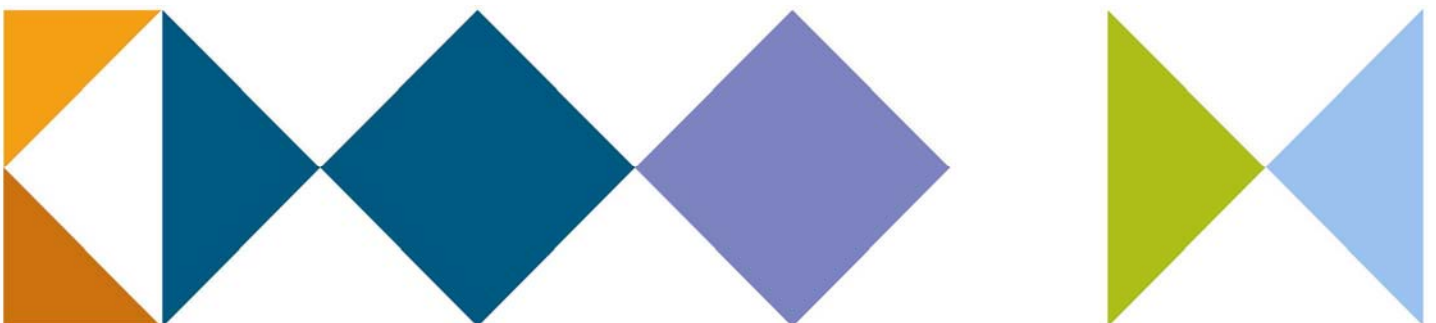




Dnr 2005/446-5

Försvarsmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem

Status i december 2007





Regeringen
Försvarsdepartementet
103 33 STOCKHOLM

Försvarsmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem Status i december 2007

I bifogade promemoria redovisar Statskontoret sina synpunkter på Försvarsmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem (PRIO).

I promemorian redovisas Statskontorets bedömningar och iakttagelser beträffande den aktuella utvecklingssituationen. Granskningen är denna gång inte föranledd av något återrappporteringskrav från Försvarsmakten till regeringen.

Generaldirektör Peder Törnvall har beslutat i detta ärende. Utredningschef Annika Nordlander Finn och avdelningsdirektör Anders Dager, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Peder Törnvall

Anders Dager

Program PRIO – Status i december 2007

1 Sammanfattning

Sedan avslutad upphandling av systemleverantör (i fortsättningen benämnd Leverantören) i maj 2007 har arbetet inom Program PRIO främst inriktats på att i samverkan med Leverantören organisera, planera och förbereda det första införandet av det nya resurs- och ekonomiledningssystemet (i det följande benämnt Systemet). Det inledande arbetet med verifiering och godkännande av en övergripande konceptuell design har helt nyligen avslutats (Proof of Concept). Därefter har arbetet med detaljerad design av det s.k. Införande 1, dvs. funktionerna för Ekonomi och HR, påbörjats. Arbetet har därmed gått in i ett nytt operativt skede.

Med tanke på utvecklingsläget är det ännu för tidigt att bedöma resultatet av hittillsvarande arbete i termer av tillämpbara lösningar. I det nu aktuella läget begränsas därför Statskontorets redovisning i denna promemoria till övergripande bedömningar och iakttagelser rörande den aktuella utvecklingssituationen. Statskontorets granskning denna gång är heller inte kopplat till något återrapporteringskrav från Försvarmakten till regeringen.

Statskontoret konstaterar att Försvarmakten har genomfört ett omsorgsfullt arbete med att planera och organisera arbetet. Betydande uppmärksamhet har ägnats åt den nödvändiga samordningen och samplaneringen med Leverantören. Även Programmets relation till Försvarmaktens ordinarie organisation och utvecklingsarbete har beaktats vid planeringen av det fortsatta arbetet.

