



FOLKETINGET
RIGSREVISIONEN

Januar 2026

Læringspunkter fra revision af store projekter

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
2. Økonomi.....	4
3. Tid.....	6
4. Kvalitet.....	9

1. Indledning

Mange store anlægsprojekter og it-projekter bliver senere færdige end planlagt og bliver også dyrere. Det samme gælder store indkøb af tog, forsvarsmateriel mv. I en del tilfælde lever det endelige resultat heller ikke op til forventningerne.

Store projekter er ofte komplekse og unikke, idet de fx omfatter udvikling af ny teknologi, særlige bygningskonstruktioner eller har stor afhængighed til bestemte leverandører. Projekterne er derfor typisk forbundet med betydelige risici.

Rigsrevisionen har de senere år gennemført en række undersøgelser af store, offentlige projekter inden for:

- byggeri og anlæg, fx sygehusbyggerier og Niels Bohr Bygningen
- it-projekter, fx ejendomsvurderingssystemet og Sundhedsplatformen
- anskaffelser, fx F-35-kampfly og IC4-tog.

Vi har på baggrund af resultaterne af vores undersøgelser samlet de væsentligste læringspunkter inden for tre centrale områder:

- økonomi
- tid
- kvalitet.

Med læringspunkterne ønsker vi at dele og formidle viden fra undersøgelserne.

2. Økonomi

Når projekter overskrider deres budget, kan det fx betyde, at myndighederne skal omprioritere midler, reducere kvaliteten eller gøre projektet mindre, fx etablere færre sengepladser på et hospital.

Boks 1 Baggrund

Vores undersøgelser af økonomistyring i store, offentlige projekter sker med afsæt i de regler og retningslinjer, der gælder for projekter i staten og regionerne.

For statslige projekter fremgår reglerne og retningslinjerne af [budgetvejledningen](#). Derudover skal byggeri og anlægsprojekter bruge bygherrevejledningen og for en række projekter under Transportministeriet [Ny anlægsprojektering](#). Kravene til it-projekter fremgår af [it-projektmodellen](#).

Der kan også være fastsat særlige regler og krav inden for de enkelte byggerier, it-projekter mv. Fx har regionerne deres eget it-råd, og Indenrigs- og Sundhedsministeriet har opstillet særlige krav til økonomistyringen af de sygehusbyggerier, som har fået tilskud fra Kvalitetsfonden.

Boks 2 Hvad ved vi

Vores beretninger på området peger på, at der bl.a. er følgende problemer:

- **Myndighederne undervurderer udgifterne til projekterne ved opstart.** Vi så fx i beretningen om Nyt Hospital Nordsjælland, at budgettet for byggeriet blev undervurderet. Budgettet blev fastlagt under en antagelse om, at det ville være muligt at opnå væsentlige besparelser på de dele af byggeriet, som Region Hovedstaden endnu ikke havde indgået kontrakt om. Det lykkedes ikke, og projektet bliver væsentligt dyrere end planlagt.
- **Myndighederne ændrer projekterne efter indgåelse af kontrakter.** Vi så fx i beretningen om byggeriet af Niels Bohr Bygningen, at der undervejs kom nye krav, der ændrede projektet. Det var bl.a. ændringer til ventilationssystemer, der bidrog til store budgetoverskridelser.
- **Myndighederne har en mangelfuld risikostyring af projekterne.** Vi så fx i beretningen om Skatteministeriets styring af det nye ejendomsvurderingssystem, at registreringen af risici var mangelfuld og ikke levede op til kravene til statslige it-projekter i den såkaldte it-projektmodel. Det svækkede Skatteministeriets evne til at håndtere projektets risici, fx fordi det ikke fremgik, hvilke tiltag der skulle implementeres, hvis en risiko indtraf.

Boks 3**Gode råd**

Vores arbejde peger på nogle initiativer, der kan mindske risikoen for uforudsete budgetoverskridelser:

- Myndighederne bør sikre sig, at budgettet omfatter hele projektet, og at udgiftsposter er tilstrækkeligt kvalificeret, fx ved hjælp af markedsanalyser, data fra tidligere, sammenlignelige projekter, dialog med leverandører o.l.
- Myndighederne bør lægge kræfter i risikostyring og sikre, at væsentlige risici bliver identificeret og følges løbende. Det drejer sig bl.a. om:
 - tekniske udfordringer, fx særlige bygningskonstruktioner eller ny software
 - mangel på bestemte typer medarbejdere, fx specialister
 - leverandørrelaterede risici, fx at leverancerne bliver forsinket eller ikke lever op til de aftalte krav.
- Myndighederne bør løbende tjekke, om reserver er tilstrækkelige, og sammenholde dem med projektets risici.
- Myndighederne bør opdatere forventningerne til budgettet, når der laves væsentlige ændringer til projektets tidsplan eller indhold, så der kommer et overblik over nye udgifter, besparelser eller fordyrelser. God løbende økonomistyring i projekterne understøtter også, at myndighederne kan følge økonomien over tid og orientere Finansudvalg i tide, jf. nedenfor.
- Myndigheder, som har byggeri, anskaffelser eller it-projekter, der er omfattet af budgetvejledningens regler, skal orientere Finansudvalget ved væsentlige ændringer af projektets økonomi. Ændringer, der udgør mindst 10 % af projektets totaludgift, er ifølge budgetvejledningen altid væsentlige ændringer.

