



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

“The difficulty lies not in the new ideas but in escaping from the old ones, which ramify, for those brought up as most of us have been, into every corner of our minds”.

John Maynard Keynes



**FORSVARSDPARTEMENTET**

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren**

- med fokus på offentlig-privat partnerskap

**Harlans seminar, 5 november 2005**

**KK Svein-Erik Bakke**  
**FD/Avdeling for økonomi og styring**

## Det er ulike måter å løse et oppdrag på





FORSVARSDPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Innhold**

---

- Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- Generelt om OPP
- OPP-konseptet
- Fra konsept til realitet i Forsvaret
- Internasjonale erfaringer
- Kommisjonsrapport



FORSVARSDPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Innhold**

---

- **Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren**
- Generelt om OPP
- OPP-konseptet
- Fra konsept til realitet i Forsvaret
- Internasjonale erfaringer
- Kommisjonsrapport

## Nytt konsept

---

- Integreerte prosesser erstatter tidligere sekvensielle prosesser (raskere og mer effektive prosesser)
- Økt “top-down” og helhetlig styring i de tidlige fasene
- Tettere kobling mellom langtidsplanlegging og investeringer
- Strategisk ledelse av den totale investeringsporteføljen
- Klarere kobling til operative behov
- Multinasjonalt samarbeid – sikre interoperabilitet
- Fokus på alternative løsninger
- Trekke på industrien når relevant
- Fokus på LCC (Life Cycle Cost)





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Ønsket situasjon

---

**Forsvaret skal, fundamentert i strategisk fastsatte mål,**

ha evne til å realisere kapasiteter gjennom å planlegge for, beslutte og gjennomføre prosesser,



således at det fremskaffes eller sørges for tilgang til prioritert materiell,



med nødvendig tempo, til rett tidspunkt, innenfor fastsatte og kontrollerbare kostnadsrammer i et levetidsperspektiv,



med bibehold av oversikt, optimal handlefrihet og fleksibilitet.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Nytt konsept – syv grunnprinsipper**

---

1. Utgangspunkt i Forsvarets fremtidige kapasiteter og styrkestruktur
2. Tett kopling mellom langtidsplanarbeidet og investeringsvirksomheten
3. Gjennomgående integrerte arbeidsprosesser
4. Fokus på tidlige faser og alternative fremskaffelsesstrategier
5. Økt vekt på driftskonsekvenser og livsløpskostnader (LCC)
6. Program og prosjektansvar hos eier av beslutningsdokumenter
7. Reell porteføljestylingsevne





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Nytt konsept (1) – syv grunnprinsipper**

---

- 1. Utgangspunkt i Forsvarets fremtidige kapasiteter og styrkestruktur.**
  - Helhetlig og langsiktig styring av investeringsvirksomheten
- 2. Tett kopling mellom langtidsplanarbeidet og investeringsvirksomheten.**
  - Kopling mellom kapasitet, struktur og materiell basert på grundige vurderinger og konkret avdømming
  - Oppdatert strukturutviklingsplan (OSUP)
- 3. Gjennomgående integrerte arbeidsprosesser.**
  - Ikke sekvensielle prosesser



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Nytt konsept (2) – syv grunnprinsipper**

---

### **4. Fokus på tidlige faser og alternative fremskaffelsesstrategier.**

- Økt bruk av ressurser i fasene frem til beslutning
- Alle relevante alternativer – sjekklister
- Omfatter ikke bare kjøp, men også OPP, leie/lease, flernasjonalt samarbeid mv

### **5. Økt vekt på driftskonsekvenser og livsløpskostnader (LCC).**

- Helhetlig kost-nytte-perspektiv
- LCC som styringsinformasjon



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Nytt konsept (3) – syv grunnprinsipper**

---

### **6. Program og prosjektansvar hos eier av beslutningsdokumenter.**

- Planleggingsansvar på strategisk nivå og gjennomføringsansvar på etatsnivå er hovedregel.
- Moderes av: 1) porteføljestyring, 2) tempo og fleksibilitet og 3) integrerte arbeidsprosesser
- Introduserer Program- og prosjektstyrer i linjen med hhv. en leder (LP) og nestleder (NLP).

### **7. Reell porteføljestyringsevne.**

- Porteføljestyringsverktøy med basis FID
- Eies av strategisk nivå - forvaltes av identifiserte brukere ut ifra entydige, felles og kjente retningslinjer.
- Plan- og gjennomføringsportefølje - enhetlig strukturering
- Struktur koordinert med LTD, OSUP, fireårsbudsjettet, årlig IVB, KOSTMOD, mv.



FORSVARSDPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Nytt konsept - “pipelines”

---

Fem gjensidig avhengige “*pipelines*” – faglige arbeidsprosesser:

1. Nye initiativ tilknyttet identifisert ”delta” i forhold til identifiserte kapasiteter i planperspektivet og ut over dette.
2. Oppfølging (samt eventuelle endringer) av pågående prosjekter.
3. Styring av funksjonell arv.
4. Utfasing og avhending av materiell.
5. Tilknytning og formell forankring til prosessene tilhørende gjennomføringsåret, dvs. mot budsjettet og årlig IVB.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Nytt konsept – kategorisering**

---

- **Kategorisering av materiellprosjekter**
  - Kategori 1 videreføres uendret (> 500 mill. kr, post 45).
  - Øvrige kategorier oppheves (betyr kat. 2 < 500 mill. kr).
  - Anledning for å iverksette aktiviteter innenfor eget ansvarsområde, opp til en nærmere angitt sum, fastsettes.

- **R-notat regime (for kategori 1)**

Dreies mot økt kapasitetsorientering.

- R-notat 1 anvendes aktivt i LTD-sammenheng.
- R-notat 2, 3 og 4 videreføres og benyttes på en fleksibel måte.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Revisjon av Prinsix**

---

- **Fra rent prosjektstyringsverktøy til et beslutningstøtteinstrument**
- **Færre dokumenter, milepæler og aktører.**
- **Konsept og revidert Prinsix skal benyttes på ”alt”**
- **Fleksibelt – en verktøykasse – ikke et regelverk**
- **Mer anskueliggjørende betegnelser**
  - **Fremskaffelsesløsning (FL)**
  - **Gjennomføringsoppdrag (GO)**



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Eiendom, bygg og anlegg**

---

**Konseptet omfatter også EBA-sektoren (nasjonalfinansiert)**

### **Konseptfasen**

- Det utarbeides en egen EBA-strukturutviklingsplan (EBA SUP).
- FB utarbeider helhetsplaner basert på EBA SUP og brukernes EBA-planer.

### **Definisjonsfasen**

- ”Forprosjekt” tilsvarende Fremskaffelsesløsning (FL).
- To kategorier EBA-prosjekter:  $\geq 100$  mill. kr og  $< 100$  mill. kr.
- Prosjekter hvor FB gis tilsvarende (eller større) fullmakter enn i dag, overføres direkte fra EBA SUP til EBA-anskaffelsesplan.

### **Anskaffelsesfasen (og evt. utviklingsfase)**

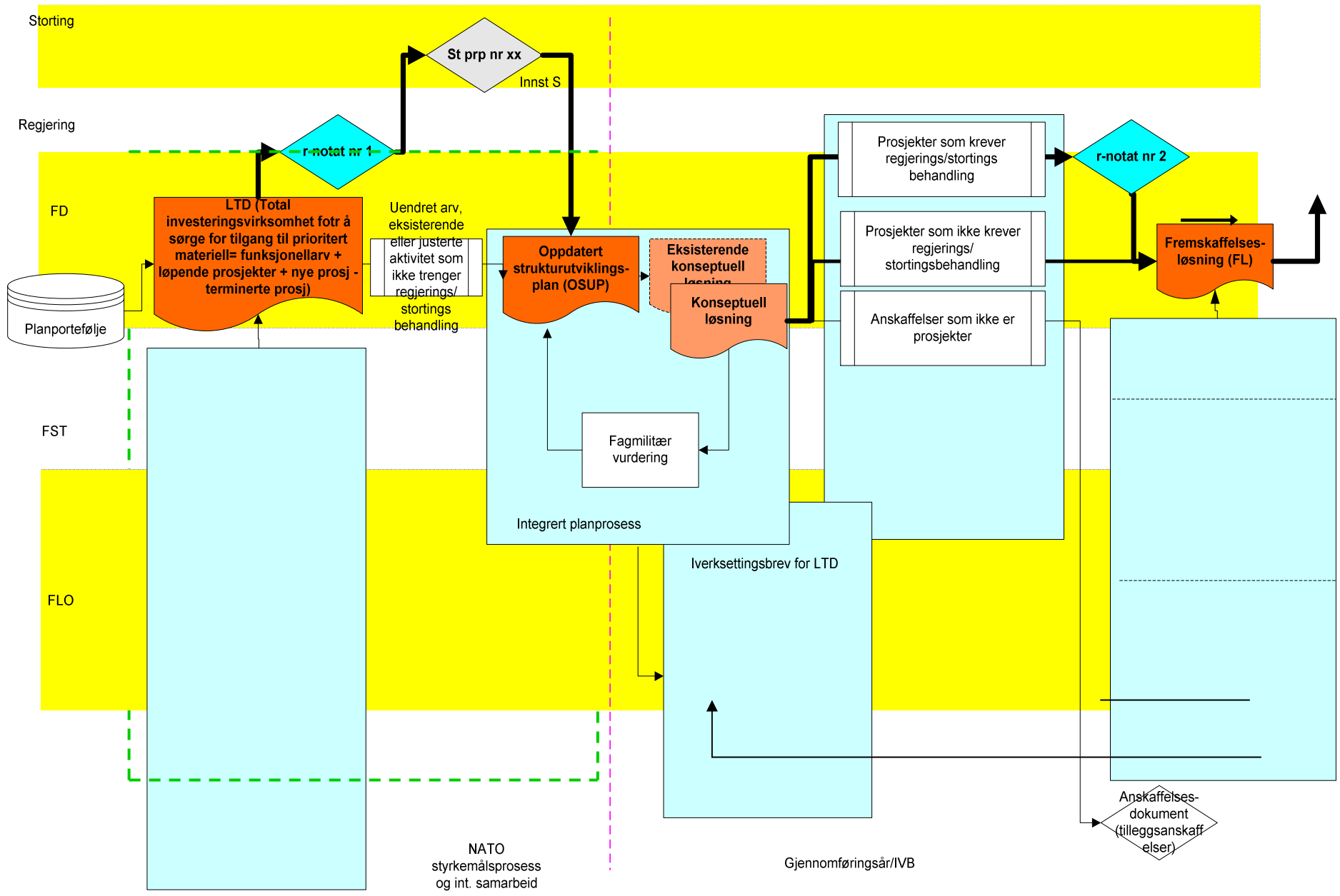
- I store trekk som for materiell.

