

Bilag til forsvarsministerens
skrivelse af 25. nov. 2004

Ved Akt 140 af 25. februar 1998 fik Forsvarsministeriet Finansudvalgets tilslutning til en omlægning af forswarets interne økonomistyring fra udgiftsstyring til styring efter totalomkostningsprincippet som supplement til bevillingsstyringen. Finansudvalget anmodede ved tiltrædelsespåtegningen forsvarsministeren om at udarbejde halvårlig statusrapportering med henblik på løbende at redegøre for udviklingen i DeMap/DeMars-projektet.

I nedenstående redegøres for udviklingen i DeMap henholdsvis DeMars, baseret på Forsvarskommandoens, Hjemmeværnskommandoens, Forsvarets Bygningstjenestes og Farvandsvæsenets rapporter om DeMars-projektet. Afslutningsvis gives en opgørelse af det samlede projekts ressourceforbrug.

Udviklingen i DeMap:

DeMap omhandler den forretningsmæssige tilpasning af forswarets virksomhed, og DeMars udgør den IT-mæssige platform, som skal muliggøre denne omlægning. Arbejdet med den forretningsmæssige tilpasning af forswarets virksomhed blev iværksat i efteråret 1994 som et led i den daværende regerings moderniseringsprogram og som en reaktion på Statsrevisorernes Beretning om forswarets overordnede økonomistyring (9/91) samt Statsrevisorernes Beretning om hærens opgavevaretagelse og økonomistyring (15/92).

Det indledende arbejde blev afsluttet med Redegørelsen vedrørende forswarets økonomistyring af juni 1995. Redegørelsen afdækkede en række indsatsområder til styrkelse af forswarets styring og pegede bl.a. på et behov for

- at synliggøre og operationalisere målstrukturen i forswarets planlægning,
- at videreudvikle omkostningsstyringen i forsaret, herunder at kunne allokere omkostningerne til forswarets slutprodukter og støtteprodukter med henblik på at kunne vurdere udviklingen i produktivitet og effektivitet,
- at synliggøre udviklingen i forswarets aktivmasse, samt
- at forbedre informationsudvekslingen mellem forswarets administrative systemer.

Det videre arbejde med konkretisering af redegørelsens anbefalinger blev gennemført i en særlig projektorganisation, som havde til opgave at forestå planlægning af udviklingsarbejdet, mens basisorganisationen blev givet ansvaret for udarbejdelse af de enkelte projektbesvarelser. Omlægning af styringen i forsaret, jf. DeMap, blev påbegyndt i efteråret 1995 med godkendelse af en projektplan, der fastlagde funktion, struktur og overordnede krav til indholdet af nedenfor nævnte hovedprojekter, der tilsammen udgjorde en forretningsmæssig helhed:

- Udvikling af en styrings- og virksomhedsmodel for forsaret.
- Udvikling af opgaveanvisninger.
- Udvikling af nøgletal.
- Fastlæggelse af overordnet informationsbehov.
- Videreudvikling af kontoplaner.
- Videreudvikling af plan- og rapporteringskomplekset.
- Uddybning af styringsopgaverne.
- Etablering af resultatcentre.
- Tilpasning af forvaltningen.
- Tilpasning af forswarets uddannelser.
- Udvikling og tilpasning af fælles informatiksystemer.

I forbindelse med udrulningen af DeMars og implementeringen af forswarets nye styringsprincipper viste det sig nødvendigt at tilføje yderligere et hovedprojekt omhandlende:

- Forankring af DeMap og DeMars i forsaret.

Med undtagelse af DeMars er samtlige projektbesvarelser af konceptuel karakter. Dette indebærer, at behovene for forretningsmæssige omlægninger kun er konkretiseret og operationaliseret til et vist niveau. Den detaljerede udmøntning af projekterne sker i basis-organisationen og indebærer en generel opdatering af direktiv- og bestemmelseskomplekset for forsvaret med tilhørende forretningsgange. Herudover skal plan- og rapporteringskomplekset tilrettes i overensstemmelse med de fremsatte anbefalinger.

DeMap projektplan foretager en scenarieorienteret beskrivelse af faserne forbundet med den praktiske udmøntning af DeMap. Det er hensigten, at der på det grundlag udarbejdes en organisationsudviklingsplan, der formaliserer implementeringen af DeMap som et led i Forsvarets generelle planlægning. Planen vil opstille forudsætningerne for og redegøre for takten i opbygningen af Forsvarets ledelsesinformation, herunder registreringer vedrørende målkrav og målopfyldelse. Informationsgrundlaget konsolideres bl.a. i takt med, at nye områder inddrages i den interne afregning.

