

**Beretning til statsrevisorerne
om**

**forsvarets anskaffelse
og ibrugtagning af
it-systemet DeMars**

**November 2005
RB A304/05**



Rigsrevisionen

Indholdsfortegnelse

	Side
I. Resumé	5
II. Indledning	10
A. Undersøgelsens baggrund og formål	11
B. Afgrænsning og metode	13
III. Har forsvarets anskaffelse af DeMars været tilfredsstillende?	14
A. Projektregnskabets rigtighed	15
B. Udgifterne til DeMars	16
IV. Har forsvaret taget DeMars i brug?	19
A. DeMars' ibrugtagning på forvaltningsområderne	19
B. Særlige vanskeligheder ved ibrugtagningen	23
a. Datakvalitet	24
b. Uddannelse	26
c. Ledelsesinformation	27
Bilag:	
1. SAP-diamanten	29
2. Niveauer i forsvaret	30

Beretning om forsvarets anskaffelse og ibrugtagning af it-systemet DeMars

I. Resumé

Indledning

1. Forsvarets virksomhedsstyringssystem ”Dansk Forsvars Management- og Ressourcestyringssystem” (DeMars) er trinvist sat i drift i perioden 1998-2004.

Rigsrevisor har i 4 notater i perioden 1999-2003 orienteret statsrevisorerne om udviklingen i forsvarets anskaffelse og ibrugtagning af DeMars. Endvidere er der i notaterne orienteret om status for DeMars-projektets økonomi. I det seneste notat af 4. juni 2003 tilkendegav rigsrevisor over for statsrevisorerne, at der vil blive gennemført en større undersøgelse af DeMars-projektet, når dette var afsluttet i juni 2004.

2. Ved Akt 140 25/2 1998 fik Forsvarsministeriet Finansudvalgets tilslutning til at omlægge forsvarets virksomhedsstyring til styring efter totalomkostningsprincippet. I forbindelse med de ændrede styringsprincipper blev der udarbejdet et nyt grundlag for forsvarets virksomhedsstyring ”Dansk Forsvars Management Projekt” (DeMap). Til at understøtte DeMap anskaffede Forsvarsministeriet it-systemet DeMars. DeMars er et koncernfælles administrativt system, der anvendes af hovedparten af myndighederne under Forsvarsministeriet til forvaltning af økonomi, materiel, personel og etableringer. I alt 70 it-systemer, som blev anvendt centralt eller decentralt, blev udskiftet med indførelsen af DeMars. Systemet er anskaffet inden for forsvarets ordinære driftsbevilling, og der er ikke givet ekstrabevillinger til projektet.

3. DeMars bygger på systemet SAP R/3, som består af en række moduler til behandling af data vedrørende økonomi, personel mv., jf. bilag 1. I alt 12 moduler er modtaget og taget i brug ved forsvarets myndigheder. Yderligere et modul, Projektstyringsmodulet, anvendes i øjeblikket til forvaltning af bygge- og anlægsprojekter, men vil blive an-

vendt bredere i forbindelse med etableringen af Forsvarets Bygnings- og Etablissementstjeneste og Forsvarets Materieltjeneste. Forsvaret har oplyst, at der er ca. 10.000 brugere af DeMars inden for hele Forsvarsministeriets område, og at der gennemføres ca. 300.000 transaktioner i DeMars om dagen.

Da SAP R/3 er modulopbygget, kan systemet tilpasses den enkelte virksomheds behov. For at tilgodese forsvarrets behov er der foretaget ændringer og tilpasninger af systemet. Langt hovedparten af ændringerne vedrører tilpasninger af rapporter, mens kun en mindre del vedrører egentlige ændringer i systemets opsætning. DeMars er opbygget, så de enkelte moduler er tæt integrerede. Konsekvensen er, at enhver indtastning af data vil slå igennem på rapporteringer fra alle modulerne.

Indførelsen af DeMars har medført betydelige forenklinger af de administrative forretningsgange i forsvarret. Eksempelvis er det blevet muligt at organisere hele materielanskaffelsesprocessen fra afgivelse af en ordre til modtagelse af varen i ét system. Tidligere havde forsvarret systemer til hver af de enkelte funktioner i processen.

4. Hensigten med DeMars er at sikre, at der kan foretages en effektiv planlægning, gennemførelse og opfølgning på forsvarrets aktiviteter. DeMars muliggør som et koncernfælles administrativt system, at der udarbejdes fælles ledelsesinformation til brug for prioritering af opgaver og tildeling af resurser for hele ministerområdet og på alle ledelsesniveauer.

5. Med undersøgelsen har Rigsrevisionen fokuseret på forsvarrets anskaffelse og ibrugtagning af DeMars i forvaltningen. Det har været formålet at undersøge og vurdere følgende:

- Har forsvarrets anskaffelse af DeMars været tilfredsstillende?
- Har forsvaret taget DeMars i brug?

Rigsrevisionen har således undersøgt anskaffelsen og ibrugtagningen af it-systemet DeMars, og det er ikke vurderet, om forsvarret har en god økonomistyring. Når DeMars

er taget i fuld anvendelse, vil Rigsrevisionen nærmere vurdere, om omlægningen til totalomkostningsprincippet og anvendelsen af DeMars har medført den nødvendige styrkelse af forsvarets økonomistyring.

6. DeMars er et koncernfælles administrativt system, som omfatter alle institutioner på Forsvarsministeriets område, bortset fra Lodsvesenet, Beredskabsstyrelsen og Militærnægteradministrationen, som anvender Navision. Forsvarskommandoen er ansvarlig for udviklingen og ibrugtagningen af DeMars. Undersøgelsen er på denne baggrund afgrænset til at omfatte Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen samt underliggende myndigheder, jf. bilag 2.

Har forsvarets anskaffelse af DeMars været tilfredsstillende?

7. Rigsrevisionen har vurderet, om projektregnskabet er rigtigt, og om bevillingerne er overholdt, jf. Akt 140 25/2 1998. Rigsrevisionen har i projektperioden løbende gennemført en række revisioner og gennemgange af projektregnskabet og de løbende udgifter til it, herunder sammenholdt projektregnskabet med budgetforudsætningerne i aktstykket samt senere budgetændringer meddelt Finansudvalget, jf. de halvårslige rapporteringer om fremdriften i projektet. Herudover har Forsvarets Interne Revision løbende revideret de generelle forretningsgange vedrørende Forsvarskommandoens regnskabsaflæggelse.

8. Formålet med Rigsrevisionens revisionshandling har været at konstatere, om der har været klare principper for kontering af henholdsvis aktstykkerelaterede udgifter, øvrige DeMars-relaterede udgifter og generelle it-udgifter. Det er desuden undersøgt, om der har været sammenhæng mellem bogføring og projektregnskab, om alle udgifterne vedrørende DeMars er medtaget i projektregnskabet, samt om projektet er gennemført inden for de givne bevillingsforudsætninger.

