

# Outsourcing og bruk av sivile aktører

Sverre Kvalvik  
Forsker, FFI

# Hva er outsourcing?

- **Definisjon:** prosessen knyttet til å overlate oppgaver til en ekstern bedrift eller organisasjon
  - Gjerne brukt om de tilfeller hvor det er tvil om aktiviteten bør utføres internt eller eksternt
- Ulike former for outsourcing
  - Bortsetting
  - Partnering
  - Offentlig-privat samarbeid
  - Performance based logistics (PBL)
  - Joint venture

# Hva skjer når vi bruker eksterne?

## Fordeler:

- Økonomiske gevinster fra andres stordriftsfordeler
- Mer effektiv styring
- Styrket oppmerksomhet om kjernevirksomhet

## Ulemper:

- Risiko for lavere kvalitet
- Transaksjonskostnader: lage kontrakt, følge opp, etc.
- Langsiktige relasjoner kan gi høyere priser

## Sparer man penger på det?

- Erfaringene varierer: noen sparer, andre taper
- Men: gode prosjekter sparer i **snitt 15-25 %**

# Hvordan avgjør vi hva som outsources?

- Kompleks problemstilling
- Kriterier i det amerikanske forsvaret:
  - a) Ikke være kjernevirksomhet
  - b) Må kunne støtte i krigsoperasjoner
  - c) Må være konkurransedyktig marked
  - d) Mest kostnadseffektive løsningen

Modell for det norske Forsvaret:



# Modellen brukt på åpenbare eksempler

Administrative kjøretøy

Militærpoliti

## 1. Grovsortering

- a) Kjernevirksomhet
  - styrkeoppbygging
  - anvendelse av makt
- b) Markedssituasjon
  - antall leverandører
  - geografisk fordeling

## 2. Mellomsortering

- a) Transaksjonskostnader
  - omstillingskostnader
  - fare for opportunisme
- b) Koordineringsutfordringer
  - mulig med incentiver?
  - tidskritisk leveranse?

## 3. Finsortering

- a) Kostnad intern utførelse
- b) Kostnad ekstern utførelse



# Andre, mindre åpenbare områder i Forsvaret?

- Kriterier fra modellen:
  - Utenfor kjernevirksomheten
  - Høy konkurranse i leverandørmarked
  - Lave/moderate transaksjonskostnader
- Områder som peker seg ut:
  - Enklere vedlikeholdsoppdrag
  - Utvalgte utdannings- og skoletjenester
  - Administrativ støtte (regnskap, lønn, etc.)
  - Basestøtte (kjøkken, vakt, depot, etc)

## 1. Grovsortering

- a) Kjernevirksomhet
- b) Markedssituasjon



## 2. Mellomsortering

- a) Transaksjonskostnader
- b) Koordineringsutfordringer



## 3. Finsortering

- a) Kostnad intern utførelse
- b) Kostnad ekstern utførelse

# Oppsummering

- Outsourcing kan være et kraftfullt virkemiddel i effektivisering
  - Gir økonomisk gevinst gjennom økt stordrift
  - Retter oppmerksomhet mot kjernevirksomhet
- Komplekse problemstillinger
  - Kunnskapsbaserte og helhetlige beslutninger er avgjørende
  - FFI har utviklet modell for valg av aktiviteter

