



FFI Forsvarets
forskningsinstitutt

24/01878

FFI-RAPPORT

Nyttestyling i forsvarsprosjekter

– hvordan formulere gode effektmål?

Annabel Garred
Inger Sofie Landgraff
Helene Berg

Nyttestyring i forsvarsprosjekter – hvordan formulere gode effektmål?

Annabel Garred
Inger Sofie Landgraff
Helene Berg

Emneord

Prosjektledelse
PRINSIX
Målstyrt ledelse
Analyse

FFI-rapport

24/01878

Prosjektnummer

1627

Elektronisk ISBN

978-82-464-3569-5

Engelsk tittel

Benefit Management in Defence Investment Projects

Godkjennerne

Ane O. Presterud, *forskningsleder*
Sverre Kvalvik, *forsknings sjef*

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskreven signatur.

Opphavsrett

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

Sammendrag

Forsvarssektoren, i likhet med andre sektorer, opplever utfordringer med å både oppnå og måle effekter av investeringsprosjekter. Det er godt dokumentert i empiriske studier at nyttestyring er et sentralt verktøy for å oppnå effekter, men det er lite forskning på nyttestyring innen forsvarssektoren. En viktig del av nyttestyring i tidligfasen av et prosjekt er å utforme gode mål.

I denne studien søker vi å svare på hvordan man kan utforme gode mål for et prosjekt, med hovedvekt på effektmål. Studien vil derfor besvare følgende forsknings spørsmål:

- 1) Hvordan beskrives effekt i tidligfasen av forsvarsprosjekter?
- 2) Hvordan kan forsvarssektoren utforme hensiktsmessige effektmål?

For å besvare første forsknings spørsmål har vi analysert målbeskrivelsen i et utvalg konseptvalg-utredninger (KVU) i forsvarssektoren. Det har gitt oss et bilde av hvordan identifisering og planlegging av nytte gjennomføres i tidligfasen av forsvarsprosjekter. For å besvare det andre forsknings spørsmålet har vi sammenlignet funnene våre med beste praksis for å utarbeide SMART-mål og sett på hvordan forsvarssektoren kan utarbeide gode effektmål.

Vi finner at effektmålene er formulert som ønskede effekter og ikke tekniske leveranser. Dette er positivt og viser at sektoren skiller godt mellom resultatmål og effektmål. Effektmålene scorer mindre godt på formulering av ambisjonsnivå. Formuleringer som «økt», «reduert» og «forbedret evne» går igjen i prosjektene vi har vurdert. Et vagt ambisjonsnivå gjør det vanskelig å verifisere om målet er nådd, og henføre resultatet til prosjektet. Dokumentanalysen viser at effektmålene får middels score på SMART-kriteriene, og at det er betydelig variasjon både mellom prosjektene og kvaliteten på målene innad i samme prosjekt. Det viser at det fortsatt er en vei å gå når det gjelder å utforme effektmål og en omforent forståelse om hvordan de skal utformes. Vi mener målene jevnt over er gode nok i konseptfasen, men utfordringen oppstår når de samme målformuleringene blir beholdt i senere faser.

Basert på funnene i studien har vi utarbeidet konkrete anbefalinger knyttet til utformingen av effektmål for forsvarsprosjekter. I tillegg har vi kommet frem til tre anbefalinger for å bedre prosessen for nyttestyring:

1. Utarbeide tydelige retningslinjer og krav til utforming av effektmål – for å sikre en omforent forståelse og øke kvaliteten på målene.
2. Sette krav til oppdatering av effektmål – slik at målene revideres hvis de ikke lenger er hensiktsmessige.
3. Lage retningslinjer for oppfølging av effektmål – for å kunne måle og styre på effekt i investeringene.

Summary

The defence sector, as other sectors, experience challenges both with measuring and with achieving effect from investments. Benefit management is an essential tool to achieve effect from investments. This has been well documented in empirical studies. However, there has been limited research on benefit management within the defence sector. An important part of benefit management in the early phase of a project is defining goals. This study considers how goals for defence projects should be defined, with focus on the early phase of a project. The research questions are thus:

- 1) How is effect described in the early phase of defence projects?
- 2) How should the defence sector define appropriate effect goals?

To answer the first research question, we have analysed goals in a selection of concept studies in the defence sector. This has given us an overview of how identification and planning is done in the early phase of defence projects. The second research question was answered by comparing our findings to best practice for SMART goals and considering how the defence sector can define suitable effect goals.

We find that the effect goals are not formulated as technical deliveries. This shows that the sector differentiates between effects and results, which is good. The sector is less effective, however, at setting clear levels of ambitions. Phrases such as 'increased', 'reduce' and 'improved ability' are common in the projects we have evaluated. Such intangible ambitions make it harder to verify that the goal is achieved and connect the results to the investment. Our analysis shows that the effect goals achieve medium score on the SMART scale and that there are significant variations between the projects and the quality of goals within the same projects. This shows that there is still potential to improve and create a unified understanding of how project goals are defined. Our analysis concludes that overall, the goals are sufficiently defined for the early phase of a project but are less suited when the same goals are used through the later project phases.

Building on these results, we have developed specific guidelines based on the SMART framework to help develop suitable effect goals. In addition, we have three recommendations for developing guidelines and templates for better benefit management:

1. Making clear guidelines and requirements for effect goals – to ensure a unified understanding and high quality.
2. Requiring that the effect goals are updated – to make sure that the goals are revised if they are no longer relevant.
3. Making guidelines to follow up effect goals – to measure and govern investments based on effect.

Innhold

Sammendrag	3
Summary	4
1 Innledning	7
2 Nytte- og effektstyring i prosjekter	9
2.1 Hvordan gjennomføres nyttestyring i forsvarssektoren?	9
2.2 Tidligere forskning på nyttestyring	12
3 Metode og data	15
3.1 Metode	15
3.2 Data	16
3.3 Fremgangsmåte for analysen	16
4 Resultater og diskusjon	17
4.1 Overordnede resultater	17
4.2 S – Spesifisert	20
4.3 M – Målbart	20
4.4 A – Akseptabelt	21
4.5 R – Realistisk	22
4.6 T – Tidsavgrenset	22
5 Oppsummering, anbefalinger og veien videre	24
5.1 Oppsummering av funn	24
5.2 Anbefalinger til bedre prosesser og retningslinjer	25
5.3 Anbefalinger til utforming av effektmål	26
5.3.1 Spesifikt	27
5.3.2 Målbart	27
5.3.3 Akseptabelt	27
5.3.4 Realistisk	27
5.3.5 Tidsavgrenset	27
5.4 Videre studier	27
Forkortelser	29

Referanser	30
Vedlegg	33

1 Innledning

Våren 2024 la regjeringen frem forslag til ny langtidsplan for forsvarssektoren hvor det legges opp til en styrking av forsvaret av Norge med 600 milliarder kroner de neste 12 årene. Planen ble enstemmig vedtatt av Stortinget (Regjeringen, 2024; Stortinget, 2024). Denne langtidsplanen vil kreve betydelige investeringer og innebærer å bruke en økende mengde av samfunnets ressurser på forsvar og nasjonal beredskap. Målet er å få størst mulig forsvarsevne ut fra bevilgningene. Denne rapporten søker å bidra til bedre nyttestyring i sektoren og få mest mulig effekt ut av investeringene gjennom god målstyring.

Forsvarssektoren må forholde seg til de samme forventningene som andre sektorer når det gjelder nytte: «Statens investeringer må utvikles med sikte på høyest mulig nytte for innbyggerne til lavest mulig kostnad. På den måten løses viktige samfunnsproblemer så effektivt som mulig» (Finansdepartementet, 2021, s. 12).

Forsvarssektoren, i likhet med andre sektorer, opplever utfordringer med å både oppnå og måle effekter, eller nytte, av investeringsprosjekter. Undersøkelser fra Riksrevisjonen viser at det tar for lang tid fra et operativt behov oppstår, til Forsvaret mottar og får effekt av materiellet (Riksrevisjonen, 2024). Forsvarsmateriell er ofte dyrt, komplekst og skal fungere i en krig og krisesituasjon. Det å formulere effektmål og kunne måle effektene som tas ut av disse investeringene er utfordrende, men helt nødvendig da det å oppnå effekter er selve rasjonale bak investeringer. Det er godt dokumentert med empiriske studier at nyttestyring er et sentralt verktøy for å oppnå effekter (Berg et al., 2021; Holgeid et al., 2021; Jørgensen, 2016; Zwikael et al., 2018).

Denne studien er en del av FFI-prosjektet TIMATIN, som ser på tidligfasen i materiellinvesteringer. Studien setter søkelys på nyttestyring i konseptfasen. Det er i konseptfasen samfunns- og effektmålene for prosjektet utarbeides, og den er derfor en sentral del av nyttestyringen i prosjektet. Etableringen av overordnede mål er sentralt når prosjektet skal utformes, det vil si før den tekniske løsningen eller konseptet er valgt. Målene setter rammene for hva som er reelle alternativ og skal sikre at de dårligste alternativene siles bort. Målene blir prosjektets mest sentrale suksesskriterier, og prosjektet lykkes dersom effektene som leveres er i samsvar med målene og dermed behovene som ligger til grunn for investeringen (Samset, u.å.). I denne studien søker vi derfor å svare på hvordan man kan utforme gode mål for prosjektet, med fokus på effektmål. Studien vil derfor besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan beskrives effekt i tidligfasen av forsvarsprosjekter?
2. Hvordan kan forsvarssektoren utforme hensiktsmessige effektmål?

For å besvare forskningsspørsmål 1 har vi analysert målbeskrivelsen i et utvalg konseptvalgutredninger (KVU) i forsvarssektoren. Det har gitt oss et bilde av hvordan identifisering og planlegging av nytte gjennomføres i tidligfasen av forsvarsprosjekter. Målene på tiltenkte effekter fra prosjektet (ofte benevnt «effektmålene») burde ideelt sett være tilstrekkelig konkrete allerede i konseptfase for å gjøre det mulig å verifisere i etterkant om måloppnåelsen er god eller ikke.

Dersom det kun benyttes ord som «bedre» eller «raskere» i målformuleringen kan det bli utfordrende både med nyttestyringen underveis og å evaluere i etterkant av prosjektet. For å vurdere kvaliteten på effektmålene har vi vurdert målene ut fra SMART-rammeverket med kriteriene Spesifikke, Målbare, Akseptable, Realistiske og Tidsavgrensede. I følge PRINSIX er det viktig å utarbeide SMARTe mål, og det er krav om at helheten av mål skal være realistisk oppnåelig og at graden av måloppnåelse skal kunne verifiseres i etterkant (Forsvarsmateriell, u.å.). SMART-rammeverket kan ses på som en huskeregel for å sikre at målene som settes er så gode som mulig. Dette akronymet er mye brukt blant annet i prosjektledelse og benyttes for å strukturere og definere gode mål.

