



Forsvarsdepartementet

Porteføljestyring i forsvarssektoren

Odd Are Rønning (FD VI 4 Seksjon for porteføljestyring)
Forsvarsdepartementet november 2023



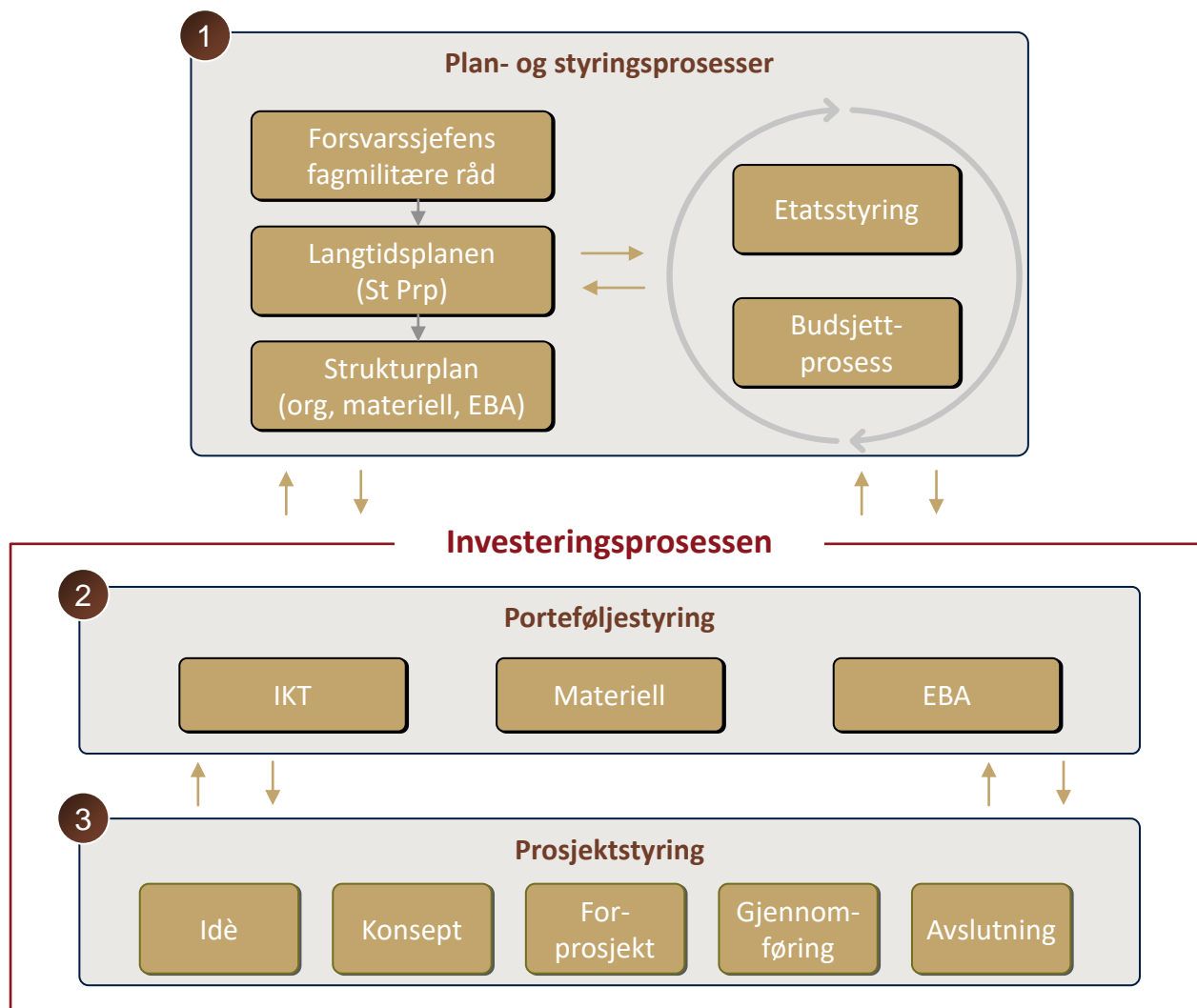
Investeringsstyringen i forsvarssektoren

- FD beslutter langtidsplanen, den militære organisasjonsplan og investeringsplanen.
- FD iverksetter alle prosjekter og delegerer eierstyringsansvaret, tilpasset størrelse på prosjektene.
- Porteføljeoppfølgingen i FD gjennomføres på et aggregertnivå, men vesentlige avvik og endringer i prosjekter løftes opp til FD for beslutning.