Endelig har Rigsrevisionen i 2005, i samarbejde med Forsvarets Interne Revision, foretaget en stikprøvevis revision af forsvarets it-udgifter mv. som et afsluttende supplement til den løbende revision af forsvarets regnskaber.

9. Forsvaret har opgjort det samlede forbrug for projektperioden 1998-2004 til 724 mio. kr. (prisniveau 1997). Beløbet omfatter 593 mio. kr. til anskaffelse samt 132 mio. kr. til drift i projektperioden. Det samlede interne årsværksforbrug er i aktstykket budgetteret til ca. 570 årsværk. Herudover har forsvaret anvendt eksternt konsulentbistand i forbindelse med opsætningen af DeMars.

Udgifterne har i alt inkl. forbrug af interne resurser og drift af eksisterende systemer i projektperioden udgjort 1.152 mio. kr. (prisniveau 1997).

10. Det er Rigsrevisionens vurdering, at forsvarets anskaffelse af DeMars har været tilfredsstillende.

Vurderingen baseres på, at den løbende revision af projektregnskabet for DeMars og af forsvarets generelle it-udgifter har vist,

- at der har været tilfredsstillende kriterier for, hvilke udgifter der er medtaget under henholdsvis aktstykkerelaterede udgifter, DeMars-relaterede udgifter og generelle it-udgifter
- at der har været en tilfredsstillende sammenhæng mellem bogføring og projektregnskab
- at en stikprøvebaseret revision af fakturaer har vist, at udgifter, der har vedrørt DeMars-projektet, er bogført korrekt på de delprojekter, der har dannet grundlag for projektregnskabet.

Det er på baggrund heraf Rigsrevisionens vurdering, at projektregnskabet er rigtigt.

Vurderingen baseres desuden på, at forsvaret har anskaffet og taget DeMars i brug med et merforbrug på 35 mio. kr., hvilket svarer til et merforbrug på 3,1 % i forhold til det justerede budget fra 2001.

Har forsvaret taget DeMars i brug?

11. Via interview og dokumentgennemgang ved forsvarets myndigheder, herunder de forskellige virksomhedstyper, værn og ansvarsniveauer, har Rigsrevisionen undersøgt, om funktionaliteterne i DeMars er modtaget og taget i brug som forudsat i projektplanen fra 2001.

Der er lagt vægt på at belyse eventuelle problemområder/vanskeligheder i forbindelse med ibrugtagningen ved forsvarrets myndigheder og de forskellige organisatoriske ansvarsniveauer.

12. Det er Rigsrevisionens vurdering, at forsvarrets ibrugtagning af DeMars generelt har været tilfredsstillende, idet de funktionaliteter og forretningsprocesser, som fremgår af projektplanen fra 2001, er modtaget og taget i brug. De vanskeligheder, der har været forbundet med ibrugtagningen, har ikke i væsentligt omfang svækket indførelsen af DeMars.

Der udestår dog fortsat et arbejde med fordeling af forsvarrets interne omkostninger. En del af forsvarrets interne omkostninger kan kun fordeles via fordelingsnøgler. Forsvaret påbegyndte i 1998 at udvikle den nøgletalsmodel, som er et væsentligt grundlag for at belyse udviklingen i forsvarrets produktivitet og effektivitet. Rigsrevisionen finder det mindre tilfredsstillende, at Forsvarskommandoen i forbindelse med indførelsen af totalomkostningsprincippet endnu ikke har færdiggjort den nøgletalsmodel, der skal belyse udviklingen i forsvarrets produktivitet mv.

13. Vurderingen baseres desuden på, at forsvarrets indførelse af DeMars har været forbundet med betydelige risici, herunder bl.a. med hensyn til personellets uddannelse, tilvæning til nye funktioner og forretningsgange.

Forsvarskommandoen har over en længere periode haft fokus på datakvaliteten i DeMars, og det er vurderingen, at arbejdet med identificerede problemer løbende har dannet udgangspunkt for målrettede initiativer, som har afhjulpet mange problemer. Rigsrevisionen finder det dog væsentligt, at Forsvarskommandoen sikrer en bedre opfølgning på brugernes henvendelser.

14. Vurderingen baseres videre på, at forsvaret har uddannet ca. 10.000 brugere på forholdsvis kort tid. Det har dog ikke været muligt i forløbet helt at sikre uddannelsen af et tilstrækkeligt antal slutbrugere ved alle myndigheder. Det er derfor tilfredsstillende, at Forsvarskommandoen har iværksat initiativer til at styrke brugeruddannelsen i DeMars.

Endelig baseres vurderingen på, at undersøgelsen har vist, at flere myndigheder efterspørger hjælp til at få defi-

neret relevante rapporter fra ledelsesinformationssystemet DeMars LIS (LIS). Undersøgelsen har således peget på, at der er behov for at styrke anvendelsen af de rapporter, der kan dannes i DeMars.

Undersøgelsens resultater:

Har forswarets anskaffelse af DeMars været tilfredsstillende?

- Forsvarets anskaffelse af DeMars har været tilfredsstillende.
- Revision af projektregnskabet for DeMars og af forswarets generelle it-udgifter har vist, at projektregnskabet er rigtigt.
- Forsvaret har anskaffet og taget DeMars i brug med et merforbrug på 35 mio. kr., hvilket svarer til et merforbrug på 3,1 % i forhold til budgettet fra 2001.

Har forsvaret taget DeMars i brug?

- Forsvarets ibrugtagning af DeMars har generelt været tilfredsstillende, idet de funktionaliteter og forretningsprocesser, som fremgår af projektplanen fra 2001, er modtaget og taget i brug.
- Det er mindre tilfredsstillende, at Forsvarskommandoen i forbindelse med indførelsen af totalomkostningsprincippet endnu ikke har færdiggjort den nøgletalsmodel, der skal belyse udviklingen i forswarets produktivitet mv.

Rigsrevisionen anbefaler, at forsvaret i de kommende år styrker:

- kvaliteten af de data, der lægges ind i DeMars
- opfølgningen på brugernes henvendelser vedrørende DeMars
- uddannelsen af brugerne i DeMars
- anvendelsen af ledelsesinformation fra DeMars.

II. Indledning

15. Beretningen afgives til statsrevisorerne i henhold til § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven (lovbekendtgørelse nr. 3 af 7. januar 1997). Beretningen knytter sig til finanslovens § 12. Forsvarsministeriet. Beretningen vedrører Rigsrevisionens undersøgelse af forswarets anskaffelse og ibrugtagning af DeMars.

A. Undersøgelsens baggrund og formål

16. Forsvarets virksomhedsstyringssystem ”Dansk Forsvars Management- og Ressourcestyringssystem” (DeMars) er trinvist sat i drift i perioden 1998-2004.