Enligt Statskontorets mening är det av avgörande betydelse att Leverantören ges tillräckliga förutsättningar för uppsättningen av Systemet och att samordningen och samverkan mellan Försvarmakten och Leverantören sker i effektiva former med utgångspunkt i en klar rollfördelning. Vikten av ett effektivt beslutsfattande i frågor rörande systemets uppbyggnad bör understrykas, vilket ställer särskilda krav på främst Försvarmaktens beslutsprocesser inom Programmet men också i relation till Försvarmaktens ordinarie organisation och ledning. Statskontoret utgår från att tydliga avgränsningar och väl definierade arbetssteg även fortsättningsvis kommer att prägla arbetet.

Trots vidtagna åtgärder i syfte att optimera förutsättningarna för kommande införanden måste projektriskerna alltså bedömas som höga. För den bedömningen talar bl.a. Programmets betydande omfattning och komplexitet och den breda verksamhet som Systemet är ägnat att stödja.

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

De mest betydande riskerna kan sammanfattas enligt följande:

- Projektets omfattning och komplexitet.
- Den ytterst omfattande organisationen samt risk för tröghet i samverkan mellan Leverantören och Försvarmakten.
- Mängden verksamhetskritiska samband med övriga funktioner, verksamheter och utvecklingssträvanden inom Försvarmakten men även i relation till omvärlden.
- Risk för förankringsproblem, i synnerhet med hänsyn tagen till den avgränsade funktionalitet som erbjuds användarna i samband med de inledande driftsättningarna.
- Kommande samordning med befintliga system (integration och migrering) kan medföra hittills oförutsedda komplikationer och ytterligare kostnader.
- Begränsad realisering av eftersträvade nyttor/effekter i Försvarmaktens verksamhet.
- Säkerhet i vid mening.

Enligt Statskontoret är det av stor vikt att Systemets anpassningsbehov kan minimeras och att en god tids- och kostnadskontroll kan upprätthållas. Statskontoret har inte haft möjlighet att bedöma omfattningen och komplexiteten av den integration och migrering av befintliga system som kostnadsmässigt ligger utanför leverantörens åtagande.

Undvikande av resurskonflikter med annat pågående utvecklingsarbete inom Försvarmakten bedöms utgöra en väsentlig framgångsfaktor för Programmet.

Enligt Statskontorets bedömning är medvetenheten om riskerna i arbetet tämligen hög inom såväl Program PRIO som Försvarmaktens ledning.

Inför den fortsatta uppföljningen av utvecklingsarbetet rekommenderar Statskontoret att regeringen uppdrar till Försvarmakten att vid lämpligt tillfälle inkomma med en skriftlig redogörelse över hur arbetet fortskrider.

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

2 Uppdraget

Regeringen har genom beslut den 10 november 2005 gett Statskontoret i uppdrag (bilaga 1) att granska införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem i Försvarsmakten¹. Enligt uppdraget ska Statskontorets granskning ha följande inriktning:

- Försvarsmaktens styrning och uppföljning av utvecklingsinsatserna.
- Projekthanteringen med avseende på bl.a. projektorganisation, projektplanering, besluts- och ansvarsstruktur.
- Resursbehov, finansiering och redovisning av resursutnyttjande mot bakgrund av fastställda mål för utvecklingsarbetet.
- Formerna för riskbedömning och riskhantering.
- Försvarsmaktens åiterrapportering till Regeringskansliet med avseende på omfattning, struktur och periodicitet.

Granskningen skall ske i nära samverkan med Regeringskansliet (Försvarsdepartementet).

Statskontoret skall i sitt arbete beakta Försvarsförvaltningsutredningens (SOU 2005:96) och Försvarsstyrningsutredningens (SOU 2005:92) arbete.

Statskontoret uppdrag skall pågå till och med år 2008, dvs. det budgetår som är det första då redovisning skall ske enligt Försvarsmaktens nya ekonomimodell.

Statskontoret skall under granskningsperioden och enligt träffade överenskommelser skriftligen redovisa sina iakttagelser till Försvarsdepartementet.

Försvarsmakten har inom ramen för Fas 3 i införandet ännu inga planerade åiterrapporteringar till regeringen. Däremot framgår det av årets budgetproposition att Statskontoret under hösten 2007 ska återkomma med en granskning av det fortsatta arbetet med PRIO. I linje med det redovisar Statskontoret i det följande sina iakttagelser och bedömningar rörande det aktuella utvecklingsarbetet.

