



**FFI** Forsvarets  
forskningsinstitutt

24/01986

**FFI-RAPPORT**

# Bedre samarbeid

– læringspunkter fra Forsvarsmateriells strategiske samarbeid med Teleplan Globe

Anders Aulie  
Magnus Akre Thorup



# **Bedre samarbeid**

## **– læringspunkter fra Forsvarsmateriells strategiske samarbeid med Teleplan Globe**

Anders Aulie  
Magnus Akre Thorup

---

**Emneord**

Strategisk partnerskap  
Samarbeid  
Materiellanskaffelser  
Forsvarsindustri  
IKT  
Erfaringslæring

**FFI-rapport**

24/01986

**Prosjektnummer**

1625

**Elektronisk ISBN**

978-82-464-3570-1

**Engelsk tittel**

Better Collaboration – takeaways from Norwegian Defence Materiel Agency's strategic partnership with Teleplan Globe

**Godkjenner**

Ane Ofstad Presterud, *forskningsleder*  
Sverre Nyhus Kvalvik, *forsknings sjef*

*Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskreven signatur.*

**Opphavsrett**

© Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Publikasjonen kan siteres fritt med kildehenvisning

---

---

## Sammendrag

Strategisk samarbeid med norsk forsvarsindustri skal styrke forsvarssektorens tilgang til materiell, tjenester og kompetanse.

I denne rapporten analyserer vi et strategisk samarbeid mellom Forsvarsmateriell (FMA) og Teleplan Globe (TPG). Formålet vårt er å identifisere læringspunkter som kan brukes for å forbedre andre strategiske samarbeid. Vi bruker et analytisk rammeverk som er utarbeidet ved FFI, for å høste erfaringer fra FMAs samarbeid med TPG innenfor området «programvare for operativ beslutningsstøtte».

Vi har identifisert fem læringspunkter FMA og sektoren bør ta med seg i fremtidige samarbeid:

1. FMA bør jobbe for å sikre kontinuitet i relasjoner og utarbeide prosesser og rutiner som reduserer konsekvensene av personellbytte for relasjonen.
2. FMA bør sikre forutsigbare rammer ved å forankre strategisk samarbeid i styrende dokumenter og strategier for sektoren. Dersom en slik forankring ikke er mulig, bør FMA vurdere om strategisk samarbeid er riktig fremgangsmåte, eller involvere sentrale ledere direkte i samarbeidet.
3. FMA bør legge til rette for effektiv koordinering av samarbeidet ved å etablere faste møtefora, slik at partene kan utveksle informasjon, planlegge aktiviteter og avklare forventninger. Tidliginvolvering bør vurderes der det er mulig, for å forbedre ressursplanlegging og bedre utnytte samarbeidspartnerens kompetanse.
4. FMA bør i størst mulig grad delegerer beslutningsmyndighet til enhetene som har best oversikt over samarbeidets aktiviteter og målsettinger, ofte på et lavere nivå i organisasjonen. Tydelig kommunikasjon opp- og nedstrøms er viktig for å sikre at strategiske føringer ivaretas i samarbeidet, og at samarbeidets behov ivaretas i beslutninger som tas av ledelsen.
5. FMA og samarbeidspartneren bør avklare spørsmål om eierrettigheter for produkter som utvikles i samarbeidet, før samarbeidet påbegynnes. Dette vil bidra til å avklare forventninger og forhindre misforståelser. FMA bør i denne prosessen vurdere hvordan eierforhold kan påvirke leverandørens incentiver og innsats.

---

---

## Summary

Collaboration with the Norwegian defence industry aims to strengthen the defence sector's access to critical equipment, services, and expertise.

This report aims to support the Norwegian Defence Materiel Agency (NDMA) in collaborative efforts with the defence industry. We identify key takeaways and experiences from NDMA's strategic partnership with Teleplan Globe, a supplier of tactical battle management solutions. In order to identify key takeaways, we use an analytical framework developed at the Norwegian Defence Research Establishment.

In the report, we have identified five key takeaways that the NDMA can implement to improve future collaborations.

1. The NDMA should work to ensure continuity in relations with external strategic partners and develop processes that reduce the consequences of personnel turnover on the relationship.
2. The NDMA should ensure long-term predictability by linking collaborative efforts to strategic priorities in the defence sector. Should this prove unfeasible, the NDMA should consider whether collaboration is the correct approach or ensure direct involvement from executives.
3. The NDMA should facilitate coordination by establishing arenas for close coordination, planning, information sharing, and discussion with partners. Early supplier involvement should be considered to improve resource planning and use of partner capabilities.
4. The NDMA should aim to delegate decision-making powers to the personnel with the best situational awareness related to the collaborative activities and objectives. These will often be situated on a lower organisational level. This requires clear communication between delegated personnel and NDMA executives to ensure the pursuit of strategic objectives at all levels.
5. The NDMA should aim to clarify expectations related to intellectual property rights (IPR) tied to the collaborative efforts before agreements are made. They should also assess how the distribution of IPR can affect the incentives of the collaborative partners.

---

---

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn og formål	7
1.2 Læringspunkter	8
1.3 Oppbygging	8
1.4 Målgruppe	9
1.5 Avgrensninger og tidligere FFI-rapporter	9
<b>2 Metode og data</b>	<b>10</b>
2.1 Evalueringsrammeverk	10
2.2 Metode	12
2.3 Datagrunnlag	14
<b>3 Strategisk samarbeid med Teleplan Globe</b>	<b>17</b>
3.1 Bakgrunn og rammeavtale	17
3.2 Strategisk samarbeid	18
<b>4 Analyse</b>	<b>21</b>
4.1 Styringsnivå	21
4.2 Gjennomføringsnivå	29
4.3 Oppsummering av funn	35
<b>5 Læringspunkter</b>	<b>38</b>
5.1 Kontinuitet i relasjoner	38
5.2 Forutsigbarhet	39
5.3 Rutiner for koordinering	40
5.4 Delegering av beslutningsmyndighet	41
5.5 Eierrettigheter	42
<b>6 Konklusjon</b>	<b>43</b>
<b>Referanser</b>	<b>46</b>

---

<b>Forkortelser</b>	<b>48</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>49</b>
<b>A Intervjuguide</b>	<b>49</b>



---

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

Strategisk samarbeid med norsk industri og næringsliv skal ifølge forsvarsindustriell strategi sikre tilgang til materiell, tjenester og kompetanse (Meld. St. 17 (2020–2021)). For å gjennomføre den nye langtidsplanen for forsvarssektoren, er sektoren avhengig av å utnytte og utvikle kompetansen og kapasiteten som allerede finnes i næringslivet. Strategisk samarbeid med næringslivet kan hjelpe sektoren å nå dette målet (Prop. 87 S (2023–2024)). Et strategisk samarbeid definerer vi som en langsiktig relasjon mellom organisasjoner der de forfølger gjensidig fordelaktige mål ved å koordinere aktiviteter, og som er av stor betydning for partenes evne til å utøve sin kjernevirksomhet (Aulie & Pedersen, 2024).<sup>1</sup>

Forsvarsmateriell (FMA) har ansvaret for å planlegge og gjennomføre Forsvarets materiellanskaffelser, og er derfor den aktøren som i størst grad er ansvarlig for å inngå og utvikle samarbeid med næringsliv på sektorens vegne. Forskningslitteraturen viser at slike samarbeid er ressurs- og tidkrevende å bygge opp, og at ikke alle samarbeid lykkes (Dyer et al., 2018; Fawcett et al., 2012).

I en tidligere FFI-rapport utarbeidet Aulie og Pedersen (2024) et rammeverk for å evaluere FMA sin evne til å dra nytte av strategiske samarbeid med eksterne aktører. Rammeverket identifiserer tolv forutsetninger som ligger til grunn for vellykkede strategiske samarbeid. I denne rapporten identifiserer vi læringspunkter fra FMAs samarbeid med Teleplan Globe (TPG) ved å anvende dette evalueringsrammeverket. Målet er å lære av et samarbeid som anses som vellykket i sektoren, og bruke denne kunnskapen for å gjøre andre samarbeid bedre.

Samarbeidet med TPG regnes som et vellykket samarbeid, og vi tar dette som et premiss for analysen. Dermed fokuserer vi ikke på om samarbeidet er vellykket eller ikke, men på hvordan samarbeidet har blitt vellykket. Vi bruker evalueringsrammeverket som metodeverk for å identifisere læringspunkter fra samarbeidet.

Vi definerer følgende forskningsspørsmål for studien:

*Hvilke læringspunkter kan vi hente fra erfaringene i samarbeidet med TPG, for å forbedre FMAs evne til å utnytte strategiske samarbeid?*

Vi finner at de fleste av forutsetningene i evalueringsrammeverket er oppfylt eller delvis oppfylt, og at FMA og TPG har bygget et tillitsfullt samarbeid der partene oppnår gjensidige fordeler. Enkelte utfordringer har oppstått i samarbeidet, men disse har vært av begrenset betydning.

---

<sup>1</sup> For en grundigere behandling av begrepet «strategisk samarbeid», se kapittel 3 i Aulie og Pedersen (2024).

---

---

I rapporten presenterer vi læringspunkter innenfor fem områder: 1) kontinuitet i personell, 2) forutsigbarhet, 3) rutiner for koordinering, 4) delegering av beslutningsmyndighet og 5) eierrettigheter.

## **1.2 Læringspunkter**

Læringspunktene er rettet mot fremtidige strategiske samarbeid FMA skal inngå.

1. FMA bør jobbe for å sikre kontinuitet i relasjoner og utarbeide prosesser og rutiner som reduserer konsekvensene av personellbytte for relasjonen.
2. FMA bør sikre forutsigbare rammer ved å forankre strategisk samarbeid i styrende dokumenter og strategier for sektoren. Dersom en slik forankring ikke er mulig, bør FMA vurdere om strategisk samarbeid er riktig fremgangsmåte eller at sentrale ledere deltar direkte i samarbeidet.
3. FMA bør legge til rette for effektiv koordinering av samarbeidet ved å etablere faste møtefora slik at partene kan utveksle informasjon, planlegge aktiviteter og avklare forventninger. Tidliginvolvering bør vurderes der det er mulig for å forbedre ressursplanlegging og bedre utnytte samarbeidspartnerens kompetanse.
4. FMA bør i størst mulig grad delegerer beslutningsmyndighet til enhetene som har best oversikt over samarbeidets aktiviteter og målsettinger, ofte på et lavere nivå i organisasjonen. Tydelig kommunikasjon opp- og nedstrøms er viktig for å sikre at strategiske føringer ivaretas i samarbeidet og at samarbeidets behov ivaretas i beslutninger som tas av ledelsen.
5. FMA og samarbeidspartneren bør avklare spørsmål om eierrettigheter for produkter som utvikles i samarbeidet før samarbeidet påbegynnes, for å avklare forventninger og forhindre misforståelser. FMA bør i denne prosessen vurdere hvordan eierforhold kan påvirke leverandørens incentiver og innsats.

## **1.3 Oppbygging**

I kapittel 2 gir vi en overordnet beskrivelse av innholdet i evalueringsrammeverket vi har brukt, og vi redegjør for hvordan vi har operasjonalisert rammeverket. I tillegg presenterer vi datagrunnlaget analysen er bygget på. I kapittel 3 beskriver vi det strategiske samarbeidet vi har analysert, og definerer sentrale begreper, konsepter og forhold som er viktige for den videre analysen. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi funnene på to forskjellige nivåer. Først analyserer vi samarbeidet på et styringsnivå, der vi legger vekt på de overordnede målsettingene og rammene for samarbeidet. Deretter analyserer vi funnene på et gjennomføringsnivå der vi legger vekt på den daglige driften av samarbeidet. I dette kapitlet vurderer vi til slutt hvorvidt forutsetningene i rammeverket er oppfylt. I kapittel 5 presenterer vi sentrale læringspunkter fra

---

---

analysen og legger frem våre anbefalinger til FMA. I kapittel 6 gir vi en oppsummering av rapportens funn og anbefalinger.

#### **1.4 Målgruppe**

Rapporten er en del av FFI-prosjektet «Analyser for Forsvarsmateriell» (AFMA), og er først og fremst et bidrag til FMAs strategiske ledelse. Rapporten er dermed et faglig innspill til utforming av strategi og policy vedrørende inngåelse og forvaltning av leverandør- og samarbeidsrelasjoner. Sekundær målgruppe er aktører i Forsvarsdepartementet (FD) som jobber med utforming av strategi og policy mot forsvarsindustrien og strategisk samarbeid. Videre henvender rapporten seg mot ansatte i FMA og Forsvaret som til daglig jobber opp mot leverandører eller andre eksterne samarbeidspartnere. Rapporten kan være av stor nytte for ansatte i prosjekter som har inngått eller vurderer å inngå samarbeid med en leverandør ved å peke på konkrete forhold som muliggjør vellykkede samarbeid.

#### **1.5 Avgrensninger og tidligere FFI-rapporter**

I denne rapporten analyserer vi FMAs strategiske samarbeid med TPG, med formål om å identifisere læringspunkter for fremtidige samarbeid.

Rapportens fokus er ikke å identifisere i hvilke tilfeller FMA bør inngå strategiske samarbeid. Langtidsplanen peker på at strategisk samarbeid er et virkemiddel FMA skal bruke der det er hensiktsmessig for å sikre nasjonal beredskap og operativ effekt. FFI-rapporten «Bør vi samarbeide? –en litteraturstudie om valg av sourcingstrategi» av Pedersen (2023) presenterer et rammeverk for nettopp dette, mens FFI-rapporten «Sourcing for Forsvarets IKT-virksomhet» av Elstad et al. (2022) presenterer et rammeverk for valg av sourcingstrategi for IKT-virksomheten i sektoren spesifikt.<sup>2</sup>

I denne rapporten legger vi til grunn at forsvarssektoren skal samarbeide med eksterne aktører, og vi ser derfor ikke nærmere på fordeler og ulemper ved strategisk samarbeid som et virkemiddel. I rapporten «Fra kjøttkaker til cyberspace» vurderer Birkemo et al. (2023) mulighetene og utfordringene ved strategisk samarbeid. De vurderer problemstillingen ved å analysere operative, teknologiske og kompetansemessige, økonomiske, merkantile og folkerettslige forhold.

I rapporten «Strategisk samarbeid i Forsvarsmateriell – hva kreves for å lykkes?» utarbeidet Aulie og Pedersen (2024) et rammeverk for evaluering av strategisk samarbeid. Rammeverket ble utformet med formål om å evaluere både horisontale og vertikale samarbeid, det vil si samarbeid mellom kunde og kunde, og samarbeid mellom kunde og leverandør. I denne rapporten anvender vi dette rammeverket for et kunde–leverandørsamarbeid, og anbefalingene er derfor rettet mot samarbeid i den vertikale dimensjonen.

---

<sup>2</sup> IKT: Informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

---

---

## 2 Metode og data

I dette kapittelet redegjør vi for metoden vi har brukt i studien ved først å beskrive evalueringsrammeverket vi har brukt og hvordan vi operasjonaliserte det. Deretter beskriver vi datagrunnlaget som ligger til grunn for analysene våre.

### 2.1 Evalueringsrammeverk

Denne rapporten er den andre delen av den todelte studien «Strategisk samarbeid i Forsvarsmateriell» i FFI-prosjektet «Analyser for Forsvarsmateriell» (AFMA).

I den første studien definerte vi tre forskningsmål (Aulie & Pedersen, 2024):

1. Å utarbeide en metode for å evaluere om FMA er innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører
2. Å anvende metoden for å evaluere og analysere tidligere og pågående strategiske samarbeid mellom FMA og eksterne aktører, med formål om å identifisere forhold som påvirker FMAs evne til å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører.
3. Å gi anbefalinger til FMA om strukturelle, prosessuelle og organisatoriske endringer basert på funnene i evalueringen.

I denne rapporten tar vi for oss forskningsmål 2 og 3 ved bruk av rammeverket Aulie og Pedersen (2024) utarbeidet.

Rammeverket er basert på beste praksis fra litteraturen om leverandør- og partnerrelasjoner i privat og offentlig sektor. Interessenter fra FMA har bidratt til å avstemme innholdet i rammeverket for å sikre relevans opp mot etatens oppgaver og erfaringer. Rammeverket identifiserer tre egenskaper som kjennetegner vellykkede strategiske samarbeid: tillit, koordinasjon og gjensidig avhengighet.

