdraget som er gitt (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 5). Relasjonen mellom prosessene knyttet til prosjektstyring og porteføljestyling foregår gjennom oppdrag, beslutninger ved faseoverganger, håndtering av endringer og terminering (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 9).

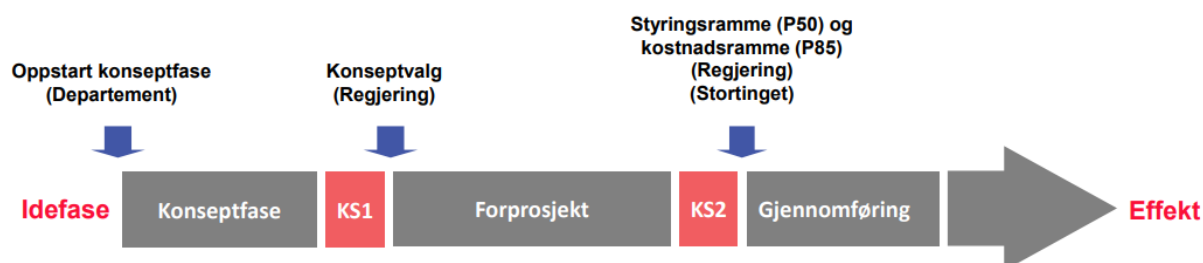
Prosjektstyring er en del av det å drive prosjektledelse, det omfatter planlegging og oppfølging av prosjektet, men også organisering, tilrettelegging, samt tildeling og forvaltning av ressurser (Rolstadås, 2011, s. 7). Enkelt beskrevet innebærer prosjektstyring å klarlegge prosjektets fundament, planlegge, organisere og følge opp prosjektarbeidet (Andersen et al., 2016, s. 20; Rolstadås, 2011, s. 55–56). I Forsvarets prosjektmedarbeiderutdanning innebærer prosjektstyring å balansere kvalitet, kostnader og tid innenfor de rammer og forventinger som er gitt knyttet til prosjektet (Metier OEC AS, 2020).

Forsvarets modell for prosjektstyring følger statens prosjektmodell som er definert i Rundskriv R-108/23 (2023) - *Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten* (Finansdepartementet, 2023).

Statens prosjektmodell

Det er statens prosjektmodell som stiller krav til metodikken og kvaliteten når større statlige investeringer skal utredes. Hensikten er å gi klare rammer for prosjektgjennomføringen og sikre at prosjektene har et godt utredet beslutningsgrunnlag (Finansdepartementet, 2023, s. 1). Store statlige investeringsprosjekter skal gjennomføres faseinndelt som vist i figuren under.

Figur 6: Statens prosjektmodell



Figur 6 er en kopi av figur 4.2 i Rundskriv R-108/23 (Finansdepartementet, 2023, s. 5).

Det tidligste arbeidet gjennomføres i idefasen, før prosjektet er en realitet. Fasen har til hensikt å avdekke om definerte samfunns mål kan oppnås gjennom fremsendt behov. Hvis idefasen

identifiserer et reelt behov vil arbeidet gå videre til konseptfasen, hvor det utarbeides en konseptuell løsning for å dekke behovet. Konseptfasens målsetning er å ta frem et godt beslutningsgrunnlag, konseptvalgutredning (KVU), som viser en dokumentert og sporbar sammenheng fra det identifiserte behovet i idefasen, til valg av løsning. Utredningen skal også gi en beskrivelse av prosjektets samfunns- og effektmål. Beslutningsgrunnlaget skal så gjennom en ekstern kvalitetssikring (KS1) før regjeringen foretar et konseptvalg (Finansdepartementet, 2023, s. 5). Prosjektet går så inn i forprosjektfasen. I denne fasen utarbeides et beslutningsgrunnlag som skal gi en vurdering av prosjektets usikkerhet, kostnadsramme og eventuelle føringer for videre styring av prosjektet. Funnene presenteres i et sentralt styringsdokument (SSD) (Finansdepartementet, 2023, s. 11). Forprosjektfasen følges av en ny ekstern kvalitetssikring (KS2) som skal gjennomgå grunnlagsdokumentasjonen før det fremmes en investeringsbeslutning til Stortinget og prosjektet går over i gjennomføringsfasen (Finansdepartementet, 2023, s. 15). De samme fasene brukes også i Forsvarets prosjektmodell.

Roller og ansvar i prosjektstyring i forsvarssektoren

Prosjektgjennomføringer i investeringsprosjekter er faseinndelt. Denne inndelingen har som formål å gi en strukturert og helhetlig styring av investeringsprosjekter. De ulike fasene er fast definerte og gir rammer for roller, ansvar og beslutningspunkter. For prosjektgjennomføringene er noen roller sentrale (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 13–21). Rollene med tilhørende ansvar er skissert i figuren under.

Figur 7: Roller og ansvar i forsvarssektorens prosjektstyring



Figur 7 er en egenprodusert fremstilling av roller og ansvar i forsvarssektorens prosjektstyring (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 13-21).

Forsvarets prosjektmodell

PRINSIX⁶, som er forsvarssektorens prosjektstyringsmetode, skal anvendes i all prosjektplanlegging og gjennomføring av investeringsprosjekter. Det trekkes her frem at styring, oppfølging og kontroll av investeringsvirksomheten skal tilpasses prosjektenes egenart (Forsvarsdepartementet, 2019, s. 22). Retningslinjene kan kun fravikes etter godkjenning av FD (Finansdepartementet, 2023, s. 5). *Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren* (2019) gir føringer for hvilke regelverk som skal følges i investeringsprosessene, beskriver PRINSIX og definerer roller, myndighet og ansvar mellom etatene. Ansatte i forsvarssektoren som jobber med investeringsprosjekter får tilbud om PRINSIX-utdanning gjennom Metier OEC AS. Metier OEC AS tilbyr grunnleggende utdanning for prosjektmedarbeidere (M01) og for dem som trenger, eller ønsker, videreutdanning innen prosjektledelse (M02). Utdanningen baserer seg på den internasjonale standarden PRINCE2⁷ som er utviklet av Project Management Institute (PMI®)⁸. Instituttet har også utformet, A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide), som brukes som en global standard innen prosjektledelse.

Forsvarets prosjektstyring, som vist i figur 2, er inndelt i fem faser; ide-, konsept-, forprosjekt-, gjennomførings- og avslutningsfase. I idefasen utarbeides en prosjektide som er første steg i et investeringsprosjekt. Prosjektideen kan utarbeides med bakgrunn i et operativt behov eller som et resultat av forsvarsstrukturplanleggingen. Den brukes som beslutningsgrunnlag for porteføljedefineringsprosessen, men vil ikke være en del av investeringsplanen før den eventuelt blir godkjent som et mulig prosjekt eller et planlagt prosjekt. Når prosjektideen er godkjent vil FD enten gi oppdrag om utarbeidelse av konseptvalgutredning (KVU) eller et sentralt styringsdokument (SSD). KVU er beslutningsgrunnlaget som utarbeides i konseptfasen og viser en dokumentert og sporbar sammenheng fra prosjektide til valg av løsning (Finansdepartementet, 2023, s. 9). Dette grunnlaget utarbeides av Forsvaret med støtte fra andre aktører i forsvarssektoren som Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO), FB og FMA (Finansdepartementet, 2023, s. 16–18). I noen prosjekter vurderer FD at det ikke er behov for en konseptfase og prosjektet går direkte til forprosjektfasen. FD gir da FMA eller FB, oppdrag om å utarbeide SSD som er beslutningsgrunnlaget for om prosjektet skal gjennomføres eller ikke. SSD utarbeides av FMA med støtte fra tilsvarende aktører som ved utarbeidelsen av konseptvalgutredningen, men rollen til Forsvaret og FMA er byttet

⁶ PRINSIX: Prosjekt INformasjonsSystem basert på UNIX (Forsvarsmateriell, 2023c).

⁷ PRINCE2 – Projects in Controlled Environments er en anerkjent internasjonal metode og sertifisering innen prosjektledelse.

⁸ Project Management Institute (PMI®) ble stiftet i 1969

(Finansdepartementet, 2023, s. 16–19). Når SSD er saksbehandlet og godkjent utsteder FD et gjennomføringsoppdrag og prosjektet går over i gjennomføringsfasen hvor selve fremskaffelsen gjennomføres. Overgangen til prosjektets siste fase, avslutningsfasen, er i mange tilfeller glidende. I denne fasen overføres materiellet til drift med de nødvendige godkjenninger og tas i bruk. Fasens målsetning er å sikre at prosjektene termineres på en kontrollert måte og fasen skal sike at de nødvendige avslutningsaktivitetene er gjennomført (Finansdepartementet, 2023, s. 19–21). Forsvarets overkommando (FO), ved PRINSIX sekretariatet, utarbeidet i 1999 Prosjekthåndbok for Forsvaret. Boken er tematisk inndelt over 13 kapitler som omhandler planverk, finansiering, samarbeid og prosjektprosessen (Forsvarets overkommando, 1999). Denne er nå digitalisert og fordelt ut som prosessbeskrivelser i styringssystemene på forsvarrets intranett.

4.2.3 Regelverk

Forsvarssektorens anskaffelser reguleres av *Lov om offentlige anskaffelser* (anskaffelsesloven, LOA) sammen med *Forskrift om offentlige anskaffelser* (anskaffelsesforskriften, FOA) og særskilt for Forsvaret, *Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser* (FOSA) og *Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren* (ARF). I tillegg til disse har Forsvarsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet utviklet veiledere for offentlige anskaffelser (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 37). LOA har som formål å fremme at samfunnets ressurser brukes effektivt og at de offentlige anskaffelsene gjøres på en samfunnstjenlig måte (Anskaffelsesloven, 2016, §1-1). LOA regulerer sammen med FOA, rammene for kontraktsinngåelse mellom en oppdragsgiver og leverandør(er) og skal sikre ivaretagelse av prinsippene for konkurranse og likebehandling. FOSA spiller også en viktig rolle for forsvarssektorens investeringer. Forskriften implementerer EU sitt direktiv om forsvarsanskaffelser inn i norsk rett og den har som formål å ivareta utvikling og opprettholdelse av forsvars- og sikkerhetsindustri (FOSA, 2014, §1-1; Meld. St. 17 (2020–2021), s. 37). Forsvarssektorens virksomhet skiller seg ut fra andre deler av offentlig sektor gjennom at de forvalter voldsmonopolet på vegne av staten i krise og krig. Dette medfører at noen anskaffelser er særegne for forsvarssektoren og det er ikke hensiktsmessig, eller mulig å lyse ut anskaffelsen i en åpen konkurranse. Det er derfor utarbeidet et eget regelverk, ARF, som skal ivareta de anskaffelsene hvor man ikke kan benytte konkurranseprinsippene. Regelverkets formål er å sikre en enhetlig praksis og forsvarlig forvaltning av forsvarssektorens anskaffelser (ARF, 2014, §1-1). ARF er delt inn i fem deler. Del I-II gir føringer for gjennomføringen av alle anskaffelser, del III gir føringer for anskaffelser etter FOA og del IV for anskaffelser som gjennomføres etter FOSA. Del V tar for seg anskaffelser under EØS-terskelverdiene i FOSA, som justeres annethvert år og anskaffelser som kan hjemles i EØS-

avtalen artikkel 123 (ARF, 2014). Alle forsvarssektorens investeringsprosjekter, inkludert TISAM-prosjekter, reguleres av det overnevnte regelverket.

4.3 Lærende organisasjoner

David Garvin, ved Harvard Business School, definerer en lærende organisasjon som en organisasjon som evner å skaffe, skape, tolke, overføre, dele og beholde kunnskap (Wig, 2018, s. 120). For å lære i et organisasjonsperspektiv må vi som individer tilegne oss læring og kunnskap gjennom både klassisk utdanning og kursing, men også gjennom erfaringer, samhandling med andre og refleksjon (Filstad, 2010, s. 17–19). Den organisatoriske læringen må drives av individene i organisasjonen.

Organisasjonen må videre gjøre målrettede justeringer av adferd som gjenspeiler denne nye kunnskapen og innsikten (Wig, 2018, s. 120). Kunnskap er hva vi står igjen med etter vi har tolket informasjonen vi har tilegnet oss. Den består av våre felles og individuelle mentale modeller om verden rundt oss. Læring er selve prosessen vi går gjennom når vi forbedrer og utvikler våre mentale modeller (Wig, 2018, s. 116).

Forsvarssektoren praktiserer fortsatt en avart av det amerikanskinspirerte ledelsessystemet New Public management (NPM). NPM kjennetegnes gjennom sentralt bestemte målsettinger og omfattende måling og rapportering på nøkkeltall. Dette medfører at virksomheten bruker mye ressurser og arbeidstid på å skrive rapporter for å tilfredsstille disse måltallene. Denne organiseringen medfører at virksomheten får et stort og kostbart byråkrati og fagområder som etableres i såkalte siloer. Dette hemmer helhetlig samspill i sektoren. Det kan oppstå konflikter mellom fag og avdelinger, som har den konsekvensen at det blir mye venting, gjerne omarbeid og feilretting grunnet manglende samspill, forståelse og kunnskap (Wig, 2018, s. 23–25). Verden er i en rivende utvikling gjennom digitalisering og etablering av interaktiv verdensomspennende kommunikasjon som er rimelig og tilgjengelig for alle. Disse endringene skjer veldig fort og er veldig inngripende, ikke bare for individet, men også for organisasjonene, og hvordan vi bruker elektronisk kommunikasjon. Omverdenen blir mer kompleks, og denne økende kompleksiteten krever et annet nivå av samspill på tvers av de etablerte siloene for å skape og opprettholde en læringskultur (Wig, 2018, s. 42–47). FMA, som en del av forsvarssektoren, er langt fra den eneste virksomheten som har innført forretningsmetodikken Lean. Lean innføres gjerne med bakgrunn i en målsetting og et ønske om å bli en mer lærende organisasjon (Wig, 2018, s. 49).

Lean er en forretningsmetodikk og filosofi som har blitt populær fordi den bidrar til å øke produktiviteten, redusere kostnader, forbedre kvaliteten og øke kundetilfredsheten gjennom systematisk eliminering av sløsing og optimalisering av prosesser. (Rolstadås, 2022).

Hvis vi skal skape forandringer må vår forståelse av hvordan systemet virker økes ved hjelp av ulike innfallsvinkler. The Demming System of Profund Knowledge (SoPK) er kulminasjonen av Dr. Demings livslange arbeid innen lederskap og forvaltning. På norsk er SoPK kjent som det helhetlige kunnskapssystemet. Systemet er et tanke- og handlingsrammeverk for ledere som ønsker å utvikle en organisasjon fra det rådende ledelsessystemet til en blomstrende, systemfokusert organisasjon (The W. Edwards Deming Institute, u.å.). Det helhetlige kunnskapssystemet trekker frem fire perspektiver for å øke vår forståelse av virkeligheten. For det første må vi forstå systemer, altså sammenhengene mellom enkeltelementer og deres plass i helheten. Deretter må vi ha en forståelse for variasjon. Dette innebærer å forstå tall og statistikk og hvordan en prosess eller fenomen opptrer statistisk. Det tredje perspektivet er å forstå folk og psykologi. Hvorfor vi som menneske tenker og føler som vi gjør og hvordan vi utvikler ulike mentale modeller. Til slutt må vi forstå hvordan kunnskap utvikles og brukes (Wig, 2018, s. 61–66).

En mental modell er individets tanke om hvordan noe fungerer i virkeligheten som igjen påvirker individets adferd. Disse utvikles gjennom antakelser, generalisering og tankebilder. Mentale modeller kan utvikles og endres gjennom økt kunnskap og forståelse av omverdenen. Det er vanskelig å skape en felles mental modell for en gruppe, men individenes mentale modeller kan ha en likhet etablert gjennom dialog, felles læring og erfaring (Senge, 1991, s. 178–210).

Peter Senge (1991) beskriver den lærende organisasjonen slik:

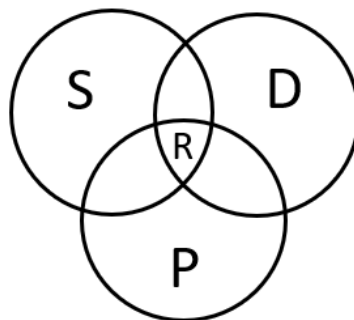
En lærende organisasjon er et sted hvor menneskene er kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye utviklende tankemønstre dyrkes fram, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen. (Wig, 2018, s. 118)

I boken den femte disiplin, trekker Senge (1991) frem fem disipliner for lærende organisasjoner. Den første disiplinen er systemtenkning. Dette omfatter hvordan hendelser og fenomener er bundet sammen ved hjelp av usynlige tråder. Å avdekke de innbyrdes sammenhengene og forandringsmønstrene kan være utfordrende å identifisere, da vi selv er en del av det. Systemtenkning utgjør det begrepsmessige skjelettet og er ofte intuitivt i oss som individer og læres raskt. Disiplin nummer to er personlig mestring. Dette krever kunnskap og utvikling av ferdigheter gjennom kontinuerlig kartlegging og utdyping av egen visjon og en objektiv oppfatning av virkeligheten. Neste disiplin er mentale modeller som er ideer eller forestillinger som et individ skaper i sitt sinn for å forstå, forklare og navigere i verden rundt seg. Nest siste disiplin er å skape felles visjoner. Dette oppnås gjennom å avdekke og etablere et felles bilde av fremtiden som fremmer ekte innsatsvilje og ønske om å være en del av denne fremtiden. Den siste disiplinen

omhandler gruppelæring. Gjennom dialog må gruppemedlemmene tenke i fellesskap og legge til side tidligere overbevisninger og behovet for å forsvare egne oppfatninger. De fem disiplinene må utvikles i parallell, men det er systemtenkingen som integrerer dem og gir en helhet (Senge, 1991, s. 11–18).

Wig (2018) har utformet LOS-koden, som han omtaler som den lærende organisasjons DNA. Denne består av tre elementer, synliggjøring (S), dialog (D) og praksis (P). Disse tre holdes og bindes til hverandre gjennom respekt (R). For at vi skal kunne lære må informasjon være synlig. Vi må synliggjøre hva som faktisk skjer. Vesentlig informasjon ligger ofte skjult i mange organisasjoner. Skjult i den forstand at informasjonen er der, men spredd eller avskjermet i styrende dokumenter, ERP-systemer⁹ eller som viten eller kunnskap hos enkelt individer. Informasjonen kan være vanskelig å tolke, ikke være tilgjengelig til rett tid, eller være unøyaktig og i noen tilfeller direkte feil (Wig, 2018, s. 124–125).