Denna promemoria är den tredje i raden inom ramen för regeringens uppdrag. Statskontorets tidigare synpunkter finns redovisade i granskningspromemorior till regeringen den 2 februari och den 11 november 2006, till vilka hänvisas.

¹ Uppdrag till Statskontoret att granska införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem i Försvarsmakten (Fö2005/1669/EPS).



2007-12-19

Dnr 2005/446-5

Underlaget för denna promemoria utgörs främst av Försvarsmaktens/
Program PRIO:s projektdokumentation² rörande Fas 3. Övriga uppgifter har
inhämtats genom intervjuer med nyckelpersoner inom Program PRIO, i det
följande benämnt Programmet.

Avsikten med denna promemoria är främst att ge regeringen en översiktlig
bedömning och lägesbild över Programmets aktuella status.

² Bl.a. Programdirektiv PRIO fas 3, PRIO processmodell samt tids- och aktivtetsplanering.

3 Programstatus i december 2007

Programmets mål och inriktning

Program PRIO har inrättats för att bedriva och koordinera de aktiviteter som krävs för införande av det nya resurs- och ekonomiledningssystemet inom Försvarsmakten.

Försvarsmaktens mål med Program PRIO är i korthet:³

- Ett adekvat besluts- och ledningsstöd från ÖB och högsta ledning till lägre nivåer.
- Uppfyllande av externa krav på uppföljning och redovisning.
- Effektivisering, rationalisering och framtidsinriktning av Försvarsmaktens processer.

PRIO omfattar inte operativa och taktiska ledningssystem, FM Intranät, dokument- och ärendehantering m.m. Gränssnitten mellan dessa och det nya Systemet ska dock beaktas.

Projektets inledande faser har avslutats i och med att en upphandling skett av en huvudleverantör med underleverantörer och produkter för uppsättning av det nya Systemet. För genomförandefasen (fas 3) som inleddes i juni 2007 har ett omfattande och detaljerat programdirektiv fastställts. Direktivet reglerar främst

- Organisation, ansvar och roller
- Beslutsordning
- Projektuppdrag
- Ramverk för styrning, uppföljning och rapportering
- Rapporterings- och mötesordning samt produktionsstöd

Av särskilt betydelse är fastställandet av det ramverk som rör det inbördes förhållandet mellan Försvarsmakten/Programmet och Leverantören.

Utfört arbete i korthet

De övergripande målen har brutits ned, i första hand med inriktning mot Införande 1 (Ekonomi och HR, dvs. funktionen Human Resources). Mot bakgrund av dessa har utvecklingsarbetet för perioden augusti – december 2007 främst inriktats på övergripande konceptuell design av systemlösning och avstämning mot verksamhetskraven, grundläggande arkitektur (IT-infrastruktur, system/verksamhet) samt utbildningsinsatser. Dessa inledande aktiviteter har helt nyligen resulterat i en s.k. Proof of Concept (POC) vars övergripandes syfte är att lägga grunden för och

³ Den överordnade målbilden finn redovisad Mål för projekt PRIO – Beskrivning och koppling till FM överordnade mål och initiativ (HKV 2004-07-01 dnr. 02 300.70594)

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

verifiera förutsättningarna och inriktningen för Programmets fortsatta arbete med ett införande av Systemet med tillhörande verksamhetsutveckling. Resultatet av godkänd POC omfattande Införande 1 – 6 utgörs av en övergripande konceptuell design för uppsättning av Systemet. Genomfört arbete har resulterat i ett beslut av Försvarmaktens generaldirektör den 28 november 2007. Beslutet (GAF1) innebär ett godkännande att fortsätta arbetet med Införande 1

Införande 1 omfattar funktionerna Ekonomi och HR. Utvecklingsarbetet bedrivs i form av tre parallella processer; Linjeorganisationen - Programmet - IT.