For å besvare forskningsspørsmål 2 sammenligner vi funnene våre med beste praksis for å utarbeide SMARTe mål og ser på hvordan forsvarssektoren kan utarbeide gode effektmål. Vi har ikke funnet konkrete eksempler eller føringer på hvordan man skal utforme gode effektmål i retningslinjer for sektoren. Manglende føringer kan gjøre det utfordrende å formulere gode mål. For å gi konkrete verktøy i arbeidet med nyttestyring har vi utarbeidet en oversikt over hva som kjennetegner gode effektmål basert på SMART-rammeverket.

I denne rapporten vurderer vi i hovedsak utformingen av effektmålene, men det er viktig å se på sammenhengen mellom samfunns mål, effektmål og resultatmål for bedre å forstå hva et godt effektmål er og ikke er. Det er effektmålene som beskriver effekten av målene. Disse skal ikke være like overordnede som samfunns mål. Det er også viktig at effektmålene ikke beskriver ytelsen til kapasiteten, og dermed konvergere mot resultatmål. Det er først i etterkant av prosjektet at nytten tas ut, mens det i prosjektløpet kan legges til rette for størst mulig nytte gjennom gode nyttestyringsprosesser.

I rapporten benyttes ulike begreper, som nyttestyring, *benefit management*, effekt og gevinster, for å gjenspeile hvilke ord som benyttes i litteraturen og av ulike aktører. Nytte benyttes ofte for å betegne de positive effektene av et investeringsprosjekt. Nytte, nyttevirkning, effekt, gevinst og verdi benyttes ofte om hverandre, både i dagligtalen og i litteraturen (Berg et al., 2021). I analysen vår vil vi benytte begrepene effekt og effektmål, da studien i hovedsak studerer effektmål og utforming av gode mål.

Målgruppen for studien er aktører i forsvarssektoren som jobber med å utarbeide retningslinjer og standarder for materiellanskaffelser, herunder Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsstaben (FST) og Forsvarsmateriell (FMA). Dernest vil også rapporten ha nytte for ansatte i forsvarssektoren som jobber innenfor materiellanskaffelser og EBA-investeringer, og særlig tidligfasen av investeringsprosjekter.

Vi har etterstrebet at rapporten skal være lesbar og forståelig for personer uten kjennskap til området nyttestyring fra før. Rapporten gir derfor en introduksjon til litteratur på området nyttestyring i kapittel 2. Videre vil vi i kapittel 3 presentere metode, data og analyse som er gjennomført som en del av denne studien. I kapittel 4 presenterer vi resultatene fra analysen og diskusjonen av funnene. Kapittel 5 gir en kort oppsummering av funnene i studien før vi presenterer anbefalinger. Vi gir også innspill til videre studier på området.

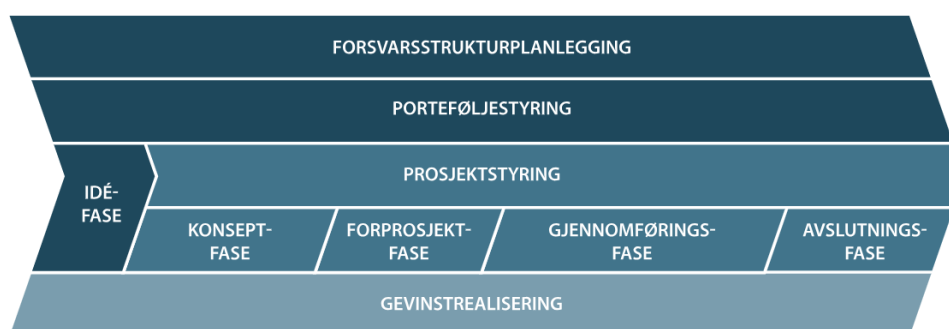
2 Nytte- og effektstyring i prosjekter

I dette kapittelet gir vi en introduksjon til nytte- og effektstyring i investeringsprosjekter. Kapittel 2.1 gir en kort beskrivelse av hvordan nyttestyring og gevinstrealisering gjennomføres i forsvarssektoren i dag og introduserer begrepene som benyttes i rapporten. Videre i kapittel 2.2 ser vi nærmere på tidligere forskning innenfor nyttestyring for å gi en oversikt over litteraturen på området og praksis for nyttestyring også utenfor forsvarssektoren. Hensikten med kapittelet er å fremstille hva vi allerede vet om nyttestyring i prosjekter, i tillegg til å skissere hull i kunnskapen som vi ønsker å adressere med denne studien.

2.1 Hvordan gjennomføres nyttestyring i forsvarssektoren?

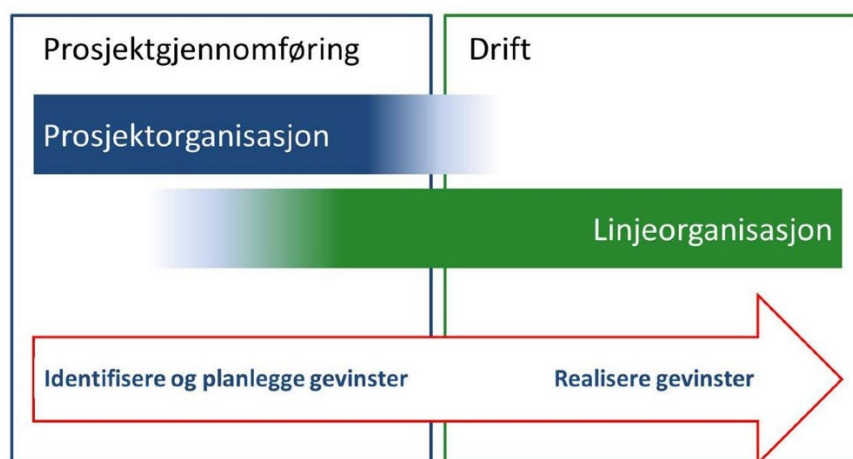
Begrepene nyttestyring og gevinstrealisering benyttes ofte om hverandre, og gevinstrealiseringsplaner kan benyttes som en del av nyttestyring. Begrepet nyttestyring brukes for å beskrive prosesser og roller for å identifisere og analysere nyttevirksomheter, lage planer for realisering av nytte, styre etter nytte i løpet av et investeringsprosjekt og dokumentere oppnådd nytte (Berg et al., 2021). En gevinst defineres av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) som en effekt som blir sett på som positivt av minst én interessent. DFØ deler gevinstene videre inn i tre hovedtyper: effektiviseringsgevinster som gir besparelser i budsjetter i statlige virksomheter, kvalitetsgevinster som gir økt kvalitet på ett eller flere områder for staten og den statlige virksomheten, og effektiviserings- og kvalitetsgevinster for øvrige aktører (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023).

I figur 2.1 ser vi en oversikt over PRINSIX prosjektmodell som benyttes av forsvarssektoren. På et overordnet nivå finner vi forsvarsstrukturplanlegging og porteføljestyring, og på nivået under de ulike fasene for hvert enkelt prosjekt som en del av prosjektstyring. Prosjektfasene er delt inn i konseptfasen, forprosjektfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. Før disse fasene kommer idefasen som legger grunnlaget for et nytt prosjekt. Som vi ser av figuren, er gevinstrealisering, eller nyttestyring, en del av hele prosjektløpet.



Figur 2.1 Oversikt over de ulike fasene i PRINSIX prosjektmodell som benyttes av forsvarssektoren. Her ser vi at gevinstrealisering er en del av hele prosjektløpet (Forsvarsmateriell, u.å.-b).

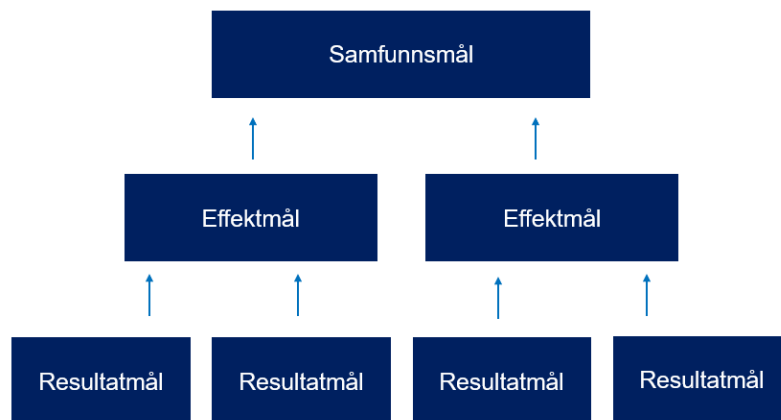
I rundskriv R-108/23 påpekes det at det i konseptfasen skal identifiseres gevinster knyttet til effektmålene (Finansdepartementet, 2023). En gevinst eller nyttevirkning, også kalt effektvirkning i forsvarssektoren, betyr å synliggjøre den økte ytelsen eller operative effekten det enkelte tiltaket vil få for Forsvarets evne til å løse samfunnsoppdraget (Forsvarsdepartementet, 2024). Selv om gevinstrealisering er en del av prosjektstyringen, er det først når materiellet overføres til drift at gevinstene kan hentes ut. Denne overgangen er illustrert i figur 2.2. Det er prosjektorganisasjonen som har ansvar for å identifisere og planlegge gevinster, mens det er linjeorganisasjonen som har ansvar for å realisere de planlagte gevinstene.



Figur 2.2 Oversikt over ansvarsområder for prosessen med å identifisere, planlegge og realisere gevinster (PRINSIX, u.å.).

For å lykkes med gevinstrealisering, eller nyttestyring, er det nødvendig med gode analyser i forkant, konkrete planer for oppfølgingen av gevinster underveis og i etterkant av prosjektet. Denne rapporten ser på konseptfasen, som er når målhierarkiet for prosjektet utarbeides. Forsvarssektorens overordnede mål ved anskaffelser deles normalt inn i samfunns mål, effektmål og resultatmål (Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren, 2018, § 8-3). Hensikten med målene er å presisere hva man ønsker å oppnå i forkant og i etterkant kunne vurdere i hvilken grad man har oppnådd det (Finansdepartementet, 2010).

I en KVV skal alternative konsepter vurderes opp mot behov. Dette dokumentet fremmes som et beslutningsgrunnlag mot slutten av konseptfasen (Forsvarsdepartementet, 2023). En KVV består av syv ulike deler: problembeskrivelse, behovsanalyse, strategiske mål, rammebetingelser, mulighetsstudie, alternativanalyse og føringer for forprosjektfasen (Forsvarsdepartementet, 2024). Det er delen om strategiske mål som definerer samfunns mål og effektmål for tiltaket med utgangspunkt i behovsanalysen (Jordal og Nyhus, 2018). Figur 2.3 viser sammenhengen mellom samfunns mål, effektmål og resultatmål.



Figur 2.3 Illustrasjon over sammenhengen mellom effekt mål, samfunns mål og resultat mål.

