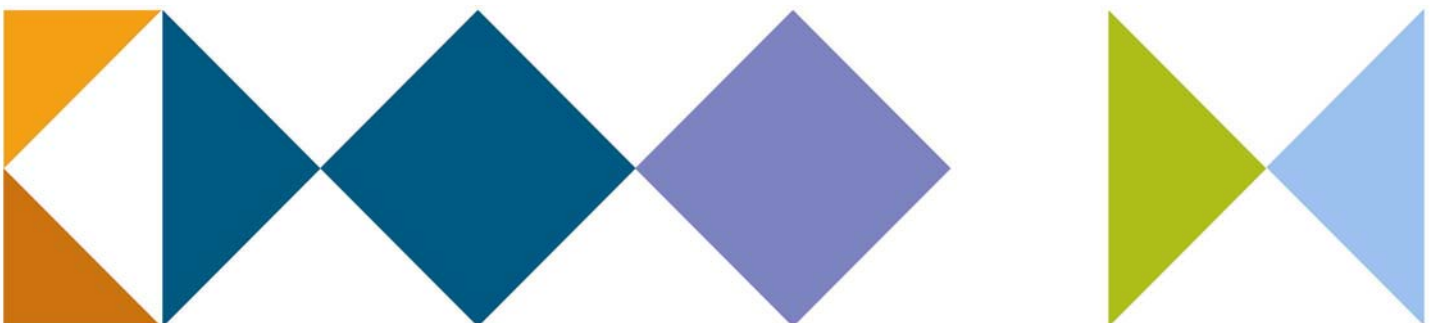




Dnr 2005/446-5

Försvarsmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem

Status i maj 2009





Regeringen
Försvarsdepartementet
103 33 Stockholm

Försvarsmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem
Status i juni 2009

Regeringen har gett Statskontoret i uppdrag att granska Försvarsmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem (PRIO).

I bifogad promemoria redovisar Statskontoret sina bedömningar och iakttagelser rörande utvecklingsarbetet. Granskningen är denna gång inte föranledd av något återrapporteringskrav från Försvarsmakten till regeringen.

Generaldirektör Yvonne Gustafsson har beslutat i detta ärende. T.f. utredningschef Anna Karlgren och utredare Anders Dager, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Yvonne Gustafsson

Anders Dager

Program PRIO – Status i juni 2009

1 Sammanfattning

Sedan Statskontorets föregående granskning i december 2007 har arbetet inom Program PRIO¹ främst inriktats på driftsättning av de lösningar som ingår i Införande 1, dvs. PRIO Ekonomi inom FMLOG och viss HR-funktionalitet inom hela Försvarmakten. Efter vissa förseningar kunde Införande 1 driftsättas i mitten av januari 2009. Cirka 3000 anställda är för närvarande användare av systemet.

Statskontoret kan inledningsvis konstatera att Program PRIO har höga ambitioner i flera av de avseenden som Statskontoret enligt sitt uppdrag har att granska, bl.a. när det gäller styrning, projekt- och riskhantering. Programmet har i allt väsentligt hållit såväl tidplan som kostnadsramar. Samtidigt konstaterar Statskontoret att problem har uppstått i samband med Införande 1 och att det föreligger behov av ytterligare åtgärder för att riskminimera och kvalitetssäkra det fortsatta arbetet.

Parallellt med att åtgärder vidtas i syfte att stabilisera det första införandet pågår förberedelser inför i första hand en utrullning av PRIO Ekonomi och resterande delar av HR inom hela Försvarmakten (Införande 2) med planerad driftstart i januari 2010. Införande 1 och 2 sker inom ramen för ett avtalat fastprisåtagande.

Vid sidan av arbetet rörande Införande 1 och 2 pågår planering och förberedelser inför Införande 3 och 4 (Logistik och kompletterande delar av Ekonomi och HR). Införande 3 och 4 liksom senare införanden utgör, enligt gällande leverantörsavtal, optioner i det fortsatta utvecklingsarbetet.

I december 2008 redovisade Statskontoret muntligen sina iakttagelser och bedömningar rörande utvecklingssituationen för Försvarmakten och Försvarsdepartementet. Bedömningarna rörde bl.a. projektets omfattning och komplexitet, bemanning och kompetensförsörjning, projektrisker och förväntade effekter. Enligt Statskontoret fanns det vid tidpunkten skäl för Försvarmakten att riskminimera arbetet innan beslut om avrop av Införande 3 och 4. Statskontoret betonade vikten av att dels ta vara på erfarenheterna från det första införandet som grund för fortsatt arbete, dels se över programmets organisation, planering och resurser m.m.

Statskontoret kan konstatera att Försvarmakten anslöt sig till Statskontorets bedömningar genom att bl.a. senarelägga avrop av Införande 3 och 4 i avvaktan på att erfarenheterna från det första införandet kunnat klargöras. Däremot har ingen ytterligare översyn av programmet gjorts i linje med Statskontorets förslag.

¹ Begreppet PRIO avser införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem där IT utgör en del. Program PRIO har etablerats för att införa IT-stödet.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

Sedan produktionssättningen i januari 2009 har driften av det tekniska systemet varit förhållandevis stabil med ett begränsat antal fel av allvarligare slag. Däremot har verksamhetsrelaterade störningar och kvalitetsbrister fått betydande konsekvenser för verksamheten inom FMLOG, i synnerhet vad gäller arbetet med bokslut, inköpsprocessen och fakturahanteringen. Även HR-centrum har drabbats av störningar och verksamhetsmässiga problem. Problemen och bristerna måste betecknas som allvarliga. Ett särskilt s.k. stabiliseringsprojekt har etablerats för att åtgärda de problem och brister som har konstaterats.

De grundläggande orsakerna till den uppkomna situationen bedöms vara att

- systemet i samband med driftstart inte var tillräckligt testat,
- de verksamhetsmässiga förutsättningarna inte var stabila i fråga om bl.a. verksamhetsprocesser, handläggningsrutiner, roller och ansvar, integrationen med befintliga system m.m.,
- kvaliteten i Masterdata (systemets grunduppgifter, t.ex. avseende leverantörer, anställda, konton etc.) var bristfällig,
- mottagarna/användarna av det nya systemet, främst inom FMLOG, inte var tillräckligt förberedda för det nya systemet och heller inte inför nya arbetssätt m.m.,
- verksamhetsförankringen och engagemanget från den ordinarie organisationen generellt sett har brustit.

