



# Materiellinvesteringar i forsvarssektoren – når vi måla?

Utvida samandrag av FFI-rapport 24/00554

Forsvarssektorens evne til å løyse morgondagens oppgåver er avhengig av dagens evne til å investere i dei rette prosjekta og at prosjekta blir gjennomført på ein effektiv måte.



Foto: Forsvaret

## FIRE OMRÅDE FOR TILRÅDING

- Retningslinjer og prosessar
- Datadriven læring og planlegging
- Heilskapeleg investeringsstyring
- Kunnskapsbehov

Kvart år investerer Forsvaret milliardar av kroner i nytt materiell. Dette kan omfatte alt frå feltstøvlar til kampfly. I denne studien ser vi på korleis dei strategiske føringane for investeringane blir etterlevde, og kva område som kan utviklast vidare.

Dei viktigaste problemområda som blir nemnde i FFI-studien er forseinkingar i materiellprosjekt og manglande omsyn til driftskostnader ved investeringsavgjerder. På andre område har det vore ei positiv utvikling dei siste åra. Mellom anna har det vore auka bruk av ferdigutvikla materiell. Når det gjelder kostnader er bildet meir nyansert. Det finst forbetningsområde, men kostnadskontrollen i gjennomføringsfasen av prosjekt er generelt god.

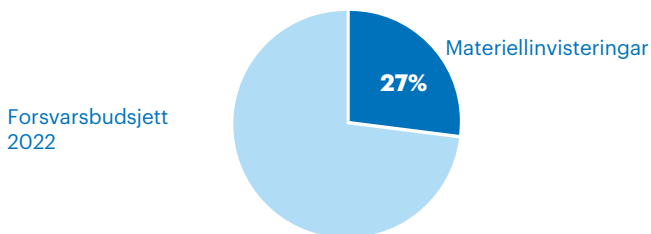
Innanfor forsvarssektoren er det mykje ein kan gjere for å møte utfordringane på enkelte område, og vidareføre den positive utviklinga på andre. Rapporten konkluderer med tilrådingar innanfor fire område.



Materiellinvesteringar omfattar alt frå stridsvogner og fregattar til personleg utstyr for soldatar.

### Materiell utgjer ein firedel av budsjetta

Materiellinvesteringar er eit av dei viktigaste verkemidla for å modernisere og vidareutvikle Forsvaret. I 2022 åleine blei det nytta om lag 20 milliardar kroner på nytt materiell til Forsvaret. Summen utgjorde om lag 27 prosent av forsvarsbudsjettet.



Investeringane omfatta alt frå personleg utstyr for soldatar til kampfly. Mykje i investeringsverksemda går som det skal. Samstundes er det område som kan utviklast vidare.

Formålet med studien er å bidra til betre investeringsstyring, slik at Forsvarets operative evne kan bli styrkt.

### Fire spørsmål

I rapporten studerer vi forsvarssektorens etterleving av dei strategiske føringane i investeringsplanen, gjennom fire forskingsspørsmål.

- Kva faktorar er avgjerande for prioriteringa av prosjekt i investeringsplanen?
- I kva grad blir det skaffa ferdigutvikla og kommersielt tilgjengeleg materiell?
- Samsvarar gjennomføringa av prosjekta med rammene som er lagt for tid og kostnad?
- I kva grad blir er det lagt vekt på levetidsperspektivet, under dette også klima og miljø, når investeringar blir avgjorte?

Basert på resultatane frå forskinga rundt desse fire spørsmåla, tilrår vi ulike forbetringar.