Rigsrevisor har i 4 notater i perioden 1999-2003 orienteret statsrevisorerne om udviklingen i forsvarets anskaffelse og ibrugtagning af DeMars. Endvidere er der i notaterne orienteret om status for DeMars-projektets økonomi. I det seneste notat af 4. juni 2003 tilkendegav rigsrevisor over for statsrevisorerne, at der vil blive gennemført en større undersøgelse af DeMars-projektet, når dette var afsluttet i juni 2004.

17. Ved Akt 140 25/2 1998 fik forsvarsministeren Finansudvalgets tilslutning til at omlægge forsvarets økonomistyring til styring efter totalomkostningsprincippet. Omlægningen betød, at forsvaret skulle overgå fra udgiftsstyring til styring efter totalomkostningsprincippet som supplement til bevillingsstyring. Ibrugtagningen af de nye styringsprincipper forudsatte, at forsvaret skulle anskaffe et integreret virksomhedsstyringssystem for hele ministerområdet, herunder indførelse af et it-baseret ledelsesinformationssystem. Baggrunden for omlægningen af økonomistyringen var bl.a., at der i statsrevisorerne beretninger nr. 9/91 om forsvarets overordnede økonomistyring (Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen) og nr. 15/92 om en undersøgelse af hærens opgavevaretagelse og økonomistyring blev udtrykt kritik af forsvarets økonomistyring.

18. I forbindelse med de ændrede styringsprincipper blev der udarbejdet et nyt grundlag for forsvarets virksomhedsstyring ”Dansk Forsvars Management Projekt” (DeMap). DeMap omfatter principper for forvaltning af den operative virksomhed samt støttevirksomheden, herunder forvaltning af økonomi, materiel, personel og etableringer.

Det overordnede formål med DeMap er at tilvejebringe et godt beslutningsgrundlag for alle ledelsesniveauer prioritering af opgaver og resursetildeling inden for Forsvarsministeriets ansvarsområde. Herved forbedres mulighederne for at gennemføre og dokumentere produktivitets- og effektivitetsudviklingen i såvel den operative virksomhed som i støttevirksomheden gennem anvendelse af totalomkostningsprincippet. Målet er at opgøre de totale omkostninger

ved forsvarets virksomhed og dermed skabe en mere synlig sammenhæng mellem forsvarets omkostninger og effekterne af de gennemførte aktiviteter.

19. Til at understøtte DeMap anskaffede Forsvarsministeriet it-systemet DeMars. DeMars er et koncernfælles administrativt system, der anvendes af hovedparten af myndighederne under Forsvarsministeriet til forvaltning af økonomi, materiel, personel og etableringer. DeMars skulle fra 1998 og frem til 2003 afløse langt hovedparten af de eksisterende, større, administrative systemer, idet de eksisterende systemer ikke ville kunne håndtere de ændrede krav, som fulgte med de nye styringsprincipper. I alt 70 it-systemer, som blev anvendt centralt eller decentralt, blev udskiftet med indførelsen af DeMars. Systemet er dog anskaffet inden for forsvarets ordinære driftsbevilling, og der er ikke givet ekstrabevillinger til projektet.

20. DeMars bygger på systemet SAP R/3, som består af en række moduler til at behandle data vedrørende økonomi, personel mv., jf. bilag 1. I alt 12 moduler er modtaget og taget i brug ved forsvarets myndigheder. Yderligere et modul, Projektstyringsmodulet, anvendes i øjeblikket til forvaltning af bygge- og anlægsprojekter, men vil blive anvendt bredere i forbindelse med etableringen af Forsvarets Bygnings- og Etablisementstjeneste og Forsvarets Materieltjeneste. Forsvaret har oplyst, at der er ca. 10.000 brugere af DeMars inden for hele Forsvarsministeriets område, og at der gennemføres ca. 300.000 transaktioner i DeMars om dagen.

Da SAP R/3 er modulopbygget, kan systemet tilpasses den enkelte virksomheds behov. For at tilgodese forsvarets behov er der foretaget ændringer og tilpasninger af systemet. Forsvarskommandoen har udarbejdet en oversigt over de ændringer, som er gennemført i forbindelse med leveringen af DeMars. Af den seneste oversigt pr. 23. juni 2003 fremgår, at der i alt er foretaget 364 ændringer. Heraf vedrører ca. $\frac{1}{3}$ materielområdet, $\frac{1}{3}$ personelområdet, og resten er fordelt på mindre områder. Langt hovedparten af ændringerne vedrører tilpasninger af rapporter, mens kun en mindre del vedrører ændringer i systemets opsætning. DeMars er opbygget, så de enkelte moduler er tæt integrerede. Konsekvensen er, at enhver indtastning af data vil slå igennem på rapporteringer fra alle modulerne.

Indførelsen af DeMars har medført betydelige forenklinger af de administrative forretningsgange i forsvaret. Eksempelvis er det blevet muligt at organisere hele materielanskaffelsesprocessen fra afgivelse af en ordre til modtagelse af varen i ét system. Tidligere havde forsvaret systemer til hver af de enkelte funktioner i processen.

21. Hensigten med DeMars er at sikre, at der kan foretages en effektiv planlægning, gennemførelse og opfølgning på forsvarets aktiviteter. DeMars muliggør som et koncernfælles administrativt system, at der udarbejdes fælles ledelsesinformation til brug for prioritering af opgaver og tildeling af resurser for hele ministerområdet og på alle ledelsesniveauer.

DeMars-projektet er afsluttet medio 2004. Regnskabsmæssigt er projektet afsluttet ultimo 2004.

22. Med undersøgelsen har Rigsrevisionen fokuseret på forsvarets anskaffelse og ibrugtagning af DeMars i forvaltningen. Det har været formålet at undersøge og vurdere følgende:

- Har forsvarets anskaffelse af DeMars været tilfredsstillende?
- Har forsvaret taget DeMars i brug?

Rigsrevisionen har således undersøgt anskaffelsen og ibrugtagningen af it-systemet DeMars, og det er ikke vurderet, om forsvaret har en god økonomistyring. Når DeMars er taget i fuld anvendelse, vil Rigsrevisionen nærmere vurdere, om omlægningen til totalomkostningsprincippet og anvendelsen af DeMars har medført den nødvendige styrkelse af forsvarets økonomistyring.

B. Afgrænsning og metode

23. DeMars er et koncernfælles administrativt system, som omfatter alle institutioner på Forsvarsministeriets område, bortset fra Lodsvæsenet, Beredskabsstyrelsen og Militærnægteradministrationen, som anvender Navision. I 2004 udgjorde nettoudgifterne til Forsvarskommandoen 87 % af ministeriets samlede nettoudgifter på ca. 18,2 mia. kr. Forsvarskommandoen er ansvarlig for udviklingen og ibrug-

tagningen af DeMars. Undersøgelsen er på denne baggrund afgrænset til at omfatte Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen samt underliggende myndigheder, jf. bilag 2.