Enligt Statskontorets bedömning befinner sig utvecklingen och införandet av PRIO i ett kritiskt läge. Hittills konstaterade problem och brister riskerar att kraftigt accentueras från och med Införande 2 och framåt. Statskontoret bedömer att risknivån för hela konceptet PRIO snarare har ökat än minskat sedan Statskontorets föregående granskning.

Statskontoret förordar att Försvarsmakten vidtar följande åtgärder i syfte att säkerställa det första införandet samt att minimera riskerna och öka effektiviteten i det fortsatta arbetet:

- Full koncentration av resurser och uppmärksamhet på stabiliserande åtgärder (system och verksamhet) med avseende på Införande 1.
- Analys av erfarenheterna från det första införandet.
- Analys rörande riskerna avseende Införande 2.
- Prövning av alternativa införandestrategier för Införande 2.
- En översyn av bl.a. programmets struktur, styrning, bemanning, kompetens och ekonomi. Översynen bör även omfatta linjeorganisationens engagemang och ansvar i utvecklingsarbetet, liksom formerna för fortsatt samverkan med systemleverantören.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

- Möjligheterna till omförhandling av gällande avtal bör prövas i syfte att bl.a. utveckla samverkansformerna och öka flexibiliteten i arbetet. Särskilt den ömsesidigt fleråriga bindningen till besluts- och leveranstidpunkter bör omprövas.

Enligt Statskontoret finns det vidare skäl för Försvarmakten att inför det fortsatta arbetet särskilt prioritera de åtgärder som krävs för att tillgodose regeringens och riksdagens krav på en kvalitativt fullgod och heltäckande redovisning av Försvarmaktens resultat och resursutnyttjande. Detta kan i sin tur få till följd att andra, i och för sig angelägna, åtgärder tillfälligt får stå tillbaka.

Vidtagna åtgärder enligt ovan bör dokumenteras och läggas till grund för uppdatering av gällande planer och beslut rörande Försvarmaktens fortsatta arbete med att utveckla och införa PRIO.

Ovanstående bedömning har muntligen delgivits Försvarmaktens ledning i maj 2009.

2 Uppdraget

Regeringen gav den 10 november 2005 Statskontoret i uppdrag att granska införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem (PRIO) i Försvarmakten. Enligt uppdraget ska Statskontorets granskning ha följande inriktning:

- Försvarmaktens 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.
- Försvarmaktens återrapportering till Regeringskansliet med avseende på omfattning, struktur och periodicitet.

Det ursprungliga uppdraget har därefter, enligt regeringens beslut den 18 december 2008, förlängts (bilaga 1) med i huvudsak oförändrad inriktning.

Granskningen ska ske i nära samverkan med Regeringskansliet (Försvarsdepartementet). Statskontoret ska under granskningsperioden och enligt träffade överenskommelser skriftligen redovisa sina iakttagelser till Försvarsdepartementet.

Denna promemoria är den fjärde i raden inom ramen för Statskontorets granskning av Program PRIO. Statskontorets tidigare synpunkter finns

redovisade i granskningspromemorior till regeringen den 2 februari och den 11 november 2006 samt den 19 december 2007, till vilka hänvisas. Därutöver har Statskontoret muntligen redovisat sina iakttagelser till Försvarsmakten och Försvarsdepartementet i december 2008.

Underlaget för denna promemoria utgörs främst av Försvarsmaktens/ Program PRIO:s projektdokumentation samt genomförda intervjuer med nyckelpersoner inom Försvarsmakten och anlita systemleverantör.

Försvarsmakten har haft tillfälle att lämna och också inkommit med synpunkter på ett utkast till denna promemoria.

3 Statskontorets iakttagelser i december 2008

I december 2008 stod Försvarsmaktens ledning inför avgörande beslut rörande fortsatt utvecklingsarbete, främst beslut om avrop av Införande 3 och 4 (planerat beslut januari/februari 2009). I avsaknad av en fastställd rapporteringstidpunkt valde Statskontoret att samma månad redovisa sina iakttagelser rörande det aktuella projektläget för Försvarsmakten och Försvarsdepartementet enligt följande.

- Programmens omfattning och komplexitet
 - Mycket omfattande projektorganisation med en bemanning överstigande 350 personer (egen personal och konsulter).
 - Höga kostnader (bedömd totalkostnad = 2,4 miljarder, lånefinansiering).
 - Projektets betydande tidsrymd (6–8 år).
 - Teknisk och verksamhetsmässig komplexitet med många samband och beroendeförhållanden.
- Betydande osäkerhet beträffande effekter, i synnerhet vad gäller realisering av PRIO-relaterade nyttor.
- Betydande projektrisker
 - Kostnadsökningar utöver avtal.
 - Bemanningssvårigheter och bristande kompetensförsörjning.
 - Osäkerhet beträffande godtagbara säkerhetslösningar.
 - Bristande verksamhetsförankring och osäker mottagningskapacitet i linjeorganisationen (främst FMLOG inför Införande 1).

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

- Förändringar i omvärlden
 - Höga krav på flexibilitet inför en eventuellt ny verksamhets- och myndighetsstruktur för materialanskaffning, logistik och annan stödverksamhet (aktuella utredningar).

Statskontorets samlade bedömning var att behovet av riskminimering var stort, vilket i linje med Statskontorets tidigare granskningar, underströk behovet av bl.a. tydliga avgränsningar och ett stegvist beslutsfattande och införande. Statskontoret förordade att varje beslut om ytterligare steg i utvecklingen borde grundas på erfarenheterna från tidigare utvecklingssteg.

I linje med detta och mot bakgrund av den aktuella utvecklingssituationen förordade Statskontoret att Försvarsmakten som grund för beslut om fortsatt arbete borde

1) tillvarata erfarenheterna och resultaten från i första hand Införande 1 innan avrop görs av införande 3 och 4 samt

2) genomföra en projektöversyn i syfte att i olika avseenden riskminimera och effektivisera utvecklingsarbetet.

Det samlade resultatet av ovanstående borde, enligt Statskontoret, läggas till grund för beslut om fortsatt arbete. Den omedelbara konsekvensen av den föreslagna inriktningen var en senareläggning av beslutstidpunkten för avrop av Införande 3–4, som enligt då gällande planer låg i direkt anslutning till driftstarten av Införande 1. Därmed skulle förutsättningar skapas för att koncentrera uppmärksamheten och resurserna på att slutföra Införande 1 och samtidigt avvakta med beslut om avrop rörande Införande 3 och 4 tills dess resultaten att från det första införandet kunde bedömas och utvecklingssituationen i sin helhet bättre överblickas. Statskontoret bedömde att ett sådant utrymme kunde skapas utan hinder av gällande leverantörsavtal.² Den tidsfrist det var fråga om borde, enligt Statskontorets bedömning, inte överstiga sex månader.

