



# Innst. S. nr. 126

(2003-2004)

## Innstilling til Stortinget fra kontroll- og konstitusjonskomiteen

Dokument nr. 3:7 (2002-2003)

### **Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret**

Til Stortinget

#### **1. INNLEDNING**

Ved behandlingen av St.meld. nr. 16 (1992-1993) Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1994-1998 sluttet Stortinget seg til at Forsvaret skulle gjennomgå en omfattende omstilling, jf. Innst. S. nr. 150 (1992-1993). Et sentralt element var innføring av et nytt styringskonsept som forutsatte at det ble etablert gode oppfølgings- og informasjonssystemer til støtte for ledelsen.

I forbindelse med nytt økonomireglement for staten ble nødvendigheten av tidsmessige informasjonssystemer i Forsvaret igjen satt på dagsordenen (1996). Forsvarsdepartementet fikk i 1998, på bakgrunn av svakheter ved eksisterende systemer forlenget overgangsordning for tilpasning til økonomiregverket med ny frist til 31. desember 2002.

Flere prosjekter med formål å etablere gode informasjonssystemer til støtte for ledelsen ble igangsatt, herunder Økonomiprojektet (1996) og Lønnsprosjektet (1997). Økonomiprojektet ble utvidet til også å omfatte en anskaffelsesmodul i tillegg til et felles regnskapssystem for Forsvaret. Prosjektene som ble slått sammen i 1999 til Lønns- og økonomiprojektet skulle innføre et felles lønns- og regnskapssystem. Her var anskaffelsesmodul ikke lenger en del av mandatet.

Prosjektet ble terminert i 2000, og arbeidet med å innføre nye, felles informasjonssystemer ble videreført i Prosjekt Golf som ble gitt et bredere mandat enn de forutgående prosjektene.

Golf skulle innføre et nytt helhetlig felles integrert forvaltningssystem som omfattet regnskap, lønn, anskaffelse, materielladministrasjon og vedlikehold, og eventuelt også utvides til å omfatte personalforvaltning. Golf ble definert som et omstillingsprosjekt, og Golfs rolle med hensyn til understøttelse av omstillingen av Forsvarets forvaltninger gjennom etablering av Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) ble understreket. I 2001 ble Prosjekt Golf omdefinert til å bli et program som skulle realiseres i faser med enkeltstående prosjekter. Innledningsvis var det bare det første prosjektet som skulle forprosjekteres, detaljforhandles og kontraktfestes. Her var hovedmålet å framskaffe en "minimumsløsning" i forhold til kravene i statens økonomiregelverk innen utgangen av 2002, jf. St.prp. nr. 1 (2001-2002). Dette innebærer i hovedsak å innføre et nytt lønns- og regnskapssystem.

Formålet med revisjonen har vært å belyse Forsvarets arbeid med å innføre IT-baserte forvaltningssystemer de siste årene, og å kunne påpeke eventuelle svakheter i prosjektplanleggingen og -gjennomføringen. Undersøkelsen har omfattet Prosjekt og Program Golf fram til utgangen av første halvår 2002 samt forutgående prosjekter.

#### **2. OPPSUMMERING AV UNDERSØKELSEN**

##### **2.1 Prosjektenes resultater**

Arbeidet med innføring av nye informasjonssystemer som skal bidra til at Forsvaret innfrir økonomiregelverkets krav har pågått over flere år, og prosjektkostnader har påløpt kontinuerlig. Undersøkelsen viser at det f.o.m. 1997 t.o.m. første halvår 2002 er medgått 268 mill. kroner til prosjektene. Dette er prosjektkostnader som har påløpt før nye systemer er ferdig utviklet og satt i drift.

Riksrevisjonens undersøkelse viser at det under Forsvarets arbeid med å innføre nye felles forvaltningssystemer er foretatt flere strategiendringer. Prosjekter er avsluttet og videreført i nye prosjekter. Omfanget av

prosjektene er revurdert og endret, og anskaffelsesmodulen har vekselvis vært en del av prosjektenes mandat. Etter den siste strategiendringen høsten 2001 hvor Golf ble omdefinert fra prosjekt til program, ble det etablert et første prosjekt med hovedmålsetting som i stor grad tilsvarte tidligere prosjekter: Lønnsprosjektet og Økonomiprojektet (før anskaffelsesmodulen ble tatt inn i prosjektets mandat), samt det påfølgende Lønns- og økonomiprojektet. Alle prosjektene har hatt som formål å innføre et nytt lønns- og regnskapssystem.

De gjentatte endringene i prosjektoppdragene har medført forsinkelser og manglende måloppnåelse. Status ved utgangen av 2002 var at Forsvaret ikke hadde overholdt den utvidede fristen for å innfri økonomiregelverkets krav som Finansdepartementet innvilget i 1998.