24. Undersøgelsen er baseret på følgende:

- en revision af projektregnskabet for DeMars
- en stikprøvevis revision af forsvarets it-udgifter
- gennemgang af dokumenter fra Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen, Forsvarsakademiet, Forsvarets Interne Revision samt udvalgte myndigheder på niveau II og III
- interview af nøglepersoner ved 19 af forsvarets myndigheder, herunder Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen og udvalgte myndigheder på niveau II og III samt ansvarsniveau 4 og 5.

25. Rigsrevisionen har for at belyse anskaffelse og ibrugtagning af systemet inddraget Forsvarskommandoen samt de 3 værn (hæren, flyvevåbnet og søværnet), herunder den operative struktur og støttestrukturen samt forsvarets forskellige virksomhedstyper.

III. Har forsvarets anskaffelse af DeMars været tilfredsstillende?

26. Rigsrevisionen har vurderet, om projektregnskabet er rigtigt, og om bevillingerne er overholdt, jf. aktstykket. Rigsrevisionen har i projektperioden løbende gennemført en række revisioner og gennemgange af projektregnskabet og de løbende udgifter til it, herunder sammenholdt projektregnskabet med budgetforudsætningerne i Akt 140 25/2 1998 samt senere budgetændringer meddelt Finansudvalget, jf. de halvårslige rapporteringer om fremdriften i projektet. Herudover har Forsvarets Interne Revision løbende revideret de generelle forretningsgange vedrørende Forsvarskommandoens regnskabsaflæggelse.

27. Formålet med Rigsrevisionens revisionshandling har været at konstatere, om der har været klare principper for

kontering af henholdsvis aktstykkerelaterede udgifter, øvrige DeMars-relaterede udgifter og generelle it-udgifter. Det er desuden undersøgt, om der har været sammenhæng mellem bogføring og projektregnskab, om alle udgifterne vedrørende DeMars er medtaget i projektregnskabet, samt om projektet er gennemført inden for de givne bevillingsforudsætninger.

A. Projektregnskabets rigtighed

28. Rigsrevisionen har i perioden 1999 - medio 2003 løbende gennemført en række revisioner vedrørende DeMars.

Rigsrevisionens gennemgang af budgetter og forvaltning har vist, at principperne for sondring mellem aktstykkerele- laterede udgifter, øvrige DeMars-relaterede udgifter samt generelle it-udgifter har været tilstrækkelig konsistente til, at Rigsrevisionen har vurderet styringsgrundlaget som tilfredsstillende.

Revisionen af projektregnskaberne i de enkelte finansår har vist, at konteringsprincipperne har været fulgt, og at der har været et intakt transaktionsspor, hvorfor sammenhængen mellem bogføringen og projektregnskabet er vurderet som tilfredsstillende.

Revisionen af artskontoen for konsulentydelse har vist, at konsulentydelse vedrørende DeMars-projektet er blevet konteret korrekt på de delprojekter, der indgår i projektregnskabet.

29. Forsvarets Interne Revisions løbende revision af de generelle forretningsgange vedrørende Forsvarskommandoens regnskabsaflæggelse har vist, at regnskabsaflæggelsen har været tilfredsstillende.

30. Endelig har Rigsrevisionen i 2005, i samarbejde med Forsvarets Interne Revision, foretaget en stikprøvevis revision af forsvarrets it-udgifter mv. som et afsluttende supplement til den løbende revision af forsvarrets regnskaber.

For regnskabsårene 2000-2004 blev der udtrukket en population, der omfattede regnskabsbilagene vedrørende samtlige faktureringer over 100.000 kr. fra 10 leverandører, der bl.a. havde været de væsentligste leverandører til DeMars-projektet.

Populationen omfattede 1.820 bilag med et samlet beløb på 1.880,9 mio. kr. inkl. moms. Herfra blev der udtra-

get en statistisk stikprøve på 142 bilag med et samlet beløb på 806,5 mio. kr. Disse bilag blev testet for, om der var udgifter, der fejlagtigt var holdt uden for projektregnskabet for DeMars, herunder de særlige rapporter til Finansudvalget vedrørende DeMars-relaterede udgifter.

Revisionen viste, at udgifter, der har vedrørt DeMars-projektet, er blevet bogført på de delprojekter, der har dannet grundlag for projektregnskabet.

B. Udgifterne til DeMars

31. Under projektførelsen har forsvaret hvert ½ år orienteret Folketingets Finansudvalg om projektet, herunder udgifterne vedrørende DeMars-aktstykket samt øvrige udgifter i tilknytning hertil.

Rigsrevisionen har opstillet **tabel 1**, som viser budget, forbrug og afvigelser vedrørende de udgifter, der er omfattet af Akt 140 25/2 1998.

Tabel 1. Budget og regnskab vedrørende Akt 140 25/2 1998 (prisniveau 1997)¹⁾

	Akt 140 25/2 1998 ²⁾	Ændret budget ved 7. status- rapport (november 2001)	Endeligt projekt- regnskab	Merforbrug i forhold til aktstykke	Merforbrug i forhold til budgetrevision (november 2001)
----- Mio. kr. -----					
Anskaffelse (entreprise- kontrakt).....	576 ³⁾	593	593	17	0
Drift i implementerings- perioden.....	117	135	132	15	÷3
I alt.....	693	727	724	31	÷3
Interne resurser ⁴⁾	170	220	258	88	38
Drift af eksisterende systemer ⁵⁾	130	170	170	40	0
I alt.....	993	1.117	1.152	159	35
¹⁾ Ekskl. kompensation på 2 mio. kr. til øvrige tilbudsgivere. ²⁾ Cirkuløb. ³⁾ Beløbet er reduceret med 10 mio. kr. i forhold til aktstykket som følge af, at opgradering og en række andre opgaver i forbindelse med den første budgetændring i november 2000 blev udtaget af aktstykkegrundlaget med de dertil budgetterede beløb og placeret som vedligeholdelsesopgaver efter projektperioden. ⁴⁾ Egne resurser samt ekstern konsulentbistand. ⁵⁾ Ekskl. udgifter til drift af eksisterende systemer ved underliggende myndigheder. Note: Afrundningen i tabellen kan medføre, at tallene ikke summerer til totalen.					

32. Det fremgår af tabel 1, at det budgetterede beløb til anskaffelse (entreprisekontrakten) var på 576 mio. kr. Beløbet var i aktstykket oprindeligt budgetteret til 586 mio. kr., men blev senere reduceret med 10 mio. kr. som følge af, at opgradering og en række andre opgaver blev taget ud af

aktstykkegrundlaget. De dertil budgetterede beløb blev udskudt som vedligeholdelsesopgaver efter projektperioden.