För den föreslagna inriktningen talade även de betydande ekonomiska åtaganden som följer av ett beslut om Införande 3 och 4.

I den föreslagna projektöversynen borde, enligt Statskontoret, Försvarsmakten särskilt uppmärksamma följande frågeställningar:

- Komplexiteten i de tekniska lösningarna, bl.a. säkerhetsarrangemangen.
- Mängden verksamhetskritiska samband med övriga system (integration och migrering) och andra angelägna utvecklingsinsatser inom Försvarsmakten men även i relation till omvärlden.

² Beställning av Införande 1–2 sker inom ramen för leverantörens fastprisåtagande med Införande 3–6 är avtalade optioner enligt gällande avtal mellan FM och Leverantören (IBM).

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

- Bemanning och kompetensförsörjning.
- Roller och ansvarsfördelning.
- Effektbedömningar och möjligheterna att realisera förväntade nyttohemtagningar över tid.
- Åtgärder för att möta förankringsproblem, i synnerhet med hänsyn tagen till den delvis begränsade funktionalitet som erbjuds användarna i samband med de inledande driftsättningarna.
- Samverkan och samverkansformerna mellan Försvarmakten och Leverantören med avseende på bl.a. roller, beslutsfattande och effektivitet.
- Bedömning av kostnader, bl.a. kostnader som avtalsmässigt ligger utanför leverantörens fastprisåtagande.
- Övriga åtgärder syftande till riskminimering

4 Införande 1 – iakttagelser och bedömningar

I detta avsnitt redovisar Statskontoret sina bedömningar och iakttagelser med direkt koppling till Införande 1 omfattande ett nytt ekonomisystem inom FMLOG och viss HR-funktionalitet inom hela försvarmakten. I avsnitt 5 redovisas synpunkter rörande utvecklingsarbetet i övrigt.

Sedan Statskontorets muntligt redovisade bedömningar i december 2008 har Införande 1 tagits i drift (januari 2009) och därefter leveransgodkänts (april 2009). Det innebär också att det nu finns förutsättningar att bedöma hittills uppnådda resultat med avseende på såväl systemstödet som verksamheten.

De första månadernas erfarenheter av Införande 1 kan beskrivas enligt följande.

Driftsituationen har visat rimlig stabilitet och uppkomna driftstörningar har i huvudsakligen kunnat identifieras och åtgärdas. Systemleverantören har i allt väsentligt genomfört leveranser i enlighet med gällande avtal. Vissa designfel har uppmärksammats och viss kritik har framförts när det gäller systemdokumentationen.

De inledande erfarenheterna pekar dock på betydande kvalitetsbrister i fråga om data och användbarhet. Dessa verksamhetsrelaterade problem, främst inom FMLOG, kan mot bakgrund av genomförda intervjuer beskrivas över en skala från betydande problem till mycket allvarliga störningar i verksamheten.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

De verksamhetsrelaterade problemen avser främst följande:

- Bristande förberedelser inom den mottagande verksamheten (främst FMLOG men även HR-verksamheten).
- Masterdata (bristande kvalitet i systemets grunduppgifter, t.ex. leverantörsregister).
- Integration/migrering mellan PRIO och arvssystemen. Bl.a. har integrationen mellan PRIO och koncernredovisningssystemet FS-koncern och lönesystemet Palasso skapat betydande problem.
- Oklarheter/felaktigheter beträffande roller och behörigheter i systemet.
- Avsaknad av väldefinierade verksamhetsprocesser och handläggningsrutiner.
- Bristande utbildning, bl.a. i fördelningen mellan e-learning och lärarledd utbildning. Dessutom i vissa fall svag närvaro vid anordnade utbildningar.
- Avsaknad av en fullt ut etablerad organisation för förvaltning.

Uppkomna problem i anslutning till Införande 1 har blivit kännbara inom i första hand FMLOG:s verksamhet. Bl. a följande brister har konstaterats:

- Bokslutsarbetet, inkl. internhandel, har kännetecknats av förseningar och osäkerhet.
- Rapportuttag för redovisning av resultat och prognoser m.m. (BI-rapporter i systemet).
- Brister i inköpsprocessen och faktureringsverksamheten med bl.a. betydande manuell hantering som följd. Balanser och dröjsmålsränta till följd av att fakturaflödet inte har kunnat hanteras korrekt och inom gällande tidsramar. Tidskrävande (och osäkra) manuella s.k. workarounds för att tillfälligt lösa problem i systemstödet.
- Oklara och felaktiga uppgifter om beträffande roller och behörigheter som medfört stopp i ärendehantering/verksamhetsflödet³.
- Fel i handläggningen och systemanvändningen.
- Stark press på handläggarna/användarna inom främst FMLOG.

Även Programmet har belastats hårt som en följd av bristerna i Införande 1. Betydande resurser har fått föras till aktiviteter för att korrigera felaktigheter och i övrigt hantera uppkomna problem. Programmet har även det totala ansvaret för förvaltningen och stödet till verksamheten och användarna i avvaktan på att en ordinarie förvaltningsorganisation har etablerats.

³ I ett integrerat affärssystem är kraven särskilt stora vad gäller korrekta grunddata (masterdata, roller och behörigheter i systemet m.m.). Felaktigheter som skapas i en del av systemet kan t.ex. skapa följdfel i andra delar av systemet som kan vara svåra att lokalisera för nödvändiga rättningar och korrigeringar.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

Tidpunkten för ett leveransöverlämnande från Programmet till ordinarie organisation är vid tidpunkten för denna rapport ännu inte fastställd.

Programmet har vidare tyngts av resurskonflikter mellan PRIO och annat pågående utvecklingsarbete inom Försvarmakten.

Den huvudsakliga förklaringen till den nu aktuella situationen står, enligt Statskontoret, i huvudsak att finna i bl.a. följande:

- Verksamhetsaspekterna i utvecklingsarbetet har inte ägnats tillräcklig uppmärksamhet. Programmet har i allt för hög grad bedrivits som ett systemutvecklings- eller teknikinförande projekt snarare än som ett program för en bred utveckling av verksamheten.
- Underskattning av komplexiteten i samband med Införande 1 (samspelet system och verksamhet).
- Personal inom Försvarmakten och därmed program PRIO har begränsade eller inga erfarenheter från genomförande av den typ av projekt det är fråga om.
- Svårigheter att rekrytera egen verksamhetskunnig personal.
- Engagemanget och deltagandet från linjeverksamheten har varit allt för begränsat.
- Tidvis betydande samverkansproblem mellan Programmet och Leverantören.