Figur 8: Den lærende organisasjons DNA



Figur 8 er en egenprodusert fremstilling av Wigs (2018, s.124) lærende organisasjons DNA

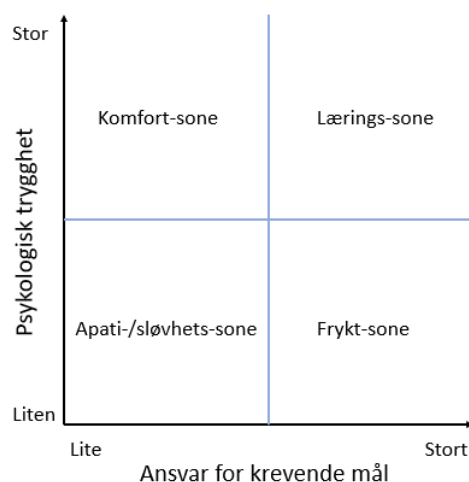
Elementet dialog handler om samspill og samhandling. Altså evnen til å se oss selv og vår egen påvirkning på omgivelsene rundt oss. Dialog for å forstå og forbedre. Dette er kjernen i organisatorisk læring. Wig (2018) trekker frem fire forutsetninger for god dialog og for å skape en kultur for læring. Disse er vennskap, ydmykhet, raushet og grensesprengende og kritisk tenkning. Wig hevder videre at lærende dialog ikke kan eksistere uten vennskap og at fundamentet for vennskap er respekt. Vennskap i denne konteksten betyr mennesker som vil hverandre vel (Wig, 2018, s. 127). Dette er en noe rundere beskrivelse enn det som normalt brukes i dagligtale. Dialog uten direkte vennskap er

⁹ Enterprise Resource planning (ERP) brukes om bedrifters datasystemer for ressursplanlegging, økonomi og administrasjon (Gårseth-Nesbakk, 2022).

mulig så lenge partene har respekt for hverandre. Respekt handler om å bli hørt og lyttet til, samtidig som det fordrer at man lytter til andre. Respekt innebærer også å sette krav til hverandre. En god og åpen dialog innebærer ydmykhet. Vi må ha evne til å ta inn hverandres perspektiver og lære av det. Vi må utvise raushet gjennom å gi av oss selv. Dialog vil ikke eksistere hvis vi ikke utfordrer og utviser kritisk tenkning for å forbedre våre mentale modeller. Wig understreker synliggjøring og dialog som vesentlig for «å lære å lære sammen». Dette samspillet mellom mennesker hvor det reflekteres over det som har skjedd, vil påvirke hvordan det ageres i fremtiden. Refleksjonene må ikke bare gjøres individuelt, men også i felleskap. DNAet siste element er praksis. Gjennom praksis kommer vi tettere på hverandre, tettere på det som skjer og tettere på virkeligheten (Wig, 2018, s. 127–132).

Å skape et godt læringsmiljø i organisasjoner har noen utfordringer som må mitigeres og hvis mulig elimineres. Noen av hindrene for læring omfatter maktmisbruk, detaljstyring, mål og resultatstyring, samt bruk av straff- og belønningssystemer. I det offentlige er byråkratiet omfattende og det er utviklet omfangsrike prosedyrer. Dette kan igjen utløse en form for latent frykt som er iboende i oss mennesker. Selv om det å gjøre feil også er en mulighet for læring og å utvikle våre mentale modeller, ikke bare individuelt, men også i organisasjoner, så skaper dette også grobunn for frykt. Makt, sammen med frykt utgjør to viktige barrierer for læring. Makt er likevel nødvendig i det offentlige for å få tatt beslutninger. Sammen med makt følger også et ansvar for å forvalte den makten en har for å opprettholde og skape en kultur for læring i organisasjonen. Motvekten til frykt er trygghet. Figuren viser at jo mer krevende mål man er ansvarlig for jo viktigere er psykisk trygghet for å oppnå læring (Wig, 2018, s. 163–165).

Figur 9: Sammenheng mellom psykisk trygghet og ansvar for krevende mål



Figur 9 viser sammenheng mellom Psykologisk trygghet og ansvar for krevende mål (Wig, 2018, s.165)

For å komme i gang med lærende samspill på tvers i sektoren må vi se hele systemet i organisasjonen i sammenheng og ha forståelse for at endringer en plass kan gi konsekvenser i andre prosesser eller deler av organisasjonen. Dette kan være utfordrende fordi det innebærer at vi må endre vaner og utvikle våre mentale modeller. Et av formålene med Lean- og kontinuerlig forbedringsarbeid er å utvikle nettopp dette. Ledelsen må se på strukturen og identifisere hvilke endringer som må gjøres for å skape kultur for lærende samspill på tvers av sektorer og avdelinger. Wig (2018) trekker frem syv områder som ledelsen må vurdere. Disse blir nærmere omtalt i kapittel 5.3.1 (Wig, 2018, s. 203–204). Organisasjonen trenger lærende ledere som setter søkelys på utfordringer og eventuelle konflikter, bruker de som arenaer for læring og bidrar til å skape resultater over tid (Wig, 2018, s. 263).

5 TISAM mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri

I dette kapittelet legges studiens funn frem og drøfter dem opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 4. Kapittelets oppbygning tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og kategoriene avdekket gjennom analysen av det empiriske datagrunnlaget. Hoved essensene oppsummeres i delkonklusjoner under hvert delkapittel.

5.1 Opphav og historikk

5.1.1 Begrepsforståelse

Da TISAM-konseptet ble utviklet tidlig på 2000-tallet stod forkortelsen for tidlig integrert samarbeid, og var tiltenkt å være konseptet for hvordan Forsvaret skulle håndtere prosjekter hvor integrert samarbeid med industri var hensiktsmessig. Det skulle være et verktøy for å tilrettelegge for effektive integrerte prosesser mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri. Konseptet skulle favne ny prosjektorganisering med forenklete beslutningsprosesser, nye kontraktsformer, redusere gjennomføringstid og bidra til leverandørutvikling. Målsettingen var å redusere behovet for kostbare endringer sent i prosjektene. Prosjekteringen i tidlig fase skulle gjøres grundig for å sikre en hurtigere utvikling og produksjon, med en håndterbar grad av risiko (Forsvarets forskningsinstitutt, 2004). Selve begrepet defineres ikke entydig i konseptet, men beskrives gjennom formål, hensikt og målsetning gjennom hele dokumentet. Når begrepet tas i bruk igjen i 2012 står forkortelsen TISAM for tidlig samarbeid. Ordet integrert har blitt fjernet.

I FFI-rapporten *Grunnlagsstudie for ny politikktutforming: Nasjonal forsvarsindustriell strategi* beskrives TISAM mer konkret. Det er en samarbeidsform med industrien med formål om å bidra til

bedre beslutningsgrunnlag for anskaffelser. Forsvarssektoren skal sammen med industrien finne bedre løsninger gjennom tidlig dialog og kartlegging av muligheter og kompetanse som finnes i markedet. Partene skal i tidlig samarbeid, sammen definere og utvikle løsninger for forsvarssektorens fremtidige og planlagte investeringsprosjekter. Kjernen i TISAM er å undersøke hvilke mulige løsninger som finnes for å dekke de kapabilitetsbehov Forsvaret har og utforme kravspesifikasjoner i henhold til dette. Rapporten understreker at TISAM baserer seg på en rekke kriterier, er løsningsorientert og avgrenset av tid, kostnad og ytelse (Bjørk et al., 2020, s. 83). Kriteriene som TISAM baserer seg på nevnes ikke videre i rapporten og er heller ikke identifisert gjennom studiens undersøkelser. Det trekkes frem noen kriterier i sluttrapporten om TISAM (2002) og i *FOKUS spesial: Beskrivelse av TISAM og ISAM*¹⁰ (2003). Disse vil behandles nærmere i kapittel 5.2.1 om forankring, styring og måling.

Gjennom intervjuene har denne studien undersøkt respondentenes forståelse av begrepet TISAM. Flere av respondentene etterspurte en omforent beskrivelse eller definisjon av TISAM i forbindelse med oppdrag om tidlig dialog eller tidlig samarbeid. De har ikke klart å identifisere at forsvarssektoren eller forsvarsindustrien har en enhetlig beskrivelse av begrepet. Respondentenes beskrivelse av begrepet er forankret i deres forståelse av hva TISAM innebærer eller har som formål. «En går i dialog med en eller flere industripartnere, altså på et tidligere, mye tidligere tidspunkt enn det som en normalt ville gjort» (Respondent 11). Felles for samtlige respondenter er at begrepet forstås som et samarbeid mellom Forsvaret og industri. De fleste nevner også FFI som en part i dette samarbeidet og trekker inn trekantmodellen som er beskrevet i kapittel 2.2. FFI-rapporten - *Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell* gir en beskrivelse av de ulike aktørenes roller i dette trekantsamarbeidet. FD har det overordnede ansvaret for materiellanskaffelser, Forsvaret eier behovene for, og kravene til, materiellet. FMA skal sikre at etatene i forsvarssektoren får tilgang til materiellet i henhold til vedtatte planer. FFI skal bidra med vurdering og rådgivning i lys av den teknologiske utviklingen, mens forsvarsindustrien skal utvikle og levere teknologiske løsninger som Forsvaret trenger (Bjørk et al., 2018, s. 17–18).

Flertallet av respondentene understreker at samarbeidet etableres i prosjekters tidlige faser og primært i forprosjektfasen. Samtidig trekker respondenter fra begge utvalg frem, basert på egne erfaringer, at samarbeidet med fordel kunne begynt tidligere. Som et minimum sent i konseptfasen, men gjerne også så tidlig som i idefasen. Respondentene fra forsvarssektoren og industrien er også omforente om formålet med TISAM. Den overordnede målsettingen er å sammen utvikle et produkt i

¹⁰ Integreert samarbeid

form av konsept, materiell eller spesifikasjon. Gjennom samarbeid tar partene frem et bedre produkt for den aktuelle prosjektfasen enn det forsvarssektoren hadde klart alene. Kompetansen og kunnskapen som finnes på tvers i trekantsamarbeidet benyttes til å skape en felles forståelse for prosjektets samfunns- og effektmål og hvordan disse kan oppnås på raskest og best mulig måte innenfor en fornuftig kostnadsramme. Respondentene i begge utvalgene indikerer at det kan foreligge en forventning fra industrien om at TISAM medfører et videre samarbeid, men presiserer at det ikke alltid vil være tilfelle gitt prosjektenes særegne natur. Det handler om å utnytte den kompetansen som finnes i industrien til å lage løsninger til Forsvaret. Blant respondentene i FMA og i Sjøforsvarsstaben (SST) oppleves det en uklarhet rundt når et TISAM avsluttes og de stiller spørsmål om avslutning fastsettes av kontrakt eller om følger det prosjektfasene. Det oppleves også utfordrende å skille begrepene TISAM og SSAM fra hverandre. Respondentene opplever at de brukes om hverandre og at sammenhengen og forskjellen mellom disse er uklar. I tillegg opplever respondentene i FMA og SST, at oppdragsgiver (FD) og prosjekteier (FST) har inkonsistent begrepsbruk ved å bruke ulike begreper som kan favnes under TISAM. Dette skaper begrepsusikkerhet. Begrep som benyttes er eksempelvis, tidlig dialog, tidlig fase dialog, tidlig involvering og industridialog. Disse begrepene er heller ikke identifisert definert i forsvarssektoren. Dette støtter oppunder et behov for å gi TISAM en omforent beskrivelse eller definisjon, spesielt internt i forsvarssektoren.

Begrepsforståelsen kan knyttes til våre mentale modeller som er vår forståelse av hvordan virkeligheten fungerer. Uten en fellesbase å skape begrepsforståelsen fra er ikke grunnlaget til stede for å utvikle mer likhet i mentale modeller i fellesskap gjennom dialog. Prosessen vi ta lengre tid, gjennom først å måtte utvikle begrepsbeskrivelsen i fellesskap, for så gjennom dialog skape et felles bilde av hva begrepet innbefatter. Samtidig kan prosessen med først å skape begrepsbeskrivelsen for deretter å jobbe frem en likhet i mentale modeller være et godt grunnlag for lærende samspill. På den andre siden er det sannsynlig at denne prosessen er tidkrevende og hvis et TISAM-team skal gjennom den prosessen hver gang, vil det gå unødig mye tid på å ramme inn begrepet før en kommer til prosessen med å utvikle en felles forståelse og mental modell (Senge, 1991, s. 178–210). Wig (2018) på sin side understreker at for strenge rammer og definisjoner kan være et hinder for å skape et godt læringsmiljø i organisasjoner. Det kan oppleves som detaljstyring og hvis det i tillegg suppleres med omfattende prosedyrer og rapporteringsparametere for å måle effekten av TISAM, kan man risikere at det oppstår en frykt eller vegring for å bruke TISAM som verktøy (Wig, 2018, s. 163–164).

«TISAM omfatter utvikling eller risikoreducerende aktiviteter med industrien før man starter en formell kontraktsforhandling, slik at man har et mer modent konsept» (Respondent 13). Dette utsagnet støttes av flertallet av respondentene. TISAM omtales som en aktivitet, et hjelpemiddel eller metode for å prøve å redusere usikkerheten i prosjekter. Respondentene mener at en av hovedmålsettingene er å oppnå en risikoreduksjon og for den påfølgende gjennomføringen. Dette kan oppnås ved at prosjektets målsettinger i form av samfunns- og effektmål, samt prosjektmål og omfang blir klarere for alle involverte, før man går over i neste prosjektfase. Dermed foreligger en felles forståelse av hva man skal gjøre, og hvem som gjør hva. Respondenter fra begge utvalg understreker også at TISAM gjerne har best og mest effekt i prosjekter som har en grad av kompleksitet og utvikling.

Delkonklusjon

Respondentenes omforente forståelse av hvem TISAM omfatter og hva formålet er, indikerer at begrepet er mer analysert enn det de innledningsvis gir uttrykk for. Det fremkommer ingen store sprik i intervjuene om hva de ulike respondentene legger i begrepet, men samtlige gir uttrykk for et ønske om en omforent rammebeskrivelse av hvordan TISAM-begrepet skal forstås og hva det favner. Dette kan også medvirke til at partene i TISAM raskere får etablert en felles forståelse av hva TISAM innebærer. Et annet viktig aspekt er å gi et grunnlag for forståelse også utenfor det enkelte TISAM sin sfære. Begrepet TISAM er gjenkjennbart i hele forsvarssektoren, i forvaltningsverktøyene våre og for partene i trekantmodellen. Samtidig har ikke forsvarssektoren en enhetlig beskrivelse av hva begrepet omfatter og innebærer. Det brukes også ulike begreper som tidlig dialog, tidlig involvering og industrisamarbeid til å omtale TISAM. Dette er med på å skape uklarhet om TISAM som igjen er en medvirkende årsak til at aktører i TISAM bruker tid på først å få en individuell forståelse av begrepet, for så å skape en omforent forståelse.

5.1.2 TISAM 1997 – 2007

FFI gjorde på midten av 1990-tallet en studie knyttet til mulige kontraktsstrategier for anskaffelser på oppdrag fra FD. Studien er forankret i Stortingsproposisjon nummer 48 (1994-1995), noe som viser at regjeringen ønsker å styrke norsk forsvarsindustri (Warberg, 1997, s. 5). Den understreker viktigheten av å bringe industrien tidlig inn i materiellprosjekter, for å skape en realistisk forståelse av krav og muligheter i samarbeid mellom industri og Forsvaret. Den vurderer videre at dette ikke er gjort i tilstrekkelig grad (St. prp. nr. 48 (1994-1995), s. 12). FD ønsket som følge av dette å legge forholdene bedre til rette for at norsk forsvarsindustri i større grad skal dra nytte av Forsvarets anskaffelser. Formålet med FFI studien var å gjøre en vurdering om bevisst bruk av kontraktsstrategier kunne medvirke til å implementere dette. Kontrakstrategiene som rapporten tar

for seg er integrert samarbeid og partnering (Warberg, 1997, s. 5–6). Rapporten studerer blant annet prosjektet P6088 Nye eskortefartøyer¹¹ og deres bruk av integrert samarbeid for å etablere felles forståelse av behov sammen med industri og forskning (Warberg, 1997, s. 37–38). Tidlig samarbeidet i P6088 resulterte i en spesifikasjon av en fartøysklasse som ble lyst ut for åpen konkurranse i industrimarkedet. Rapporten understreker også at selv om integrert samarbeid eller partnering benyttes vil konkurranseprinsippet bli ivaretatt, men konkurransen vil finne sted på før gjennomføringsordre for prosjektet er gitt (Warberg, 1997, s. 42). Rapporten anbefaler avslutningsvis at integrert samarbeid og partnering må inkorporeres i gjeldende anskaffelsesregelverk og i PRINSIX (Warberg, 1997, s. 47). Som en følge av denne rapporten ble det etablert en undergruppe for, *informasjon og etablering av tidlig samarbeid med norsk forsvars- og forsvarsrelatert industri i større materiellprosjekter* i januar 2000. I gruppen satt det representanter fra FD, FO¹², representanter fra forsvarsgrenene, FFI, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) og norsk industri. Gruppen utarbeidet en prosedyre og retningslinjer for hvordan prosjekter kunne iverksettes og styres i henhold til regelverket og PRINSIX for å tilrettelegge for tidlig (integrert) samarbeid. Målsettingen var å øke kvaliteten på prosjektdokumentasjon, samtidig som norske leverandører bedre kunne rustes for å levere «riktig» produkt til «riktig» pris til Forsvaret.

Gruppens anbefalinger fra sluttrapporten er basert på den britiske modellen «Smart Procurement» tilpasset norske forhold. For å skape et godt startgrunnlag for samarbeid tidlig er gjensidig og god informasjon vesentlig. En gjennomføringsmodell med integrert prosjektorganisasjon (IPORG) anbefales for å ivareta utvikling av kontrakter og bidrag knyttet til prosjektet. Denne typen samarbeid mellom industri og forsvarssektoren, forutsetter at det gis mulighet til å benytte en andel av investeringsmidlene før anskaffelsesfasen, utover bruk av FoU-midler. Størrelsesordenen på midlene avhenger av prosjektets natur. Gruppen har utarbeidet et konkret forslag til hvordan gjensidig informasjonsutveksling og samarbeid mellom Forsvaret og industrien bør organiseres, samt hvordan et tidlig samarbeid skal initieres og følges opp i forbindelse med utarbeidelsen av dokumentasjon til beslutningsgrunnlag. Det er ni områder som må vurderes og avklares. Disse er;

1. **Informasjon;** Hva slags informasjon er nødvendig og ønskelig?
2. **Ansvar;** Vil et tidlig samarbeid med industrien kreve endringer i at ansvarsforholdene i forsvarssektoren?