Planen må nødvendigvis afstemmes med de kommende tilpasninger i forsvarets opgaver og struktur, ændringer som kan medføre justeringer i de foreliggende projektbesvarelser samt påvirke den praktiske implementering af DeMap.

Udviklingen af de konceptuelle projekter nærmer sig sin afslutning, dog udestår færdiggørelsen af enkelte delkoncepter på styringsområdet.

Nedenfor angives udvikling og status i delprojekterne med udgangspunkt i 12. statusrapport af 6. maj 2004 til Finansudvalget.

Styringsdirektiver og -koncepter

Siden sidste statusrapport er arbejdet med operationalisering af styringskoncepterne videreført inden for støttevirksomheden med udarbejdelsen af detaljerede koncepter for styring inden for personelområdet og etablisementsområdet. Når den endelige godkendelse af disse koncepter foreligger, er de styringsmæssige rammer skabt, inden for hvilke forsvarets funktionelle tjenester, jf. Aftale om forsvarets ordning 2005-2009, etableres.

Sideløbende med arbejdet med styringskoncepterne er forsvarschefens direktiv for styring i forsvaret under justering i overensstemmelse med Forsvarskommandoens styrings- og virksomhedsmodel samt tilrettet styringsprincipperne i Forsvarskommandoens koncept for resultat- og produktionsstyring.

Der udestår herefter en operationalisering af det eksisterende concernfælles koncept for den samlede informativirksomhed under Forsvarsministeriets område. Dette arbejde igangsættes parallelt med udviklingen af den concernfælles informativirksomhed i forbindelse med implementeringen af forsvarsaftalen.

Arbejdet med udvikling af Forsvarskommandoens koncept for organisationsstyring har været midlertidigt stillet i bero som følge af arbejdet med reorganisering af Forsvarsstaben. Den videre udvikling af konceptet vil blive genoptaget i 2005.

Opgaveanvisninger og nøgletal

Indsamling af materiale i forbindelse med de to pilotprojekter vedrørende udvikling af mål-angivelser og nøgletal for den operative virksomhed er afsluttet og analyseres for tiden med henblik på at identificere relevante målepunkter i relation til målopfyldelse for den samlede operative virksomhed. Herefter udstrækkes nøgletalsprocessen til også at omfatte støttevirksomheden. Dette vil foregå i snæver sammenhæng med etableringen af de funktionelle tjenester. Den samlede nøgletalsproces er omfattende og kompliceret og må forventes at skulle gennemløbe en række udviklingstrin.

I 2003 iværksatte Forsvarsministeriet et studie med henblik på udvikling af et styringsdokument rettet mod Forsvarskommandoens ansvarsområde fra og med 2004. Der er opstillet en balanceret model for styringen af Forsvarskommandoen, der skal tilgodese såvel eksternt formulerede krav som departementets egne, supplerende, og hvor der samtidig er lagt vægt på de rammer, DeMap/DeMars sætter for forsvarets egen styring. Hermed introducerer Forsvarsministeriet en mål- og resultatstyring over for Forsvarskommandoen omfattende eksternt rettede mål for den operative virksomhed (styrkeproduktion og styrkeindsættelse) samt mål for støttevirksomheden og de heraf afledte resultat- og rapporteringskrav. Styringsdokumentet er under fortsat udvikling, idet udfaldet af nyt forsvarsforlig vil influere på flere af de opstillede mål

Videreudvikling af registreringsrammen

Siden omlægningen i 2000 af Forsvarskommandoens kontoplaner er disse blevet videreudviklet med fokus på opgavedimensionen inden for den operative virksomhed. Dette arbejde videreføres nu i takt med etableringen af de funktionelle tjenester, jf. Aftalen om forsvarets ordning 2005-2009, med fokus på støttevirksomhedens produktion. Samtidig foretages en gennemgribende revision af kontoplanens funktionsdimension, hvilket forventes afsluttet inden udgangen af 2004.

Etablering af resultatcentre og værdiansættelse af anlægsaktiver

Etableringen af resultatcentre omfatter omkostningscentre og kapacitetscentre.

Omkostningscentrene afspejler forsvarets organisatoriske struktur og anvendes i forbindelse med aktivitetsstyringen til at opgøre forsvarets ressourceforbrug dels i relation til de opnåede produktionsresultater, dels i relation til de bagved liggende forretningsprocesser.