Statskontoret konstaterar att Programmet har uppmärksammat problemen och också vidtagit åtgärder, bl.a. när det gäller stabiliseringen av Införande 1. Trots detta bedömer Statskontoret att utvecklingen och införandet av PRIO befinner sig i ett kritiskt läge, bl.a. med utgångspunkt i att hittills konstaterade problem och brister riskerar att kraftigt accentueras från och med Införande 2 och framåt. Till bilden ska läggas att särskilt Införande 3 är av tydligare strategiskt intresse, dels p.g.a. att logistiken och materielfrågorna är av vital betydelse för Försvarmaktens kärnverksamhet, dels för att Införande 3 och 4 innebär ett ytterligare betydande ekonomiskt åtagande för Försvarmakten, vilket i sin tur ökar kravet på att i förväg eftersträva nyttoeffekter också kan realiseras.

Statskontoret förordar att Försvarmakten vidtar följande åtgärder i syfte att dels säkerställa det första införandet, dels minimera riskerna och öka såväl kvaliteten som effektiviteten i det fortsatta arbetet.

- Full koncentration av resurser och uppmärksamhet på stabiliserande åtgärder (system och verksamhet) med avseende på Införande 1.
- Analys av erfarenheterna från det första införandet.
- Analys rörande riskerna avseende i första hand Införande 2.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

- Prövning av alternativa införandestrategier för i första hand Införande 2 utöver den omplanering som delvis redan har skett.
- En bred översyn av bl.a. Programmets struktur, styrning, bemanning, kompetens och ekonomi. Översynen bör även omfatta linjeorganisationens engagemang och ansvar i utvecklingsarbetet, liksom formerna för fortsatt samverkan med systemleverantören.
- Möjligheterna till omförhandling av gällande avtal bör prövas i syfte att ytterligare förbättra samverkan och öka flexibiliteten i arbetet. I synnerhet bör den ömsesidigt fleråriga bindningen till besluts- och leveranstidpunkter omprövas.

Såvitt Statskontoret kan förstå aktualiseras en översyn av bl.a. Programmets styrformer i samband med att en ny C LEDES tillträder inom kort.

Ovanstående åtgärder bör dokumenteras och läggas till grund för en uppdatering av gällande planer och beslutstidpunkter rörande det fortsatta arbetet med att utveckla och införa PRIO.

5 Iakttagelser rörande utvecklingsarbetet i övrigt

Utöver Införande 1 enligt ovan redovisas i det följande den aktuella utvecklingssituationen inom Program PRIO i övrigt tillsammans med Statskontorets iakttagelser och bedömningar.

Mål och inriktning

PRIO intar en central och högt prioriterad roll i utvecklingen av det nya insatsförsvaret, inklusive den internationella verksamheten, och berör i stort sett samtliga aspekter av styrning, ledning och uppföljning av försvarets resursanvändning. Systemet utgör 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 nationellt, i närområdet och utanför närområdet. På förbandsnivå ska PRIO stödja den löpande styrningen och uppföljningen av verksamheten.

System PRIO förväntas vidare ge nya möjligheter för en ändamålsenlig redovisning och uppföljning av bl.a. senare års försvarsbeslut, kostnaderna för internationella insatser, pågående förändringar inom försvarsförvaltningen (bl.a. FFU) samtidigt som systemet skapar nya förutsättningar för en utvecklad styrning (bl.a. FSU).

Vid bildandet av projekt PRIO formulerades tre övergripande mål, vilka har brutits ned till delmål enligt nedan.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

Ett adekvat besluts- och ledningsstöd från ÖB och högsta ledningen till lägre nivåer ska införas

- Ett verktyg för samlad presentation, analys och simulering i olika tidsperspektiv ska införas avseende ekonomiläget samt av resursstatus avseende personal och logistik (materiel och infrastruktur).
- Ett effektivt verksamhetsstöd för planering, genomförande och uppföljning av ekonomi, bemanning samt logistik kopplat till utveckling, vidmakthållande och avveckling inom Försvarmakten samt för nationella och internationella insatser och behov ska införas.
- Besluts- och ledningsstödet ska stödja den fortsatta utvecklingen av Försvarmakten och kunna verka i ett flexibelt insatsförsvär.
- En mer effektiv verksamhet ska formas baserad på en ökad samhörighet och arbetstillfredsställelse med en tydligare koppling mellan övergripande ledning och styrning och den dagliga verksamheten.

Uppfyllande av externa krav på uppföljning och redovisning

- Rapportering och uppföljning till regeringen ska baseras på en sammanhängande, transparent process från kravbild till åiterrapportering, där spårbarhet finns till bakomliggande, lägre nivåer i ekonomi- och resursledningssystemen.
- Hela Försvarmaktens budgetram och ekonomiska redovisning oavsett finansieringsform ska hanteras samlat i ett system.

Effektivisering, rationalisering och framtidsinriktning av Försvarmaktens processer

- Enhetliga, framtidsanpassade och så långt möjligt standardiserade processer och därtill knuten informationsförsörjning ska införas för HR, ekonomi och logistik för att möta framtida behov samt möjliggöra en effektivisering och skapa förutsättningar för en ökad handlingsfrihet och alternativa hanteringsformer.
- Standardiserade och effektiva gränssnitt och processer mot andra myndigheter för samplanering av resurser samt vid planering och genomförande av insatser ska etableras.