Boks 4**Her kan du læse mere**

- [Beretning om Nyt Hospital Nordsjælland](#) (nr. 4/2023)
- [Beretning om Skatteministeriets styring af det nye ejendomsvurderingssystem](#) (nr. 5/2021)
- [Beretning om byggeriet af Niels Bohr Bygningen](#) (nr. 2/2020)

3. Tid

Når projekter overskrider deres tidsplan, kan det medføre, at omkostninger stiger, og at projekternes gevinster opnås senere end forventet. Det kan også føre til forsinkelser i andre projekter, hvis der er indbyrdes afhængighed.

Boks 5 Baggrund

Vi har gennemført flere undersøgelser af, om store, offentlige projekter afsluttes inden for den tidsramme, som myndighederne har stillet Folketinget i udsigt.

For statslige projekter fremgår reglerne og retningslinjerne af [budgetvejledningen](#). Derudover skal byggeri og anlægsprojekter bruge bygherrevejledningen og for en række projekter under Transportministeriets [Ny anlægsprojektering](#). Kravene til it-projekter fremgår af [it-projektmodellen](#).

Der kan også være fastsat særlige regler og krav inden for de enkelte byggerier, it-projekter mv. Fx har regionerne deres eget it-råd, og Indenrigs- og Sundhedsministeriet har opstillet særlige krav til tidsplaner og rapportering for de sygehusbyggerier, som har fået tilskud fra Kvalitetsfonden.

Boks 6

Hvad ved vi

Vores beretninger på området peger på, at der bl.a. er følgende problemer:

- **Myndighedernes tidsplaner er ikke godt nok underbyggede.** Vi så fx i beretningen om forsinkelsen af Signalprogrammet, at myndighedernes vurdering af, om tidsplanen kunne overholdes, ikke var baseret på tilstrækkelige oplysninger om projektets fremdrift.
- **Myndighedernes planlægning af projekterne er utilstrækkelig.** Vi så fx i beretningen om Forsvarsministeriets større anskaffelser af materiel, at ministeriet ofte ikke lavede markedsundersøgelser eller tog højde for udbudsprocessen i tidsplanen, hvilket bidrog til væsentlige forsinkelser i mange anskaffelsesprojekter.
- **Myndighederne følger ikke altid tilstrækkeligt op på fremdriften i projekterne.** Vi så fx i beretningen om status på byggeriet af Cityringen, at det ikke var muligt at se, hvilken betydning den manglende fremdrift på stationsbyggerierne havde for metrobyggeriets samlede tidsplanen.
- **Myndighederne overser, at mangel på kvalificerede medarbejdere kan påvirke projekterne.** Vi så fx i beretningen om Banedanmarks håndtering af manglen på validatorer, at manglen på kvalificerede medarbejdere – i dette tilfælde en meget specialiseret arbejdskraft i form af de såkaldte validatorer – førte til forsinkelser og aflysninger i planlagte jernbaneprojekter.
- **Myndighederne undervurderer projekternes teknologiske kompleksitet.** Vi så fx i beretningen om DSB's indsats for at bygge IC4-togene færdige, at DSB undervurderede den indsats, det krævede at forbedre IC4-togenes tilstand. Det resulterede i gentagne fejlretninger og forsinkede projektet betydeligt.

Boks 7

Gode råd

Vores arbejde peger på nogle initiativer, der kan mindske risikoen for forsinkelser:

- Myndighederne bør sikre, at projekternes tidsplaner er underbyggede, fx ved at basere sig på erfaringer fra lignende projekter.
- Myndigheder bør lægge kræfter i at vurdere projektets teknologiske kompleksitet. Store byggerier, anskaffelser eller it-systemer tager ofte avanceret eller uafprøvet teknologi i brug. Det kan føre til forsinkelser på grund af uforudsete problemer. For at minimere omfanget af denne type forsinkelser kan myndighederne fx:
 - foretage markedsanalyser, der får afdækket potentielle leverandører, og hvilke tekniske løsninger der er mulige
 - lægge tidsplaner, der tager højde for projektets brug af særlige bygningskonstruktioner eller ny software.
- Myndighederne bør identificere risici for forsinkelser, herunder potentielle eksterne årsager til forsinkelser, og indlægge en tilstrækkelig buffer i deres tidsplaner.
- Myndighederne skal orientere Finansudvalget ved væsentlige ændringer til projektets tidsplan. Fx er det en væsentlig ændring, hvis forsinkelser af projektet har væsentlig betydning for projektets formål, eller hvis forsinkelser betyder, at myndigheden ikke kan overholde lovbestemte frister.