Der er oprettet et antal kapacitetscentre, som afspejler forsvarets personel-, materiel-, etablisements- og informatikmæssige strukturer og som anvendes i forbindelse med kapacitetsstyringen dels til at følge udviklingen i værdien af forsvarets materielle og immaterielle anlægsaktiver, dels til at opgøre forsvarets ressourceforbrug i forbindelse med drift og forvaltning af disse anlægsaktiver.

Samtlige resultatcentre er oprettet i DeMars. Herefter oprettes og nedlægges resultatcentrene rutinemæssigt i forbindelse med den løbende udvikling i forsvarets organisatoriske og kapacitetsmæssige strukturer.

Grundet en omfattende kontrol af værdiansættelse mv. af aktiver i forbindelse med regnskabsreformen, vil ikke alle kapacitetscentre være omfattet af budgetteringen for den interne afregning fra 2005. Den hidtil gennemførte aktivering af anlæg på materiel- og IT-områderne skal således omlægges fra alene en angivelse af nettosaldoen primo 2005 til angivelse af anskaffelsespris minus akkumulerede afskrivninger pr. ultimo 2004. Dette vil imidlertid ikke påvirke mulighederne for at gennemføre den interne afregning for disse anlæg i 2005.

Endvidere skal en del materielgenstande, der for tiden indgår i lagerbeholdningen i Lager Danmark og myndighedsbeholdningerne, i overensstemmelse med reformen udskilles fra lagerbeholdningerne og aktiveres som anlæg med henblik på efterfølgende afskrivning. Dette arbejde vil blive gennemført i løbet af 2005 og medfører, at mængden af anlæg, der fremover skal indgå i den interne afregning, vil vokse markant fra 2006.

Ligeledes grundet regnskabsreformen, vil der med henblik på en tilnærmelse til det øvrige statslige områdes principper ske en fornyet værdiansættelse og ændring af afskrivningsperioder for alle bygninger og anlæg ved forsvarets etablisementer. Som følge heraf vil afskrivninger ikke kunne indgå i budgetprocessen for 2005 og dermed heller ikke kunne indgå i den interne afregning på etablisementsområdet i 2005. Muligheden for at opdatere satserne på et senere tidspunkt, således at afskrivninger kan indgå i den interne afregning, vil blive undersøgt, når værdiansættelse mv. af etablisementerne er afsluttet.

Der resterer således fortsat en større opgave med værdiansættelse af de mange aktiver, der skal knyttes til kapacitetscentrene. Arbejdet med aktivering og værdiansættelse af alle anlæg vil blive afsluttet i forbindelse med aflevering af åbningsbalancen for 2005.

Værdiansættelse af driftsaktiver

Den i 12. statusrapport omtalte totaloptælling og synliggørelse af alt materiel i forsvarets myndighedsbeholdninger forventes endelig afsluttet inden årets udgang. Resultaterne af totaloptællingen vil indgå i grundlaget for åbningsbalancen pr. 1. januar 2005 på materielområdet.

Materiel henhørende under etablisementsområdet, herunder bl.a. kontorinventar, har ikke hidtil været registreret i DeMars. Medio januar 2004 blev det besluttet at indlægge dette materiel i DeMars i overensstemmelse med den eksisterende opsætning og under iagttagelse af de for det øvrige materiel generelt gældende forvaltningsprincipper. Arbejdet med introduktion af etablisementsmateriellet i DeMars er påbegyndt og forventes gennemført således, at etablisementsmateriel, der er registreret i DeMars, kan indgå i åbningsbalancen for 2005 senest i forbindelse med Forsvarskommandoens aflevering af åbningsbalancen medio 2005.

Intern afregning

Den i 12. statusrapport omtalte systematiske opsamling og interne afregning af driftsomkostningerne ved Lager Danmark er nu iværksat, således at der i forbindelse med den interne afregning for 2005 fordeles omkostninger til de

myndigheder, der modtager ydelser fra Lager Danmark.

På materielområdet har ibrugtagningen af DeMars version 3B været en forudsætning for intern afregning i forbindelse med materielvedligeholdelsen. På dette område vil iværksættelse af intern afregning ske successivt i løbet af 2005 og fremover i det omfang, der for de enkelte materielsystemer er data til rådighed for satsberegningen.

Den interne afregning er som anført tidligere baseret på de regnskabsmæssige registreringer ved de enkelte resultatcentre. Det vil derfor være omfanget og validiteten af disse registreringer, der sætter takten for udviklingen i den interne afregning i forsvaret. Den interne afregning fra kapacitetscentrene vil således være bundet op på værdiansættelsen af anlægsaktiverne, jf. ovenfor. Først fra og med 2006 forventes samtlige kapacitetscentre derfor fuldt inddraget i den interne afregning.