33. Det fremgår endvidere af tabel 1, at udgifterne til DeMars blev budgetteret til 993 mio. kr. i det oprindelige aktstykke. I november 2001 justerede Forsvarsministeriet budgettet til 1.117 mio. kr. i forbindelse med 7. statusrapport til Finansudvalget. Inkl. interne resurser, som omfatter udgifter til konsulenttimer samt drift af eksisterende systemer i projektperioden, udgør forbruget i alt 1.152 mio. kr. (prisniveau 1997). Forsvaret har dermed anskaffet og taget DeMars i brug med et merforbrug på 159 mio. kr. (16 %) i forhold til det oprindelige aktstykke og med et merforbrug på 35 mio. kr. (3,1 %) i forhold til det justerede budget fra 2001.

Justeringen af budgettet skyldtes især merudgifter på 50 mio. kr. til interne resurser. Det oprindelige budget forudsatte anvendelse af 570 årsværk. I statusrapporten fra april 2000 samt november 2001 oplyste Forsvarskommandoen, at opgavens omfang og kompleksitet medførte, at forsvaret havde været nødt til at købe ekstern konsulentbistand.

Desuden blev udgiften til driften af eksisterende systemer i projektperioden nu anslået til 170 mio. kr., hvilket var en forøgelse på 40 mio. kr. Forsvarskommandoen har oplyst, at årsagen hertil var, at forsvaret ikke havde taget hensyn til udrulningsperioden for de enkelte DeMars-versioner.

34. Forsvarsministeriet har i halvårlige statusrapporter (1998-2004) rapporteret om projektets økonomiske udvikling samt redegjort for budgetafvigelser til Finansudvalget. I den afsluttende statusrapport fra november 2004 har Forsvarsministeriet redegjort for det afsluttende projektrejskab.

Rigsrevisionen konstaterer, at Forsvarsministeriet i den afsluttende rapport har oplyst Finansudvalget, at beløbet til interne resurser udgør 249 mio. kr. Forsvarsministeriet har heri medregnet en reduktion på 8,8 mio. kr. som følge af forsvarets salg af rettigheder til en specialudviklet programdel.

35. Forsvarskommandoen har afholdt en række DeMars-relaterede udgifter, der ikke er medtaget som aktstykkeudgifter.

Det drejer sig for det første om udgifter til brugerudstyr, visse former for ekstern konsulentbistand samt vedligehol-

delsaftaler, som Forsvarskommandoen henfører til sit generelle it-budget. Udgifterne er opgjort til 117 mio. kr. (prisniveau 1997) i projektperioden.

For det andet er der afholdt udgifter til en række DeMars-relaterede projekter. Gennem projektperioden har der været 20 projekter, som ikke umiddelbart var omfattet af DeMars-projektet, men som med fordel kunne anvende samme it-platform som DeMars. Udgifterne for 18 af projekterne er afholdt via det generelle it-budget, mens de 2 sidste projekter, helt eller delvist, er afholdt af andre myndigheder under Forsvarsministeriet. De samlede udgifter til projekterne er opgjort til 188 mio. kr. (prisniveau 1997).

Rigsrevisionen har fundet, at det ville være mest oplysende over for Finansudvalget, at forsvarsministeren også medtager de udgifter, som er en naturlig og nødvendig følge af DeMars-projektet i de halvårslige rapporter til Finansudvalget. Det er tilfredsstillende, at der i de seneste halvårslige statusrapporter til Finansudvalget er oplyst om disse udgifter.

Rigsrevisionens bemærkninger

Det er Rigsrevisionens vurdering, at forsvarets anskaffelse af DeMars har været tilfredsstillende.

Vurderingen baseres på, at den løbende revision af projektregnskabet for DeMars og af forsvarets generelle it-udgifter har vist,

- at der har været tilfredsstillende kriterier for, hvilke udgifter der er medtaget under henholdsvis aktstykkerelaterede udgifter, DeMars-relaterede udgifter og generelle it-udgifter
- at der har været en tilfredsstillende sammenhæng mellem bogføring og projektregnskab
- at en stikprøvebaseret revision af fakturaer har vist, at udgifter, der har vedrørt DeMars-projektet, er bogført korrekt på de delprojekter, der har dannet grundlag for projektregnskabet.

Det er på baggrund heraf Rigsrevisionens vurdering, at projektregnskabet er rigtigt.

Vurderingen baseres desuden på, at forsvaret har anskaffet og taget DeMars i brug med et merforbrug på 35 mio. kr., hvilket svarer til et merforbrug på 3,1 % i forhold til det justerede budget fra 2001.

IV. Har forsvaret taget DeMars i brug?

36. Via interview og dokumentgennemgang ved forsvarets myndigheder, herunder de forskellige virksomhedstyper, værn og ansvarsniveauer, har Rigsrevisionen undersøgt, om funktionaliteterne i DeMars er modtaget og taget i brug som forudsat i projektplanen fra 2001.

Der er lagt vægt på at belyse eventuelle problemområder/vanskeligheder i forbindelse med ibrugtagningen ved forsvarets myndigheder og de forskellige organisatoriske ansvarsniveauer.

A. DeMars' ibrugtagning på forvaltningsområderne

37. Undersøgelsen har vist, at de funktionaliteter, som fremgår af projektplanen fra 2001, er modtaget og taget i brug. Projektplanen blev justeret i 2001 som følge af de erfaringer, forsvaret indtil da havde indhøstet. Projektplanen har udgjort en del af kontraktgrundlaget mellem leverandøren IBM Danmark A/S og forsvaret om leveringen af de funktionaliteter fra systemet SAP R/3, der var indeholdt i kontrakten. Forsvaret har modtaget og taget 12 moduler i brug, jf. bilag 1, og funktionaliteterne er fra perioden 1999-2004 udrullet i hele koncernen i 6 separate versioner.

Sideløbende med ibrugtagningen og udviklingen af funktionaliteterne er der udviklet en version af ledelsesinformationssystemet DeMars LIS (LIS), som baserer sig på de informationer, der registreres i DeMars. Ledelsesinformationssystemet er dog endnu ikke fuldt ud taget i brug.

DeMars er taget i brug som et integreret virksomhedsstyringssystem på en række forvaltningsområder:

- økonomi
- materiel
- etablissement
- personel
- organisationsstruktur
- informatik.

38. Forsvaret har taget DeMars i brug til forvaltning af materielanskaffelser og materielregistrering, bl.a. i forhold til lagerbeholdninger, samt ved indkøb af varer. Forvaltningen af materiel varetages i FORMAT-modulet, som løser opga-

verne vedrørende materielnormering, indkøb og modtagelse, registrering og kassation af materiel mv. Alene i hoveddepoterne uden for myndighedernes normerede beholdninger er der ca. 640.000 aktive materielnumre. Ved de enkelte niveau III-myndigheder, hvor materiellet anvendes operativt og i uddannelsesaktiviteter, forvaltes myndighedsbeholdningerne samt til- og afgang af materiel på lagrene.