#### 2.1.1 Egenskaper

Vellykkede samarbeid kjennetegnes av høy grad av tillit mellom partene. På én side må partene ha tillit til motpartenes evne til å levere – rammeverket omtaler dette som kompetansetillit. På den andre siden medfører strategisk samarbeid at en viss grad av kontroll overgis samarbeidspartneren, og en part må ha tillit til at motparten ikke opptrer opportunistisk, noe rammeverket omtaler som tillit basert på godvilje (Das & Teng, 2001; Dyer & Chu, 2000).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Das og Teng (2001) bruker begrepene «*competence trust*» og «*goodwill trust*» for å beskrive kompetansetillit og tillit basert på godvilje.

Koordinasjon omhandler partenes evne til å legge og utføre en felles plan, samt justere planen underveis dersom forutsetningene endres (Gulati et al., 2012). Velkoordinerte samarbeid kjennetegnes av god kommunikasjon mellom organisasjonene og deltakerne i organisasjonene og at ressurser og kompetanse er tilgjengelig til rett tid (Barratt, 2004; Mohr & Spekman, 1994).

For at et samarbeid skal vare må partene være gjensidig avhengige. I relasjoner der partene oppnår gjensidige fordeler ved å samarbeide vil de være forpliktet til hverandre og i større grad være villig til å yte innsats i samarbeidet (Day et al., 2013; Mohr & Spekman, 1994).

### 2.1.2 Forutsetninger

I rammeverket fremhever Aulie og Pedersen (2024) at organisasjoner som lykkes med å oppnå disse egenskapene i sine samarbeid vil høste større gevinster. For å oppnå disse egenskapene identifiserer rammeverket tolv forutsetninger. I kapittel 2.1 er alle forutsetningene kort forklart. En fullstendig utredning av forutsetningene som ligger til grunn for oppnåelsen av vellykkede samarbeid finnes i kapittel 4 i Aulie og Pedersen (2024).

Forutsetning	Beskrivelse
Samordnede målsettinger	Partenes strategiske målsettinger kan realiseres gjennom samarbeidet uten at det negativt påvirker motpartens måloppnåelse.
Informasjonsdeling	Partene deler informasjon som er av betydning for utførelse av oppgaver og planlegging.
Risikofordeling	Partene fordeler risiko mellom hverandre på en måte som motiverer til innsats dersom risikofaktorer utløses. Begge parter har noe å tape dersom samarbeidet mislykkes.
Konflikthåndtering	Partenes evne til å løse konflikter som kan oppstå i relasjonen.
Roller, ansvar og myndighet	Partene beskriver og avklarer arbeidsoppgaver, samt hvilket handlingsrom de har for å ta beslutninger.
Relasjonsansvarlig personell	Partene peker ut ansatte med særskilt ansvar for å ivareta og videreutvikle forholdet til den strategiske samarbeidspartneren
Interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger	Partene vurderer fremdriften og ytelsen i det strategiske samarbeidet innad i egen organisasjon, og hvilke betydninger dette har for gjennomføring av samarbeidet
Relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger	Partene utarbeider målekriterier for fremdriftsmåling i samarbeidet som motiverer til at de viktigste oppgavene prioriteres.

Ledelsesforankring	Partenes ledelse er engasjert i og forpliktet til det strategiske samarbeidet.
Kunnskapsutveksling	Partene lærer av hverandre gjennom det strategiske samarbeidet, både for å forbedre aktivitetene som utføres i samarbeid, men også for å utvikle egen virksomhet.
Bestillerkompetanse	Bestillers evne til å anskaffe materiell og tjenester som oppfyller det underliggende behovet. Har en teknologisk og merkantil dimensjon.
Langsiktighet	Partene inngår langsiktige forpliktelser til hverandre og samarbeidet.

Tabell 2.1 Forutsetninger for vellykkede strategiske samarbeid (Aulie & Pedersen, 2024).

## 2.2 Metode

Da vi operasjonaliserte rammeverket tok vi utgangspunkt i de tolv forutsetningene som ligger til grunn for vellykkede samarbeid. Rammeverket legger til grunn at tillit, koordinasjon og gjensidig avhengighet er egenskaper samarbeid oppnår fordi forutsetningene er oppfylt. Vi fokuserte derfor analysen på å observere hvorvidt forutsetningene er oppfylt, og hva betydningen av dette var for samarbeidet. I dette kapittelet beskriver vi hvordan vi har gjennomført analysen samt noen refleksjoner rundt metodens muligheter og begrensninger. I kapittel 2.3 vil vi beskrive datagrunnlaget i større detalj.

### 2.2.1 Metodevalg og begrensninger

Vi har i denne analysen valgt å gjøre en kvalitativ case-studie, basert på analyse av dokumenter og intervjuer av involverte i samarbeidet. En slik tilnærming har flere begrensninger. Vi har kun studert ett case, og antallet intervjuer er lavt. Å fastslå kausalitet som er gyldig for andre samarbeid er vanskelig med kun ett case (Tellis, 1997). Dette gjør at vi må stille oss kritisk til gyldigheten av funnene, og validiteten disse har utover dette samarbeidet. Vi bør også søke å støtte konklusjonene våre på en stor andel av respondentene, i tillegg til å knytte disse til andre kilder og litteraturen på området. Vi har analysert strategisk samarbeid på case-nivå. Det betyr at vi må være oppmerksomme på at funn i evalueringen kan være spesifikke til samarbeidet som evalueres, og at funnene ikke nødvendigvis er overførbare til alle andre samarbeid. Eksempelvis kan størrelse, omfang, viktighet eller teknologiområde påvirke hvorvidt læringspunktene er gyldige, eller hvordan de kan implementeres.

Kvalitative metoder har likevel flere fordeler som gjør dem godt egnet til denne analysen. Et premiss for analysen er den tydelige konklusjonen fra FMA sin side om at samarbeidet har fungert godt, og at det kan finnes læringspunkter for andre samarbeid. Litteraturen peker på at kvalitative metoder fungerer godt til å belyse komplekse sammenhenger og avhengigheter, og å forstå årsakssammenhenger (Tellis, 1997).

---

---

Kvalitativ metode fungerer også godt til å justere eksisterende hypoteser. Her kan vi se på forutsetningene for vellykkede samarbeid som hypoteser utviklet med utgangspunkt i litteraturen på samarbeid, som ofte er internasjonal og ikke forsvarsspesifikke. Ved å studere et samarbeid med norsk forsvarsindustri ved kvalitative metoder med utgangspunkt i rammeverket, kan vi avdekke hvordan forutsetningene fungerer annerledes i en norsk forsvarsspesifikk kontekst. I tillegg til konkrete læringspunkter vil analysen dermed også bidra til å nyansere og spisse evalueringsrammeverket.

På bakgrunn av dette vurderer vi at en kvalitativ analyse av samarbeidet med dokumentanalyse og intervjuer og avstemming opp mot rammeverket og litteraturen, vil være godt egnet til å finne læringspunkter fra samarbeidet som kan være gyldige for andre samarbeid for Forsvarsmateriell.

### **2.2.2 Operasjonalisering**

For å observere hvorvidt forutsetningene var oppfylt gjennomførte vi innledningsvis en dokumentanalyse av sentrale dokumenter for samarbeidet. Vi brukte de tolv forutsetningene fra rammeverket til å kategorisere innholdet i dokumentene, der vi kategoriserte tekstutdrag etter hvilke av forutsetningene det omhandlet. Et eksempel på dette er at TPG, i sine halvårslige statusrapporter, oppdaterte FMA om antall nyansettelser. Dette indikerer at TPG over tid økte sin investering i samarbeidet, og dermed tar på seg større risiko. Dokumentanalysen ble brukt som et selvstendig datagrunnlag, men også til å bidra i utformingen av intervjuguiden vi brukte i de semistrukturerte dybdeintervjuene. Det er viktig at forskeren forholder seg skeptisk til det som skrives i dokumenter. Disse kan være skrevet av personer med en interesse for å fremstille samarbeidet på en bestemt måte (Tellis, 1997). Derfor bør funnene avstemmes med andre kilder.

Dokumentanalysen gav oss et overblikk over historien i samarbeidet og oppdukkende problemstillinger som ble tatt opp på møter og i kommunikasjon mellom partene. Vi brukte denne informasjonen da vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer med sentrale personer i samarbeidet. For eksempel spurte vi respondentene spesifikt om deres vurdering av kontraktsformen som er brukt. Intervjuguiden følger forutsetningene i rammeverket tett. Samtidig overlapper flere av forutsetningene med hverandre. Vi stilte derfor åpne spørsmål, og lot respondentene snakke fritt. Dersom respondentene nevnte noe nytt, stilte vi oppfølgingsspørsmål.

Når vi gjennomførte dokumentanalysen og analyserte intervjuene vurderte vi at det var stor grad av overlapp mellom funnene innenfor de forskjellige forutsetningene. I analysen avdekket vi flere konkrete forhold som kunne forklare hvorfor samarbeidet hadde vært vellykket, og vi relaterte disse forholdene til flere av forutsetningene i rammeverket. To slike forhold kan for eksempel være bruken av styrings- og arbeidsgruppemøter for å koordinere aktivitetene i samarbeidet eller at samarbeidet styres fra et relativt lavt organisatorisk nivå i FMA.

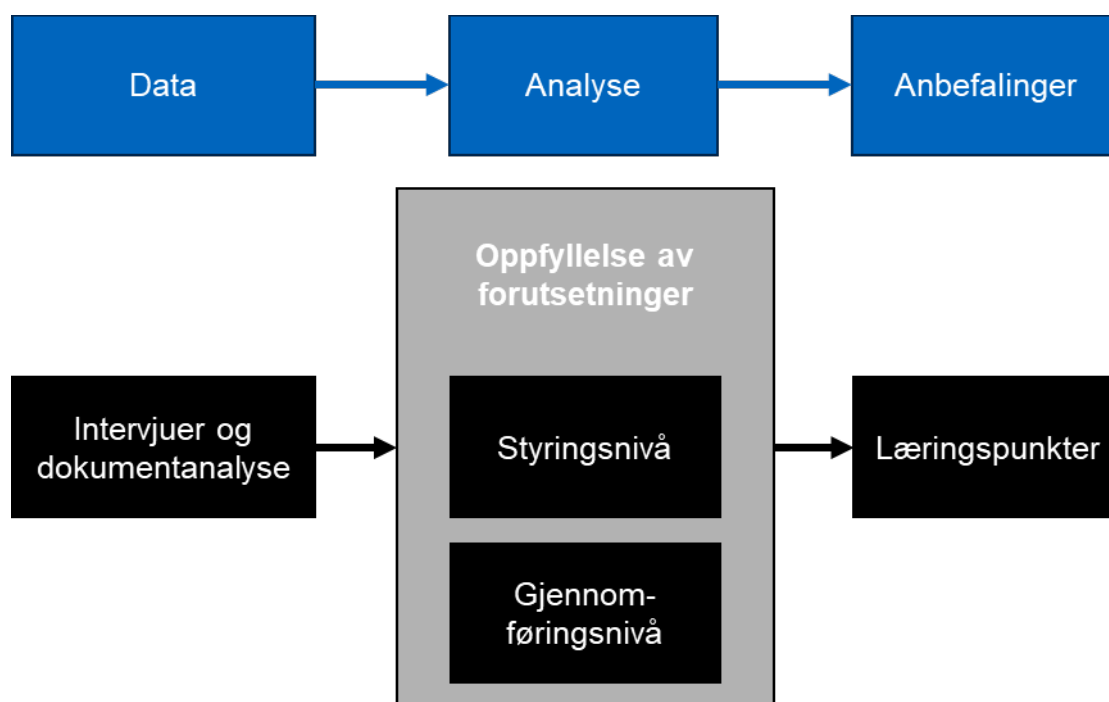
Når vi gjennomgår funnene fra evalueringen, strukturerer vi funnene på to nivåer ved samarbeidet: ett styringsnivå og ett gjennomføringsnivå. Under de to nivåene diskuterer vi de viktigste funnene fra analysen.

---

Under dimensjon 1) styringsnivå, vil diskusjonen hovedsakelig omfatte funn innenfor følgende forutsetninger: *Roller, ansvar og myndighet (RAM), samordnede målsettinger, informasjonsdeling, fordeling av risiko, ledelsesforankring, kunnskapsutveksling og langsiktighet.*

Under dimensjon 2) gjennomføringsnivå, vil diskusjonen hovedsakelig omfatte funn innenfor følgende forutsetninger: *RAM, Informasjonsdeling, fordeling av risiko, konflikthåndtering, relasjonsansvarlig personell, ledelsesforankring, kunnskapsutveksling og bestillerkompetanse.*

Til slutt vurderte vi hvorvidt forutsetningene er oppfylt på bakgrunn av den foregående analysen. Fra denne analysen trekker vi ut læringspunkter innenfor fem områder, som vi mener kan generaliseres og dras nytte av i andre samarbeid. Analyseprosessen fra data til læringspunkter er vist i figur 2.1.



Figur 2.1 Fremgangsmåte for utarbeidelse av læringspunkter i analysen.

### 2.3 Datagrunnlag

I evalueringen har vi brukt kvalitative datakilder i form av semistrukturerte dybdeintervjuer med sentrale personer og en dokumentanalyse der vi analyserte innholdet i sentrale dokumenter ved samarbeidet. I dette kapittelet beskriver vi datagrunnlaget ytterligere.



---

---

### 2.3.1 Dokumenter

I evalueringen analyserte vi skriftlige dokumenter som omfatter det strategiske samarbeidet. Disse dokumentene inkluderer de viktigste kontraktene mellom partene, møtereferater fra styrings- og arbeidsgruppemøter og halvårlige statusrapporter.

Datagrunnlaget for dokumentanalysen består av totalt 23 statusrapporter, 20 referater fra arbeidsgruppemøter, 10 referater fra styringsgruppemøter samt flere kontrakter og avtaler mellom partene. Møtereferater og statusrapportering ble brukt til å identifisere trender ved samarbeidet og hvilke problemstillinger som var gjentakende. Kontraktene ble hovedsakelig brukt deskriptivt, for å forstå hvilke forpliktelser partene hadde til hverandre og for å kontekstualisere informasjon fra de andre dokumentene.

Statusrapportene går fra 2016 til 2024, referater fra styringsgruppemøter går fra 2019 til 2024 og referater fra arbeidsgruppemøter fra 2019 til 2024. Det er TPG som har hatt ansvar for å levere statusrapporter og å skrive møtereferater. Fra høsten 2020 gikk statusrapportene fra å bli levert hvert kvartal til å bli levert hvert halvår. De viktigste kontraktene i denne evalueringen er en rammeavtale mellom partene fra 2011 og den strategiske avtalen som ble inngått i 2019.

Innholdet i statusrapportene var stort sett det samme fra rapport til rapport. De inneholdt som regel en oppdatering på alle pågående oppdrag, pågående aktiviteter TPG har med andre kunder, status på tilgjengelige ressurser fremover og en risikovurdering for samarbeidet. Innholdet i referatene fra styringsgruppemøtene var hovedsakelig formet rundt TPGs fremleggelse av den halvårlige statusrapporten, men inneholdt ofte beretninger fra FMA og Cyberforsvaret (CYFOR) i tillegg til påfølgende diskusjoner. I referatene fra arbeidsgruppemøtene var innholdet mer varierende fra møte til møte.

Vi kodet innholdet i dokumentene slik at det kunne relateres til de tolv forutsetningene i rammeverket.

### 2.3.2 Intervjuer

Vi intervjuet personell fra både forsvarssektoren og TPG for å få et helhetlig og balansert bilde av samarbeidet. Intervjuobjektene har forskjellige roller, og består av ansatte med teknologisk, merkantil eller militær kompetanse. Vi intervjuet personell fra Forsvaret spesifikt for å inkludere brukerperspektivet av leveransene fra samarbeidet.

Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer med sentrale personer i det strategiske samarbeidet. Intervjuobjektene besto av personell fra IKT-kapasiteter i FMA fra både kontraktsavdelingen og operativ systemavdeling (OSA), personell fra Forsvaret representert med CYFOR og representanter fra TPG.

Intervjuene med informantene var semistrukturerte. Vi brukte en tilnærmet lik intervjuguide i alle intervjuene, der vi kun endret detaljer i enkeltspørsmål for å tydeliggjøre hvilken organisasjon spørsmålet omhandlet. Intervjuguiden finnes i vedlegg A.

---

Intervjuene ble gjennomført i person eller digitalt, og intervjuene var opp mot en time lange. Alle intervjuobjekter er eller har vært involvert i samarbeidets arbeids- eller styringsgruppe. Fordelt på organisasjonene tilhørte fire av respondentene forsvarssektoren, mens to av respondentene jobbet i TPG.

