|  |  |
| --- | --- |
|  |  |



**Konseptvalgutredning (KVU)prosjekt**

**«XXXX Prosjektnavn»**

**Skjerming av informasjon i dokumentet**

Det er utsteders ansvar at riktig hjemmel anvendes, og følgende hjemler er de mest vanlige:

Dokumentet kan unntas offentlighet (UO), eksempelvis på bakgrunn av konkurranse-/økonomiske årsaker eller skjermingsbehov etter sikkerhetsloven:

* *Unntatt offentlighet etter offentleglova: ofl § 13.1 jf. forvaltningsloven § 13.1.2*
* *Unntatt offentlighet etter offentleglova ofl § 21, jf sikkerhetsloven § 5-1*

For øvrig kan informasjonen i dokumentet graderes BEGRENSET eller høyere, og da skal dokumentet punktgraderes:

* *Gradert informasjon, unntatt offentlighet iht. sikkerhetsloven §§ 5-3 og 5-4, jf. offentleglova § 13, 1.ledd.*

Eventuelt så kan informasjonen skjermes med FORTROLIG eller høyere:

•*Unntatt offentlighet iht. Beskyttelsesinstruksen §§ 2 og 3 og offentleglova § 13, 1.ledd jf. forvaltningsloven § 13, 1.ledd*

Endringslogg for mal for Konseptvalgutredning

Dette er FDs endringslogg for KVU-malen. Loggen skal fjernes og erstattes med teksten.   
” Denne siden er blank” i den endelige versjonen som fremsendes.

Versjonsnummerering benyttes for å få en bedre sporing av de endringene som gjøres underveis i utarbeidelsen. Alle arkiverte dokumenter skal være påført versjonsnummer (v). Versjonsnummerering; Start på v 0.01, «*KVU»* (v 0.98) er gjenstand for eventuell ekstern kvalitetssikring og anbefalt KVU gis v 1.00. Dersom en allerede anbefalt KVU må skrives om, gis ny KVU v 2.0.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Versjon | Dato | Beskrivelse av endring | Godkjent av |
| 1.0 | 17.12.2019 | Ny mal for KVU | FD |
| 1.1 | 16.08.2022 | Forebyggende sikkerhet (kap. 3.2), og  synliggjøring av gjennomføringskostnader (kap. 7.2) | FD |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

*< Denne siden er blank >*

**Til deg som skal skrive konseptvalgutredning:**

Hensikten med konseptfasen er å skape en dokumentert og sporbar sammenheng fra et identifisert behov til valg av et alternativ, basert på en helhetsvurdering av den løsningen som best ivaretar samfunnets og forsvarssektorens behov gitt rammer og føringer fra FD. For å sikre dette skal Prinsix-mal for konseptvalgutredning (KVU) benyttes for å dokumentere grunnlaget, tilpasset prosjektets størrelse, kompleksitet og egenart. Likevel er denne malen er veiledende, du står fritt til å tilpasse dokumentet til din problemstilling. Denne malen er utviklet for å tilfredsstille utredningsinstruksen i staten og de erfaringer som er oppnådd i generell prosjektgjennomførings-teori. De aller fleste prosjekter skal dokumentere sine behov og mål, og velge mellom ulike alternative tilnærminger. Derfor er KVU nødvendig å gjennomføre for de fleste prosjekter, men små, enkle prosjekter kan gjøre dette vesentlig mer forenklet enn store, komplekse prosjekter med betydelig usikkerhet. Kat 1 prosjekter, som skal gjennom ekstern kvalitetssikring, må sikre at innholdet i denne mal er besvart utfyllende. Tekst i bokser er tips og eksempler som skal fjernes fra dokumentet, mens vanlig tekst er forslag som kan bli stående dersom det passer og du finner det hensiktsmessig.

Prosjekteier presiserer hvilke endringer og eventuelle forenklinger som kan gjøres i malene for det enkelte prosjekt.

Arbeidet med KVU skal ta utgangspunkt i mottatt oppdrag fra oppdragsgiver (ODG) til prosjekteier (PE). Hensikten med KVU er å skape en dokumentert og sporbar sammenheng fra et identifisert behov til et anbefalt konsept som, basert på en helhetsvurdering, er den løsningen som best ivaretar behovet, gitt rammer og føringer fra Forsvarsdepartementet (FD). Det er langt viktigere å besvare KVU-en helhetlig enn å bli for detaljert. Detaljering medfører unødig tidsbruk og helhetsforståelsen av problemstillingen tapes lett av syne.

PE iverksetter og har det overordnede ansvaret for utarbeidelsen av KVU. Bidragsytere vil være ulike miljøer innenfor forsvarssektoren som har fått i oppdrag å støtte PE med utarbeidelsen. KVU kan, ved siden av å være et sentralt beslutningsdokument, også være grunnlaget for ekstern kvalitetssikring.

For prosjekter med kostnadsramme over 1 mrd. kroner, inkl. mva., og som dermed utløser krav om ekstern kvalitetssikring, skal det gjennomføres en fullverdig samfunnsøkonomisk analyse iht. denne mal. Det betyr at alle virkninger av investeringsalternativene skal kartlegges, både i et samfunnsperspektiv og for brukeren av investeringen. Se «Veileder til konseptfasen - samfunnsøkonomisk analyse for investeringsprosjekter i forsvarssektoren» for gjennomføring av konseptfasen. Krav til ekstern kvalitetssikring gjelder dersom minst ett av alternativene som utredes i konseptfasen har en samlet anslått kostnadsramme for investeringskostnadene over terskelverdien. Ved utredning av programmer eller pakker som består av flere prosjekter eller tiltak som henger tett sammen, gjelder kravet til ekstern kvalitetssikring dersom programmet eller pakkens samlede anslåtte kostnadsramme overstiger terskelverdien.

Alternative konsepter som utredes i konseptfasen skal være prinsipielt ulike måter å dekke behovene og oppfylle målene på. Disse må ikke begrense seg til å være varianter over ett og samme hovedtema, selv om også slike variasjonsmuligheter innenfor det enkelte konsept bør belyses, men vise genuint forskjellige måter å oppfylle prosjektets formål på. Identifisering av konseptalternativer er en kreativ prosess som har som formål å sikre at alle reelle løsningsalternativer blir vurdert.

For Kat1 prosjekter avgjør Oppdragsgiver (ODG), FD, i samråd med Finansdepartementet, om det er nødvendig med konseptfasen for prosjektet eller om fasen kan hoppes over.

For Kat2-prosjekter er det prosjekteier (PE), etter mottatt oppdrag fra ODG som avgjør om og hvor omfattende konseptfasen skal være.

Bakerst i dokumentet finner du sjekklister for enkelte av kapitlene i KVU og i vedleggene. Disse sjekklistene skal slettes når KVU er ferdig utarbeidet.

# Sammendrag av dokumentet

Sammendragets hensikt er å gi en oppsummering av KVU-en til beslutningstaker. Det må derfor presentere i kortfattet form utførte vurderinger og anbefalinger i en form som gir en helhetlig forståelse av KVU-ens innhold.

Fokus skal være på hva som er problemet og hva vi vil oppnå. Hvilket tiltak som anbefales, hvorfor det anbefales (samfunnsøkonomisk lønnsomt?), samt kostnadene ved tiltaket.

Hensikten med prosjektet

Redegjør kort for prosjektets hensikt. Denne skal bygge på effektmålet, men ikke gjenta dette i detalj. Se også til behovsbeskrivelsen og resultatmålene slik at dette underbygger effektmålet og beskrivelsen av hensikten med prosjektet.

Prosjektets hensikt er …

**Behov**

Tekst ...