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

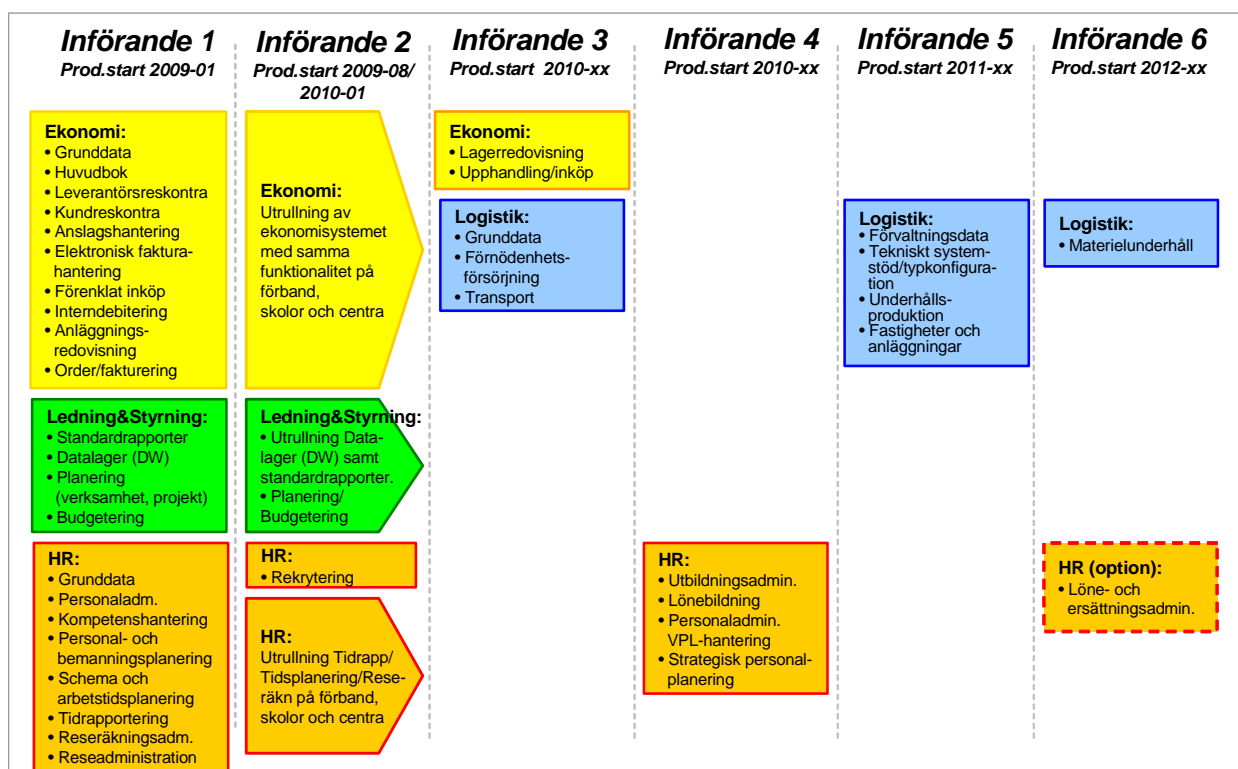
Statskontorets iakttagelser

Det bör noteras att Statskontoret inte har regeringens uppdrag att granska vare sig de bakomliggande målen, behoven eller valen av lösningar etc. inom ramen för konceptet PRIO.

Den samlade målbilden speglar en situation där samtliga PRIO:s införanden har tagits i drift och nya arbetssätt har införts inom hela försvarsmakten.

Införanden

Leverantören ansvarar för uppsättning av systemets funktioner för Ekonomi samt avtalade delar av HR- funktionalitet. Det första införandet berör i huvudsak FMLOG (Ekonomi) men även Försvarsmakten i sin helhet (delar av HR). Därefter införs systemet i hela Försvarsmakten enligt följande övergripande införandeplan fram till mitten av år 2012.



Vid sidan av Programmets och Leverantörens aktiviteter har en rad uppdrag lagts ut på Försvarsmaktens linjeorganisation för införande och mottagande av det nya systemet. Exempel på sådana uppdrag:

- Implementering av Försvarsmaktens ekonomimodell (FEM-modellen).
- Utveckling av verksamhetsprocesser, handläggningsrutiner m.m.
- Definition av systemets roller och behörigheter.
- IT-infrastruktur, inkl. interoperabilitet.
- Säkerhetsnivåer och säkerhetslösningar.
- Drift och förvaltning

Statskontorets bedömning

Med utgångspunkt i vad som för närvarande kan överblickas bedömer Statskontoret sannolikheten som stor för att de fastställda målen för PRIO inte kommer att nås inom ramen för nu gällande planer.

Enligt Statskontorets bedömning kommer inte Införande 1 i sig att uppfylla något av ovanstående mål. Detsamma kan med stor sannolikhet sägas gälla även Införande 2, även om stödet för ekonomi- och personaladministrationsen successivt kan förväntas ge effekter för verksamheten när samtliga förband har tillgång till systemet. De mer betydande effekterna är i stället främst knutna till Införande 3-4, dvs. de införanden som även rymmer den största effektiviseringspotentialen och möjligheterna till nyttohemtagning.

Den nya ekonomimodellen

En viktig utgångspunkt för utvecklingen inom ramen för PRIO är Försvarmaktens ekonomimodell (FEM). Modellen utgör grunden för styrningen av Försvarmaktens verksamhet med fokus på de åtgärder som krävs för att säkerställa regeringens krav på insatsförsvarets utveckling och ökad operativ förmåga med god hushållning med tilldelade resurser. FEM är verktyget för att planera, kalkylera och budgetera verksamheten samt för att följa upp och rapportera verksamhetens resultat och finansiella ställning. Modellen strukturerar det ekonomiska flödet, samspelet och ansvaret på olika nivåer i organisationen.

Modellen omfattar följande delar:

- En gemensam kalkylmodell i Försvarmakten.
- En gemensam planeringsmodell samt standardiserade processer för planering och uppföljning av enskilda förmågor och förband m.m.
- En ekonomimodell som stödjer en utvecklad resultatdialog inom Försvarmakten samt mellan Försvarmakten och regeringen.

Modellen klargör även ansvarsfördelningen mellan kravställare (produkt) och leverantör (produktion) samt sakområdesföreträdare.

Genom att planering och uppföljning i alla tidsperspektiv sker i samma modell minskar riskerna för avvikelser mellan planering, genomförande och uppföljning.

FEM-modellen utgör en väsentlig utgångspunkt för PRIO samtidigt som systemet är en förutsättning för implementeringen av den nya ekonomimodellen.

Statskontorets bedömning

En fråga som Statskontoret särskilt har att bevaka inom ramen för denna granskning rör tidpunkten för och i vilken utsträckning regeringens och riksdagens krav på Försvarsmakten, när det gäller en fullgod ekonomisk redovisning, kan komma att tillgodoses. Frågan är vansklig att bedöma. Statskontoret kan dock konstatera att Försvarsmaktens tidigare bedömning med innebörden att årsredovisningen för 2008 skulle baseras på FEM-modellen har visat sig vara felaktig. Enligt Statskontoret är sannolikheten stor för att även årsredovisningen för 2009 inte fullt ut kommer att baseras på den nya ekonomimodellen och med stöd av PRIO.