Boks 8

Her kan du læse mere

- [Beretning om Forsvarsministeriets større anskaffelser af materiel](#) (nr. 16/2023)
- [Beretning om Banedanmarks håndtering af manglen på validatorer](#) (nr. 4/2021)
- [Beretning om DSB's indsats for at bygge IC4-togene færdige](#) (nr. 1/2017)
- [Beretning om forsinkelsen af Signalprogrammet](#) (nr. 9/2016)
- [Beretning om status på byggeriet af Cityringen](#) (nr. 18/2013)

4. Kvalitet

Hvis forbedringer og gevinster ikke realiseres, reduceres projekternes samfundsmæssige værdi. I værste fald står værdien ikke længere mål med omkostningerne.

Boks 9

Baggrund

Vi gennemfører undersøgelser af, om store, offentlige projekter gennemføres med den aftalte kvalitet med udgangspunkt i, om projekterne medfører de forbedringer og gevinster, som myndighederne har stillet Folketinget i udsigt.

For statslige projekter fremgår reglerne og retningslinjerne af [budgetvejledningen](#). Derudover skal byggeri og anlægsprojekter bruge bygherrevejledningen og for en række projekter under Transportministeriet [Ny anlægsprojektering](#). Kravene til it-projekter fremgår af [it-projektmodellen](#).

For regionernes store projekter gælder andre regler. Fx har regionerne deres eget it-råd, og Indenrigs- og Sundhedsministeriet har opstillet særlige krav til rapportering om ændringer i kvaliteten i de sygehusbyggerier, som har fået tilskud fra Kvalitetsfonden.

Boks 10

Hvad ved vi

Vores beretninger på området peger på, at der bl.a. er følgende problemer:

- **Myndighederne reducerer kvaliteten af et byggeri eller et it-system for at overholde tidsplaner eller budgetter.** Vi så fx i beretningen om byggeriet af Niels Bohr Bygningen, at der blev foretaget ændringer i projektets design og materialevalg for at begrænse yderligere forsinkelser og fordyrelser.
- **Myndighederne har for optimistiske forventninger til gevinster ved projekterne.** Vi så fx i beretningen om gevinstrealisering i statslige it-projekter, at myndighederne i mange tilfælde ikke kunne realisere de forventede gevinster. Myndighederne havde fx opstillet gevinster svarende til ca. 0,5 mia. kr. uden tilstrækkelig dokumentation og sikkerhed for, at de planlagte gevinster rent faktisk kan opnås.
- **Myndighederne har foretaget ændringer i projektet, som har betydning for projektets formål.** Vi så fx i beretningen om udvikling af det nye inddrivelsessystem, at Skatteministeriet i udviklingen løbende havde tilpasset, hvad systemet skulle kunne. Da det efterfølgende blev sat i drift, kunne det ikke fuldt ud understøtte lovgivningen på inddrivelsesområdet eller håndtere opgavens omfang.

Boks 11

Gode råd

Vores arbejde peger på nogle initiativer, der kan mindske risikoen for, at projekternes kvalitet forringes:

- Myndighederne kan med fordel sikre en behovsaflaring med brugeren tidligt i projektet, der kan bruges som dialogredskab fremadrettet. Det kan bidrage til en fælles forståelse af, hvilke behov projektet blev igangsat for at tilfredsstille.
- Myndighederne skal sikre, at projektet fortsat lever op til sit formål, når udfordringer med budgettet eller tidsplanen fører til, at der foretages ændringer, som påvirker projektets kvalitet.
- Myndigheder, som har byggeri, anskaffelser eller it-projekter, der er omfattet af budgetvejledningens regler, bør overveje, hvornår en ændring til projektets kvalitet er så væsentlig, at Finansudvalget skal orienteres.

Boks 12

Her kan du læse mere

- [Beretning om byggeriet af Niels Bohr Bygningen](#) (nr. 2/2020)
- [Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter](#) (nr. 21/2019)
- [Beretning om udvikling af det nye inddrivelsessystem og tilslutning af fordringshavere](#) (nr. 22/2018)

Kontakt: kontorchef [Mads Nyholm Jacobsen](#), tlf. 33 92 85 90.