### **Driftsfasen**

- Baseres på horisontal samhandel (husleie og drift).

KONSEPTFASEN

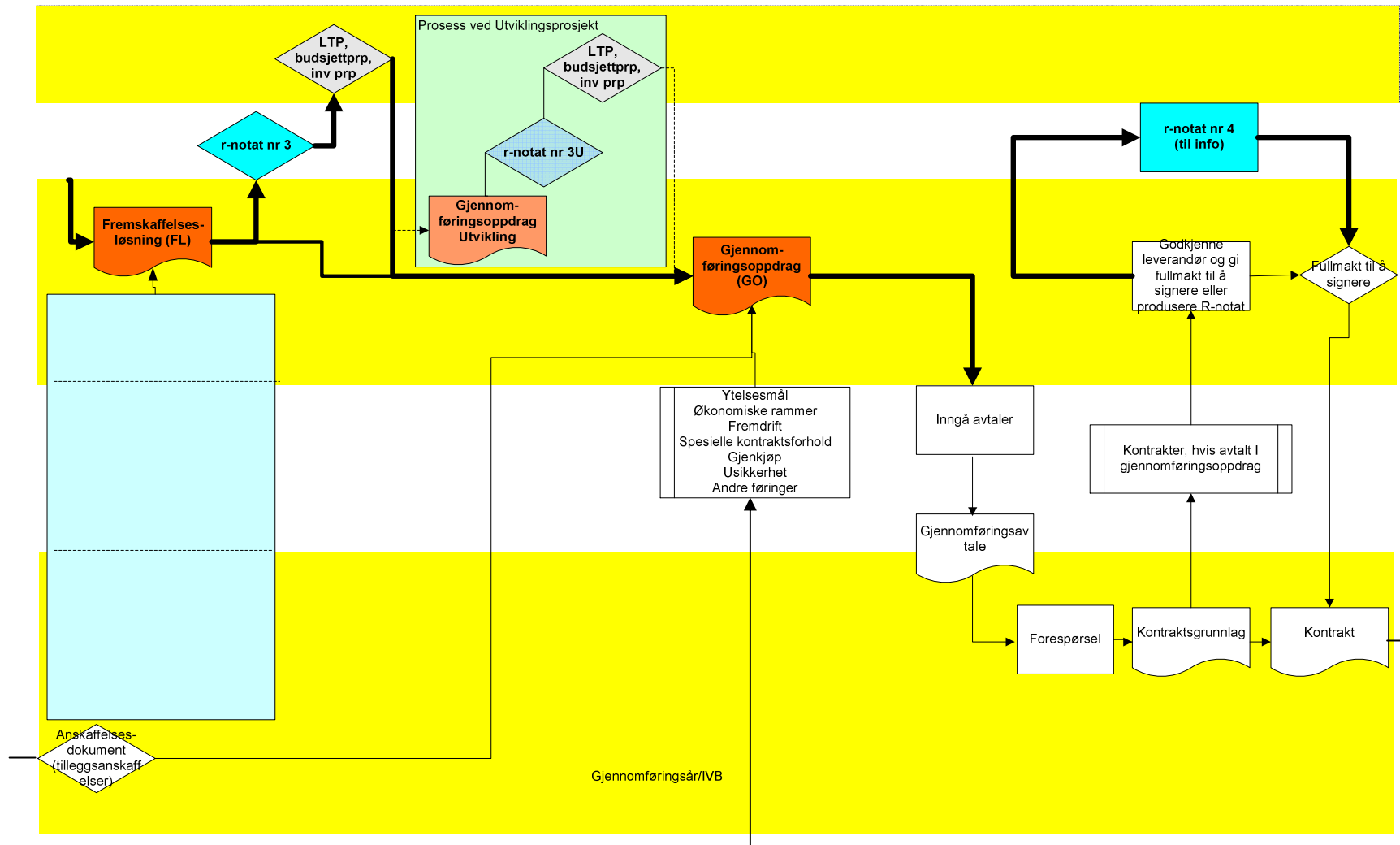
DEFINISJONSFASEN



DEFINISJONSFASEN

EVT. UTVIKLINGSFASE

ANSKAFFELSESFASEN

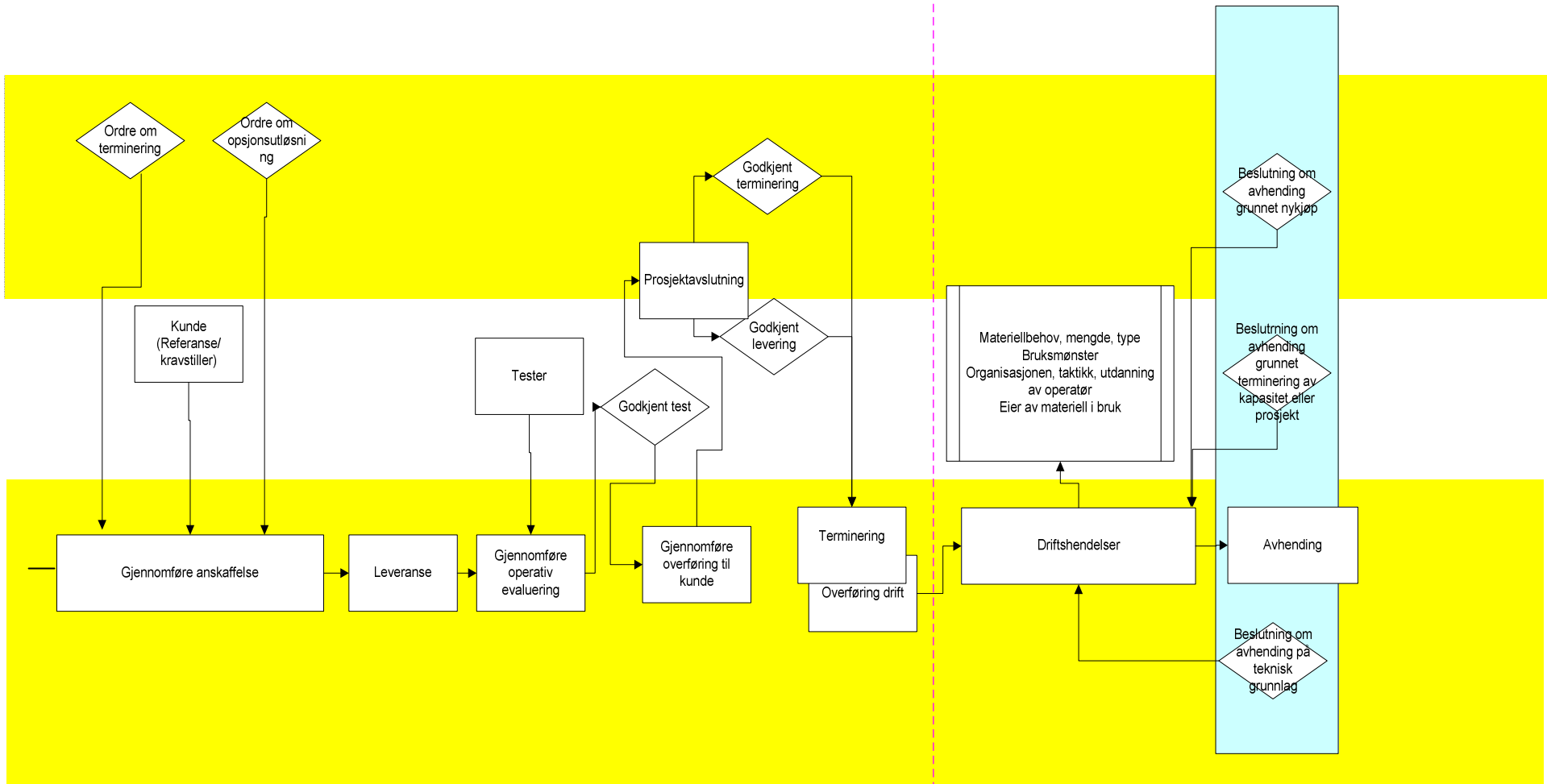


ANSKAFFELSESFASEN

DRIFTSFASEN

Investering

Drift





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Veien videre**

---

1. Fase 1 implementert juli 2004
2. Fase 2
  - ✓ Tiltak
  - ✓ Tre arbeidsgrupper:
    - » Roller/ansvar
    - » Revisjon av PRINSIX
    - » Verktøy/systemstøtte
  - ✓ Tidsfrist 1 november 2005
3. Implementeres fullt ut 1 januar 2006



FORSVARSDPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Innhold**

---

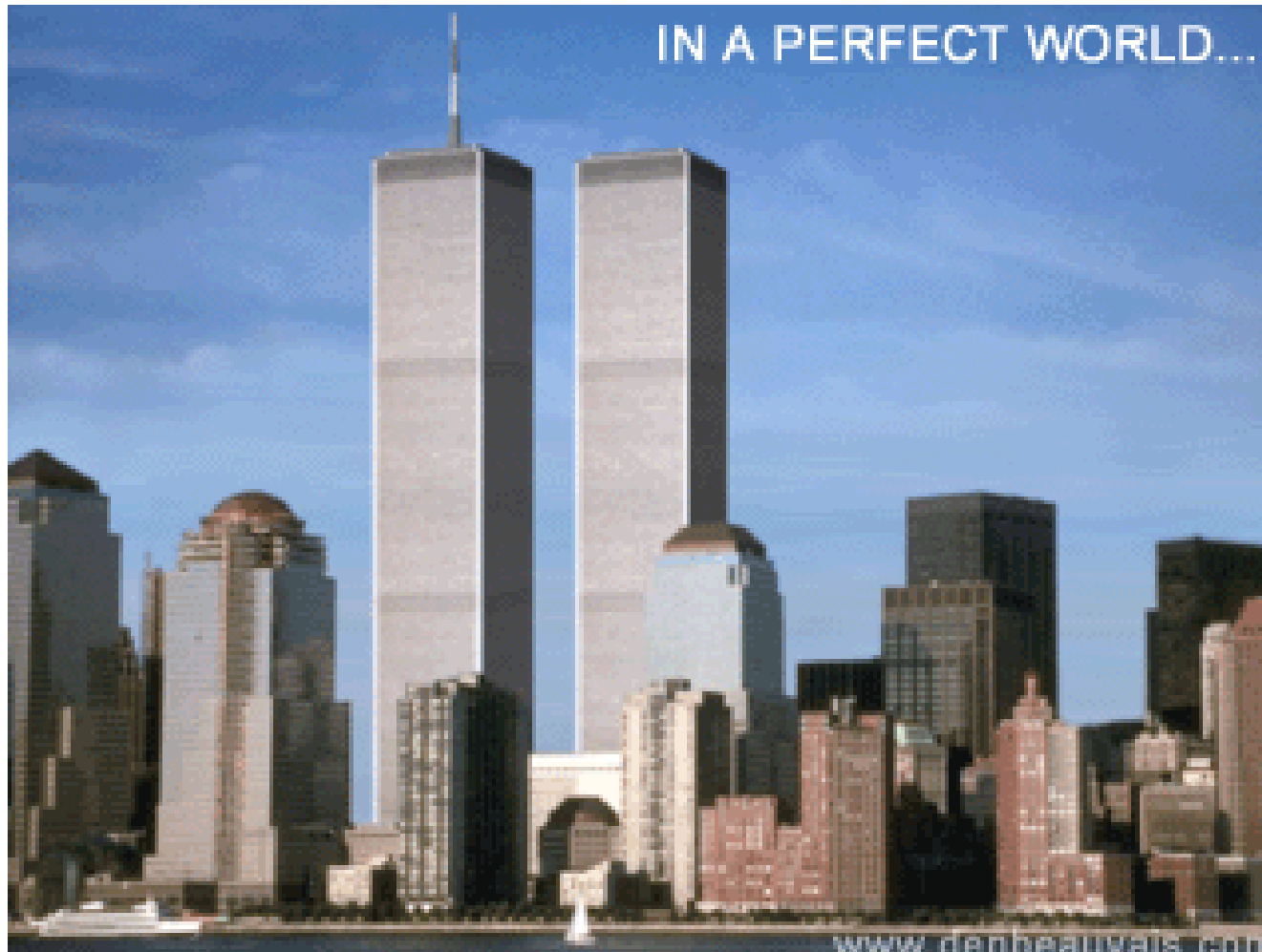
- Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- **Generelt om OPP**
- OPP-konseptet
- Fra konsept til realitet i Forsvaret
- Internasjonale erfaringer
- Kommisjonsrapport



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

# Ny tid





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Hva er OPP?

---

- “Offentlig” “privat” “partnerskap” er vanskelige begreper å få tak på.
- “**Offentlig**” – en virksomhet innenfor offentlig sektor, dvs et departement, direktorat eller underliggende virksomhet.
- “**Privat**” – potensielle ikke-offentlige samarbeidspartnere for offentlig sektor. Det vil være virksomheter som er etablert for å tjene penger, men også frivillig sektor og de ideelle organisasjonene.
- “**Partnerskap**” – finnes ikke og det vil sannsynligvis aldri bli en formelt akseptert definisjon på partnerskap. Grovt sett kan vi si at det er forpliktende samarbeid hvor de offentlige og private deler risiko med den ambisjon å levere en offentlig tjeneste best mulig.
  - Enklere å si hva partnerskap ikke er, enn å si hva det er.



FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Hva er OPP?

---

- Arbeidsdefinisjon
  - *“et OPP er en risikodelende relasjon mellom offentlig og privat sektor basert på en delt ambisjon om å levere et ønsket offentlig resultat.”*
  - Fokuset på risikodeling indikerer at OPP innebærer en grad av gjensidig avhengighet.
  - Den antar ikke delte interesser mellom partene.
  - Den har fokus på resultater fremfor tjenester.
  - Det viktigste elementene i et partnerskap er behovet for goodwill, fleksibilitet og tillitt.

*US Armys definisjon: “A collaborative arrangement between the government and one or more private parties.”*



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Say “What” But Not “How”

---





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Rasjonale for partnerskap**

---

- Forbedre tjenestekvaliteten
- Fokus på resultater
- Få mer ut av de offentlige aktivaene over deres livssyklus
- Løse insentivproblemer
- Få tilgang til privat sektors ledelseskompetanse og ekspertise



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Hva kan den enkelte sektor bidra med?**

---

- Hva kan privat sektor bidra med?
  - Markedsekspertise
  - Tilgang til kapital
  - Tilgang til teknologi
  - Driftsekspertise
  - Økt kapasitetsutnyttelse – inntekstgenererende
- Hva kan offentlig sektor bidra med?
  - Eiendom, bygg og anlegg
  - Utstyr
  - Spesialiserte områder
  - Driftssystemer
  - Vitenskapelig ekspertise
  - Patenter
  - Databaser

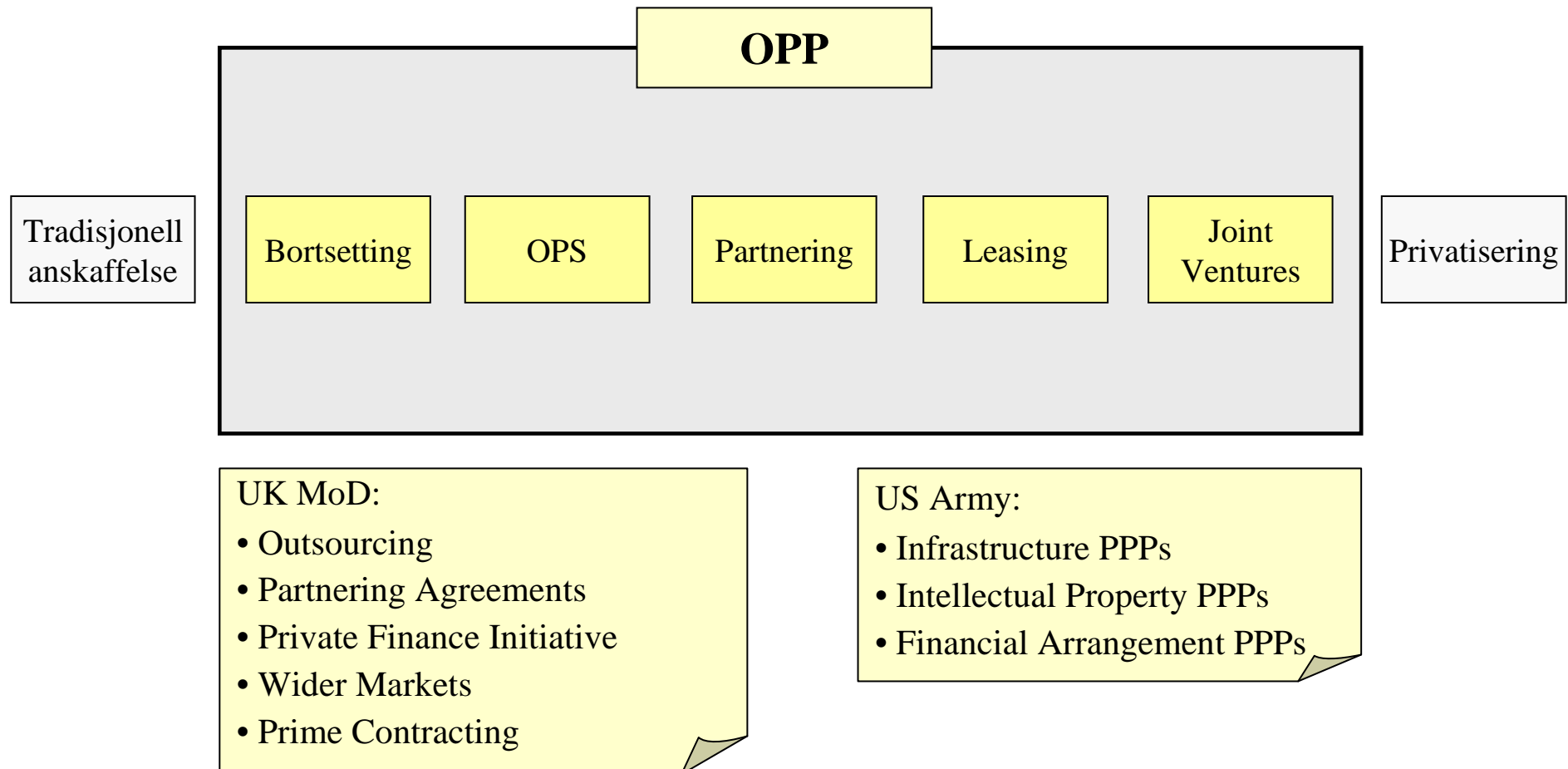




FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Typer OPP





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Forskjellige situasjoner kan kreve forskjellige løsninger!**