Etablementsområdet er fortsat det område, hvor erfaringerne med intern afregning er størst. Evaluering af området har imidlertid vist, at der er stor usikkerhed forbundet med omkostningsfordelingen på produkter, hvilket slår igennem i afregningssatserne. Der forestår således et yderligere udviklingsarbejde med optimering af modeller mv. for intern afregning, også på de øvrige områder, hvor der gennemføres, eller planlægges gennemført, intern afregning.

Der er for indeværende udviklet modeller for intern afregning fra omkostningscentre og kapacitetscentre på etablementsområdet og for omkostningscentre på skoleområdet. Den interne afregning søges løbende optimeret, således at omkostningsfordelingen ud på aktiviteter og opgaver med henblik på at skabe mulighed for at vurdere produktivitet og effektivitet.

Tilpasning af forvaltningen

I forberedelserne til Aftalen om forsvarets ordning 2005-2009 indgik en række analyser af alle funktionsområder med udgangspunkt i forsvarets kommende opgaver og under inddragelse af relevante DeMap delprojekter og de heri udviklede styringsprincipper mv. Forsvarsaftalen indeholder således en række organisatoriske ændringer, der tilpasser forsvarets organisatoriske struktur til DeMap virksomhedsmodel. I den forbindelse tilstræbes en forenkling af støttestrukturen og etablering af en centraliseret og ensartet forvaltningsstruktur inden for funktionsområderne. DeMap delprojekter på forvaltningsområdet anses derfor nu som afsluttede, og rapportering om det videre forløb indgår herefter som en del af den kommende forligningsrapportering.

Tilpasning af uddannelser og forankring af styringsprincipperne i forsvaret

De hidtidige aktiviteter, som har været gennemført af en særlig projektgruppe ved Forsvarsakademiet (DeMap, hovedprojekt 17), har bl.a. omfattet gennemførelse af særlige udviklingsdage og rådgivning af de fleste af forsvarets myndigheder. Disse tiltag har medført, at forsvarets myndigheder nu indtager en mere proaktiv tilgang til implementering af de nye styringsprincipper, herunder anvendelsen af DeMars. Det må dog konstateres, at der er behov for yderligere at opkvalificere chefer og ledere i en generel forretnings- og virksomhedsforståelse samt løbende at understøtte forsvarets myndigheder i den praktiske implementering af DeMap. Tiden er derfor moden til at overføre denne opgave fra den særlige projektorganisation i DeMap regi til en generel integrering af opgaven i basisorganisationens almindelige udviklings- og driftsvirksomhed.

Der er som følge heraf - under en styregruppe i Forsvarskommandoregi - nedsat tre arbejdsgrupper, der har til opgave at udarbejde forslag til endelig forankring af DeMap i forsvarets lederuddannelser mv. I grundlaget herfor indgår resultatet af det supplerende "Projekt vedrørende forankring af DeMars ved forsvarets NIV III myndigheder" i form af projektgruppens rapport med tilhørende analyser.

Arbejdsgruppernes rapport skal foreligge ultimo december 2004.

Sammenfatning vedrørende DeMap:

De konceptuelle projekter i DeMap repræsenterer væsentlig nytænkning for forsvaret og udgør en styringsmæssig tilgang, som reflekteres såvel i den statslige effektiviseringsstrategi som i den kommende budget- og regnskabsreform i staten. DeMap har initieret en række forretningsmæssige tilpasninger af strategisk betydning, som pt. er under operationalisering, og har bl.a. gennem udviklingen af en styrings- og virksomhedsmodel for forsvaret bidraget til grundlaget for organisationsdannelsen i forsvaret.

Den styringsmæssige udvikling er betinget af, at data er af tilstrækkelig kvalitet og i den fornødne takt kan indlægges og håndteres i forsvarets informatiksystemer. For dette formål indstillede Forsvarsministeriet ved Akt140 af 25.

februar 1998 også, at der blev anskaffet et integreret ERP-system (enterprise resource planning) "DeMars" til erstatning for en række enkeltstående forvaltningssystemer.

Udvikling og ibrugtagning af DeMars er blevet gennemført i perioden 1998 til 2004. Udviklingsarbejdet er foregået i en særlig projektgruppe under medvirken af basisorganisationen og støttet af eksterne konsulenter.

Udviklingen i DeMars-projektet:

Projektforløb

DeMars versioneringsplan udgør kontraktgrundlaget mellem IBM Danmark A/S og forsvaret om leverance af SAP R/3 og BW funktionaliteter. Disse funktionaliteter er leveret og udrullet i hele koncernen i separate versioner (version 0A, 0B, 1, 2, 3A, 3B) i perioden 1999 til 2004.