Mål

Tekst ...

*Samfunnsmål*

Prosjektets samfunnsmål er ...

*Effektmål*

Prosjektets effektmål er ...

*Resultatmål*

Prosjektets resultatmål er…

Krav

Tekst ...

**Vurderte alternative konsepter**

Kortfattet gjennomgang av alternativvurderingen og den samfunnsøkonomiske analyse.

| **Kostnadselement eks. MVA** | **Null-alternativet** | **Alternativ 1** | **Alternativ 2** | **Alternativ n** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Levetidskostnader (nåverdi)** | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| **Relativ standardavvik (%)** | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Anbefalt konseptalternativ

Det anbefalte alternativ er …

Kostnadsramme

Materiellprosjektets kostnadsramme (P85) er XX,xx mill. kroner, inkl. merverdiavgift.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Ekskl. mva.** | **mva.** | **Inkl. mva.** |
| **Materiellprosjektet** |  |  |  |
| Styringsramme (P50) |  |  |  |
| Usikkerhetsavsetning |  |  |  |
| Fratrukket reduksjoner og forenklinger |  |  |  |
| **Gjennomføringskostnader** |  |  |  |
| **Kostnadsramme Materiell (P85)** |  |  |  |
| **EBA-prosjektet** |  |  |  |
| Styringsramme (P85) |  |  |  |
| Usikkerhetsavsetning |  |  |  |
| Fratrukket reduksjoner og forenklinger |  |  |  |
| **Kostnadsramme EBA (P85)** |  |  |  |
| **Samlet kostnadsramme for investeringen** |  |  |  |

Alle tall er i 20XX-kroner.

Tidsplan

Prosjektets tidsplan (fra oppstart forprosjekt til terminering) er … Leveranser er planlagt i…

Driftskostnadskonsekvenser for materiell, eiendom, bygg og anlegg (EBA) og personell

Her skal forventede årlige driftskostnader for nytt materiell og EBA beskrives. Det er viktig at driftskostnadsøkninger eller -reduksjoner som følge av prosjektet beskrives. Endringer i personellkonsekvenser beskrives.

Prosjektet medfører følgende konsekvenser …

Usikkerhet

Hensikten med dette punktet er å gi beslutningstaker en kort redegjørelse for prosjektets mest kritiske usikkerheter, inkludert usikkerhet knyttet til utvikling av årlige driftskostnader.

Prosjektets mest kritiske usikkerheter er …

Føringer for neste fase

Hensikten med dette punktet er å gi beslutningstaker en kort redegjørelse for prosjektets føringer for neste fase.  
For EBA-prosjektet inngår gjennomføringskostnadene i forventet kostnad, mens for materiell prosjekter legges gjennomføringskostnaden til på kostnadsrammen (P85 - r&f), se kapittel 6.2

De viktigste føringene for forprosjektfasen er …

Prosjektet skal planlegges i forprosjektfasen slik at prosjektets kostnader ikke overskrider det økonomisk styringsmålet for forventet kostnad (P50) på kr XX,xx, inkl. mva.

Innhold

[Sammendrag av dokumentet 3](#_Toc112273644)

[1 Innledning 7](#_Toc112273645)

[1.1 Prosjektets formål 7](#_Toc112273646)

[1.2 Bakgrunn 7](#_Toc112273647)

[1.3 Oppdrag og sentrale føringer 7](#_Toc112273648)

[1.4 Rammebetingelser 7](#_Toc112273649)

[1.5 Forutsetninger 8](#_Toc112273650)

[1.6 Avgrensninger 8](#_Toc112273651)

[1.7 Forskning og utvikling 8](#_Toc112273652)

[2 Behov 9](#_Toc112273653)

[2.1 Problembeskrivelse 9](#_Toc112273654)

[2.2 Behovsanalysen 9](#_Toc112273655)

[2.3 Forebyggende sikkerhet (Security) 9](#_Toc112273656)

[2.3.1 Risikovurdering materiell (verdi-, trussel- og sårbarhetsvurdering) 10](#_Toc112273657)

[2.3.2 Risikovurdering EBA (verdi-, trussel- og sårbarhetsvurdering) 10](#_Toc112273658)

[3 Mål 11](#_Toc112273659)

[3.1 Samfunnsmål 11](#_Toc112273660)

[3.2 Effektmål 12](#_Toc112273661)

[3.3 Resultatmål 12](#_Toc112273662)

[4 Krav 14](#_Toc112273663)

[4.1 Klassifisering og prioritering av krav 14](#_Toc112273664)

[5 Mulighetsstudie 15](#_Toc112273665)

[5.1 Identifiserte alternativer 15](#_Toc112273666)

[5.2 Sortering av identifiserte alternativer 15](#_Toc112273667)

[5.3 Oppsummering av identifiserte alternativer 15](#_Toc112273668)

[5.3.1 Alternativer som utredes videre 15](#_Toc112273669)

[5.3.2 Alternativer som ikke utredes videre 15](#_Toc112273670)

[6 Alternativanalyse 16](#_Toc112273671)

[6.1 Vurdering av alternativer 16](#_Toc112273672)

[6.2 Prosjektets kostnads- og styringsramme 17](#_Toc112273673)

[7 Konklusjon og anbefaling 18](#_Toc112273674)

[7.1 Oppsummering av resultater og konklusjoner 18](#_Toc112273675)

[7.2 Anbefaling av konsept 18](#_Toc112273676)

[7.3 Forholdet til eksisterende og planlagt portefølje (avhengigheter) 18](#_Toc112273677)

[7.4 Føringer og forutsetninger for det videre arbeid 18](#_Toc112273678)

[8 Plan for videre arbeid 19](#_Toc112273679)

[8.1 Prosjektidentifisering 19](#_Toc112273680)

[8.2 Kritiske suksessfaktorer 19](#_Toc112273681)

[8.3 Ansvarsfordeling og organisering 19](#_Toc112273682)

[8.3.1 Fremdrift og videre organisering 19](#_Toc112273683)

[8.3.2 Sammenheng med andre eksisterende og planlagte prosjekter 20](#_Toc112273684)

[8.3.3 Overordnet aktivitets- og tidsplaner for prosjektet/-ene 20](#_Toc112273685)

[8.4 Kontrakts- og fremskaffelsesstrategi 21](#_Toc112273686)

[8.4.1 Fremskaffelsesstrategi 21](#_Toc112273687)

[8.4.2 Kontraktstrategi 21](#_Toc112273688)

[8.5 Interessenthåndtering 22](#_Toc112273689)

[8.6 Usikkerhet 22](#_Toc112273690)

[8.7 Prosjekteiers øvrige føringer for forprosjektfasen 23](#_Toc112273691)

[Referanser 24](#_Toc112273692)

[Styrende dokumenter 24](#_Toc112273693)

[Referansedokumenter 24](#_Toc112273694)

[Forkortelser 24](#_Toc112273695)

**Vedlegg**

Vedlegg A Behovsdokument

Vedlegg B Kravdokument

Vedlegg C Mulighetsstudie

Vedlegg D Alternativanalyse

Vedlegg E Driftskostnadsanalyse

Vedlegg F Logistikkdokument

(Eventuelt Vedlegg G Forsvarsindustriell vurdering (Ved behov))

Dette er de vanligste vedleggene til en KVU. Antall, omfang og innhold av vedlegg varierer fra prosjekt til prosjekt, og må tilpasses hver enkelt KVU. Første naturlige anledning til å avklare dette er i forbindelse med oppdragsavklaringsmøtet for prosjektet. Det kan forekomme behov for å lage flere vedlegg enn de som er listet her. Benevnelse og antall vedlegg justeres i forhold til de faktisk utarbeidede vedlegg, og alfa-nummereres i henhold til de faktiske vedlegg.