Sammenhengen med andre plan- og styringsprosesser



1 Plan- og styringsprosesser

Forsvarssjefens familære råd, langtidsplanlegging, strukturutvikling (strukturplanlegging og strukturrealisering), årlig styringsprosess (etatsstyring) og budsjettprosess

2 Porteføljestyling

Vedta investeringsplanen & porteføljestrategi, samt oppfølging av porteføljen og prosjekter. Innspill til andre plan- og styringsprosesser.

Porteføljedefinering: Gjennomføring av prosess for å vedta porteføljen med tilhørende plan og strategi

Porteføljeliveranse: Oppfølging, behandling av avvik/endring, reprioritering av porteføljen og prosjekter

3 Prosjektstyring

Innspill til porteføljestylingprosessen og gjennomføring av prosjekter

Investeringsvirksomhetens omfang

Pågående og planlagte prosjekter:

- 300 materiell- og IKT-prosjekter
- 170 EBA-prosjekter

Gjennomsnittlig varighet pr prosjekt ca 7,5 år

Årlig økonomisk ramme:

- Ca 23 MRD. kroner



Porteføljestyingsprosessen (FD)



Investeringsstrategi

- Overordnet strategi for hva som bør prioriteres de kommende årene mht nye investeringstiltak og eventuelt justering av iverksatte prosjekter.
 - Langtidsplanen
 - Forsvarssjefens prioriteringer
 - Allianseforpliktelser
 - Politisk prioritering
- Bærende prinsipper som bør søkes hensyntatt
 - Hyllevare eller state of the art
 - Ytelse eller mengde
 - Næringsstrategi
 - etc





Porteføljedefinering – forstå investeringsbehov

Formålet er å etablere forståelse av hvilke nødvendige og foreslåtte investeringstiltak som bør gjennomføres, samt behandling av nye Pler.

Utføres av FD VI 4 med bidrag fra fagseksjonene i FD VI, øvrig FD, Forsvaret, FMA og FB.



Forstå investeringsbehov

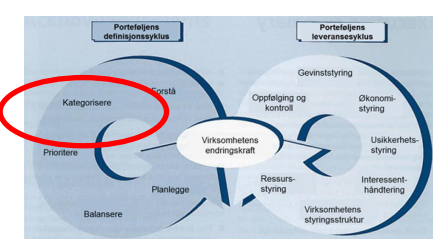
Kategorisere

Prioritere

Balansere

Planlegge





Portefølje definisjon – kategorisere

Forstå investeringstiltakene ut fra ulike synsvinkler
Utføres i FD.

Evner

- Luftovervåkning
- Luftvern
- Anti undersjø
- Anti overflate
- Lndstrid
- Kommando og kontroll

Domener

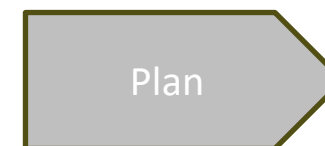
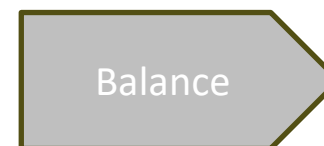
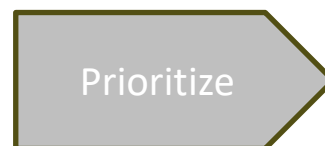
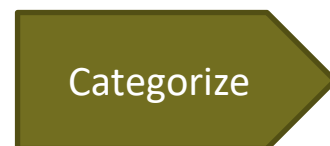
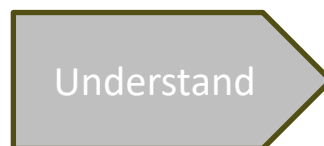
- Land
- Luft
- Sjø
- IKT
- Infrastruktur