Gjennom det første prosjektet i Golf-programmet tar Forsvaret sikte på å innfri konkrete krav i økonomiregelverket knyttet til lønns- og regnskapssystemene. Et nytt lønns- og regnskapssystem vil tidligst være i bruk fra regnskapsåret 2004. Likevel vil Forsvaret på vesentlige punkter ikke innfri kravene. Årsaken er blant annet at det stilles de samme krav til systemer definert som forsystemer, som til regnskapssystemet og lønssystemet. Flere av Forsvarets eksisterende forsystemer innfrir ikke økonomiregelverkets krav. Utskifting av eksisterende forsystemer skal først skje gjennom påfølgende prosjekter i Golf-programmet, og vil bli sluttført når et felles integrert forvaltningssystem er innført. Forsvarsdepartementet har framholdt som et mål at systemet skal være fullt ut innført innen utgangen av 2005. FOs anslag er utgangen av 2006. Dette innebærer at en full innfrielse av økonomiregelverkets krav tidligst vil kunne skje tre til fire år senere enn det som ble lagt til grunn da Forsvaret ble innvilget en forlenget overgangsordning.

## 2.2 Prosjektplanlegging og -gjennomføring

Undersøkelsen har avdekket tre sentrale årsaker til at forløperne til Golf ikke nådde sine mål:

1. manglende forankring i organisasjonen og ledelsen,
2. uklare ansvarsforhold og uklar organisering,
3. manglende koordinering av IT-aktivitetene.

Disse er det redegjort nærmere for i Riksrevisjonens dokument.

Undersøkelsen av planleggingen og styringen av Golf har dels vært forankret i funnene fra analysen av de forutgående prosjektene, og dels i andre sentrale områder innen prosjektstyring og -gjennomføring.

Riksrevisjonen har videre under øvrige tiltak i prosjektstyringen redegjort nærmere for følgende forhold; mangel på realisme i framdriftsplanene, omdefinering fra prosjekt til program for å redusere usikkerheten knyttet til kostnader og gevinster, lite systematisk behandling av risikohåndtering i programstyret til tross for at det både i Golf og i de forutgående prosjektene er gjennomført systematiske risikoanalyser. Dette kan ha

redusert muligheten for ledelsen til å fatte de nødvendige risikoreduserende beslutninger. I tillegg har det vært usikre anslag knyttet til kostnader samt mangelfull kompetanse før 2001.

## 2.3 Golf som et virkemiddel for å understøtte omstillingen av Forsvaret

Golf har en sentral rolle med hensyn til å understøtte den pågående omstillingen av Forsvaret, herunder etableringen av FLO. Samordning av Golf med øvrige omstillingstiltak vil være avgjørende for at de målsettingene som er satt for gevinstrealisering i forbindelse med omstillingen av Forsvaret i planperioden 2002-2005 skal kunne nås. Undersøkelsen har vist at de forsinkelsene som har påløpt siden Forsvarsdepartementet i 1997 søkte Finansdepartementet om forlenget overgangsordninger, har bidratt til et sterkt tidspress når det gjelder innføring av nye informasjonssystemer.

## 3. FORSVARSDEPARTEMENTETS KOMMENTARER

Riksrevisjonen belyser en rekke viktige forhold som har medført at disse prosjektene ikke ble fullført. Departementet fremholder imidlertid at man ikke vet hvorvidt gjennomføringen av de historiske prosjektene ville ha vært vellykket. Usikkerheten rundt gjennomføringen har vært en viktig årsak til at alternative løsninger er blitt søkt etablert. Det påpekes at det parallelt har pågått en kraftig endring av Forsvarets organisasjon.

Departementet understreker at det er lagt ned betydelige egne ressurser til oppfølging av arbeidet i Program Golf.

Forsvarsdepartementet sier seg enig med Riksrevisjonen i at styringen og koordineringen av IT-aktivitetene som var forutsetninger for Golf, ikke var tilfredsstillende i tidsrommet før sommeren 2001.

Departementet fremholder at disse tiltakene, sammen med den brede involvering av programstyret og den oppmerksomhet som Riksrevisjonens rapport har reist, samlet viser at utviklingen går i riktig retning. Videre viser Forsvarsdepartementet til at overordnet styring og koordinering av IT-aktivitetene vil bli reflektert i organiseringen av departementet fra 1. august 2003.