Samfunns mål

I forsvarssektoren fastsettes samfunns mål av Forsvarsdepartementet og skal uttrykke hvilken verdi tiltaket skal ha for samfunnet. Samfunns målet skal besvare spørsmålet «Hvorfor trenger samfunnet denne investeringen?». Målet skal være overordnet nok til at det gir en god begrunnelse for tiltaket og at det er åpent for å vurdere flere alternative løsninger (Forsvarsdepartementet, 2022).

Effekt mål

Effekt mål angir effekten prosjektet vil ha for brukeren og skal formuleres kvantitativt og kvalitativt målbare (Forsvarsdepartementet, 2022). Effekt målene skal kunne knyttes opp mot samfunns behovet og det definerte samfunns målet. Rammeverket PRINSIX presiserer videre at målene må være SMARTe: Spesifikke, Målbare, Akseptable, Realistiske og Tidsavgrensede, i tillegg til at det ikke bør være for mange i antall (Forsvarsmateriell, u.å.). Veileder for konseptfasen i forsvarssektoren gir en overordnet retning for hvordan man kan formulere målene i denne fasen.

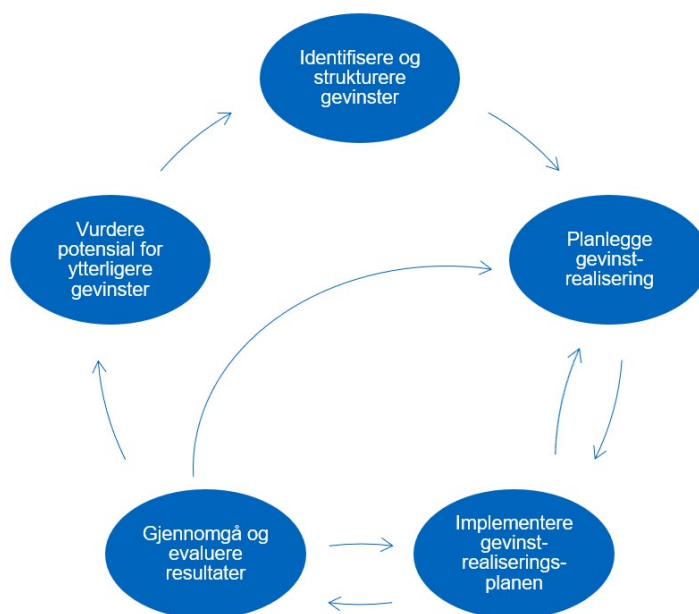
Resultat mål

Resultat mål deles inn i ytelse, tid og kostnad. Ytelse presiserer hva som kreves for å dekke forsvarssektorens behov. Tid presiserer når behovet skal være dekket og kostnad oppgir hva som er forsvarssektorens kostnader for å dekke behovet (Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren, 2018, § 8-3). Disse målene kan også suppleres med andre relevante måleparametere (Forsvarsdepartementet, 2022). I konseptfasen skal resultat målene rangeres, men det er først i forprosjektfasen at ytelse, økonomi og kostnads mål fastsettes.

2.2 Tidligere forskning på nyttestyring

Nyttestyring har som formål å sikre at investeringsprosjekter leverer god nytte og har mye av sitt opphav fra forskning på IT-prosjekter/digitaliseringsprosjekter. Modeller for nyttestyringsaktiviteter finnes blant annet i prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet og veileder i gevinstrealisering fra DFØ.

I internasjonal litteratur om nyttestyring benyttes ofte begrepet «*benefit management*». Ofte blir de fem stegene illustrert i Cranfield-modellen fra 1996 referert til som et startpunkt for nyttestyring (Ward et al., 1996). To viktige steg i modellen er aktivitetene for å identifisere og strukturere nytte samt planleggingen for å realisere nytte, illustrert i figur 2.4. Modellen er ment som en iterativ prosess der nytteplanene (planlegge gevinstrealisering) blir oppdatert underveis i prosjektløpet.



Figur 2.4 Cranfield-modellen illustrerer sentrale aktiviteter i nyttestyring. Oversatt fra engelsk til norsk. Kilde Ward et al. (1996).

Selv om nyttestyring har vært et tema i litteraturen tilbake til 1950-tallet, har det siden 2000 vært en økende oppmerksomhet på hvordan nyttestyring påvirker organisasjoners resultater (Tandberg et al., 2019). Tandberg et al. (2019) peker i sin gjennomgang av internasjonal litteratur og case-studier av norske prosjekter på følgende fire hovedfunn:

1. Effektiv nyttestyring må være en integrert del av prosjektstyring og virksomhetsstyring.
2. Forventet og planlagt nytte må konkretiseres og kvantifiseres der dette er mulig.
3. Nyttestyring må følges opp i alle prosjektfaser og tillegges spesiell vekt når prosjektet går fra én fase til neste.

-
-
4. Identifikasjon av nytte-interessenter og nytte-eiere som er ansvarlig for at forventet prosjektnytte realiseres, gir sterke insentiver til oppfølging av nytte gjennom prosjektperioden (Berg et al., 2021; Tandberg et al., 2019).

For store offentlige prosjekter er metoden med samfunnsøkonomisk analyse gjerne der man først identifiserer nyttevirksomheter og kostnader. Volden (2019) diskuterer utfordringer i kost-nytteanalysen i form av eksempelvis optimismeskjevhet, samt at det er vanskelig å kvantifisere alle nytteeffekter (Volden, 2019). Zwickel et al. introduserte i sitt arbeid fra 2018 et rammeverk for å vurdere kvaliteten på nyttemålinger (Zwickel et al., 2018). Rammeverket var en videreutvikling av de anerkjente SMART-kriteriene for å sette gode og effektive mål (Doran, 1981). SMART-rammeverket ble først introdusert av Doran (1981) som et virkemiddel for ledere som ønsker å vurdere mål og nytteplaner i prosjekter. Videre har disse kriteriene blitt benyttet i tidligere studier av norske offentlige prosjekter, herunder også forsvarsprosjekter (Berg et al., 2021). Resultatene i Holgeid et al. (2023) tyder på at kvaliteten på mål og nytteplaner, sett opp mot SMART-kriteriene, kan bidra til prosjektsuksess. Dette indikerer at SMART-rammeverket også kan være nyttig for å evaluere og vurdere planlagte effekter fra prosjektene (Holgeid et al., 2023a).

Ward et al. (2007) pekte på at organisasjoner som var gode på å realisere gevinster og nytte hadde en proaktiv tilnærming til identifisering og organisering av gevinster (Ward et al., 2007). Denne koblingen mellom omhyggelig identifisering av nytte og faktisk realisering bekreftes av senere forskning (Mohan et al., 2016; Musawir et al., 2017). På den andre siden er det studier som peker på en svak sammenheng mellom den grundige utarbeidelsen av business case og de konkrete fordelene som oppnås i form av gevinster. Holgeid og Jørgensen (2020) observerte ubetydelige forskjeller i gevinster mellom prosjekter med ulik grad av fokus på utarbeidelse av business case (Holgeid og Jørgensen, 2020). Videre fant en studie av Jørgensen (2016) kun marginale økninger i gevinstrealisering som følge av omfattende kost-nytteanalyser og transparent kommunikasjon av forventede fordeler til interessenter (Jørgensen, 2016).

Det blir i litteraturen også pekt på at det ikke er tilstrekkelig å fokusere utelukkende på utarbeidelse av business case for å realisere nytte (Badewi, 2016), selv om god planlegging er en avgjørende faktor (Lin og Pervan, 2003; Ward et al., 1996). Viktigheten av god planlegging støttes også i senere studier, som blant annet har pekt på sammenhengen mellom strategisk gevinstplanlegging og faktisk gevinstrealisering (Holgeid og Jørgensen, 2020; Mohan et al., 2016). Når det gjelder nyttestyringspraksiser utover i prosjektløpet indikerer studier at organisasjoner som tydelig plasserer ansvaret for gevinstrealisering, har en tendens til å rapportere bedre resultater (Badewi, 2016; Thomas et al., 2007; Ward et al., 2007). Nyttstyring kan sees på som en aktivitet som må løpe fra «vugge til grav» i prosjekter. God planlegging er en sentral faktor, men er ikke alene tilstrekkelig for å få god effekt ut av prosjektene. Nyttstyring underveis i prosjektet er også sentrale for å realisere effekter, sammen med evaluering og læring ved prosjektets slutt (Volden og Welde, 2022; Welde og Volden, 2018).

Nyttstyring i forsvarssammenheng er et lite studert tema i litteraturen, men vi finner et par eksempler fra studier med empiri fra norske prosjekter (Holgeid et al., 2023b). I Berg et al. (2021) undersøker forfatterne nyttstyringspraksiser i offentlige IT-prosjekter i Norge (Berg et al., 2021).

Studien finner at særlig forsvarsprosjektene skiller seg ut ved at det er et gap i nytteplanene, det vil si at det mangler gode effektmål som binder sammen leveransene fra prosjektet og samfunnsnytt. Noen effektmål lister opp konkrete, operasjonelle effekter, som egentlig kan sees på som resultatmål/tekniske leveranser fra prosjektet, mens andre derimot blir overordnede beskrivelser av hva som skal oppnås på samfunnsnivå. Eksempler som blir gitt er «bedre operativ evne» eller «interoperabilitet mot allierte» (Berg et al., 2021, s. 56). Når det gjelder nyttestyring i materiellprosjekter i den norske forsvarssektoren finner Hobæk (2022) at prosjektene er opptatt av de tradisjonelle parameterne tid, kostnad, kvalitet og kvantitet, men at nyttesiden blir neglisjert. Forfatteren anbefaler at nyttestyring tas i bruk og forankres i hele prosjektorganisasjonen (Hobæk, 2022). Til sammen danner disse to studiene av nyttestyring i norske forsvarsprosjekter et bilde av at sektoren fremdeles har en vei å gå når det gjelder nyttestyring. Det er behov for både mer kunnskap om nyttestyring i forsvarskonteksten, og behov for å innarbeide beste praksis og sikre mest mulig effekt ut av investeringene.

3 Metode og data

I dette kapittelet gjør vi rede for metoden, datagrunnlaget og fremgangsmåte for analysen som er benyttet i studien. Kapittel 3.1 gir en beskrivelse av metoden vi har benyttet i studien som tar utgangspunkt i SMART-rammeverket. I kapittel 3.2 gir vi en oversikt over valg av data samt utfordringer og begrensninger. I kapittel 3.3 beskriver vi hvordan vi har gjennomført analysen i studien.

3.1 Metode

Forsvarssektoren forholder seg til PRINSIX prosjektmodell som standardiserer hvordan materiell- og EBA-investeringer skal planlegges, gjennomføres og avsluttes (Forsvarsmateriell, u.å.). PRINSIX uttrykker viktigheten av SMARTe mål; Spesifikke, Målbare, Akseptable, Realistiske og Tidsavgrensede (Forsvarsmateriell, u.å.). For å vurdere målstrukturen, med spesielt søkelys på effektmålene, har vi tatt utgangspunkt i SMART-rammeverket og benyttet et skjema utviklet av Berg et al. (2021). Vi har foretatt enkelte endringer i skjemaet og tilpasset det til forsvarssektorens PRINSIX-modell for investeringsprosjekter.