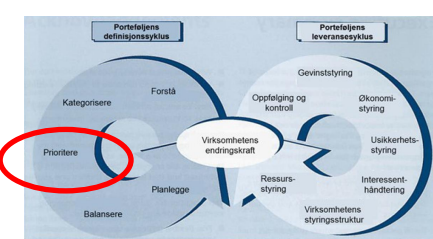
Avdelingsstruktur

- Bn-nivå
- Luftving
- Fartøystruktur

Region

- Nord
- Øst
- Vest
- Sør

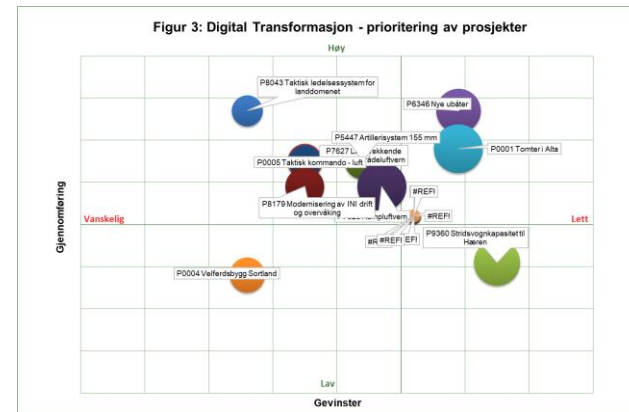
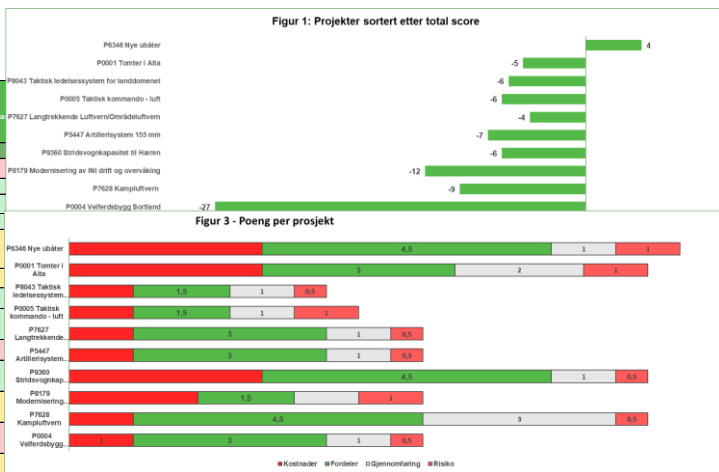


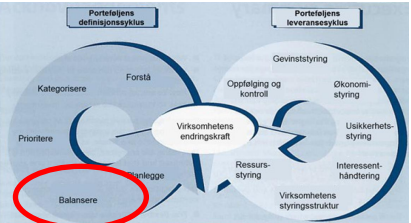


Porteføljedefinering – prioritere

Velge de riktige investeringstiltakene.
Basert på definerte kriterier. (Investeringsstrategien)