¹¹ P6088 ble til Fregatt prosjektet (Nansen-klassen)

¹² Forsvarets overkommando (FO) er etter omstilling og sammenslåing blitt til det vi i dag kjenner som Forsvarsstaben (FST)

3. **Egnethet;** Hvilke prosjekter er egnet?
4. **Usikkerhet;** Hva er akseptabel usikkerhet fra industriens side og fra Forsvarets side?
5. **Konkurranse;** Hvordan kan konkurranseaspektet ivaretas?
6. **Økonomi;** Har samarbeidet betydning for prosjektets økonomiske forhold?
7. **Tidsaspektet;** Når i prosjektet skal det være samarbeid?
8. **Samarbeidspartnere;** Hvordan sikre et bredest mulig grunnlag i utviklingsprosessen?
9. **Finansiering;** Hvordan skal samarbeidet finansieres?». (Forsvaret, 2002, s. 3–4)

Gruppen viser også til at en av hovedutfordringene vil være å få til nødvendig informasjonsutveksling, og anbefaler at det vurderes å etableres databaser med relevant informasjon. I tillegg til dette vil et slikt samarbeid kreve opprettelsen av et samarbeidsforum for effektiv kommunikasjonsutveksling. Gruppen anbefalte at det ble gjennomført tre pilotprosjekter for å prøve ut de utviklede prosedyrene. I iverksettelsesbrevet for 2001 ble følgende tre prosjekter oppdragsgitt TISAM, oppgraderingen av Norwegian Army Low Level Air Defence System (NALLADS), Low Frequency Analysis and Recording system (LOFAR) tauet antenne og Ground Based Air Defence Operation Center (GBADOC) (Forsvaret, 2002, s. 3–6). Som nøkkelementer i TISAM understrekes viktigheten av engasjement, rettferdighet, tillit, fellesmål, kontinuerlig evaluering og korte kommunikasjonslinjer mellom de involverte partene (Warberg, 1997, s. 8).

I desember 2004 la regjeringen frem *Tiltaksplan – Et enklere Norge* med resultatrapport for 2003-2004. Tiltaksplanens punkt 5.10 omhandler integrert samarbeid mellom industri og Forsvaret. For å sikre at norsk forsvars- og forsvarsrelatert industri i større grad skulle kunne bidra til å løse Forsvarets behov for nytt og kosteffektivt materiell, skulle alternative løsninger for samarbeid vurderes. Virkemiddelet som trekkes frem spesifikt er konseptet «tidlig integrert samarbeid» (TISAM). Målsettingen med TISAM skulle være å sikre Forsvaret konkurransedyktige anskaffelser, samtidig som norsk industri skulle få utnyttet sine fortrinn. De tre overnevnte pilotprosjektene gav grunnlaget for å utvikle en foreløpig policy for bruk av TISAM i Forsvaret (Nærings- og Handelsdepartementet, 2004, s. 48–49). Denne policyen ble presentert i *FOKUS spesial: Beskrivelse av TISAM og ISAM* (2003). Den tar for seg arbeidet og vurderingene som er gjort i forbindelse med utviklingen av policyen, og gir en inngående beskrivelse av tidlig integrert samarbeid. Den er supplert med flere vedlegg hvor vedlegg D modellkontrakt og medfølgende *veiledning til modellkontrakt for integrert samarbeid* (2002) særskilt trekkes frem. I overendelsesskrivet for modellkontrakten kommer FFI med anbefalinger til høring og implementering til FD. Det er uvisst hvorvidt dette ble fulgt opp. Studiens undersøkelser har avdekket at rapporten fra 1997 og arbeidet som ble gjort på begynnelsen av 2000-

tallet med TISAM ikke er kjent i dag, hverken i forsvarssektoren eller forsvarsindustrien. Bare en av respondentene hadde sett deler av dokumentene som var ferdigstilt i første halvdel av år 2000. Dette i forbindelse med et arbeid vedkommende gjorde rundt strategisk samarbeid. Som Wig (2018) trekker frem i sin bok om lærende organisasjoner, er offentlig sektor ofte preget av en siloinndeling som hemmer samspill og læring. Dette kan være en årsak til at beskrivelsen av TISAM og ISAM, *veiledning til modellkontrakt for integrert samarbeid* og vedlegg D *modellkontrakt* ikke ble implementert. I henhold til den lærende organisasjons DNA er en forutsetning etablert forståelse for og kunnskap om det verktøyet som blir presentert for at informasjon deles videre. Det må være dialog mellom utviklere, sektorene, oppdragsgivere og prosjektansvarlige om konseptet. Videre må konseptet settes ut i praksis gjennom tydelig oppdragsgivning fra FD, som er oppdragsgiver, til prosjekteier og prosjektansvarlig. Denne studien har ikke lyktes å avdekke prosjekter i perioden 2007 – 2020 hvor det har vært gitt oppdrag om TISAM. Det er gjennomført prosjekter i samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri, uten at TISAM bevisst har vært brukt som verktøy eller anskaffelsesstrategi. Dette reiser spørsmålet om forsvarssektoren ikke klarer å ivareta de fem disiplinene for læring som Peter Senge (1991) trekker frem i boken den femte disiplin. Systemet sees under ett, den personlige mestringen som er gjort i arbeidet med konseptet og erfaringene fra pilotprosjektene bringes ikke videre for å utvide mentale modeller og skape en felles visjon knyttet til TISAM. Dialogen svinner hen når konseptet er oversendt til FD og individene som utviklet det får nye stillinger eller går ut av systemet.

I forbindelse med studien har jeg vært i kontakt med flere av undergruppens medlemmer. Gjennom mer formelle samtaler med noen av dem har jeg etterlyst hvorfor TISAM-konseptet tilsynelatende blir borte ut rundt år 2007. Informantene representerte ulike deler av forsvarssektoren på daværende tidspunkt. De er fortsatt en del av forsvarssektoren i dag, men har byttet stillinger og gjerne etat. Felles for dem er at de trekker frem det faktum at Forsvaret gikk inn i en periode i første halvdel av 2000-tallet, med omstrukturering og reduksjon i budsjett for investeringer. De to store prosjektene, Nansen- og Skjold-klassen var i overgangen til driftssetting. Videre var det knyttet mye usikkerhet til hvilke nye prosjekter som ville bli gjennomført. Ergo var det et fåtall prosjekter hvor konseptet var aktuelt å benytte. Skulle konseptet blitt benyttet og utviklet videre måtte det blitt gjort vurderinger i forbindelse med forsvarssektorens strategiske styring av investeringer. I porteføljedefineringen måtte det vært gjort vurderinger for hvilke prosjekter som var egnet for TISAM. Disse vurderingene burde igjen vært tatt inn i porteføljestrategien. Erfaringsrapportene fra pilotprosjektene understreker, som felles erfaring, at de ikke har fått testet TISAM fullt ut. Pilotprosjektene stod i en eneleverandør-situasjon som ikke ivaretok aspektene ved en flerleverandør-situasjon. I skrevet som oppsummerer erfaringsrapportene konkluderes det med at

TISAM oppleves best egnet for prosjekter med en utviklingsdel. På den andre siden anbefaler skrevet, på tross av manglende uttesting, at TISAM bør tas inn som en del av PRINSIX og i så måte bør vurderes som konsept i forbindelse med kommende investeringer i porteføljen (Forsvarets logistikk organisasjon, 2004).

Informantene trekker videre frem mangelen på en «sponsor» for konseptet med god kunnskap, forståelse og interesse i rett organisatorisk posisjon i perioden. I tillegg roterte fagpersonene som var primus motor for konseptet til stillinger i andre deler av forsvarssektoren eller ut i sivil næringsliv og konseptet mistet i så måte fundamentet det var tuftet på. Som forberedelse til samtalen gjorde en av informantene en rask undersøkelse knyttet til de tre siste stortingsmeldingene som har beskrevet forsvarsindustriell strategi. Søk på begrepet tidlig samarbeid og tidlig involvering gir noen ytterst få og ikke veldig presise treff. Det er snakk om ett til tre forekomster på begrepene i stortingsmelding 17 (2020-2021) bare to på begrepet tidlig samarbeid. Begrepet er ikke beskrevet eller omtalt som konsept og bekrefter i så måte at TISAM har forsvunnet, og at det ikke har vært noen som har tatt eierskap til det, eller har ønsket å dra konseptet videre. Samtidig ivaretas den overordnede intensjonen og hensikten med TISAM i andre ordelag i de forsvarsindustrielle strategiene. Så intensjonen er der, men det er ingen som har grepet fatt i TISAM for å få det til å materialisere seg og bruke konseptet aktivt. I forsvarssektoren, som i andre deler av offentlige sektor, er byråkratiet omfattende. Det å implementere nye konsepter som TISAM er organisatorisk komplekst. Det kan oppleves som nok en prosedyre som skal følges. Tidvis kan prosedyrer oppleves som et hinder, heller enn den støtten de er ment til å være. Istedenfor å være med å skape rammer for psykologisk trygghet og læring, blir det enda et verktøy som man måles på og som gjør det utfordrende å etablere et godt læringsmiljø.

Figur 9 viser relasjonen mellom ansvaret for krevende mål og psykologisk trygghet for å oppnå læring. Disse må stå i forhold til hverandre dersom læring skal oppnås. Det må være rom for kritisk tenking og en dialog som baserer seg på respekt og ydmykhet. Dette må igjen utnyttes gjennom prøving og feiling. Bruk av konseptet i prosjekter må derfor være tiltenkt å gi gode rammer, men samtidig rom for å prøve og feile underveis.

Delkonklusjon

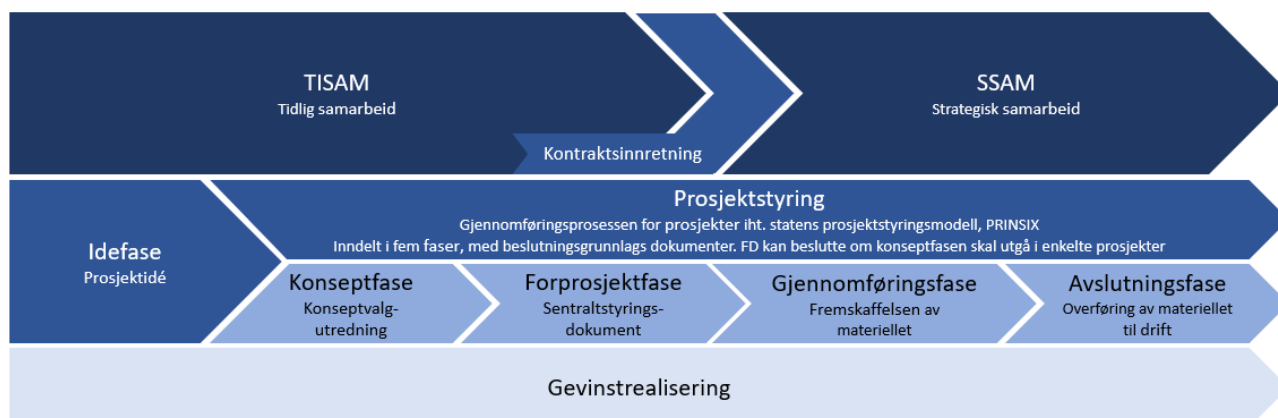
TISAM-konseptet utviklet i 2004 ble aldri etablert i forsvarssektoren og går tapt rundt 2007. Perioden fra 2004 og utover var preget av stor omstilling og dype kutt, operasjonene var små og langt borte. Flere store prosjekter var under ferdigstilling og det var et økende fokus på hyllevarer. I tillegg var det ingen på overordnet nivå, FD, som tok eierskap til implementering av konseptet.

5.1.3 TISAM 2012 – 2023

TISAM-begrepet dukker opp igjen i 2012 i en artikkel på regjeringens sider, men følges ikke opp med ytterligere føringer utover det som fremkommer i de nasjonale forsvarsindustrielle strategiene knyttet til tidlig dialog mellom forsvarssektoren og norsk industri (Forsvarsdepartementet, 2012; Meld. St. 9 (2015–2016), s. 33; Meld. St. 17 (2020–2021), s. 16). Siste utgitte nasjonale forsvarsindustrielle strategi – *Samarbeid for sikkerhet* (2020 - 2021), har et utstrakt fokus på samarbeid og samspill mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri. Den omtaler viktigheten av å prioritere forskning og utvikling i det forsvarsindustrielle samarbeidet, trekantsamarbeidet og samarbeidsformer mellom forsvarssektoren og norsk næringsliv. Strategien fremhever viktigheten av å vurdere utviklings arenaer, samarbeidsarenaer, tidlig samarbeid (TISAM), kompetanseområder, støtte til forskning og utvikling (FoU), internasjonalt samarbeid, industrisamarbeid og eksportstøtte (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 9).

TISAM og SSAM er to samarbeidsformer som omtales i forsvarssektoren. Modellen under illustrerer overgangen mellom disse to samarbeidsformene i relasjon til prosjektfasene i investeringsprosjekter i forsvarssektoren.

Figur 10: TISAM og SSAM



Figur 10 er en egenprodusert fremstilling av TISAM og SSAM i relasjon til PRINSIX prosjektmodell (forsvarsmateriell, 2023c).

I rapporten til FFI, som omhandler operasjonalisering av trekantmodellen, trekkes det frem at utforskende innovasjon og eksperimentering i tidlig fase av investeringsprosjekter bør økes. Dette for at Forsvaret i større grad kan få innsikt i hvilken teknologi som er tilgjengelig og hvilke leverandører

som har kapabilitet til å levere forskjellig teknologi. Dette vurderes igjen til å kunne medvirke til redusert risiko knyttet til prosjektets produksjon og leveranse (Thorsberg et al., 2021, s. 138). TISAM mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri har som formål å gi et bedre beslutningsgrunnlag for investeringsprosjekter. Ved hjelp av dialog mellom partene i tidlig prosjektfaser er målet å kartlegge hvilken kompetanse, løsninger, materiell og aktører som finnes i markedet og som kan bidra i kommende investeringsprosjekter. Videre bør man utvikle og definere gode løsninger for Forsvaret i fremtidige anskaffelser ved etablering av TISAM. Selve kjerne i TISAM ligger i å benytte industriens kompetanse og tekniske overblikk for å identifisere mulige løsninger, samt å utvikle kravspesifikasjoner i fellesskap. Samarbeidet skal ha et løsningsorientert fokus og rammebetingelser til kostnad, tid og ytelse (Bjørk et al., 2020, s. 83).

I forbindelse med oppgaven er det gjennomført intervjuer med respondenter fra forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Blant respondentene er det intervjuet personer som er knyttet til prosjekter som akkurat har avsluttet TISAM eller er i slutfasen på TISAM i FMA Markap.

Når disse prosjektene ble oppdragsgitt TISAM gjorde respondentene i FMA undersøkelser om hvorvidt det var gjort TISAM-prosjekter tidligere. Responsen var at flere av dem ble spurt internt mente at tidlig samarbeid har vært gjort flere ganger tidligere, men eksempler på prosjekter eller henvisninger til personell som har gjennomført TISAM ble ikke tydelig identifisert. Hvilke prosjekter eller hvor eventuelle erfaringer finnes kunne ikke pekes på. Dette støttes av ytterligere en respondent i FMA seksjon for økonomi og strategisk planlegging. Vedkommende gjorde undersøkelser i 2020 og fikk fra sin sjef, som hadde flere års erfaring fra FD, bekreftet at TISAM var et begrep som var på «folkemunne» ca. 20-30 år tilbake i tid.

Likevel kommer det frem eksempler i intervjuene på prosjekter hvor TISAM har vært benyttet selv om begrepet i seg selv ikke ble festet ved det samarbeidet som da ble gjort. Eksempelet som oftest trekkes frem, er P6088 Nye eskortefartøy. I P6088 ble det sammen med en gruppe fra norsk industri, Nord-Eskort Gruppen, utarbeidet spesifikasjoner for de nye fartøyene. Det erkjennes av respondenter som var involvert i prosjektet at Forsvaret ikke hadde kunnskap, kompetanse og ressurser til å ta frem en så omfattende spesifikasjon alene. Tidlig samarbeidet vurderes som vellykket av flere respondenter, selv om industripartner fra TISAM ikke vant kontrakten når den ble utlyst (Forsvaret, 2002, s. 25–26). Det er usikkerhet blant respondentene hvorvidt TISAM-begrepet spesifikt ble brukt i dette prosjektet, men det var et tidlig samarbeid i lys av deres forståelse av TISAM. Selve prosjektet startet på slutten av 1990-tallet og tilfaller egentlig perioden før begrepet svant hen i 2007. P6081/P6300 Skjold-klassen gjennomførte også en tre kvart års TISAM med to

industriktører før serieproduksjonen av Skjold-klassen startet i 2006. Dette er enda et eksempel fra tiden før 2007.

Respondent 13 trekker også frem erfaringer på effekten av tidligere TISAM der industriktøeren som en hadde hatt tidlig samarbeid med, var dyrest prismessig når gjennomføringsprosessen startet forhandlinger. Samtidig gikk prisen ned under forhandlingene, fordi industriktøeren fikk bedre forståelse for risiko. Mens de industriktørene som ikke hadde tatt del i tidlig samarbeidet, hadde lavest prissetting i starten, men hadde en økning i forhandlingene fordi de også fikk bedre forståelse for risiko.

Fra nyere tid trekkes P6615 *Nytt ytre kystvaktfartøy*, P6359 *Fremtidig maritim minerydderkapabilitet*, P1081 *Future Naval Strike Missile* og P1118 *Standardisert fartøy til sjøforsvaret* frem som TISAM-prosjekter. P6359 og P1081 er oppdragsgitt tidlig dialog og er i overgangsfase mellom forprosjekt og gjennomføring. Det foreligger ikke erfaringsrapporter knyttet til TISAM fra disse prosjektene pr. nå. P6615 Jan Mayen klassen er ikke definert som et TISAM-prosjekt, men har brukt industri og tidlig samarbeid i prosjektfasene før gjennomføringsfasen ifølge respondent 9, som i prosjektets konsept- og forprosjektfase, var tilknyttet FST og FD. Det foreligger heller ikke her en identifisert erfaringsrapport knyttet til dette samarbeidet åpent i Forsvarets interne dokumentsystemer. P1118 er tidlig i konseptfasen og er per tid ikke oppdragsgitt TISAM, men brukeransvarlig er i tidlig dialog med industrien etter avklaring med prosjekteier.

Det er FD VI 1 som har oppdragsgiveransvaret for investeringsprosjekter og dermed gir oppdrag om TISAM til prosjektansvarlig i konseptfasen og/eller forprosjektfasen. FD sitter på den overordnede vurderingen om prosjekter skal gå i tidlig dialog med industrien eller ikke. Dette gis det føringer om i den forsvarsindustrielle vurderingen for prosjektene og i oppdraget om å utarbeide beslutningsgrunnlagene KVU eller SSD. Som grunnlag for vurderingen utarbeides det en forsvarsindustriell analyse. Det er FD som er ansvarlig for den forsvarsindustrielle analysen. De benytter seg av kunnskap og kompetanse fra både FFI, brukermiljøene, FMA og eventuelt industrien når denne utformes. Konklusjonene fra denne analysen utgjør grunnlaget for den forsvarsindustrielle vurderingen. Respondent fra FD opplyser i intervjuet at selve analysen er et internt dokument i FD som ikke gjøres tilgjengelig for prosjektansvarlig. Dermed får ikke prosjektansvarlig helhetlig innsikt i hvordan arbeidet med vurderingen er gjort eller hva som er grunnlaget for konklusjonene. All informasjon er dermed ikke tilgjengeliggjort, og det kan være vanskelig å forstå bakgrunnen for konklusjonene eller sette dem i en helhetlig kontekst. Dette strider mot prinsippene i Wigs (2018) lærende organisasjons DNA, hvor deling av informasjon er en vesentlig faktor for å etablere

forståelse og kunnskap. Denne er igjen viktig for å utvikle systemforståelsen og mentale modeller. Det å forstå enkeltelementer og deres plass i helheten er også første trinn i Dr. Demings helhetlige kunnskapssystem (The W. Edwards Deming Institute, u.å.; Wig, 2018, s. 61–66).