Skjemaet vi benytter har fem hovedkriterier som danner akronymet SMART. Alle hovedkriteriene består i sin tur av opptil tre delkriterier. Vurderingen er angitt per delkriterium ved en score mellom 1 (svært lav kvalitet) og 6 (svært høy kvalitet). Et slik scoringssystem blir også blant annet benyttet av Concept-programmet ved etterevaluering av prosjekter, herunder også forsvarsprosjekter (Welde et al., 2023). Skjemaet er i sin helhet gjengitt i vedlegg A.

Hovedkriteriene i SMART er beskrevet på følgende måte (Berg et al., 2021)¹:

- S – Spesifikt. Her vurderer vi i hvilken grad effektmålene tydelig spesifiserer hva som skal oppnås.
- M – Målbart. Her vurderer vi de mer konkrete måle- og oppfølgingsplanene, herunder om man har valgt gode og relevante indikatorer og tiltak.
- A – Akseptabelt. Her vurderer vi om nytteansvar og oppfølging er tydeliggjort.
- R – Realistisk. Her vurderer vi om effektmål og planer uttrykker et realistisk ambisjonsnivå, og om usikkerhet og forutsetninger er synliggjort.
- T – Tidsavgrenset. Her vurderer vi om nytten til prosjektet er tidfestet.

I denne studien har vi ikke gjort en vurdering om det er andre rammeverk som er mer hensiktsmessig eller gjort en inngående vurdering av rammeverket. SMART-rammeverket er i studien benyttet for å vurdere hvor gode målene som settes for forsvarsprosjekter er i dag og hvordan man kan benytte samme rammeverk for å utforme enda bedre mål. PRINSIX uttrykker viktigheten av

¹ I Berg et al. (2021) benyttes kriteriet A – Ansvarliggjort og C – Fullstendighet og helhet. Dette er endret i vår studie til A – Akseptabelt og T – Tidsavgrensede for å samsvare med PRINSIX prosjektmodell.

SMARTe mål, men vi har ikke funnet konkrete eksempler eller føringer til hvordan sektoren kan utforme mål i henhold til akronymet.

3.2 Data

Datagrunnlaget består av 15 KVVU-er fra forsvarssektoren med tilhørende målstruktur. KVVU-ene er fra 2021 og 2022, og utvalget består av prosjekter fra både land-, sjø- og luftdomenet samt IKT-området. Det ble utgitt totalt 34 KVVU-er i perioden, men vi hadde kun tilgang til 29 (Voldhaug et al., 2024)². Av disse valgte vi tilfeldig ut 15 KVVU-er som dekket alle domene. Det var viktig at KVVU-ene var av nyere dato slik at de gjenspeilet dagens praksis for at funnene er relevante i dag og at vi kunne gi videre anbefalinger.

Et datautvalg på 15 KVVU-er vil ikke være tilstrekkelig til å trekke konklusjoner om alle forsvarsprosjekter. Basert på dette datagrunnlaget vil vi likevel få innsikt i hvordan nyttestyring gjøres i konseptfasen av investeringsprosjekter i forsvarssektoren. Utvalget i studien dekker alle domene og omfatter nærmere 50 prosent av KVVU-ene som ble utgitt i perioden. Gitt lite til ingen forskning på nyttestyring av forsvarsprosjekter, vil vårt bidrag gi innsikt i hvordan nytte beskrives i forsvarsprosjekter. Ingen av prosjektene var avsluttet da rapporten ble skrevet. Vi kan derfor ikke uttale oss om i hvilken grad prosjektets leveranser har gitt beskrevet effekt.

3.3 Fremgangsmåte for analysen

Dokumentanalysen bestod av gjennomlesing av KVVU-ene der formålet var å vurdere målstrukturen med bruk av SMART-skjemaet. Informasjonen fra utfylt skjema ble analysert og satt sammen til et felles dokument for å se eventuelle sammenhenger innad og på tvers av KVVU-ene.

Evalueringen av effektmålene er basert på forskerens egen subjektive scoresetting, ikke konkrete målinger, noe som stiller krav til omforent forståelse av scoresetting. For å sikre intern validitet (Creswell, 2014; Creswell og Piano Clark, 2011) har vi derfor tatt flere grep. Vi startet med å vurdere samme prosjekt etter SMART-kriteriene for så å sammenligne og diskutere resultatene. For å sikre en mest mulig konsistent vurdering på tvers av prosjekt og forsker, utarbeidet gruppen et hovedskjema hvor vi la inn veiledende tekst for vurdering av poengscore for hvert delkriterium. Et ytterligere grep for å sikre intern validitet var å gjennomføre «kameratsjekk» av prosjekter etter vurdering (Creswell og Poth, 2016; Denzin og Lincoln, 2011). Sjekken ble gjennomført som en stikkprøve av en annen forskers vurdering, slik at alle forskerne ble vurdert av minst én annen forsker. Dermed kunne vi avdekke og diskutere forskjeller i vurderinger bak poengscore enda en omgang. Til tross for skisserte begrensninger og utfordringer mener vi at resultatene fra dokumentanalysen gir oss et godt nok grunnlag for å uttale oss om hvordan effekt beskrives i konseptfasen av forsvarsprosjekter.

² Vi har benyttet samme datagrunnlag som i Voldhaug et al., (2024).

4 Resultater og diskusjon

Med bakgrunn i rammeverket beskrevet i kapittel 3, presenterer vi i dette kapitlet funn og diskusjon relatert til forskningsspørsmål 1 – «Hvordan beskrives nytte i tidligfasen av forsvarsprosjekter?». Kapittel 4.1 presenterer de overordnede resultatene fra analysen og hvordan prosjektene samlet sett scores ut fra SMART-kriteriene. Deretter presenterer vi og diskuterer hvorvidt effektmålene oppfyller de enkelte kriteriene i SMART-rammeverket (kapittel 4.2–4.6).

4.1 Overordnede resultater

Målet med konseptfasen er å sikre at de beste alternativene kommer med i videre vurdering. Arbeidet med å sile bort de dårligste alternativene er derfor avgjørende, og stiller blant annet krav til målformulering, en samfunnsøkonomisk analyse og identifiseringen av usikkerhetsfaktorer som kan påvirke realiseringen.

Utforming av målstruktur gjøres i konseptfasen, og målene kan derfor ikke være så konkrete at de utelukker alternative konsepter. I starten kan derfor målene være overordnet, uten høy detaljeringsgrad og tallfesting. Etter valgt konsept er det nødvendig at målene detaljeres i større grad slik at det er mulig å følge opp og evaluere måloppnåelsen. Vi finner at målstrukturen i de fleste prosjekter beholdes gjennom hele prosjektløpet. Det understreker viktigheten av at målene er konkrete nok når de utarbeides i konseptfasen.

Vi finner at alle 15 KVVU-er definerer målstruktur bestående av resultatmål, effektmål og samfunns mål. Resultatmålene tid, kost og ytelse prioriteres i samtlige KVVU-er. Hvordan de prioriteres varierer i stor grad mellom prosjektene. Ulike prioriteringer kan forklares gjennom materiellets art og behov. Tallfesting og detaljering av resultatmålene skal konkretiseres i senere prosjektfase. Vår analyse ser derfor ikke nærmere på resultatmål.

Vi ser at sammenhengen mellom samfunns mål og effektmål er overordnet logiske og konsistente. Effektmålene bygger oppunder samfunns målet. Det betyr at dersom effektmålene nås, vil også samfunns målet i stor grad nås. Det viser en omforent forståelse av begrepsbruk. Til tross for en overordnet god sammenheng mellom samfunns mål og effektmål var det noen unntak. For eksempel var enkelte samfunns mål formulert slik at investeringen skulle bidra til reduserte klimagassutslipp uten at dette ble spesifisert i effektmålene. I disse tilfellene fant vi heller ingen konkrete beregninger over utslippsreduksjoner eller lignende.

Tilnærmet alle KVVU-ene inneholdt en samfunnsøkonomisk analyse i form av en alternativanalyse. Her settes de ulike konseptene opp mot hverandre med den hensikt å gi et godt beslutningsgrunnlag når endelig konsept skal velges. Unntaket er prosjekter hvor formålet er videreføring av eksisterende kapasitet. Alternativanalysen inneholder kostnads- og styringsrammer, inkludert en levetidskostnad. En alternativanalyse skal også rangere de ulike alternativene basert på prissatte kostnadsvirkninger og kvalitative beskrivelser av ulike effekter (Forsvarsdepartementet, 2024). Det er utfordrende å vurdere de ulike effektene da de ofte er satt med en

score uten at forutsetningene for scoresetting utdypes eller forklares. Uklare og lite tallfestede samfunnsøkonomiske effekter kan gi et uklart bilde over de faktiske effektene, og kan gjøre avveiningen mellom de ulike konseptene utfordrende.

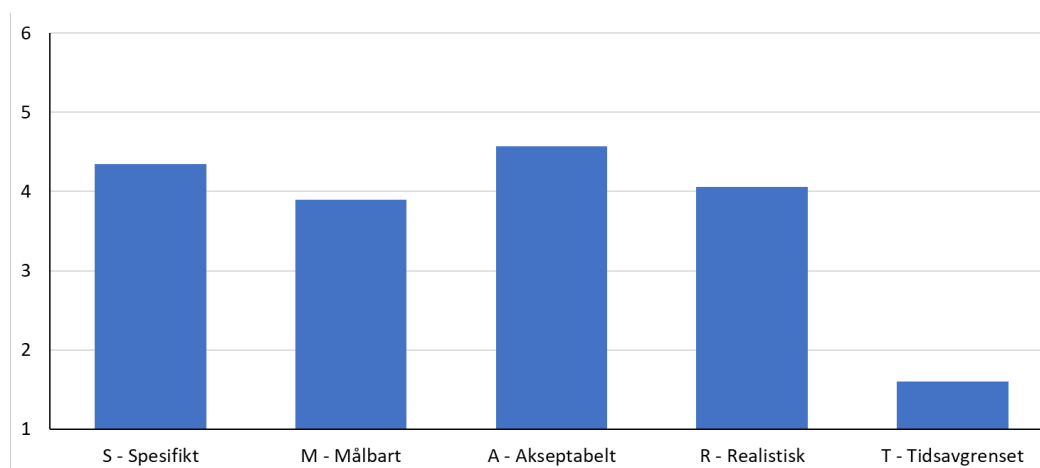
Vi har kategorisert effektmålene/nyttevirkningene i henhold til DFØ sin veileder i gevinstrealisering (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023). Her skiller det mellom tre ulike gevinster:

1. effektiviseringsgevinster i staten, som for eksempel økonomiske besparelser
2. kvalitetsforbedringer
3. besparelser eller forbedringer for andre aktører

Alle prosjektene i vår studie er kategorisert som kvalitetsforbedringer for Forsvaret som er bruker. Kvalitetsforbedringer leses her som anskaffelser for bedre ytelse, eventuelt gjenanskaffelser. Vi finner at nytten i hovedsak tilfaller Forsvaret, og at nytte utenfor egen organisasjon i liten til ingen grad blir diskutert. Flere av prosjektene har som mål å bidra til målsettinger i NATO. Ved disse prosjektene er nytten kategorisert til både å tilfalle Forsvaret og forsvarssektoren.