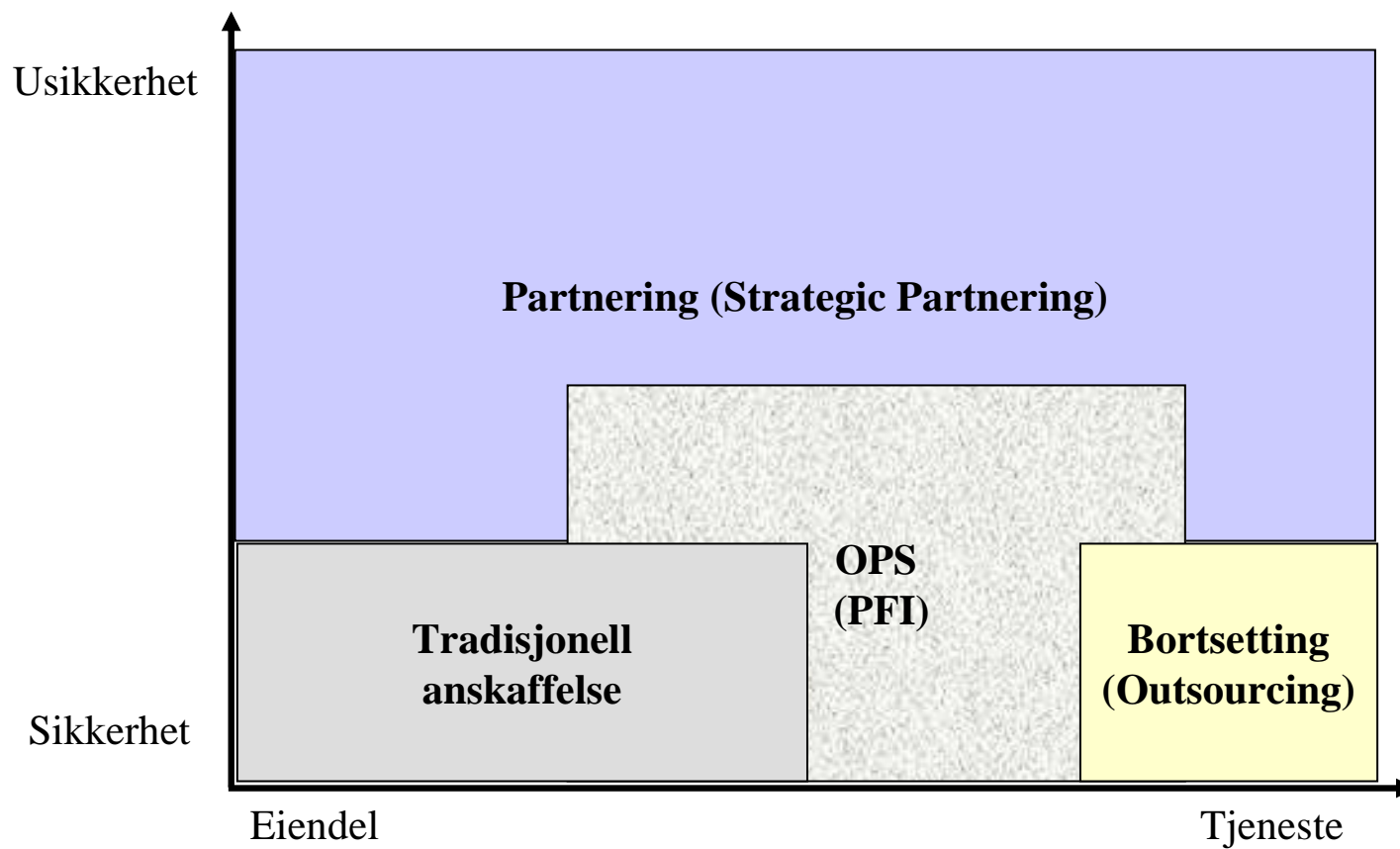




FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Typer OPP – UK MOD



Kilde: Basert på plansje fra James Thompson, DBSA, UK MOD, desember 2003.

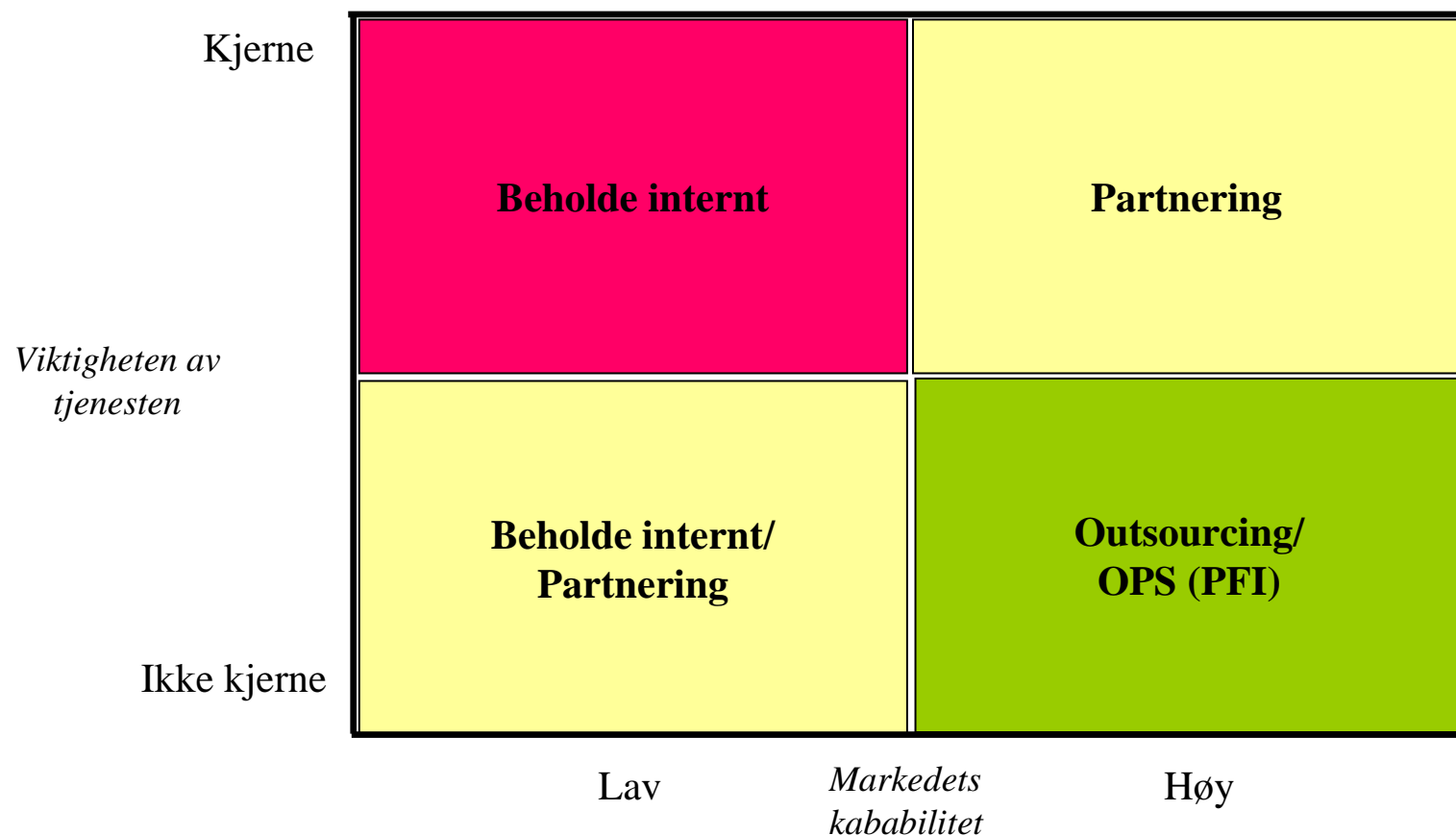


FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Hvordan identifisere mulige prosjekter

- Hvor viktig er tjenesten?
- Har markedet evne og kapasitet til å levere?