Forsvaret idriftsatte den 6. og sidste DeMars version den 11. maj 2004 og markerede derved afslutningen på aktstykket.

Der har kun været tale om små forsinkelser i det samlede projektforløb.

Ledelsesinformation

Sideløbende med udviklingen på økonomi-, personel- og materielområdet og på baggrund af de informationer, der registreres i DeMars, er udviklet en version af ledelsesinformationssystemet, benævnt DeMars LIS. Denne version blev leveret juni 2000 og derefter implementeret inden for hele ministerområdet. Versionen dækker den i aktstykket beskrevne leverance til afløsning af eksisterende ledelsesinformationssystemer.

Opgaver ud over DeMars-projektet

I 10. statusrapport blev en række IT-projekter uden for aktstykket med relation til DeMars beskrevet. På baggrund af de fordele, som den integrerede funktionalitet i DeMars giver, er således igangsat en række nye, mindre IT-projekter, som er baseret på DeMars systemets tekniske platform. Disse projekter er ikke indeholdt i aktstykket, men efterfølgende behandlet som almindelige IT-projekter inden for rammerne af forsvarets driftsbevilling. Foruden opgraderingsprojektet, jf. nedenfor, omfatter det følgende 19 projekter:

- Omlægning til Statens Løn System (SLS).
- Håndtering af Forsvarets Efterretningstjeneste.
- Håndtering af Forsvarets Bygningstjenestes projektstyring.
- Produktionsstyring ved Ammunitionsarsenalet.
- DeMars til udsendte styrker.
- Skift af betalingssystem til Statens Koncern Betaling.
- FLYDRIFT (midlertidige interfaces til DeMars).
- Mobil DeMars (teknisk pilotprojekt) samt analyse vedr. Secure DeMars.
- Foranalyse vedr. mulig implementering af SAP Strategic Enterprise Management (planlægnings- og simuleringsværktøj).
- Foranalyse vedr. etablisementsområdets integration i DeMars til afløsning af eksisterende etablisementsforvaltningssystem (EFOS).
- Foranalyse vedr. implementering af SAP Projektstyring i DeMars ved Materielkommandoerne.
- Opsætning af stregkoder i DeMars med henblik på effektivisering af lagerprocessen.
- Systemmæssig automatisk løbende arkivering af data i DeMars.
- Ammunitionsdata i DeMars.
- Forvaltning af drivmidler i forsvaret.
- FOKUS pilotprojekt (personeludviklings- og bedømmelsesblanket).
- [Tidligere benævnt I-FORPUBS pilotprojekt.]
- Analyse vedr. Mobil DeMars til Søværnets enheder.
- AIS-løsning (SAP revisionsværktøj) til forsvarets Interne Revision m.fl.
- Omlægning til Statens Koncern System (SKS).

På nær omlægning til Statens Koncern System (SKS) er alle projekter afsluttet. Da SKS først skal ibrugtages ultimo december 2004, er dette projekt endnu ikke helt afsluttet.

Projekterne var budgetteret til i alt ca. 99 mio. kr. (prisniveau 1997) og det samlede forbrug (inklusive afslutning af SKS) udgør 104,0 mio. kr. (prisniveau 1997). Merforbruget skyldes primært et forøget behov for konsulentbistand i relation til enkelte af projekterne, herunder specielt omlægning til Statens Løn System.

Opgradering og serverkapacitet

I 9. og 10. statusrapportering blev baggrunden for at fremrykke opgraderingen af SAP R/3 beskrevet. Begrundelsen for at fremrykke opgraderingen til afslutningen af DeMars projektet var dels den stedfundne udvikling i SAP, ophør af service for den af projektet anvendte SAP version ultimo 2003 samt det rationelle i at udnytte den bestående viden i projektgruppe DeMars.

Arbejdet med opgraderingen blev iværksat primo 2003 og blev, som det var planen, jf. 11. statusrapportering, afsluttet primo maj 2004.

I tilslutning til opgraderingen af SAP R/3 er gennemført en serverkonsolidering (teknologisk opgradering af serverkapacitet), jf. 9. statusrapportering.

I forbindelse med serverkonsolideringen og for at kunne opfylde forsvarets krav til DeMars driftssikkerhed er DeMars serverkapacitet placeret på to geografisk adskilte lokaliteter, med én i Allerød ved IBM og én i Vedbæk ved Forsvarets Informatiktjeneste.