Generelt kan det vurderes om et vedlegg fysisk skal utarbeides eller ikke. Dersom innholdet i et vedlegg er lite så kan informasjonen tas inn i hoveddokumentet. Det er imidlertid viktig å opprettholde lesbarheten på hoveddokumentet.

# Innledning

## Prosjektets formål

Beskriv formålet med prosjektet og hvilken strategisk verdi prosjektet skal ha for samfunnet (kat 1-prosjekter) og/eller Forsvaret (kat 2-prosjekter).

EKSEMPEL: «Dette er en konseptvalgutredning (KVU) for «P6346 UVB-relaterte kapasiteter 2020-2050». Dokumentet er utarbeidet for å skape en tydelig og sporbar sammenheng fra behovsbeskrivelse til anbefaling av konsept, slik at beslutningstaker får et mest mulig objektivt beslutningsgrunnlag. Hensikten med konseptfasen av P6346 - UVB-relaterte kapasiteter 2020 - 2050 er å utrede behov for de kapasitetene undervannsbåt i dag ivaretar i tiden etter at dagens UVB-kapasitet utfases, og å finne det samfunnsøkonomisk sett beste alternativet for å ivareta dette behovet. I etterfølgende faser av prosjektet er hensikten å definere og fremskaffe en løsning innenfor de rammene konseptvalget gir, slik at de på beste måte kan dekke Norges behov for slike kapasiteter.»

Tekst …

## Bakgrunn

Dette underkapitlet skal gi leseren en generell innføring i prosjektets opprinnelse. Gi en kort oppsummering av viktige beslutninger som ligger til grunn for utarbeidelsen, med en kort gjentagelse av argumentene som lå til grunn for prosjektideen (PI).

Tekst …

## Oppdrag og sentrale føringer

Gjengi oppdragsgivers oppdrag og prosjekteiers utfyllende oppdrag.

Gjengi også sentrale føringer på politisk eller strategisk nivå for prosjektet, og eventuelle generelle føringer som setter rammer for prosjektet, eksempelvis fra konkrete, vedtatte styringsdokumenter, som det årlige iverksettingsbrevet (IVB) og IVB til langtidsplaner (IVB LTP).

Tekst…

## Rammebetingelser

Rammebetingelser er prosjekteksterne betingelser og begrensinger som er gitt av andre enn prosjekteier, og som prosjektet må forholde seg til. Dette kan være lover, forskrifter, standarder, sentrale føringer osv. Prosjektet vil i mange tilfeller kunne hente sentrale føringer fra etablerte behovs- og utviklingsplaner, langtidsdokumenter osv. Det skal utarbeides en oversikt over alle rammebetingelser som har, eller vil kunne få, innvirkning på prosjektets gjennomføring. Oppstillingen skal punktnummereres.

Tekst …

## Forutsetninger

Forutsetningene for gjennomføring av prosjektet må beskrives. Sjekk at forutsetningene er hjemlet i oppdraget, og at det for nye forutsetninger finnes annen dokumentasjon som underbygger forutsetningene.

List opp forutsetninger for omfanget av prosjektet/løsningen som ikke er rammebetingelser. Videre må forutsetning for alternativene beskrives. For eksempel leveranser fra andre prosjekter.

Etabler en punktnummerert liste over de forutsetninger som legges til grunn for prosjektet.

Eksempler på forutsetninger:

1. Det forutsettes at prosjekt XXXX realiseres iht. plan.
2. Det forutsettes at fremtidig styrkestruktur som beskrevet i LTP (ref.) legges til grunn
3. Spesielle føringer for gjennomføringen

Tekst …

## Avgrensninger

Beskriv hvilke avgrensninger som eventuelt ligger til grunn for løsningen og som er gitt i oppdragsdokumentet.

Eksempelvis kan avgrensningene angi hvilke forhold som skal vurderes og hvilke forhold som ligger utenfor problemløsningen. Avgrensning av omfang og detaljeringsgrad har ofte sammenheng med bakgrunnen for og hensikten med arbeidet, samt de ressurser som er tilgjengelige (f.eks. tid til rådighet). Avgrensning av problemstillingen kan være nødvendig for å unngå å vurdere tilgrensende forhold som man ikke finner nødvendig eller ønskelig å trekke inn i studien. Samtidig må man være på vakt mot å avgrense seg bort fra det essensielle i problemstillingen. Avgrensninger bør godkjennes av oppdragsgiver for å sikre at hensikten med arbeidet ivaretas.

Eksempel på avgrensninger:

1. Denne KVU omhandler kun behovet til Hæren. Behovet for øvrige forsvarsgrener dekkes av andre prosjekter.

Tekst …

## Forskning og utvikling

Underkapitlet skal redegjøre for studier og pågående forskning og utvikling som kan være av betydning for prosjektet. Nødvendig forskning og utvikling for fremskaffelse av en anbefalt løsning skal beskrives som en prosjektaktivitet som må gjennomføres, enten av FFI eller industrien.

FFI-prosjekt …

# Behov

Dette kapitlet beskriver behovet investeringen skal dekke. Behovet skal gjenspeile samfunnets og Forsvarets virkelige behov, og konsekvenser ved ikke å gjennomføre investeringen. Det er her viktig å referere til overordnede styringsdokumenter.

Dette kapitlet er en oppsummering av «Vedlegg A Behovsdokument». For små, enkle prosjekter kan behov beskrives kortfattet direkte i dette dokumentet.

Tekst …

## Problembeskrivelse

Dette underkapitlet skal inneholde et sammendrag av problembeskrivelsen som ble utført i behovsanalysen (vedlegg).

For å utnytte synergier fra ressurser og redusere tiden bør utarbeidelsen av problembeskrivelsen gjennomføres parallelt med at virksomheten (BA) gjennomfører risikoanalyse forebyggende sikkerhet i konseptfasen, ref. kapittel 2.3.

Tekst …

## Behovsanalysen

Underkapitlet skal oppsummere behovsanalysen ved å liste de behov som prosjektet har utledet å være grunnlag for prosjektet. Det prosjektutløsende behov skal også omtales, se vedlegg A - Behovsdokument.

Det skal videre orienteres om identifiserte og involverte interessenter og aktører.

Tekst …

## Forebyggende sikkerhet (Security)

Hensikten med kapitlet er å oppsummere hvilke forebyggende sikkerhetstiltak som virksomheten her iverksatt og som er planlagt, samt gi er arkivreferanse til gjennomførte/oppdaterte risikovurdering(-er) innen forebyggende sikkerhet og dokumentere angivelse av skjermingsnivå.

For mer informasjon om forebyggende sikkerhet se kunnskapsområde sikkerhetsledelse på PRINSIX.no:

Den operative forebyggende sikkerhet skal være beskrevet som del av problembeskrivelsen og behovet i vedlegg A. Virksomheten som er bruker av løsningen (brukeransvarlig) skal gjennomføre en risikovurdering som omfatter; verdi-, trussel- og sårbarhetsvurdering. Dette vil danne grunnlag for identifisering av mulige forebyggende sikkerhetstiltak samt å avklare om prosjektdokumentene skal graderes/skjermes. I tillegg vil virksomhetens risikovurdering innen forebyggende sikkerhet føringer for hvordan å håndtere informasjon til interessentene slik som i forbindelse med markedsundersøkelse/RFI, at dokumenter som skal til ekstern kvalitetssikring (EKS) og samarbeid med andre myndigheter i Konseptfasen. Ved utsendelse av en markedsundersøkelse (RFI) eller at dokumenter skal til ekstern kvalitetssikring (EKS) skal skjemaet «Angivelse av skjermingsnivå» fylles ut med utgangspunkt i gjennomført risikovurdering, og skjemaet skal sendes PA ved Industrisikkerhetskontor evt til S-kontoret i FD.