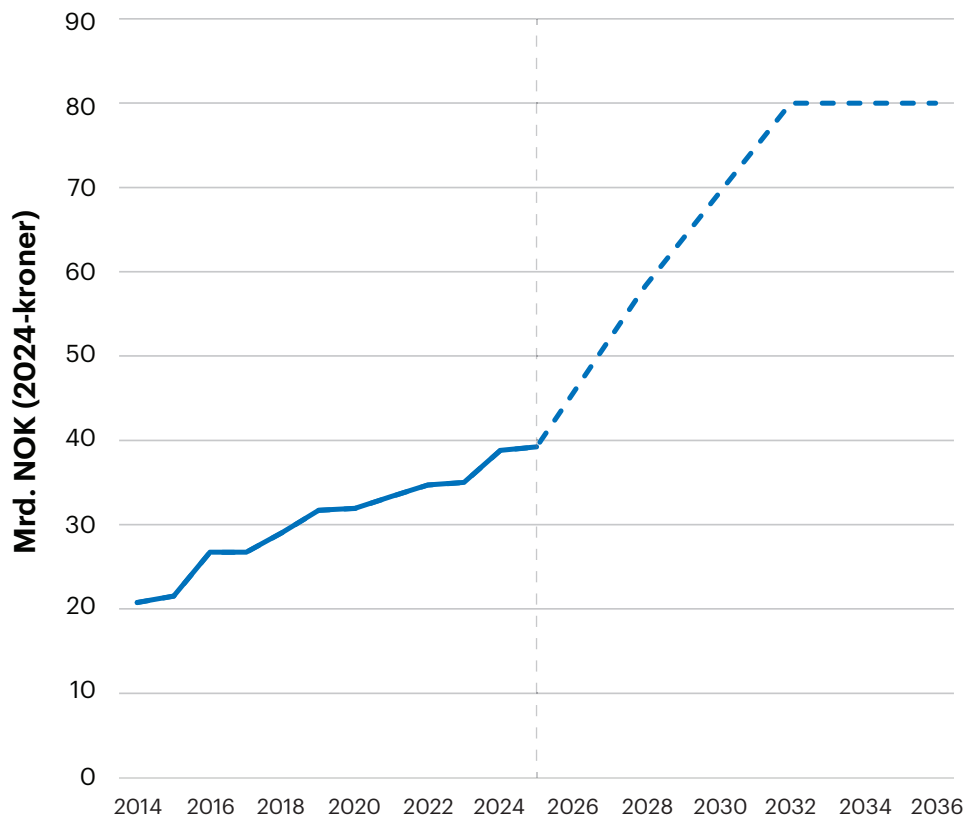
### Fleire slag data

Analysen er basert på fleire typar data. Både prosjektdokumentasjon og prosjektdata frå Forsvarets investeringsdatabase inngår. Sentrale personar i investeringsverksemda i forsvarssektoren er blitt intervjuet. Ei spørjeundersøking med deltakarar frå både Forsvarsdepartementet, Forsvaret og Forsvarsmateriell inngår. Med i datagrunnlaget er også tidlegare forskning på investeringar.

### Nokre funn

I rapporten peikar vi på funn innanfor ulike felt:

## Investeringsbudsjettet 2014–2036



*Tala frå og med 2025 er basert på ny langtidsplan for forsvarssektoren, som presentert i Prop. 87 S (2023–2024).*

Investeringsbudsjettet til Forsvaret har hatt ei tydeleg auke sidan 2014.

- Vi ser at ferdigutvikla og kommersielt tilgjengeleg materiell blir innkjøpt i større grad enn før.
- Ved avgjerder om investeringar blir det i liten grad lagt vekt på driftskostnader. Det same gjeld klima- og miljøomsyn.
- Det er omfattande forseinkingar i gjennomføringa av prosjekt. Slik har stoda vore over lengre tid.
- Når det gjeld kostnader er biletet meir nyansert. Det er forbetningsområde, men kostnadskontrollen i gjennomføringsfasen av prosjekt er generelt god.
- Det er uklårt kva faktorar som er avgjerande for korleis prosjekt blir prioriterte.

### Sektoren kan ordne opp

Det er ei rekke årsaker til dei identifiserte utfordringane. Dei fleste ligg innanfor ansvarsområdet til forsvarssektoren, og bør dermed vere mogleg å gjere noko med.