---

---

## 3 Strategisk samarbeid med Teleplan Globe

I dette kapittelet beskriver vi bakgrunnen for det strategiske samarbeidet FMA inngikk med TPG i 2019. Det innebærer en beskrivelse av den rammeavtalen TPG inngikk med FLO, senere FMA, i 2011 og opptakten til den strategiske avtalen i 2019. Vi diskuterer også de overordnede målsettingene for avtalen i rammen av regjeringens forsvarsindustrielle strategi i 2015 og 2021 (Meld. St. 9 (2015-2016); Meld. St. 17 (2020-2021)). Til slutt gir vi en oversikt over organiseringen av samarbeidet.

### 3.1 Bakgrunn og rammeavtale

#### 3.1.1 Aktørene

Teleplan Globe er en del av Teleplan Holding AS, som er et familieeid selskap. TPG leverer og utvikler tjenester innenfor det som i forsvarssektoren kalles operativ beslutningsstøtte (BST). De har levert produkter og tjenester til Forsvaret i mange år innenfor blant annet kommando og kontroll (K2), etterretning, kartløsninger og radio- og telekommunikasjon. TPG har lenge vært en av de viktigste aktørene på området i Norge, og leverer også til internasjonale forsvarskunder. Ett av disse produktene er FACNAV, som legger grunnlaget for Forsvarets kampledels-system NorBMS.<sup>4</sup>

BST-området omhandler, ifølge FMA, programvare og applikasjoner som benyttes for å planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner. Disse applikasjonene benyttes i alle domener (land, sjø, luft og felles) og på alle nivåer i den operative strukturen, fra soldater til hovedkvarter og for å operere fartøy, kjøretøy og våpenplattformer.

På kundesiden av samarbeidet har vi Forsvarsmateriell, nærmere bestemt IKT-kapasiteter. Denne avdelingen er én av syv avdelinger ved FMA, og har ansvar for å fremskaffe og forvalte IKT-løsninger i (Forsvarsmateriell, u.å.). Under IKT-kapasiteter ligger Operativ system-avdeling (OSA), hvor BST-seksjonen har ansvar for å forvalte samarbeidet med TPG. Før FMA ble opprettet i 2016 var det Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) som hadde dette ansvaret.

#### 3.1.2 Rammeavtale i 2011

I 2011 inngikk FLO en rammeavtale med TPG om leveranser av produkter og tjenester innenfor BST-området. Denne avtalen ble overtatt av FMA når etaten ble opprettet i 2016. Rammeavtalen favner bredt, og brukes i dag fortsatt aktivt i samarbeidet for å gjøre avrop på en rekke tjenester TPG utfører.

Denne rammeavtalen legger en del av grunnlaget for hvordan samarbeidet senere har blitt organisert. Ved inngåelse av rammeavtalen opprettet partene felles styringsgruppe og arbeidsgruppe. Denne møtekonfigurasjonen ble videreført da den strategiske samarbeidsavtalen ble

---

<sup>4</sup> FACNAV: *Forward Air Control and Navigation*; NorBMS: *Norwegian Battle Management System*.

---

---

signert i 2019, og flere av personene som er involvert i samarbeidet i 2024 var også en del av enten arbeidsgruppen eller styringsgruppen i perioden før 2019. Prisene for tjenestene som TPG leverer bestemmes fortsatt av rammeavtalen fra 2011. Disse justeres årlig av kontraktrevisjonsseksjonen i FMA.

## **3.2 Strategisk samarbeid**

### **3.2.1 Forsvarsindustriell strategi**

I perioden før inngåelsen av det strategiske samarbeidet mellom FMA og TPG har det vært fokus fra politisk hold om å øke mengden strategiske samarbeid i forsvarsanskaffelser. Meld. St. 9 (2015–2016) peker på økt samarbeid mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien som det første punktet i sin forsvarsindustrielle strategi. Her pekes det også spesielt på programvare for kommando- og kontroll som ett av åtte teknologiområder der det skal satses på strategisk samarbeid.

Strategien peker på flere grunner til å inngå strategisk samarbeid, både for å sikre tidlig involvering og god ressursallokering, men også for at leverandører skal forstå Forsvarets behov bedre. I tillegg pekes det på eksport som et helt avgjørende virkemiddel for å holde et tilstrekkelig volum og kompetansenivå hos norske forsvarsbedrifter i fravær av et stort nok nasjonalt marked. Dette sikrer igjen at disse leveransene holder en høyere kvalitet og at de gir lavere kostnader for det norske forsvaret. Et siste poeng er at en sterk norsk forsvarsindustri er viktig i et forsynings- og beredskapsperspektiv. Disse perspektivene ble i stor grad videreført da den nye forsvarsindustrielle strategien ble lansert i 2021 (Meld. St. 17 (2020–2021)).

EØS-avtalen gir hjemmel for unntak fra det offentlige anskaffelsesregelverket dersom anskaffelsen omhandler våpen, ammunisjon eller forsvarsspesifikt materiell (EØS-avtalen, 1992 art. 123). Rammeavtalen fra 2011 brukte unntaksbestemmelsen fra EØS-avtalen for å begrunne at TPG ble valgt direkte som leverandør for avropene, men påpekte at en vurdering om anvendelsen av unntaksbestemmelsen må gjøres før avrop av begge parter. Over tid ble dette tid- og ressurskrevende, noe som førte til et ønske om en ny avtale som tydeligere definerte området som det skulle jobbes med, samtidig som man tok en vurdering om unntak fra EØS-avtalen for hele avtalens virkeområde.

### **3.2.2 Mot et dypere samarbeid**

I forkant av inngåelsen av det strategiske samarbeidet i 2019 hadde det i flere år vært snakk om å opprette et strategisk samarbeid på programvare for operativ beslutningsstøtte, noe som blant annet kommer frem av Prop. 1 S (2017–2018, s. 22).

En viktig ambisjon for FMA ved inngåelsen av det strategiske samarbeidet, som også var reflektert i den nevnte forsvarsindustrielle strategien, gikk ut på å sikre at leverandøren på området hadde tilstrekkelig volum og kompetanse til å levere høykvalitetsprodukter, og samtidig ha en tilstrekkelig kapasitet for oppdukkende oppdrag og beredskap. Det er et relativt lite

---

---

marked for BST, og å oppnå disse målsettingene med en norsk leverandør krevde derfor et tettere samarbeid som gav leverandøren en langsiktig ramme for vekst og utvikling. At TPG var en norsk leverandør med særegen kompetanse på området var også i tråd med føringer fra gjeldende forsvarsindustriell strategi på tiden (Meld. St. 9 (2015–2016)), som trekker frem BST som et av de prioriterte teknologiområdene for videreutvikling av norsk forsvarsindustri.

I tillegg til et ønske om dypere samarbeid fra politisk hold var det også et ønske om en utvikling fra TPG og FMA sin side. Rammeavtalen fra 2011 sikret til dels muligheten for bedre langsiktig planlegging med TPG, men ble ikke oppfattet som tilstrekkelig, verken i hjemmelen den gav eller i omfang. Før inngåelsen av den strategiske avtalen var det derfor en forståelse om at samarbeidet hadde lite potensiale for videreutvikling under den daværende rammeavtalen, og at det var nødvendig med en bredere og dypere hjemmel for å sikre langsiktighet og fleksibilitet (Forsvarsmateriell, 2018).

Gitt disse omstendighetene, var inngåelsen av et strategisk samarbeid en naturlig utvikling i FMAs anskaffelser av BST-programvare fra TPG. Partene inngikk derfor en strategisk samarbeidsavtale i 2019.

### **3.2.3 Overordnede formål og omfang**

FMA identifiserer flere overordnede mål for samarbeidet i form av effekter for FMA og Forsvaret, som går igjen både i kontrakten (Forsvarsmateriell & Teleplan Globe AS, 2019), samt i andre dokumenter og i samtaler med respondenter. Samarbeidet skal

- ivareta nasjonale forsvars- og sikkerhetsinteresser og krav til beredskap og forsynings-sikkerhet,
- legge til rette for og videreutvikle industriell kompetanse innenfor området *programvare for operativ beslutningsstøtte*, og
- sikre at FMA med støtte fra TPG har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse for kommende oppdrag.

Avtalen gjelder for hele området «programvare for operativ beslutningsstøtte» der FMA ikke allerede har en eksisterende avtale med en annen kommersiell leverandør. Avtalen gir ikke TPG rettigheter som eksklusiv leverandør av BST, men forhindrer at FMA inngår en tilsvarende strategisk avtale med andre leverandører som omfatter BST-området og som primært driver på kommersiell basis (Forsvarsmateriell & Teleplan Globe AS, 2019).

Den strategiske samarbeidsavtalen partene inngikk i 2019 definerer mål for samarbeidet, omfang for samarbeidets virkeområde og grunnlag for unntak fra EØS artikkel 123. Avtalen medfører ingen økonomiske forpliktelser mellom partene, men legger til rette for å inngå underliggende avtaler i rammen av den strategiske samarbeidsavtalen. De underliggende avtalene skal hovedsakelig følge statens maler for standardiserte avtaler, statens standardavtaler (SSA).

---

---

Rammeavtalen fra 2011 ble også videreført inn i den nye avtaleriggen som en underliggende avtale til samarbeidsavtalen.

Det strategiske samarbeidet videreførte den organisatoriske styringsformen fra rammeavtalen i 2011. Det er to organer som styrer samarbeidet; en styringsgruppe som styrer den langsiktige utviklingen og planleggingen i samarbeidet, og en arbeidsgruppe som planlegger aktiviteter på kort sikt.

Oppstarten av investeringsprogrammet Mime har hatt stor innvirkning på samarbeidets organisering. Mime skal styrke Forsvarets operative evne ved å gjennomføre investeringer av «kampnær IKT», noe som også omfatter BST-området. De viktigste praktiske implikasjonene av BST-områdets inkludering i Mime er at mange av funksjonene som tidligere tilfalt arbeidsgruppen nå utføres i stabsmøter i Mime. Program Mime er heller ikke en organisatorisk del av IKT-kapasiteter, men administreres av programorganisasjonen i FMA (PRO). Dette betyr at investeringene i det strategiske samarbeidet i dag hovedsakelig finansieres av PRO.

#### **3.2.4 Aktørenes syn på samarbeidet**

Samtlige respondenter vi har snakket med har et positivt syn på samarbeidet, og mener at samarbeidet har fått til i alle fall deler av målsettingene. Respondentene mener også at produktene samarbeidet har levert har fungert godt. Dette synes også å være et omforent syn i andre deler av FMA, hvor samarbeidet med TPG trekkes frem som et velfungerende samarbeid. Dette betyr ikke at samarbeidet har vært fritt for utfordringer, men at det som helhet har vært velfungerende.

---

---

## 4 Analyse

I dette kapitlet analyserer vi funnene fra intervjuene og dokumentanalysen opp mot de tolv forutsetningene i rammeverket før vi strukturerer funnene i to hoveddeler: Første del handler om det mer overordnede styringsnivået i samarbeidet, eksempelvis målsettinger, strategisk informasjonsdeling og FMAs innretning. Den andre delen omhandler det vi kaller gjennomføringsnivået, der vi ser på den daglige driften av samarbeidet. Her går vi nærmere inn på blant annet organiseringen og planleggingen av aktiviteter, informasjonsdeling og rollefordeling. Noen poeng vil gå igjen i begge delene. I kapitlet trekker vi frem viktige forhold i det strategiske samarbeidet, og viser i hvilken grad disse bidrar til et tillitsbasert, velkoordinert og gjensidig avhengig samarbeid.

### 4.1 Styringsnivå

#### 4.1.1 Målsettinger

Respondentene trekker frem at partene i samarbeidet har mange felles interesser og mål. Selv om både FMA og TPG erkjenner hverandres roller som kunde og leverandør, er de også klar på at de har flere gjensidig fordelaktige mål begge har interesse av å nå, og som partene jobber aktivt opp mot.

Som beskrevet i kapittel 3, har FMA noen overordnede mål tilknyttet operativ evne, beredskap, og kompetanse- og kapasitetsheving innenfor BST. TPG på sin side, har som mål å ta frem og utvikle produkter som dekker Forsvarets operative behov, og som deretter kan selges internasjonalt. For å oppnå disse overordnede målene har samarbeidet et sett med definerte, underliggende målsettinger. Vi kan ut ifra intervjuene vi har gjennomført, og fra de styrende dokumentene identifisere tre viktige, gjensidig fordelaktige målsettinger for samarbeidet:

- 1) Utvikle og konsolidere kompetanse hos en norsk BST-leverandør som skal ha en tilstrekkelig stor kapasitet til å være tilgjengelig for FMAs langsiktige og kortsiktige behov.
- 2) Se helheten i de fremtidige operative behovene og de oppdrag og leveranser disse leder til, blant annet ved å legge opp til at TPG skal ta et mer helhetlig leverandøransvar og jobbe tettere på Forsvaret.
- 3) I partnerskap tilrettelegge for eksport blant annet ved å samarbeide om utvikling og internasjonal markedsføring av løsninger som også lar seg eksportere.

Disse tre målsettingene henger tett sammen. Som vi skal se er eksportdelen av avtalen en viktig forutsetning for at TPG kan vokse og knytte til seg nødvendig kapasitet til å øke kvaliteten på leveransene til Forsvaret. På samme tid vil et mer helhetlig leverandøransvar gjøre TPG i stand til å bygge en produktportefølje som er mer integrert og som bedre passer Forsvarets behov, og

---

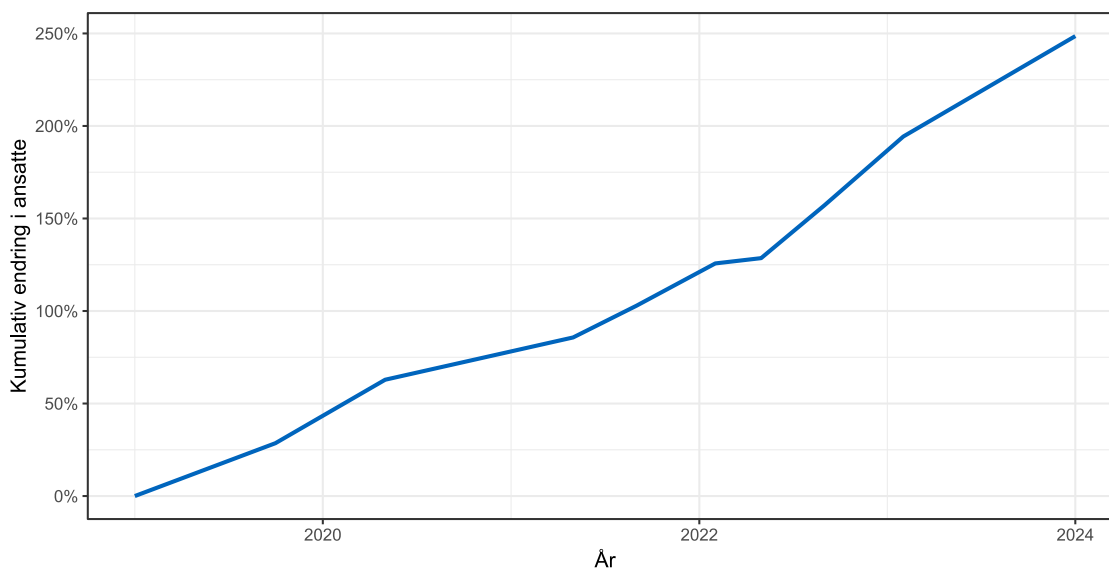
de bygger kompetanse som gjør dem mer egnet for nasjonale og internasjonale markeder. Dette er i tråd med FMAs mål om å bidra til å bygge opp en kompetent, integrert aktør på området.

#### 4.1.2 Vekst og gjensidig avhengighet

I statusoppdateringer som er gitt til styringsgruppen i samarbeidet kommer det frem at partnerskapet har gitt økt oppdragsmengde og at større kontrakter er etablert, også i økende grad innenfor arenaer som testing, verifikasjon og opplæring.

Veksten kommer tydelig frem i ansettelsene hos TPG i perioden, hovedsakelig representert ved ansettelser av nye utviklere og av personell med forsvarsbakgrunn. Siden januar 2019 har antall ansatte i produktavdelingen vokst med nesten 250 prosent, som vist i figur 4.1. Disse ansettelsene kan medføre risiko for leverandøren, særlig dersom personellet er spesialisert mot Forsvaret som kunde. Dersom relasjonen til Forsvaret plutselig skulle opphøre, vil TPG ha brukt store midler på å bygge opp ressurser i form av humankapital som ikke lenger har en tydelig funksjon. Slike investeringer omtales i litteraturen som transaksjonsspesifikke (Dyer et al., 2018), og bidrar til å skape en avhengighet til kunden. At TPG kan ansette flere, anses av respondenter som en viktig og positiv utvikling, og gjør at de også kan øke aktivitetsnivået.