Kriterier	Vektning av kriterier	P8043 Taktisk ledelsessystem for landdomenet	P5447 Artillerisystem 155 mm	P3360 Stridsvogngapkapasitet til Hæren	P7827 Langtrekkelig Luftvern/Områdeforvaring
 obligatorisk					
Er tiltaket nødvendig å gjennomføre de nærmeste 8 år for at vedtatt forsvarsstruktur i LTP skal oppfylles eller er tiltaket av en art som kan gi vesentlig økonomiske gevinst?		Nei	Ja	Nei	Ja
Er prosjektdelen, slik den er utformet, tilstrekkelig komplett til å gi den største effekt og nytte?		Nei	Ja	Ja	Ja
Er prosjektdelen utformet slik at utskiftningen kan skje gjennomgått, teknisk/miljø, gjennomføringsmessig og økonomiske rammer vurderes å være akseptable?		Nei	Ja	Ja	Ja
Er prosjektdelen utformet slik at det er kostnadsmessig fleksibilitet om nødvendighet?		Nei	Ja	Ja	Ja
Konsekvenser for operativ evne: I hvilken grad prosjektet/endingen er kritisk for ulike strukturelementers evne til å produsere de nødvendige operative leveranser og i hvilken grad den understøtter sentrale operative leveranser eller om det primært understøtter "tilleggsleveranser" fra den aktuelle kapasitet	1	Medium	Høyt	Medium	Medium
Betydning for personellens sikkerhet: I hvilken grad prosjektet/endingen er kritisk i forhold til sikkerhetsaktuelle og personellens sikkerhet	1	Medium	Medium	Lavt	Lavt
Forholdet til effektivisering og gjennomsnittlig i hvilken grad prosjektet/endingen bidrar til kostnadsreduksjoner gjennom en mer effektiv drift	1	Høyt	Medium	Lavt	Lavt
Forholdet til NATO styrkemål og internasjonale forpliktelser: I hvilken grad prosjektet/endingen bidrar til å oppfylle NATO's styrkemål og Norges internasjonale forpliktelser	1	Lavt	Høyt	Høyt	Høyt
Forholdet til prioriterte strukturelementer: I hvilken grad prosjektet/endingen understøtter utviklingen av prioriterte kapasiteter og strukturelementer	1	Høyt	Høyt	Høyt	Høyt
Forholdet til modernisering og innovasjon: I hvilken grad prosjektet/endingen bidrar til kvalitetshøg og økt effektivitet i hvilken grad prosjektet bidrar til en utvidelse/utvikling av militære kapasiteter eller som en opprettholdelse av en eksisterende kapasitet	1	Lavt	Lavt	Lavt	Lavt
Prosjektets nedslagsfelt og innretning: I hvilken grad prosjektet/endingen frembringer kapasiteter som skal understøtte en større del av forsvarsstrukturen. Betydning for realisering av andre deler av strukturs/strukturelementer	1	Høyt	Medium	Medium	Høyt
Rekkeløp og gjensidig avhengige prosjekter og eksisterende løsninger. Ved flere prosjekter som vil måtte komme i en rekkefølge eller som er avhengige av funksjonalitet må denne rekkefølgen hensyntas ved prioriteringsrekkefølge	1	Høyt	Medium	Medium	Medium
Kan det lønne seg å vente med fremkallingen for å kunne utnytte pågående utvikling av nye teknologier eller spesielle synergier med fremkallinger hos allierte?	1	Medium	Medium	Medium	Medium



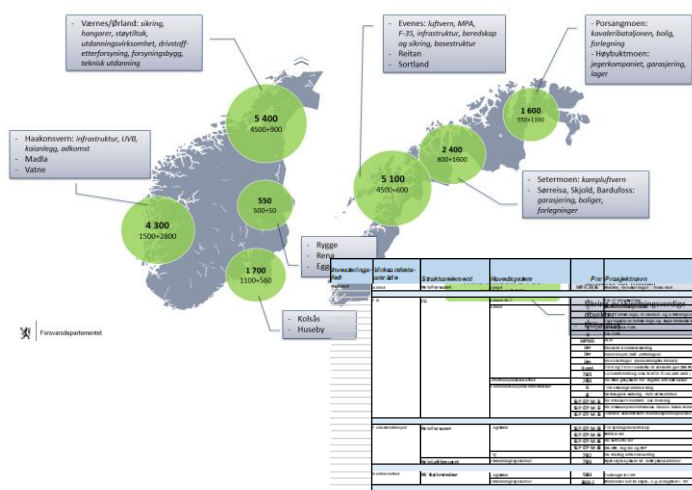


Porteføljedefinering – balansere

Sikre at de planlagte investeringer avstemmes for å samlet oppnå de strategiske mål med en velfungerende struktur.

Omfangs- og ytelsesmessige avveininger, samt gjennomføring til rett tid.

Primært en analytisk prosess



Økt	Kostnader	Fordeler	Gjennomføring	Risiko	Kostnader + fordeler gjennomføring - risiko = Total Prosjekt Score
Nye ubåter	3	4,5	1	1	0
Tomter i Alta	3	3	2	1	0
Taktisk ledelsessystem for landdomenet	1	1,5	1	0,5	4
Taktisk kommando - luft	1	1,5	1	1	0
Langtrekkende Luftvern/Områdeluftvern	1	3	1	0,5	0
Artillerisystem 155 mm	1	3	1	0,5	0
Stridsvognkapasitet til Hæren	3	4,5	1	0,5	1
Modernisering av INI drift og overvåking	2	1,5	1	1	0
	1	4,5	3	0,5	1
	1	3	1	0,5	0

Prosjekt	Strat. betydning	Økonomisk	Prosjektstatus	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Sum
...