Vid sidan av Programmets och Leverantörens aktiviteter har en mängd uppdrags lagts ut på Försvarmaktens linjeorganisation för införande och mottagande av det nya Systemet. Exempel på sådana uppdrag:

- Konkretisering av FM:s styr- och ekonomimodell (FEM-modellen)
- Elektronisk handel
- Behörighetsadministration
- IT-infrastruktur, inkl. interoperabilitet
- Drift och förvaltning

Leverantören ansvarar för uppsättning av Systemets funktioner för Ekonomi samt avtalade delar av HR- och Logistikfunktionalitet. Det första införandet berör i huvudsak FMLOG (Införande 1). Därefter införs systemet i hela Försvarmakten (Införande2) varvid ett antal befintliga system ersätts av det nya Systemet. Gällande leveransavtal ger därefter möjligheter till avrop av funktionerna Logistik, Upphandling, återstående delar av HR 8 (bl.a. Lön) under avtalsperioden, dvs. fram till mitten av år 2012.

Beslutstidpunkter i närtid

Arbetet fram till kommande årsskifte bedrivs inom ramen för tre etapper med särskilt fastställda beslutstidpunkter i form av s.k. leveransmilstolpar (LMS). Den senaste leveransen (LMS 1:1) rör efter slutgranskning ett godkännande av POC genom beslut av Försvarmaktens generaldirektör den 28 november 2007 efter samråd i programmets styrgrupp.

Organisation/programstruktur

Programmet är korthet organiserat i tre beslutsnivåer; en FM beslutsnivå, en programnivå och en projektnivå. Försvarmaktens generaldirektör är programägare till Program PRIO och därmed högsta beslutande nivå för programmets genomförande. Till sitt förfogande har generaldirektören en styrgrupp med företrädare från samtliga av PRIO berörda sakägare. Linjens åtaganden och förberedelser hålls samman och koordineras i en beslutsgrupp under ledningen för C LEDS. Inom programmet leds arbetet av en programledning med programkontor och stab. Under programledningen bedrivs utvecklingsarbetet inom ramen för PRIO IT och PRIO Verksamhet

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

samt den del av projektorganisationen som specifikt arbetar med Införande 1. Detta införande är i sin tur organisatoriskt uppbyggt kring funktionerna SAP-lösning, IT-infrastruktur och Drift & Support.

Till organisationen finns knuten en tämligen detaljerad ansvars- och beslutsordning relaterad till varje enskild befattningshavare inom FM och i relation till Leverantörens genomförandeorganisation⁴. Ansvar är också specificerat för varje enskilt projektuppdrag/funktion inom ramen för Programmet övergripande organisation. Programmet i sin helhet är bemannat med egen personal inom Programmet (cirka 100 personer.) respektive personal från Leverantören (cirka 60 personer). Till detta ska läggas ett för Statskontoret okänt antal deltagare från linjeorganisationen.

I syfte att reglera samarbetet har en särskild samordningsorganisation etablerats för Försvarsmakten och Leverantören. Under den gemensamma programledningen med tillhörande stab och programkontor ansvarar FM för PRIO IT och PRIO Verksamhet medan Leverantören ansvarar för Införande 1 med tillhörande delprojekt. Leverantörens ansvar för den systemlösning som omfattar den funktionalitet och tjänster som finns specificerad i ett särskilt leveransavtal mellan FM och Leverantören. Inom linjeorganisationen fastställs med utgångspunkt i verksamhetskraven hur processer och arbets sätt ska utformas som underlag för uppsättning av Systemet. Införande 1 innebär en grunduppsättning av Försvarsmaktens ekonomimodell med en första driftsättning för FMLOG. Införande 2 är en utrullning av Ekonomi till övriga delar inom Försvarsmakten. Utöver Ekonomi innefattar det första införandet även grundläggande HR-funktionalitet samt nödvändig grundkonfigurering för kommande införanden.

Styrning

Generaldirektörens uppdrag till Programchefen regleras i en Programdefinition där styrgruppen respektive beslutsgruppens roller och ansvar definieras.