TPGs vekst i perioden sammenfaller med et økt aktivitetsnivå i det strategiske samarbeidet, noe som fremgår av statusrapporteringen. Dette kan indikere en økende villighet til å gjøre transaksjonsspesifikke investeringer fra leverandørens side. Samtidig fremgår det av statusrapporteringen at TPG også har økt sin eksport i tilsvarende periode. Vi kan derfor ikke knytte hele veksten direkte til den strategiske samarbeidsavtalen.



Figur 4.1 Økning i antall ansatte i TPGs produktavdeling etter inngåelse av strategisk samarbeid. Tall basert på TPGs halvårslige statusrapportering til styringsgruppen.



---

---

På motsatt side skaper FMAs målsetting om å samle kompetanse hos en enkelt leverandør tilsvarende avhengighet den andre veien, all den tid BST er et område Forsvaret og forsvarssektoren tillegger stor betydning. Det vil derfor være svært vanskelig for FMA å identifisere en alternativ partner innenfor området som kan levere de samme tjenestene som TPG gjør, av tilsvarende kvalitet og som tilfredsstillende øvrige krav til beredskap og sikkerhet.

Dermed har vi en situasjon hvor TPG trenger langsiktighet i oppdrag fra FMA for å ansette flere, og FMA trenger å vite at TPG har den riktige kompetansen for å ville knytte seg til dem i lengre tid. Dette skaper en gjensidig avhengighet som gjør at partene har interesse av at den andre parten lykkes med sin kjerneaktivitet, da denne suksessen er nødvendig for at parten selv skal lykkes.

### **Rammer for vekst**

Partene knyttes altså tettere sammen og oppnår gjensidig avhengighet gjennom at partene tar på seg risiko ved å gjøre ansettelser eller knytte seg til en partner. Parter vil typisk ikke gjøre transaksjonsspesifikke investeringer uten forsikringer om at de vil være verdt det. Her kan selve inngåelsen av den strategiske avtalen være et viktig signal og forpliktelse, som knytter partene sammen i en langsiktig ramme. Å skape arenaer hvor partene kan kommunisere jevnlig trekkes frem i litteraturen som viktig for å øke omfang og tempo av partenes transaksjonsspesifikke investeringer (Dyer et al., 2018).

Den lange historien til samarbeidet, også før den strategiske samarbeidsavtalen, er noe respondentene trekker frem som viktig for å kunne samarbeide tett. De er tydelige på at det har vært fordelaktig å bygge videre på den forutgående rammeavtalen. En av faktorene som går mest igjen blant respondentene er kontinuitet i personellet som er involvert i avtalen. Personene fra FMA, TPG og Forsvaret som møter i styrings- og arbeidsgruppemøtene har i liten grad blitt skiftet ut. Blant annet er det flere personer som har vært med i samarbeidet helt siden rammeavtalen i 2011 ble inngått. Dette bidrar til stor grad av tillit og forenkler kommunikasjonen betraktelig, noe som gjør det lettere både å ta samarbeidet videre, og å sikre begge parter videre investeringer i relasjonen.

#### **4.1.3 Strategisk informasjonsdeling**

Informasjonsdeling og tidliginvolvering har ifølge statusrapportene gitt gevinster i form av kvalitet i leveranser og læring (dette diskuteres grundigere i kapittel 4.2). Informasjonsdelingen har også bidratt til å skape en større grad av forutsigbarhet for leverandøren, noe som gjør at de kan utvide organisasjonen for å møte de langsiktige planene de får signaler om.

I evalueringsrammeverket skiller vi mellom strategisk og ikke-strategisk informasjonsdeling (Aulie & Pedersen, 2024; Kembro et al., 2017). Den strategiske informasjonsdelingen går ut på deling av informasjon som omhandler den langsiktige organiseringen og innretningen av aktørene og samarbeidet (Day et al., 2013), mens ikke-strategisk informasjonsdeling foregår på et lavere nivå i samarbeidet, og omhandler informasjon som er viktig for den daglige driften. Ikke-strategisk informasjonsdeling blir omtalt videre i kapittel 4.2.2.

---

---

I tråd med funn fra litteraturen, styrker informasjonsdeling forutsigbarheten i samarbeidet. Partene hadde omfattende informasjonsdelingsrutiner også før den strategiske samarbeidsavtalen ble inngått, og disse rutinene har ifølge respondentene blitt mer effektive i tiden etter. Inngåelsen av den strategiske samarbeidsavtalen forenkler anskaffelsesprosessen, og FMA kan raskere gå fra å identifisere et behov til å gi oppdrag til TPG. Da får leverandøren raskere signal om ressursbehov fra deres side, som gjør at de kan være tryggere på å ha dekket bestillinger for nye ansettelses-er. Her er respondentene tydelige på at samarbeidet har bedret denne informasjonsdelingen.

### **Forutsigbarhet på sikt**

Respondentene påpeker samtidig at det foreligger begrensninger på den strategiske informasjonsdelingen fra FMAs side, og at dette reduserer forutsigbarheten i samarbeidet, særlig for TPG. Litteraturen peker ofte på manglende tillit mellom partene som årsaken til at strategisk informasjon ikke deles (Day et al., 2013). Dette virker ikke å være tilfellet i dette samarbeidet. Respondentene påpeker at det fremtidige behovet er usikkert, noe som gjør det vanskelig å dele detaljer om fremtidige bestillinger. Dette kan forklares ved at BST-området er gjenstand for hurtig teknologisk utvikling, noe som gjør det vanskelig å forutse hvilke teknologier som blir mest relevante på sikt. Fremtidig BST-satsing og -strategi er også avhengig av aktører og forhold utenfor BST-seksjonens kontroll. Eksempler på dette er forsvarspolitiske prioriteringer, den sikkerhetspolitiske utviklingen eller endringer i operative behov. Ingen samarbeidsrelasjon forventes å vare i all evighet, og det langsiktige perspektivet til partene er derfor viktig for å opprettholde tillit til fremtidig aktivitet. Dersom leverandøren får signaler om at BST-aktiviteten i Forsvaret skal reduseres over tid, vil de naturlig nok bremse eller redusere nyansettelser og transaksjonsspesifikke investeringer, noe som kan gå ut over samarbeidets eller leveransenes kvalitet.

BST som område utgjør en relativt liten del av FMAs samlede aktiviteter, og det strategiske samarbeidet forvaltes på et lavt nivå i organisasjonen. Det er derfor begrenset hvilken type forsikringer de involverte fra FMA kan gi TPG om fremtidig aktivitet. Kamplidelsessystemer, som faller innenfor BST, er riktignok flere ganger nevnt som et satsningsområde på politisk nivå, som trukket frem i flere forsvarsindustrielle strategier (Meld. St. 9 (2015-2016); Meld. St. 17 (2020-2021)). Dette gir troverdighet til informasjon FMA deler om fremtidig aktivitet og planer på BST-området kommer til å bli realisert.

Deling av strategisk informasjon kan senke TPGs oppfatninger om risiko. For at TPGs skal senke sine oppfatninger om risiko ved ansettelse av flere prosjektledere og utviklere, må de ha tillit til at de langsiktige planene som deles blir realisert. Den sterke veksten i ansettelses, og respondentenes svar leder oss til å tro at risikoen anses som mindre i dag sammenlignet med før partene inngikk den strategiske avtalen. Likevel er respondentene enige om at de ønsker høyere forutsigbarhet. FMA og TPG er tydelige på at begge parter deler så mye informasjon som kan forventes, og at andre tiltak må til for å skape mer forutsigbarhet. Videreutvikling av eksportkomponenten ved samarbeidet kan anses som et slikt tiltak. Samarbeidets videre integrasjon i Mime kan anses som en annen.

---

---

#### 4.1.4 FMAs innretning

Hvordan FMA har innrettet seg for å dra nytte av relasjonen er en viktig suksessfaktor. Her spiller kompetansen som FMA besitter en stor rolle, spesielt hos BST-seksjonen som er ansvarlig for å forvalte samarbeidet med TPG. Under forutsetningen *bestillerkompetanse* fremhever Aulie og Pedersen (2024) viktigheten av at FMA besitter både teknologisk og merkantil kompetanse som sikrer at leveransene fra et samarbeid dekker det underliggende behovet. Respondenter i studien påpeker at BST-miljøet i FMA skiller seg ut fra andre sammenlignbare miljøer fordi Forsvaret og FMA har utviklet eller vært delaktig i å utvikle produkter på området selv. Spesielt peker respondentene på at FMAs kompetanse innenfor IKT-ledelse er høy for BST-området.<sup>5</sup>

#### Intern delegering av ansvar og myndighet

BST-området ble identifisert i forsvarsindustriell strategi av 2015 (Meld. St. 9 (2015–2016)) som et fokusområde for forsvarssektoren og industrien, og er et av områdene FD ønsket at FMA skulle inngå strategisk samarbeid med industrien om. Det var opp til kapasiteten i FMA å identifisere og bygge relasjonen til den strategiske samarbeidspartneren. Samarbeidet formes og utvikles på et relativt lavt organisatorisk nivå, noe som også kommer frem fra deltakerlister til styring- og arbeidsgruppemøter. Det er i stor grad IKT-lederne og utviklerne i BST-seksjonen i FMA som har ansvar for å styre og forme det strategiske samarbeidet, og det er der initiativet for å inngå det strategiske samarbeidet med TPG opprinnelig oppsto. At FD og FMA delegerer ansvaret for å utforme og utvikle samarbeidet med TPG til fagmiljøet i BST-seksjonen er i tråd med det Aakre og Aarland (2023) omtaler som delegering av beslutningsmyndighet, altså at beslutningsmyndigheten delegeres til eksempelvis et fagmiljø.

En fordel med en slik tilnærming er at utviklerne og IKT-lederne i FMA har god kjennskap til det teknologiske og markedsmessige ved BST-området og kjenner Forsvarets produktportefølje innenfor BST-området svært godt. Ansatte i BST-seksjonen er også bedre stilt til å opparbeide seg kunnskap om leverandøren, noe som kan sette dem i posisjon til å vurdere hvordan samarbeidet burde utvikle seg videre sammenlignet med andre ledere i organisasjonen. For eksempel vil fagmiljøet ha bedre forutsetninger for å avsette tid og oppmerksomhet til å identifisere styrker og svakheter i Forsvarets produktportefølje, og hvordan den strategiske samarbeidspartneren kan benyttes.

En annen konsekvens av delegert beslutningsmyndighet er at ansatte i fagmiljøet kan føle et større eierskap til aktivitetene som utføres, og dermed være mer motivert og forpliktet til gjennomføringen (Zábojník, 2002). På motsatt side kan delegering av beslutningsmyndighet føre til svakere ledelsesforankring og manglende sammenheng mellom organisasjonens prioriteringer og aktivitetene som utføres i samarbeidet (Aakre & Aarland, 2023).

---

<sup>5</sup> Vi har ikke undersøkt sammenlignbare miljøer i denne rapporten, men det virker rimelig at FMAs kompetanse varierer fra ett fagområde til det neste, og sannsynligvis vil dette også spille inn på hvordan et strategisk samarbeid bør gjennomføres og organiseres og hvilke effekter FMA kan oppnå.

---

For lav grad av ledelsesforankring kan føre til at beslutninger som tas av ledere, og som ligger utenfor fagmiljøets kontroll, får uventede eller negative konsekvenser for aktivitetene som utføres i samarbeidet. Et eksempel, er usikkerheten respondentene uttrykte rundt oppstarten av program Mime. Et sentralt virkemiddel for å gjennomføre program Mime var inngåelse av strategisk partnerskap, der Kongsberg Defence and Aerospace ble valgt. Dette skapte usikkerhet om TPGs fremtidige posisjon som strategisk samarbeidspartner fordi BST-området i stor grad inngikk i Mimes mandat om fremskaffelse av kampnær IKT. Beslutningen om strategisk partnerskap i Mime fikk ikke negative konsekvenser på sikt, ifølge respondentene, men skapte som nevnt usikkerhet i en periode. I dag anses samarbeidets deltakelse i Mime som en styrke. Eksempelet illustrerer likevel en mulig utfordring når styringen av samarbeidet er delegert til lavere organisatorisk nivå, nemlig at beslutningstakere i linjen ikke kommuniserer tydelig til eller involverer aktørene som påvirkes av store endringer.

En typisk bekymring ledere har ved delegering av beslutningsmyndighet handler om at arbeidet som utføres ikke henger sammen med de overordnede målene til lederen og organisasjonen (Zábojník, 2002). Et enkelt eksempel på dette kan være at de mest spennende tiltakene velges før de som har størst nytteverdi for Forsvaret. Tydelig kommunikasjon om hva organisasjonens prioriteringer er kan hjelpe beslutningstakere i fagmiljøet å unngå misforståelser. Samarbeidets målsettinger er tett knyttet opp mot målene fra forsvarsindustriell strategi (Meld. St. 9 (2015-2016); Meld. St. 17 (2020-2021)). Respondentene påpekte i intervjuene viktigheten av at samarbeidets mål samsvarte med intensjonene fra forsvarsindustriell strategi. Dette er også nevnt som en spesifikk målsetting i den strategiske avtalen partene inngikk i 2019.

### **Kunnskapsutveksling og utvikling av FMA**

I rammeverket omtales forutsetningen *kunnskapsutveksling* langs to dimensjoner. Den ene dimensjonen handler om at partene lærer fra hverandre for å forbedre prosesser, noe som igjen leder til bedre leveranser. Den andre dimensjonen omhandler organisasjonens evne til å utnytte erfaringene fra å samarbeide til å tilegne seg nye eller å forbedre eksisterende kapabiliteter i egen organisasjon (Aulie & Pedersen, 2024). Slike kapabiliteter kan eksempelvis handle om arbeidsmetodikk, rapporteringsrutiner eller leverandørforvaltning. Når vi spurte respondentene, var de tydelige på at partene hadde lært mye av hverandre, men gav uttrykk for at dette hovedsakelig omhandlet kompetanseheving i det tekniske og operative domenet. På hvilke måter FMA som organisasjon har utviklet seg på grunn av det strategiske samarbeidet hadde ikke respondentene noen formening om.

En konsekvens av å inngå langsiktige samarbeid med eksterne aktører er at partene utvikler prosesser som er unike for samarbeidet. Dette er ikke nødvendigvis en ulempe, da alle samarbeid er forskjellige, og må utarbeide egne prosesser for å best utnytte partenes unike ressurser og kompetanse (Dyer et al., 2018). Likevel kan de unike trekkene ved samarbeidet gjøre det vanskelig for utenforstående å forstå hvorfor samarbeidet faktisk fungerer. Vi omtalte tidligere hvordan delegering av beslutningsmyndighet avhenger av tydelig kommunikasjon opp- og nedstrøms i organisasjonen. Dersom kommunikasjonen ikke er god, kan det også ha konsekvenser for organisasjonens evne til å utnytte erfaringene fra samarbeidet. En risiko ved delegering av beslutningsmyndighet er at samarbeidsmiljøet er isolert fra resten av organisasjonen, og at

---

---

erfaringene fra samarbeidet derfor ikke blir delt med andre i organisasjonen. Det kan også være mindre naturlig for personell i fagmiljøet å påta seg arbeidet med å dele erfaringer fra samarbeidet med kolleger utenfor samarbeidet.

Selv om beslutningsmyndigheten er delegert i samarbeidet med TPG, er det grunn til å tro at erfaringene fra samarbeidet blir utnyttet av FMA. IKT-kapasiteter har en egen avdeling for strategisk samarbeid med mål om å styrke FMAs evner på området ved å støtte prosjekter med sin kompetanse og å utvikle beste praksis for samarbeid. Avdelingen deltar fast på styringsgruppemøter i samarbeidet for å høste erfaringer og for å støtte FMA med rådgivning dersom det skulle være nødvendig. De har også organisert seminarer der deltakere fra både FMA og TPG har delt erfaringer fra samarbeidet slik at de kan nyttiggjøres. Vi har ikke vurdert effekten av dette arbeidet i denne rapporten, men det er tydelig at FMA har en ambisjon om å utvikle sin organisatoriske kapabilitet innenfor strategisk samarbeid, og at denne avdelingen kan bidra til å dokumentere erfaringer fra samarbeid som kan brukes på tvers av organisasjonen.