Kilde: Basert på plansje fra Graham Beal, Director, PriceWaterhouseCoopers, desember 2003.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Typers OPS

---

- Mange ulike samarbeidsformer og modeller for OPS.
- Bygge-drive-overføre (Build-Operate-Transfer)
  - Den opprinnelige formen; privat sektor gis ansvar for å design, utvikling, driving og vedlikehold. Myndighetene betaler for investeringen gjennom livsløpet
  - Underformer er BOOT (Build-Own-Operate-Transfer), DBFO (Design-Build-Finance-Operate), DCMF (Design-Construct-Maintain-Finance), BLT (Build-Lease-Transfer).
- Tjenesteutsettingskontrakter
  - Fokus på ytelse. Konkurransen på pris og kvalitet. Det offentlige har kontroll. Inkluderer ikke investering og bygging.
- OPS som joint venture selskap
  - Det offentlige og private samarbeider i et felles eiet selskap. Her finansierer, eier og opererer det offentlige sammen med private en tjeneste eller fasilitet.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Generelle særtrekk ved partnering**

---

- Tydelig annerledes enn OPS (PFI)
- Kontraktuell forpliktelse
- Fleksibilitet
- Betydelig grad av usikkerhet
- Inkrementell anskaffelse
- Begge parter arbeider for å levere:
  - Kontinuerlig forbedring
  - Gjensidige fordeler
- Mekanismer for å lede komplekse grensesnitt

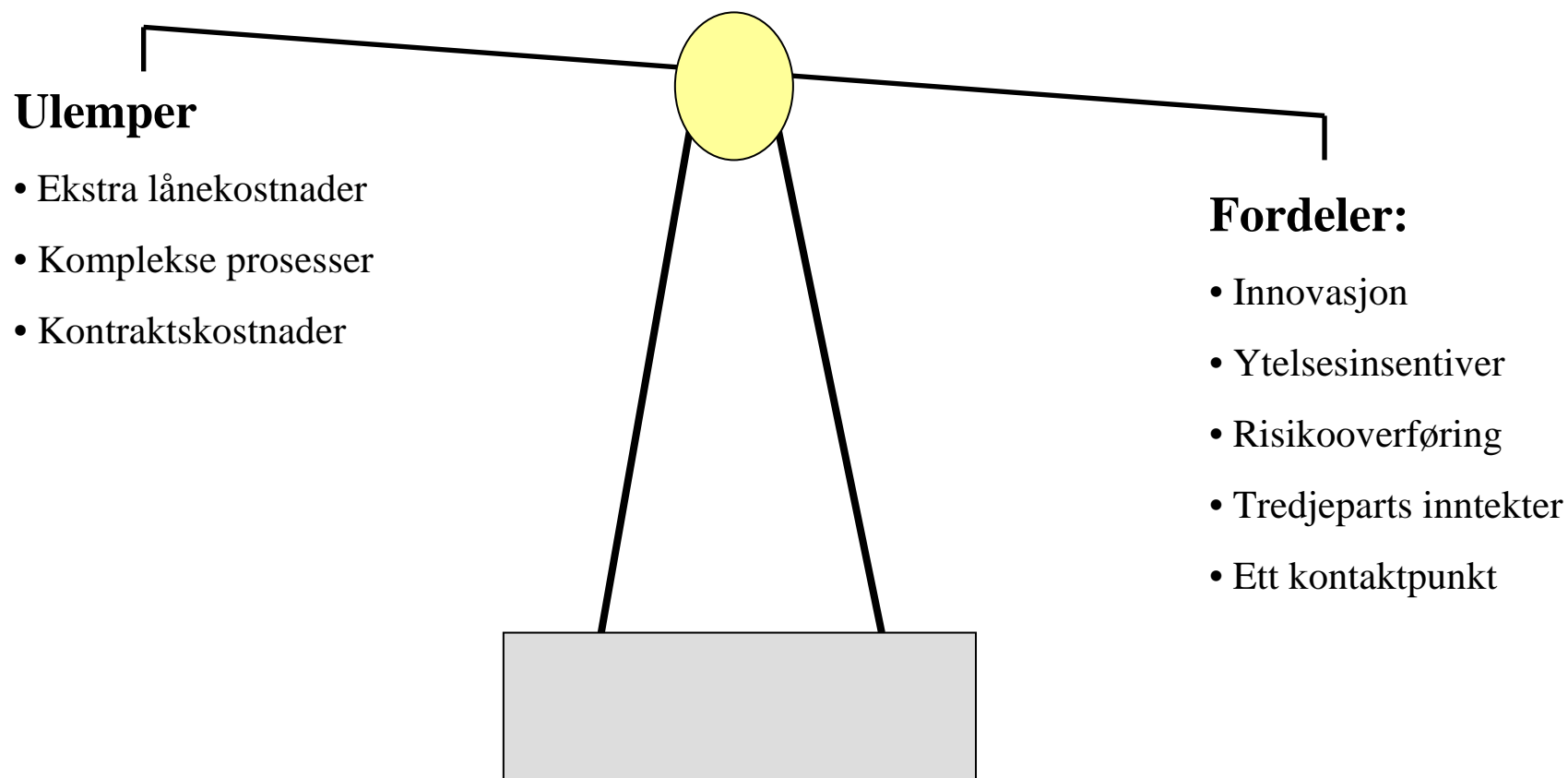


FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## “Value for money”-skalaen i UK

---





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Risiko

---

- Risiko bør ideelt sett plasseres hos de som mest kostnadseffektivt kan håndtere og minimere det enkelte risikoelementet.
- Risikoprofilen er avhengig av finansieringsform.
- Risikogrupper
  - Design og planleggingsrisiko
  - Konstruksjonsrisiko
  - Risiko knyttet til overtakelse og drift
  - Etterspørselsrisiko
  - Risiko for restverdi
  - Teknologisk risiko
  - Regulatorisk risiko
  - Prosjektfinansieringsrisiko
  - Konkursrisiko
  - Politiske endringer
  - Force majeure.

Kilder: (1) KPMG, KPMG-rapport til Nærings- og Handelsdepartementet, mars 2003.

(2) IPPR, Building Better Partnerships – The final Report of the Commission on Public Private Partnerships.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Innhold**

---

- Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- Generelt om OPP
- **OPP-konseptet**
- Fra konsept til realitet i Forsvaret
- Internasjonale erfaringer
- Kommisjonsrapport



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Hensikt og mål med OPP**

---

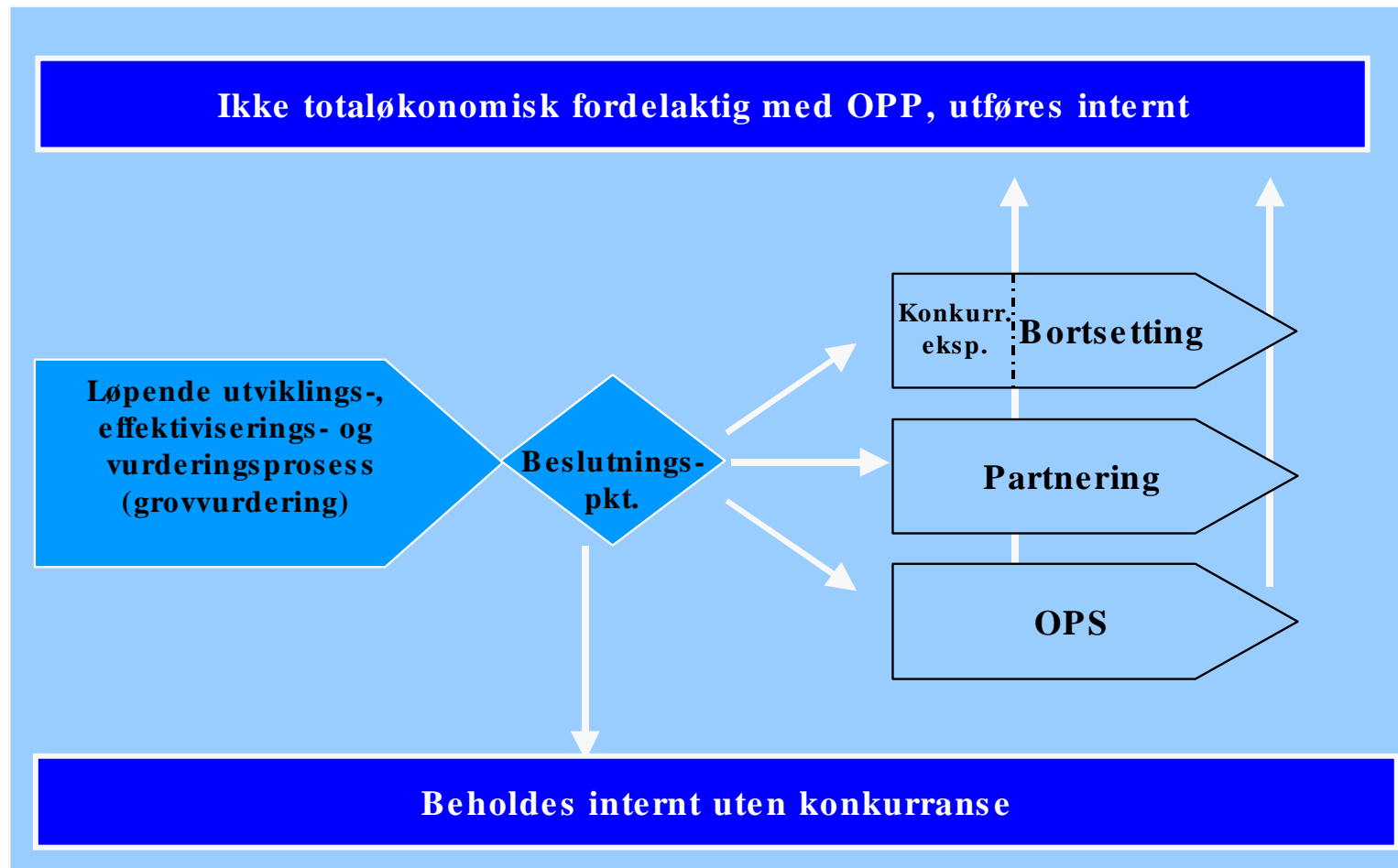
- Hensikt
  - Økt fokus på strategiske områder
  - Kvalitetsforbedring av kjernevirksomheten
  - Reell kostnadsreduksjon
- Mål
  - Bidra betydelig i omleggingen av Forsvaret
    - primært på lang sikt, bl.a. ved å muliggjøre en omprioritering av ressurser fra støttevirksomhet til høyt prioritert virksomhet
    - på kort sikt som et virkemiddel i den pågående omstillingen



FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Konsept for offentlig privat partnerskap (OPP)



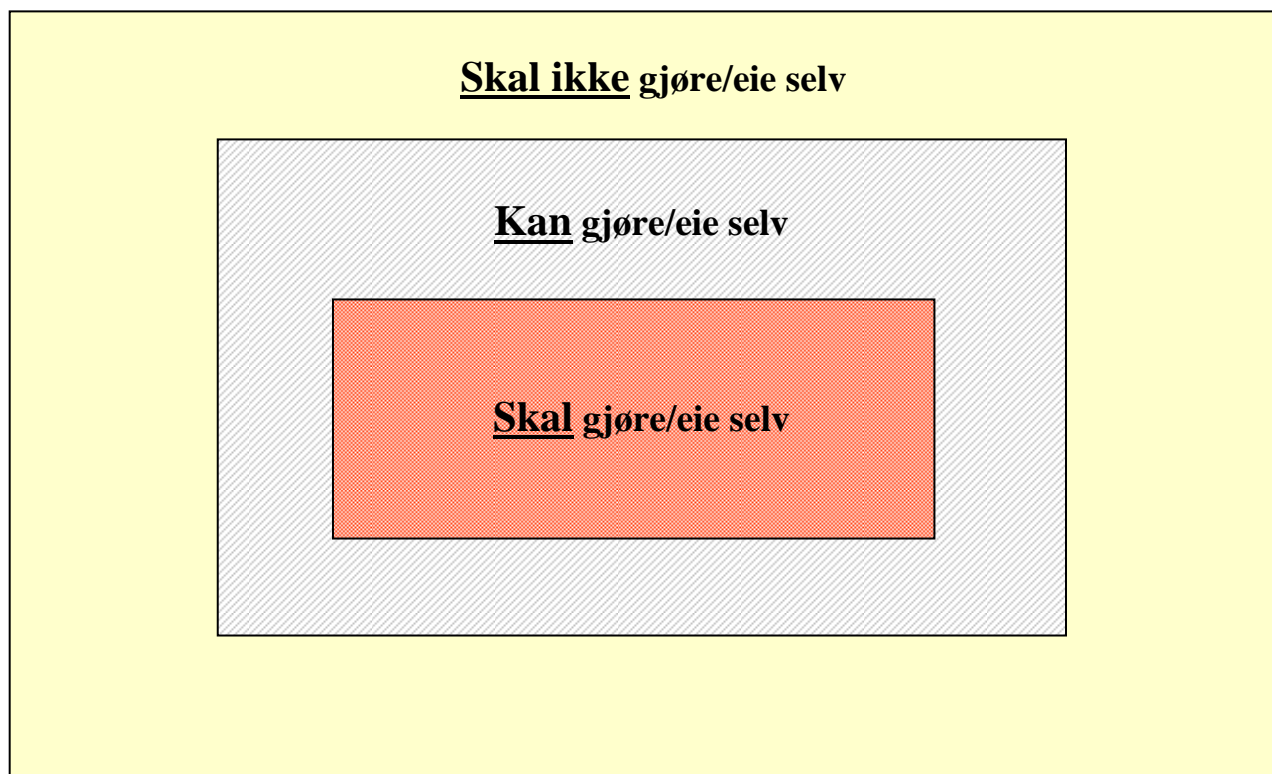


FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

# Beslutningsmodell

---



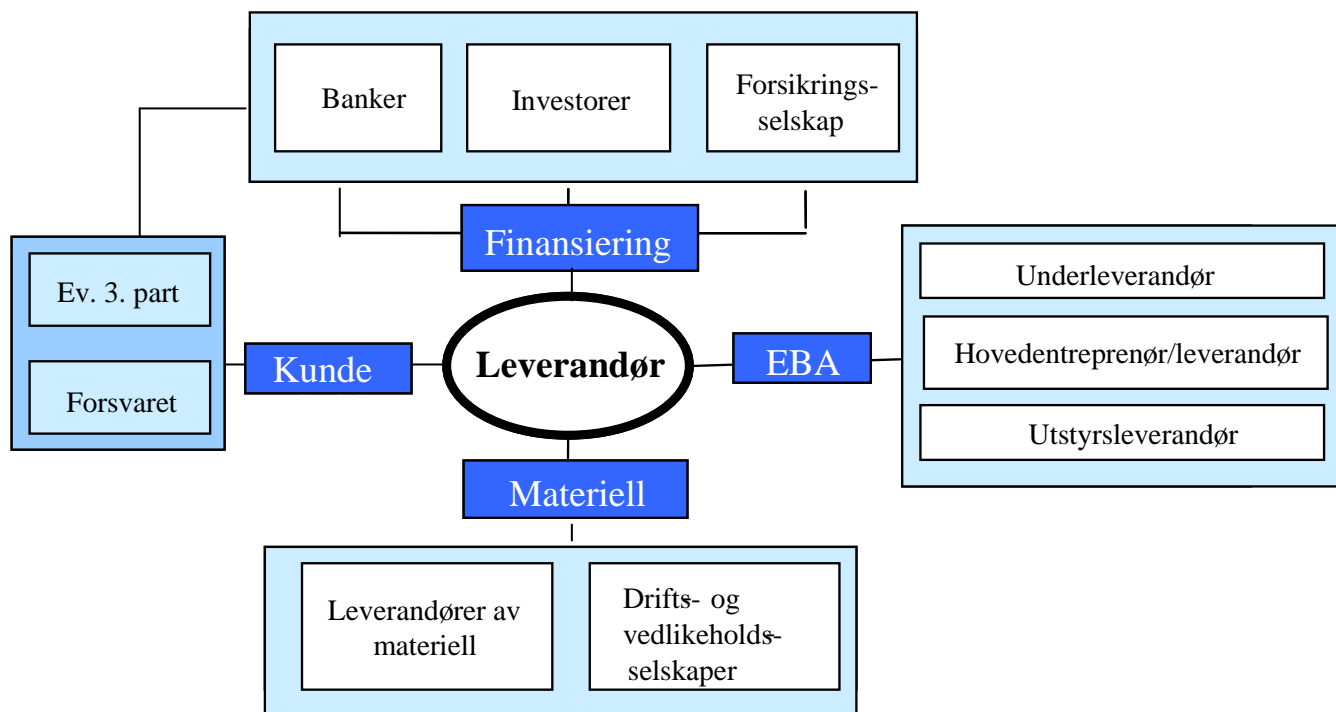


FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Prinsippskisse OPS/partneringarrangement

- Aktørene kan i prinsippet illustreres slik:





FORSVARSDPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Generelle særtrekk ved OPS/Partnering**

---

- Kapasitet fremfor plattform
- Sammenkobling av mange leveranser
  - ✓ Materiell, EBA, drift, finansiering
- Styring på resultater fremfor produksjonsprosesser
- Langsiktighet
- Fordeling av risiko
- Gjensidighet
- Tillitt
- Gjensidig utnyttelse av komparative fortrinn
- Finansiering (OPS)
- Omvendt kontantstrøm (OPS)
- Andre?



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Mulige effekter for forsvarssektoren**

---

- Økt ressursandel til operativ virksomhet
- Bedre utnyttelse av tilgjengelige ressurser
- Spesifisering av resultatkrav fremfor prosesser og tekniske krav
- Økt fleksibilitet
- Redusert risiko
- Tilgang til privat sektors kompetanse
- Kvalitetsforbedring av støttevirksomheten
- Tettere samarbeid med private aktører
- Helhetlig tilnærming
- Rom for innovasjon
- Holde tids- og budsjettammer



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Totaløkonomisk fordelaktig

---

- OPP skal være totaløkonomisk fordelaktig for Forsvaret.
- I begrepet “totaløkonomisk” legger FD de samlede kostnader og effekter for Forsvaret i et levetidsperspektiv.
  - I dette ligger alle direkte og indirekte kostnader **og nytte** knyttet til anskaffelser, drift, avhending og personell.
  - I tillegg må faktorer som evne til fokus på kjernevirksomhet, kvalitet, operativitet, leveransesikkerhet og fleksibilitet vektlegges for å få et riktig bilde av hva som er totaløkonomisk mest fordelaktig for Forsvaret.
  - Generelt vil de kostnadmessige aspekter veie tungt. For øvrig må vektleggingen av de ulike faktorer vurderes i hvert enkelt tilfelle.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Rammebetingelser