Forsvarsdepartementet

Plangrunnlag Forsvarsmateriell 2023-2030

Innhold

- Innledning
- Sammenheng mellom TDB 2022 og planperspektivet 2023-2030
- Budsjettretningslinjer for 2023-2030
 - Mål, styringsparametere og oppdrag for Forsvarsmateriell
 - Planrammer klarider
 - Effektivisering og modernisering
 - Investeringsplanlegging
 - Balansert personell- og kompetansestruktur
 - Operativ virksomhet og internasjonalt samarbeid
 - Øvrige krav til innhold i Forsvarsmateriells budsjettinnspill
 - Økonomiske planrammer for 2023-2030
 - Økonomiske planrammer for 2023-2030
 - Oppdrag og frister i budsjettprosessen for 2023-2030
- Vedlegg

Forsvarsdepartementet

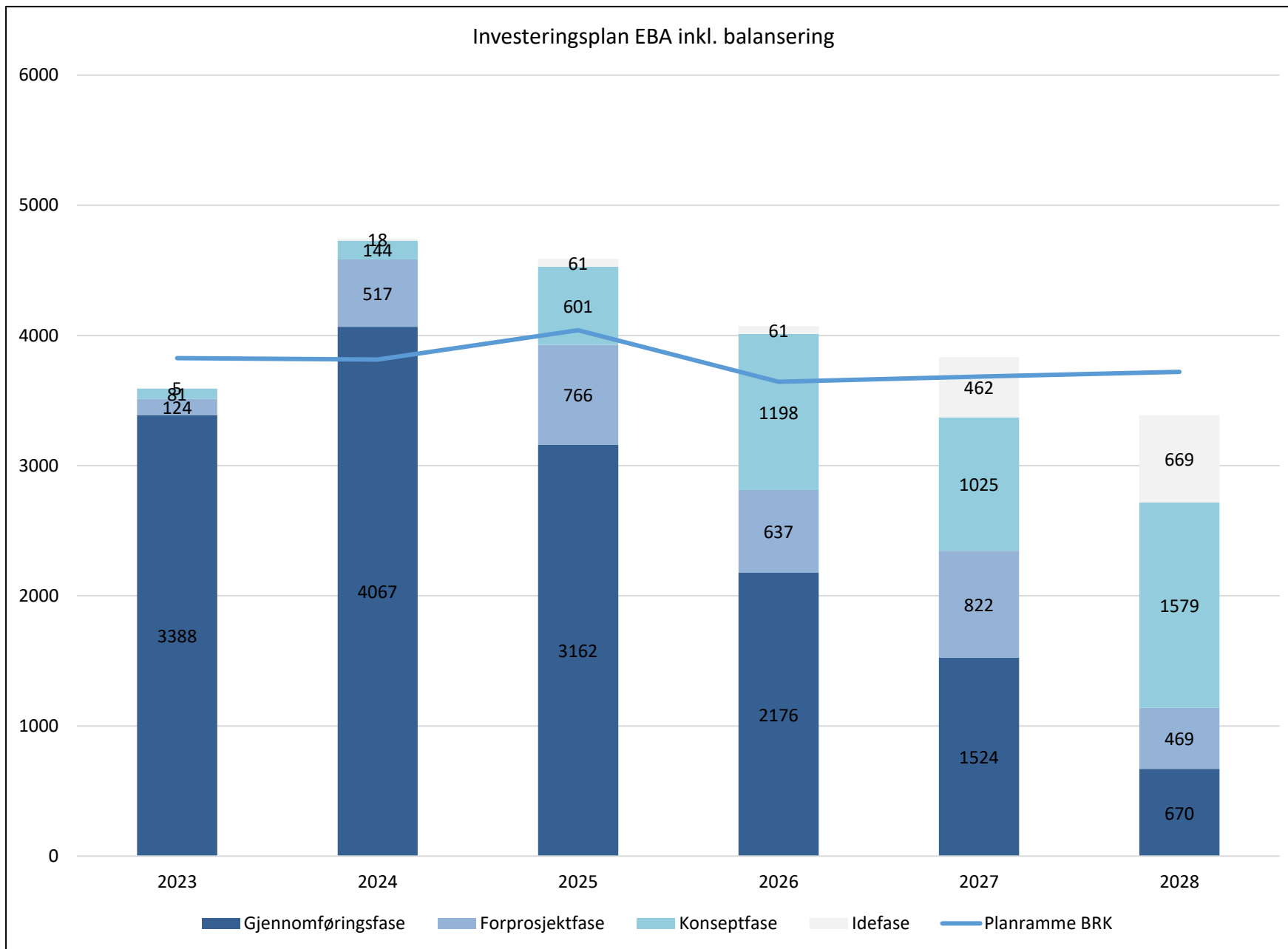
Plangrunnlag Forsvarsbygg 2023-2030

Innhold

- Innledning
- Sammenheng mellom tildelingsbrev 2022 og planperspektivet 2023-2030