I Programdirektivet redovisas de processer och aktiviteter som utgör ramverket för styrning av Programmet. Styrningsfunktionen är uppbyggd kring processerna för Övervakning och styrning, Leverans och Stöd. Ramverket baseras på vedertagna standarder för program- och projektstyrning. Särskilda processer har utvecklats för att övervaka, styra och kvalitetssäkra programmets leveranser och resultat i förhållande till uppställda mål.

För varje beslutsnivå och befattningshavare har ansvaret och befogenheterna specificerats i form av en särskild ansvars- och beslutsordning.

Till styrningsprocessen kan också räknas fastlagda rapporterings- och mötesordning med i förväg definierade underlag i form av bl.a. statusrapporter för olika delar av programmets verksamhet.

⁴ Leverantörens organisation, roller och ansvar finns redovisade i dokumentet PRIO Team IBM Organisation.

Resurser

Ingångsvärden i programmets budgeteringsprocess utgörs av programmets leveransplan, resursplan, tecknade avtal, finansieringsplan samt ordinarie budgetdokument inom Försvarsmakten. Budgeten följs löpande upp enligt fastställda rutiner och definierade underlag. På motsvarande sätt ligger programmets budget till grund för fastställande av resursbehov, bl.a. i myndighetens budgetunderlag.

Den första uppsättningen inom ramen för Införande 1 och 2 sker enligt Leveransavtalet till fast pris (cirka 600 mnkr).

Enligt Försvarsmaktens budgetunderlag för 2008 uppgår lånebehoven för perioden 2007 – 2010 till totalt 1 608 mnkr, med följande årsfördelning:

År 2007 – 328 mnkr

År 2008 – 407 mnkr

År 2009 – 591 mnkr

År 2010 – 282 mnkr

Risker och riskhantering

Risker identifieras och värderas löpande inom ramen för dels Program PRIO i sin helhet, dels som ett led i leverantörens arbete. Inriktningen är självfallet att i första hand i så stor utsträckning som möjligt undanröja och förhindra att risker realiserar och i andra hand att minimera konsekvenserna av icke önskvärda händelser.

Kommande aktiviteter

Efter godkänd POC och fattat beslut (GAF1) att starta Införande 1 har arbetet fortgått med inriktning mot design, migration/integration och test samt förberedelser inför Produktion och drift av det första införandet. Produktionsstart för Införande 1 skall enligt gällande planer ske vid årsskiftet 2008/2009.

4 Statskontorets synpunkter och iakttagelser

Allmän bedömning

Sedan avslutad upphandling i maj 2007 har arbetet inom Program PRIO gått in i ett nytt skede. De inledande aktiviteterna inom ramen för Programmet fas 3 (med start i juni 2007) har främst inriktats på organisering och samorganisering med Leverantören, planering av det fortsatta arbetet samt övergripande design (system och verksamhet) och verifiering av verksamhetskraven. Dessa aktiviteter har avslutats genom godkännande och beslut rörande Proof of Concept som grund för Införande 1 – 6 (Ekonomi, HR och Logistik). Särskilt fokus har riktats mot de grundläggande förutsättningarna och kraven avseende Införande 1 (Ekonomi och HR).

Med tanke på utvecklingsläget är det ännu för tidigt att bedöma resultatet av hittillsvarande arbete i termer av leveranser av tillämpbara lösningar och andra resultat i förhållande till uppställda mål. En granskning i dessa avseende måste anstå till tiden för ett första införande.

Statskontorets övergripande bedömning i detta skede är att Försvarmakten och Programmet har genomfört ett grundläggande arbete med att planera och organisera arbetet med sikte på i första hand Införande 1. Betydande uppmärksamhet har ägnats åt den nödvändiga samordningen och samplaneringen med Leverantören men även när det gäller Programmet relation till Försvarmaktens ordinarie organisation och utvecklingsarbete. Statskontoret bedömer att Programmet har skapat förutsättningar för att arbetet skall kunna drivas vidare under ordnade former för bl.a. styrning, uppföljning och kvalitetssäkring.