Det legges totalt sett opp til en ambisiøs tidsplan for Program Golf. Hvorvidt målsetting om ferdigstilling innen utgangen av 2005 er realistisk, fremholder departementet at dette berører en sentral avveining. På den ene siden har Forsvaret et betydelig behov for å få på plass et felles integrert forvaltningssystem så snart som mulig. På den andre siden stiller omfattende og hurtig implementering svært store krav til Forsvarets evne til å ta i bruk ny funksjonalitet, samtidig med at store deler av Forsvaret omstilles. Det er derfor valgt en forsiktig utvikling av programmet, styrt av hvordan leveranseprosjekt nr. 1 gjennomføres. Dersom gjennomførings- evnen blir bekreftet i leveranseprosjekt nr. 1, kan dette åpne for en forsering av påfølgende prosjekter i pro-

grammet. Om det er realistisk at Program Golf skal kunne ferdigstilles innen utgangen av 2005, vil således avhenge av gjennomføringen av leveranseprosjektene, hvilket ambisjonsnivå som legges for nye leveranseprosjekter og tidsfasingen mellom leveranseprosjektene. Departementet understreker at den strategi som er valgt, innebærer at Program Golf kan besluttes avsluttet etter hvert leveranseprosjekt. På det nåværende tidspunkt er det derfor ikke grunnlag for å justere målsettingen om at et felles integrert forvaltningssystem skal være på plass til utgangen av 2005. Departementet framholder at strategiendringen i dag fremstår som fornuftig og i tråd med god prosjektteoretisk håndtering.

Når det gjelder risikohåndtering er det viktig å skille mellom de forskjellige nivåene i oppfølgingen av Program Golf. For det første fremholder departementet strategivalget knyttet til å gjennomføre selvstendige leveranseprosjekt(er) i Program Golf i seg selv som en viktig risikoreduserende beslutning. For det andre foreligger det nå et gjennomarbeidet styringsgrunnlag for gjennomføringen av leveranseprosjekt nr. 1. For det tredje er det viktig å skille mellom møtene i programstyret og selve styringen av leveranseprosjekt nr. 1. Departementet påpeker at det vil være en avveining hvor tett programstyret skal bringes inn i den daglige styringen av programmet. Siden sommeren 2002 har parametrene tid, kostnad og ytelse vært på dagsordenen i programstyremøtene, i tillegg til bruken av ekstern kvalitetssikrer. Departementet vil følge gjennomføringen av leveranseprosjekt nr. 1 og motta periodisk rapportering med hensyn til tid, kostnad og ytelse. Departementet vil bli forelagt et tilstrekkelig grunnlag for å treffe risikoreduserende beslutninger og vil følge opp dette mot FO.

Departementet erkjenner at nødvendig og tilstrekkelig kompetanse i programorganisasjonen først kom på plass ved årsskiftet 2001/2002. Imidlertid har aktiv bruk av eksternkvalitetssikring, forsterkning av programmets egen kompetanse samt den kompetansen som ekstern leverandør tilfører gjennom leveranseprosjekt nr. 1, medført at kompetansen er hevet betydelig, og nå anses som tilfredsstillende ivarettatt. Departementet påpeker likevel at kompetanse hos både ekstern leverandør og Forsvaret må vies betydelig oppmerksomhet i den videre oppfølging.

Når det gjelder synkronisering av Golf med FLO, er det en utfordring at hovedtrekkene i den nye organisasjonen ennå ikke er endelig avklart. Etter planen skal det foreligge en delvis avklaring i løpet av våren. Departementet påpeker at en eventuell oppstart av et nytt forprosjekt og påfølgende leveranseprosjekt i Golf derfor tidsmessig må fases slik at det ikke foreligger uklarheter rundt viktige forutsetninger. Et meget sentralt forhold som vil inngå når en skal drøfte den videre utviklingen av Program Golf, er å konkretisere innholdet i et leveranseprosjekt innenfor en akseptabel usikkerhet.

FO har utarbeidet foreløpige gevinstoverslag innenfor de enkelte områdene i et felles integrert forvaltningssystem dersom de blir implementert. Dette

grunnlaget vil bli videreutviklet og kvalitetssikret i det videre arbeid. Departementet understreker at dette kun er estimater som ikke er realitetsbehandlet. For leveranseprosjekt nr. 1 vil gevinstmål defineres i prosjektdirektivet som nå er under utarbeidelse.

#### 4. RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER

Forsvarets nye styringskonsept var et sentralt element i omstillingen av Forsvaret som skulle baseres på prinsippene for mål- og resultatstyring, noe som forutsatte innføring av nye informasjonssystemer. Det er etablert flere prosjekter med formål å innføre slike systemer. Undersøkelsen har vist at prosjektenes måloppnåelse har vært mangelfull, og at systemene ikke er satt i drift som forutsatt. Dette skyldes i hovedsak manglende styring og effektivitet i planleggingen og gjennomføringen av prosjektene. Det er foretatt flere strategiendringer som har medført forsinkelser, unødvendige kostnader og manglende måloppnåelse. Ved utgangen av 1. halvår 2002 er det medgått 268 mill. kroner. Dette er prosjektkostnader som har påløpt før nye systemer er ferdig utviklet og satt i drift.