#### **4.1.5 Eksport**

Vi påpekte i kapittel 4.1.1 at eksport av løsningene som utvikles i samarbeidet er et sentralt virkemiddel for å nå samarbeidets målsettinger. Forsvarsindustriell strategi peker på eksport som et helt sentralt virkemiddel for å nå nødvendig volum til å utvikle og opprettholde nødvendig kompetanse, kvalitet og forsyningssikkerhet (Meld. St. 17 (2020–2021)). Spesielt innen IKT-utvikling vil dette være tydelig, da størstedelen av kostnadene forbundet med IKT-systemer ligger i utviklingen (Varian et al., 2004). Kostnaden av å produsere én ekstra enhet av en programvare er altså minimal, noe som betyr at økt kundebase for et produkt med lik funksjonalitet kan bidra med å redusere utviklingskostnadene per solgte enhet betydelig. Dersom produktene kjøpes av andre aktører, får det norske forsvaret på sikt altså billigere produkter. På toppen av dette får Forsvaret gevinsten av at flere allierte land bruker systemer som er lett å integrere med norske systemer, noe som vil øke interoperabilitet.

Det er også sannsynlig at dersom TPG forventer eksportinntekter fra et produkt de utvikler for FMA, vil de legge mer innsats i utviklingen enn det den bilaterale avtalen mellom kunde og leverandør skulle tilsi, noe som igjen øker kvaliteten på produktene. Som diskutert i kapittel 4.1.2 er også eksport en viktig driver for TPGs vekst, og dette har skapt en økt kapasitet av personell til å håndtere oppdukkende bestillinger. Respondenter peker på en utvikling hvor TPG har hatt mer ressurser tilgjengelig for FMA og Forsvaret til oppdukkende behov utover i samarbeidet.

Eksport av produkter er en viktig del av TPGs inntjeningsmodell. Gjennom samarbeidet med FMA får de utviklet programvare sammen med det norske forsvaret, hvor FMA tar en stor del av utviklerkostnadene, og hvor TPG sitter igjen med eksportinntekter på et produkt de kan markedsføre internasjonalt og som allerede er i bruk hos et NATO-land. Den strategiske avtalen legger videre opp til at FMA og Forsvaret skal bidra til markedsføringen mot allierte. Deltakelse på øvelser fungerer både som test av programvare og markedsføring. Samarbeidet blir dermed en nyttig vei inn på det internasjonale markedet for TPG, ved at FMA finansierer utviklingen av

---

---

produkter, samt gjennom å kunne markedsføre produktene sine som operative hos et NATO-land og utviklet i nært samarbeid med brukere.

Litteraturen peker på hvordan relasjoner kan utvikle seg bort fra hverandre over tid (Dyer et al., 2018) og som diskutert tidligere, kan eksport være en risiko for langsiktigheten til samarbeidet. At TPG øker sin kundebase i utlandet, kan gjøre dem mindre avhengig av det strategiske samarbeidet med FMA. Likevel er en økning i TPGs eksport i tråd med samarbeidets felles målsettinger, da en styrking av TPG som BST-leverandør inkluderte å øke eksporten til allierte og andre internasjonale kunder. I dag er samarbeidet helt dimensjonerende for TPGs virksomhet, men det har foregått en økning i salg til flere internasjonale kunder. Vi kunne sett for oss at TPG over tid derfor kan bli mindre interessert i å prioritere samarbeidet. Det er likevel flere grunner til at en slik utvikling trolig ikke er nært forestående. Det at relasjonen til FMA er en så viktig del av TPGs virksomhet gjør at selv om en slik utvikling finner sted, vil FMA sin andel av TPG sin aktivitet være dominerende lenge. I tillegg er samarbeidet med FMA og Forsvaret en viktig forutsetning for eksport, da markedsføringen av disse produktene bruker suksessen i det norske forsvaret som et av de viktigste innsalgsmomentene. Utvikling, testing og utstilling av TPG sine produkter skjer altså i rammen av Forsvaret. Dette et eksempel på komplementære ressurser som leder til gjensidig avhengighet: FMA får tilgang på høy kompetanse og store ressurser gjennom TPG, og TPG får tilgang på den norske forsvarssektoren som gjør dem bedre i stand til å yte på det internasjonale markedet (Aulie & Pedersen, 2024). Til slutt peker også respondenter på TPG som en bedrift som tar samfunnsoppgavene til Forsvaret på alvor, og som gjennom lange relasjoner med Forsvaret har en dyp respekt for organisasjonen.

Samarbeidet har lyktes godt med å eksportere produkter TPG har eierrettigheter for, særlig kampledelsessystemet FACNAV. Partene har derimot ikke lyktes i like stor grad med eksport av produkter Forsvaret eier. Respondentene er i stor grad enige om hvorfor dette er tilfellet. Siden FMA ikke kan eller ønsker å overføre hele eller deler av eierrettighetene på de relevante produktene anses det som for risikabelt for TPG å gjennomføre de investeringene som er nødvendig for å eksportere produktene. Eierrettigheter har vært et gjentakende tema i arbeids- og styringsgruppemøter i hele avtalens virketid. Partene har foreløpig ikke funnet noen løsning som øker TPGs engasjement i eksport av Forsvarets produkter. Respondentene ser likevel ikke på dette som en stor utfordring for videre samarbeid.

Manglende avklaring rundt eierrettigheter kan også ha negative konsekvenser for incentivene og arbeidet som legges ned på de ulike produktene. Noen respondenter peker på det de oppfatter som leverandørens høyere prioritering av produkter TPG har eierskap på. For FMA sin del vil det å ikke ha eierrettigheter medføre større risiko for innlåsingeffekter, og dermed gjøre det vanskeligere å bytte partner dersom det skulle være ønskelig (Birkemo et al., 2023). TPG på sin side har ettersøkt avklaring rundt eierskap, noe som kommer frem på flere møtereferat. Respondentene er tydelige på at det burde vært gjort et større arbeid i forbindelse med forventningsavklaring knyttet til eierrettigheter i forkant av inngåelsen av avtalen.

---

---

## 4.2 Gjennomføringsnivå

### 4.2.1 Samarbeidets organisering

I kapittel 3 beskrev vi hvordan FMA og TPG styrer samarbeidet gjennom en styringsgruppe og en arbeidsgruppe. Respondentene er enstemmige om at dette oppsettet har fungert bra for å koordinere aktivitetene, men at det meste av arbeidet foregår på arbeidsgruppenivå. Dette gjenspeiles i møtereferater der styringsgruppen hovedsakelig brukes til å rapportere, mens konflikter og uenigheter sjelden løftes høyere enn arbeidsgruppen. I senere år har mange av aktivitetene i arbeidsgruppemøtene blitt overtatt av stabsmøter i program Mime, mens styringsgruppemøter har fortsatt som tidligere. Respondentene hevder at dette har hatt positive effekter, og at de nå koordinerer aktivitetene enda bedre som følge av hyppigere møter og sterkere deltakelse fra Forsvarets brukermiljøer.

Respondentene fra FMA forteller oss at organiseringen av samarbeidet ikke er unikt, og at løsningen med styrings- og arbeidsgruppe også benyttes i andre relasjoner. Et funn i denne rapporten er at partene virker å ha hatt god nytte av denne organiseringen. Den viktigste årsaken til dette synes å være at partene har fulgt opp organiseringen etter at den strategiske avtalen ble inngått. Det har vært et vedvarende ønske om å utnytte arbeidsgruppemøtene for faglig diskusjon slik at samarbeidet kan videreutvikles. Partene holdt møtene hyppig og med jevne mellomrom. Dette gjør at problemstillinger kan diskuteres og løses oftere, og det bidrar til sporbarhet og etterrettelighet i beslutningstakingen som partene kan referere til på et senere tidspunkt. Dette kan også være en medvirkende årsak til at problemstillinger sjeldent løftes opp til styringsgruppenivå slik respondentene forteller. Respondentene forteller oss at partene forsøker å løse uenigheter på lavest mulig nivå i organisasjonen for å forhindre eskalering. I kombinasjon med hyppige, felles diskusjonsforum der uenigheter kan bli tatt opp stemmer dette overens med hvordan litteraturen peker på at konflikter bør løses (Mohr & Spekman, 1994). Hyppigheten i arbeidsgruppemøtene har gradvis blitt redusert, noe respondentene begrunner med at partene møtes hyppigere i regi av investeringsprogrammet Mime og i andre mindre formelle settinger. Dette kan effektivisere samarbeidsprosesser, men løper samtidig risikoen for at beslutninger blir mindre sporbare.

Det har videre vært en viktig suksessfaktor at personellet som deltar i samarbeidet i liten grad har rotet. I rammeverket fremhever Aulie og Pedersen (2024) at en forutsetning for vellykkede strategiske samarbeid er *relasjonsansvarlig personell*, altså personell med særskilt ansvar for å forvalte og utvikle relasjonen mellom en organisasjon og deres strategiske samarbeidspartner. Formålet med en slik rolle er at organisasjonen bedre kan forstå samarbeidspartnerens behov, kompetanse og kultur, samt å bygge personlige relasjoner med personell hos samarbeidspartneren slik at de kan utnytte samarbeidet for størst mulig effekt. FMA har ingen slik dedikert og helhetlig rolle, men oppgavene om å forvalte samarbeidet har blitt utført av personellet som er involvert i styrings- og arbeidsgruppene. De ansatte i disse rollene har blitt værende, og mange av de samme ansatte fra FMA har jobbet med den strategiske avtalen siden den ble inngått i 2019.

---

---

Respondentene fremhever at relasjonene de har bygd med personell fra samarbeidspartneren har vært en suksessfaktor ved samarbeidet, og at det bidrar til å skape tillitsbaserte forhold fordi de «snakker samme språk». Dette inntrykket stemmer overens med litteraturen som fremhever flere fordeler ved langsiktighet i personlige relasjoner på tvers av organisasjoner. For eksempel ved at ansatte blir kjent med partnerens organisatoriske kultur, kompetanse og prosesser (Dyer & Chu, 2000). Dette kan forenkle prosesser og forbedre arbeidsflyt fordi informasjonsasymmetrien<sup>6</sup> mellom partene reduseres. Fordi partene er kjent med hverandre handler de ut ifra et likere informasjonsgrunnlag, og det er dermed færre muligheter og incentiver for å opptre opportunistisk, og partene kan ha større tillit til at motparten handler i god tro (Williamson, 1985).

Kontinuitet i personell kan også være en forklaring til at samarbeidet har håndtert omstillingene ved program Mime. Personell fra BST-seksjonen tar med seg sin opparbeidede forståelse og erfaring med TPG som leverandør, og vet hvordan den strategiske samarbeidsavtalen kan og bør brukes i programmet. På motsatt side er leverandøren allerede godt kjent med BST-miljøet i sektoren, og kan videreføre samarbeidet og relasjoner i den nye riggen.<sup>7</sup>

#### 4.2.2 Ikke-strategisk informasjonsdeling

Utover de formelle møteforumene forteller respondentene at de også utveksler informasjon gjennom andre kanaler. TPG har flere ressurser som arbeider fra FMAs lokaler og motsatt, og medlemmer i arbeids- og styringsgruppen kommuniserer på daglig basis på tvers av organisasjonene. Respondentene trekker frem samlokalisering som noe som bedrer koordineringen. Forutsetningen *informasjonsdeling* i Aulie og Pedersen (2024) trekker frem viktigheten av at prosesser og systemer støtter opp om informasjonsdeling mellom partene. Samlokalisering kan senke terskelen for interaksjon mellom partene (Child et al., 2005, s. 298). Ifølge respondentene har hyppig interaksjon og høy aktivitet bidratt til at partene kan dele erfaringer og kunnskap med hverandre. Spesielt peker leverandøren på at deres kunnskap om Forsvaret og sektoren er styrket som følge av samarbeidet. Respondenter fra begge parter hevder at leveransene også er forbedret som følge av denne kunnskapsutvekslingen.

En annen utfordring rammeverket belyser, og som er noe spesiell for forsvarssektoren, er hvordan informasjon og data kan deles på en sikker måte (Aulie & Pedersen, 2024). For å kunne samhandle må samarbeidspartnerne ha systemer som kan kommunisere effektivt (Sanders & Premus, 2005). Dette er en kjent utfordring og flaskehals i mange samarbeid, men er forsterket i forsvarssammenheng på grunn av strenge krav til sikkerhet og tilgangsstyring. I tillegg til systemer, vil arbeid med Forsvarets IKT stille krav om sikkerhetsklarering for involvert personell. Vanligvis vil eksternt personell sikkerhetsklareres etter behov, men i dette samarbeidet ønsket partene en mer permanent løsning fordi denne prosessen var tidkrevende. En generell sikkerhetsavtale kom på plass i 2023. Utover klareringsprosessen gav ikke respondentene uttrykk for at utveksling av informasjon har vært en nevneverdig utfordring. En mulig forklaring

---

<sup>6</sup> Informasjonsasymmetri: Partene har forskjellige informasjons- og kunnskapsgrunnlag som kan utnyttes til en parts fordel.

<sup>7</sup> Vi undersøkte ikke andre kompetanseområder i FMAs IKT-virksomhet, men vi kan anta at ikke alle kompetansemiljø har samme grad av kontinuitet i personellet eller en leverandør som er integrert i kompetansemiljøet slik TPG er i BST-miljøet.



---

---

kan være at partene ofte samlokaliserer, og at ansatte fra TPG har anledning til å arbeide fra FMAs lokaler der de har tilgang til Forsvarets systemer.

### **Involvering i tidligfase**

Et annet tiltak for å bedre koordinasjonen i samarbeidet, har vært å øke TPGs involvering i tidligfase. Dette innebærer at TPG deltar i behovsanalyser og er med på å forme leveransene fra begynnelsen av. Respondentene hevder at det har vært en gradvis progresjon på dette området etter inngåelsen av den strategiske samarbeidsavtalen, men at særlig deltakelse i investeringsprogrammet Mime har styrket denne delen av samarbeidet. Særlig peker respondentene på at deltakelse i Mime styrker TPGs forståelse av Forsvarets behov, og at Forsvarets brukerperspektiv hensyntas bedre når leverandøren deltar i tidligfase. Brukerdeltakelse er ansett som særlig viktig i IKT-utvikling (Bano & Zowghi, 2015). Større brukerinvolvering er en av fordelene som ofte trekkes frem ved bruk av smidigmetodikk i programvareutvikling (Dybå & Dingsøyr, 2008), som er arbeidsmetodikken som brukes i Mime. BST-samarbeidet har brukt smidigmetodikk i mange år, og har dermed lang erfaring med metoden. Ellers har sektoren lite erfaring med bruk av smidigmetodikk, og omstillingen til den nye metodikken har vært en betydelig utfordring i oppstarten av program Mime (Garred et al., 2024). Erfaringene BST-seksjonen og TPG har fra samarbeidet bør derfor også kunne ha positive effekter for aktivitetene som utføres i Mime utover BST-området.

Involvering i tidligfase burde ha gjensidig fordelaktige effekter utover å styrke brukerdeltakelsen. Respondentene peker på at det øker forutsigbarheten for leverandøren fordi de bedre forstår behovet, og kan dermed bedre planlegge egen ressursbruk. For FMA sin del burde tidliginvolvering ha potensial til å redusere tiden fra oppdrag til leveranse. Siden leverandøren er involvert fra tidligfase kan partene fortløpende vurdere hvorvidt den foreslåtte løsningen er gjennomførbart fra leverandørens perspektiv, samt hva ressursbehovet ved forskjellige løsninger vil være. Dette vil igjen kunne gi et bedre planleggingsgrunnlag på styringsnivå.

#### **4.2.3 Transaksjonskostnader**

Noen av de vanligste utfordringene i samarbeidsrelasjoner kommer av det vi kaller transaksjonskostnader. Dette er skjulte kostnader knyttet til blant annet koordinering, planlegging og kontroll (Williamson, 1985). Det er flere årsaker til at transaksjonskostnader kan være lave eller høye i et samarbeid. Når tilliten er lav, må samarbeidspartnerne bruke mye ressurser både på å kontrollere kvaliteten på arbeidet og å sikre at den andre parten ikke opptrer opportunistisk.<sup>8</sup>

I den daglige driften vil høye transaksjonskostnader vise seg gjennom at kunden blir nødt til å bruke ressurser på å styre leverandøren i arbeidet, heller enn å kunne stole på at leverandøren skjønner hva de ønsker, og arbeider for det. En måte å redusere transaksjonskostnader i et samarbeid på, er å lage rammer som skaper incentiver for å handle i tråd med den andres målsettinger. Dette kan gjøres gjennom kontrakter. Ved å spesifisere krav nøye i kontrakter kan

---

<sup>8</sup> Se Aulie og Pedersen (2024) for en nærmere diskusjon rundt transaksjonskostnader i strategiske samarbeid.

---

---

kunden bruke mindre tid på å styre leverandøren i det daglige, og rommet for opportunistisk atferd blir også innskrenket (Barratt, 2004). Til gjengjeld krever det et stort arbeid i forkant av kontrakten for å formulere gode krav.