DeMars er endnu ikke taget i brug af materielkommandoerne til projektstyring af fx investerings- og vedligeholdelsesprojekter. Dette håndteres i dag i andre systemer end DeMars. Det forventes, at alle disse systemer udfases, når projektstyringsmodulet (PS-modulet) implementeres i DeMars.

39. Personelmodulet i DeMars er taget i brug i forvaltningen af forsvarrets personel og organisationsstruktur. Personelforvaltningen omfatter bl.a. normering, oprettelse og nedlæggelse af stillinger i relation til organisations- og opgavestrukturen, uddannelsesforvaltning og personaleudvikling samt løn- og arbejdstidsadministration. DeMars er desuden taget i brug til forvaltning og registrering af uddannelser samt løn- og arbejdstidsadministration. Et eksempel er niveau II- og III-myndighedernes forvaltning af lønsum og årsværk. Myndighederne trækker hver måned rapporter på området, der viser periodens forbrug af lønsumsrammen samt status for forbruget af årsværk, som sammenholdes med normeringen.

40. Etablissementsområdet leverer driftsydelser til den operative virksomhed og støttevirksomheden, og forbruget afregnes i henhold til intern afregning. DeMars er bl.a. taget i brug i forbindelse med intern afregning ved brug af forsvarrets etablissementer, herunder indkvarteringsfaciliteter, lokaler, cafeterier, øvelsesterræner, skydebaner mv., samt i forbindelse med levering af serviceydelser og forbrug i relation til driften såsom rengøring.

41. På økonomiområdet bruges DeMars i forvaltningen af forsvarrets økonomi i økonomimodulerne. DeMars bruges i forbindelse med budgetlægning, regnskabsmæssig registrering, kontrol og opfølgning på økonomiske data samt regnskabsaflægning. Der foretages desuden beregning af satser og intern afregning.

42. Undersøgelsen har vist, at DeMars er taget i brug i forbindelse med budgettering samt den løbende økonomiske registrering og kontrol. Forsvarskommandoen og niveau II- og III-myndighederne har dermed taget DeMars i brug i den daglige forvaltning af virksomheden.

Såvel Forsvarskommandoen som niveau II-myndighederne følger op på resurseforbruget og opgaverne bl.a. ved hjælp af interne økonomiske statusrapporter fra DeMars. Rapporterne danner grundlag for styringen af de udmeldte resurser og de tildelte opgaver. Ud over løbende driftsmæssige kontakter med de relevante fagstabe afholdes der bl.a. også månedlige økonomimøder ved niveau II-myndigheder med underliggende niveau III-myndigheder. Myndighedernes væsentligste grundlag for opfølgning på resultater, aktiviteter og økonomi er interne månedsregnskaber fra de budgetansvarlige myndigheder på niveau II og III (BAM-rapporterne) samt Forsvarskommandoens halvårslige driftsstatusrapportering. DeMars er desuden taget i brug til opfølgning på den generelle økonomiske ramme, der er tildelt den enkelte myndighed.

43. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at såvel planlægningen som den løbende regnskabsmæssige registrering sker på de enkelte opgaver, mens den løbende kontrol og opfølgning på det økonomiske forbrug sker i forhold til den budgetramme, myndighederne har fået tildelt. Undersøgelsen har desuden vist, at opfølgningen på det økonomiske resurseforbrug kun delvist sker med udgangspunkt i de gennemførte opgaver, og at der ved BAM-rapporteringen i praksis ikke altid foretages en opfølgning, hvor opgaveløsningen sammenholdes med de medgæede økonomiske resurser.

Undersøgelsen har vist, at forsvaret ikke kan dokumentere, at de underliggende myndigheder foretager denne opfølgning. Forsvaret kan derfor ikke dokumentere, at egne bestemmelser for, hvorledes der skal følges op de gennemførte opgaver og resultater sammenholdt med det økonomiske resurseforbrug, overholdes.

Der kan dog på baggrund af rapporter fra DeMars foretages opfølgning på resurseforbruget på opgaveniveau, bl.a. med udgangspunkt i regnskabsrapporter mv.

Der udarbejdes hver måned regnskabsrapporter, som giver en samlet og dækkende status over den regnskabsmæs-

sige situation ved forsvarrets myndigheder. Samtidig danner stabsafdelingerne ved såvel Forsvarskommandoen som niveau II- og III-myndighederne egne økonomirapporter fra DeMars.

44. Myndighedernes planlægning af og registrering af statistiske data vedrørende forsvarrets opgaver og aktiviteter er fortsat delvist papirbaseret, delvist automatiseret i systemer uden for DeMars, bl.a. i en særskilt database på niveau II-myndighedernes infoservere, og i egne udviklede systemer. Med DeMars har forsvarret et godt grundlag for at udvikle en integreret forvaltning af økonomi, aktiviteter og opgaver. Forsvarskommandoen har oplyst, at en integreret forvaltning gradvist vil kunne tages i brug fra og med 2007. Grundlaget herfor er udarbejdelsen af nøgletal samt ibrugtagningen af en planlagt overbygning til DeMars-systemet til forvaltning af forsvarrets samlede plankompleks (FORPLAN). Forvaltningen af fx investerings- og vedligeholdelsesprojekter sker i dag i andre systemer end DeMars. Forsvaret forventer, at en række af disse systemer overflødiggøres ved ibrugtagningen af FORPLAN.

45. Forsvarskommandoen påbegyndte udarbejdelsen af virksomhedsstyringskonceptet DeMap i 1998. Rigsrevisionen har i undersøgelsen konstateret, at forsvarret har forøget indsatsen med at udbrede kendskabet til DeMap. Dette sker bl.a. ved, at virksomhedsstyringen fremover vil være en integreret del af forsvarrets grund-, videre- og efteruddannelse. Samtidig har alle DeMars-uddannelserne efter 1. januar 2005 taget udgangspunkt i virksomhedsmodellen.

Undersøgelsen har dog peget på, at der kan gøres yderligere for at formidle de overordnede styringsprincipper og med udgangspunkt heri definere de lokale styringsbehov og -opgaver.

46. Formålet med DeMap er bl.a. at opstille en styringsmodel, der muliggør en styring efter totalomkostningsprincippet, så der kan skabes en mere synlig sammenhæng mellem forsvarrets omkostninger og de gennemførte aktiviteter. Alle omkostninger skal kunne fordeles på slutproduktion og -produkter i den operative virksomhed, hvilket er en betydelig opgave henset til den meget omfattende støtteproduktion, forsvarret har. Med DeMap er forsvarret således

i færd med at indføre omkostningsbaseret styring. Til brug for opgørelsen af totalomkostningerne indføres intern afregning, så den operative virksomhed løser sine opgaver med udgangspunkt i egne resurser samt de resurser, bl.a. i form af kapaciteter (personel og materiel), der rekvireres via interne ordrer fra støttestrukturen. På nuværende tidspunkt har forsvaret delvist taget intern afregning i brug på etablerings-, skole-, materiel- og it-området.