---

- Merkantile muligheter og begrensninger
  - OPP er underlagt de samme retningslinjer og prosedyrer som øvrig anskaffelsesvirksomhet
- Økonomiske forhold
  - Økonomisk sammenlikning på basis av nåverdianalyse
  - Hovedelementene i den økonomiske modellen for OPP
    - Forsvarets referansepris
    - Leverandørpris
    - Nåverdiberegninger
    - Sammenlikning av beste OPP-alternativ med Forsvarets referansepris.
- Personellmessige forhold
  - Medbestemmelse – HA med tilpasningsavtaler
  - Behov for OPP-kompetanse og ekstern støtte



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Innhold**

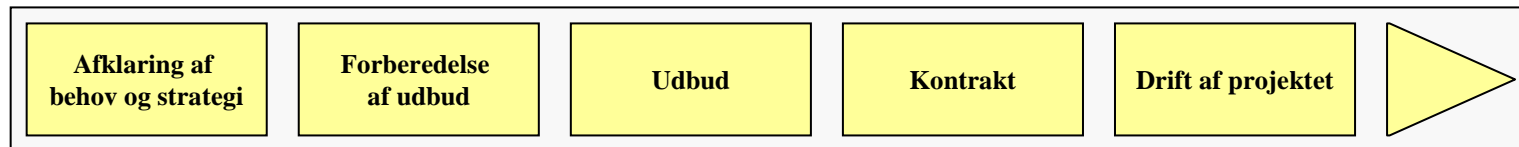
---

- Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- Generelt om OPP
- OPP-konseptet
- **Fra konsept til realitet i Forsvaret**
- Internasjonale erfaringer
- Kommisjonsrapport

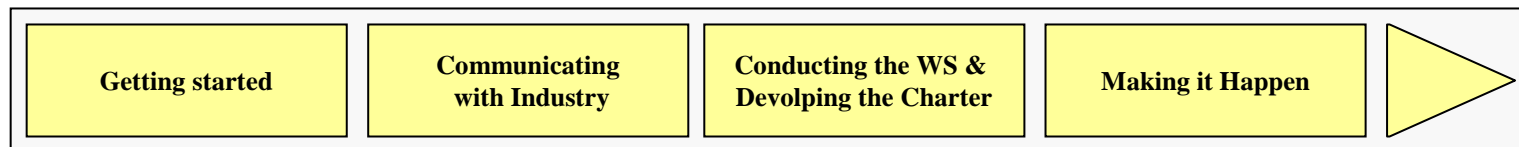
## Prosess

---

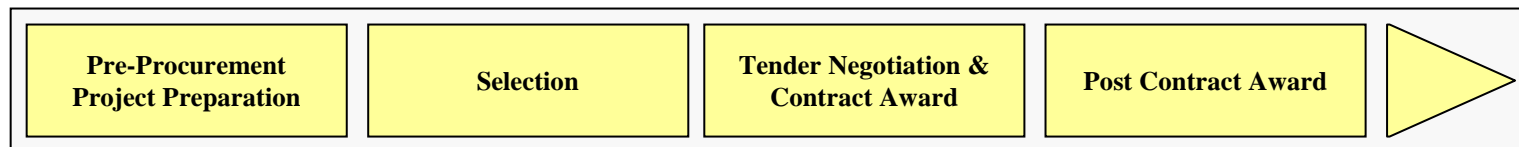
- Metode er utarbeidet i FD.
- Prosess Danmark



- Prosess US Army



- Prosess UK



Kilde: (1) Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP), Regeringen, januar 2004 (Danmark).  
(2) U.S. Army OSC Legal Office, desember 2003.  
(3) Graham Beal, PriceWaterhouseCoopers, desember 2003.



FORSVARSDPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Innhold

---

- Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- Generelt om OPP
- OPP-konseptet
- Fra konsept til realitet i Forsvaret
- **Internasjonale erfaringer**
- Kommisjonsrapport





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Internasjonale erfaringer med OPP

Land	Prosjekter
Storbritannia	1181
Irland	62
Italia	55
Nederland	40
Portugal	21
Finland	7
Spania	6
Sverige	6
Frankrike	3
Norge	3

+ Danmark, Oman, Canada, USA, Tyskland, Australia, Sør-Afrika, Indonesia, Tsjekkia, ...

Kilde: (1) Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP), Regeringen, januar 2004 (Danmark).  
(2) De nationale ministerier og andre institutioner samt "Project Tracker" ([www.privatefinance-i.com/trackers](http://www.privatefinance-i.com/trackers)).



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Erfaringer med OPP – Danmark**

---

- Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaper (OPP) utgitt av regjeringen i januar 2004.
- Bedre offentlig-privat arbeidsdeling.
- OPP – et instrument til å gå nye veier.
- OPP – ikke et mål i seg selv.
- OPP kan anvende på mange måter.
- Statlige pilotprosjekter:
  - Nytt magasin for Riksarkivet, Landsarkivet for Sjælland og Det Kongelige bibliotek.
  - Nytt fengsel i Øst-Danmark.
  - En rekke veiprosjekter.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Militære erfaringer med OPP – UK

---

- 46 signerte OPS/PFI-avtaler.
- 6 signerte partneringsavtaler
- £3,5 bn i investeringer fra privat sektor i Forsvaret.
- 37 OPS/PFI-prosjekter under vurdering.
- 21 partneringsprosjekter under vurdering.
- Opp til £12 bn potensielle investeringer.



Kilder: (1) James Thompson, DBSA, UK MOD.



FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Militære erfaringer med OPP – UK

---

- *Accommodation*; Boliger, hovedkvarter og forlegninger.
- *Infrastructure*; IT-systemer, satelittkommunikasjon, telekommunikasjon og vann.
  - Skynet 5; første OPS på militær satelittkommunikasjon, 15 år, £2,5 bn.
- *Equipment*; Fartøysvedlikehold, lufttankkapasitet, strategisk sjøtransport (RoRos), helikopterstøtte, transportkjøretøyer, støtte Tornado, +++
  - Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA); største PFI, 27 år, £13 bn.
  - 92 HET (Heavy Equipment Transport Vehicles), 20 år, £290 mill.
  - 6 RoRos fartøyer, 20 år, £200 mill.
  - 4 STSA (Short Term Strategic Aircraft); 7 år, £750 mill.
- *Training*; Treningstjenester, testing, evaluering +++
  - QinetiQ; 25 år, £5,6 bn.
- *Asset Development*; Vedlikeholdsfasiliteter for fly, tjenesteboliger +

Sources: (1) Jacques Vannier, CEO, Services Business Unit, EADS, March 2004.

(3) Graham Beal, PriceWaterhouseCoopers, December 2003.

(5) Rob Little, Director T&E Services, QinetiQ, March 2004.

(2) Paul Brewer, PriceWaterhouseCoopers, March 2004.

(4) Richard Armitage, Simmons&Simmons, March 2004.

(6) Brian Dewdney, DLO, UK MoD, March 2004.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Militære erfaringer med OPP – UK DLO**

---

- 14 kontrakter signert. 29 kontrakter under vurdering.
- Eksempler på PFI-prosjekter
  - Devonport naval base accomodation
  - RAF mail
  - Army mail
  - White fleet
  - Tri service materials handling service
  - Marine support to range & aircrew training
- Eksempler på partneringsprosjekter
  - Modernising warship maintenance
  - Chinook through life support
  - Tornado in service support.
  - Sea King integrated operational support
- Fremtidige muligheter; Estate rationalisation, supply chain rationalisation, procurement reform +



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Militære erfaringer med OPP

---

### ➤ US Army

- Mazda Southern California Distribution Center, \$1,2 mill per year.
- Army Federated Laboratory
- Long Beach Naval Station Land Lease, \$800.000 per year.
- Naval Base Norfolk Energy Vision
- Norfolk Port Facilities
- Soldier Housing
- Thayer Hotel, West Point
- Yuma Proving Ground Hotel
- Willoughby Housing Development
- Rader Imaging Technology
- Hot Weather Auto Test Track
- Eastern Harbor Crossing Development
- Advanced Simulation Projects
- Armament Retooling and Manufacturing Support (ARMS) Program
- Civil Reserve Aircraft Fleet Program

### ➤ Tyskland

- GFD – Air Target Services
- Herkules – Implementation and operation the needed technical platforms (IT & Communications) i Bundeswehr (10 years, 6,5 bn EURO).
- New Clothing Management Concept/German MOD (12 years).
- Catering
- Third party use of Bundeswehr properties
- Real estate management
- White Fleet
- Training & Education (intended)
- Logistics (intended)

Sources: (1) Chang et al. 1999, RAND, (2) Jacques Vannier, EADS, March 2004, (3) Jurgen Kieschoweit, CEO, BW Fuhrparkservice, March 2004, (4) Bruno Bröking, LH-Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft, March 2004 and (5) Ulrich Horsman, g.e.b.b, March 2004.



FORSVARSDEPARTEMENTET

Norwegian Ministry of Defence

## Militære erfaringer med OPP

---

- **Spain**
  - Air Defence Training/Navy.
  - CEL – The implementation and later operation and logistics services of a Combat Training Centre/Army.
- **Australia**
  - Patrol Boat Fleet
  - MoD Headquarters
- **France**
  - AVdef - Aerial services; Air Defence and Electronic Warfare Training, aerial surveillance.
  - Facilities Management
  - Helicopter school, Air tankers, White Fleet, Long transport, projected forces support (candidates).
- **Czech Republic**
  - Ammunition Storehouse Guarding
  - Catering
  - Liquidation of Redundant and Useless Ammunition
  - Itended: New MoD Building in Prague, facility services management of the new bases, basic training of pilots and build-up of new bases
- **Canada**
  - Air to air refuelling
  - Base support
  - Foreign military training
  - Army training Center
  - NATO flying training in Canada
  - Contracted flying training and support
- **South Africa**
  - Dock Yard/Navy
  - Office accommodation/Army
  - Hospitals/Health Services
  - City Airports/Air Force
- **NATO**
  - SALIS – Strategic Airlift Interim Solution (14 NATO countries)
- **Finland**
  - Military health care, catering services, maintenance services, IT-governance, payroll processes, financial administration, vehicle maintenance and logistics, transportation services, clothing services.