Underkapitellene nedenfor gir en oppsummering av virksomhetens risikovurdering innen materiell og EBA.

### Risikovurdering materiell (verdi-, trussel- og sårbarhetsvurdering)

Arkivreferanse til gjennomført risikovurderingen foretatt av bruker eller systemeiersystemeier (operativ forebyggende sikkerhet), samt oppsummering med angivelse av skjermingsnivå og konklusjon.

Tekst …

### Risikovurdering EBA (verdi-, trussel- og sårbarhetsvurdering)

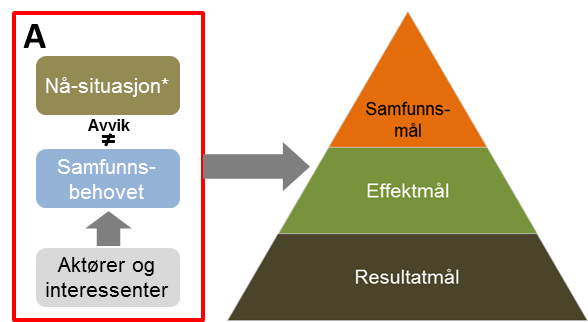
Arkivreferanse til gjennomført risikovurderingen foretatt av Forsvarsbygg (FB), samt oppsummering med angivelse av skjermingsnivå og konklusjon.

Tekst …

# Mål

Med grunnlag i behovsanalysen skal det defineres mål for prosjektet. Ettersom det ikke er et eget vedlegg som beskriver mål, skal utledningen og beskrivelsen av mål omtales i hoveddokumentet.

Målhierarkiet for prosjektet består av samfunnsmål, effektmål og resultatmål. De enkelte begrepene blir definert under hvert underpunkt.  
  
Det er viktig å utarbeide SMARTe mål; Spesifikke, Målbare, Akseptable, Realistiske og Tidsavgrensede. Det er et krav at helheten av mål skal være realistisk oppnåelig og at graden av måloppnåelse i ettertid kan verifiseres. I praksis innebærer dette at antallet mål må begrenses sterkt.

Samfunnsmålet er ikke direkte målbart, men understøttes av de mer målbare effektmålene. Således er samfunnsmålet indirekte målbart. Resultatmålene er mål prosjektorganisasjonen skal styre mot og innfri i fremskaffelsesfasen og når fremskaffelsesfasen er avsluttet og driftsfasen begynner. Resultatmålene inneholder minimum styringsmål for tid, kvalitet/ytelse og kostnad.  
  
Rent skjematisk kan målhierarkiet fremstilles slik:

**Figur 3-1** Målhierarkiet

Se for øvrig«Veileder til konseptfasen – Samfunnsøkonomisk analyse for investeringsprosjekter i forsvarssektoren»kapittel 3.

Tekst …

## Samfunnsmål

Samfunnsmål uttrykker en ønsket fremtidig tilstand for samfunnet som helhet. Samtidig er det viktig at samfunnsmålet ikke er så vidt at det ikke er relevant for løsning av prosjektets grunnleggende behov og det prosjektutløsende behov. Samfunnsmålet formuleres gjerne med utgangspunkt i politisk fastsatte mål og ambisjoner, og er ofte formulert på et overordnet nivå. Samfunnsmålet skal formuleres ut i fra eiers perspektiv og tydeliggjøre hvilken verdi tiltaket vil ha for samfunnet.

Samfunnsmålet fastsettes av FD.   
  
Etabler samfunnsmålet, og utarbeid deretter en kort beskrivelse av det.   
  
Det er viktig at samfunnsmålet knyttes opp mot de identifiserte grunnleggende behovene og eventuelle grunnleggende samfunnsbehov fra behovsanalysen. (Hvorfor trenger samfunnet denne investeringen, med sporbarhet til overordnet politisk dokumentasjon?) Samfunnsmål skal ikke være mer generelle enn at realiseringen til en viss grad kan tilbakeføres til prosjektet. Samtidig skal det være tilstrekkelig overordnet til at det gir en god begrunnelse for tiltaket og rom for vurdering av alternative konsepter.   
  
Ved behov kan samfunnsmålet suppleres med utfyllende kommentarer og eksempler for å sikre god forståelse.

Samfunnsmålet for prosjektet er …

## Effektmål

Prosjektets effektmål angis av oppdragsgiver (ODG) i oppdraget til prosjekteier (PE).

Effektmål angir den effekt prosjektet vil ha for brukerne (i denne sammenheng bør brukerne forstås som Forsvaret og ikke avdelingen som skal anvende løsningen) av kapasiteten når den er på plass, og er ofte uttrykt i form av kapasitet, regularitet, tidsbesparelse osv. Eksempel på et effektmål kan være «spesifikk evne til å beskytte seg mot fiendtlig ild fra våpen …» eller «oppnå vedlikeholdslokalitet og -kapasitet til 10 overvåkningsfly i full operativ virksomhet».

Effektmålene avledes av samfunnsmålet og besvarer hvilken virkning tiltaket vil ha. Det er viktig at effektmålene er spisset inn mot hvert enkelt investeringsprosjekt.

Effektmål må kunne knyttes direkte opp mot samfunnsbehovene og det definerte samfunnsmålet, samt gjenspeile det prosjektutløsende behovet. Ved behov kan effektmålene suppleres med utfyllende kommentarer og eksempler for å sikre god forståelse.

Effektmålene skal formuleres slik at de er kvalitativt og kvantitativt målbare. Effektmålene skal danne en rød tråd til kravene, også de krav som skal bidra til å redusere negative virkninger av tiltaket. Mål og krav må derfor utvikles i en iterativ prosess (etter hvert som man jobber med behov, mål og krav skapes en bedre forståelse av hva som er gode mål). Justering av effektmål avklares med ODG.

Effektmål for dette prosjektet er …

## Resultatmål

Det skal fremkomme hva som er prosjektets prioriteringer av resultatmålene tid, kostnad og kvalitet/ytelse. Hvis resultatmålene ikke påvirker alternativt konsept, bør resultatmålene og deres prioritet først utarbeides i forprosjektfasen. (Eksempelvis at prosjekteier har satt en absolutt tidsfrist på investeringen, så vil tid ha prioritet 1 og påvirke valg av alternativ).

Resultatmål er definert som styringsmål og angir de konkrete måltall og egenskaper som skal være oppnådd ved realiseringen av prosjektet. Resultatmål er alltid knyttet til kvalitet/ytelse, kostnad og tid, eventuelt supplert med andre relevante parametere, eksempelvis omdømme og helse/miljø/sikkerhet.

Særlig om tidsambisjonen:

For noen prosjekter kan det være hensiktsmessig å drøfte tidsambisjoner for ferdigstillelse av investeringen. Formålet med dette er å analysere de positive effektene av å utsette eller fremskynde en investering. Dette gjelder særlig prosjekter der en utsettelse i tid vil kunne gi store økonomiske besparelser eller muliggjøre et alternativt bedre konsept (for eksempel på grunn av teknologisk utvikling).

Prosjektet skal ha sterkt fokus på at resultatmålene skal nås, i prioritets rekkefølge, og derfor er det viktig at de er målbare.