47. Der udestår dog fortsat et arbejde med fordeling af forsvarets interne omkostninger. En del af forsvarets interne omkostninger kan kun fordeles via fordelingsnøgler. Forsvaret påbegyndte i 1998 at udvikle den nøgletalsmodel, som er et væsentligt grundlag for at belyse udviklingen i forsvarets produktivitet og effektivitet. Rigsrevisionen finder det mindre tilfredsstillende, at Forsvarskommandoen endnu ikke har færdiggjort nøgletalsmodellen, der bl.a. skal muliggøre en belysning af udviklingen i forsvarets produktivitet mv.

48. Forsvarskommandoen indgår desuden i et samarbejde med Forsvarsministeriet om udviklingen af nøgletal til brug for styringsdokumentet (FKOSTYR) mellem Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen, som i hovedtræk svarer til en resultatkontrakt/direktørkontrakt. FKOSTYR lever dog endnu ikke helt op til de vejledende principper på statens område, jf. Finansministeriets publikation "Effektiv opgavevaretagelse i staten" (oktober 2003).

Forsvarsministeriet har oplyst, at ministeriet har iværksat initiativer til at videreudvikle mål og resultatkravene for Forsvarskommandoens operative virksomhed, så de lever op til en tidssvarende mål- og resultatstyring i staten.

B. Særlige vanskeligheder ved ibrugtagningen

49. Ibrugtagningen af et integreret virksomhedsstyringsystem som DeMars i en organisation af forsvarets størrelse med ca. 170 budgetansvarlige myndigheder rummer betydelige risici. Alene konverteringen af data fra de ca. 70 it-systemer, der erstattes af DeMars, rummer risiko for fejl i dataoverførsler mv. Desuden har en meget stor del af forsvarets personel skullet tage et nyt system i brug, hvilket har krævet både uddannelse og tilvænning til de nye funktioner. Endelig har indførelsen af DeMars medført, at for-

svaret har måttet ændre i sine forretningsgange og principper på de fleste områder af de områder, der er berørt af DeMars. Forsvaret har således måttet tilpasse mange af sine forretningsgange til de standarder, der er indeholdt i SAP R/3-produktet.

a. Datakvalitet

50. En forudsætning for at kunne bruge DeMars til virksomhedsstyring er, at der indlægges data af god kvalitet. I DeMars indtastes data kun én gang. Fx vil indtastning i materielmodulet i DeMars automatisk have en konsekvens i økonomimodulet. Det vil derfor ikke som tidligere, hvor data skulle overføres fra et system til et andet, være muligt at korrigere for eventuelle fejl i data på grund af fejllister mv.

51. I april 2003 påbegyndte forsvaret et datakvalitetsprojekt med det formål at styrke datakvaliteten på områder, hvor den hidtil havde været utilstrækkelig. De konstaterede problemområder har i ibrugtagningsperioden været ført på Forsvarskommandoens liste over identificerede problemer. Af listen fremgår det, at der tillige var tale om fejl som følge af brugernes ibrugtagning af det nye system, fx forkert brug af kontoarter. Listen over identificerede problemer har løbende dannet udgangspunkt for målrettede initiativer.

52. Forsvarskommandoen har oplyst, at der særligt på lønområdet har været behov for fejlrettelser, hovedsageligt af stamdata. Antallet af fejl og henvendelser på lønområdet er dog reduceret væsentligt som følge af etableringen af en ny funktionalitet i DeMars, som understøtter kvalitetssikringen af sammenholdelsen af data mellem Statens Lønssystem og DeMars. Forsvarskommandoen har gennemført supplerende uddannelse af brugerne i DeMars for Forsvarets Personeltjeneste, som har overtaget niveau II- og III-myndighedernes opgaver vedrørende DeMars Løn fra 1. april 2005.

Forsvarskommandoen har desuden anført, at der på materielområdet fortsat udestår et arbejde med inddatering og vedligeholdelse af stamdata med den fornødne kvalitet. Arbejdet hermed vil, ifølge Forsvarskommandoen, formentlig først være afsluttet ultimo 2006.

Forsvarskommandoen har endelig oplyst, at der fortsat sker fejlregistreringer, men at brugernes opmærksomhed på

datakvaliteten (fejlregistreringer og konsekvensen heraf) er skærpet betydeligt, samt at den igangværende og fortsatte viden- og erfaringsopbygning på sigt vil reducere datakvalitetsproblemerne.

53. Det er Rigsrevisionens vurdering, at fejl i data næppe kan undgås, når så store datamængder føres fra udfasede systemer over i DeMars. Indledningsvise fejltastninger kan desuden ikke undgås, når man introducerer et nyt it-system, da der altid vil gå nogen tid, før personalet er fortrolig med det nye system og de nye forretningsgange. Det er desuden vurderingen, at arbejdet med den centrale liste over identificerede problemer med datakvaliteten har givet anledning til målrettede initiativer og dermed har været med til at afhjælpe mange problemer. Undersøgelsen har vist, at processen har fungeret effektivt, og at der løbende er fulgt op på status.

Som konsekvens af en række af de identificerede problemer har Forsvarskommandoen i 2005 udsendt en ny vejledning for materielvedligeholdelse samt en vejledning for forsyningstjenesten. Dette er tilfredsstillende, da undersøgelsen har peget på, at problemerne med datakvaliteten i en vis udstrækning skyldes, at brugerne af DeMars hos niveau II- og III-myndighederne generelt har manglet vejledninger mv. vedrørende ibrugtagningen af DeMars. Ved manglende bestemmelser kan der være en risiko for, at data indlægges i DeMars på et uensartet grundlag, og at det ikke bliver muligt at sammenholde data på tværs af myndighederne.

54. Forsvarskommandoen etablerede desuden en fast procedure for fejlmeldinger og ændringsønsker, hvor sidste led i proceduren er Forsvarskommandoens ”call-center”, hvor brugerne af DeMars kan henvende sig med problemer i relation til ibrugtagningen af DeMars.

Vedrørende Forsvarskommandoens ”call-center” har undersøgelsen peget på, at brugerne ikke har været helt tilfredse, da der ofte går lang tid, inden Forsvarskommandoen besvarer henvendelserne. I nogle tilfælde giver Forsvarskommandoen end ikke respons på henvendelserne. Rigsrevisionen finder det væsentligt, at Forsvarskommandoen sikrer en bedre opfølgning på brugernes henvendelser.

b. Uddannelse

55. I forbindelse med indførelsen af DeMars og uddannelsen af de ca. 10.000 brugere vurderede Forsvarskommandoen, at uddannelsen bedst kunne sikres ved et kaskadepincip. Ved kaskadepincipet har hver myndighed udpeget et antal faglærere og superbrugere til hver enkelt funktionalitet eller proces i DeMars. Nogle af superbrugerne har deltaget i uddannelsen af andre superbrugere. Superbrugerne har desuden generelt været uddannet af slutbrugerne med støtte fra faglærerne. Superbrugerne har herudover ydet brugerstøtte ved egen myndighed og har dermed været centrale i ibrugtagningen af DeMars.

