

concept

Erik Normann Warberg

Acquisitions in early  
phases of projects;  
Defence procurement

Concept report No 16



concept



© Concept-programmet 2007

Concept report no. 16

## **Acquisitions in early phases of projects; Defence procurement**

WARBERG, Erik Normann

*ISSN: 0803-9763 (paper version)*

*ISSN: 0804-5585 (web version)*

*ISBN: 978-82-92506-25-7 (paper version)*

*ISBN: 978-82-92506-39-4 (web version)*

### Summary (in Norwegian):

Rapporten handler om hvordan man innenfor offentlige rammer og regler kan gjennomføre gode og effektive prosjekter som i sin natur er komplekse. Utgangspunktet er Forsvarets anskaffelser og behov. Hovedspørsmålet er hvordan man får til et godt og tett samarbeid innenfor ulike regelverk, spesielt i tidligfase, samtidig som man ivaretar korrekt distanse til leverandørene for å sikre bla likebehandling og etterrettelighet. Sentrale forskjeller mellom Lov om offentlige anskaffelser og Anskaffelsesregelverket for Forsvaret blir gjennomgått. Hovedtemaet er kontraheringsfasen i prosjekters tidligfase og adgangen for kommunikasjon i konkurransefasen. Rapporten tar i tillegg opp bakenforliggende temaer for komplekse anskaffelser i forsvarsmarkedet for å hjelpe lesere fra andre sektorer å vurdere mulige overføringsverdier til andre prosjekt.

*Date: 1.4.2007*

Publisher:  
Concept research programme  
Department of Civil and Transport Engineering  
Norwegian University of Science and Technology  
Høgskoleringen7A  
NO-7491NTNU-Trondheim

Tel.+4773594640

Fax.+47 73597021

<http://www.concept.ntnu.no>

Responsibility for the information in the reports produced on behalf of the Concept programme is on the commissioned party. Views and conclusions is on account of the authors and not necessary identical to the views of the Concept program.

---

# Summary

*Warberg, Erik Normann*

## **Procurement in a projects early phases; Defence acquisitions**

Concept Report no. 16

This report discusses how the public may achieve good and efficient projects while still operate within the public framework and legislation. The starting point is the Norwegian Defence procurements and their need to equip their forces. The main question is how close cooperation between the different parties is achieved, especially in the early phases of a project, while the Norwegian Defence still maintains the correct distance to suppliers in order to secure fair treatment and transparency.

This report questions the restrictions to use the negotiated procedure within the EC Directive 2004/18. In order for the European Community to promote competition across national borders, there is a clear emphasis in the Directive to use open procedure for all public procurements. Other procurement procedures are just exceptions which have to be thoroughly explained whenever used. This report discusses the need for using these exemptions, especially the negotiated procedure and competitive dialogue for the early phases in projects.

The report also discusses how advisers may participate in the later competition without breaking the EC Directive 2004/18. In this respect, the report takes a closer look on the exemptions allowed for under the EC Treaty Article 296 in respect of Defence Procurement and how these situations are addressed in the Norwegian national regulations for Defence procurement. The report focus especially on the flexibility allowed for in the Defence procurement regulations when it comes to the use of advisers in early phases of a project and selection of procurement procedures.

In addition to the closer look into the governing law, the report investigates the impact of the defence market with a close focus of the current development in the EU. The sensitivity and closeness of the defence market is then compared with the project theory and practise with a strong focus of the need for close involvement between the customer and supplier in the early phases, and also before competition is held.