Resultatmål for prosjektet er …

Tabell ‑ Eksempel på prioritering av resultatmål (forenklet)

|  |  |
| --- | --- |
| **Prioritet** | **Resultatmål** |
|
| 1 | Tid |
| 2 | Kostnad |
| 3 | Kvalitet/Ytelse |

# Krav

Det overordnede kravdokumentet, eget vedlegg, beskriver de kravene som skal legges til grunn ved valg av konsept. Dokumentet bygger på de behov som er beskrevet i behovsanalysen og målsetninger som er utarbeidet i målkapitlet. Referanser til relevante overordnede styringsdokumenter som kan være drivende for kravutviklingen skal inkluderes. Kravene skal klassifiseres som enten skal-krav eller bør-krav, hvor skal-krav må være oppfylt for at et alternativ skal være relevant. Antall skal-krav bør være få i antall, og de skal være svært godt begrunnet.

Dette kapitlet er en oppsummering av «Vedlegg B - Overordnet kravdokument». For små prosjekter kan krav listes i tabell her i hoveddokumentet, uten vedlegg.

Tekst …

## Klassifisering og prioritering av krav

I dette underkapitlet skal alle krav listes, ref. tabell 3-2 «Vedlegg B Overordnet kravdokument».

Tekst …

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Krav** | **Vekt** | **Begrunnelse** | **Kravstiller** |
| 1.1 | Skal-krav 1 |  |  |  |
| 1.2 | Skal-krav 2 |  |  |  |
| 1.n | Skal-krav n |  |  |  |
| 2.1 | Bør-krav 1 | xx % |  |  |
| 2.2 | Bør-krav 2 | xx % |  |  |
| 2.n | Bør-krav n | xx % |  |  |

Tabell ‑ Klassifisering og prioritering av krav

# Mulighetsstudie

Mulighetsstudien utarbeides basert på behovene og målene som har blitt dokumentert. Gjengi hovedkonklusjonene fra vedlegg C - Mulighetsstudie.

Mulighetsstudien skal studere mulighetsrommet og finne konseptuelt forskjellige måter å løse problemet på. I et prosjekt som består av et system av delsystemer og hvor delsystemene tilfredsstiller ulike deler av kravene, er det et mulighetsrom innen hvert av delsystemene og hvordan disse settes sammen i en helhetlig løsning.

## Identifiserte alternativer

List opp alle identifiserte alternativer, også de som av en eller annen grunn ikke tilfredsstiller skal-kravene eller som ikke vurderes som gjennomførbare.

## Sortering av identifiserte alternativer

Gi overordnet sammenfatning av analysen som er foretatt i vedlegg C – Mulighetsstudie for å kunne sortere og prioritere hvilke alternativer som skal tas med videre.

## Oppsummering av identifiserte alternativer

### Alternativer som utredes videre

### Alternativer som ikke utredes videre

# Alternativanalyse

Hensikten med alternativanalysen er å vurdere hvor godt de ulike alternativene oppfyller mål og krav. I tillegg skal det synliggjøres virkninger, totalkostnader og usikkerheter, sammenstilt i en samfunnsøkonomisk analyse. Til sammen utgjør disse analysene grunnlaget for anbefaling av konsept.

Dette kapitlet er en oppsummering av «Vedlegg D Alternativanalyse» og «Vedlegg E Driftskostnadsanalyse».

Tekst …

## Vurdering av alternativer

Alternativanalysen skal som minimum inneholde nullalternativet og minst to andre konseptuelt ulike alternativer. I dette underkapitlet skal alternativene, som er valgt utredet, sammenstilles i tabellen nedenfor. Dette innebærer å synliggjøre oppfyllelse av ikke-prissatte nyttevirkninger, øvrige virkninger, prissatte virkninger og usikkerhet som alle inngår i analysen:

- Ikke prissatte nyttevirkninger er den nyttevirkninger som oppfyller den ønskede, overordnede effekt med tiltaket for forsvarssektoren. Er de ikke prissatte nyttevirkninger hensiktsmessig vurdert vil det alternativet med høyest samlet score være det beste alternativet for å oppfylle samfunns- og effektmålene.

*- Øvrige virkninger* er virkninger som ikke har en tydelig effekt på oppnåelsen av effektmålene, men som likevel bør inkluderes og vurderes i samfunnsøkonomisk analyse. Disse virkningene skal også tillegges vekt i en samlet vurdering.

- *Samfunnsøkonomisk lønnsomhet* skal vurderes for hvert alternativ ved å sammenstille kostnader og virkninger. Både prissatte og ikke-prissatte virkninger av alternativene skal inngå i den samlede vurderingen.

- *Usikkerhet*. Dersom usikkerheten er høy, kan det være hensiktsmessig å velge et alternativ med høyere kostnader og/eller levere antatt nyttevirkning, men med lavere grad av usikkerhet.

I tillegg synliggjøres eventuelle fordelingsvirkninger og skattekostnad.

Tekst …

Tabell ‑ Sammenstilling av alternativer

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Oppsummeringstabell**  *Verdsatte virkninger år n til n (Analyseperiode)*  *Alle tall i mill. kroner år n* | **Null-alternativet** | **Alternativ 1** | **Alternativ 2** | **Alternativ n** |
| **Ikke-prissatte virkninger:** |  |  |  |  |
| Kravvirkninger oppsummert (*vektet og scoret*) | 0 | -2 | 1 | 2 |
| **Øvrige virkninger:** |  |  |  |  |
| Påvirkning miljø *(eksempel)* | 0 | -2 | 0 | -4 |
| Næringsmessige forhold *(eksempel)* | 0 | -1 | +1 | -3 |
| Forsvarets omdømme *(eksempel)* | 0 | +1 | -3 | -2 |
| *Virkning n* | 0 | 0 | +1 | -4 |
| Usikkerhet (kvalitativ) | Lav | Kritisk | Høy | Moderat |
| Sensitivitet (for endringer i forutsetninger) | Ubetydelig | Stor | Svært stor | Moderat |
| Fleksibilitet (realopsjon) | Ubetydelig | Lav | Moderat | Moderat |
| **Prissatte virkninger:** |  |  |  |  |
| Levetidskostnader (nåverdi, ekskl. MVA) | 400 | 800 | 1200 | 1500 |
| Relativt standardavvik (%) | 10 % | 20 % | 30 % | 40 % |
| **Samlet vurdering/anbefaling** | 1 | 4 | 3 | 2 |
| Fordelingsvirkninger | Ubetydelige | | | |
| Skattekostnad | 0 | 56 | 50 | 50 |

## Prosjektets kostnads- og styringsramme

I vedlegg E gjennomføres kostnads- og usikkerhetsanalysen. Det økonomiske styringsmålet skal fastsettes som fastsatt kostnadsramme (P50) for samlet investeringskostnad, og usikkerheten skal synliggjøres ved å oppgi anslag for P85. For EBA-prosjektet inngår gjennomføringskostnadene i grunnkalkylen som en del av forventet kostnad. For materiellprosjekter legges de PA-relaterte gjennomføringskostnader (post 01) til på kostnadsrammen (P85 - r&f), mens eksempelvis Leverandørenes gjennomføringskostnader belastes post 45 og inngår i grunnkalkylen.

Forventet kostnad og kostnadsrammen for investeringskostnadene skal fremkomme for de ulike alternativene. Oppsummer her resultatene derfra, for det enkelte alternativ.

Materiellprosjektets kostnadsramme (P85) er XX,xx mill. kroner, inkl. merverdiavgift.