Det samlede budget for opgraderingen, herunder serverkonsolidering og etablering af adskilte serverrum, udgjorde ca. 59 mio. kr. (prisniveau 1997). Projektet er afsluttet og det samlede forbrug udgør 83,6 mio. kr. (prisniveau 1997). Merforbruget skyldes som anført i 12. statusrapportering et forøget behov for konsulentbistand til støtte for opgraderingen, som i såvel omfang som kompleksitet har været betydelig større end forudset.

IBM køb af rettigheder af forsvaret

Forsvaret har i henhold til DeMars entreprisekontrakten rettighederne til specialudviklet programmel, dokumentation mv. Det er IBM Danmarks vurdering, at der er gode muligheder for at udnytte disse rettigheder i forbindelse med implementering af SAP i andre landes forsvar. På den baggrund har forsvaret og IBM Danmark indgået en aftale den 27. juni 2003, hvorved IBM har tilbagekøbt disse rettigheder til en pris af 10 mio. kr. (prisniveau 2003).

Projektets forløb hos de øvrige myndigheder:

Projektets øvrige myndigheder (hjemmeværnet, Farvandsvæsenet og Forsvarets Bygningstjeneste) har deltaget i implementeringen og afslutningen af DeMars-projektet.

Projektets ressourceforbrug:

Anskaffelses- og driftsudgifter

Anskaffelsen af DeMars andrager jf. aktstykket ca. 586,5 mio. kr. (prisniveau 1997) og herudover kommer skønnede løbende udgifter til drift af det nye system i implementeringsperioden på i alt ca. 116,5 mio. kr. (prisniveau 1997). Det samlede beløb på ca. 703 mio. kr. (prisniveau 1997), jf. aktstykket, omfatter således anskaffelse og drift af det nye system i implementeringsperioden.

Hertil kommer udgifter til interne ressourcer (570 årsværk) på ca. 170 mio. kr. (prisniveau 1997).

Den ved 5. og 7. statusrapportering omtalte reversionering medførte, at budgettet til anskaffelse og drift af DeMars-systemet i implementeringsperioden andrager ca. 729 mio. kr., mens udgifter til interne ressourcer udgør 220 mio. kr. (prisniveau 1997).

Af nedenstående tabel fremgår projektets budgetafvikling i perioden 1998 - 2004, samt forbrug til anskaffelse og drift af det nye system for perioden 1998 - 2004. Nedenstående beløb er alle opgjort i 1997-priser.

År	budget/forbrug	1997-prisniveau (mio. kr.)
1998	budget reversionering	109
	forbrug	108,7
1999	budget reversionering	165
	forbrug	165,4
2000	budget reversionering	156
	forbrug	147,8
2001	budget reversionering	128
	forbrug	121,9
2002	budget reversionering	92
	forbrug	103,2
2003	budget reversionering	71
	Forbrug	62,9
2004	budget reversionering	8
	Forbrug	16,2

I forbindelse med reversioneringen i oktober 2000 blev det oprindelige aktstykke justeret, hvorefter budgettet ifølge det justerede aktstykke udgjorde ca. 693 mio. kr. i prisniveau 1997.

Forsvarets Informatiktjeneste (FIT) yder som et led i sin almindelige virksomhed IT-faglig bistand til projektet, som anført i 7. statusrapport til Finansudvalget. IT-faglig bistand fra FIT, herunder tilkøb af SAP konsulentbistand til FIT, er ikke medtaget, da FIT ydelser betragtes som en generel driftsmæssig ydelse, der budgetteres og regnskabsaflægges under budgetområdet Øvrig drift som omtalt i 4. statusrapport til Finansudvalget.

Rigsrevisor har i pkt. 8 i 4. statusnotat om DeMars projektet, dateret 4. juni 2003, anbefalet, at FIT's DeMars relaterede udgifter også medtages i de halvårslige rapporteringer til Finansudvalget. Det samlede budget for disse udgifter udgjorde ca. 124 mio. kr. (prisniveau 1997). Det samlede forbrug udgør 116,8 mio. kr. (prisniveau 1997).

Samlet økonomisk forbrug

Det samlede økonomiske forbrug for perioden 1998 – 2004 omfatter i prisniveau 1997:

		Forbrug 1998-2004
Entrepriseanskaffelse		592,6 mio. kr.
• Materiel	35,7 mio. kr.	
• Programmel	75,3 mio. kr.	
• Opsætning	172,8 mio. kr.	

• Konvertering	4,5 mio. kr.
• Grænseflader	14,0 mio. kr.
• Uddannelse	8,1 mio. kr.
• Garanti	0,0 mio. kr.
• Projektledelse	113,8 mio. kr.
• Ændringsstyring ¹⁾	168,4 mio. kr.

Drift i projektperioden 131,5 mio. kr.