- Budsjettretningslinjer for 2023-2030
 - Mål, styringsparametere og oppdrag for Forsvarsbygg
 - Planrammer klarider
 - Effektivisering og modernisering
 - Investeringsplanlegging
 - Operativ virksomhet og internasjonalt samarbeid
 - Klima, miljø og FNs bærekraftsmål
 - Øvrige krav til innhold i Forsvarsbyggs budsjettinnspill
 - Økonomiske planrammer for 2023-2030
 - Økonomiske planrammer for 2023-2030
 - Oppdrag og frister i budsjettprosessen for 2023-2030
- Vedlegg



Investeringsplan EBA inkl. balansering



Porteføljeleveranseprosessen

Hovedaktiviteter:

- Oppfølging og kontroll
- Effekt- og gevinststyring
- Økonomistyring
- Usikkerhetsstyring
- Virksomhetens styringsstruktur
- Interessenthåndtering
- Ressursstyring
- Håndtering av endringer og avvik

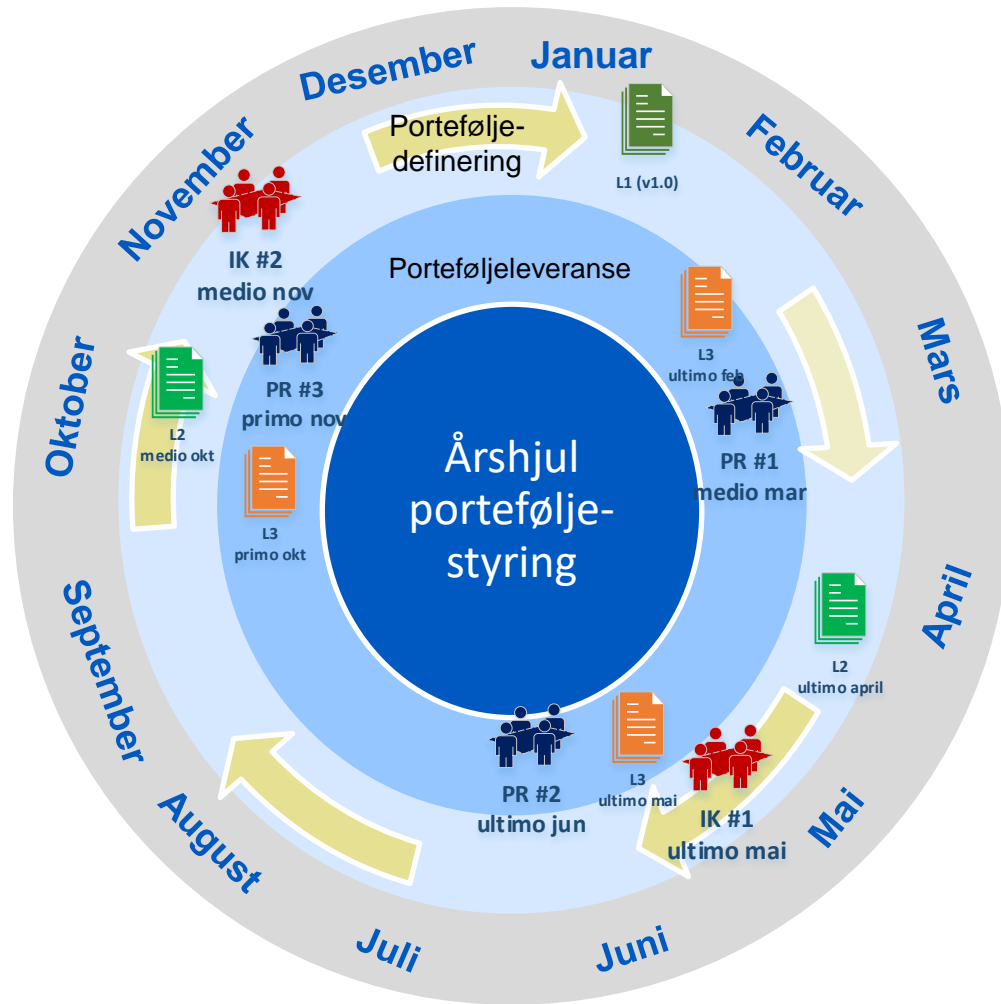
Dette er parallelt pågående aktiviteter.