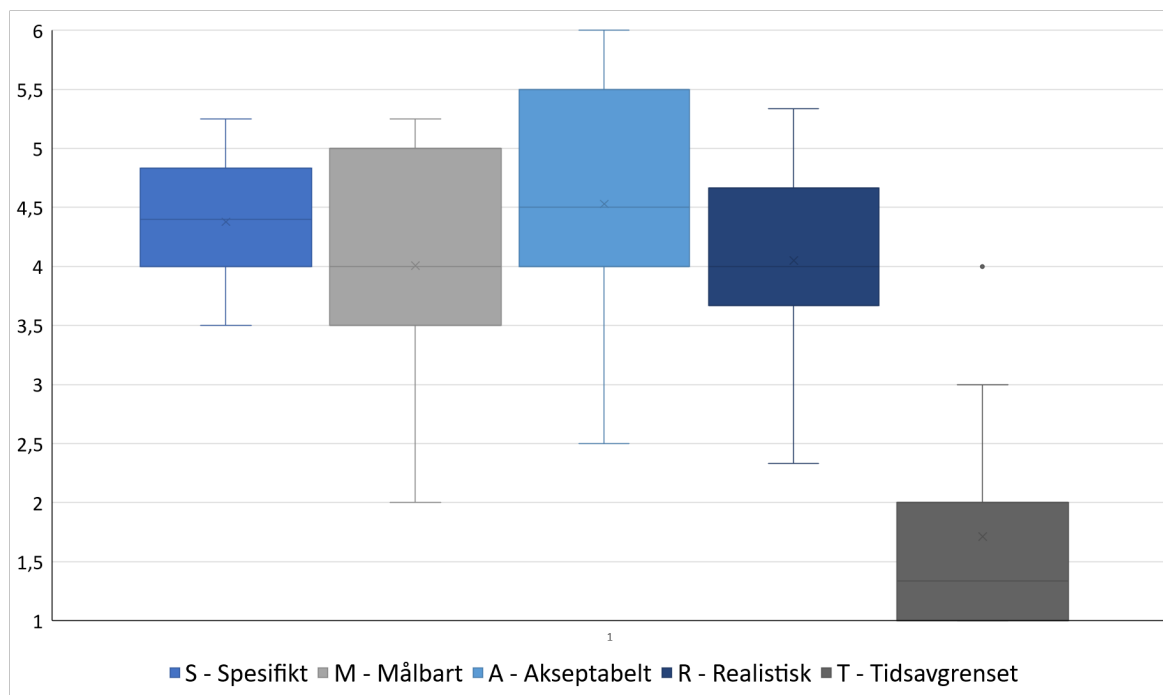
Effektmålene definerer hvilken nytte eller effekt prosjektet har for brukeren, og vurderes i denne studien ut fra fem hovedkriterier i henhold til SMART-rammeverket. Alle hovedkriteriene består av opptil tre delkriterier. Vi gir en score mellom 1–6 for hvert delkriterium, gjengitt i vedlegg A. Vurderingen er angitt per delkriterium ved en score mellom 1 (svært lav kvalitet) og 6 (svært høy kvalitet). For videre diskusjon deler vi oppnåelse av SMART-kriteriene inn i lav, middels og høy score hvor score 1–2 gis ved en lav oppnåelse, 3–4 middels og 5–6 høy oppnåelse.

Figur 4.1 viser vår gjennomsnittlige vurdering av effektmålene i de 15 prosjektene. For utfyllende detaljer se vedlegg B. Overordnet gir vi effektmålene en middels score ut ifra SMART-kriteriene, hvor kriteriet T – Tidsavgrenset trekker totalscoren ned.



Figur 4.1 Gjennomsnittlig score for kriteriene spesifikt, målbart, akseptabelt, realistisk og tidfestet.

Figur 4.2³ viser oversikten over gjennomsnittlig score, varians, minimum og maksimum mellom de ulike prosjektene.



Figur 4.2 Oversikt over vurderinger per kriterium. Gjennomsnittlig score, median, øvre og nedre kvartil, minimum og maksimum score per prosjekt.

Dokumentanalysen viser at identifisering av effekt i konseptfasen overordnet får en middels score. Det er betydelig variasjon både mellom prosjektene og kvaliteten på målene innad i samme prosjekt. Det impliserer en sprikende kvalitet på effektmålene.

Vi finner lite eller ingen konkrete føringer på hvordan formulere SMARTe mål. Manglende føringer på hvordan sektoren kan formulere gode effektmål, gjør det vanskelig å skrive hensiktsmessige mål. Det er kun PRINSIX som nevner viktigheten av SMARTe mål. Den nyeste veilederen for konseptvalgutregning for forsvarssektoren nevner ikke SMART-kriteriene (Forsvarsdepartementet, 2024). Manglende omforente krav til hva et effektmål skal og bør inneholde kan forklare variasjonen i funnene våre. Lite konkrete føringer kan resultere i manglende kunnskap på hva et mål skal være, som igjen kan gi mål det er vanskelig å styre etter.

I litteraturen er vi ikke kjent med studier som analyserer nyttestyring i tidligfase av forsvarsprosjekter. Tidligfasen er preget av høy usikkerhet, både når det gjelder effekter og kostnader (Larsen et al., 2023; Samset og Volden, 2016). Dermed bør vi forvente at effektmålene ikke får

³ Hvert av de ulike kriteriene har underspørsmål som gis en score. Gjennomsnitt, varians, minimum og maksimum score som vises i figur 4.2 er regnet ut fra gjennomsnitt per prosjekt. I vurderingen av hvert enkelt effektmål er score mellom 1–6 benyttet, men i figuren er kun variasjoner i gjennomsnitt mellom prosjekt og ikke mellom hvert enkelt effektmål illustrert.

toppscore i konseptfasen, slik resultatene i vår studie viser. Holgeid (2023) fant i sin studie av norske offentlige IT-prosjekter i gjennomføringsfase at mange av nytteeffektene var vagt beskrevet og dermed fikk en middels score i det SMART-inspirerte rammeverket. Videre manglet flere nyttevirksomheter blant annet klare beskrivelser av hvordan de skulle følges opp og hvem som var ansvarlig. I denne studien finner vi at flere av SMART-kriteriene scorer middels i konseptfasen.

Videre i dette kapittelet presenterer vi funnene fra analysen vår for hvert enkelt kriterium. Under hvert av kriteriene kommer vi med eksempler på gode og dårlige effektmål. Eksemplene er inspirert av ugraderte effektmål fra KVVU-er i forsvarssektoren, men formuleringene er utformet av forfatterne og er dermed ikke knyttet til konkrete prosjekter. Eksemplene gjenspeiler derfor ikke faktiske behov i Forsvaret og er kun ment som inspirasjon.

4.2 S – Spesifisert

På dette kriteriet vurderer vi i hvilken grad effektmålet tydelig spesifiserer hva man forventer å oppnå når kapasiteten er på plass. Formuleringen i KVVU-en skal ikke beskrive tekniske leveranser, men den effekt investeringen skal ha. I konseptfasen forventes ikke en høy grad av detaljering, men utformingen må likevel være så tydelig at den tolkes likt av alle. Det innebærer et tydelig ambisjonsnivå hvor nytten formuleres som ønskede effekter. Mål som uttrykkes relativt, som for eksempel «økt, redusert, forbedret evne til», svekker utsagnet og gjør tolkningen av oppnåelse uklart.

Vi finner at effektmålene i gjennomsnitt får en middels score, i kombinasjon med den laveste variansen sammenlignet med de andre kriteriene. Overordnet er målene utformet slik at gevinstene er formulert som ønskede effekter, og ikke som tekniske leveranser. Delkriteriet som omhandler et konkret ambisjonsnivå, får lavest score og trekker følgelig totalscoren ned. Dette innebærer at de fleste effektmålene i studien har innslag av utydighet og at formuleringene gir rom for tolkning.

Eksempel:

- Lav score: «Økt evne til å løse stridsoppdrag.»
- Høy score: «Forsvaret skal ha evne til å forlenge og forsterke (kapasiteten), samt evne til å utbedre og reparere infrastrukturen ved behov.»

4.3 M – Målbart

Målbare effektmål kjennetegnes ved at de er formulert slik at realiseringen kan tilbakeføres til prosjektet. Det skal være enkelt å verifisere om målet er nådd. Ideelt sett er målet angitt i kvantitative størrelser dersom det er mulig. Eventuelt søker vi etter om målene inneholder effekter som lar seg dokumentere eller evaluere på annet vis. Etterprøvbarehet er vesentlig ved dette kriteriet.

Musawir et al. (2017) viser at prosjekter som klarer å beskrive effekten på en målbar måte, lykkes enklere med realiseringen. Dette underbygger viktigheten av at effektene er kvantitativt målbare, eventuelt etterprøvbare på andre måter. I denne studien er datagrunnlaget prosjektdokumentasjon fra konseptfase og vi har derfor ikke vurdert M – Målbart like strengt som vi ville ha gjort i senere prosjektfaser. I veilederen for konseptvalgutredninger i forsvarssektoren (2024) presiseres det at i forprosjekt- og gjennomføringsfasen skal målene i større grad brukes til å styre innretningen på prosjektet slik at de ønskede virkningene oppnås. Etter ferdigstillelse kan målene brukes til evaluering av om effektene faktisk blir oppnådd som innebærer et behov for å konkretisere og kvantifisere målsettingene. Veilederen anbefaler derfor at eksplisitte og kvantitative mål som prosjektet kan styres og evalueres etter bør fastsettes etter at riktig konsept er identifisert. Informanter i forsvarssektoren og tidligere studier av forsvarsprosjekter peker likevel på at effektmålene fra konseptfasen ikke oppdateres (Berg et al., 2021).

Vi gir kriteriet M – Målbart en middels score. Variansen er høyest blant alle SMART-kriteriene. En høy varians betyr en stor spredning i oppnåelse av kriteriet. Ingen av effektmålene inneholder klare kvantitative størrelser. Vi finner likevel at enkelte prosjekter inneholder målbare størrelser andre steder i KVVU-en.