TOTAL²⁾ 724,1 mio. kr.

1) Af hensyn til kontraktstyringen håndteres samtlige ændringer i kontrakten og betalingsplanen ved hjælp af ændringsstyring. Det betyder, at ændringsstyring også omfatter udgifter som rettelig hører under de andre nævnte poster. Beløbet er derfor større end de i aktstykket budgetterede 105 mio. kr. til ændringer, tilpasninger og specialudviklinger udenfor rammesystemet, men mindre end hvad der forventedes i forbindelse med reversioneringer.

2) Ekskl. kompensation på 2 mio. kr. til øvrige tilbudsgivere. Beløbet indgår ikke i totalen i overensstemmelse med Rigsrevisors 4. statusnotat om DeMars projektet, dateret 4. juni 2003.

Det samlede forbrug for 1998-2004 på 724,1 mio. kr. skal ses i forhold til et forventet forbrug på 729 mio. kr., jf. reversioneringen.

Interne ressourcer

Til styring af implementeringen af DeMars blev nedsat en projektgruppe, der organisatorisk bestod af op til 110 medarbejdere (Hold 1). Derudover var der op til 150 medarbejdere (Hold 2), der var tilknyttet projektet i et tidsmæssigt begrænset omfang.

I forbindelse med projektets afslutning blev der udarbejdet en detaljeret plan for projektgruppens nedlæggelse. Med henblik på størst mulig fastholdelse af viden opnået i projektperioden, er denne forsøgt overført til basisorganisationen i takt med nedbygningen af DeMars projektorganisation.

Projektgruppen blev nedlagt 30. juni 2004 efter den sidste kvalitetssikring af systemet og aflevering til basisorganisationen.

Det samlede interne årsværksforbrug i relation til aktstykket er budgetteret til ca. 570 årsværk omfattende Hold 1 (ca. 340 årsværk) og Hold 2 personel (ca. 230 årsværk).

Der er endvidere anvendt konsulentbistand, primært fra KPMG Advisory, til støtte for Ansvarlig Bruger Myndighed (ABM) i forbindelse med opsætningen af DeMars. Konsulentforbruget er primært begrundet i manglende faglig kompetence i forsvaret og manglende muligheder for fastholdelse af personel med den nødvendige uddannelse og stillingsmæssige baggrund.

Herudover yder Forsvarets Informatiktjeneste (FIT) som et led i sin almindelige virksomhed IT-faglig bistand til projektet. FIT bistand organiseres inden for rammerne af et særligt koordinationselement.

Det samlede forbrug for 1998 – 2004, korrigeret for IBM køb af rettigheder (8,8 mio. kr. i prisniveau 1997) udgør 248,9 mio. kr. Dette skal ses i forhold til et forventet forbrug på 219,7 mio. kr., jf. reversioneringen, hvilket svarer til et merforbrug på 29,2 mio. kr., med andre ord tæt på det i 11. statusrapportering estimerede (ca. 30 mio. kr.).

Merforbruget skal bl.a. ses i lyset af, at det har været nødvendigt at substituere forsvarets personelressourcer med eksternt ABM-relateret konsulentforbrug.

Drift af eksisterende systemer

Som anført i 8. statusrapportering blev det i forbindelse med aktstykket, men uden for projektøkonomien, oplyst, at det parallelt med implementeringen af DeMars fortsat var nødvendigt at drive og vedligeholde en række eksisterende systemer. Udgifterne til den fortsatte drift af de centrale applikationer var forventet at andrage ca. 130 mio. kr. (priseniveau 1997) i implementeringsperioden. Disse udgifter forventedes jf. 7. statusrapport at udgøre ca. 170 mio. kr. for hele projektperioden. De samlede udgifter til drift af eksisterende systemer, der nu er blevet afløst af DeMars, har i alt udgjort 169,7 mio. kr.

Drift og vedligeholdelse af DeMars:

Med henblik på den fremadrettede varetægelse af det overordnede ansvar for drift, vedligeholdelse og videreudvikling af DeMars, herunder ledelsesinformationssystemet LIS, har Forsvarskommandoen siden 1. oktober 2001 påbegyndt opbygningen af et DeMars kompetencecenter.

Kompetencecentret, der indledningsvis er oprettet som en projektorganisation indplaceret på afdelingsniveau i Forsvarsstaben under Operations- og Driftsstaben, løser opgaver for og i tæt samvirke med hele Forsvarsministeriets koncern. Opgaveløsning og kompetencefordeling følger Forsvarsministeriets retningslinier givet ved et direktiv, der også fastlægger relationerne mellem kompetencecentret og Forsvarsministeriet. Kompetencecentret blev fuldt implementeret medio 2004.