Även om redovisningen successivt kan utvecklas kvalitetsmässigt är det för dagen mycket som talar för att en fullgod redovisning enligt statsmakternas krav ytterligare får anstå med tanke på att väsentliga delar av systemet inte kommer att vara i drift förrän tidigast 2011 (Införande 3 och 4 enligt gällande planer). Sannolikheten för tidsförskjutningar måste dock för dagen bedömas som betydande.

Under genomförd granskning har Statskontoret mött uppfattningen att FEM-modellen som sådan betraktas som alltför detaljerad och komplex. Vissa frågeställningar med anknytning till modellens komplexitet har också aktualiserats i samband med implementeringen av modellen inom ramen för affärssystemets funktionalitet. Dessutom har modellen uppfattas som en i alla delar given storhet som inte varit möjlig att anpassa till de förutsättningar som ges av standardmodulerna i SAP.

Det föreligger, enligt Statskontoret, därmed en risk för att ekonomimodellens höga ambitionsnivå medför krav på systemanpassningar och därmed kostnadsökningar som, ställt till nytta, möjligen kan ifrågasättas.

Statskontoret förordar att FEM-modellens införande och tillämpning i verksamheten, med PRIO som systemstöd, ägnas särskild uppmärksamhet i det fortsatta arbetet.

Organisation/programstruktur

Programmets organisation och struktur har, trots Statskontorets rekommendationer i december 2008, inte varit föremål för översyn och förändringar av större omfattning. Det innebär i korthet att programmet alltjämt är organiserat i tre beslutsnivåer; en FM beslutsnivå, en programnivå och en projektnivå. Försvarsmaktens 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 C LEDS.

Inom programmet leds arbetet av en programledning med programkontor och stab. Under programledningen bedrivs utvecklingsarbetet inom ramen

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

för Införande 1–3 samt PRIO IT. Det första införandet 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 Försvarsmakten och i relation till Leverantörens genomförandeorganisation.⁴ Ansvar är också specificerat för varje enskilt projektuppdrag/funktion inom ramen för Programmets övergripande organisation. Programmet i sin helhet är bemannat med egen personal och med personal från Leverantören. Till detta ska läggas ett betydande antal deltagare från linjeorganisationen.

Högkvarterets ansvar för Införande 1 manifesteras i Ekonomistabens och Personalstabens roller som processägare till PRIO Ekonomi respektive PRIO HR. Rollen som processägare inkluderar även rollen som förändringsledare när det gäller verksamhetsutvecklingen inom respektive verksamhetsområde. För hemtagningen av realiserbara nyttoeffekter har FM PROD ett övergripande ansvar.

Statskontorets bedömning

Statskontoret kan inledningsvis konstatera att Program PRIO har höga ambitioner i flera av de avseenden som Statskontoret enligt sitt uppdrag har att granska bl.a. när det gäller styrning, projekt- och riskhantering. Programmet har också i allt väsentligt hållit såväl tidplan som kostnadsramar.

Inför det fortsatta arbetet finns det skäl att särskilt understryka vikten av att Försvarsmakten genom Programmet förmår upprätthålla sin styrande funktion, främst i egenskap av beställare och mottagare av nya lösningar, att den nödvändiga rollfördelningen och samordningen fungerar väl visavi Leverantören men också i relation till Försvarsmaktens ordinarie organisation och verksamhet. I det senare fallet är det av särskild betydelse att ett brett engagemang kan utvecklas och att linjeorganisationen vidtar de åtgärder som krävs för att motta och integrera systemet i ordinarie verksamhet och verksamhetsutveckling. Det innebär att linjefunktionerna i högre grad än hittills måste påta sig uppgiften att utveckla och effektivisera sin respektive verksamhetsprocesser, handläggningsrutiner och arbetsformer samt definiera ansvar, roller och behörigheter. Detta ställer naturligtvis stora krav på en myndighetsövergripande samordning av frågorna.

Styrning

Generaldirektörens uppdrag till Programledningen regleras i en Programdefinition där även styrgruppens respektive beslutsgruppens roller och ansvar definieras.

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

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

I Programdirektivet redovisas de processer och aktiviteter som utgör ramverket för styrning av Programmet. Styrningsfunktionen är uppbyggd kring processerna för Övervakning och styrning samt Leverans och Stöd. 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 en fastlagd rapporterings- och mötesordning med i förväg definierade underlag i form av bl.a. statusrapporter för olika delar av programmets verksamhet.

Statskontorets bedömning

Statskontoret bedömer att den löpande styrningen av Program PRIO i första hand har tagit fasta på uppställda mål avseende ekonomi (med fokus på gällande leverantörsavtal) och tid och i väsentligt mindre utsträckning på leveransernas kvalitet. Allt för stor uppmärksamhet har riktats mot ett första införande i enlighet med tidigare tidsuppskattningar i den ännu gällande s.k. omsättningsplanen. Enligt Statskontorets uppfattning har Programmet starka fokusering på tidsfaktorn, tillsammans med en långtgående styrning/uppföljning av systemleverantörens åtagande inom ramen för träffat avtal, medfört att kvaliteten och viktiga aspekter rörande verksamhetens förberedelser och mottagarkapacitet inte har ägnats tillräcklig uppmärksamhet. Samtliga nämnda aspekter bör självfallet ligga till grund för en ändamålsenlig styrning och uppföljning av utvecklingsarbetet.

För närvarande är intrycket att PRIO, från att ursprungligen tydligt ha definierats som ett verksamhetsutvecklingsprogram i stället har kommit att betraktas som ett systeminförandeprojekt.

Enligt Statskontoret är det av väsentlig betydelse, inte minst ur styrningssynpunkt, att samtliga steg i utvecklingen är väl avgränsade och att varje avslutat och nytt steg godkänns respektive blir föremål för beslut av Försvarmaktens ledning.

Bemanning

Programmet sysselsätter, utöver IBM:s leveransorganisation,⁵ cirka 150 personer, varav 100 från Försvarmakten och 50 från externa konsulter. Därtill ska läggas personal från bl.a. FMLOG som mottagare av i första hand Införande 1 samt övriga försvarmaktspersonal sysselsatt med olika förberedelser för mottagande och integration av nya lösningar, övrig verksamhetsutveckling, säkerhetsfrågor m.m.

Nedan redovisas bemanningen fördelat på Försvarmakten och konsulter.