Som vi beskrev i kapittel 3.2.3 medfører ikke den strategiske avtalen noen økonomiske forpliktelser. Partene inngår egne kontrakter for aktivitetene som skal gjennomføres innenfor omfanget som den strategiske avtalen skisserer. I samarbeidet brukes i hovedsak to typer kontrakter, fastpris- og bistandsavtaler. I fastprisavtaler definerer partene leveransen, pris og tidspunkt, og spesifiserer hva som skjer med betaling dersom en av dem ikke leverer i henhold til avtale. Bistandsavtaler omfatter kjøp av timer hos leverandøren, uten at det må spesifiseres nøyaktig hva de skal brukes til. Ved inngåelse av bistandsavtaler tilfaller gjennomføringsrisikoen kunden, og leverandørens ansvar begrenser seg til å yte timer i tråd med hva kunden ønsker (DFØ, 2024). Bistandsavtaler er enklere å inngå, og krever i motsetning til fastprisavtaler mindre planlegging eller estimering av kostnader. Dersom arbeidet ikke blir fullført i løpet av de avtalte timene er ikke dette noe leverandøren vanligvis holdes ansvarlig for, men det kan over tid svekke kundens tillit til leverandørens evner og dedikasjon.

#### **Boks 4.1 – Bistandsavtaler i forsvarssektoren**

Bistandsavtaler er timebaserte avtaler som kan inngås underliggende en rammeavtale. Avtalen er beregnet på kjøp av konsulentbistand. Kunden spesifiserer krav til kompetansen til de som skal utføre bistanden og omfanget på bistanden. Bistanden styres av kunden (DFØ, 2024).

Vanligvis forhandler partene om antall timer og timepris for bistanden, men siden TPG, gjennom den strategiske samarbeidsavtalen er utpekt som eneleverandør, tillater ikke anskaffelsesregelverket timepriser på bistand som overstiger leverandørens selvkost med mer enn et beskjedent påslag. Selvkostprisen beregnes og revideres årlig av kontraktrevisjonsseksjonen. Denne beregningen resulterer i forskjellige selvkostsatser for forskjellige kompetansegrupper som kan yte bistand.

Respondentene peker på flere årsaker til at bistandsavtaler blir valgt i samarbeidet. De trekker frem at bistandsavtaler passer best dersom arbeidet utføres med smidigmetodikk, blant annet fordi de muliggjør fremtidig fleksibilitet. Respondentene peker også på at bistandsavtaler er langt enklere å inngå, og tar kortere tid å forhandle enn fastprisavtaler. Dersom partene inngår en fastprisavtale, må partene bli enige om omfanget av arbeidet og hvor mange timer leverandøren kommer til å bruke. Med en slik avtale er det dermed en risiko for feilestimering, og leverandøren kan ende opp med å måtte finansiere timer utover avtalen for egen lomme. Dette kan igjen påvirke deres selvkostpris ved fremtidige revisjoner kontraktrevisjonsseksjonen gjennomfører. Derfor vil partene som regel også forhandle om et risikopåslag som er unikt for oppdraget. Denne forhandlingen kan være ressurs- og tidkrevende.

---

---

Behovet for IKT endrer seg raskt, noe som krever fleksibilitet hos både kunde og leverandør. Dette ser vi at samarbeidet er velegnet til. Denne fleksibiliteten må likevel veies opp mot behovet for forutsigbarhet: Enkelte respondenter har pekt på utfordringer knyttet til manglende vilje til å prioritere prosjekter på kort sikt, og at det i enkelte tilfeller dukker opp behov som det er vanskelig for leverandøren å gjennomføre uten tilstrekkelig varsling i forkant. Bruk av bistandsavtaler gir FMA fleksibilitet til å prioritere og tilpasse leveransene til et skiftende behov, men forutsetter tydelig kommunikasjon til leverandøren om hvilke prioriteringer de gjør.

Respondenter fra begge parter hevder at en større andel av kontraktene burde vært fastprisavtaler, og at dette ville være i begge parters interesser. Ved å inngå fastprisavtaler kan partene spre risiko mellom seg. For FMAs del betyr dette at transaksjonskostnadene i større grad flyttes fra gjennomføring til planlegging og forhandling. Leverandøren får på sin side et mer helhetlig ansvar for arbeidet, og får incentiver til å gjøre arbeidet raskere enn anslått, og dermed tjene mer på økt produktivitet. Samtidig tar de en større risiko ved fastprisavtale: Dersom arbeidet viser seg å være mer tidkrevende enn først anslått, vil de ikke få betalt for ekstra bruk av ressurser.

Selv om aktørene virker å være enige om at flere kontrakter i samarbeidet burde vært fastpris-kontrakter brukes det stort sett bistandsavtaler, og de senere årene har også andelen av omsetningen i samarbeidet som dekkes av bistandsavtaler økt. Det kan være flere årsaker til at bruken av bistandsavtaler har økt. Som beskrevet er bistandsavtaler mer egnet til prosesser hvor det fremtidige behovet er usikkert, noe som er typisk for IKT-prosjekter hvor behovet og prioriteringene kan endre seg på kort varsel (Al-Saqqa et al., 2020). Avtaletypene kan også tyde på en utvikling innen transaksjonskostnadene i samarbeidet. I samarbeid med lav tillit kan det være fordelaktig for kunden å bruke fastprisavtaler som fastsetter krav og mål for arbeidet, ettersom man da ikke trenger å bruke ressurser til å styre og kontrollere leverandøren underveis i arbeidet. Ved høy tillit er styring og samarbeid enklere, og man trenger dermed ikke å bruke mye ressurser på å lage fastprisavtaler. Respondentene peker først og fremst på høy ressursbruk i utformingen av fastprisavtaler som grunnen til at de bruker mest bistand. Det tyder på at styringen av bistandsavtalene er relativt velfungerende og billigere å styre enn fastprisavtaler.

FMAs bestillerkompetanse kan også ha en betydning for transaksjonskostnadene. FMA har et veletablert miljø innenfor utvikling av BST-tjenester med erfaring både innenfor utvikling og IKT-ledelse. Respondenter fra både FMA og TPG trekker dette frem som en styrke ved samarbeidet. På grunn av denne kompetansen kan partene diskutere og planlegge på et høyt faglig nivå, og det er større forståelse for hverandres behov. Dette leder til at samarbeidet tar frem bedre tjenester og løsninger, ifølge respondentene. Litteraturen finner at dersom kunden i en relasjon har kompetanse og kunnskap reduserer dette sannsynligheten for at leverandøren opptrer opportunistisk (Aulie & Pedersen, 2024; Williamson, 1985). Samtidig kan et likere kompetansenivå også redusere transaksjonskostnader, da kunden eksempelvis vet hvor lang tid ulike oppgaver typisk vil ta, eller hvor mye oppgaver bør koste. Det gjør at de kan være tydeligere i egne behov og bestillinger, og kan bruke mindre tid på å bli enig med leverandør (Child et al., 2005; Williamson, 1985). Dette medfører at kunden bruker mindre tid og ressurser på å vurdere tilbud fra leverandøren, mens leverandøren opplever mer forutsigbarhet rundt sine oppgaver (Alqahtani et al., 2023; Aulie & Pedersen, 2024). Den høye bestillerkompetansen hos BST-

---

---

seksjonen reduserer derfor sannsynligvis transaksjonskostnadene i den daglige driften av samarbeidet.

#### 4.2.4 Roller og ansvar

Selv om FMA og TPG har oppnådd mye gjennom det strategiske samarbeidet er respondentene enige om at ikke alle mål er nådd, og at det fortsatt er en vei å gå. Et definert mål for samarbeidet var at TPG skulle ta et større ansvar for den helhetlige utviklingen av BST-området. Respondenter forteller at FMA ofte har prosjektlederrollen i prosjektene i samarbeidet, noe som betyr at TPG ofte brukes som innleid arbeidskraft, i stedet for som en helhetlig partner.

Det er flere mulige årsaker til at prosjektlederansvar ikke oftere overføres til TPG. En mulig forklaring er at TPG ikke har den kompetansen som er nødvendig for å påta seg et utvidet ansvar for prosjektledelse. Noen respondenter har pekt på dette, og det har også vært etterlyst i møtereferater. Samtidig vil ikke ansettelse av prosjektledere være i tråd med TPGs kompetanseprofil, noe som leverandøren sannsynligvis anser som en risiko. For å forsvare en slik risikookkning vil TPG forvente betydelige garantier om at tiltaket forbedrer samarbeidet og inn-tjeningsnivået slik at risikoen blir akseptabel.

Eksempelvis kan vi tenke oss at man gjennom større kontroll over et prosjekt kan ha mer å si på utformingen av produktene. Fordi TPG sine produkter også eksporteres, kan det oppstå situasjoner hvor TPG og FMA er uenig i funksjonalitet eller valg som tas i utviklingsprosessen. Å ha større kontroll over prosjektene gjør at TPG får mer innflytelse på sluttproduktet, noe som kan gjøre dem bedre egnet til eksport. Likevel har vi sett at BST-seksjonen nyter stor respekt hos TPG for deres kompetanse på området, og det kan derfor hende at TPG ser det som fordelaktig at BST-seksjonen tar ledelsen på prosjekter.

Her kan vi trekke inn igjen problemstillinger knyttet til eierrettighetene på produktene. Noen respondenter opplever at TPG er ivrigere på å ta på seg prosjektlederansvar for produkter de selv eier, noe som er i tråd med diskusjonen i kapittel 4.1.5. Dette kan være en indikasjon på at interesser knyttet til eierrettigheter påvirker partenes villighet til å påta seg ansvar.

Det er også en mulighet at leverandøren er en risikoavers aktør som ikke ønsker å bevege seg bort fra en velfungerende forretningsmodell. Dersom det strategiske samarbeidet har tjent dem godt slik formen er i dag, kan det være liten grunn til å ville endre det, spesielt dersom det krever å pådra seg større prestasjonsrisiko. Det kan innebære at prosjektene ikke går like godt, noe som igjen for TPG sin del går utover deres eksportinntekt dersom produktene ikke blir like gode som de kunne vært.

Noen respondenter peker på at FMA ikke legger godt nok til rette for at TPG skal overta prosjektansvar. Hvis FMA holder for tett på prosjektene og ikke vil gi opp kontroll til TPG, blir det enda vanskeligere for TPG å rettferdiggjøre nye investeringer i form av ansettelse av prosjektledere. Dersom TPG ansetter prosjektledere, er de avhengige av at kompetansen faktisk benyttes i samarbeidet.

---

---

Bruken av bistandsavtaler og fastprisavtaler kan også være relevant for fordeling av prosjektansvar. Ved bruk av bistandsavtaler leies utviklere inn med timepris for å jobbe for å støtte FMA. Denne avtaletypen legger derfor i utgangspunktet opp til at kunden skal holde kontroll på prosjektet og styre bistanden. Å overlate kontrollen til leverandøren anses som mer risikabelt under en slik avtale, da FMA påtar seg relasjonell risiko, som omtalt i Das og Teng (2001). Denne risikoen handler om at samarbeidspartneren kan opptre opportunistisk eller ikke klarer å oppfylle forpliktelsene sine. For å kunne akseptere en slik relasjonell risiko må FMA derfor ha tillit til TPGs intensjoner og evne til å levere i tråd med Forsvarets behov.

Vår vurdering er at samarbeidet har bygd opp mange barrierer mot opportunistisk opptreden i form av gjensidige avhengigheter og mål. Samtidig øker alltid risikoen for dette ettersom kundens kontroll over, og evne til å observere, leverandøren reduseres (Das & Teng, 2001), noe som er tilfellet om TPG får større prosjektansvar.

Respondentene peker på at ansvarsfordelingen har blitt litt bedre etter overgangen til Mime. I Mime er det som tidligere diskutert tettere forbindelse mellom kunde, bruker og leverandør, henholdsvis FMA, Forsvaret og TPG. Denne tettere forbindelsen er i seg et gode for kvaliteten på produktene (se Bano & Zowghi, 2015). Det innebærer også en lavere prestasjonsrisiko<sup>9</sup> knyttet til å overlate kontroll til TPG, ettersom brukerperspektivet blir ivaretatt gjennom at leverandør og bruker kan snakke direkte sammen. Ved å sitte tettere på vil det være mer sannsynlig at leverandør klarer å ta det helhetlige ansvaret. Også for TPG sin del kan tettere forbindelse med brukere påvirke deres oppfatning av rollefordelingen. At forbindelsen med brukere skjer direkte i samarbeidet heller enn gjennom FMA gjør at effekten for samarbeidet av å overføre prosjektlederansvar til TPG kan være høyere. Til slutt har også kontraktsformen i samarbeidet gått over fra flere, mindre bistandskontrakter og noen fastpriskontrakter til en stor bistandskontrakt som følge av Mime. Det kan være at en slik endring skaper de langsiktige rammene som skal til for at TPG ser det som hensiktsmessig at de tar et større prosjektansvar.

Når denne utviklingen ikke har gått så raskt som man har håpet, kan det også handle om høye forventninger. En dyp samarbeidsrelasjon tar lang tid å bygge opp, og det er ikke sikkert at den dybden av samarbeid er naturlig å oppnå med disse omstendighetene og på kort tid.

### **4.3 Oppsummering av funn**

I dette kapittelet oppsummerer vi funnene i kapittel 4 og vurderer dem opp mot forutsetningene i evalueringsrammeverket. Analysen gav grunnlag for å vurdere 10 av 12 forutsetninger. Slik vi forklarte i kapittel 2.2.1 er den kvalitative metoden godt egnet til å belyse avhengigheter og sammenhenger, men mindre egnet til å fastslå kausale forhold.

I tabell 4.1 har vi vurdert oppfyllelsen av rammeverkets tolv kriterier etter grad av oppfyllelse (markert med farge etter trafikkløssystemet, med en kort begrunnelse).

---

<sup>9</sup> Prestasjonsrisiko: Risiko forbundet med vanlig prosjektgjennomføring. Denne risikoen eksisterer uavhengig av om samarbeidspartnerne samarbeider eller ikke (Das & Teng, 2001).

Vurderingen er gjort på bakgrunn av forutsetningenes beskrivelse i kapittel 4 i Aulie og Pedersen (2024). Hvis en forutsetning er markert med grønt, betyr det at den er oppfylt, og at det er få eller ingen vedvarende utfordringer knyttet til dette. Gul betyr at det er identifisert enkelte utfordringer, men at disse ikke har avgjørende betydning for samarbeidets funksjon. Rød indikerer at forutsetningen ikke er oppfylt, og at dette har store negative konsekvenser for samarbeidet. Grå betyr at forutsetningen enten ikke kunne vurderes i evalueringen, eller at den ikke var relevant for samarbeidet.

<b>Samordnede målsettinger</b>	Partene jobber mot gjensidig fordelaktige målsettinger. Mål om å styrke TPGs leveranseevne og å øke eksporten av løsningene som utvikles skaper gjensidig avhengighet, og kan skape gevinster som både TPG og FMA kan høste av.
<b>Informasjonsdeling</b>	Partene har gode rutiner for utveksling av informasjon både på styringsnivå og i den daglige driften. Dette styrker evnen til å koordinere aktivitetene i samarbeidet.
<b>Fordeling av risiko</b>	Utstrakt bruk av bistandsavtaler legger opp til en asymmetrisk fordeling der FMA bærer størsteparten av risiko knyttet til gjennomføring. Partene har forskjellige oppfatninger av risiko, og leverandøren legger vekt på at ansettelse medfører stor risiko på grunn av manglende forutsigbarhet på lang sikt.
<b>Konflikthåndtering</b>	Konfliktnivået er gjennomgående lavt, og kun enkelte uenigheter har vært gjentakende. Utfordringer løses på lavest mulig nivå, og virker ikke å påvirke gjennomføringsevne utover der utfordringene oppstår.
<b>Roller, ansvar og myndighet (RAM)</b>	Partene har et uttalt mål om at TPG skal ta et mer helhetlig leverandøransvar. Partene mener det fortsatt er en vei å gå. Rollefordelingen virker å legge til rette for god utnyttelse av TPGs kompetanse, men stiller høye krav til FMA og Forsvarets evne til å styre aktivitetene.
<b>Relasjonsansvarlig personell (RAP)</b>	Rollen er ivaretatt av BST-miljøet i FMA selv om ingen er spesifikt utpekt. Arbeidsgruppen har blitt brukt til å utforme og utvikle samarbeidet, og konkrete oppgaver innenfor det teknologiske og merkantile har blitt ivaretatt av personell med lang fartstid i samarbeidet. Kontinuitet i personellet virker å redusere behovet for en dedikert RAP.
<b>Interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger</b>	Ikke grunnlag for å konkludere.
<b>Relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger</b>	Ikke grunnlag for å konkludere. Dette varierer fra oppdrag til oppdrag. Vi har ikke sett at partene har brukt konkrete styringsindikatorer for å vurdere fremdrift og ytelse for samarbeidet totalt.