Med henblik på størst mulig fastholdelse og overførsel af den viden, der er erhvervet af forsvarets personel i projektperioden, er den personelmæssige opbygning af kompetencecentret sket i tæt koordination og parallelt med nedbygningen af DeMars projektorganisationen med henblik på at sikre, at personale fra DeMars projektorganisationen med de nødvendige kvalifikationer blev ansat i kompetencecenteret.

Kompetencecentret virker som "brobygger" mellem de forvaltnings- og styringsmæssige funktioner ("forretningen") og DeMars som system. Således sikrer kompetencecentret, på grundlag af viden om forsvarets virksomhed kombineret med teknisk indsigt i systemet, effektiv drift samt rådgivning og problemløsning med henblik på optimal udnyttelse af DeMars. Det er således kompetencecentret, der i samarbejde med leverandøren forestår drift og vedligeholdelse af funktionaliteterne i DeMars.

En række opgaver i relation til drift, vedligeholdelse og videreudvikling af DeMars vil også i tiden efter afslutning på entreprisprojektet og nedlæggelsen af Projektgruppe DeMars blive udliciteret, idet kompetencecentret dog fortsat vil varetage det overordnede ansvar i relation til disse opgaver.

Koordinationen af DeMars videreudvikling forudses at ske koordineret med øvrige myndigheder under Forsvarsministeriet. Udviklingsprojekter optages i Forsvarskommandoens 6-årsplan. Gennemførelsen af drifts-, vedligeholdelses- og udviklingsopgaver vil ske i tæt samarbejde med øvrige myndigheder samt den civile leverandør, som forsaret indgår aftale med.

IT udlicitering:

Aftalen med IBM Danmark vedrørende drift og vedligeholdelse af DeMars er forlænget til ultimo maj 2005. Forlængelsen skal ses i sammenhæng med den igangsatte EU udbudsforretning vedrørende udlicitering af forsvarets koncernfælles IT-drift og vedligeholdelse.

Samlet vurdering af DeMars-projektet:

Med ibrugtagning af version 3B i maj 2004 har forsaret nu idriftsat den 6. og sidste leverance fra leverandøren.

Som omtalt i 11. statusrapportering forventedes ibrugtagningen af version 3B at ske i forlængelse af opgraderingen af SAP primo maj 2004, hvorved aktstykkedelen af DeMars projektet kunne afsluttes. Dette er

sket, hvorfor den samlede forsinkelse i forhold til aktstykke 140 af 25. februar 1998 udgør 4 måneder.

Ved 11. statusrapportering forventedes et samlet merforbrug (netto) i forhold til det justerede aktstykke, jf. reversioneringen i oktober 2000, på ca. 116 mio. kr., svarende til godt 13 procent.

Resultatet blev et samlet forbrug på 973 mio. kr., hvilket i forhold til det justerede aktstykke udgør et samlet merforbrug på 110 mio. kr., svarende til knap 13 procent.

I forhold til det justerede budget ifølge reversioneringen i 2000, jf. 5. statusrapport, udgør merforbruget 24,3 mio. kr. svarende til godt 2 %.

Merforbruget er især affødt af løbende behov for at anvende konsulentbistand som erstatning for egne ressourcer. Det skal understreges, dels at finansieringen af merforbruget er tilvejebragt ved besparelser på andre planlagte IT-initiativer, der bl.a. er blevet overflødiggjort af udviklingen i DeMars, dels at manglende anvendelse af ekstern konsulentbistand ville have medført alvorlige risici for implementeringen af projektet, herunder forringet kvalitet af løsningen.

Samlet vurderes DeMars projektet at være gennemført tilfredsstillende og i øvrigt i al væsentlighed i overensstemmelse med hvad Teknologirådet (Bonnerup-udvalget) senere har anbefalet, jf. svar af 14. juni 2004 på Finansudvalgets spørgsmål 8 vedr. §12 om DeMap og DeMars-projektet.

Forsvaret har nu fået et moderne og veludbygget virksomhedsstyringssystem der dækker hele ministerområdet, som integrerer økonomi, materiel, personel, struktur og ledelsesinformation.

DeMars, som stort set har erstattet alle andre administrative systemer, er nu hverdag for alle i forsvaret, der varetager administrative funktioner. Der er aktuelt ca. 10.000 brugere inden for hele Forsvarsministeriets område.

Størrelsen og brugen af DeMars kan bl.a. illustreres ved, at der aktuelt gennemføres ca. 300.000 transaktioner i DeMars om dagen.