



Rigsrevisionens notat om beretning om

# Forsvarets procedurer for anskaffelse af større materiel



revision  
revision

revision

**Opfølgning i sagen om beretning om Forsvarets procedurer for anskaffelse af større materiel (beretning nr. 5/2013)**

27. november 2017

RN 1409/17

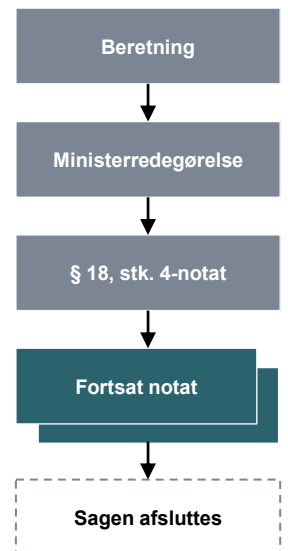
1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om beretning om Forsvarets procedurer for anskaffelse af større materiel, som blev indledt med en beretning i 2013. Vi har tidligere behandlet sagen i notat til Statsrevisorerne af 10. april 2014 og 25. september 2015.

**KONKLUSION**

Rigsrevisionen har fulgt op på Forsvarsministeriets og de underlagte myndigheders praksis for at vurdere gevinster i forbindelse med projektafslutningsrapporter. Rigsrevisionen finder Forsvarets nye koncept for gevinstrealisering tilfredsstillende og vurderer, at sagen kan afsluttes.

Rigsrevisionen baserer konklusionen på følgende:

- Forsvarsministeriet har indarbejdet væsentlige opdateringer i konceptet for gevinstrealisering og har taget konceptet i brug for alle materielprojekter, der startes fremadrettet. Det er Rigsrevisionens vurdering, at Forsvaret med det nye koncept opnår et godt udgangspunkt for at vurdere de enkelte projekters gevinster og dermed i sidste ende anskaffelsernes indflydelse på Forsvarets evne til at løse sine opgaver.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**

Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)

**I. Baggrund**

2. Rigsrevisionen afgav i december 2013 en beretning om Forsvarets procedurer for anskaffelse af større materiel. Beretningen handlede om Forsvarets indkøb af materiel, som i 2013 udgjorde et samlet beløb på ca. 6,5 mia. kr.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen bemærkede de bl.a., at de fandt det positivt, at Forsvaret fortsat arbejdede med at forbedre anskaffelsesfunktionen. Statsrevisorerne fandt dog også, at Forsvarets fremskridt og indsats på området for anskaffelse af større materiel ikke var helt tilfredsstillende.

4. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

*Et opfølgningsskema afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.*

Opfølgningsskema	Status
1. Forsvarsministeriets tilretning af aktstykkeprocessen, så man sikrer størst mulig sikkerhed i oplysninger om den angivne tid, pris og kvalitet af materielanskaffelsen.	Afsluttet i forbindelse med notat til Statsrevisorerne af 25. september 2015.
2. Forsvarsministeriets angivelse af totalomkostninger i aktstykkers sagsfremstilling.	Afsluttet i forbindelse med notat til Statsrevisorerne af 25. september 2015.
3. Forsvarsministeriets og Forsvarets arbejde med at fastsætte et tidspunkt for, hvornår materielanskaffelsesprojekter senest skal være oprettet i statusrapporteringen.	Afsluttet i forbindelse med notat til Statsrevisorerne af 25. september 2015.
4. Forsvarets arbejde med at færdiggøre de sidste retningslinjer i forvaltningsgrundlaget for projektstyring af materielanskaffelser.	Afsluttet i forbindelse med notat til Statsrevisorerne af 25. september 2015.
5. Forsvarets procedurer for opfølgning på anskaffelsesprojekter, herunder Forsvarets inddragelse af gevinstrealisering.	Delvist afsluttet i forbindelse med notat til Statsrevisorerne af 25. september 2015. I dette notat behandles Forsvarets nye koncept for gevinstrealisering.

5. Vi redegør i dette notat for resultaterne af opfølgningen på det sidste punkt, der ikke tidligere er afsluttet.

Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Forsvarsministeriets initiativer

6. Vi gennemgår i det følgende Forsvarsministeriets initiativer i forhold til det udestående opfølgningsskema. Gennemgangen er baseret på møde og brevveksling med ministeriet og har afventet ministeriets arbejde med gevinstrealisering.

### Forsvarets procedurer for opfølgning på anskaffelsesprojekter, herunder Forsvarets inddragelse af gevinstrealisering

7. Statsrevisorerne bemærkede, at Forsvaret fortsat havde problemer med at udarbejde projektafslutningsrapporter. Statsrevisorerne pegede på, at Forsvaret burde overveje at udarbejde gevinstrealiseringsrapporter, der kan dokumentere anskaffelsernes indflydelse på Forsvarets evne til at løse sine opgaver.