Som et ledd i denne studien har det vært gjort undersøkelser for å identifisere om og hvor det finnes en oversikt over nylige og pågående TISAM prosjekter. Det har ikke lyktes å identifisere en slik oversikt, hverken hos FD, eller hos FMA. Kunnskapen om hvilke prosjekter som er TISAM ligger lokalt hos de ulike oppdragsgiverne i FD, prosjekteier i FST og prosjektansvarlige i FMA. Det brukes heller ikke identifikatorer i FMA sitt prosjekthåndteringsverktøy; FID, som gjør det mulig å identifisere slike prosjekter. Det er dermed vanskelig å finne og samle erfaringer som er gjort tidligere for å lære av disse. Dette reiser spørsmålet om en søkbar erfaringsdatabase i forsvarssektoren kan benyttes for fremtidig læring om TISAM. Det er en problemstilling som jeg har hørt omtalt i FMA Markap, men det foreligger ikke en løsning per i dag.

Villfarelsen av å lære av erfaring er en av Peter Senges (1991) syv lærehemninger. Han hevder at det er en illusjon at vi lærer av erfaring, når konsekvensene er utenfor vår læringshorisont (Senge, 1991, s. 25–31). I dette legger han at vi lærer best gjennom erfaring, men i mange tilfeller får vi ikke selv direkte erfare konsekvensen av våre beslutninger. Forsvarssektoren er organisert på en slik måte at beslutningstakere ikke er i en posisjon hvor konsekvensene av beslutningene får direkte innvirkning. Konsekvensene av beslutningene inntreffer gjerne etter at vedkommende har byttet stilling, eller avgått. Det siste er forsvarssektoren rammet av i stor grad gjennom tidsbegrensing på stillinger og karrierefokus for de ansatte. I tillegg er det tidvis stor avstand mellom besluttende og utførende ledd i forsvarssektoren. Selv om prosjektansvarlige og prosjektledere formidler erfaringer knyttet til TISAM som forbedringsinnspill til dem som kan endre prosessene, er det fare for og sannsynlig at forståelsen er ulik. Ofte formidles innspillene skriftlig og med minimalt av dialog for å skape den nødvendige felles forståelsen. Når dette legges til grunn for eventuelle endringer i investeringsprosessene og prosjektprosessene vil ikke den som beslutter og innfører endringene se konsekvensene, da vedkommende er utenfor det Senge (1991) betegner som læringshorisonten. De er ikke deltakende i selve prosessen, samt at personellet som har gjort erfaringene og kan evaluere effekten allerede har rotert videre i sektoren. Dermed er det utfordrende å evaluere påvirkning, konsekvens og måloppnåelse.

Erfaringsrapporter kan bidra til at forsvarssektoren og industrien i TISAM unngår å gjøre samme feil som tidligere. Samtidig kan det unngås å bruke tid på prosesser som tidligere er gjennomgått, evaluert og gitt innspill til potensielle forbedringer. Hvis dette i tillegg kombineres med dialog mellom de som har gjort erfaringene og de som skal gjennomføre TISAM gis det et bedre rom for læring

individuell, og organisatorisk. Organisasjonens læring er avhengig av individuell og gruppevis læring, samspill og refleksjon (Senge, 1991, s. 13–16; Wig, 2018, s. 127–131).

For å oppnå et av formålene med Lean og kontinuerlig forbedring, som FMA har innført, må vi på tvers av etatene i Forsvaret, se hele investeringsprosessen i sammenheng og skape en forståelse av hvordan endringer vil påvirke andre deler av sektoren. For organisasjoner er det vesentlig at informasjon er synlig og delt mellom ulike etater og avdelinger, altså på tvers av organisasjonens etablerte siloer. Knyttet til denne informasjonen må det være dialog som er basert på respekt, ydmykhet og rom for kritisk tenkning. Disse tre må utnyttes til praktisk prøving og feiling. På denne måten kan man skape et effektivt lærende samspill innad i organisasjonen (Wig, 2018, s. 187).

Studiens respondenter, både fra utvalg 1 og utvalg 2, trekker frem eksempler hvor Forsvaret har leid inn konsulenter fra industri og som har utarbeidet eksempelvis, konseptdokumenter. Dette har og i enkelte tilfeller blitt presentert som TISAM, men ved nærmere undersøkelser fremstår det mer som industrien har vært benyttet i en sekretærfunksjon. Det er gitt så mange rammer for arbeidet og hva som skal skrives at de egentlig ikke er gitt mulighetsrom til samspill, dialog og kompetanse bidrag mellom partene knyttet til løsninger og muligheter i markedet. Dette illustrerer at også selve begrepet TISAM oppleves uklart både for personell i forsvarssektoren, men også i forsvarsindustrien.

Delkonklusjon

Etter at TISAM igjen dukker opp i 2012 er det fortsatt ingen i forsvarssektoren som har et eierskap til det. Konseptet som ble utviklet i 2004 er ikke kjent og baserer seg på et investeringskonsept som ble endret senest i 2019. Selv om respondentene er omforent i deres syn på formålet med TISAM som omtalt i kapittel 5.1 finnes det ikke noe database eller tilsvarende for å hente erfaringer fra tidligere gjennomføringer eller tilgang på det som ble utviklet på tidlig på 2000-tallet.

5.2 Dagens bruk

5.2.1 Forankring, styring og måling

Direktør Forsvarsmateriell plan, vedlegg 7, gir rammene for videreutvikling av FMA i perioden 2021-2024 og stadfester følgende,

Det er ikke etablert et eget konsept og metode for identifisering og selektering av teknologiområder, kompetanseområder eller funksjoner egnet for ulike samarbeidsformer, herunder strategisk samarbeid. Som et resultat av dette er det ulike oppfatninger om hva strategisk samarbeid er, hva det innebærer og hva som er egnet for slikt samarbeid. (Forsvarsmateriell, 2021, s. 12)

Dette omfatter også TISAM. Likevel har TISAM en forankring i den forsvarsindustrielle strategien som ble publisert bare en måned etter direktør FMA plan. Et søk på tidlig samarbeid i Meld. St. 17 – *Samarbeid for sikkerhet (2020-2021)* gir bare to treff i det 56 siders lange dokumentet, men ved gjennomlesing er TISAM nevnt ved ytterligere to anledninger. Strategien trekker frem viktigheten av å bruke ulike tiltak og samarbeidsarenaer og nevner i den forbindelse TISAM som en slik arena (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 7). Det nevnes også i forbindelse med videreutvikling av trekantmodellen, hvor det trekkes frem at bruken av direkte FoU- kontrakter må spisses for å fremme TISAM (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 17). Utover dette trekkes interaksjon mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien frem flere ganger i dokumentet. I forbindelse med videreutviklingen av trekantmodellen trekkes tidlig dialog på strategisk nivå inn for å la forsvarssektoren få et innblikk i hva industrien kan tilby. Samtidig som industrien får en økt forståelse for Forsvarets behov (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 16). I strategien understrekes det at regjeringen legger opp til flere tiltak for at forskning og utvikling skal benyttes i større grad. Et av disse tiltakene er en økning i brukerdrevet innovasjon og tidlig samarbeid mellom brukermiljøene og industri (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 32). Det presiseres i tillegg at det skal gjøres vurderinger og analyser i tidlige faser i Forsvarets investeringsprosesser for å hensyn ta de forsvarsindustrielle aspektene (Meld. St. 17 (2020–2021), s. 39). Utover dette er ikke TISAM gitt ytterligere rammer eller føringer i den gjeldende forsvarsindustrielle strategien. Studien har heller ikke identifisert at det er utarbeidet noen videre rammer eller føringer i forsvarssektoren. Dette bekreftes også gjennom intervjuene av respondentene i utvalg 1 og dialog med informanter. Mangelen på rammeverk, retningslinjer eller et notat som presenterer felles prinsipper for TISAM opplever respondentene som uheldig. Det er dermed ikke et grunnlag for å skape en felles forståelse om intensjon eller overordnet formål. Dette medfører at man bruker unødig mye tid i oppstarten på å finne ut av «kart og terreng», søke etter informasjon og erfaringer fra tidligere, eller om det faktisk foreligger en prosedyre godt skjult i styringssystemene i forsvarssektoren. FMA Markap og SST respondenter har et inntrykk av at det er litt tilfeldig hvordan TISAM blir håndtert mellom FD og FST, samt hvordan det blir oppdragsgitt ned til FMA og brukeransvarlig. Det oppleves en uklarhet rundt eierskapet for TISAM. I tillegg er det uklart om og hvor det er forankret utover Meld. St. 17 (2020-2021). Flertallet av respondenter i utvalg 1 uttrykker at TISAM er, eller bør være forankret hos FD som oppdragsgiver. Det er knyttet usikkerhet til det, siden det ikke er identifisert noe sted at FD har tatt det ansvaret. Respondenter som har jobbet med å ta frem prosjektdokumentasjon i forskjellige prosjektfaser har identifisert at det er nevnt i malene for PRINSIX. Det nevnes i tilknytning til forsvarsindustriell analyse, men dokumentene meddeler bare at det skal gjøres en vurdering om TISAM kan være hensiktsmessig anskaffelsesstrategi for prosjektet. Malene omtaler ikke hva formålet med TISAM er, eller hvordan

TISAM vurderes som verktøy eller anskaffelsesstrategi. I tillegg, som nevnt tidligere i kapittelet, inneholder oppdragene til prosjektansvarlig bare konklusjonene fra den forsvarsindustrielle analysen. Dette gir ikke innblikk nedover i organisasjonen hvilke vurderinger som er gjort i analysen. Den forsvarsindustrielle analysen skal oppdateres i forprosjektfasen, men FD eier analysen og utarbeider dette vedlegget til SSD. Det gjøres ikke i prosjektorganisasjonen. Dette trekker respondentene i FMA og SST frem som en faktor som kan medføre at prosjektansvarlig og merkantilsaksbehandler for prosjektene, ikke får det nødvendige innblikket i de vurderingene som gjøres på politisk nivå. Dermed har de ikke det nødvendige grunnlaget og forståelsen for det oppdragsgitte TISAM. Respondenter fra hele sektoren og noen av informantene uttrykker et savn og et ønske om en prosedyre som kunne fange opp blant annet de fordelene som TISAM kan gi. På den andre siden opplever respondent fra FD at samarbeid generelt har en god forankring gjennom stortingsmelding 17 (2020-(2021), og i FD VI 3 som spesifikt jobber med industrisamarbeid, uten at TISAM spesifikt er definert ut som en egen del. Vedkommende understreker at TISAM er ønsket både som politisk instrument og som anskaffelses instrument. Samtidig tilkjenner respondenten at det ikke foreligger noen form for utarbeidet strategi eller prinsipper for TISAM hos FD. Dette støttes av ytterligere en respondent som har tjenestegjort både i FD og i FST. Denne respondenten har deltatt i diskusjoner med FD VI 3 om TISAM, men det har ikke medført utvikling av rammer eller føringer. Dette mener vedkommende er på grunn av at TISAM vil være styrt av det enkeltes prosjekts karakteristikker. Respondenten er også klar på at beslutningsmyndigheten om å gjennomføre TISAM ligger hos FD. Dette får også støtte av fra FMA og SST respondenter. De understreker viktigheten av at beslutningsmyndigheten ligger hos FD for at prosjektansvarlig skal ha ryggdekning for å gjøre et samarbeid med industrien som kan tolkes som konkurransevridende, men fortsatt i tråd med anskaffelsesregelverkene og forskriftene.

På lik linje som forsvarssektoren har heller ikke forsvarsindustrien utarbeidede rammer eller konsept for TISAM, men respondentene i utvalg 2 støtter uttalelsene til respondentene fra FMA og SST i utvalg 1. De vurderer også at det å ha en rammebeskrivelse eller et konsept som trekker de store linjene for TISAM vil gi fremtidige TISAM et bedre startgrunnlag for alle i trekantsamarbeidet. På spørsmål om eierskapet til TISAM hos industriaktøren, er respondentene mer uklare og usikre, noe som indikerer at de gjerne deltar i samarbeidsformen, men at det ikke er vurdert som en strategi hos dem. De meddeler også at det er heller ikke en del av prosessbeskrivelse i deres prosjektverktøy, så de har lite å støtte seg på i styringssystemet til industriaktøren også. Respondentene i utvalg 2 meddeler også at det er utfordrende å kommunisere bruk av TISAM internt, eksempelvis i P6359, fordi det bryter med normalløpet og ikke er innarbeidet i prosessene hos industrien.

Som en motvekt til respondentenes ønske om mer og tydeligere overordnede rammer fremmer Wig (2018) at for mange rammer og omfangsrrike prosedyrer kan være hemmende for læring. Prosedyrer kan bidra til å nære oppunder en frykt for å gjøre ting feil, og dermed hemme den nødvendige friheten en trenger for å få samspillet i TISAM til å fungere. Hvordan TISAM skal gjøres i de ulike prosjektene må være i samsvar med prosjektenes særegenhet og det må gis et tilstrekkelig spillerom for å ivareta dette (Wig, 2018, s. 163–164). Å gi rom for å etablere en felles visjon i tidlig samarbeidet og hos de ulike partene i trekantmodellen er en av Senges (1991) disipliner for å skape en lærende organisasjon (Senge, 1991, s. 15–16).

En annen problemstilling som trekkes frem i intervjuene er fokuset i offentligsektor på resultatmåling og rapportering. Flere respondenter reflekterer rundt denne problematikken og hvordan suksessraten på TISAM bør måles. Det er spesielt respondentene i forsvarssektoren som trekker dette frem. «Hvis det ikke kan puttes inn på tertialrapporter, så er det ikke verdt å gjøre er det» (Respondent 5). Dette støttes av ytterligere fem respondenter fra forsvarssektoren. Dersom resultatene av TISAM ikke kan visualiseres på tertialrapporter så er det ikke verdt å bruke tid og ressurser på det. Dette kan være en medvirkende årsak til at TISAM ikke har blitt viet tilstrekkelig oppmerksomhet. Dermed har det ikke vært prioritert å utarbeide det etterlengtede overordnede rammeverket eller konseptet i nyere tid. Samtidig vil denne mangelen av mål- og resultatstyring være fremmede for et godt læringsmiljø ifølge Wig (2018, s. 163).

I FFI-rapport *Grunnlagsstudie for ny politikktutforming - nasjonal forsvarsindustriell strategi* hevdes det at TISAM er en godt innarbeidet samarbeidsform (Bjørk et al., 2020, s. 83). Dette utsagnet bestrides av nesten alle respondentene i studien. De eneste respondentene som støtter dette utsagnet, sitter i FD. Dette er dog forståelig da FD har en tidligere og muligens litt annerledes dialog med industrien i forbindelse med utarbeidelsen av prosjektenes forsvarsindustrielle analyse og vurdering enn det aktørene lengre nede i forsvarssektoren har når de får oppdrag om TISAM.

Allerede i 2018 presiseres det i FFIs rapport om videreutvikling av trekantmodellen at:

Tidlig involvering av industrien krever tidlig avklaring av anskaffelsesstrategi hvor det besluttes at anskaffelsen rettes til norsk industri. Bevisst og tidlig avklaring av roller og ansvar hos Forsvaret, industrien, FFI og FMA er viktig for å sikre et velfungerende samarbeid. (Bjørk et al., 2018, s. 18)

Selv om dette ble presisert allerede i 2018 sitter respondentene i begge utvalg med en opplevelse av usikkerhet og uklarhet rundt rammene for TISAM og rundt hverandres roller og ansvar, både internt i sektoren og i trekantsamarbeidet. En bakenforliggende årsak til dette kan være forsvarssektorens frykt for ikke å ivareta konkurranseprinsippet nedfelt i anskaffelseslovverket.

Delkonklusjon

Funnene i studien viser at det FFI-rapporten presiserer i siste avsnitt, ikke er etablert i dag. Det foreligger ingen entydig forankring av TISAM som verktøy, anskaffelsesstrategi eller konsept i forsvarssektoren eller hos forsvarsindustrien. Selv om tidlig dialog, tidlig involvering og tidlig samarbeid er nevnt i strategiske dokumenter, i oppdragsdokumenter til prosjektene og i flere FFI-rapporter, finnes det ikke en enhetlig begreps bruk eller begrepsforståelse. TISAM er heller ikke tydelig presentert i dagens styringssystemer i forsvarssektoren eller i forsvarsindustrien. Selv om respondenter fra FD mener TISAM har en forankring, oppleves det ikke å være tilfellet i de andre etatene i forsvarssektoren.

5.2.2 Fordeler og utfordringer

Fordeler

Studiens dokumentstudier, informanter og respondenter understreker flere aspekter som fordelaktig med å gjennomføre TISAM mellom forsvarssektoren og Forsvarsindustrien. Ved å bruke TISAM vil det bli etablert en forståelse mellom Forsvaret som kunde og leverandøren(ene) om hva som er Forsvarets behov. Når disse i felleskap finner frem til en aktuell løsning og videre utarbeider system- og detaljkrav vil en kunne unngå kostbare endringsarbeider senere i prosjektet. Gjennom en omforent forståelse og dialog kan eventuelle endringer avdekkes og drøftes på et tidligere tidspunkt. Dette medfører at eventuelle endringer gjerne fanges opp før produktet er i produksjon eller er tidlig i produksjonsprosessen. Endringene kan oppstå både på kunde- og leverandørsiden. TISAM egner seg ikke for alle prosjekter, men prosjekter som er teknologisk utfordrende, innebærer utvikling og innehar en grad av kompleksitet (Forsvaret, 2002, s. 16). Dette støttes også av respondentene som er intervjuet. De ser verdien av å skape en felles organisering tidlig. Det gir grobunn for å etablere relasjoner og skape tillit mellom forsvarssektoren og industrien. Dette er noe som ofte tar tid da det er en iboende skepsis mellom partene ved oppstart basert på erfaringer som er gjort tidligere både i forsvarssektoren og hos industrien. Når relasjonene er etablert er det mindre krevende å ha den nødvendige åpne dialogen som skaper forståelse for det man skal gjøre sammen og lære av den kompetansen de ulike aktørene besitter. Partene blir mer åpne og det lærende samspillet etableres internt i den nyetablerte organisasjonen. Relasjonen medfører også at hver enkelt behandler hverandre på en respektfull måte og påvirker den psykologiske tryggheten i prosjektorganisasjonen. Dette er faktorer som både Wig (2018), Senge (1991) og Filstad (2010) mener er viktige for å skape en kultur for organisatorisk læring.