Tabell ‑ Oppsummering av kostnads- og usikkerhetsanalysen.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Alternativ 0** | | **Alternativ 1** | | **Alternativ 2** | |
| **Kostnader** | **Ekskl.  MVA[[1]](#footnote-1)** | **Inkludert MVA** | **Ekskl.  MVA[[2]](#footnote-2)** | **Inkludert MVA** | **Ekskl.  MVA[[3]](#footnote-3)** | **Inkludert MVA** |
| **Delprosjekt materiell** |  |  |  |  |  |  |
| **Grunnkalkyle (GK)** | 0,0 |  |  |  |  |  |
| Uspesifiserte kostnader |  |  |  |  |  |  |
| **Basiskostnad (MK)** | 0,0 |  |  |  |  |  |
| Forventet tillegg (FT) |  |  |  |  |  |  |
| **Forventet kostnad (P50)** | 0,0 |  |  |  |  |  |
| Usikkerhetsavsetning (UA) |  |  |  |  |  |  |
| Fratrukket reduksjoner og forenklinger(r&f) **[[4]](#footnote-4)** | -0,0 |  |  |  |  |  |
| Gjennomføringskostnader, materiell(G1760) | **0,0** |  |  |  |  |  |
| **Kostnadsramme (P85+gjennomføringskostnad – reduksjoner og forenklinger)) delprosjekt materiell** |  |  |  |  |  |  |
| **Delprosjekt EBA** |  |  |  |  |  |  |
| **Grunnkalkyle, inkl gjennomføringskostnad (GK)** |  |  |  |  |  |  |
| Uspesifiserte kostnader |  |  |  |  |  |  |
| **Basiskostnad** |  |  |  |  |  |  |
| Forventet tillegg |  |  |  |  |  |  |
| **Forventet kostnad (P50)** |  |  |  |  |  |  |
| Usikkerhetsavsetning (UA) |  |  |  |  |  |  |
| Fratrukket reduksjoner og forenklinger |  |  |  |  |  |  |
| **Kostnadsramme, delprosjekt EBA EBA, (post 44, 47,48) (P85-reduksjoner og forenklinger)** |  |  |  |  |  |  |
| **Prosjektets samlede kostnadsramme** |  |  |  |  |  |  |

# Konklusjon og anbefaling

Dette kapitlet skal konkludere om anbefalt(e) konsept(er).

## Oppsummering av resultater og konklusjoner

Dette underkapitlet skal inneholde en samlet oppsummering av resultater og konklusjoner. Denne skal være konsistent og basere seg på tidligere analyser.

Eksempelvis bør det vedlegges en samlet vurdering/rangering av de ulike alternativene.

Tekst …

Tabell ‑ Samlet rangering av alternativene

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nullalternativet | Alternativ 1 | Alternativ 2 | Alternativ 3 |
| **Samlet rangering** |  |  |  |  |

## Anbefaling av konsept

Det skal legges frem et anbefalt alternativ med begrunnelse for valget. Den anbefalte løsningen gis basert på en helhetsvurdering av alternativenes oppfyllelse av krav (kravvirkninger), øvrige virkninger og prissatte virkninger (totalkostnadene), i tillegg til usikkerhetsvurderinger.

En anbefaling skal være godt fundert i de ulike analysene og de underliggende grunnene for valget skal være beskrevet i detalj.

Tekst …

## Forholdet til eksisterende og planlagt portefølje (avhengigheter)

Tekst …

**Tabell 7‑2** Grensesnitt til eksisterende og planlagt portefølje (forenklet)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Prosjekt** | **Avhengigheter/grensesnitt** | **Ansvarlig(e) aktør(er)** |
| X | Må være gjennomført før oppstart av prosjekt X | FD |
| Y | Prosjekt Y er et konkurrerende prosjekt | FD |

## Føringer og forutsetninger for det videre arbeid

Er det forutsetninger knyttet til gjennomføring av den anbefalte løsningen? Eller er det beslutninger som må tas for at denne er gjennomførbar? Forutsetninger må være klare og entydige, og konsekvenser ved bristende forutsetninger må beskrives kort.

Hvis det forutsettes at det må gjennomføres etterfølgende prosjekter for at tiltaket skal ha tilfredsstillende operativ effekt må den forutsetningen være tydelig beskrevet.

Tekst …

# Plan for videre arbeid

Hensikten med dette kapitlet er å sikre realisering av anbefalt konsept. Kapasiteten realiseres gjennom en identifisering i prosjekter knyttet til anbefalt konsept.

Tekst …

## Prosjektidentifisering

Konseptet skal realiseres ved gjennomføring av følgende prosjekter:

- Prosjekt 1

- Prosjekt 2

- Prosjekt n

Det enkelte prosjekt skal så langt mulig defineres med hensyn til omfang og eventuelt i forhold til andre prosjekter, pågående eller planlagte.

Tekst …

## Kritiske suksessfaktorer

I alle investeringsprosjekter vil det være visse faktorer som er mer kritiske enn andre for at prosjektet skal lykkes med å oppnå de etablerte målene. Med kritiske suksessfaktorer menes faktorer som er vesentlige for suksess i det spesifikke prosjektet.

Suksessfaktorene kan være kvantitative eller kvalitative. Det skal utarbeides en liste over de kritiske suksessfaktorene for investeringen. Listen skal presenteres i prioritert rekkefølge. Det bør innarbeides rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene.

Eksempel: Leverandørs kapasitet, Høy arkitektkompetanse i prosjektet

De kritiske suksessfaktorer kan ikke endelig konkluderes før resten av KVU-en er gjennomarbeidet.

Tekst …

Tabell ‑ Prioritering av kritiske suksessfaktorer

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Prioritering** | **Kritisk suksessfaktor navn** |
|  |  |  |
|  |  |  |

## Ansvarsfordeling og organisering

Fokus er fra det tidspunkt KVU er godkjent og videre gjennom én eller flere sentrale styringsdokumenter (SSD).