Kva forbetningar er det mogleg å få til? Tilrådingane handlar både om prosessforbetring, datadriven læring og planlegging, heilskapleg investeringsstyring og kunnskapsbehov. Tilrådingane vil vere

gyldige uavhengig av kva for organisatoriske grep som blir gjorde i «Forsvarssektoren 2024»-prosjektet (F24), som skal endre styring og innretting av forsvarssektoren.

Rapporten legg vekt på dei fire nemnde tilrådingsområda. Her er nokre døme på tiltak:

### Retningslinjer og prosessar

Prioritering av prosjekt inn i investeringsplana må vere grunnjevne og dokumenterte. Det vil sikre at prioriteringane er sporbare og gjennomsiklige.

Retningslinjene for investeringar bør oppdaterast slik at dei stemmer overeins med gjeldande praksis.

### Datadriven læring og planlegging

Prosjektdata må registrerast og takast vare på. Dei må gjerast tilgjengelege, for å gjere det mogleg å utarbeide meir realistiske estimat og planar.

Sektoren må skaffe seg eit felles investeringsstyringsverktøy. Det kan sikre at data blir samla og systematisert på tvers av etatane. Dermed legg ein til rette for heilskap i styringa av investeringane.





Forsvaret treng påfyll av materiell heile tida. Dette innebera blant anna forbruksvarer som ammunisjon.

### Heilskapleg investeringsstyring

Koplinga mellom investeringsstyring og etatsstyring må styrkast. Det betrar samanhengen mellom porteføljestyling og gjennomføringsevne.

Styringa av porteføljane må koplast tettare mot styringa av drifts- midlar. Det kan motverke utfordringar der aktørar utan ansvar for drift tek avgjerder om investeringar.

Måloppnåing på klima- og miljøtiltak bør vurderast på portefølje- eller delporteføljnivå, heller enn på enkeltprosjekt, for å sikre meir hensiktsmessig ressursutnytting og styring.

### Kunnskapsbehov

Vi tilrår å auke kunnskapen innanfor fleire område. Det bør blant anna bli gjennomført studiar av nyttestyling på porteføljnivå, tidsbruk og flaskehalsar ved investeringsavgjerder og faseovergangar. Eit råd er også å gjennomføra ein detaljert studie av omfanget og følgene av kostnadsavvik i ulike fasar av investeringsprosjekt.

### FFIs ROLLE I MATERIELLINVESTERINGAR

Forsvarets materiell har lang levetid. Difor er det avgjerande at det kan oppdaterast gjennom heile levetida, slik at utstyret blir tilpassa oppgåver og trusselbilete.

FFI bidreg med kunnskap om mest mogleg effektiv bruk av nye teknologiar og løysingar, og korleis investeringane blir gjennomførte på best mogleg måte. Investeringar i materiell, system og tenester handlar om kva Forsvaret kjøper, kva det skal brukast til og korleis det skal skaffast. FFI kan vere med i ulike fasar av prosjektløpet for slike investeringar, frå idé til effekt.



**Du kan lese heile rapporten på FFIs heimeside**  
[ffi.no/publikasjoner/arkiv/materiellinvesteringer-i-forsvarssektoren-nar-vi-malene](https://ffi.no/publikasjoner/arkiv/materiellinvesteringer-i-forsvarssektoren-nar-vi-malene)

#### Forfattarar:

Jan Erik Voldhaug, Frida Waage Prebensen og Ane Ofstad Presterud

**Har du spørsmål? Ta kontakt med:**

**Jan Erik Voldhaug**, forskingssjef  
[jan-erik.voldhaug@ffi.no](mailto:jan-erik.voldhaug@ffi.no)

**Kommunikasjonseininga ved FFI**  
[info@ffi.no](mailto:info@ffi.no)

**Meir informasjon om FFI og  
 forskinga vår finn du på [ffi.no](https://ffi.no)**