Studiens respondenter trekker frem flere identifiserte fordeler med å benytte TISAM som verktøy. Ved å jobbe tett i trekantsamarbeidet vil det bli en bedre omforent forståelse av Forsvarets behov og

krav. Gjennom dette arbeidet vil forståelsen av hvilket behov materiellet skal dekke øke hos industrien. Flere av respondentene i utvalg 1 understreker at TISAM bidrar til Forsvarets forståelse av hvilke krav som er oppnåelige, realistiske og kostnadsdrivende. Dette gjør at kostnadsestimatet som legges frem i beslutningsgrunnlaget i KVU og SSD er gjennomarbeidet på et annet nivå enn hvis Forsvaret sitter alene og utarbeider det. Dette kan igjen gi effekt når prosjektet går over i gjennomføringsfasen og prosjektet lyses ut på anbud. Historisk har Forsvaret, ved flere anledninger, blitt overasket over at det er relativt stort kostnadssprik mellom estimat og tilbudspris i prosjektgjennomføringer. Dette har de også opplevd underveis i TISAM i P6359 og i P1081. Det har medført at prosjektene har måtte gjøre en revurdering på for eksempel antall enheter som kan anskaffes, noe som får en direkte operativ konsekvens og medfører prosessuelle forsinkelser i prosjektløpet. I prosjekter vil det ikke være mulig å forutsi alle eventualiteter innen det merkantile, tekniske eller det budsjettmessige. TISAM kan medvirke til å redusere usikkerheten og dermed risikoen knyttet til prosjektgjennomføring (Forsvarets forskningsinstitutt, 2004, s. 4–5).

Respondentene i begge utvalg ser det som fordelaktig at man gjennom trekantsamarbeidet benytter kompetanse og ressurser både i forskningsmiljøene, industrien og Forsvaret til å finne løsninger som ivaretar samfunns- og effektmålene på en best mulig måte. TISAM bidrar til å kvalitetssikre løsningene som defineres i beslutningsgrunnlaget og vi vet dermed om de er realiserbare og kan gi et godt bilde på hvordan prosjektet kan gjennomføres både kostnadsmessig, men også tidsmessig. Respondenter som har jobbet med TISAM opplever at vi får en bedre kvalitet både på utredningsarbeidet, men også på anbefalingen til løsning. De trekker også frem at Forsvaret ikke er ressurssterke nok eller kompetente nok til å se helheten alene.

Respondenter i begge utvalg mener TISAM kommer enda mer til sin rett i investeringsprosjekter hvor man ikke vet eksakt hvilken retning man skal.

At du ikke vet eksakt hvor du skal, absolutt, så har du en sjanse til å få trukket ut paletten vesentlig mere. Til å finne muligheter, å finne gode løsninger og finne løsninger. Hvis det er Norsk samarbeid, som kan forvaltes på en fornuftig måte hjemme og som bidrar til at beredskapen blir opprettholdt og ivaretatt gjennom levetiden. (Respondent 14)

Det som her trekkes frem av respondent 14, støttes også av respondenter fra SST, FMA og industri. I et norsk industrisamarbeid kan løsningene bidra til opprettholdelse av nasjonal beredskap og helhetlig ivaretagelse i materiellets livsløp. Industrien kjenner bedre til gjennomføringsrisikoene som ligger i prosjektene gjennom sin rolle som leverandør. De har større forutsetninger for å forstå hva som ligger i markedets produksjonslinjer av risiko, enn det Forsvaret og FFI har. TISAM kan altså gi en mulighet for nedtrekk i både finansiell- og gjennomføringsrisiko for prosjektet.

I de tilfellene hvor TISAM utvikler seg videre til samarbeid i gjennomføringsfasen trekker respondentene frem ytterligere fordeler. Usikkerheten i og til prosjektet er lavere på bakgrunn av den tidligere prosessen. Aktørene er allerede kjent med hverandre og kan gripe rett fatt på det videre arbeidet uten nevneverdige forsinkelser. Det er etablert en forståelse for prosjektet, krav og kostnadsbilde på tvers. Grunnlaget er mer modent hos alle i trekantsamarbeidet, og det er etablert et samspill og en tillit mellom aktørene, som det normalt tar tid å bygge opp. Gjennom arbeidet i TISAM får en tatt unna en del av den friksjonen som kan oppstå i forbindelse med det å bygge opp prosjektorganisasjonen for gjennomføringen av prosjektet. I tillegg mener enkelte av respondentene at vi også kan oppnå bedre ytelse fordi industri og forskning er involvert tidligere. Noen går til og med så langt at de mener TISAM vil gi oss materiellet raskere, billigere og bedre når vi kommer til gjennomføringsfasen, men at man da må ha investert tid, ressurser og finansielle midler på TISAM i forkant. Likevel understreker flere respondenter i begge utvalg at fordelene kunne vært fanget i større grad hvis det var en felles tilnærming og prosessuelt rammeverk for TISAM. Dette rammeverket ville også vært naturlig å utvikle videre gjennom innspill fra erfaringer som gjøres i motsetning til nå, hvor de opplever at erfaringene går tapt når TISAM er avsluttet. Dermed klarer ikke prosjektorganisasjonen å videreføre den læringen de har gjort til andre deler av organisasjonen. Læringsløyfen blir brutt og man risikerer å bruke unødig mye tid på å etablere forståelse og rammer for hva TISAM er hver gang.

Utfordringer

TISAM mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien oppleves ikke av respondentene og informantene som utelukkende positivt og fritt for utfordringer. Investeringsplanene til Forsvaret er ikke alltid like pålitelige. Selv om det er satt av penger på investeringsbudsjettet er ikke prosjektet en realitet før det får gjennomføringsoppdraget, som iverksetter gjennomføringsfasen. Derfor kan realitet, omfang og anskaffelsestidspunkt være usikkert. Det kan dermed være forbundet med stor risiko for industrien å starte egenfinansiert utvikling basert på Forsvarets planer. Dermed må Forsvaret i enkelte tilfeller tidlig ta en avgjørelse knyttet til valg av utstyr og industriell hovedsamarbeidspartner. I et TISAM vil denne avgjørelsen bli tatt meget tidlig, før prosjektene har tilgang på egne finansielle midler. Samtidig kan TISAM etableres på flere måter gjennom forberedende studier, utvikling av kritisk teknologi og demonstratorer finansiert med FoU-midler (Forsvaret, 2002, s. 16). Dette kan medføre, som flere respondenter trekker frem i knytning til P6359, at aktivitetene relatert til prosjektene blir omfattende og dermed krevende å holde styring på. TISAM egner seg heller ikke for alle prosjekter, men for anskaffelser som innebærer en grad av utvikling og som strekker seg over tid. Å vurdere hvor stort utviklingsaspekt et prosjektet bør ha og over hvilken tidshorison blir veldig subjektivt (Forsvaret, 2002, s. 16). Det kan dermed være utfordrende å peke

på hvor nøyaktig skillelinjen bør trekkes. Det er også avhengig av hvilken forståelse som er etablert for prosjektets kompleksitet i FD som gir oppdrag om TISAM.

Både respondenter og informanter trekker frem mulige utfordringer som de ser kan oppstå eller de har opplevd i forbindelse med TISAM. De som har vært delaktige i TISAM viser også til elementer som gjør selve gjennomføringen av TISAM i seg selv utfordrende. Respondent 6 i utvalg 1 klassifiserer utfordringene i tre domener. Det er internt-internt, altså internt i selve forsvarssektoren, internt-eksternt, ut mot leverandører, men også eksternt-eksternt, altså leverandører mot leverandør. Respondentene og informantene viser spesielt til internt-internt og internt-eksternt utfordringer.

Å bruke TISAM som verktøy

Når det kommer til å bruke TISAM som verktøy er kunnskap et av de første punktene respondentene adresserer. TISAM er ikke viden kjent i trekantsamarbeidet. Det er mange som snakker om det, har hørt begrepet, men ikke egentlig kan sette fingeren på hva det er egentlig er. Det er også uklart hvordan TISAM brukes, hva som er ambisjon og målsetting. Dette mener flere av respondentene i utvalg 1 fører til en skepsis internt i forsvarssektoren til å bruke TISAM som verktøy. Neste område som trekkes frem av respondentene er styring. Ansvar for å realisere struktur i Forsvaret er splittet mellom ulike etater og prosessene er omfattende, samt at ansvar og myndighet ikke henger godt nok sammen. En respondent med bred erfaring fra forsvarsgren, FST og FD formulerte det på følgende måte.

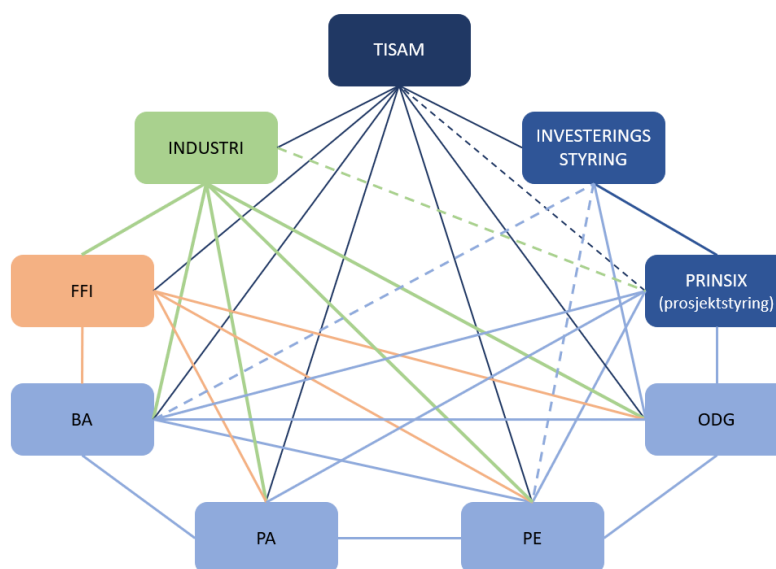
Sektoren har en strategisk prosjekteier som sitter i departementet som oppdragsgiver. FST er prosjekteier i forsvarssjefens stol med ansvar for enkeltprosjekter, men uten porteføljeansvar. FMA skal fremskaffe materiellet på faglig riktig måte innenfor gjeldende lover og regler. FFI sitter litt på sidelinjen og prøver å støtte prosessen i gråsonen mellom å fremskaffe fungerende teknologi og drive FoU virksomhet. Videre sitter FLO på motsatt sidelinje, med ansvaret for å drifte og vedlikeholde anskaffelsen i levetidsperspektivet. Og til sist kommer forsvarsgrensjefene som har en sterk interesse i å definere grunnlaget for prosjektene, men ingen formell rolle utover å støtte med synspunkter fra brukermiljøet. (Respondent 9)

Et så stort antall beslutnings- og godkjenningfaser som det er i PRINSIX, fordelt på ulike nivåer og over tid, innebærer at ansvaret blir fragmentert (Forsvaret, 2002, s. 18).

Flere respondenter setter spesielt søkelys på FST. De opplever at FST som prosjekteier ikke har et forhold til industrien eller tilstrekkelig forståelse for rollen som prosjekteier. Fokuset er på sluttresultatet av prosjektene og ikke på prosessen for å komme dit. FST oppleves heller ikke rustet kompetanse- eller ressursmessig tilstrekkelig til å ivareta ansvaret som prosjekteier. Samtidig trekker andre respondenter frem at kompetansen om investeringsstyringsprosessene og

prosjektstyringsprosessene er for lav i hele forsvarssektoren. Hovedgrunnen til dette mener de er høy rotasjon og avgang av kompetent personell. Dette ser de på som en medvirkende årsak til at det er en lav vilje til å prøve nye metoder for å få fram effekt. Det er ingen insentiver på å prøve noe som er litt annerledes i frykt for å feile. Media er raskt ute etter syndebukker hvis det avdekkes prosjekter hvor ting har strandet eller gått galt og offentlige midler vurderes som «sløst bort». Dette er med på å skape en frykt-kultur for å prøve ut annerledes prosesser i praksis og dermed mister sektoren en arena for læring. Den samme frykt-kulturen er med på å holde sektoren på den prosessuelle smale sti, PRINSIX. FFI-rapporten - *Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell* støtter dette. PRINSIX kan oppfattes som unødvendig byråkratisk, likevel er PRINSIX et rammeverk og metodeverktøy som kan og bør tilpasses prosjekters egenart. PRINSIX gir mer rom for dynamisk prosess, enn investeringsstyringsprosessen (Bjørk et al., 2018, s. 40–41). Respondentene, spesielt i FMA og SST, opplever ikke at det er stort rom for å utvise dette skjønnet gjennom å gjøre tilpasninger i prosessen, den bremses av en frykt oppgjennom systemet for å bryte med det prosessuelle. Som Wig (2018) påpeker er dette omfattende byråkratiske systemet og prosessene med å hemme ikke bare bruken av TISAM, men også læring i organisasjonen. Flere respondenter i utvalg 1 nevner dette gjentatte ganger. Det kan fort bli massivt og mange «kokker». Det etterlyses et rammeverk, med gode rollebeskrivelser for de ulike aktørene for å gi TISAM tryggere rammer å spille på. Figuren under illustrerer kompleksiteten i relasjonene mellom styringsmekanismene for investeringer og de ulike aktørene for å visualisere den kompleksiteten som respondentene beskriver i TISAM. De stiplede linjene illustrerer hvor det er svake relasjoner.

Figur 11: Kompleksiteten i TISAM



Figur 11 viser kompleksiteten i relasjoner mellom styringsmekanismer og aktører i TISAM.

Neste faktor som respondentene etterlyser for å bruke TISAM som verktøy går på det finansielle. Når det gis oppdrag om TISAM følger det ikke med midler som finansierer det. TISAM har en gjennomføringskostnad. Det krever personell, ressurser og en prosjektorganisering hos alle parter i trekantmodellen. Det er ingen som jobber gratis, hverken i forsvarssektoren, FFI eller hos industri. I noen tilfeller er det å gå inn i TISAM opplevd som et «leap of faith» fra industrien sin side. Industrien bemanner opp for å gjøre TISAM, men om samarbeidet fortsetter og eventuelt når det fortsetter er ofte usikkert grunnet langdryge prosesser i forsvarssektoren med godkjenning helt opp i Stortinget for mange prosjekter. Flere industriaktører har rett og slett ikke råd til å ha ansatte gående på vent i denne perioden. Med den investeringsstyringsprosessen som forsvarssektoren har i dag har ikke prosjektene midler å benytte til TISAM. Prosjektene får først tildelt midler når prosjektet får gjennomføringsoppdrag. De midlene som kan brukes til TISAM er en egen pott som er avsatt til risikoreduerende tiltak og styres av FD. Men det er ingen automatikk i tildeling av disse midlene når det gis oppdrag om TISAM, selv om formålet gjerne er akkurat risikoreduksjon. Prosjektene må særskilt søke om midler til å gjennomføre TISAM i en egen prosess. Som en respondent med lang forsvars- og industrierfaring påpeker; «Forsvarssektoren må anerkjenne at industrien ikke driver med dugnadsarbeid. De selger oss arbeidskraft, kompetanse og viten i TISAM og det ønsker de naturlig nok også betalt for» (Respondent 9).

En annen vesentlig faktor som samtlige respondenter nevner i studien, knytter seg til det merkantile. Flertallet av respondenter opplever at det er her de største utfordringene i trekantssamarbeidet ligger, både med tanke på bruk av TISAM som verktøy, men også i gjennomføringen av TISAM. Dialogen mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien hindres av juridiske begrensninger. Industrien har betenkeligheter grunnet en frykt for å bli diskvalifisert senere i prosjektløpet jamfør kravet til konkurranse og likbehandling nedfelt i §4 i LOA (2017). Parallelt med dette kan det oppleves vanskelig for aktører å delta i forsvarsmarkedet med bakgrunn i at det er myndighetene som er kunde, anskaffelsene er små og sjeldne og krav om gradering oppleves hemmende (Bjørk et al., 2018, s. 41–43). Respondenter i begge utvalg påpeker at jurister søker å sikre seg juridisk og har veldig liten risikovillighet, og en merkantilsaksbehandler har ikke lyst til å møte en jurist med risikoaversjon. Det skal her nevnes at ingen av respondentene i studien jobber innen det merkantile fagfeltet, men dette inntrykket bekreftes i uttalelsene til en av studiens informanter som har sitt faglige virke innen juridisk og merkantilt område. En av årsakene som respondentene trekker frem knyttet til merkantil vegring, er at TISAM er vanskelig å kombinere med konkurranseprinsippene nedfelt i regelverket for offentlige anskaffelser. *FOKUS Spesial: TISAM, myter og realitet* (2003) understreker TISAM ikke ekskluderer konkurranse. Innen TISAM er det også både naturlig og ønskelig med konkurranse. Prosessen for konkurranse vil derimot være annerledes enn ved vanlige

anskaffelser. Konkurransen finner sted mye tidligere enn det som er vanlig. TISAM er ikke i strid med LOA og EØS- avtalen, men prosjekter som baserer seg på en løpende dialog mellom Forsvaret og potensielle leverandører, egner seg bedre for anskaffelser under ARF og unntaket fra EØS i artikkel 123. Denne gir Forsvaret anledning til å forhandle (Forsvarets forskningsinstitutt, 2004, s. 6–7). Samtidig trekker respondenter i begge utvalg frem denne frykten for å gi eller få konkurransefortrinn, som kan ekskludere industriaktører i fremtidig anbudsprosess. Dette virker igjen hemmende på samspillet og dialogen i TISAM. I noen tilfeller opplever respondentene i begge utvalg at denne frykten medfører at man legger litt bånd på seg, som igjen kan oppleves som at man holder tilbake informasjon. Dette vil igjen gi grobunn for skepsis og undergrave den tilliten som er nødvendig for en god lærings- og samarbeidskultur i prosjektteamet. I tillegg er det flere respondenter som har en opplevelse av at bruk av det de benevner som «hoffleverandører», ser dårlig ut fra «utsiden». Dette er også med å skape vegring for å jobbe tett på en aktør tidlig i prosjektene. Samtidig som det å binde seg tidlig også skaper en frykt for at man ikke får alle mulige opsjoner lagt fram, men at de blir basert på den partneren en har valgt. Det kan begrense løsningsrommet i en senere fase. Dette trekker også respondentene i utvalg 2 frem. Det er en fare for at industriaktøren fokuserer på å finne løsninger som ligger i deres leveransesøyle, og ikke evner å se i bredden av markedet. Fokuset på en potensiell fremtidig leveranse er høyere enn det samarbeidet i hovedsak handler om, fremskaffelse av det beste mulige produktet i fellesskap.

Den siste faktoren som omtales mye i intervjuene er kompetanse. Respondenter i utvalg 1 mener ustrakt bruk av TISAM for forsvarssektoren sin del kan medføre at man blir litt late og dermed ikke lengre har kontroll på egne behov. Mister forsvarssektoren kontroll på egen kompetanse, kan det medføre at man ikke helt skjønner hva som blir forespeilet eller hva forsvarssektoren faktisk forespør. Det er en opplevelse blant respondentene i begge utvalg at det er en utfordring med spesielt teknisk kompetanse i prosjektmiljøene hos alle aktørene i trekantmodellen. De prøver å rekruttere fra det samme utvalget av personell som medfører en flyt av personell mellom dem som tidvis oppleves utfordrende. Samtidig trekker flere respondenter frem at dette kompetanse gapet kan mitigeres gjennom ganske enkle tiltak. Ved bruk av felles prosesser, felles tilnærming, samkjøring og forenkling av prosessuelle verktøy. «I dag oppleves det som vi sitter og fyrer primus på hver vår tue, mens ingen tar ansvar for å varme opp det store teltet» (Respondent 5).