<b>Ledelsesforankring</b>	Samarbeidets mål har siden inngåelsen vært tett forankret i de strategiske og politiske målene for industrien og sektoren. Ledere i sektoren har likevel ikke vært tett involvert i samarbeidet, hverken på styringsnivå eller i gjennomføring. Dette kan øke risikoen for at ledelsens beslutninger påvirker samarbeidet negativt, og at det helhetlige perspektivet og prioriteringene i forsvarssektoren ikke ivaretas i den daglige driften av samarbeidet.
<b>Kunnskapsutveksling</b>	Partene hevder samarbeidet har bidratt til gjensidig kompetanseheving innenfor det teknologiske domenet. TPG peker på at de bedre forstår Forsvarets behov, og at dette forbedrer deres posisjon på eksportmarkedet. I sum fører denne kompetansehevingen til bedre og mer relevante leveranser.
<b>Bestillerkompetanse</b>	FMA besitter god teknisk kompetanse innenfor BST-domenet og IKT-ledelse, og denne kompetansen utnyttes godt for å forenkle bestillinger og for å utnytte leverandørens kompetanse. Behovet for BST er skiftende, noe som krever tydelig prioritering av ressursene fra bestillers side.
<b>Langsiktighet</b>	Partene har langsiktighet i form av den strategiske samarbeidsavtalen, og har gjennom årene demonstrert at den langsiktige forpliktelsen er troverdig i form av gradvis økt aktivitet og transaksjonsspesifikke investeringer.

Tabell 4.1 Oppsummering av oppfyllelse av forutsetninger.

---

---

## 5 Læringspunkter

Aulie og Pedersen (2024) legger i evalueringsrammeverket vekt på å generalisere funnene fra analysen til læringspunkter som FMA og sektoren kan bruke for å videreutvikle sin policy og strategi for strategiske samarbeid. I tråd med rammeverkets anbefalinger baserer vi læringspunktene både på suksessfaktorer og utfordringer i samarbeidet vi har evaluert. Læringspunktene er forankret både i litteraturen rammeverket bygger på og de tolv forutsetningene.

Vi identifiserer læringspunkter innenfor fem områder som er knyttet opp mot funn og problemstillinger som løftes i analysen. Disse er kontinuitet i personell, forutsigbarhet, rutiner for koordinering, delegering av beslutningsmyndighet og eierrettigheter. Vi presenterer og diskuterer først hvert av læringspunktene og peker på hvilket nivå i FMA som bør gjennomføre dem. Læringspunktene blir til slutt oppsummert i noen kulepunkter for hvert område.

Vi skiller mellom to nivåer for implementering: forvaltning og ledelsesnivå. Tiltak på forvaltningsnivå bør gjennomføres av personell som har ansvar for å utforme og drifte samarbeid i det daglige, mens tiltak på ledelsesnivå bør gjennomføres av personell med ledelsesansvar, fortrinnsvis i ledelsen i FMA eller i kapasitetene og fellesavdelingene. Læringspunktene bør også tas til etterretning i utforming av omforent strategi for strategisk samarbeid i FMA, og vil dermed treffe bredere enn målgruppen som vi peker på.

Hvordan læringspunktene bør implementeres kan variere fra samarbeid til samarbeid. Slik vi diskuterte i kapittel 2.2.1 kan samarbeidets størrelse ha noe å si, men også hvilke aktiviteter FMA ønsker å samarbeide om. Vi diskuterer disse forholdene kort der det er relevant for hvordan læringspunktene bør implementeres i FMA.

### 5.1 Kontinuitet i relasjoner

Ett av de viktigste trekkene ved dette strategiske samarbeidet, og som de fleste respondenter peker på som sentralt for samarbeidets suksess, er kontinuitet i relasjonen. FMA og TPG har hatt en langvarig relasjon og både på styrings- og arbeidsgruppenivå, har flere av de samme personene vært involvert i samarbeidet helt fra rammeavtalen ble inngått i 2011. Kontinuitet i relasjonen forenkler prosesser, reduserer transaksjonskostnader og gjør samarbeidet mer robust i møte med endringer (Barratt, 2004; Dyer & Chu, 2000).

Hvilken grad av kontinuitet som er nødvendig kan avhenge fra samarbeid til samarbeid. For noen arbeidsoppgaver vil behovet for å kjenne kompliserte prosesser være viktig, noe som taler for kontinuitet. Derimot kan andre arbeidsoppgaver kjennetegnes av et behov for innovasjon og nye perspektiver, noe som tilsier at kontinuitet er mindre viktig. Litteraturen viser til at kontinuitet er særlig viktig hos personell som koordinerer aktiviteter opp mot samarbeidspartneren og hos personell som interagerer med beslutningstakere hos samarbeidspartneren (Barratt, 2004; Dyer & Chu, 2000).



---

---

Erfaringene fra samarbeidet med TPG illustrerer de positive virkningene av kontinuitet i personellet, og at dette er noe som burde etterstrebes i andre samarbeid. Å oppnå en slik kontinuitet kan være vanskelig fordi ansatte kan slutte eller bytte stilling. FMA kan gjøre tiltak for å redusere denne risikoen. Eksempelvis kan tiltak fattes for å styrke motivasjonen hos de ansatte eller i seleksjonen av personell som skal bekle nøkkelstillinger i strategiske samarbeid. Likevel vil ikke FMA kunne eliminere denne risikoen fullstendig.

I tillegg til å redusere risikoen for at nøkkelpersonell bytter stilling kan FMA også fatte tiltak for å minimere konsekvensene av at personell slutter. Ett alternativ er å fordele ansvar blant flere personer. Det kan skape redundans, og redusere risikoen for at kunnskap om leverandøren og relasjonen forsvinner ut av organisasjonen ved personellbytte (Dyer & Chu, 2000). På motsatt side, betyr fordeling av ansvaret at leverandøren må forholde seg til flere personer, noe som kan gjøre kommunikasjonen mer tungvint og tidkrevende. En annen ulempe med å fordele ansvar blant flere er at grensene for ansvarsfordelingen kan bli uklare, noe som øker risikoen for at oppgaver faller mellom to stoler. I tillegg til å skape redundans kan rutiner for overlapp ved personellbytte og gode systemer for lagring og viderefremidling av kunnskap om samarbeidspartneren bidra til å minimere konsekvensene av at kontinuitet i personell ikke opprettholdes.

### Læringspunkter

- FMA bør jobbe mot å sikre kontinuitet i relasjoner.
- FMA bør utarbeide prosesser og rutiner for å redusere konsekvensene personellbytte har for kontinuitet relasjoner.

Disse læringspunktene bør implementeres på forvaltningsnivå.

## 5.2 Forutsigbarhet

Et gjentakende tema for evalueringen har vært behovet for forutsigbarhet i samarbeidet, både på kort og lang sikt. Inngåelsen av samarbeidet har muliggjort transaksjonsspesifikke investeringer i form av ansettelser hos leverandøren, som på sin side har økt oppdragsmengden og aktiviteten på BST-området. Evalueringen viser at partene i et strategisk samarbeid kan skape forutsigbarhet på forskjellige måter.

Langsiktige forpliktelser, og oppfyllelsen av dem over tid, skaper tillit og forutsigbarhet. Eksempelvis er tilliten til fremtidige bestillinger og behov viktig for at leverandøren skal kunne gjøre ansettelser i god tid, og på den måten ha bedre kapasitet når bestillingene kommer. For FMA sin del er disse ansettelsene og leverandørens vekst en indikator på at leverandøren er forpliktet til samarbeidet. Slike investeringer bidrar til å knytte partene sammen og skaper gjensidig avhengighet.

Samarbeidet med TPG er forankret i styrende strategi for forsvarsindustrien. Dette skaper forutsigbarhet for leverandøren fordi det signaliserer sektorens vedvarende fokus på teknologi-

---

---

området BST. En slik forankring bidrar med troverdighet til FMAs kommunikasjon om fremtidig aktivitet, og kan redusere behovet for at ledere i sektoren deltar direkte i et samarbeid. Særlig samarbeid som er av mindre omfang – i økonomi og årsverk – bør forankres i styrende strategi fordi de vil nyte mindre oppmerksomhet blant ledere i FMA og sektoren. Om forankring i styrende strategi ikke er mulig, bør FMA vurdere om samarbeid er nødvendig. Samtidig kan aktiviteter være svært viktige, selv om de ikke omfattes av noen strategi. I slike tilfeller, kan direkte deltakelse av ledere i FMA være nødvendig for å skape forutsigbarhet.

### Læringspunkter

- FMA bør forankre strategiske samarbeid i styrende dokumenter og strategi.
- I tilfeller der strategisk samarbeid ikke kan forankres i styrende dokumenter og strategi, bør ledere engasjere seg direkte.

Disse læringspunktene bør implementeres av personell på ledelsesnivå.

### 5.3 Rutiner for koordinering

En sentral suksessfaktor i samarbeidet er at partene har etablert rutiner for koordinering, blant annet ved å legge til rette for informasjonsdeling og felles planlegging. Oppsettet med en styringsgruppe og en arbeidsgruppe som holder jevnlige møter, har ifølge respondentene fungert godt.<sup>10</sup> Møtearenaene legger opp til fortløpende informasjonsdeling og problemløsning, og bidrar til sporbarhet i beslutningene som blir tatt. Videre brukes møtene aktivt for å planlegge fremtidige aktiviteter på kort og lang sikt.

Jevnlige diskusjoner og møter er også viktig for å avklare forventninger mellom partene. Møtene fungerer som en arena hvor partene kan diskutere fremdriften i forskjellige mål for samarbeidet, og justere planene for hvordan de kan nå dem. Dette støttes i litteraturen, der det pekes på viktigheten av fleksibilitet i både mål og hvordan målene skal nås, blant annet gjennom hyppig diskusjon av målene og sporbarhet i beslutningene som er tatt (Mohr & Spekman, 1994; Whipple & Frankel, 2000).

Respondentene peker også på økende grad av tidliginvolvering av leverandøren som en viktig faktor for at koordineringen er god. Dette gjør at partene bedre kan utnytte hverandres kompetanse til å utforme løsningen som til slutt overleveres til Forsvaret. Samtidig gir tidliginvolvering anledning for begge parter til å identifisere ressurs- og kompetansebehov, slik at de riktige ressursene er tilgjengelig til riktig tid.

---

<sup>10</sup> Mange av arbeidsgruppens oppgaver har i senere tid blitt overtatt av stabsmøter i Mime.

---

---

### Læringspunkter:

- FMA bør etablere faste møteforum for å dele informasjon, avklare forventninger og planlegge fremtidige aktiviteter i strategiske samarbeid.
- FMA bør, i den grad det er mulig, involvere partneren i tidligfase.

Disse læringspunktene bør implementeres av personell på forvaltningsnivå.

## 5.4 Delegering av beslutningsmyndighet

Et annet viktig trekk ved samarbeidet med TPG er hvordan det er styrt fra FMAs side. Med dette mener vi at BST-seksjonen er delegert ansvar og myndighet for å utforme og utvikle samarbeidet. Selv om det strategiske samarbeidet ble inngått etter oppdrag fra FD, med forankring i forsvarsindustriell strategi, har samarbeidet i stort blitt initiert og utformet av BST-seksjonen.

Det er flere fordeler ved å delegerer beslutningsmyndighet, og litteraturen legger særlig vekt på at personell lenger nede i organisasjonen ofte har bedre situasjonsforståelse og oversikt. I et strategisk samarbeid, kan det bety at de har bedre forutsetninger for å forstå hvor mulighetene for å videreutvikle samarbeidet finnes og hvor utfordringene er (Aakre & Aarland, 2023). Ved å delegerer beslutningsmyndighet kan FMA bedre utnytte bestillerkompetansen som finnes i organisasjonen, og bedre ivareta brukerbehovet. Ansatte i fagmiljøene vil i større grad vie tid og oppmerksomhet til utviklingen av samarbeidet og dermed oppleve større eierskap. Motsatt vil oppmerksomheten til sentrale ledere i organisasjonen ofte være delt mellom forskjellige oppgaver. BST-seksjonen blir trukket frem som et erfarent og kompetent miljø i FMA, og det er sannsynlig at gevinstene av å delegerer beslutningsmyndighet vil avhenge av det aktuelle fagmiljøets erfarings- og kompetansenivå.

Det vil variere fra samarbeid til samarbeid hvilket nivå beslutningsmyndighet bør delegeres til. I noen samarbeid vil utnyttelse av den faglige kompetansen og situasjonsforståelsen ha høy prioritet, mens i andre samarbeid kan det være viktigere å koordinere aktivitetene i ett samarbeid opp mot andre aktiviteter i organisasjonen. I disse tilfellene vil det derfor stilles andre krav til kompetanse og situasjonsforståelse hos beslutningstakerne.

Delegert beslutningsmyndighet kan også medføre utfordringer. En utfordring omhandler hvordan FMAs strategiske mål ivaretas i den daglige driften av samarbeidet. Det er avgjørende at kommunikasjon fra ledelsen er tydelig, slik at beslutninger som tas i samarbeidet er i tråd med de strategiske målene. God kommunikasjon opp- og nedstrøms, er også viktig for å informere om og involvere fagmiljøet i beslutninger som har påvirkning på det strategiske samarbeidet. Dersom ansvar og myndighet delegeres til fagmiljøet må det tilstrebes god kommunikasjon opp- og nedstrøms for å sikre at læring blir overført til andre deler av organisasjonen. At avdelingen for strategisk samarbeid deltar på styringsgruppemøter virker som en fornuftig løsning for å sikre kunnskap og læring fra strategisk samarbeid.

---

---

## Læringspunkter

- FMA bør i størst mulig grad delegerer beslutningsmyndighet til enhetene som har best oversikt over samarbeidets aktiviteter og målsettinger, ofte på et lavere nivå i organisasjonen.
- FMA må sikre tydelig kommunikasjon av strategiske prioriteringer og beslutninger opp- og nedstrøms.

Disse læringspunktene bør implementeres av personell på ledelsesnivå.

## 5.5 Eierrettigheter

Et tema som har gått igjen i samarbeidet helt fra starten er eierrettigheter. Samarbeidets omfang dekker både produkter TPG eier, men også vedlikehold og videreutvikling av produkter som FMA og Forsvaret eier. Spesielt innenfor eksport har det vært uenigheter knyttet til hva leverandøren skal gjøre med produkter de ikke eier selv. TPG trekker frem at det er stor risiko knyttet til å eksportere noe de ikke har eierrettigheter på, mens det har vært et uttalt mål for FMA og FD å få eksportert noen av disse produktene.

I tillegg har det blitt pekt på hvordan atferden til leverandør kan påvirkes ut fra om det er deres eget produkt eller produkter fra Forsvaret/FMA de jobber på. Dersom de arbeider på et produkt de har ambisjon om å eksportere, vil de sannsynligvis legge ned mer innsats for at produktet skal bli bra, da arbeidet fungerer som en investering for fremtidig eksportinntekt. På den andre siden kan manglende kontroll på eierrettigheter føre til innlåsingeffekter for FMA. Uklarheter i eierrettigheter kan derfor føre til lavere innsats fra leverandøren enn det kunden skulle ønsket, eller gi grobunn for fremtidige konflikter.

Eierforhold til produkter kan påvirke partenes innsats og incentiver i samarbeidet. Dersom produktene allerede er kjent, kan eierforhold avklares før et samarbeid inngås. I andre tilfeller er det vanskeligere, eksempelvis når produkter blir utviklet lenge etter at samarbeidet er påbegynt. Det kan også bli mer komplisert hvis flere aktører er involvert, for eksempel andre leverandører og underleverandører som også kan ha interesser i eierrettighetene til et produkt.

## Læringspunkter

- FMA bør avklare forventninger knyttet til eierrettigheter før inngåelse av samarbeidsavtaler.
- FMA bør kartlegge hvordan eierforhold kan påvirke incentiver og innsats for leverandøren.

Disse læringspunktene bør implementeres av personell på forvaltnings- og ledelsesnivå.