---

# Literature

- [1] M. Ward, *Why Your Corporate Culture Change isn't working... and what to do about it* Gower Publishing Limited, 1994.  
Ref ID: 16
- [2] E. N. Warberg, "Mulige kontraktsstrategier for bedre og/eller rimeligere anskaffelser," Forsvarets forskningsinstitutt, 97/04092, 1997.  
Ref ID: 10
- [3] E. N. Warberg, "Beslutnings- og gjennomføringsprosesser for materiellprosjekter," Forsvarets forskningsinstitutt, 98/04205, 1998.  
Ref ID: 8
- [4] E. N. Warberg, "Folkerettslige forhold ved bruk av leverandører i internasjonale operasjoner," Forsvarets forskningsinstitutt, 2006/01328, 2006.  
Ref ID: 42
- [5] E. N. Warberg, "Industriens roller som både leverandør og rådgiver – muligheter og begrensinger," Forsvarets forskningsinstitutt, 2006/01853, 2006.  
Ref ID: 41
- [6] K. Walsh, *Public Services and market Mechanisms, Competition, Contacting and the New Public Management* Macmillan Press Ltd, 1995.  
Ref ID: 15
- [7] A. J. Van Weele, *Purchasing Management - Analysis, Planning and Practice*, 3 ed International Thomson Business Press, 1994.  
Ref ID: 14
- [8] Utenriksdepartementet, "Avtale om Det europeiske økonomiske samarbeidsområde," Særskilt vedlegg til St.prp.100 (1991-92) ed 1991.  
Ref ID: 52
- [9] Utenriksdepartementet, "Eksport av forsvarsmateriell fra Norge i 2001, eksportkontroll og internasjonalt ikke-spredningssamarbeid," Regjeringen, St.meld. nr. 29 (2001-2002), 2002.  
Ref ID: 24
- [10] UK National Audit Office (NAO), "Maximising the benefits of defence equipment co-operation," REPORT BY THE COMPTROLLER AND AUDITOR GENERAL, HC 300 Session 2000-2001: 16 March 2001, 2001.  
Ref ID: 26
- [11] UK Ministry of Defence, "Defence Industrial Strategy Defence White Paper," Presented to Parliament by The Secretary of State for Defence By Command

of Her Majesty, London, Cm 6697, 2005.  
Ref ID: 27

- [12] Tronslin-utvalget, "Offentlige anskaffelser," Statens Forvaltningstjeneste, Oslo, NOU 1997: 21, 1997.  
Ref ID: 55
- [13] Stortinget, "EØS-avtalen - Lov om gjennomføring i norsk rett av hoveddelen i avtalen om Det europeiske økonomiske samarbeidsområde (EØS) m.v. (EØS-loven)," nr.109 ed 1992.  
Ref ID: 6
- [14] H. G. Solheim, E. Dammen, H. O. Skaldebø, E. Myking, E. Krogh Svendsen, and P. Torgersen, "Konseptutvikling og -evaluering i store statlige investeringsprosjekter," Concept programmet/Terramar AS og Metier Scandinavia AS, 1060, 2004.  
Ref ID: 58
- [15] Skogstad Arne K and E. N. Warberg, "Revisjon av de teknologiske kompetanse- og satsningsområder for Forsvaret og norsk forsvarsindustri," Forsvarets forskningsinstitutt, 2005/01678, 2005.  
Ref ID: 43
- [16] Skogstad Arne K and E. N. Warberg, "Samarbeid mellom Forsvaret og industrien innen programområdet INI," Forsvarets forskningsinstitutt, 2006/01620, 2006.  
Ref ID: 44
- [17] L. Simonsen, *Prekontraktuelt ansvar*. Oslo: Universitetsforlaget, 1997.  
Ref ID: 51
- [18] E. S. Savas, *Privatisation and Public-Private Partnerships* Chatham House Publishers, Seven Bridges Press, LLC, 2000.  
Ref ID: 13
- [19] Rättssekretariatet, "Det svenske regeringens synspunkter på Europeiske kommissionens grönbok om försvarsupphandlingar," Det Svenske Finansdepartement, Fi2004/4841, 2005.  
Ref ID: 37
- [20] Ruth Nielsen mfl, "The new EU Public Procurement Directives," Djøf Publishing, 2005.  
Ref ID: 9
- [21] REPORT BY THE COMPTROLLER AND AUDITOR GENERAL, "Implementation of Integrated Project Teams," UK National Audit Office/ Ministry of Defence, HC 671 Session 2001-2002: 14 March 2002, 2002.  
Ref ID: 61
- [22] N. Rackham, L. Friedman, and R. Ruff, *Getting Partnering Right - How market leaders are creating long-term competitive advantage*. New York:

- McGraw-Hill, 1996.  
Ref ID: 45
- [23] Prinsix-sekretariatet, *Veiledning i håndtering av usikkerhet*, 1 utgave ed Forsvarets overkommando, 1999.  
Ref ID: 19
- [24] PricewaterhouseCoopers, "The Defence industry in the 21<sup>st</sup> Century - Thinking Global ... or thinking American?," PricewaterhouseCoopers Global Aerospace and Defence, London, 2005.  
Ref ID: 25
- [25] C. Pollitt and G. Bouckaert, *Public management Reform - A comparative analysis* Oxford University Press, 2000.  
Ref ID: 11
- [26] P. Næss, O. J. Klakegg, N. Olsson, and K. A. Brekke, "Tidlig fase i store offentlige investeringsprosjekter. Vurdering av behov, mål, fleksibilitet og effekt," Concept programmet/, Trondheim, 1050-5, 2004.  
Ref ID: 60
- [27] P.-C. Müller-Graff and E. Selvig, *The European Economic Area - Norways Basic Status in the Legal Constructioun of Europe* Berlin Verlag, Arno Spitz GmbH og Tano-Aschehoug, 1997.  
Ref ID: 48
- [28] M. Marøy, "Prosjekt - Teori og Praksis," PS 2000, SINTEF Teknologiledelse, Produksjonsteknikk, Trondheim, STF38 A98207, 1997.  
Ref ID: 56
- [29] O. Lædre, "State of the Art - Tidligfasevurdering av prosjekter," Concept programmet/ NTNU, Institutt for bygg- og anleggsteknikk, Concept 01-30, 2002.  
Ref ID: 59
- [30] O. Lædre, "Valg av kontraktsstrategi i bygg- og anleggsprosjekt." Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi, 2006.  
Ref ID: 50
- [31] J. D. Lewis, *The Connected Cooperation, How leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances* The Free Press, 1995.  
Ref ID: 1
- [32] T. Jacobsen, "Strategisk forsyningsledelse – en analyse av innsparingselementene ved nye anskaffelsesstrategier," Forsvarets forskningsinstitutt, 99/00780, 1999.  
Ref ID: 23
- [33] L. Hansen and E. N. Warberg, "Prismekanismer I tidlig integrert samarbeid," BI-rapport, 2000.  
Ref ID: 7

- [34] Halvorssen Thomas L and Vamraak Tore, "(U)Effekten av gjenkjøpsordningen på norsk forsvarsindustri 1990-1999," Forsvarets forskningsinstitutt,2000/05788, 2000.  
Ref ID: 17
- [35] Fr. Fr. Gundersen and U. Bernitz, *Innføring i EØS- og EF-rett med traktattekster*, 1st ed. Oslo: Aktiv Trykk as, 1993.  
Ref ID: 46
- [36] A. D. Gjønnnes and S. Knudtson, *EØS-Håndboken - EØS-avtalen - innhold og praktisering*, 2nd, 1998 ed. Oslo: Universitetsforlaget, 1992.  
Ref ID: 47
- [37] O. Gjems-Onstad, *EØS-AVTALEN OG EØS-LOVEN - med kommentarer*, 2 utgave ed Gyldendal, 2000.  
Ref ID: 54
- [38] L.-E. Gadde and H. Håkansson, *Professionelt inköp Studentlitteratur*, 1993.  
Ref ID: 18
- [39] R. Furusest, "Konkurranserettslige unntak for forsvarsanskaffelser innenfor EØS området," Forsvarets forskningsinstitutt,2001/04663, 2001.  
Ref ID: 29
- [40] Forsvarsstaben and Militær Faglig Utredning 03, "LOGISTIKK- OG STØTTEKONSEPT FOR FORSVARET," Forsvarsstaben, Oslo,2004.  
Ref ID: 62
- [41] Forsvarsdepartementet, "Våre utfordringer," Forsvarsdepartementet,St.prp. nr. 1 (2003-2004) FOR BUDSJETTERMINEN 2004, 2003.  
Ref ID: 39
- [42] Forsvarsdepartementet, "Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008," Forsvarsdepartementet,St.prp. 42 (2003-2004), 2004.  
Ref ID: 38
- [43] Forsvarsdepartementet, "Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren.," Forsvarsdepartementet, Oslo,2004.  
Ref ID: 64
- [44] Forsvarsdepartementet, "Strategisk konsept for Forsvaret i perioden 2005-2008: Styrke og relevans," Forsvarsdepartementet, 2005.  
Ref ID: 63
- [45] Forsvarsdepartementet, "Policy for militær tilpasning og anvendelse av informasjons- og kommunikasjonsteknologi i Forsvaret," Forsvarsdepartementet, 2005.  
Ref ID: 32
- [46] European Commission, "Public procurement in the European Union - Objectives and scope of the public procurement directives," Directive