Å gjennomføre TISAM

I forbindelse med gjennomføring av TISAM trekker respondentene frem ytterligere utfordringer. I oppstarten av TISAM brukes mye tid på komme til livs ulike forutinntattheter som finnes hos alle

aktører i trekantsamarbeidet basert på tidlige erfaringer. Det tar tid å bygge relasjoner og tillit mellom de involverte partene og å se forbi disse. Dette kan være forutinntattheter som at industrien bare vil selge det de har i sin portefølje av produkter, at prisen skrus opp eller at Forsvaret ikke spiller med åpne kort rundt det finansielle. Samtidig møtes TISAM prosjekter med en forventning om at TISAM skal gi prosjektet en prosessuell hurtighet i utarbeidelsen av prosjekt dokumentasjonen. Respondentene i utvalg 2 meddeler at spesielt i P6359 har TISAM medført at de har måtte endre mentalinnstilling. Det startet ikke med en utlysning av en kravspesifikasjon som de normalt har vært vant til. De skulle være med å utvikle spesifikasjoner sammen med FFI og Forsvaret. Det å klare og løfte blikket fra å se på potensielle produkter og lage spesifikasjoner og prisestimer ut fra det, til å spesifisere ytelser og bruksområder har tatt tid. Én ting er å gjøre det i den spesifikke prosjekt organiseringen, men det å formidle det videre i egen organisasjon har vært og er krevende.

En annen utfordring fra nylig gjennomførte TISAM er sikkerhets aspektet og da først og fremst forståelse for sikkerhetsgradering. Selv om enkelt elementer er ugradert, så jobber man i et prosjekt med en kompleksitet i ugraderte elementer, og når disse settes sammen så gir det et totalbilde som medfører en sikkerhetsgradering. Derfor er etableringen av relasjon og tillit så viktig i TISAM. «Du må har tillit, du må stole på ellers kommer ikke du noen vei i TISAM» (Respondent 3).

Verden har også nylig vært gjennom koronapandemien som har medført et kvantesprang når det kommer til digital samhandling. Dette har gitt en avlastning på reiseaktivitet og blitt et alternativ til å sitte samlokalisert også i forsvarssektoren. Systemer for digital samhandling og utveksling av gradert informasjon i trekantsamarbeidet er fortsatt en stor utfordring. To av tre aktører har tilgang på fellessystem, men å få tilgang for industrien til de samme systemene krever det utrolig mye arbeid og ressurser for å navigere i forsvarssektorens byråkrati. Det å få tilgang som brukere er en del av prosessen, men å få tilgang til systemene hos industripartner oppleves som nesten umulig. P6359 har jobbet for å få til en løsning i nærmere 3 år. Den er fortsatt ikke tilstrekkelig etablert og medfører flytting av graderte dokumenter mellom forsvarssektorens og industriens systemer, som er en sikkerhetsrisiko.

Et tredje aspekt i relasjon til TISAM er prosjektstyring. Prosjektene skal følge den sekvensielle tilnæringsmetodikken som er i PRINSIX. TISAM medfører en større prosjektorganisering i tidlig prosjektfase, noe som PRINSIX ikke tar tilstrekkelig høyde for, mener flere respondenter. PRINSIX baserer seg i stor grad på at en skal ende opp i en konkurransesituasjon. Selv om PRINSIX i utgangspunktet er et rammeverk, så krever det kompetanse og erfaring å fravike de satte prosessstrinnene og å få aksept for det. FMA og SST respondenter opplever at det er mer fokus på

prosessen enn det er på produktet som skal komme ut av PRINSIX prosessen. Dette er med å nære oppunder den frykten Wig (2018) henviser til som hemmende for organisatoriske læreprosesser. Kravet til at forsvarssektorens maler skal brukes, medfører at industrien må læres opp i hvordan disse malene skal benyttes eller tid og ressurser må brukes unødig på å konvertere mellom systemer. At prosjektprosessene ikke tar høyde for TISAM gjelder ikke bare hos forsvarssektoren. Respondenter fra industrien forteller også om samme utfordring i sine prosessbeskrivelser. Deres prosessbeskrivelser er omfattende og det mangler ikke på maler, men akkurat TISAM er det ikke noe om.

Respondentene fra begge utvalg understreker utfordringen knyttet til ressurser. TISAM er ressurskrevende for alle involverte og både FMA og industrien meddeler at det er krevende å ha det rette ressurspådraget. Det er en konstant intern konkurranse om hvem som trenger den aktuelle ressursen mest, og en opplevd mangelde forståelse for TISAM sin kompleksitet og omfang medfører at de nedprioriteres til fordel for andre oppgaver. Å ikke få til TISAM har ikke en tydelig konsekvens mens det pågår. Konsekvensen treffer først senere i prosjektfasen og da gjerne annet personell grunnet rotasjon, spesielt i forsvarssektoren.

En siste utfordring som også krever mye ressurser i TISAM er det merkantile. Respondentene i begge utvalg har hatt utfordringer med merkantilt fagområde og har en opplevelse at det er vanskelig å få dem med i prosessen tidlig nok. Flere respondenter spesielt i FMA og SST tror det må til en kulturendring på fagfeltet. De klassifiserer TISAM på en måte en som en tjuvstart på forhandlingene og da må merkantilsaksbehandler være med og engasjert. Det oppleves også at det er en utstrakt frykt innen det merkantile fagfeltet for å trå feil, så alt må være så veldig formelt og ryddig. Regelverket leses og tolkes på strengest mulig vis og det oppleves liten vilje til å finne mulighetsrommene. Respondentene uttrykker et savn fra merkantil side til å være litt frempå og søke ut de unntaksbestemmelsene som kan benyttes. En respondent etterlyser mer bruk av smidig kontrakts-teori, som tilsier at formålene, hensikten og visjonene skal beskrives i kontrakten, ikke detaljene. Slik kan det åpnes opp i dialog, for muligheten til å finne veien etter hvert som man går. «Tørre å ta litt mer risiko og om mulig gå på noen blemmer, som vi kan lære av og ikke frykte» (Respondent 17). Det skal igjen her nevnes at merkantilt fagområde ikke er representert blant respondentene og at informanten innen dette fagfeltet ikke omtalte denne problematikken.

Delkonklusjon

Gjennom intervjuene er det avdekket at det er gjort mange erfaringer om TISAM i trekantsamarbeidet allerede. Det er identifisert både fordeler og forbedringsområder, omtalt som

utfordringer. Noen av de kan fremstå som enkle da det omfatter å fremskaffe systemer for samhandling, mens andre er mer krevende da det handler om inngripen i prosesser i store byråkratskunge organisasjoner. Det er avdekket et rom for organisasjonene i trekantmodellen å lære internt, men også for trekantsamarbeidet som en enda større organisasjon å lære i fellesskap.

5.3 Fremtidig bruk

Ved oppstart av studien var TISAM-arbeidet fra begynnelsen av 2000-tallet og det utviklede konseptet ukjent. Det var fortsatt ukjent for respondentene når intervjuene ble gjennomført. Bare en respondent hadde vært borti noe av dokumentasjonen i forbindelse med arbeid med SSAM i FMA. Et av studiens formål har vært å identifisere om TISAM bør videreutvikles i trekantsamarbeidet, samt om det tidligere konseptet kan revitaliseres og oppdateres i henhold til dagens investeringsprosess.

Respondentene er enstemmige i at TISAM har et potensiale som verktøy i investeringsprosessen til forsvarssektoren og som en del av trekantmodellen. Som respondent 16 uttaler:

Helt overbevist om at gjort riktig, at man da får virkelig sånn synergieffekt. Optimalisert forsvarsprodukter, både fordi industrien blir mer kjent med det som er utfordringen, og fordi Forsvaret da får sjans til å være med og se hva som skjer på industrisiden. Hellig overbevist om at et godt samarbeid er vinn-vinn for begge parter. Uten tvil. (Respondent 16)

I trekantsamarbeidet er TISAM innledningen til helhetlige planer for materiellanskaffelser i et levetidsperspektiv. Enkelte respondenter i forsvarssektoren mener også at TISAM i utvidet forstand også griper inn i totalforsvaret. Det handler om beredskap og Norges forsvarsevne. TISAM er også et verktøy for å sikre norsk forsvarsindustri konkurransevne som per i dag er en faktor i den gjeldende forsvarsindustrielle strategien i Meld. St. 17 (2020-2021). Noen respondenter trekker det så langt at TISAM, hvis brukt og gjort riktig, vil være en av forsvarssektorens viktigste samarbeidsformer. Det forutsetter at forsvarssektoren må være villig til å bruke penger tidlig i prosjektene for å gode svar, finne gode produkter og gjøre delutredninger i trekantsamarbeidet.

Respondentene mener TISAM har størst potensial hvis det benyttes i konseptfasen i prosjektene - før forsvarssektoren har besluttet den endelige løsningen. Flere respondenter tror også at det kan bidra til at Forsvarets anskaffelser står sterkere hos industriaktøren fordi det allerede ligger en etablert forpliktelse gjennom trekantmodellen. Sammen kan kompetansen utnyttes på tvers, som kan gi en bedre utnyttelse av de ressursene vi felles besitter og etablere solide kompetansemiljøer i fellesskap. Noen respondenter mener det ligger et potensial i å identifisere og utnytte bredden av den hurtige fremvoksende teknologien. I fellesskap utarbeide løsninger som ivaretar definerte samfunns- og effektmål og beslutningsgrunnlag med realistiske og godt gjennomarbeidede resultatmål knyttet til

kost, tid og ytelse for prosjektene. Samtidig understreker flertallet av respondentene at dersom dette potensialet skal kunne realiseres er det en forutsetning at det merkantile fagfeltet er med.

Forsvarssektoren må fortsatt holde seg innenfor de juridiske og lovmessige bestemmelsene, og da er det tvingende nødvendig at også det merkantile fagfeltet er med å finne løsninger for hvordan TISAM kan gjennomføres innenfor disse bestemmelsene.

På denne måten kan organisasjonen sammen benytte seg av tilgjengelig informasjon, og dialog om tidligere praksis for å endre fremtidig praksis og skape læring. Dette er de tre elementene i Wigs (2018) lærende organisasjons DNA. Utfordringen blir å spre denne læringen utover de individene og delene av organisasjonen som ikke tar direkte del i prosessen, som Senge (1991) omtaler som villfarelsen av å lære av erfaring. Disse to faktorene understreker viktigheten av at forsvarssektoren er organisert som en helhet. Det må kontinuerlig arbeides med helhetlig systemtenkning og systemforståelse i trekantsamarbeidet, både individuelt og kollektivt, lokalt og på tvers av etatene i hele sektoren. Dette er utfordrende da Forsvaret er omfangsrikt, og det er svært vanskelig å ha hele bildet fra politisk til taktisk nivå, eksempelvis nede på fartøynivå.

En av forutsetningene for et velfungerende TISAM er å skape et lærende samspill. Respondentene ble i studien spurt om hvilke faktorer de mente var viktige for å få til dette samspillet. Følgende faktorer ble trukket frem som et svar på dette. De tre første og største er tillit, åpenhet og ærlighet. Det er behov for etablerte rammer for TISAM som alle partene er kjent med og respekterer. Respondentene fra begge utvalg understreker også viktigheten av et klart og tydelig mål med samarbeidet og en grundig forventings- og rolleavklaring. Til sist mener respondentene at TISAM ikke vil fungere hvis ikke alle parter går inn med tilstrekkelige ressurser, eller at det ikke settes av både tid og finansielle midler til å faktisk gjennomføre det.

5.3.1 Videreutvikling

Som beskrevet over har respondentene i studien en ganske bestemt formening om at forsvarssektoren og forsvarsindustrien må fortsette å bruke TISAM, men at det forutsetter en forankring og videreforedling av prosessene. Allerede i *FOKUS spesial: Beskrivelse av TISAM og ISAM* (2003) er flere av de overnevnte faktorene omtalt. En forutsetning for TISAM er god kommunikasjon i og mellom de ulike nivåene. Den må være hurtig, effektiv, uten unødvendige avbrudd og forsinkelser. Ergo bør ikke kommunikasjonen gå gjennom for mange ledd. Det må være en åpenhet og vilje til TISAM på alle nivåene, og et fokus på å skape mellommenneskelige relasjoner som gir grunnlag for trygghet og tillit. Tillitsaspektet gjelder ikke bare for de som jobber i TISAM, men like mye i støtteapparatet i de respektive organisasjoner knyttet til TISAM. Hvis egen organisasjon ikke er med, vil det

være meget utfordrende å få forståelse og aksept for gjennomføringsmetoden, som igjen avgjør suksessraten. TISAM må starte tidlig nok slik at leverandørene får anledning til å forstå Forsvarets behov for løsning, og slik at det fortsatt er mulig å endre system- og detaljkrav uten at det påløper kostbare endringsarbeid (Forsvarets forskningsinstitutt, 2003, s. 21).

Studiens funn avdekker at man i trekantmodellen fortsatt har et stykke å gå på disse områdene. Dette bekreftes av respondenter i begge utvalg og av informantene. Gitt at undergruppens arbeid med TISAM fra tidlig 2000 ikke har vært kjent for respondentene, trekkes mange av de samme faktorene frem. Det respondentene viser til som det første og viktigste for å videreutvikle bruken av TISAM er etablering av synlig forankring, generell forståelse og beskrivelse av TISAM og rammeverk. Det må utarbeides en beskrivelse av de ulike aktørene i trekantsamarbeidets roller og ansvar, men samtidig må beskrivelsen gi rom for å gjøre justeringer etter prosjektenes særegenheter. Alle partene i trekantmodellen må erkjenne at ansvar, myndighet og risiko må drøftes og deles. Prosessene rundt TISAM må forenkles og det må være forståelse i hele trekantmodellen, på alle nivåer, for utviklingsfokus. Det må være aksept for at prosjektets resultatmål kan endres underveis, da en i samarbeidet får en felles og økt forståelse for kostnader, ytelser og tidsaspektet. Dette kan gi bedre og mer korrekte estimater når prosjektet går til endelig beslutning i Stortinget for gjennomføring. Skal dette være mulig må samfunns- og effektmål for prosjektet være gjennomarbeidet og tydelige. De må gi avgrensning og samtidig spillerom for å finne gode løsninger. Informantene etterlyser også en sporbarhet i strategiske dokumenter, slik at hovedlinjene i stortingsmelding 17 (2020 - 2021) om TISAM tydeliggjøres videre gjennom FMR, LTP og FAF. Slik er det ikke per i dag.

Respondentene i forsvarssektoren påpeker videre at trekantsamarbeidet må gjennom en kulturutvikling. Det må opparbeides en åpenhets- og tillitskultur og en mentalitet for å lete etter mulige løsninger, blant annet innenfor det juridiske. Trenden må snus fra å se etter avvik og begrensinger, til gjennom tolkning og utnyttelse, finne mulighetsrommene. Partene må klare å legge til side ryggmargsrefleksjonen i form av skepsis til hverandre og mistanke om skjulte agendaer. For å videreutvikle TISAM må alle aktørene i trekanten være med. Sammen må det skapes en kultur for læring, samspill og å tørre og ta risiko i fellesskap. Det må skapes en felles visjon og forpliktelse til TISAM langs alle de tre linjene i trekantmodellen.

Flere respondenter i begge utvalg mener regelverkets krav til konkurranse og likbehandling er hemmende for samarbeid og i så måte TISAM. Dette støttes også av Wig (2018). For å bli en bedre lærende organisasjon på tvers i trekantmodellen understreker han at ledelsessystemet må vurdere å ta tak i syv strukturelle endringer. Det første er hva som måles og hvordan. Dagens prosjekter

administreres i FID og følges opp fra ledelsen i forhold til oppnåelse av milepæler definert av PRINSIX. FID brukes utelukkende som kontrollverktøy og ikke et verktøy for informasjonsflyt og læring. Dermed ligger fokuset på disse milepælene og ikke på TISAM produktene og å skape det lærende samspillet i TISAM som kan gi utvikling i fremtiden. Samtidig er det en erkjennelse at resultatmåling i offentlig sektor er utfordrende. Sektoren har enkelte særtrekk som gjør det utfordrende å formulere gode styringsmål. Forsvarssektoren spesielt skal sørge for at Norge som nasjon er tilstrekkelig rustet i tilfelle krise og krig. Å lage styringsparametere som vi kan måle på i fred, som gir et riktig bilde av hvor sektoren står i krise og krig er svært vanskelig. Målene blir komplekse, det opereres i et marked hvor mye av konkurransen er begrenset, siden ikke alle anskaffelser og tjenester kan settes ut i det åpne markedet (NOU 2015: 1, s. 279–280).

Det neste Wig (2018) påpeker i sin bok er fokuset på intern konkurranse i sektoren. Slik konkurranse kan være hemmende for et lærende samspill på tvers i etaten. Flere respondenter i utvalg 1 og en respondent i utvalg 2 påpeker at alle prosjekter i forsvarssektoren ligger i en konkurranse med hverandre om å komme til gjennomføring. De to neste aspektene Wig (2018) trekker frem er samspill på tvers internt i organisasjonene og på tvers av organisasjonene. Altså intern-intern og intern-ekstern utfordringene. TISAM må gis oppmerksomhet, støtte og løftes frem som et satsingspunkt. De tre siste faktorene som Wig (2018) viser til er felles informasjonssystem, å etablere arbeidsplassen som en læringsarena, samt hvordan og hvilken kunnskap som deles (Wig, 2018, s. 204). Sektoren må ha et felles velfungerende informasjonssystem hvor informasjon er samlet, tilgjengelig og søkbar. Den enkelte må kunne finne og trekke ut essensiell informasjon når det trengs. Forsvarssektoren har et felles informasjonssystem, intranett, men etatene i sektoren har hver sine styringssystemer, hvor prosesser og informasjon kan finnes. Kunnskap og kjennskap til hverandres styringssystemer på tvers påpekes av respondenter som lavt. Systemene er omfattende og dessverre ikke til enhver tid oppdatert. Dermed er systemene både mangelfulle og informasjon tidvis motstridende.