Eksempel:

- Lav score: «Evne til å bidra med relevante kapabiliteter til NATO.»
- Høy score: «Forsvaret skal bidra i NATOs stående marinestyrke på årlig basis, og ha evne til minerydding, tilstedeværelse og overvåkning»

4.4 A – Akseptabelt

I Berg et al. (2021) benyttes kriteriet A – Ansvarliggjort. Vi har benyttet A – Akseptabelt for å samsvare med PRINSIX' prosjektmodell, men vurderingen i selve kriteriet er tilnærmet likt. A – Akseptable effektmål beskriver hvor nytten skal tas ut, samt hvem som har ansvar for oppfølging og realisering av nytte. I gjennomføringen av prosjekter er tydelig plassering av ansvar et sentralt kriterium for god nyttestyling (Badewi, 2016; Musawir et al., 2017). Det forventes ikke at effektmålene alene redegjør for en full rollefordeling. Ideelt sett inneholder derfor KVVU-en en oversikt og beskrivelse av roller, ansvar og myndighet.

Akseptable effektmål i konseptfase tilrettelegger for tidlig involvering av brukere og nytteansvarlige. Overføring til bruker i Forsvaret har tidligere blitt dokumentert som utfordrende, og driftsfasen der nytten tas ut blir generelt tillagt for liten vekt i planlegging av prosjekter (Berg og Prebensen, 2023; Voldhaug et al., 2024; Welde et al., 2023). Overordnet får prosjektene en middels score, samtidig finner vi en stor variasjon mellom de ulike KVVU-ene. Det betyr at enkelte prosjekter tydelig beskriver roller og ansvar, og hvor i organisasjonen nytten skal tas ut (avdeling), mens andre har ingen eller utydelige beskrivelser over tildelte roller, ansvar og myndighet.

Eksempel:

- Lav score: «Økt evne til å løse stridsoppdrag og redusere egne tap.»
- Høy score: «Tilføre Sjøforsvaret evne til å innhente og formidle informasjon for å bygge tidsriktig situasjonsbevissthet om fiendtlig kapasitet i norske maritime interesseområder.»

4.5 R – Realistisk

Realistiske effektmål kjennetegnes ved at det er stor sannsynlighet for realisering. De gir et rimelig ambisjonsnivå i forhold til de avsatte ressursene.

Vi gir kriteriet R – Realistisk en middels god oppnåelse. Dette funnet er i tråd med tidligere funn i norske prosjekter, hvor effektmålene og nytteanslagene i stor grad ble beskrevet som «*best case*» (Berg et al., 2021). I Berg et al. (2021) pekte også respondentene på at mulige optimistiske nytteanslag var en del av det å få prosjektet godkjent, noe som også kan være tilfellet for forsvarsprosjekter. Det å estimere effekter i konseptfase bærer preg av usikkerhet, men vi finner at dette i liten grad blir problematisert eller konkretisert. Vi finner at flere av prosjektene hviler på tiltak og gjennomføring av andre prosjekter uten at dette problematiseres eller diskuteres ytterligere. Dette underbygger, igjen, viktigheten av å videreutvikle effektmålene etter hvert som prosjektet modnes utover i senere faser, for å unngå at nyttestyringen hviler på for optimistiske effektmål.

Eksempel:

- Lav score: «Forsvaret skal unngå all nedetid på materiell.»
- Høy score: «Kapasiteten skal ha høy motstandsdyktighet mot både fysiske og logiske angrep, samt mot tilfeldige hendelser, i både sentrale og lokale komponenter i infrastrukturen.»

4.6 T – Tidsavgrenset

Tidsavgrensede effektmål søker å angi når nytten skal være realisert, og de skilles fra tidsavgrensede resultatmål. Et resultatmål er tidsavgrenset ved at det gis et tidsintervall for tid til innfasing av investering, men sier nødvendigvis ikke noe om realisering av nytte.

Kriteriet T – Tidsavgrenset gir vi en lav score, og dette kriteriet kommer dårligst ut blant KVVU-ene. Vi finner at variansen er lav sammenlignet med de andre kriteriene. Det innebærer at de aller fleste prosjekter i liten til ingen grad tidfester effekten. Avhengigheter mellom prosjektene kan påvirke tidspunkt for realisering av effekten, noe som kan gjøre det vanskeligere å tidfeste effekten. De aller fleste KVVU-ene nevner grensesnitt og avhengigheter til andre pågående prosjekter.

Eksempel:

- Lav score: «Forbedret kapasitet innenfor kommunikasjon».
- Høy score: «Innen 2028 skal Forsvaret ha en kommunikasjonsinfrastruktur med tilstrekkelig overføringskapasitet».

5 Oppsummering, anbefalinger og veien videre

I denne studien har vi sett på nyttestyring i tidligfasen av materiellinvesteringer. Studien har besvart følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan beskrives effekt i tidligfasen av forsvarsprosjekter?
2. Hvordan kan forsvarssektoren utforme hensiktsmessige effektmål?

For å besvare forskningsspørsmål 1 har vi gjennomført en dokumentanalyse av målbeskrivelsen i et utvalg KVVU-er i forsvarssektoren. Dette har gitt oss et bilde av hvordan identifisering og planlegging av nytte gjennomføres i tidligfasen av forsvarsprosjekter. Vi har sammenlignet funnene våre med beste praksis innenfor området og sett på hvordan forsvarssektoren kan utforme hensiktsmessige effektmål og dermed besvart forskningsspørsmål 2, gjennom eksemplene presentert i kapittel 4 og anbefalinger til utforming av mål i kapittel 5.3. I dette kapitlet vil vi gi en oppsummering av funnene våre (kapittel 5.1), gi anbefalinger til å bedre prosesser og retningslinjer for nyttestyring (kapittel 5.2) og presentere hva som kjennetegner gode effektmål (kapittel 5.3). Til sist kommer vi med forslag til videre studier på området (kapittel 5.4).

5.1 Oppsummering av funn

Vi finner at effektmålene er formulert som ønskede effekter og ikke tekniske leveranser, som er positivt og viser at sektoren skiller godt mellom resultatmål og effektmål. Effektmålene scorer mindre godt på formulering av ambisjonsnivå. Formuleringer som «økt», «reduert» og «forbedret evne» går igjen i prosjektene vi har vurdert. Et vagt ambisjonsnivå gjør det vanskelig å verifisere om målet er nådd og henføre resultatet til prosjektet. KVVU-ene i datasettet diskuterer i liten til ingen grad usikkerhet eller risiko knyttet til effektmålene, gjennom eksempelvis avhengigheter til andre prosjekter. De fleste prosjektene i studien tidfester nytten i liten til ingen grad i konseptfasen. Når det gjelder fordeling av roller, ansvar og myndighet er det stor variasjon mellom prosjektene. Det betyr at enkelte prosjekter tydelig beskriver roller og ansvar for oppnåelse av nytte, mens andre har ingen eller utydelige beskrivelser over tildelt roller, ansvar og myndighet.

Dokumentanalysen viser at effektmålene får middels score på SMART-kriteriene og at det er betydelig variasjon både mellom prosjektene og kvaliteten på målene innad i samme prosjekt. Det viser at det fortsatt er en vei å gå når det gjelder utforming av effektmål og å etablere en omforent forståelse om hvordan effektmål skal utformes. Vi vurderer at målene jevnt over er gode nok i konseptfasen, men utfordringen oppstår når de samme målformuleringene blir beholdt i senere faser. Dersom målene ikke lengre er realistiske etter valgt konsept, vil ikke effektmålene være relevante for prosjektet. Formuleringen av målene bør også være spesifikke nok til å skille resultatene fra prosjektet fra andre investeringer eller tiltak. Dersom effektmålene ikke er målbare, vil det være utfordrende å verifisere om målene er nådd og om Forsvaret har oppnådd ønsket effekt av investeringen.

5.2 **Anbefalinger til bedre prosesser og retningslinjer**

Ut fra analysene vi har gjennomført i studien har vi identifisert flere områder med rom for bedre nyttestyring i sektoren. Flere av disse områdene handler om tydeligere føringer for utarbeidelse og oppfølging av mål. Basert på funnene har vi tre anbefalinger rettet mot aktører i forsvarssektoren som bidrar til å bedre prosesser og retningslinjer:

1. Utarbeide tydelige retningslinjer og krav til utforming av effektmål

Vi finner lite til ingen konkrete føringer på hvordan formulere SMARTe mål. Prinsipp fremhever viktigheten av at målene bør være SMARTe, men gir ingen konkrete føringer. Veilederen for konseptfasen nevner ikke SMART og gir heller ingen andre tydelige føringer for utarbeidelse av effektmål. Funnene våre viser at kvaliteten på effektmålene varierer både mellom prosjekter og innad i prosjekter. Dette tyder på at det ikke er en omforent forståelse for hva et effektmål skal inneholde. Vi anbefaler derfor at gjeldende veileder for konseptvalgutredning ytterligere utvides til å inkludere tydelige retningslinjer for hvordan effektmålene skal utarbeides, hvor kapittel 5.3 i denne rapporten kan være et utgangspunkt.

2. Sette krav til oppdatering av effektmål

KVU-veilederen for forsvarssektoren presiserer at målene i forprosjekt- og gjennomføringsfasen i størst mulig grad skal brukes til å styre innretningen på prosjektet slik at de ønskede virkningene oppnås. Etter ferdigstilling kan målene brukes til evaluering av om effektene faktisk blir oppnådd. Det innebærer et behov for å konkretisere og kvantifisere målsettingene. Effektmålene som beskrives i KVU-ene skal dermed konkretiseres ytterligere når et konsept er valgt, men de blir ofte værende på et overordnet og kort format også utover i senere prosjektfase (Berg et al., 2021). Det er med bakgrunn i konseptfasen at det beste alternativet velges. Det fordrer at dårlige alternativer siles ut på riktig grunnlag. Det taler for at målene, allerede i konseptfasen, bør ha en tilstrekkelig detaljeringsgrad.

Dersom effektmålene for prosjekter ikke kan være spesifikke, målbare, akseptable, realistiske og tidsavgrensede fra konseptfasen anbefaler vi at det stilles krav til å oppdatere effektmål. Effektmålene blir prosjektenes mest sentrale suksesskriterier, og prosjektene lykkes dersom effektene som leveres er i samsvar med målene og dermed behovene som ligger til grunn for investeringen (Samset, u.å.). Det bør derfor stilles krav til oppdatering av effektmål dersom målene ikke er gjeldene i senere faser av prosjektet.

3. Lage retningslinjer for oppfølging av effektmål

Per i dag er det ingen klare retningslinjer for hvordan effektmål skal utarbeides – og heller ikke hvordan de skal følges opp. Dersom prosjektledere har et tydelig formål med utarbeidelsen av målene, vil det være enklere å fastsette gode mål. Vi anbefaler derfor å sette opp en veileder for hvordan målene kan benyttes i de ulike fasene for å styre på effekt og dermed få størst mulig nytte av investeringene.