Trots vidtagna åtgärder i syfte att optimera förutsättningarna för kommande införanden måste projektriskerna alltså bedömas som höga. För detta talat främst Programmet omfattning, den ytterst omfattande organisationen (FM och Leverantören), mängden verksamhetskritiska samband med övriga funktioner, verksamheter och utvecklingssträvanden inom Försvarmakten. Till detta ska läggas Försvarmaktens förmåga att i ett brett utvecklingsperspektiv, inom ramen för utvecklingen av ett modernt insatsförsvaret, ta tillvara de möjligheter och nya förutsättningar Systemet skapar. Sammantaget pekar detta på behovet av riskminimering och löpande kvalitetssäkring.

Programmet mål och inriktning

Med den centrala roll Systemet har berör det i stort sett samtliga aspekter av styrning, ledning och uppföljning av försvarets resursanvändning. Därmed blir också programmet målstruktur komplex och sammansatt. Införandet av ett resurs- och ekonomiledningssystem utgör en prioriterad verksamhet för utvecklingen av det nya insatsförsvaret, inklusive den internationella

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

verksamheten. Systemet utgör bl.a. en av förutsättningarna för att snabbt och med hög grad av flexibilitet kunna sätta samman förband (materiel, personal, kompetens och logistiska funktioner) för specifika uppgifter, varvid uppbyggnaden av den första insatsstyrkan (NBG08) utgör ett exempel.

På högre nivåer förväntas Systemet ge nya möjligheter för en ändamålsenlig redovisning och uppföljning av bl.a. senare års försvarsbeslut, kostnaderna för internationella insatser, pågående förändringar för försvarsförvaltningen (FFU) samtidigt som Systemet skapar nya förutsättningar för en utvecklad styrning (FSU).

På förbandsnivå ska Systemet stödja den löpande styrningen och uppföljningen av verksamheten.

De verksamhetsorienterade målsättningarna har inom ramen för Programmet brutits ned i övergripande programdirektiv, projektplaner och löpande styrdokument.

Enligt Statskontoret medför självfallet den omfattande och komplexa målbilden för PRIO, liksom den verksamhet Systemet är ägnat att stödja, risk för tungroddhet i Försvarsmakten (och Programmet) besluts- och beredningsprocesser. En överdriven tilltro till målformuleringar som styrande för den löpande utvecklingsverksamheten riskerar erfarenhetsmässigt att bidra till utvecklingen av falsk trygghet.

Programmets omfattning och organisation

Statskontoret har i tidigare granskningar understrukit vikten av tydliga avgränsningar och väl identifierade steg i införandet av det nya Systemet. Enligt Statskontoret borde det första införandet röra Ekonomi samt de delar av främst HR som har direkt bäring på ett nytt ekonomisystem. Såvitt Statskontoret kan förstå har det första införandet alltså denna huvudinriktning som dock har kompletterats med en viss grundkonfigurering av Systemet avseende helhetslösningen. Det senare kan motiveras av kraven på effektivitet i införandet av ett affärssystem av det slag det här är fråga om. Enligt Statskontoret är det under alla förhållanden av stor betydelse, bl.a. ur styrningssynpunkt, att varje steg i utvecklingen och införandena är väl avgränsade och att varje avslutat och nytt steg godkänns respektive blir föremål för beslut av Försvarsmaktens ledning.

Programmet är uppbyggt kring en omfattande programorganisation med ett stort antal funktioner, befattningshavare och beslutsnivåer. Inom ramen för Programmet organiseras verksamheten i en den som omfattar såväl Försvarsmaktens som Leverantörens personal och projektverksamheter. Efter avslutad upphandling har åtgärder vidtagits för att samordna Försvarsmaktens och Leverantörens organisation, personal och kompetens.

Inför det fortsatta arbetet finns det skäl att särskilt understryka vikten av att Försvarsmakten förmår upprätthålla sin ledande funktion, att den nödvän-

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

diga rollfördelningen och samordningen fungerar väl visavi Leverantören men också i relation till Försvarmaktens ordinarie organisation och verksamhet. I det senare fallet är det av särskild betydelse att ett brett engagemang kan upprätthållas samt att linjeorganisationen vidtar de åtgärder som krävs för att motta och integrera Systemet i ordinarie verksamhet och verksamhetsutveckling.