---

92/50/EEC ed 1992.  
Ref ID: 34

- [47] European Commission, "The Challenges facing the European Defence-related Industry: a contribution for action at the European level," Jan. 1996.  
Ref ID: 3
- [48] European Commission, "Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the coordination of procedures for the award of public supply contracts, public service contracts and public works contracts," COM/2000/0275 final - COD 2000/0115 ed 2000.  
Ref ID: 35
- [49] European Commission, "European Defence Industrial and Market Issues - Towards an EU Defence Equipment Policy," Europakommisjonen, COM 113 final/ Doc. 8484/03 POLARM 10 COMPET 14 IND 59 MI 85 RECH 59, 2003.  
Ref ID: 31
- [50] European Commission, "Public procurement: new Commission initiatives on more open and efficient defence procurement," Europakommisjonen, IP/05/1534, 2005.  
Ref ID: 30
- [51] K. A. Eliassen and M. Skriver, "Militære anskaffelser, gjenkjøp og industripolitikk," Handelshøyskolen BI, 2002.  
Ref ID: 28
- [52] Dr. Aris Georgopoulos, "Contribution to the Consultation process for the establishment of a European Defence Equipment Market," School University of Dundee, School University of Dundee, 2005.  
Ref ID: 36
- [53] A. Department of Defence, "Defence and Industry - Strategic Policy Statement," 1998.  
Ref ID: 4
- [54] A. Department of Defence, "Report on Defence Governance, Acquisition and Support," 2000.  
Ref ID: 12
- [55] Dalseide-utvalget, "Rapport fra Granskingsutvalget for IKT-kontrakter i Forsvaret," Forsvarsdepartementet, 2006.  
Ref ID: 40
- [56] D. M. Dalen and C. Riis, "Konkurranse for innovasjon," Handelshøyskolen BI, Institutt for samfunnsøkonomi, 2005.  
Ref ID: 22
- [57] Burkard Schmitt, Gordon Adams, Andrew D. James, Andrew D. James, and Christophe Cornu, "Between Cooperation and Competition: the Transatlantic Defence Market," The European Union Institute for Security Studies



(EUISS), Jan. 2001.  
Ref ID: 5

- [58] U. Bernitz, *The EEC-EFTA Free Trade Agreements - In the Context of an Emerging Economic Space - Conference Papers* Institute for Intellectual Property and Market Law at the Stockholm University, 1988.  
Ref ID: 49
- [59] U. Bernitz, M. Levin, L. Pehrson, J. Rosen, T. Sigemann, and N. Wahl, *EES-avtalet i svenskt rätt*. Stockholm: Juristförlaget, 1993.  
Ref ID: 53
- [60] Australian Department of Defence, "The Electronic Systems Sector Strategic Plan," Defence Materiel Organisation, Canberra, 2004.  
Ref ID: 33
- [61] K. Austeng, B. O. Elvenes, H. Hynne, O. J. Klakegg, and T. Skjønhal, "Gjennomføringsmodeller og kontraktstrategier," STF38 A98610, 1998.  
Ref ID: 21
- [62] B. Andersen and H. Kilde, "Benchmarking av prosjektstyring," PS 2000 - NTNU/SINTEF., Trondheim, 1996.  
Ref ID: 57
- [63] B. Andersen, "Benchmarking av store prosjekter," PS 2000, NTNU99011, 1999.  
Ref ID: 20

# Internet

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/defence>

<http://www.filosofi.no/etikk.html>

<http://www.jus.no/index.gan?id=2272>

<http://www.eda.europa.eu/>

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/index_en.htm)

<http://www.nao.org.uk/>

<http://www.mod.uk/DefenceInternet/Home/>

<http://www.defence.gov.au/business.cfm>

<http://www.lovddata.no/>

<http://www.eurett.no/eurett.asp>

<http://www.kofa.no/index.php?id=4>

<http://www.rettsdata.no/>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd.html?id=380>