8. Forsvarsministeren oplyste i sin redegørelse, at der fremover ved afslutning af de enkelte aktstykker ville ske en opfølgning i forhold til anskaffelsesforløb, målopfyldelse (herunder om anskaffelsen har haft den ønskede effekt/gevinst for Forsvaret) og bevillingsafløb. Ministeren oplyste videre, at Forsvaret ville indhente erfaringer med projektevalueringer fra andre relevante offentlige eller private myndigheder og virksomheder. På den baggrund ville Forsvaret vurdere, hvordan der kan skabes værditilvækst ved at anvende gevinstrealiseringsrapporter. Endelig oplyste ministeren, at Forsvaret var i en afsluttende fase med opdatering og færdiggørelse af forvaltningsgrundlaget og procedurerne i forbindelse med materielanskaffelser, herunder også grundlaget for projektafslutningsrapporter.

9. Af Rigsrevisionens notat af 25. september 2015 fremgik det, at Rigsrevisionen havde anmodet om at få fremsendt et eksempel på en projektafslutningsrapport, som viste, hvordan Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse i praksis evaluerede og vurderede gevinsterne ved anskaffelserne. Ud fra eksemplet var det Rigsrevisionens vurdering, at der fortsat var behov for at arbejde videre med praksis for at vurdere projekternes gevinster.

10. Rigsrevisionen har i juni 2017 fulgt op på sagen. Forsvarsministeriet har oplyst, at man har udviklet et nyt koncept for gevinstrealisering, som har indebåret behov for opdatering af interne bestemmelser og projekthåndbøger, vejledninger mv.

11. I april 2016 blev det opdaterede gevinstkoncept forelagt og godkendt af Forsvarets Materiel- og Indkøbsstyrelsens porteføljekomité. Det nye koncept indebærer, at alle projekter skal vurderes efter samme proces og anvende de samme skabeloner. Denne tilgang til gevinstrealisering fokuserer på at identificere de relevante gevinster, både for store og små projekter. Gevinstrealiseringsprocessen starter, før projektet startes, løber hen over projektets levetid og fortsætter efter projektets afslutning. Gevinstrealiseringen tager udgangspunkt i, at gevinster identificeres, beskrives, evalueres, følges, planlægges og realiseres. Ved projektafslutning overdrages ansvaret for projektets gevinstrealisering til gevinstejeren, fx hæren. Gevinstejeren er ansvarlig for gevinstopfølgning.

12. Forsvaret har undervist projektledere og styregruppemedlemmer i det nye koncept. Forsvaret har også iværksat pilotprojekter, hvor gevinstrealisering gennemføres efter det nye koncept.

13. Forsvaret har valgt at afprøve gevinstrealiseringskonceptet på 2 projekter, som begge var påbegyndt. Det ene projekt, som Forsvaret har arbejdet mest med, vedrører pansrede mandskabsvogne (Piranha 5). Projektet startede i 2012, og levering forventes at finde sted i perioden 2018-2023. I dette projekt er der identificeret positive gevinster inden for gevinsttyperne effektivisering og kvalitetsløft. Effektiviseringen består i en høj rådighedsgrad. Her ved forstås, i hvilken grad (%) den pansrede mandskabsvogn er til rådighed for den enkelte enhed til uddannelse, øvelse samt beredskab og indsættelse.

Forsvaret vil endvidere opgøre driftsøkonomien og sammenholde den med de opstillede forudsætninger for indkøbet. Herudover vurderes der at være gevinster ved den pansrede mandskabsvogns taktiske fleksibilitet, optimeret uddannelse, bedre beskyttelse mod miner, forbedret mobilitet, evnen til at løse uforudsete opgaver som følge af mindre strømforbrug, mindre vægt, mere plads mv. Gevinsterne skal ses i forhold til "nu-situationen", hvor man bl.a. har en aldrende flåde af pansrede mandskabsvogne med en lav rådighedsgrad og med et begrænset udviklingspotentiale.

Det andet projekt vedrører indkøb af lastbiler, hvor gevinstrealiseringen også er udarbejdet efter projektstart.

14. Ingen af projekterne er afsluttet endnu, hvorfor gevinsterne heller ikke er realiseret. Det er dog Rigsrevisionens vurdering, at Forsvaret med det nye koncept opnår et godt udgangspunkt for at vurdere projekters gevinster. Forsvaret har desuden oplyst, at konceptet nu er taget i brug for alle materielprojekter, der startes fremadrettet.

15. Rigsrevisionen kan konstatere, at Forsvaret har indarbejdet væsentlige opdateringer i konceptet for gevinstrealisering og har taget konceptet i brug for alle materielprojekter, der startes fremadrettet. Vi finder derfor, at Forsvaret med det nye koncept opnår et godt udgangspunkt for at vurdere og dokumentere projekters gevinster og dermed i sidste ende anskaffelsernes indflydelse på Forsvarets evne til at løse sine opgaver. Vi vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.