Styrning

Den omfattande programorganisationen, mängden aktiviteter, samordningen med Leverantören och linjeorganisationen ställer självfallet höga krav på väl utvecklade funktioner för styrning och uppföljning på samtliga beslutsnivåer. Den komplexa styrstruktur som utvecklats kan i sig vissa sig komplex och tungrodd när arbetet i allt högre grad går från planering och förutsättningsskapande åtgärder till konkret utveckling och nya lösningar skall integreras i befintlig verksamhet.

Bemanning och kompetens

Programmet sysselsätter cirka 160 personer, varav 100 från FM och 60 från leverantören. Till detta skall läggas den personal från linjeorganisationen som direkt arbetar i anslutning till Programmet med olika förberedelser för mottagande och integration av nya lösningar, övrig verksamhetsutveckling m.m. Därtill ska läggas personal från bl.a. FMLOG som mottagare av i första hand Införande 1.

Statskontoret bedömer att de svårigheter som från tid till annan gjort sig gällande när det gäller bemanning och kompetensförsörjning för närvarande är under kontroll. För närvarande bedöms den svaga länken vara personal i linjen, som ska förbereda och ta emot de nya lösningarna, bl.a. på förbandsnivå.

Resurser

Program PRIO är fr.o.m. Fas 3 lånefinansierat. Den totala finansieringsvolymen för åren 2007 – 2010 uppgår till drygt 1,6 miljarder kronor med tyngdpunkten förlagd till år 2009. Budgeterade belopp gäller naturligtvis enbart i de fall avrop sker enligt gällande Leverensavtal. Till de budgeterade kostnaderna enligt ovan ska läggas kostnader för personal i linjen med arbetsuppgifter direkt relaterade till Programmet.

Statskontoret noterar att de beräknade utfallet för 2007 ligger inom ramen för fastställd budget.

Säkerheten i bedömningarna för Införande 1 grundas på att detta införande är upphandlat inom ramen för ett fastprisåtagande enligt gällande Leveransavtal. Kostnaderna därefter är helt avhängiga av vilka införanden/avrop som blir aktuella efter beslut av Försvarmaktens ledning.

Risker

Trots vidtagna åtgärder i syfte att optimera förutsättningarna för kommande införanden är Program PRIO:s risknivå att betrakta som hög.

Den största risken är alltjämt projektets omfattning och komplexitet och risk för bristande acceptans i linjen, dvs. hos mottagarna. Risken för tidsförskjutningar är stor redan i det inledande arbetet främst med avseende på beslut och konfigurering.

En grundläggande förutsättningen för att Programmets målsättningar ska uppfyllas är att säkerhets- och kvalitetskraven i vid mening kan hanteras. I syfte att i övrigt minimera riskerna och säkerställa en fullgod kvalitet bör särskild uppmärksamhet bör riktas mot bl.a.

- Allt för stora grepp trots det stegvisa införandet talar för behovet av tydliga avgränsningar och väl definierade arbetssteg.
- Linjens förmåga att förbereda, ta emot, integrera och nyttiggöra sig de nya lösningarna ställer höga krav på linjeorganisationens fortsatta engagemang och acceptans i utvecklingsarbetet och inför kommande införanden.
- Tungroddhet i anslutning till Programmets styrning, beslutsfattande och administration.
- Oförutsedda och omfattande systemanpassningar utifrån fastställda verksamhetskrav med tillhörande risk för förseningar och ökade kostnader.
- Bemanningssvårigheter och bristande kompetensförsörjning (främst egen personal) samt risk resurskonflikter med annat pågående utvecklings- och förändringsarbete inom Försvarmakten.

Enligt Statskontoret är riskmedvetenheten hög, vilket återspeglas i den organisation och struktur för riskhantering och kvalitetssäkring som Programmet omfattar.

Inför den fortsatta uppföljningen av utvecklingsarbetet rekommenderar Statskontoret att regeringen uppdrar till Försvarmakten att vi lämpligt tillfälle inkomma med en skriftlig redogörelse över hur arbetet fortskrider.