Arbeidsplassen må etableres som et sted for praktisk læring gjennom opplæring og trening på det arbeidet som skal utføres. Respondentene trekker også frem at det oppleves et redusert fokus på å gi ansatte påfyll av kurs og kompetanse fordi det vektas som en kostnad, men det er egentlig en del av kontinuerlig forbedring og det å bli en lærende organisasjon (Wig, 2018, s. 119–120). Samtidig opplever respondentene at innføringen og bruken av Lean og kontinuerlig forbedring i FMA ikke favner målsetningen med Lean og smidigere prosesser. Kompleksiteten i organisasjonen motvirker bruken av kontinuerlig forbedring. FMA som en del av forsvarssektoren og en part i trekantsamarbeidet evner ikke å se helheten og totaliteten alene. Kontinuerlig forbedring og utvikling krever eierskap og nysgjerrighet og kan ikke bare være en del av mange oppgaver. Det er en

måte å drive virksomheten på (Wig, 2018, s. 97). Til sist må det gjøres en vurdering av hvordan vi deler kunnskap. Ikke bare internt, men også eksternt, den må gjøres tilgjengelig (Wig, 2018, s. 204). Respondentene har også påpekt mangelen av system for deling av kunnskap. Det er ikke etablert et felles kommunikasjonssystem for TISAM eller en database for å dele kunnskap på tvers. Det foreligger heller ikke retningslinjer for hvordan eller hvilken kunnskap som skal deles både internt-internt og internt-eksternt. Skal vi få til TISAM må alle delene av trekanten være med. Vi må sammen skape en kultur for læring og samspill. Alle aktørene må være relasjonelt involvert, risikoer må bæres i fellesskap og en felles visjon må etableres. Dette kan være vanskelig når man ikke vet om prosjektet overlever eksternt KS og godkjenning i Stortinget, men grunnlaget kan gi merverdi i andre prosjekter og andre samarbeid. Vi vurderer ting for isolert i etatene. Det respondentene etterspør for å videreutvikle TISAM er det Wig (2018) omtaler som en utvikling fra styrende til lærende ledelse (Wig, 2018, s. 109). Gjennomførte TISAM er gode kilder for læring, men erfaringene som gjøres må bearbeides gjennom refleksjon individuelt og kollektivt og deles gjennom synlighet, dialog og tilgjengeliggjøring. Dette må finne sted mens individene fortsatt er en del av organisasjonen, noe som tidvis er utfordrende spesielt i forsvarssektoren med den hyppige rotasjonen av personell.

Som et ledd i å videreutvikle og konkretisere samarbeid mellom spesielt FMA og forsvarsindustrien er det etablert en egen strategisk samarbeidsavdeling i FMA IKT Kapasiteter. De har fremsendt et utkast til en veileder og vedlegg til KVVU for vurdering av strategisk samarbeid i prosjekter til PRINSIX endringsråd. Denne er fortsatt under behandling og omtaler TISAM meget kort, siden hovedfokus er et mer helhetlig samarbeidsperspektiv for prosjekter.

5.3.2 Delkonklusjon

Det ble gjort et grundig arbeid i begynnelsen av år 2000 om TISAM. Dette grunnlaget er det mulig å bygge videre på for å revitalisere og videreutvikle TISAM i henhold til dagens lovverk og prosesser. Studiens respondenter mener TISAM har et potensial som forsvarssektoren og industrien bør satse videre på. De trekker også frem at anskaffelsesregelverket i dag er hemmende for TISAM med sitt fokus på konkurranseprinsippet. Det understrekes også at TISAM medfører et finansielt behov som forsvarssektoren spesielt må anerkjenne og behandle.

Det vil være nødvendig for trekantsamarbeidet å gjennomgå en endring kulturelt, spesielt innen merkantilt fagfelt, for å utnytte mulighetene i lovverket og unntaksbestemmelsene. Det kan stilles spørsmål om forsvarssektoren hadde utnyttet muligheter og potensialet i organisasjonen bedre gjennom lærende ledelse, i motsetning til dagens styringsfokuserede ledelse.

6 Konklusjon og avsluttende betraktninger

Studiens hensikt har vært å belyse TISAMs historikk, forståelse og nåværende og fremtidig bruk. For å undersøke dette har studien diskutert det teoretiske rammeverket opp mot resultatene av analysen for å svare ut problemstillingen: *I hvilken grad bør og kan TISAM-konseptet revitaliseres for fremtidig bruk i investeringsprosjekter mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri?*

TISAM har vært på en ørkenvandring i nærmere 30 år. Konseptet er ikke nytt, men organisasjonen og investeringsprosessen har endret seg i perioden. Studien har avdekket at TISAM er et kjent begrep, men det ikke definert eller beskrevet. Det medfører at TISAM-begrepet brukes tilfeldig og i kombinasjon med andre tilsvarende begreper. Dette er en medvirkende årsak til at TISAM fremstår uklart og TISAM-prosjekter må gå opp linjene hver gang. TISAM oppleves heller ikke å ha en forankring politisk eller i forsvarssektoren. Dette skaper usikkerhet rundt TISAM i investeringsprosjekter hos FST, FMA, FFI og SST.

Studiens funn viser at forsvarssektoren ikke utnytter det potensialet og fordelene som ligger i TISAM i dag. En av årsakene til dette er manglede rammeverk, samt at utfordringer blir ikke adressert eller benyttet til læring og endring. Det eksisterer ikke en samlet oversikt over TISAM prosjekter og heller ikke et system for erfaringsoverføring og erfaringslæring. Noe læring utveksles på individnivå og fører igjen til noe læring på organisasjonsnivå, men per i dag er det ikke noen form for struktur eller systematikk for dette. I tillegg er styringsverktøyene og prosessbeskrivelsene i forsvarssektoren er komplekse og omfattende. For å utnytte og navigere i disse kreves det en høy grad av kompetanse og erfaring, noe som forsvarssektoren mangler grunnet hyppige rotasjoner eller avgang av personell. Lavt kompetanse- og erfaringsnivå medfører en frykt for å avvike fra de prosessuelle rammene. Dermed utnyttes ikke potensialet i TISAM det grunnet manglede rammeverket og arenaer for organisatorisk læring.

Studien har avdekket at det oppleves størst utfordringer i TISAM i relasjon til det merkantile fagfeltet. Spillerommet i anskaffelseslovverket og unntaksbestemmelser nyttes ikke til forsvarssektorens fordel. Det merkantile fagfeltet kjenner og forstår ikke sin rolle i TISAM. Det er et potensial i kunnskapen som finnes i trekantsamarbeidet for å finne gode løsninger innenfor gjeldene juridiske og merkantile rammer.

Gjennom studien fremstår respondentene enstemmig i sin vurdering av TISAM som et nyttig verktøy for fremtiden. Det ligger et uforløst potensial i TISAM. Det grundige arbeidet som ble gjort på tidlig 2000-tall, denne studien og videre bearbeidelse, kan benyttes som grunnlag for å revitalisere eller

reetablere et konsept for TISAM. Dette krever imidlertid en helhetlig tilnærming, tilgjengeliggjøring av kunnskap og erfaringer, samt fleksibilitet i investeringsprosessene til forsvarssektoren.

Forsvarssektoren står nå overfor en ny runde med strukturelle endringer gjennom prosjekt F24. Dette kan skape et mulighetsrom til å lære av de erfaringene som er gjort i TISAM frem til i dag og på den måten oppnå en mer helhetlig organisatorisk prosess rundt Forsvarets investeringer og konsept for TISAM. Sektoren har nå et mulighetsrom til å endre investeringsprosessen, redusere byråkratiet og etablere en mer strømlinjeformet prosjektstyringsprosess.

Selv om studien har fokusert på samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri, utelukker ikke dette at et fremtidig TISAM-konsept også kan brukes mot utenlandske leverandører.

6.1 Videre forskning

Denne studien har begrenset omfang og har bare berørt en del av samarbeid mellom forsvarssektoren og industrien. Derfor anbefales følgende fremtidige forskningsprosjekter.

Som nevnt i studien pågår det nå et arbeid i prosjekt F24. Prosjektet vil påvirke forsvarssektorens innretning, samt FoU og investeringer. En fremtidig studie kan se på hvordan denne strukturelle endringen påvirker samarbeid mellom forsvarssektoren og industrien.

Det pågår to prosjekter i FFI P1625 *AFMA III* og P1627 *TIMATIN* som begge avsluttes i andre halvår av 2024. Begge prosjektene omhandler på samarbeid mellom forsvarssektoren og industri. Resultatene av disse prosjektene og hvordan dette kan inkorporeres i forsvarssektoren kan være gjenstand for en fremtidig studie.

Det tredje forslaget til forskningsprosjekt er en helhetlig vurdering av forsvarssektorens samarbeidsformer med industrien. Strategisk samarbeid er et mye brukt begrep for å favne de ulike typene samarbeid. Denne studien har kort nevnt noen, men det foreligger ikke en kjent studie som redegjør for og drøfter sektorens ulike samarbeidsformer. En slik studie vil være hensiktsmessig for sektorens forståelse og bruk av ulike typer samarbeid og deres eventuelle verdi.

Ytterligere forslag til videre forskning er innen det kommersielle aspektet i investeringsprosessene til forsvarssektoren. Konkurrans prinsippet har vært et gjentakende oppdukkende tema i denne studien. Det foreslås en ny studie som søker å avdekke om det er juridiske og merkantile mulighetsrom i anskaffelsesloververket som sektoren ikke benytter. Studien kan videre gjøre undersøkelser for hvordan et slikt eventuelt mulighetsrom kan benyttes i ulike samarbeidsprosjekter og vurdere om konkurranseprinsippet er formålstjenlig i sektoren. Dette kan videre vurderes opp

mot nasjonal totalberedskap i dagens sikkerhetspolitiske bilde, samt hvilken rolle forsvarsindustrien har i en nasjonal sikkerhetsstrategi.

Litteraturliste

- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring* (7. utg.). NKL.
- Anskaffelsesloven. (2016). *Lov om offentlige anskaffelser* (LOV-2016-06-17-73). Lovdata.
<https://lovdata.no/lov/2016-06-17-73>
- ARF. (2014). *Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren* (FOR-2013-10-25-1411). Lovdata (Forsvarsdepartementet). <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2013-10-25-1411>
- Bjørk, H. M., Iversen, S., Skøelv, Å., & Sendstad, O. J. (2018). *Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell* (Nr. 18/01936). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/videreutvikling-av-forsvarssektorens-innovasjonsmodell-trekantmodellen-versjon-2.0>
- Bjørk, H. M., Iversen, S., Størkersen, N., Hoff, E. Ø., Engen, G., Senstad, O. J., & Pedersen, J. O. (2020). *Grunnlagsstudie for ny politikkutforming: Nasjonal forsvarsindustriell strategi* (Nr. 20/01709). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/grunnlagsstudie-for-ny-politikkutforming-nasjonal-forsvarsindustriell-strategi>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative & mixed methods approaches* (5. utg.). Sage.
- DFØ | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (u.å.). DFØ | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. Hentet 14. august 2023, fra <https://dfo.no/>
- Erlandsen, H. C. (2003). *Flygende pingviner: Historien om sjømålsraketten Penguin*. Kongsberg Defence & Aerospace.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.
- Finansdepartementet. (2023). *Statens prosjektmodell: Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten* (R-108/23). [Rundskriv].
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_108_2023.pdf
- Forsvaret. (2002). *Oversendelsesbrev TISAM modellkontrakt*. Forsvaret.

- Forsvaret. (2023, august 30). *Forsvarssektoren 2024*. Forsvaret.
<https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/modernisering-og-effektivisering-i-forsvarssektoren/forsvarssektoren-2024>
- Forsvarets forskningsinstitutt. (2003). *FOKUS Spesial: Beskrivelse av TISAM og ISAM*. Forsvaret.
- Forsvarets forskningsinstitutt. (2004). *FOKUS Spesial: TISAM - myter og realitet*. Forsvaret.
- Forsvarets forskningsinstitutt. (2021a, februar 24). *Made in England: Historien bak FFI*. Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/aktuelt/nyheter/made-in-england-historien-bak-ffi>
- Forsvarets forskningsinstitutt. (2021b). *(UO) 1625—Analyser for Forsvarsmateriell III (AFMA III)* (Forsvarets Intranett). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Forsvarets forskningsinstitutt. (2021c). *(UO) 1627—Tidligfase materiellinvesteringer (TIMATIN)* (Forsvarets Intranett). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Forsvarets logistikk organisasjon. (2004). *(OU) Oppfølging av TISAM - oversendelse av erfaringsrapporter (DOCULIVE; 2004/07665-003)*. Forsvaret.
- Forsvarets overkommando. (1999). *Prosjekthåndbok for Forsvaret* (4. utg.). Drammen Grafisk AS.
- Forsvarsdepartementet. (u.å.). *Forsvarsdepartementet*. Regjeringen.no. Hentet 22. august 2023, fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/id380/>
- Forsvarsdepartementet. (2004, september 8). *Nytt konsept for investeringsstyring i Forsvaret*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nytt-konsept-for-investeringsstyring-i-f/id107573/>
- Forsvarsdepartementet. (2005). *Konsept for offentlig privat partnerskap (OPP) i forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.
https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.regjeringen.no%2Fglobalassets%2Fupload%2Fkilde%2Ffd%2Fnyh%2F2004%2F0018%2Fddd%2Fword%2F200674-offentlig_privat_partnerskap_-konseptet.doc&wdOrigin=BROWSELINK
- Forsvarsdepartementet. (2012, januar 25). *Tidligsamarbeid med industrien i Norge*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/forsvarsindustri/tidlig-samarbeid-med-industrien-i-norge/id670483/>

- Forsvarsdepartementet. (2019). *Retningslinjer for Investeringer i forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.fma.no/prinsix/Prosjektmodell/forsvarsstrukturplanlegging>
- Forsvarsdepartementet. (2023a). *Framtidige anskaffelser til forsvarssektoren (FAF) 2023–2030*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/595f6354301a4d7b9d63ef1c8e486482/faf-2023-2030-norsk-versjon.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2023b, oktober 6). *Et styrket forsvarsbudsjett i en krevende tid*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsbudsjettet-okert-med-20-prosent/id2997543/>
- Forsvarsmateriell. (2021). *(UO) Vedlegg 7 til Direktør Forsvarsmateriells plan* (Forsvarets Intranett). Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell. (2023a). *Direktør Forsvarsmateriell plan—For gjennomføring av LTP 2021-2024* (Forsvarets Intranett). Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell. (2023b). *Årsrapport 2022*. <https://www.fma.no/aktuelt-og-media/arsrapport-2022>
- Forsvarsmateriell. (2023c, juni 2). *PRINSIX prosjektmodell*. PRINSIX.
<https://www.fma.no/prinsix>
- Forsvarssjefens fagmilitære råd. (2023). *Trygghet i usikre tider: Forsvarssjefens fagmilitære råd 2023* (FMR 2023). Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad>
- FOSA. (2014). *Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser* (FOR-2013-10-04-1185). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2013-10-04-1185>
- Gram, B. A. (2023, juni 7). *Forsvarsministerens og forsvarssjefens innledninger ved fremleggelsen av det fagmilitære rådet (FMR)*. regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsministerens-innledning-ved-fremleggelsen-av-forsvarssjefens-fagmilitare-rad-fmr/id2983406/>
- Gårseth-Nesbakk, L. (2022, 31. desember). Enterprise resource planning. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/Enterprise_resource_planning
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.

- Johnsen, G. (2023, juni 21). Professor advarer mot å gi Forsvaret masse penger for raskt. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/Xbn1zm/professor-advarer-mot-aa-gi-forsvaret-masse-penger-for-raskt>
- Johnsen, Å. (2014). *En strategisk offentlig sektor* (Å. Johnsen, Red.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 9 (2015–2016). *Nasjonal forsvarsindustriell strategi*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20152016/id2459606/>
- Meld. St. 17 (2020–2021). *Samarbeid for sikkerhet – Nasjonal forsvarsindustriell strategi for et høyteknologiske og fremtidsrettet forsvar*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-17-20202021/id2838138/>
- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor—Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>
- Metier OEC AS. (2020). *PRINSIX M01 Grunnleggende prosjektstyring*. Metier OEC AS.
- NATO. (2023, juni 1). *Funding NATO*. NATO. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_67655.htm
- Njølstad, O., & Wicken, O. (1997). *Kunnskap som våpen: Forsvarets forskningsinstitutt 1946 - 1975*. TANO Aschehoug.
- NOU 2015: 1. (2015). *Produktiviteten: Grunnlag for vekst og velferd*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/?ch=16>
- NOU 2023: 14. (2023). *Forsvarskommissjonen av 2021: Forsvar for fred og frihet*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-14/id2974821/>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Nærings- og Handelsdepartementet. (2004). *Et enklere Norge—Tiltaksplan 2004-2005*. Nærings- og Handelsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/et-enklere-norge---tiltaksplan-2004-2005/id106192/>

- Pedersen, O. B. (2023). *Bør vi samarbeide? – En litteraturstudie om valg av sourcingstrategi* (Nr. 22/01384). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/bor-vi-samarbeide-en-litteraturstudie-om-valg-av-sourcingstrategi>
- Project Management Institute (Red.). (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (6. utg.). Project Management Institute.
- Prop. 14 S (2020 – 2021). *Evne til forsvar: Vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring* (5. utg.). Tapir akademisk.
- Rolstadås, A. (2022, 05. oktober). Lean. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/lean>
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Hjemmets bokforlag.
- Sikt. (u.å.). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. Hentet 15. september 2023, fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>
- St. prp. nr. 48 (1994-1995). *Om Forsvarsmateriell-, bygg- og anleggsinvesteringer*. Forsvarsdepartementet. https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1994-95&paid=2&wid=a&psid=DIVL1979&pgid=a_1159
- St. prp. nr. 55 (2001-2002). *Gjennomføringsproposisjonen: Utfyllende rammer for omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/stprp-nr-55-2001-2002-/id206110/>
- Stensland, K., & Gagnat, S. (2023a, juli 10). *Professoren som advarer mot penger til Forsvaret – ødelegger han debatten?* Forsvarets forum.
<https://www.forsvaretsforum.no/beredskap-forsvaret-innenriks/professoren-som-advarer-mot-penger-til-forsvaret-odelegger-han-debatten/335142>
- Stensland, K., & Gagnat, S. (2023b, juli 24). *Styring i Forsvaret må handle om mer enn bare økonomi*. Forsvarets forum. <https://www.forsvaretsforum.no/forsvaret-innenriks-meninger/styring-i-forsvaret-ma-handle-om-mer-enn-bare-okonomi/336867>

- Terjesen, B. (2023). Forsvarsplanlegging som ramme for utvikling av et norsk sjøforsvar. I B. Terjesen & H. J. B. Wiborg (Red.), *Sjømakt—Politikk, strategi og militære operasjoner i det maritime domenet* (s. 213–246). Fagbokforlaget.
- The W. Edwards Deming Institute. (u.å.). *The Deming System of Profound Knowledge® (SoPK)*. <https://Deming.Org/>. Hentet 10. november 2023, fra deming.org/explore/sopk/
- Thorsberg, L., Bjørk, H. M., Ødegård, M., & Feet, E. H. (2021). *Operasjonalisering av Trekantmodellen 2.0: Anbefalinger for å øke innovasjonsevnen i forsvarssektoren* (Nr. 21/01114). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/operasjonalisering-av-trekantmodellen-2.0-anbefalinger-for-a-oke-innovasjonsevnen-i-forsvarssektoren>
- Thorsvik, J. (2014). Langtidsplanlegging i staten. I Å. Johnsen (Red.), *En strategisk offentlig sektor* (s. 87–114). Fagbokforlaget.
- Warberg, E. N. (1997). *Mulige kontraksstrategier for bedre og/eller rimeligere anskaffelser* (Nr. 97/04092). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Warberg, E. N., & Simonsen, M. A. (2002). *Veiledning til modellkontrakt for Integreert Samarbeid*. Forsvarets forskningsinstitutt.
- Wig, B. B. (2018). *Lærende organisasjoner: På vei mot organisasjon 5.0*. Gyldendal.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=3598331&site=ehost-live>
- Wroldsen, L. W. (2014). Strategi og struktur: Skillet mellom politikk og administrasjon. I Å. Johnsen (Red.), *En strategisk offentlig sektor* (s. 209–236). Fagbokforlaget.