Tekst …

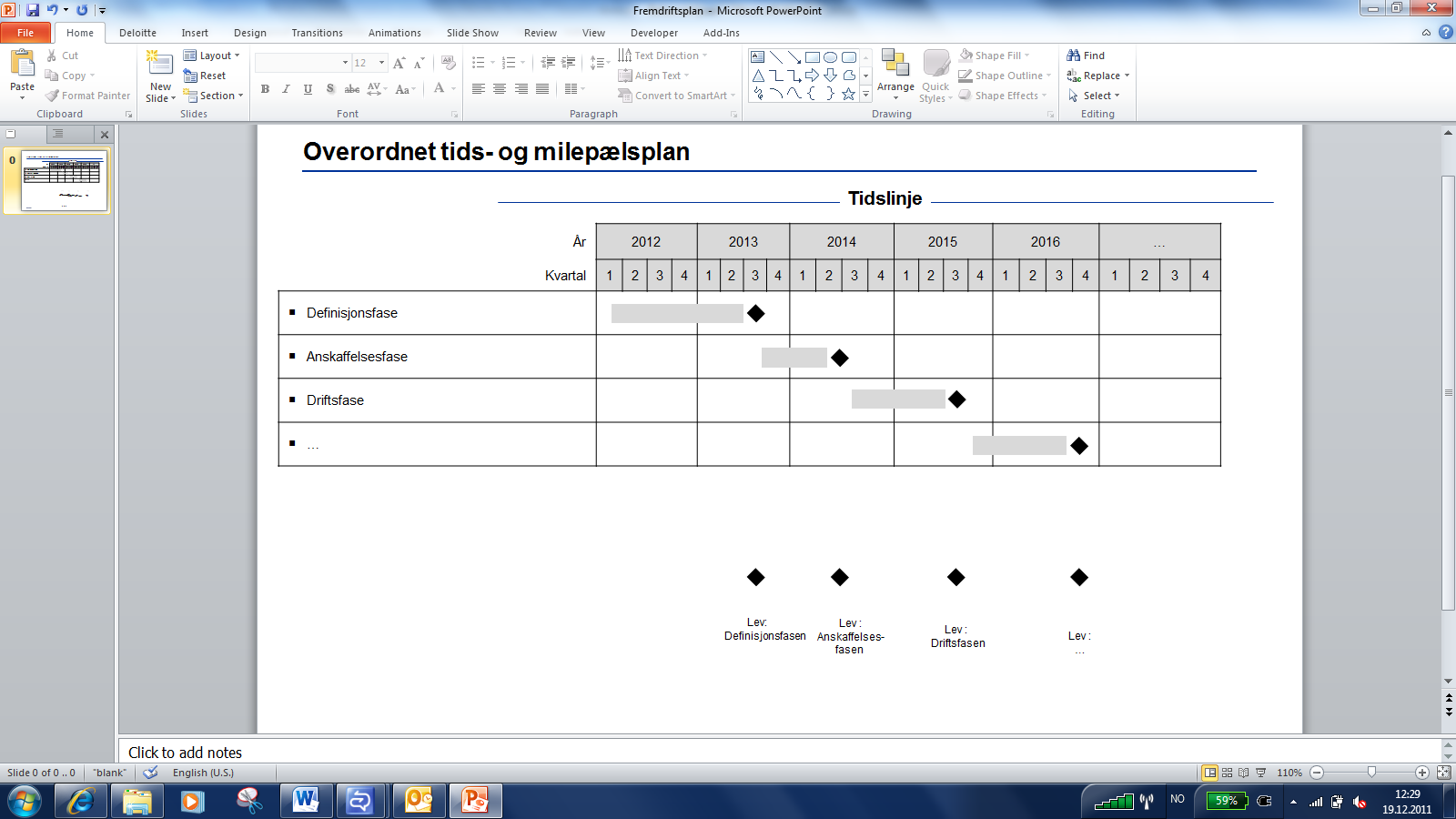
### Fremdrift og videre organisering

Beskriv overordnet organisering med oppdragsgiver, prosjekteier, prosjektansvarlig og brukeransvarlig. Beskriv også prosjektets organisasjon fra prosjektleder og ned for gjennomføring av forprosjektet. Med et organisasjonskart og ressursbelastningstabell.

Sett inn en fremdriftsplan, planlagt slik at dette kan være beslutningsgrunnlag for iverksetting av forprosjektfasen. Forprosjektfasen skal planlegges i detalj med framdriftsplan og organisering. Det er svært viktig for å lykkes med prosjektet at det er tilstrekkelig bemannet og komprimert i tid. Rett kompetanse er viktig og kompetansebehovet for forprosjektfasen må derfor beskrives.

Øvrige faser planlegges overordnet mht. framdrift og organisering.

Det er viktig å vurdere prosjektets behov for kompetanse.

Tekst …

Figur 8‑1 Fremdriftsplan

### Sammenheng med andre eksisterende og planlagte prosjekter

Prosjektet skal koordineres med andre beslektede pågående og planlagte prosjekter. Ansvaret for en slik koordinering tilligger primært FD i henhold til investeringskonseptet, men det kan være behov for både faglig og framdriftsmessig koordinering mellom andre, tilgrensende prosjekter. Dette må løses på utførende nivå. Beskriv kort spesielt relevante prosjekter for dette prosjektet. Hvordan er de økonomiske rammebetingelsene for de beslektede prosjekter?

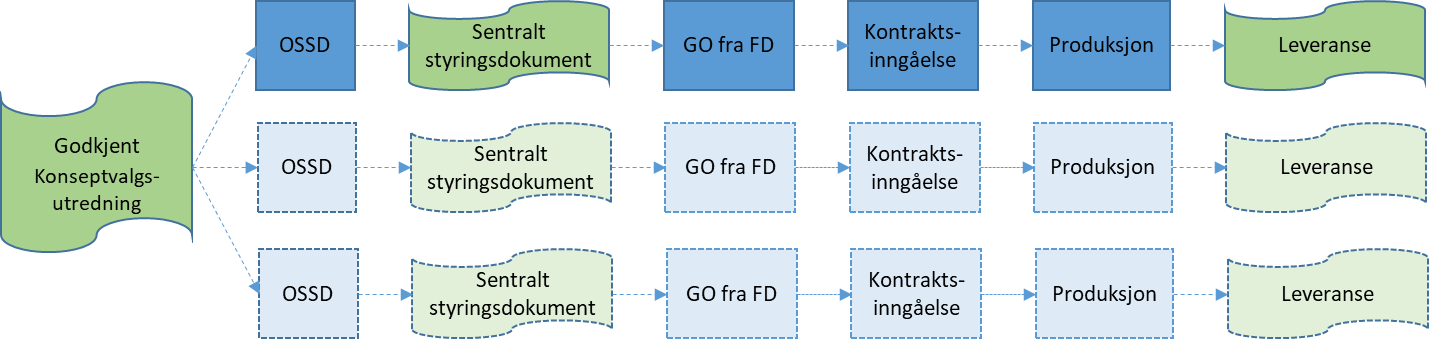
Det skal beskrives hvordan prosjektene henger sammen og fases i forhold til hverandre for å oppnå god realisering.

Tekst …

### Overordnet aktivitets- og tidsplaner for prosjektet/-ene

Tidsplan for videre arbeid etter KVU.

En KVU kan lede ut i flere prosjekter.



Utarbeid en overordnet oversikt som viser sentrale beslutningspunkter og ledetid for eventuell fremskaffelse av kapasitet/-er. Dette kan være i form av et Gantt-diagram, tabell, eller tidslinjal.

**TIPS:** Mulige milepæler for hvert prosjekt kan være:

- Sentralt styringsdokument (SSD nr. 1), KS 2 av SSD nr. 1

- Godkjenning av SSD nr. 1

- SSD nr. 1 inn i Stortingsproposisjon (Prop.X S)

- GO fra FD eller PE

- FMA kontraktsforhandler

- Valg av leverandør

- Kontraktsinngåelse

­- Fremskaffelse av kapasitet

- Leveranse, overgang til drift

Tekst …

## Kontrakts- og fremskaffelsesstrategi

### Fremskaffelsesstrategi

Det skal foretas en forsvarsindustriell vurdering i konseptfasen for å avklare om dette får betydning for prosjektets videre forløp. Den forsvarsindustrielle vurdering skal være en kortfattet og overordnet vurdering av om prosjektet tilhører de områder det er vurdert som viktig for nasjonen å besitte forsvarsindustriell kompetanse av hensyn til forsvarets behov. Det er FD som skal gjennomføre denne for prosjektet.

Derfor er det viktig å først ta stilling til hvilket anskaffelsesregelverk prosjektet må følge. Regelverksvalget påvirker de valgmuligheter som prosjektet har i fremskaffelses- og kontraktstrategien. Det skal derfor i dette underkapitlet entydig fastslås og begrunnes hvorvidt anskaffelsen følger:

* lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA)
* lov og forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser (LOA/FOSA)

- om anskaffelsen kan unntas FOA/FOSA men ikke LOA

(jf. FOA/FOSA § 1-3, 2. og 3. ledd)

* om anskaffelsen kan unntas fra regelverket om offentlige anskaffelser med hjemmel i LOA § 3, jf. EØS-avtalens artikkel 123, og anskaffelsen gjennomføres i sin helhet etter ARF del 5. Dersom en slik vurdering er gjort i forbindelse med den næringsstrategiske analysen, skal det refereres til denne analysen. Bruk av denne unntakshjemmelen må kunne forsvares ut fra nasjonale sikkerhetsinteresser og disse må beskrives.

Hvis prosjektet vil omfatte flere separate anskaffelser skal det, hvis mulig, angis regelverksanvendelse for de enkelte anskaffelsene.