- Definere aggregerte rapporter basert på prosjektstatus og motta disse fra prosjekteier-nivå.
- Analysere og følge opp om porteføljen av prosjekter leveres og har sannsynlighet for å bli levert som avtalt.
- Håndtere avvik og endringer gjennom tiltak knyttet til porteføljeleveransen som helhet.

- Porteføljeråd:
 - Rådgivende organ for sjef FD VI
 - Drøfter årsaker til avvik og forbedringstiltak – fokus på trusler.



Porteføljestyringens årshjul



Møter

IK: *investeringskomité* - behandler og anbefaler investeringsplanen, som deretter besluttes og utgis av FD. Investeringskomiteen (IK) behandler vesentlige endringer på enkeltprosjekter som påvirker måloppnåelsen i investeringsplanen.

PR: *porteføljeråd* - er et rådgivende organ for porteføljansvarlig (PFA) og behandler porteføljens fremdrift og leveransestatus. PR vurderer situasjoner eller konflikter som kan true leveranser, effektoppnåelse og gevinstrealisering.

Leveranser

L1: Investeringsplan v1.0 (inkl. strategiske føringer) utgitt av FD.

L2: Nye behov og endringer fra Forsvaret.

L3: Grunnetaget for PR fra etatene.



Investeringsplan
for forsvarssektoren
2021-2028

Version 1.0
MARS 2021

Investeringsplan for forsvarssektoren

- Støtte og tilslutning i FDs investeringskomité.
 - Ledes av FSJ
- Utgis som vedlegg til plangrunnlag for den enkelte etat.
- Grunnlag for oppdrag fra FD til FST på enkeltprosjekter.

BEGRENSET

INNHOLD

1. Innledning	4
2. Strategiske føringer	4
2.1 Målsetting	4
2.2 Strategiske prioriteringer	4
2.3 Virkemidler og føringer for gevinstrealisering og effektoppnåelse	5
2.4 Forhold som kan påvirke realisering av investeringsplanen	5
3. Investeringsplanen	6
3.1 Generelt	6
3.2 Planlagte og prioriterte prosjekter 2021-2028	6
3.2.1 Landdomenet	6
3.2.2 Det maritime domenet	7
3.2.3 Luftdomenet	8
3.2.4 Cyberdomenet	9
3.2.5 Spacedomenet	11
3.3 Produksjonsplan KVU og SSD for kategori 1-prosjekter	12
4. Detaljert prosjektoversikt	14

Problemstilling i porteføljestyringen

- Forutser ikke godt nok alle nødvendige investeringstiltak.
- Bestemmer løsning for tidlig.
- Underestimerte investeringsforslag
 - Overoptimisme og brukerdrevet.
 - Ytelsesoptimalisering på enkeltkomponenter fremfor på helhetlig struktur.
- Kostnadsøkninger løses med å forskyve andre investeringer.
 - Høyere driftskostnader og svekkelser i strukturen.
- For svak forståelse av årsaker til forsinkelser og kostnadsøkninger.
 - Korrigerer ikke årsaksforholdet, men likviditetsstyrer.