5.3 Anbefalinger til utforming av effektmål

Som beskrevet i kapittel 2.2, ble SMART-rammeverket først introdusert av Doran (1981) som et virkemiddel for ledere som ønsker å vurdere mål og nytteplaner i prosjekter. Videre har disse kriteriene blitt benyttet i tidligere studier av norske offentlige prosjekter, herunder også forsvarsprosjekter (Berg et al., 2021). PRINSIX uttrykker også viktigheten av å utarbeide SMARTe mål. I dette kapittelet benytter vi dette rammeverket som allerede er kjent i sektoren til å gi konkrete anbefalinger for å utforme gode effektmål.

I figur 5.1 har vi satt opp en oversikt over de ulike kriteriene med tilhørende anbefalinger. Disse anbefalingene kan benyttes som et verktøy inn i arbeidet med å utforme effektmål. Anbefalingene er basert på skjemaet fra rapporten av Berg et al. (2021) og funnene i denne studien. Ved å gjennomgå de ulike kriteriene kan man utforme bedre mål som gir best mulig grunnlag for å både styre prosjektet og vurdere måloppnåelse. Videre definerer vi hva som ligger under hvert enkelt kriterium.

S - Spesifikt
<ul style="list-style-type: none">- Det er tydelig beskrevet hva som skal oppnås av effekter.- Målene beskriver ikke tekniske leveranser.- Målene angir konkrete ambisjonsnivåer, ikke «økt», «bedre».
M - Målbart
<ul style="list-style-type: none">- Den angitte gevinsten vil være mulig å skille fra andre årsaker.- Det vil være mulig å verifisere resultatet i etterkant.
A - Akseptabelt
<ul style="list-style-type: none">- Det er spesifisert hvor nytten skal tas ut.- Gevinstansvar- og myndighet er klargjort.
R - Realistisk
<ul style="list-style-type: none">- Ambisjonsnivået er realistisk.- Forutsetningene for å nå målene er kartlagt.
T - Tidsavgrenset
<ul style="list-style-type: none">- Gevinstene er tidfestet.

Figur 5.1 *Hvor SMARTe er målene? Oversikten viser hvilke områder man bør tenke gjennom når man utformer målstrukturen og vurderer hvor gode målene er.*

5.3.1 Spesifikt

Målformuleringene må vise tydelig hva prosjektet skal oppnå. Effektmålene skal defineres som en ønsket effekt heller enn tekniske leveranser, som skiller effektmål fra resultatmål. Dersom det benyttes begreper som «økt» og «forbedret» vil det være uklart hva som skal oppnås innenfor rammene av prosjektet og effektmålet får en lav score. Endringen fra dagens situasjon bør derfor konkretiseres.

5.3.2 Målbart

Graden av måloppnåelse skal kunne verifiseres i ettertid. Dersom effektmålene er formulert som en ønsket forbedring er det nødvendig å definere en basislinje og en ønsket sluttsituasjon for å kunne vurdere om målet er nådd. Dersom målet er svært generelt vil det ikke være mulig å henføre resultatet til prosjektet. Dette kan være spesielt utfordrende for forsvarssektoren som måler operativ effekt, heller enn markedsandeler og profitt, men målene bør kunne kvantifiseres så langt det er mulig.

5.3.3 Akseptabelt

Det må være en felles forståelse om hva prosjektet skal oppnå, for hvem og hvem som er ansvarlig. Dette vil ikke være mulig å oppnå ut fra effektmålene alene og de må derfor suppleres med en kartlegging av interessenter og egne beskrivelser av roller, ansvar og myndighet.

5.3.4 Realistisk

For å vurdere måloppnåelsen til et prosjekt er det viktig at målene som skal vurderes er realistiske og relevante opp mot behovet. I konseptfasen vil ikke alle alternativ oppfylle målene, men dersom målene ikke er realistisk oppnåelige etter valgt konsept bør målene endres og avgrenses slik at det vurderes som realistisk at prosjektet oppnår målene. Dersom målene ikke er realistiske vil en vurdering av måloppnåelse konkludere negativt, selv om prosjektet har oppnådd det som var realistisk innenfor rammene av prosjektet. En rekke forutsetninger er nødvendige for å nå målene, og det er derfor viktig å synliggjøre disse for å avgjøre om målene er realistiske.

5.3.5 Tidsavgrenset

Prosjektet skal gjennomføres innenfor tidsrammen. Effektene skal enten kunne oppnås i eller i etterkant av prosjektet, men det bør spesifiseres når effektene skal tas ut i effektmål eller i gevinstrealiseringsplaner.

5.4 Videre studier

I denne studien har vi sett på hvordan nyttestyring gjennomføres i konseptfasen som en del av prosjektstyringen av materiellinvesteringer i forsvarssektoren. Dette er i tråd med oppdraget for FFI-prosjektet TIMATIN som forsker på tidligfase materiellinvesteringer. Nyttestyring er derimot en viktig del av hele prosjektets levetid, og det er derfor relevant å se på nyttestyring i alle

faser av et prosjekt. Vi anbefaler derfor at fremtidige studier ser nærmere på utarbeidelsen av gevinstplaner, oppfølging av nytte underveis i prosjektet og etter at materiellet er overført til drift. Kunnskap om nyttesiden av investeringer er understudert, og det trengs mer forskning på dette området.

I denne studien har vi gjennomført dokumentanalyser og sett på retningslinjer for materiellanskaffelser. Det ville også vært nyttig å gjennomføre intervjuer for å samle inn informasjon om hvordan nyttestyring gjennomføres i praksis, hvordan personell som jobber med materiellinvestering opplever prosessen, og eventuelt identifisere gap opp mot praksis eller videre mangler i rammeverk.

Forkortelser

FST	Forsvarsstaben
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
DFØ	Direktoratet for forvaltning og økonomistyring
KVU	Konseptvalgutredning
SMART	Spesifikke, Målbare, Akseptable, Realistiske og Tidsavgrensede
EBA	Eiendom, bygg og anlegg

Referanser

- Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren, 3 8 § Forsvarsdepartementet (2018).
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Berg, H., Holgeid, K., Jørgensen, M. og Volden, G. H. (2021). *Hvordan lykkes med digitalisering? En undersøkelse av nyttestyring i IT-prosjekter i offentlig sektor* (No. 64). Concept.
- Berg, H., og Prebensen, F. W. (2023). *Levetidsperspektivet i store offentlige investeringer—En forstudie*. Concept working-report.
<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262021752/2023-02-22+Forstudie+Levetidsperspektivet+final.pdf/733832a0-65a5-5321-b023-85e38c84dd2a?t=1678190456528>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design—Qualitative, quantitative and mixed methods approaches: Bd. Fourth Edition*. CPI Group (UK).
- Creswell, J. W. og Piano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed method research*.
- Creswell, J. W. og Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
<https://books.google.com/books?hl=no&lr=&id=DLbBDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Qualitative+Inquiry+and+Research+Design:+Choosing+Among+Five+Approaches%E2%80%9D+by+John+W.+Creswell+and+Cheryl+N.+Poth&ots=ip79dFVQt&sig=Bw7GcwtLSuRNeSjPyfemrIg8iWo>
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2023, 4. oktober). *Hva er en gevinst?*
<https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/gevinstrealisering/hva-er-en-gevinst>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70.
- Finansdepartementet. (2010). *Målstruktur og målformulering*.
- Finansdepartementet. (2021). *Meld. St. 14 (2020-2021) Perspektivmeldingen 2021* (s. 12).
- Finansdepartementet. (2023, mars 15). *Rundskriv R. Statens prosjektmodell—Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten*.
- Forsvarsdepartementet. (2022). *Mal for Konseptvalgutredning*. PRINSIX.
- Forsvarsdepartementet. (2023). *Framtidige anskaffelser til forsvarssektoren (FAF) 2023-2030*.
- Forsvarsdepartementet. (2024, juni 21). *Veileder for konseptfasen—Konseptvalgutredning (KVU) og utredning i forsvarssektoren*.
- Forsvarsmateriell. (u.å.). *Målutvikling*. Prinsix. Hentet 22. mars 2024, fra
<https://www.fma.no/prinsix/Prosjektmodell/prosjektstyring/malutvikling>

-
-
- Hobæk, J. (2022). *Benefits realization management in defense acquisition projects & programs*. Skema Business School.
- Holgeid, K. K. og Jørgensen, M. (2020). Benefits management and agile practices in software projects: How perceived benefits are impacted. *2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI)*, 48–56. <https://doi.org/10.1109/CBI49978.2020.10057>
- Holgeid, K. K. og Jørgensen, M. (2020). Practices connected to perceived client benefits of software projects. *IET Software*, 14(6), 677–683. <https://doi.org/10.1049/iet-sen.2019.0141>
- Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Sjøberg, D. I. K. og Krogstie, J. (2021). Benefits management in software development: A systematic review of empirical studies. *IET Software*, 15(1), 1–24. <https://doi.org/10.1049/sfw2.12007>
- Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Volden, G. H. og Berg, H. (2023a). Realising benefits in public IT projects: A multiple case study. *IET Software*, 17(1), 37–54. <https://doi.org/10.1049/sfw2.12079>
- Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Volden, G. H. og Berg, H. (2023b). Realising benefits in public IT projects: A multiple case study. *IET Software*, 17(1), 37–54. <https://doi.org/10.1049/sfw2.12079>
- Jordal, H. A. og Nyhus, O. H. (2018). *God praksis i arbeidet med konseptvalgutredninger (KVU)*.
- Jørgensen, M. (2016). A survey on the characteristics of projects with success in delivering client benefits. *Information and Software Technology*, 78, 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.05.008>
- Larsen, A. S. A., Klakegg, O. J., Berg, H., Welde, M., Langlo, J. A. og Olsson, N. O. E. (2023). Kostnadsestimering i tidlegfase av store offentlege prosjekt – korleis sikre realistiske estimat under høg usikkerheit? *Concept report 73*.
- Lin, C. og Pervan, G. (2003). The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. *Information & Management*, 41(1), 13–24. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00002-8)
- Mohan, K., Ahleman, F. og Braun, J. (2016). Realising value from projects: A performance-based analysis of determinants of successful realisation of project benefits. *International Journal of Project Organisation and Management*.
- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O. og Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- PRINSIX. (u.å.). *Gevinstrealisering*. Prinsix. Hentet 25. april 2024, fra <https://www.fma.no/prinsix/Prosjektmodell/gevinstrealisering>
- Regjeringen. (2024, 5. april). *Et historisk forsvarsloft for å trygge Norge* [Pressemelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-historisk-forsvarsloft-for-a-trygge-norge/id3032878/>
- Riksrevisjonen. (2024, 20. juni). *Gjennomføring av materiellinvesteringer i forsvarssektoren*. <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2023-2024/gjennomforing-av-materiellinvesteringer-i-forsvarssektoren/>