Den forsvarsindustrielle vurdering dokumenteres i eget vedlegg F – Forsvarsindustriell vurdering. Prosjektet må påse at FD involveres og avgir sin vurdering her.

Hvis vurderingen tilsier en involvering av forsvarsindustrien representert ved en eller flere leverandører i forprosjektfasen, må konklusjonen på dette være presis, slik at det blir en klar føring for gjennomføring av forprosjektfasen.

Tekst …

### Kontraktstrategi

Prosjektet bør vurdere om og eventuelt hvordan man skal involvere mulige leverandører i det videre arbeidet med SSD. For alternativer med en vesentlig involvering av leverandører i forprosjektfasen bør kontraktstrategien utvikles så langt som praktisk mulig her. For øvrige begrunn vurderingen og gå videre til neste delkapittel.

I de tilfellene der leverandører ikke bør involveres før etter SSD, er en detaljering i KVU ikke hensiktsmessig, og detaljeringen gjøres i SSD. I slike tilfeller er det tilstrekkelig å drøfte momentene som taler for og imot en sen involvering av leverandører.

Valg av kontraktstrategi handler i stor grad om det er oppdragsgiver eller leverandør som bærer usikkerheten i leveransen. Leverandør tar seg normalt betalt for å stå ansvarlig for usikkerheten i kontrakten, men dette kan være likevel være hensiktsmessig for kunde.

Momenter som bør belyses og påvirker valg av kontraktstrategien er:

* Prosjektets mål og særlig prioritering av resultatmål; tid, kostnad, kvalitet. Dette kan påvirke valg av kontraktformat. Er kostnad høyt prioritert og til en gitt ramme, kan fastpris være hensiktsmessig, som et eksempel.
* Prosjektets rammebetingelser; ligger det noe i rammebetingelsene som påvirker valg av strategi?
* Eierens kompetanse og kapasitet?
* Leveransens tidsplan; en stram tidsplan påvirker muligheten for samspill mellom kunde og leverandør, og kontraktformatet må tillate raske beslutningsprosesser og eventuelt økt frihet for leverandør, basert på kundens viktigste funksjonelle og ev. tekniske krav.
* Vurdering av markedet: Få tilbydere krever kontraktsmessige tiltak for å unngå overprising. Hvordan er markedets kompetanse knyttet til denne leveransen? Hvordan er leverandørenes generelle evne til å håndtere usikkerhet (økonomisk sterke). Leverandørens evne til å håndtere grensesnitt?
* Usikkerheter i prosjektet som påvirker valg av kontraktsform.   
  Eksempel; er brukerens funksjonelle krav godt formulert og sikre, eller vil det pågå en modning av brukerens behov og krav mens utviklingen pågår. Er det rammebetingelser for prosjektet som kan endre seg, og som krever fleksibilitet i kontraktsforholdet?

Basert på disse og ev. andre momenter bør alternative kontraktstyper og betingelser drøftes, herunder bruk av insentiver etc. For å sikre seg en god forhandlingsposisjon, bør drøftingen skilles ut i undervedlegg og holdes unntatt offentlighet fram til kontraktsinngåelse (internt saksforberedelse).

Conceptprogrammets veileder nr.7 – Kontraktstrategi kan være nyttig å lese: https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1263838555/Veileder\_nr7\_kontraktstrategi.pdf

Tekst ...

## Interessenthåndtering

Basert på interessentanalysen i kapittel 2 og «Vedlegg A Behovsdokument», utarbeides en interessentstrategi og kommunikasjonsplan.

Tekst …

## Usikkerhet

Basert på «Vedlegg D - Alternativanalyse» beskrives vesentlige kommersielle og leveransemessige usikkerheter som åpenbart hefter ved valgt alternativ. Det skal redegjøres for prosjektets største usikkerheter og hvordan disse bør følges opp i det videre arbeidet.

Det er viktig å presisere betydning av at usikkerhetsanalyser skal gjennomføres løpende, og usikkerhet rapporteres månedlig.

Tekst …

## Prosjekteiers øvrige føringer for forprosjektfasen

Denne KVU, inkludert dette kapittel gir rammer for gjennomføring av forprosjektfasen. Det skal i dette avsnittet gis føringer fra prosjekteier for gjennomføring av forprosjektfasen, ut over det som for øvrig fremkommer i denne KVU. Og skal så langt som mulig omfatte følgende premisser for styringen av forprosjektfasen:

* en oversikt over grensesnitt mot andre prosjekter og evt. programperspektiv som må ivaretas gjennom forprosjektet.
* krav til prosjektspesifikt innhold i sentralt styringsdokument.
* krav til den kommende prosjektorganisasjonens kompetanse og kapasitet.
* prosjektspesifikke suksessfaktorer og fallgruver, samt en vurdering av hvordan disse skal håndteres videre.
* forslag til risikoreduserende tiltak og realisering av oppsidepotensialet med utgangspunkt i usikkerhetsanalysen.
* spesifisering av prosjekteksterne forhold som har betydning for (fagdepartementet som) oppdragsgiver.

Eksempler:

-Økonomiske rammer for gjennomføring av forprosjektfase

-Prosjektet skal planlegges i forprosjektfasen, slik at prosjektets investerings- og gjennomføringskostnader, inkl. mva., ikke overstiger et styringsmål på kr xx. Dette skal tydelig fremkomme, da statens investeringer i økt grad skal gjennomføres etter en kostnadsstyrt utvikling.

- Prosjektet skal etablere og dokumentere alle endringer som foretas i forprosjektfasen, som vil ha kostnadsmessige konsekvenser i en endringslogg. Alle endringer av kostnadsmessig betydning skal behandles av prosjekteier. Hvis endringer går ut over de rammer som er satt i oppdrag fra ODG, skal endringene fremmes ODG for behandling. Større endringer i Kat1-prosjekter skal fremmes Regjeringen for avgjørelse underveis i forprosjektfasen.

Endringsloggen skal dokumentere årsak til endringen, og hvem som besluttet endringen, samt dato for endringens beslutning. Rutiner og krav til dokumentasjon skal beskrives og følges.

-Frister  
-Delleveranser i forprosjektfasen

-Rapportering  
-Kvalitetssikring og dokumentasjon  
-Krav til eskalering av problemstillinger til prosjekteier i forbindelse med utarbeidelsesprosess.

Tekst …

# Referanser

## Styrende dokumenter

De dokumentene som det refereres til skal være entydige og mulige å finne igjen. Bruk eksempelvis entydig arkivreferanse.

Inkluder en liste over de dokumentene som har direkte innvirkning på fremskaffelsen.

Tekst …

## Referansedokumenter

NB: De dokumentene som det refereres til skal være entydige og mulige til å finne igjen. Bruk entydige arkivreferanse.

Inkluder en liste over de dokumentene som fremskaffelsen må forholde seg til.

Tekst …

## Forkortelser

Liste over forkortelser brukt i dokumentet.

Alle akronymer og forkortelser skal listes alfabetisk. Dette gjelder også de som forventes å være kjente i Forsvaret, som f.eks. FST, FLO, NATO og liknende.

Tekst …

1. Beregnet merverdiavgift (mva.) av de enkelte rammer [↑](#footnote-ref-1)
2. Beregnet merverdiavgift (mva.) av de enkelte rammer [↑](#footnote-ref-2)
3. Beregnet merverdiavgift (mva.) av de enkelte rammer [↑](#footnote-ref-3)
4. Kuttlisten trekkes i fra P85, før fastsettelse av Kostnadsramme, gjøres normalt bare for kat 1-prosjekter. [↑](#footnote-ref-4)