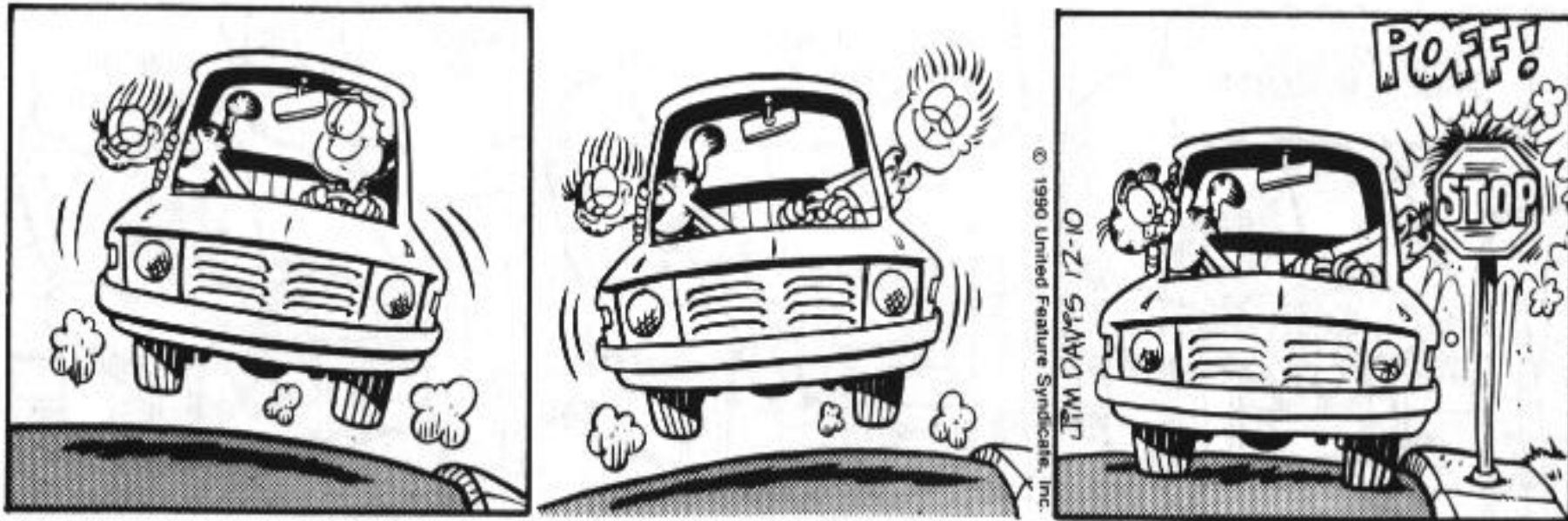
Sources: (1) Jacques Vannier, EADS, March 2004, (2) Tapani Rahko, Finnish Defence Forces, Defence Staff, March 2004, (3) John Nelson, Advisor, Finnish Defence Staff, March 2004, (4) Stephen Hallihan, Director General Strategic Change, March 2004, (5) Milan Dvorák, Czech Republic MoD, March 2004, (6) Paul Freiermuth, The French MoD's Internal Audit Group, March 2004, (7) Brigadier General Happy A Bhembe, South African Air Force, March 2004, (8) Paul Brewer, PriceWaterhouseCoopers, March 2004.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Hva som passer én, passer nødvendigvis ikke en annen!





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Utvalg av resultater og effekter av OPS/Partnering

- UK MOD: I gjennomsnitt gir OPS (PFI) 10% innsparing når sammenlignet med tradisjonell anskaffelse.
- UK: RAF Flight Simulators; 29%.
- UK: Strategic Sealift (RoRos): Alle 6 fartøyer i tjeneste, 20 måneder før planen.
- UK: HET (Heavy Equipment Transport Vehicles). 92 stk. I rute.
- UK: STSA. Tilgang til tjenesten 3 måneder før planen.
- UK: Tredjeparts inntektsmuligheter i RoRos og STSA.
- Store variasjoner innenfor offentlig sektor, fra 0% til 59%.

Sector	Health	Education	Prisons	Roads	Defence
Savings	4-8%	8-15%	11-14%	12-18%	20-30%



Sources: (1) Richard Dyton, Partner, Simmons&Simmons, December 2003, (2) James Thompson, DBSA, UK MoD, December 2003, (3) Richard Armitage, Simmons&Simmons, March 2004 and (4) KPMG, March 2003.



FORSVARSDPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Britiske erfaringer med styring av prosjekter**

---

- Den britiske riksrevisjonen, National Audit Office, feb 2003
  - Kan anvendelsen av OPP innenfor større prosjekter gi “mer verdi for pengene”?
  - Målt i forhold til om budsjetter og tidsplaner ble overholdt i OPP-prosjekter sammenlignet med tradisjonelt gjennomførte prosjekter
- Tid
  - 70% av prosjektene uten bruk av OPP var vesentlig forsinket.
  - Kun 24% av OPP-prosjektene var forsinket. Herav var 92% kun forsinket i opp til 2 måneder.
- Budsjett
  - 73% av prosjektene iverksatt uten OPP ble dyrere enn budsjettet.
  - Omvendt ble kun 20% av OPP-prosjektene dyrere enn budsjettet, hvorav størstedelen av disse fordyrelsene skyldes nye bestillinger fra offentlig side etter kontraktsinngåelsen.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Utvalg av resultater og effekter av OPS/Partnering

---

### ➤ Tyskland

- White Fleet. 175 mill EURO in reduced costs in 2003. Reduced age from 9,2 til 1,4 år. Procured 14.000 new ones. Estimate: 1,18 bn EURO etter 12 år.
- Apparel. 100 mill EURO in reduced costs in 2003. Estimate: 718 mill. EURO after 12 years.
- Third party use. Creates income.
- Catering. 320 mill EURO per year (413 facilities).

### ➤ US Army

- Long Beach Naval Station Land Lease. Income: \$800.000 per year.
- Mazda Southern California Distribution Center. Income: \$1,2 mill per year.
- Hand-Held Multi-Media Terminals. Reduced costs: \$1,656.230.
- Armament Retooling and Manufacturing Support (ARMS); Increased value for an Army asset and preserves it for military use.
- Yuma Proving Ground. Access to new assets and a share of the revenues.

Sources: (1) Ulrich Horsman, Managing Director, g.e.b.b, March 2004.

(2) Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs, Chang et al. 1999, RAND.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Utvalg av resultater og effekter av OPS/Partnering**

---

- KPMG-rapport til Nærings- og Handelsdepartementet
  - Har ennå ikke sett det fulle bildet av eventuelle kostnadsbesparelser.
  - UK viser mer kostnadseffektive tjenester sammenlignet med tradisjonell måte å anskaffe og drive tjenester.
  - Stor variasjon i besparelsene; fra 59% og ned til ingenting på enkeltprosjekter.
  - Størrelse på OPS-prosjektet syntes ikke viktig for besparelsen.
  - Gevinstene varierer mye med sektorene. Forsvarssektoren viser besparelser på 20-30%. Stort potensial for mer verdi for pengene og effektivisering i Forsvaret. Andre sektorer er sykehus, skoler, fengsel og veier.
  - Påregne 1% av den total utbyggingssummen i transaksjonskostnader når man har erfaringen. Transaksjonskostnadene i OPS var lavere enn ved tradisjonell anbudsutsetting av bygging og drift av infrastrukturanlegg.



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## **Innhold**

---

- Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- Generelt om OPP
- OPP-konseptet
- Fra konsept til realitet i Forsvaret
- Internasjonale erfaringer
- **Kommisjonsrapport**



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

## Kommisjonsrapport

---

- “Building Better Partnerships – The final Report of the Commission on Public Private Partnerships”
  - Resultatet etter to års arbeid (1999-2001) i Storbritannia.
  - Målet var å vurdere OPPs bidrag i forbindelse med å forbedre de offentlige tjenesters kvalitet og responsdyktighet.
- Prinsipper – betingelser for å lykkes med partnerskap
- Økonomi
  - 10-20% besparelser i PFI-prosjekter sammenlignet med Public Sector Comparator (PSC); internt sammenlikningsgrunnlag.
  - Fra 1994 ble ingen offentlige kapitalprosjekter godkjent med mindre PFI hadde vært vurdert.
  - Lessons Learned
- Praksis
  - Hvor passer det med OPP?
  - Kriterier for en partnerskapstilnærming
  - Hvordan skal offentlig sektor bli en bedre partner?



FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

# Spørsmål? Kommentarer? Skyt

---





FORSVARSDEPARTEMENTET

*Norwegian Ministry of Defence*

# Takk for oppmerksomheten!

*Svein-Erik Bakke*

E-mail: [svein.bakke@fd.dep.no](mailto:svein.bakke@fd.dep.no); [sbakke@mil.no](mailto:sbakke@mil.no)

Mobil: 90 84 51 78