⁵ Källa FM och avser läget 2009-05-11

Bemanning: antal personer PRIO/ Försvarsmakten

Funktion	Antal FM enl. plan	Vakanser	FM Netto	Konsulter	Totalt antal personer
Programledning	1		1	1	2
Programstab	14		14	1	15
Programkontor	33	14	19	7	26
Införande 2	50	14,5	35,5	6	41,5
Förberedelse IT	33	18	15	25	40
Summa		46,5	84,5	40	124,5
Införande 3	61	45,5	15,5	6	21,5
Införande 4	9	5	4	6	10
Införande 5-6	42	Ej bemannat			
Summa Inf 3-4		50,5	19,5	12	31,5
Total		97	104	52	156

Det bör noteras att en stor del andel av den personal som tidigare bemannat Införande 2 har överförs för stabilisering av Införande 1.

Vakanserna är, i förhållande till bemanningsplanen, betydande och visar på de rekryteringssvårigheter som också understrukits av Programledningen. Svårigheterna att hitta rätt kompetens uppges vara störst när det gäller senare införanden, främst Införande 3.

Statskontorets bedömning

Trots den betydande numerären i utvecklingsarbetet kan Statskontoret konstatera väsentliga brister, främst ifråga om kompetensförsörjningen. En betydande svaghet är att verksamhetskompetensen inte varit tillräckligt dimensionerad i anslutning till Införande 1.

Problemen när det gäller bemanningen och kompetensförsörjning, i synnerhet personal med god verksamhetskompetens, visar sig även i fråga om resurskonflikter mellan aktiviteter inom respektive Införande (t.ex. mellan stabilisering av Införande 1 och förberedelser inför Införande 2) och mellan PRIO och andra angelägna utvecklingsfrågor inom Försvarsmakten. Till detta ska läggas att kontinuiteten i kompetensförsörjningen kan störas ytterligare om personalomsättningen blir hög, särskilt vad avser nyckelpersoner med verksamhetskompetens.

Enligt Statskontorets mening är det ytterst angeläget att kompetens- och bemanningsproblemen får en lösning inför fortsatt arbete med utrullning av nya lösningarna på förbandsnivå. Till detta ska läggas behovet av ett stöd till Programledningen när det gäller att bevaka och följa upp helheten, dvs. såväl teknikstödet utveckling och införande som verksamhetens utveckling.

Resurser

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

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 miljoner kronor, med följande årsfördelning:

År 2007: 328 mnkr

År 2008: 407 mnkr

År 2009: 591 mnkr

År 2010: 282 mnkr

Enligt Försvarsmaktens bedömningar har vissa fördyringar skett, bl.a. när det gäller migrering och integration mellan befintliga system och PRIO. Dessa fördyringar har dock hittills kompenenserats av att kostnaderna för andra insatser har blivit lägre än vad som tidigare har bedömts.

När det gäller avrop av Införande 3 och 4 (avrop utanför gällande fastprisåtagande avseende Införande 1 och 2) konstaterar Statskontoret att en offert har inkommit till Försvarsmakten och att förhandlingar pågår.

Statskontorets bedömning

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. Till de budgeterade kostnaderna enligt ovan ska läggas kostnader för personal i linjen med arbetsuppgifter direkt relaterade till Programmet.

Statskontoret noterar att utfallet för 2008 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. Till detta ska läggas kostnader för leverantörens insatser utöver avtal, bl.a. i fråga om migrering och integration mellan arvssystem och PRIO.

Kostnaderna fr.o.m. Införande 3 är naturligtvis helt avhängiga av vilka införanden/avrop som blir aktuella efter beslut av Försvarsmaktens ledning.

Effekter

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

För Införande 1 finns inga kalkylerade nyttoeffekter sett till verksamhetens mål, resultat och kostnader.

De avgjort största nyttohemtagningarna är i stället kopplade till Införande 3 och framåt. Att förväntade nyttor i samband därmed också kan realiseras är en tvingande nödvändighet i och med att finansieringen av PRIO fr.o.m. den nu aktuella utvecklingsfasen (fas 3) ska ske inom ramen för Försvarsmaktens ordinarie ramar.

Statskontorets bedömning

De inledande erfarenheterna efter driftstarten av Införande 1 pekar, som nämnts, på betydande problem och olägenheter inom FMLOG och i viss mån även inom HR-centrum.

Att Införande 1 inte medför realiserbara nyttor samtidigt som det första införandet är förknippat med betydande kostnader är i sig inte anmärkningsvärt. Införande 1 får i detta sammanhang ses som en pilotverksamhet och ett utvecklingssteg för uppbyggnaden av bl.a. infrastruktur och andra förutsättningsskapande åtgärder inför kommande införanden.

Med tanke på de förskjutningar som skett i förhållande till gällande omsättnings- och införandeplan, främst vad gäller tidpunkten för avrop av Införande 3 och 4 finns det en uppenbar risk för att hemtagningen av nyttoeffekter förskjuts i motsvarande grad. Dessutom finns det som nämnts andra faktorer som i än högre grad kan komma att påverka möjligheterna att faktiskt realisera förväntade nyttor. Den i detta sammanhang mest kritiska frågan rör säkerhetsarrangemangen i vid mening.

Utsikterna för att PRIO ska skapa förutsättningar för en ändamålsenlig uppföljning av bl.a. senare års försvarsbeslut, kostnaderna för internationella insatser, omställningsarbetet avseende försvarsförvaltningen (FFU) m.m. är, enligt Statskontoret, en fråga om successiva förbättringar under en följd av år.

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 i första hand att i så stor utsträckning som möjligt undanröja och förhindra att risker realiseras och i andra hand att minimera konsekvenserna av icke önskvärda händelser.

Enligt programmets aktuella bedömning utgörs de mest betydande riskerna med avseende på sannolikheten för och konsekvenserna av icke önskvärda händelser av följande.

- Otillräckliga resurser och bristande kompetens.
- Bristande acceptans för systemet hos användarna.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

- Begränsad realisering av nyttoeffekter.
- Tidplanen, dvs. förskjutningar av Införande 3 och 4.
- Resurskonflikter mellan PRIO och annat förändringsarbete.

Statskontorets bedömning

Enligt Statskontoret är riskmedvetenheten inom Program PRIO hög.

En betydande risk utgörs alltså av Program PRIO:s omfattning och komplexitet samt bristande acceptans i linjen, dvs. hos mottagarna/användarna. Till detta ska läggas allvarliga brister i förberedelser, liksom tillgången till relevant kompetens i den ordinarie verksamheten och bland användarna. Stor uppmärksamhet måste riktas på att undvika kvalitetsbrister i de lösningar som införs.

En grundläggande förutsättningen för att Programmets målsättningar ska uppfyllas är vidare att säkerhetsfrågorna i vid mening kan hanteras.