-
- Samset, K. (u.å.). *I riktig retning. Prosjekters mål og målstruktur* (Concept Temahefte Nr.5).
- Samset, K. og Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297–313.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014>
- Stortinget. (2024). *Forsvarsloftet—For Norges trygghet Langtidsplan for forsvarssektoren 2025-2036* [Sak]. Stortinget; Utenriks- og forsvarskomiteen.
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=98353>
- Tandberg, E., Klakegg, O. J., Nilsen, S. og Vennemo, H. (2019). Nyttestyring av offentlige investeringsprosjekter. *Concept rapport*, 77.
- Thomas, G., Seddon, P. B. og Fernandez, W. (2007). *IT Project Evaluation: Is More Formal Evaluation Necessarily Better?* 15.
- Volden, G. H. (2019). Assessing public projects' value for money: An empirical study of the usefulness of cost–benefit analyses in decision-making. *International Journal of Project Management*, 37(4), 549–564. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.007>
- Volden, G. H. og Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703–714. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006>
- Voldhaug, J. E., Prebensen, F. W. og Presterud, A. O. (2024). *Materiellinvesteringer i forsvarssektoren – når vi målene?* FFI-rapport 24/00554.
- Ward, J., De Hertogh, S. og Viaene, S. (2007). Managing Benefits from IS/IT Investments: An Empirical Investigation into Current Practice. *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, 206a–206a.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.330>
- Ward, J., Taylor, P. og Bond, P. (1996). Evaluation and realisation of IS/IT benefits: An empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems*, 4(4), 214–225. <https://doi.org/10.1057/ejis.1996.3>
- Welde, M., Gulichsen, S., Prebensen, F. W., Engebø, A. og Volden, G. H. (2023). Evaluering Nytt logistikk- og støttefartøy (KNM Maud). *Concept Evaluation Report*.
<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262012574/Evaluering+Nytt+logistikk-+og+st%C3%B8ttefart%C3%B8y+%28KNM+Maud%29.pdf/c208a950-deb4-150b-63f6-9b44e270d605?t=1687264753380>
- Welde, M. og Volden, G. H. (2018). Measuring efficiency and effectiveness through ex-post evaluation: Case studies of Norwegian transport projects. *Research in Transportation Business & Management*, 28, 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.05.001>
- Zwikael, O., Chih, Y.-Y. og Meredith, J. R. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650–658.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>

Vedlegg

A Skjema for vurdering av målstruktur

NAVN PÅ PROSJEKTET

--

TEKSTBESKRIVELSE

Kort oppsummert hva prosjektet gikk ut på	
Kort oppsummert om hvor mye fokus en hadde på nytte og nyttestyring i dette prosjektet. Skiller det seg ut positivt eller negativt?	

KILDER

Hvilke prosjektfaser har vi informasjon om (kryss)	Tidligfase (konseptvalg-utredning e.l.)	Forprosjekt (evt. mer konkrete nytteplaner)	Resultater ex post (sluttrapport, evaluering e.l.)
		X	
Dokument/er			
Kommentar til kildetilgangen			

FAKTA OM PROSJEKTET

Virksomhet	
Departement	
Årstall konseptvalgutredning eller tilsvarende	
Årstall prosjektstart	
Budsjett (hvis mulig, spesifiser om det er med eller uten usikkerhetsavsetning)	

Evt. andre mål på størrelse (årsverk e.l.)	
--	--

BESKRIVELSE AV NYTTE EX ANTE

Hvilke mål har prosjektet

Gjengi målene på passende nivå. Få gjerne frem hvorvidt de selv bruker ordene samfunns mål, effektmål og resultatmål.

Samfunns mål	
Effektmål	
Resultatmål	

Nærmere om effektmålene/ nyttevurderingene du velger å bruke i neste tabell

Hvor kommer listen nedenfor fra? Er det effekter eller er det egentlig indikatorer eller resultatmål? Brukes den konsekvent i alle dokumentene?	
---	--

Kategorisering av effektmålene/nyttvirkningene

Effektmål/nyttvirkninger	DFØ-kategori (Eff,K,A)	Hvem får nytten (I,E,B,S)	Horisont (u,k,m,L,sl, I)
Samlet vurdering/kommentar til hvor hovedvekten ligger.			

DFØ-kategori Eff=Effektivisering i staten, K=kvalitetsforbedring, A=annen

Hvem får nytten (ref. Mages, men litt mer detaljert) I=internt i egen org., E=andre offentlige org, B=brukere, S=storsamfunnet

Horisont på realisering av hoveddelen av gevinster (u=underveis, k=kort= (0-3 mnd etter realisert), m=mellom (3-12 mnd),L=lang (12-24 mnd), sl=svært lang (>24), I = INGEN).

Fortsettelse. Hvordan er det planlagt at nytten skal måles/ vurderes

OBS. Dette følger ikke nødvendigvis av målene i seg selv, her må vi se hen til mer konkrete planer, se ytterligere spørsmål om gevinstrealiseringsplan lenger ned.

Effekt mål/nyttvirkninger	Kvantifisert	Planlagt vurdert hvordan (en eller flere indikatorer, skjønnsbasert e.l.)

Nærmere om forståelsen av nytte

Er sammenhengen mellom effektnivåene logisk og konsistent (forskere vurdering)?		
Benytter kan eksplisitt nyttekart eller lignende for å få frem veien fra prosjektleveranse til samfunns mål?		
Hvilke begreper benyttes gjennom rapporten		
Hvis nytte utenfor egen organisasjon – blir dette problematisert/diskutert?		
Finnes det dokumentasjon på beregningene?		
Er nytten tidfestet? (ref. også spørsmål om horisont over)		
Synes nytteanslagene å være basert på «best case» (optimismeskjevhet)?		

Samfunnsøkonomisk analyse

Foreligger en samfunnsøkonomisk analyse		
Hvis ja – i hvilken grad er nytten prissatt i kroner?		

PLAN FOR OPPFØLGING AV NYTTE

Grov gevinstplan på konseptstadiet?

Her tenker vi på en overordnet gevinstoversikt/ gevinstplan som del av konseptvalgutredning eller tilsvarende (hvor prosjektet selv kun eksisterer på konseptnivå). Dette vil typisk være en liste over viktige gevinster som skal følges opp, og forutsetninger for dette, men uten at det er nærmere planlagt hvordan det skal oppnås eller angitt måling, gevinstansvar e.l.

Foreligger en grov gevinstplan på konseptstadiet?		
Hvis ja....		

VURDERING AV NYTTEBESKRIVELSER (EVALUERENDE DEL)

Vurderes ved score fra 1-6. Skriv inn nærmere forklaring dersom de trengs.

S - Spesifikk

Effekt mål/nyttevirkninger	Ikke rom for tolkning om hva som skal oppnås (f.eks. frigjort tid skal tas ut ved nedbemanning)	Gevinstene formulert som ønskede effekter, og ikke som tekniske leveranser e.l.	Konkret ambisjonsnivå (ikke «økt» e.l.)	Gj.sn. score
Kommentar				

M - Målbart

Effekt mål/nyttevirkninger	Enkelt å henføre resultat til prosjekt?	Enkelt å verifisere om målet er nådd?	Gj.sn. score
Kommentar			

A - Akseptabelt

Effekt mål/nyttevirkninger	Er det klart hvor nytten skal tas ut (hvilken org., avd., e.l.)	Er ansvar og myndighet klargjort (eller vil lett kunne klargjøres)	Gj.sn. score
Kommentar			

R - Realistisk

Effekt mål/nyttevirkninger	Er det riktig ambisjonsnivå ifht ressursene som er avsatt? (noe å strekke seg etter, men ikke urealistisk)	Er nytteanslagene å anse som forventet verdi? (ikke best case)	Inneholder prosjektet og tilhørende tiltak det som skal til for å nå målene (dvs. hviler ikke på forutsetninger om tiltak som <u>ikke</u> inngår)	Gj.sn. score
Kommentar				

T - Tidsavgrenset

Tidfestet?		
Gj.sn. score		

Generelle vurderinger

Hva er forskers overordnede vurdering av kvaliteten på business caset og nytteplanene		
---	--	--

- Resultater fra dataanalyse

B Resultater fra dataanalyse

Hovedkriterium	Delkriterium	Minste score	Aritmetisk gjennomsnitt (n=15)	Maks score
S= Spesifikt	S1	2,00	4,46	6,00
	S2	2,00	4,88	6,00
	S3	2,00	3,69	6,00
	Snitt S1-S3	2,00	4,35	6,00
M= Målbart	M1	2,00	4,00	6,00
	M2	1,00	3,79	6,00
	Snitt M1-M2	1,5	3,90	6,00
A= Akseptabelt	A1	2,00	4,62	6,00
	A2	1,00	4,52	6,00
	Snitt A1-A2	1,5	4,57	6,00
R= Realistisk	R1	2,00	4,19	6,00
	R2	1,00	4,04	6,00
	R3	1,00	3,94	6,00
	Snitt R1-R3	1,33	4,06	6,00
T= Tidsavgrenset	T1	1,00	1,60	4,00
	Snitt T1	1,00	1,60	4,00

Om FFI

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

FFIs formål

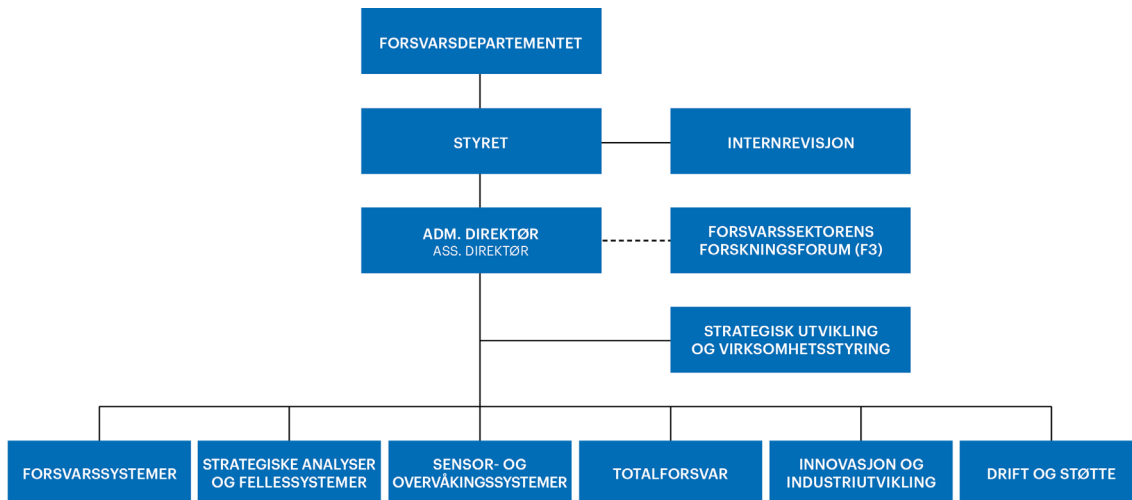
Forsvarets forskningsinstitutt er Forsvarets sentrale forskningsinstitusjon og har som formål å drive forskning og utvikling for Forsvarets behov. Videre er FFI rådgiver overfor Forsvarets strategiske ledelse. Spesielt skal instituttet følge opp trekk ved vitenskapelig og militærteknisk utvikling som 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
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
ffi.no/en