# Concept reports

Paper version: ISSN 0803-9763

Electronisk version on the Internet: ISSN 0804-5585

Available at [www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Rapportserie/concept\\_rapport.htm](http://www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Rapportserie/concept_rapport.htm)

Report	Title	Author
Nr. 1	Styring av prosjektporteføljer i staten. Usikkerhetsavsetning på porteføljenivå Public project portfolio management. Estimating provisions for uncertainty at portfolio level.	Stein Berntsen og Thorleif Sunde
Nr. 2	Statlig styring av prosjektledelse. Empiri og økonomiske prinsipper. Economic incentives in public project management	Dag Morten Dalen, Ola Lædre og Christian Riis
Nr. 3	Beslutningsunderlag og beslutninger i store statlige investeringsprosjekt Decisions and basis for decisions in major public investment projects	Stein V. Larsen, Eilif Holte og Sverre Haanæs
Nr. 4	Konseptutvikling og evaluering i store statlige investeringsprosjekt Concept development and evaluation in major public investment projects	Hege Gry Solheim, Erik Dammen, Håvard O. Skaldebø, Eystein Myking, Elisabeth K. Svendsen og Paul Torgersen
Nr. 5	Bedre behovsanalyser. Erfaringer og anbefalinger om behovsanalyser i store offentlige investeringsprosjekt Needs analysis in major public investment projects. Lessons and recommendations	Petter Næss
Nr. 6	Målformulering i store statlige investeringsprosjekt Formulation of objectives in major public investment projects	Ole Jonny Klakegg
Nr. 7	Hvordan trur vi at det blir? Effektvurderinger av store offentlige prosjekt An estimated guess. Up-front assessment of anticipated effects of major public investment projects	Nils Olsson
Nr. 8	Realopsjoner og fleksibilitet i store offentlige investeringsprosjekt Real options and flexibility in major public investment projects	Kjell Arne Brekke
Nr. 9	Bedre utforming av store offentlige investeringsprosjekter. Vurdering av behov, mål og effekt i tidligfasen Improved design of public investment projects. Making up-front appraisals of needs, objectives and effects	Petter Næss med bidrag fra Kjell Arne Brekke, Nils Olsson og Ole Jonny Klakegg
Nr. 10	Usikkerhetsanalyse – Kontekst og grunnlag Uncertainty analysis – Context and foundations	Kjell Austeng, Olav Torp, Jon Terje Midtbø, Ingemund Jordanger, og Ole Morten Magnussen
Nr. 11	Usikkerhetsanalyse – Modellering, estimering og beregning Uncertainty analysis – Modeling, estimation and calculation	Frode Drevland, Kjell Austeng og Olav Torp
Nr. 12	Metoder for usikkerhetsanalyse Uncertainty analysis – Methodology	Kjell Austeng, Jon Terje Midtbø, Vidar Helland, Olav Torp og Ingemund Jordanger
Nr. 13	Usikkerhetsanalyse – Feilkilder i metode og beregning Uncertainty analysis – Sources of error in data and analysis	Kjell Austeng, Vibeke Binz og Frode Drevland
Nr. 14	Positiv usikkerhet og økt verdiskaping Positive uncertainty and increasing utility	Ingemund Jordanger
Nr. 15	Kostnadsusikkerhet i store statlige investeringsprosjekter; Empiriske studier basert på KS2 Cost Uncertainty in large Public Investment Projects; Empirical studies based on QA2	Olav Torp (red.), Ole Morten Magnussen, Nils Olsson og Ole Jonny Klakegg

# Concept reports

Paper version: ISSN 0803-9763

Elektronisk version on the Internet: ISSN 0804-5585

Available at [www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Rapportserie/concept\\_rapport.htm](http://www.concept.ntnu.no/Publikasjoner/Rapportserie/concept_rapport.htm)

Report	Title	Author
Nr. 16	Kontrahering i prosjektets tidligfase; Forsvarets anskaffelser. Acquisitions in early phases of a project; Defense procurement.	Erik N. Warberg
Nr. 17	Beslutninger på svakt informasjonsgrunnlag; Tilnærminger og utfordringer i prosjekters tidlige fase Up-front decisions based on scant information; Approaches and challenges in the early phases of projects	Kjell Sunnevåg (red.)