2007-12-19

Dnr 2005/446-5

Bilaga 1

Regeringens uppdrag


Regeringsbeslut 3

2005-11-10

F62005/1669/EPS

Försvarsdepartementet

Till avd.....	<i>S/sg</i>
Kontakt med.....	
Beslut.....	<i>SO</i>
Datum.....	<i>2/11-05</i>
Sig.....	<i>[Signature]</i>

Statskontoret

Box 8110

104 20 STOCKHOLM

STATSKONTORET
Registrator
Ink. 2005-11-18
Dnr. 2005/446-5

Uppdrag till Statskontoret att granska införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem i Försvarsmakten

Ärendet

Försvarsmakten har i anslutning till sitt budgetunderlag för 2005 lämnat förslag till reformering av myndighetens ekonomistyrningssystem.

Regeringen har den 12 maj 2005 gett Försvarsmakten i uppdrag att redovisa tidplan och budget för införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem. Arbetet genomförs av projekt PRIO.

Försvarsmakten har den 10 juni 2005 lämnat begärt underlag ifråga.

Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att granska Försvarsmaktens fortsatta utvecklingsarbete med införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem. Med utgångspunkt i Försvarsmaktens redovisade tidplan och budget för det fortsatta arbetet med PRIO skall Statskontorets granskning ha följande inriktning:

- Försvarsmaktens styrning och uppföljning av utvecklingsinsatserna.
- Projekthanteringen med avseende på bl.a. projektorganisation, projektplanering, besluts- och ansvarsstruktur.
- Resursbehov, finansiering och redovisning av resursutnyttjande mot bakgrund av fastställda mål för utvecklingsarbetet.
- Formerna för riskbedömning och riskhantering.
- Försvarsmaktens återrapportering till Regeringskansliet med avseende på omfattning, struktur och periodicitet.

Postadress
103 33 Stockholm

Telefonväxel
08-405 10 00

E-post: registrator@defence.ministry.se

Besöksadress
Jakobsgränd 9

Telefax
08-723 11 89



2007-12-19

Dnr 2005/446-5

2

Underlag för Statskontorets granskning utgörs av de underlag Försvarsmakten redovisar till regeringen och i övrigt sådan dokumentation som är relevant för Statskontorets genomförande av uppdraget.

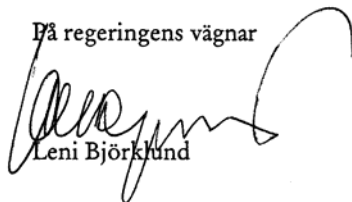
Statskontoret skall i sitt arbete beakta Försvarsförvaltningsutredningens betänkande En effektiv förvaltning för insatsförsvaret (SOU 2005:96) avseende utredningens uppfattning att nya stödsystem bör samordnas mellan Försvarsmakten och Försvarets materielverk. Vidare skall Försvarsstyrningsutredningens betänkande Styrning av insatsförsvaret (SOU 2005:92) avseende utredningens övervägande om behovet av en förbandsorienterad redovisning för regeringens kontroll beaktas.

Statskontorets uppdrag skall pågå till och med år 2008, dvs. det budgetår som är det första då redovisning enligt den nya ekonomimodellen genomförs i det nya systemet. Statskontoret skall under granskningsperioden och enligt överenskommelser skriftligen redovisa sina iakttagelser till Försvarsdepartementet.

Utgifterna för uppdraget får uppgå till högst 100 000 kronor per år och skall belasta det under utgiftsområde 1 Rikets styrelse uppförda anslaget 90:5 Regeringskansliet m.m., anslagspost 4 Försvarsdepartementet.

Granskningen skall ske i nära samverkan med Regeringskansliet (Försvarsdepartementet).

På regeringens vägnar



Leni Björklund



Jonas Brännström

Kopia till

Riksrevisionen
Försvarsdepartementet/MIL
Finansdepartementet/Ba
Försvarsmakten
Ekonomistyrningsverket