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart over forsvarssektoren.....	5
Figur 2: Forsvarssektorens investeringsprosess.....	5
Figur 3: Trekantmodellen versjon 2.0	12
Figur 4: FD VI organisasjon	24
Figur 5: Roller og ansvar i forsvarssektorens porteføljestyring.....	25
Figur 6: Statens prosjektmodell	26
Figur 7: Roller og ansvar i forsvarssektorens prosjektstyring	27
Figur 8: Den lærende organisasjons DNA.....	32
Figur 9: Sammenheng mellom psykisk trygghet og ansvar for krevende mål	33
Figur 10: TISAM og SSAM	42
Figur 11: Kompleksiteten i TISAM	54

Forkortelser

AFMA	Analyser for Forsvarsmateriell
ARF	Anskaffelsesregelverk for Forsvaret
BA	Brukeransvarlig
BNP	Brutto nasjonal produkt
EBA	Eiendom, bygg og anlegg
EKS	Ekstern kvalitetssikring
EU	Den Europeiske union
F24	Forsvarssektoren 2024 (prosjekt)
FAF	Fremtidige anskaffelser for Forsvarssektoren
FB	Forsvarsbygg
FD	Forsvarsdepartementet
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FHS	Forsvarets Høgskole
FID	Forsvarets investeringsdatabase
FLO	Forsvarets logistikk organisasjon
FMA	Forsvars materiell
FMIN	Forsvarsminister
FMR	Fagmilitær råd
FMT	Forsvarets materielltilsyn
FO	Forsvarets overkommando
FOA	Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)
FOSA	Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser
FOTU	Forsvarets overkommandos tekniske utvalg
FoU	Forskning og utvikling
FSI	Forsvars- og sikkerhetsindustriens forening
FSJ	Forsvarssjefen
FST	Forsvarsstaben
GEBADOC	Ground Based Air Defence Operation Center
IK	Investeringskomiteen
IPORG	Integrert prosjekt organisasjon
ISAM	Integrert samarbeid
KS	Kvalitetssikring
KVU	Konseptvalgutredning
LOA	Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven)
LOFAR	Low Frequency Analysis and Recording system
LTP	Langtidsplan
Markap	Maritime kapasiteter
NALLADS	Norwegian Army Low Level Air Defence System
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NPM	New Public Management
ODG	Oppdragsgiver
OPP	Offentlig privat partnerskap
OPS	Offentlig privat samarbeid

PA	Prosjektansvarlig
PE	Prosjekteier
PFA	Porteføljeansvarlig
PMBOK	Project Management Book of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PR	Porteføljerådet
SIFS	Senter for integritet i Forsvarssektoren
SMB	Små og mellomstore bedrifter
SoPK	The Demming System of Profund Knowledge
SSAM/STRATSAM	Strategisk samarbeid
SSD	Sentralt styringsdokument
SST	Sjøforsvarsstaben
TIMATIN	Tidligfase materiellinvesteringer
TISAM	Tidlig integrert samarbeid/Tidlig samarbeid

Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Tidligsamarbeid med industrien i investeringsprosjekter – et uforløst...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

670649

Vurderingstype

Automatisk

Dato

01.11.2023

Tittel

Tidligsamarbeid med industrien i investeringsprosjekter – et uforløst potensial?

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Ståle Ulriksen

Student

Kristine Kobbeltvedt Storesund

Prosjektperiode

01.08.2023 - 31.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
 - Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
 - Formålet med behandlingen av personopplysningene
 - Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
 - Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
 - Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
 - Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
 - Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
-
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv vedrørende deltakelse i

forskningsprosjektet:

«Tidligsamarbeid med industrien i investeringsprosjekter – et uforløst potensial?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge om tidligsamarbeid (TISAM) mellom Forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri kan innebære et uforløst potensial knyttet til investeringsprosjekter. I dette skrevet får du informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. TISAM fanget min interesse når jeg begynte i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (FMA MARKAP) og gjennom dette forskningsprosjektet søkes en bredere forståelse av TISAM mellom Forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som skrives som siste del av masterstudiet ved Forsvarets høgskole (FHS). Gitt dagens økte fokus på å øke tilskuddene og bygge opp Forsvaret søker studien å vurdere om samarbeid med industrien i tidlige prosjektfaser kan være et effektivt strategisk grep knyttet til investeringsprosjekter i forsvaret. Studien vil gjennom intervjuer av nøkkelpersonell i ulike deler av forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri, prøve å kartlegge hvordan et eventuelt uforløst potensial kan forankres og nyttes i oppbygningen av forsvaret.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Informanter som ønskes intervjuet er enkeltpersoner i relevante stillinger med kjennskap til tematikken fra forskjellige utøvende nivåer og avdelinger i forsvarssektoren. Samt mulig enkeltpersoner i forsvarsindustrien som har vært/er involvert i TISAM prosjekter. Hensikten med intervjuene er å kartlegge forankring og forståelse av TISAM og hvordan et slikt samarbeid kan

utnyttet. Informanter har jeg funnet ved hjelp av to metoder. Respondentene er primært valgt med bakgrunn i tjenestegjørendestilling i forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri. Enkelte respondenter har blitt utvalgt med bakgrunn i «snøballmetoden»: det vil si at jeg blitt tipset om aktuelle kandidater for studien gjennom mine undersøkelser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse innebærer et semistrukturert individuelt intervju av ca. 1 – 1,5 timers varighet. Spørsmål/tematikk vil bli tilsendt informant på e-post 2-5 dager i forkant av avtalt tid for intervju. Intervjuet vil bli gjennomført av undertegnede i løpet av høsten 2023. Primært ønskes et ansikt-til-ansikt-møte, sekundært en videokonferanse. Spørsmålene vil omhandle forhold knyttet til tidligssamarbeid med industrien i investeringsprosjekter. Jeg har forståelse for at du gjerne ikke kan besvare alle spørsmål, men din kunnskap og forståelse vil unnsatt være verdifulle for undersøkelsen. Det vil bli tatt notater og lydopptak under intervjuet. Transskribert lydfil kan bli tilsendt informant for godkjenning hvis ønskelig.

Dine rettigheter

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du skulle ønske å trekke deg fra studien, kan du gjøre dette når som helst uten å måtte oppgi noen årsak. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke ønsker å delta, eller dersom du senere velger å trekke deg. Et eventuelt avslag vil ikke påvirke ditt forhold til meg eller arbeidsgiver.

Du har også rett til å få se hvilken informasjon som vi samler inn om deg og be om å få en kopi av dine opplysninger. Dersom det er noen opplysninger du mener er feil, kan du si ifra til undertegnede, eller eventuelt veileder, for å få dette rettet. Dersom du mener at vi har bedrevet uforsiktig eller uriktig behandling av dine opplysninger, kan du klage til Datatilsynet.

Det er kun etter at du har signert samtykkeerklæringen at vi vil behandle informasjon om deg.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Ditt personvern – hvordan dine opplysninger oppbevares, behandles og brukes

Dine opplysninger vil bare bli benyttet formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. All informasjon lagres på sikker plattform med tofaktorautentisering. Det er kun masterstudenten med veileder ved FHS (se opplysninger nederst) som vil ha tilgang til innsamlede data. Deltager vil ikke bli navngitt i oppgaven. Navneliste med koblingsnøkkel opprettes og lagres adskilt fra øvrig data. Jeg ønsker å publisere informantenes stilling og tilhørighet i masteroppgaven, noe som innebærer at utenforstående kan finne ut hvem som har blitt intervjuet ved å lese oppgaven. Hvis dette ikke er ønskelig for deg, vil jeg ikke oppgi stilling og/eller tilhørighet.

Dine opplysninger, samt opptak av intervju med tilhørende notater vil bli slettet når forskningsprosjektet er avsluttet og sensur for oppgaven er foretatt. Dette er planlagt ved utgangen av desember 2023.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Det er Forsvarets høgskole (FHS) som er ansvarlige for forskningsprosjektet. På oppdrag fra FHS har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Ved spørsmål vedrørende godkjenning av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

personverntjenester@nsd.no

Tlf: 55 58 21 17

Kontaktinformasjon

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Kristine K Storesund

Masterstudent

kstoresund@mil.no

Tlf: 46 48 67 91

Eller ansvarlig veileder:

Ståle Ulriksen

Høgskolelektor/Forsker

sulriksen@mil.no

Tlf: 41 68 60 72

Med vennlig hilsen

Kristine K Storesund

(Masterstudent)

Ståle Ulriksen

(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Tidligsamarbeid med industrien i investeringsprosjekter – et uforløst potensial*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes basert på den stillingen jeg innehadde når intervjuet ble gjennomført

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide for forskningsprosjekt:

«Tidligsamarbeid med industrien i investeringsprosjekter – et uforløst potensial?»

Velkommen

Takk for at du ønsker å stille til som informant. Med bakgrunn i den stillingen du bekler, samt den kompetansen og erfaringen du besitter tror jeg at et intervju med deg vil være verdifullt for forskningsprosjektet mitt.

Presentasjon av meg som forsker.

Del 1 Bakgrunn for forskningsprosjektet og rammer for intervjuet

Bakgrunn

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som skrives som avsluttende del av Stabsskolen ved Forsvarets høgskole (FHS). Prosjektet har som formål å prøve å kartlegge utvalgte tidlig samarbeid (TISAM) mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri i investeringsprosjekter. Arbeidstittelen på studien er «Tidlig samarbeid med industrien i investeringsprosjekter – et uforløst potensial?».

Studien vil gå dypere inn på i tidlig samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri i investeringsprosjekter og har som mål å se nærmere på opphavet til tidlig samarbeid (TISAM) og de vurderinger og føringer som er gitt. Hensikten er å identifisere hvordan det har vært gjort tidligere, samt om og hvordan dette gjøres i dag. Gitt at det gjøres, hva er den opplevde effekten knyttet til investeringsprosjekters resultatmål. Studien søker avslutningsvis å gi innspill til hvordan TISAM kan videreutvikles som verktøy.

Oppgavens problemstilling er (utkast):

Hvordan kan TISAM brukes som verktøy i PRINSIX for å oppnå investeringsprosjekters resultatmål?

Problemstillingen søkes besvart gjennom tre forskningsspørsmål (utkast):

Forskingsspørsmål 1: Hvordan har TISAM utviklet seg som verktøy i investeringsprosjekter?

Forskingsspørsmål 2: Hvordan brukes TISAM som verktøy i dagens investeringsprosjekter?

Forskingsspørsmål 3: Hvordan kan TISAM utvikles for fremtidig bruk i investeringsprosjekter?

Studien søker å besvare problemstillingen gjennom casestudie og intervju i en kvalitativ metodetilnærming. Oppgaven vil avgrenses til å omfatte kun tidlig samarbeid. Andre typer samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri vil ikke bli dekket av denne oppgaven.

Rammer for intervjuet

- Intervjuet vil ta mellom 60 og 90 minutter.
- Med hensyn til anonymisering, vil du ikke bli navngitt i oppgaven. Men det kan være ønskelig å oppgi avdeling/stilling i Forsvaret eller bedrift i oppgaven. Hvis dette ikke er ønskelig, er det mulig å utelate dette.
 - Signering av samtykke skjema.
- Det er frivillig å delta. Du kan når som helst trekke din deltakelse ved å informere meg eller veileder, som oppgitt i informasjonsskrivet.
- Intervjuformen er semi-strukturert, hvor informanten snakker fritt rundt temaene og spørsmålene som lanseres selv. Tilleggsspørsmål for å utdype eller oppklare vil bli kunne bli gitt. Intervjuet vil styres ved avsporing fra tema og ved overgang til nytt tema.
- Oppgaven er i sin helhet ugradert. Spørsmålene som stilles hensyntar dette, og det samme må svarene som gis.
- Intervjuet vil bli tatt opp på lydfil. Det er mulighet til å pause opptaket underveis om du måtte ønske det. Det vil også bli tatt notater underveis i intervjuet.
- Dersom det er noe spesifikt du ikke ønsker å svare åpent på, kan du likevel si det. I så tilfelle vil besvarelsen vil bli holdt anonym og ikke bli koblet til avdeling/stilling i Forsvaret eller bedrift.
- Før vi starter, er det noe du lurer på knyttet til det overnevnte, eller noe som er uklart? Husk du kan når som helt under intervjuet spørre hvis det skulle oppstå uklarheter.

Del 2 Respondentens bakgrunn

Innledning

Kan du kort fortelle litt om din tjenestebakgrunn og erfaringer med henblikk på temaet tidlig samarbeid mellom forsvarssektoren og norsk forsvarsindustri i investeringsprosjekter.

- Hvilken erfaring har du innen materiellinvesteringer og tidlig samarbeid?
 - o Er dette noe du jobber med i din nåværende stilling?
 - o Hvilken formell kompetanse og utdanning har du innenfor dette?
 - o Hvor lenge har du jobbet med dette?

Hensikt: Validitet i intervjuet

Del 3 Forståelse av TISAM begrepet

Tema 1: Begrepsforståelse

Spørsmål 1: Hvordan vil du beskrive begrepet TISAM?

- Hva legger du i begrepet?
- Hvordan brukes TISAM?
- Er det noen kronologi i TISAM? Skjer ting i en rekkefølge?

Del 4 TISAM

Tema 2: Opphav og tidligere bruk

Spørsmål 2: Hvordan kom du i forbindelse med begrepet TISAM første gang?

- I hvilken sammenheng var dette?

Spørsmål 3: Kjenner du til andre begreper som inkluderer det vi omtaler som TISAM?

- Hvor stammer dette eventuelt fra?

Hensikt: Åpne for ny kunnskap og avdekke om begrepet er modernisert eller endret.

Spørsmål 4: Kjenner du til noen investeringsprosjekter hvor TISAM har vært brukt som verktøy eller anskaffelses strategi?

- Hvem initierte disse prosjektene?
- Indirekte bruk av TISAM i noen prosjekter?
- Hvem ledet disse prosjektene? (Organisatoriske ansvarsforhold)
- Hva var erfaringene med TISAM i disse?
- Hadde TISAM noen innvirkning på resultatmålene til prosjektet?
 - o På hvilken måte?

Hensikt: avdekke ny kunnskap, finne eksempler for videre undersøkelse

Tema 3: Dagens bruk

I investeringsprosessen

Forsvarsdepartementet (FD) er det politiske nivået, og er det høyeste kommandonivået i Norge.

Forsvarssjefen med forsvarsstaben (FSJ) er det strategiske nivået i Norge.

Spørsmål 5: Hvordan mener du TISAM er forankret i forsvarssektoren og forsvarsindustrien?

- Hvor og hvordan er det forankret i dag?
 - o Politisk/strategisk?
- Er det definert noen prinsipper for TISAM?
 - o Er du kjent med om det finnes et konsept for TISAM?
- Hvordan vil du beskrive hvem som har eierskapet til TISAM?
- Hvordan vil du beskrive kunnskapen om TISAM hos leverandører og ellers i Forsvarssektoren?

Spørsmål 6: I hvilken fase, i forsvarets investeringsprosess, brukes TISAM som verktøy?

- Opplever du at dette er rett tid/fase?
- Hvilken grad av hensiktsmessighet ser du i dagens bruk av TISAM i investeringsprosessen?
 - o Hvilke fordeler ser du?
 - o Hvilke direkte ulemper ser du?
 - o Hvilke flaskehalsen ser du?

Spørsmål 7: Hvilken kjennskap har du til felles strategi/rammeverk for bruken av TISAM som verktøy?

- Foreligger det en felles strategi/rammeverk?
- Finnes det en intern strategi/rammeverk?
- Er det avvik mellom forswarets strategi/rammeverk og industriens strategi/rammeverk?
 - o Hva er felles?
 - o Hvor er avvikene?

Spørsmål 8: Hvordan vil du beskrive samspillet mellom de involverte partene i TISAM?

- Er det noen faktorer som du mener er spesielt viktig for samspillet?

I PRINSIX

Spørsmål 9: Hvordan er TISAM brukt som verktøy i PRINSIX?

- I hvilken fase brukes TISAM?
 - o Opplever du at dette er rett tid/fase?

Spørsmål 10: Hvilken grad av hensiktsmessighet ser du i dagens bruk av TISAM i PRINSIX?

- Hvilke fordeler ser du?
- Hvilke direkte ulemper ser du?
- Hvilke flaskehalsar ser du?

Spørsmål 11: Hvordan opplever du at TISAM i dag har effekt på investeringsprosjekters resultatmål?

- Har det mer effekt på et eller flere av resultatmålene?
- Hvorfor tror du at det er slik?

Tema 4: Videreutvikling

Spørsmål 12: Hvordan vurderer du potensialet til TISAM som verktøy i forswarets investeringsprosess?

- Hva kan TISAM tilføre?
- Hvordan kan det brukes i rammen av PRINSIX?
 - o Hvilke tilpasninger må gjøres?
- Hva er begrensingene ved TISAM?
- Har du innspill til «beste praksis» knyttet til bruken av TISAM?
 - o Som verktøy i investeringsprosessen
 - o Som verktøy i PRINSIX

Spørsmål 13: Mener du TISAM er noe forsvarssektoren bør satse på?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Spørsmål 14: Hvorfor lykkes /lykkes ikke forsvarssektoren og forsvarsindustrien med TISAM?

- Hva mener du er viktige forutsetninger for å lykkes?

TISAM i kommende langtidsperiode (2024- ?)

Spørsmål 15: Har du hørt om prosjekt forsvarssektoren 2024 og/eller prosjekt Fram i FMA?

- Hvordan tror du dette vil påvirke TISAM?
- Passer TISAM i ditt syn inn i dette?
- Eventuelt hvilke effekter ser du for deg at TISAM her kan gi?

Avslutning

Takk for intervjuet!

Er noe som du mener eller kommer på er glemt og burde berøres, i lys av oppgavens problemstilling?

Avslutte lydopptaket.

Er det andre personer du anbefaler at jeg snakker med i relasjon til tematikken? Eventuelt forslag til skrevne kilder.

For studiens del vil prosessen med intervjuer pågå frem til månedsskiftet september/oktober.

Parallelt med dette pågår arbeid med dokumentstudier og analyser frem til innleveringsfrist for studien i slutten av november. Er det mulig å ta kontakt med deg igjen hvis jeg underveis i dette arbeidet opplever uklarheter eller trenger utdypning?