Enligt de ursprungliga planerna var avsikten att Införande 1 och 2 skulle omfatta säkerhetsnivån t.o.m. Hemlig Restricted. Hösten 2008 ändrades beslutet med innebörden att denna säkerhetsnivå ska uppnås inför Införande 3 och framåt. I avvaktan på att pågående säkerhetsarbete når godtagbara resultat måste den information som hanteras i PRIO kunna klassificeras som öppen, vilket innebär att PRIO överhuvudtaget inte rymmer hemliga uppgifter enligt de klassificeringsnivåer Forsvarsmakten tillämpar.

Får säkerhetsfrågorna inte en lösning utöver vad som krävs för ett i alla delar öppet system finns det, enligt Statskontoret, en betydande risk för att förväntade nyttoeffekter starkt kan komma att begränsas. Det innebär också att PRIO får en annan karaktär än det integrerade resursledningssystem det ursprungligen var ägnat att vara.

I syfte att i övrigt minimera riskerna och säkerställa en fullgod kvalitet bör särskild följande beaktas.

- Allt för stora grepp, trots det stegvisa införandet, talar för behovet av tydliga avgränsningar och väl definierade arbetssteg och beslutspunkter.
- Allt för stor fokus på införandetidpunkter och uppföljning av gällande leverantörsavtal bör balanseras med ökad uppmärksamhet på leveransernas innehåll och kvalitet. Samtliga nämnda aspekter bör läggas till grund för styrning och uppföljning av det fortsatta arbetet.
- Linjens hittillsvarande begränsade förmåga och förutsättningar (bl.a. bristande utbildning) att förbereda, ta emot, integrera och nyttiggöra sig de nya lösningarna ställer ökade krav på linjeorganisationens engagemang och acceptans i utvecklingsarbetet och inför kommande införanden.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

- Bemanningssituationen och brister i kompetensförsörjningen, planeringen och Programmets omfattning och administration, inklusive samverkansformerna med Leverantören m.m. talar för behovet av en projektöversyn.
- Oförutsedda och omfattande systemanpassningar utifrån fastställda verksamhetskrav med tillhörande risk för förseningar och ökade kostnader, bör föranleda en uppdatering av gällande planer och kalkyler.
- Bemanningssvårigheter och bristande kompetensförsörjning (främst egen personal) samt risk för resurskonflikter med annat pågående utvecklings- och förändringsarbete inom Försvarmakten bör beaktas på en Försvarmaktsnivå.

De tidsförskjutningar som kan bli aktuella i förhållande till nuvarande planer medför, enligt Statskontoret, risk för att Försvarmaktens förmåga att svara upp mot externa krav, främst regeringens och riksdagens krav på en fullgod redovisning senareläggs. Därtill finns även risk för fördyringar samtidigt som realiseringen av förväntade nyttor förskjuts tidsmässigt.

Det tidsutrymme som kan uppstå vid eventuella förskjutningar i förhållande till nuvarande planer bör självfallet användas för riskminimering och kvalitetssäkring inför det fortsatta arbetet.

Statskontoret bedömer att risknivån för hela konceptet PRIO snarare har ökat än minskat sedan Statskontorets föregående granskning.

2009-06-01

Dnr 2005/446-5

Bilaga 1

Regeringens uppdrag

 REGERINGSKANSLIET	Regeringsbeslut 27 2008-12-18 Fö2007/2954/EPS
Försvarsdepartementet Dnr 2005/446-5 Ink. 2008 -12- 22 Avd. Beslut Sign	Statskontoret Box 8110 104 20 STOCKHOLM

Uppdrag till Statskontoret att fortsatt granska Försvarsmaktens integrerade resurs- och ekonomiledningssystem

Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att granska Försvarsmaktens fortsatta arbete med utveckling och införande av ett nytt integrerat resurs- och ekonomiledningssystem (PRIO). Statskontorets granskning ska särskilt uppmärksamma:

- Försvarsmaktens styrning och uppföljning av utvecklingsinsatserna,
- program PRIO:s projekthantering med avseende på bl.a. styrning, organisation, ansvarsförhållanden och införandeplanering,
- kompetensförsörjning, inklusive konsultanvändningen,
- systemets omfattning, komplexitet och samband,
- resurser, finansiering och kostnadsredovisning,
- bedömd och realiserad verksamhetsnytta samt
- risker och riskhantering.

Underlaget för Statskontorets granskning ska utgöras av de underlag Försvarsmakten redovisar till regeringen. Försvarsmakten ska därutöver tillhandhålla Statskontoret uppgifter som är relevanta för Statskontorets genomförande av uppdraget.

Statskontorets uppdrag ska pågå till och med 15 juni 2010. Statskontoret ska under granskningsperioden och enligt överenskommelse skriftligen redovisa sina bedömningar och iakttagelser till Regeringskansliet (Försvarsdepartementet).

Kostnader för uppdraget ska tas inom ramen för Statskontorets ordinarie anslag. Kostnader av extraordinär karaktär får efter ekonomisk redogörelse från Statskontoret till Regeringskansliet (Försvars-



2009-06-01

Dnr 2005/446-5

2

departementet) belasta det första utgiftsområdet anslag 4:1
Regeringskansliet m.m., anslagspost 4 Försvarsdepartementet.

Ärendet

Försvarsmakten har i anslutning till sitt budgetunderlag för 2005 lämnat förslag till reformering av myndighetens ekonomistyrningssystem. Mot bakgrund av Försvarsmaktens förslag gav regeringen den 12 maj 2005 Försvarsmakten i uppdrag att redovisa en tidplan och budget för införandet av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem (PRIO).

Den 10 november 2005 gav regeringen Statskontoret i uppdrag att granska Försvarsmaktens arbete. Mot bakgrund av Statskontorets synpunkter och iakttagelser i Statskontorets rapport (Statskontorets PM 2006-02-02) gav regeringen den 21 juni 2006 Försvarsmakten ett nytt uppdrag att redovisa planerade och genomförda åtgärder.

Statskontoret har därefter inom ramen för sitt uppdrag i rapporter till regeringen i november 2006 och december 2007 redovisat sina synpunkter rörande Försvarsmaktens utvecklingsarbete.

Statskontorets nuvarande uppdrag upphör den 31 december 2008.

På regeringens vägnar



Sten Folgfors



Anita Leppämäki

Kopia till

Riksrevisionen
Försvarsdepartementet/MIL
Finansdepartementet/BA
Försvarsmakten
Ekonomistyrningsverket