---

---

## 6 Konklusjon

Den nye langtidsplanen for forsvarssektoren innebærer en økning i forsvarsbudsjettet på over 600 milliarder kroner de neste tolv årene, noe som legger opp til en betydelig aktivitetsøkning i sektoren (Prop. 87 S (2023–2024)). For å lykkes med dette må sektoren knytte til seg ny kompetanse. Forsvarssektoren er avhengig av eksterne aktører for å dekke kompetansebehovet, særlig innenfor teknologiske nisjer. Sektoren kan ved å samarbeide med næringslivet, i tillegg til å knytte til seg nødvendig kompetanse og kapasitet, påvirke kompetanseutviklingen i en retning som er mer relevant for Forsvarets operative behov, noe som igjen vil styrke beredskapen og forsvarsevnen på lang sikt.

I denne rapporten har vi evaluert det strategiske samarbeidet Forsvarsmateriell inngikk med IKT-leverandøren Teleplan Globe i 2019 ved å bruke evalueringsrammeverket Aulie og Pedersen (2024) utarbeidet. Formålet med evalueringen var å høste erfaringer fra samarbeidet og å identifisere læringspunkter sektoren kan dra nytte av i fremtidige samarbeid.

Vi definerte følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke læringspunkter kan vi hente fra erfaringene i samarbeidet med TPG, for å forbedre FMAs evne til å utnytte strategiske samarbeid?*

For å svare på dette undersøkte vi hvordan samarbeidet med TPG fungerte med utgangspunkt i de tolv forutsetningene fra evalueringsrammeverket.

I analysen vurderer vi de tolv forutsetningene i rammen av to nivåer: styringsnivå og gjennomføringsnivå. Under hver av disse kapitlene diskuteres ulike forhold ved samarbeidet som vi mener har betydning for dets suksess.

På styringsnivået diskuterte vi hvordan partene jobber mot gjensidig fordelaktige målsettinger, og hvordan dette bidrar til å skape gjensidig avhengighet mellom partene. Den gjensidige avhengigheten styrkes som følge av investeringene leverandøren har gjennomført i nyansettelser som er spesifikt rettet mot Forsvaret og FMA som kunde. Leverandøren oppfatter disse ansettelsene som en risiko fordi FMAs fremtidige ressursbehov kan virke uforutsigbart. Både FMA og TPG er enige om at forutsigbarhet er en utfordring, men er enige om at dette ikke skyldes motvilje til å dele informasjon fra noens side. Samarbeidet styres fra relativt lavt organisatorisk hold i FMA, og sentrale ledere i FMA og sektoren ellers er derfor ikke tett involvert. Dette kan svekke ledelsesforankringen fra FMAs side fordi TPG ikke alltid kan ha tillit til de signalene de får om fremtidig aktivitet. Samarbeidet er riktignok tydelig forankret i forsvarsindustriell strategi, og teknologiområdets prioritering har blitt beholdt også etter at samarbeidet ble inngått.

På gjennomføringsnivået diskuterte vi operasjonaliseringen av samarbeidet i den daglige driften. Samarbeidets organisering med styrings- og arbeidsgruppe virker å ha fungert godt for å koordinere aktivitetene fortløpende. De hyppige møtene gir også mulighet til å kontinuerlig

---

---

avklare forventninger, ta opp uenigheter og utveksle informasjon. Respondenten fremhever også at den daglige interaksjonen bidrar til å styrke kompetansen i begge organisasjoner, særlig i det tekniske og operative domenet. Samarbeidet preges av lave transaksjonskostnader. Personellet i FMA og TPG kjenner hverandre godt, og har tillit til hverandres kompetanse og intensjoner. Dette skyldes blant annet at personellet i samarbeidet har stor grad av kontinuitet. At aktivitetene i samarbeidet styres av BST-seksjonen kan også bidra til de lave transaksjonskostnadene fordi de har god oversikt over samarbeidets kort- og langsiktige behov og hvordan samarbeidet best kan utvikles for å imøtekomme disse. Samtidig er partene klare på at ikke alle mål ved samarbeidet er nådd. En uttalt ambisjon var at leverandøren skulle påta seg et større helhetlig ansvar for BST-området, noe respondentene er enige om at ikke er fullt ut realisert på dette tidspunktet. En utfordring har vært uenigheter knyttet til eierrettigheter og ansvar på produkter som FMA eier. Respondenter peker på at samarbeidets deltakelse i program Mime tilrettelegger for at leverandøren påtar seg et mer helhetlig ansvar fremover.

Av de tolv forutsetningene har vi vurdert oppnåelsen innen ti av dem, mens vi for to av dem ikke har grunnlag for å vurdere. Analysen viser at det strategiske samarbeidet til en viss grad oppfyller alle de ti vurderte forutsetningene, uten at vi finner store mangler.

Fra analysen og vurderingen av forutsetningene utformet vi generelle læringspunkter for hvordan lykkes med videre samarbeid. Læringspunktene baserer seg delvis på utfordringene vi identifiserte, men også på forhold vi finner å være betydningsfulle for samarbeidets suksess. Vi presenterte læringspunkter innen fem tema: kontinuitet i personell, forutsigbarhet, rutiner for koordinering, delegering av beslutningsmyndighet og eierrettigheter. Disse læringspunktene oppsummeres i tabell 6.1.

<b>Læringspunkter</b>	
<b>Kontinuitet i relasjoner</b>	FMA bør jobbe mot å sikre kontinuitet i relasjoner.
	FMA bør utarbeide prosesser og rutiner for å redusere konsekvensene personellbytte har for kontinuitet relasjoner.
<b>Forutsigbarhet</b>	FMA bør forankre strategiske samarbeid i styrende dokumenter og strategi.
	I tilfeller der strategisk samarbeid ikke kan forankres i styrende dokumenter og strategi, bør ledere engasjere seg direkte.
<b>Rutiner for koordinering</b>	FMA bør etablere faste møteforum for å dele informasjon, avklare forventninger og planlegge fremtidige aktiviteter i strategiske samarbeid.
	FMA bør, i den grad det er mulig, involvere partneren i tidligfase.
<b>Delegering av beslutningsmyndighet</b>	FMA bør i størst mulig grad delegerer beslutningsmyndighet til enhetene som har best oversikt over samarbeidets aktiviteter og målsettinger, ofte på et lavere nivå i organisasjonen.
	FMA må sikre tydelig kommunikasjon av strategiske prioriteringer og beslutninger opp- og nedstrøms.
<b>Eierrettigheter</b>	FMA bør avklare forventninger knyttet til eierrettigheter før inngåelse av samarbeidsavtaler.
	FMA bør kartlegge hvordan eierforhold kan påvirke incentiver og innsats for leverandøren.

Tabell 6.1 Oppsummering av læringspunkter fra evalueringen.

---

---

## Referanser

- Alqahtani, F., Selviaridis, K., & Stevenson, M. (2023). The effectiveness of performance-based contracting in the defence sector: A systematic literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(5).
- Al-Saqa, S., Sawalha, S., & AbdelNabi, H. (2020). Agile software development: Methodologies and trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(11).
- Aulie, A., & Pedersen, O. (2024). *Strategisk samarbeid – Hva kreves for å lykkes?* (FFI-rapport 24/00169) Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/strategisk-samarbeid-i-forsvarsmateriell-hva-kraves-for-a-lykkes>
- Bano, M., & Zowghi, D. (2015). A systematic review on the relationship between user involvement and system success. *Information and Software Technology*, 58, 148–169.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30–42.
- Birkemo, G. A., Berghaust, J. C., & Pedersen, O. B. (2023). *Fra kjøttkaker til cyberspace – muligheter og utfordringer ved strategisk samarbeid for forsvarssektoren* (FFI-Rapport 23/01656) Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/fra-kjottkaker-til-cyberspace-muligheter-og-utfordringer-ved-strategisk-samarbeid-for-forsvarssektoren>
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy—Managing Alliances, Networks and Joint Ventures* (2. utg.). Oxford University Press.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251–283.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152–165.
- DFØ. (2024, august 30). *SSA-B og SSA-B enkel (Bistandsavtalene) | Anskaffelser.no*.  
<https://anskaffelser.no/verktoy/maler/ssa-b-og-ssa-b-enkel-bistandsavtalene>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9), 833–859.
- Dyer, J., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of international business studies*, 31, 259–285.
- Dyer, J., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162.
- Elstad, A.-K., Endregard, M., & Mykkeltveit, A. (2022). *Sourcing for Forsvarets IKT-virksomhet – skisse til rammeverk* (FFI-rapport 22/002237) Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/sourcing-for-forsvarets-ikt-virksomhet-skisse-til-rammeverk>
- EØS-avtalen. (1992). *Avtale om Det europeiske økonomiske samarbeidsområde*.  
<https://lovdata.no/dokument/NLX2/avtale/avt-1992-05-02-1/>
- Fawcett, S. E., Jones, S. L., & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163–178.
- Forsvarsmateriell. (u.å.). *IKT-kapasiteter*. Hentet 21. november 2024, fra <https://www.fma.no/om-oss/organisasjon-og-ledelse/ikt-kapasiteter>



- 
- 
- Forsvarsmateriell. (2018). *Strategisk samarbeid innen programvare for operativ beslutningsstøtte* (Skriv til FD. UNNTATT OFFENTLIGHET).
- Forsvarsmateriell & Teleplan Globe AS. (2019). *Strategisk samarbeidsavtale om programvare for operativ beslutningsstøtte: Bd. FMA IKT K-034*. (FMA IKT K-034. UNNTATT OFFENTLIGHET).
- Garred, A., Aulie, A., Voldhaug, J. E., & Øhrn, M. (2024). *Fremskaffelse av kampnær IKT – Evaluering av første leveransebølge i Mime* (FFI-rapport 24/00377. UNNTATT OFFENTLIGHET) Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management*, 6(1), 531–583.
- Kembro, J., Näslund, D., & Olhager, J. (2017). Information sharing across multiple supply chain tiers: A Delphi study on antecedents. *International Journal of Production Economics*, 193, 77–86.
- Meld. St. 9 (2015–2016). *Nasjonal forsvarsindustriell strategi*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20152016/id2459606/?ch=1>
- Meld. St. 17 (2020–2021). *Samarbeid for sikkerhet – Nasjonal forsvarsindustriell strategi for et høyteknologisk og fremtidsrettet forsvar*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-17-20202021/id2838138/>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Pedersen, O. (2023). *Bør vi samarbeide? – en litteraturstudie om valg av sourcingstrategi* (FFI-rapport 22/01384) Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/bor-vi-samarbeide-en-litteraturstudie-om-valg-av-sourcingstrategi>
- Prop. 1 S (2017–2018). *For statsbudsjettet 2018*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20172018/id2574574/>
- Prop. 87 S (2023–2024). *Forsvarsløftet – for Norges trygghet: Langtidsplan for forsvarssektoren 2025–2036*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-87-s-20232024/id3032217/>
- Sanders, N. R., & Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of business logistics*, 26(1), 1–23.
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1–19.
- Varian, H. R., Farrell, J., & Shapiro, C. (2004). *The economics of information technology: An introduction*. Cambridge University Press.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21–28.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press.
- Zábojník, J. (2002). Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations. *Journal of Labor Economics*, 20(1), 1–22.
- Aakre, S., & Aarland, M. (2023). Når en høypålitelig organisasjon blir utsatt for en normalulykke. *Praktisk økonomi & finans*, 39(1), 34–47.

---

---

## Forkortelser

AFMA	Analyser for Forsvarsmateriell
BST	Programvare for operativ beslutningsstøtte
CYFOR	Cyberforsvaret
FD	Forsvarsdepartementet
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FMA	Forsvarsmateriell
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
K2	Kommando og kontroll
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NSPA	NATO Support and Procurement Agency
PRO	Programorganisasjonen Mime/MAST
RAM	Roller, ansvar og myndighet
RAP	Relasjonsansvarlig personell
SSA	Statens standardavtale
TPG	Teleplan Globe

---

---

## Vedlegg

### A Intervjuguide

#### Respondenten

1. Hva er din rolle i Forsvarssektoren/TPG og i det strategiske samarbeidet?

#### Formål

2. Hva ønsker FMA/TPG å oppnå med det strategiske samarbeidet?
3. Hvilke målsettinger er viktigst, og oppnår man dem?
4. Hvordan oppfattes samarbeidet i FMA, Forsvaret og TPG?
5. Har FMA teknisk og merkantil kompetanse til å få nytte ut av det strategiske samarbeidet

#### Utforming

6. Hvordan vil du beskrive utformingen av det strategiske samarbeidet?
7. Opplever du at partene jobber mot felles mål?
8. Hvordan fungerer kontraktsformen i samarbeidet?
9. Hvordan koordineres aktivitetene i samarbeidet?
10. Hvordan er ansvarsfordelingen i samarbeidet?
11. Er fordelingen hensiktsmessig for FMA/TPG etter din vurdering?
12. Hvordan fordeles risiko mellom partene?
13. Er denne fordelingen hensiktsmessig etter din vurdering?
14. Har det oppstått konflikter, i så fall, hvordan har de blitt håndtert?
15. Hvordan fungerer informasjonsdelingen og kommunikasjonen mellom partene?
  - a. Trekk gjerne inn Forsvarets rolle i dette.
16. Klarer partene å drive kompetanseutvikling gjennom å samarbeide?

#### Avslutningsvis

17. Hva er etter din mening de tre viktigste faktorene for at samarbeidet skal/har lykkes?

- 
18. Hva er etter din mening den største utfordringen samarbeidet står ovenfor?
  19. Hva har etter din mening fungert best i samarbeidet så langt?
  20. Har du andre innspill eller kommentarer som ikke er dekket av spørsmålene over?

## Om FFI

Forsvarets forskningsinstitutt ble etablert 11. april 1946. Instituttet er organisert som et forvaltningsorgan, med særskilte fullmakter underlagt Forsvarsdepartementet.

## FFIs formål

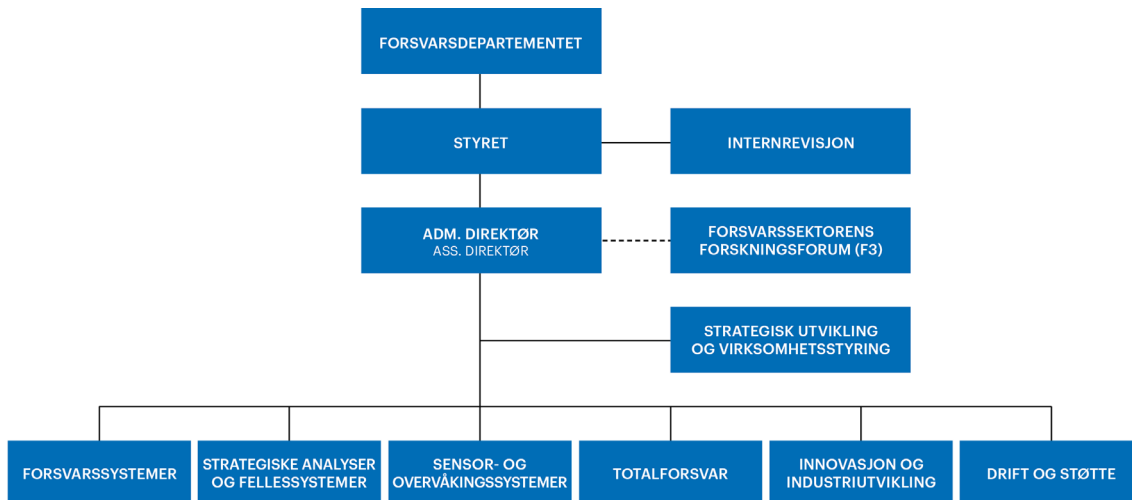
Forsvarets forskningsinstitutt er Forsvarets sentrale forskningsinstitusjon og har som formål å drive forskning og utvikling for Forsvarets behov. Videre er FFI rådgiver overfor Forsvarets strategiske ledelse. Spesielt skal instituttet følge opp trekk ved vitenskapelig og militærteknisk utvikling som kan påvirke forutsetningene for sikkerhetspolitikken eller forsvarsplanleggingen.

## FFIs visjon

FFI gjør kunnskap og ideer til et effektivt forsvar.

## FFIs verdier

Skapende, drivende, vidsynt og ansvarlig.



Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)  
Postboks 25  
2027 Kjeller

Besøksadresse:  
Kjeller: Instituttveien 20, Kjeller  
Horten: Nedre vei 16, Karljohansvern, Horten

Telefon: 91 50 30 03  
E-post: [post@ffi.no](mailto:post@ffi.no)  
[ffi.no](http://ffi.no)

Norwegian Defence Research Establishment (FFI)  
PO box 25  
NO-2027 Kjeller  
NORWAY

Visitor address:  
Kjeller: Instituttveien 20, Kjeller  
Horten: Nedre vei 16, Karljohansvern, Horten

Telephone: +47 91 50 30 03  
E-mail: [post@ffi.no](mailto:post@ffi.no)  
[ffi.no/en](http://ffi.no/en)