56. Det er Rigsrevisionens vurdering, at kaskadepincipet har medvirket til, at forsvaret har kunnet uddanne mange brugere på forholdsvis kort tid. Det er dog samtidig Rigsrevisionens vurdering, at kaskadepincipet ikke har fungeret helt tilfredsstillende ved alle myndigheder, og at princippet ikke helt har sikret uddannelsen af slutbrugerne ved myndighederne. Særligt vedrørende ledelsesinformation og personelstyringsmodulet har der manglet uddannelse. Undersøgelsen har peget på, at ikke alle myndigheder har sikret sig, at de udpegede superbrugere havde kompetence til at undervise slutbrugerne. Desuden har ikke alle superbrugere haft de fornødne vilkår til at gennemføre undervisningen. Flere har selv udarbejdet undervisningsmaterialet, hvilket har været meget tidskrævende.

57. Forsvarskommandoen har oplyst, at de primo 2005 har revideret super- og slutbrugeruddannelserne inden for LIS. Det reviderede uddannelsesmateriale har været anvendt ved de seneste 2 LIS-uddannelser, som har været gennemført af Center for Forvaltning. Formålet med revisionen har været at målrette anvendelsen af LIS til de forskellige forretningsområder.

På Rigsrevisionens forespørgsel vedrørende efterslæb på uddannelse i DeMars har Forsvarskommandoen oplyst, at uddannelserne i personeladministration og løn har afventet centraliseringen af området under Forsvarets Personeltjeneste. Der er dog blevet uddannet personel i arbejdstidsadministration, og efterslæbet på dette område er nu elimineret.

58. For bedre at imødekomme efterspørgslen efter uddannelse i DeMars har Forsvarskommandoen udarbejdet langsigtede planer for kompetenceudvikling inden for human resource-området i DeMars. Forsvarskommandoen har endvidere iværksat en række tiltag, som skal medvirke til at forbedre viden- og erfaringsopbygningen i relation til DeMars.

Forsvaret har desuden besluttet at omlægge uddannelsen i DeMars, så uddannelsen af slutbrugerne fra 2005 centraliseres ved Center for Forvaltning. Formålet er at sikre en mere ensartet slutbrugeruddannelse.

59. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at forsvaret har iværksat en række initiativer til at styrke uddannelsen i DeMars.

c. Ledelsesinformation

60. Rapporter dannet på baggrund af data fra DeMars udgør et vigtigt grundlag for ledelse og forvaltning ved forsvarets myndigheder. Rigsrevisionen har derfor undersøgt, i hvilken udstrækning der udarbejdes ledelsesinformation på baggrund af DeMars.

61. Forsvarskommandoen har udviklet en række standardrapporter i DeMars. Enkelte myndigheder har selv udviklet rapporter, som mere specifikt er tilpasset deres styringsbehov. Undersøgelsen har vist, at flere myndigheder efterspørger hjælp til at få defineret relevante rapporter fra LIS. Undersøgelsen har således peget på, at der er behov for at styrke anvendelsen af de rapporter, der kan dannes i DeMars. Det er Rigsrevisionens vurdering, at Forsvarskommandoen bør tilpasse standardrapporterne til behovet ved myndighederne, så DeMars i større udstrækning kan understøtte varetagelsen af ledelsesopgaverne.

Forsvarskommandoen har oplyst, at det er besluttet at oprette en faglig referencegruppe under Forsvarsstaben, som skal medvirke til at øge anvendelsen af og udbygge kendskabet til mulighederne i DeMars samt sikre udviklingen af rapporterne i LIS.

Rigsrevisionens bemærkninger

Det er Rigsrevisionens vurdering, at forsvarets ibrugtagning af DeMars generelt har været tilfredsstillende, idet de funktionaliteter og forretningsprocesser, som fremgår af projektplanen fra 2001, er modtaget og taget i brug. De vanskeligheder, der har været forbundet med ibrugtagningen, har ikke i væsentligt omfang svækket indførelsen af DeMars.

Der udestår dog fortsat et arbejde med fordeling af forsvarets interne omkostninger. En del af forsvarets interne omkostninger kan kun fordeles via fordelingsnøgler. Rigsrevisionen finder det mindre tilfredsstillende, at Forsvarskommandoen i forbindelse med indførelsen af totalomkostningsprincippet endnu ikke har færdiggjort den nøgletalsmodel, der skal belyse udviklingen i forsvarets produktivitet mv.

Rigsrevisionen anbefaler, at forsvaret i de kommende år styrker:

- kvaliteten af de data, der lægges ind i DeMars
- opfølgningen på brugernes henvendelser vedrørende DeMars
- uddannelsen af brugerne i DeMars
- anvendelsen af ledelsesinformation fra DeMars.

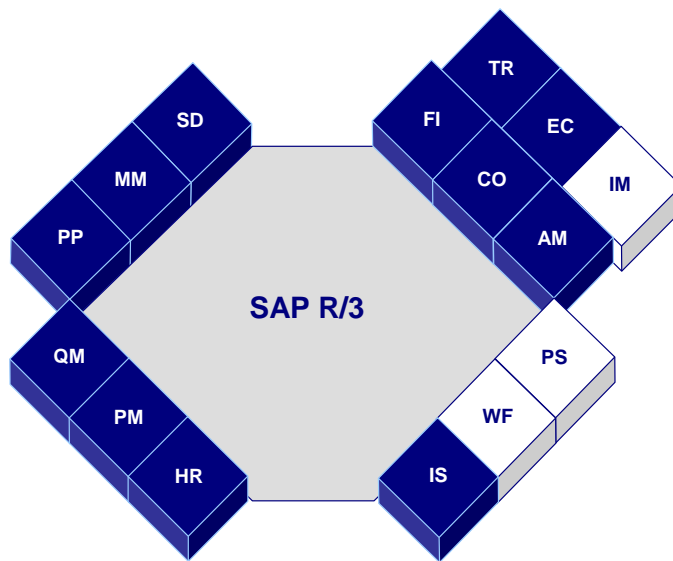
Rigsrevisionen, den 16. november 2005

Henrik Otbo

/Henrik Berg Rasmussen

Bilag 1

SAP-diamanten

**Økonomiområdet**

FI = Finansregnskab
CO = Internt regnskab
TR = Kasseregnskab
EC = Virksomhedscontrolling
IM = Investeringsstyring
AM = Anlægsaktive

Materielområdet

SD = Salg og distribution
MM = Materialestyring
PP = Produktion
QM = Kvalitetsstyring
PM = Vedligeholdelse

Personaleområdet

HR = Personale

IS = Brancheløsninger

WF = Work flow

PS = Projektstyring

Bilag 2

Niveauer i forsvaret