Dette har medført at den utvidede fristen for å innfri økonomiregelverkets krav innen utgangen av 2002 ikke er overholdt. En full innfrielse vil tidligst kunne skje tre til fire år etter denne fristen, noe som innebærer at Forsvaret gjennom flere år mangler sentrale virkemidler for å nå målsettingene om en mer effektiv styring og en bedre mål- og resultatoppnåelse. At eksisterende informasjonssystemer ikke kan sikre god styringsinformasjon, er lite heldig i en tid da Forsvaret er i omstilling og skal foreta store innsparinger.

Det har vært motstand i Forsvarets organisasjon mot prosjektenes innføring av fellesløsninger. Fremdeles er det ulike syn på innføringen av et felles integrert forvaltningssystem gjennom Golf. Tiltak for å oppnå en bred forankring i Forsvarets organisasjon vil være nødvendig for å sikre at nye informasjonssystemer kan innføres på en effektiv måte samt oppnå den forventede gevinstrealisering.

Undersøkelsen viser manglende engasjement fra Forsvarsdepartementet og FOs ledelse i styringen av prosjektene for en vesentlig del av den perioden undersøkelsen omfatter. Riksrevisjonen konstaterer at Forsvarsdepartementet per i dag anser forankringen i Forsvarets og departementets ledelse som svært god.

I september 2001 omdefinerte departementet Golf fra prosjekt til program for å redusere usikkerheten. Undersøkelsen viser at risikohåndteringen ikke har vært fundert på bevisste og tydelige prioriteringer mellom de tre styringsparametrene tid, kostnad og ytelse. Riksrevisjonen ser positivt på at departementet har varslet at risikohåndteringen nå vil bli løpende fulgt opp i leveranseprosjekt nr. 1.

Riksrevisjonen konstaterer at departementet tar forbehold når det gjelder videre fremdrift og ferdigstilling av Golf. Departementet viser blant annet til at gjennomføringsevnen i leveranseprosjekt nr. 1, ambisjonsnivået som legges for nye leveranseprosjekter og tidsfasingen mellom prosjektene vil påvirke hvorvidt det

er realistisk å kunne ferdigstille programmet innen utgangen av 2005. Departementet finner imidlertid ikke grunnlag for å justere denne målsettingen. Riksrevisjonen stiller spørsmål ved at det legges til grunn en plan for videreføringen som er beheftet med så stor grad av usikkerhet.

Anslagene som er foretatt over kostnader og nytte er av Program Golf fremholdt som svært usikre. Riksrevisjonen vil understreke betydningen av at usikkerheten knyttet til disse anslagene reduseres til et akseptabelt nivå.

## 5. FORSVARSDEPARTEMENTETS SVAR

"....

Forsvaret har (...) igangsatt flere arbeider i løpet av 90-tallet for å møte behovet for tidsmessige og helhetlige informasjonssystemer for en bedre og mer rasjonell styring og forvaltning. (...) Forsvaret så langt ikke har lyktes med å nå de målsettinger som har vært satt for forløperne til Program Golf. Forsvaret har derfor heller ikke kunnet møte fristen for tilpasning til økonomiregelverket innen 31. desember 2002.

Riksrevisjonens grundige arbeid har trukket fram tre sentrale årsaker til at forløperne ikke nådde sine målsettinger. Departementet har i sin tilbakemelding til Riksrevisjonen av 24. februar sluttet seg til denne analysen og har i sitt tilsvarende foretatt noen utdypende merknader til de vurderinger som er gjort i rapporten. Etter departementets oppfatning var samme forhold som Riksrevisjonen har påpekt, også forhold som ble vektlagt da departementet høsten 2001 ikke kunne behandle, godkjenne og oversende Prosjekt Golf som et kategori 1-prosjekt til Stortinget.

(...)

Riksrevisjonens rapport og departementets tilsvarende trekker også fram en rekke tiltak, også etter at Riksrevisjonen avsluttet sitt arbeid sommeren 2002, som er gjort for å sikre en best mulig gjennomføring av Program Golf. Gjennom strategiendringen høsten 2001, er det lagt opp til en tett styring og oppfølging underveis slik at det foretas en gradvis utvikling av programmet innenfor en akseptabel usikkerhet når det gjelder kostnader og gjennomføring. Om de grep som nå er tatt faktisk gir de ønskede resultater, vil først vise seg under gjennomføringen av det første leveranseprosjektet.

Det har vært bred enighet i Forsvaret og de fagmiljøene departementet har hatt bistand fra om at de grep som har vært tatt har vært nødvendige. Det første forprosjektet ble i så henseende gjennomført som planlagt og innenfor godkjent kostnadsramme. Selv om det første leveranseprosjektet er under grensen for kategori 1-prosjekter, har departementet valgt å benytte ekstern kvalitetssikring for å frembringe et akseptabelt styringsgrunnlag før beslutning om gjennomføring ble fattet. Departementet har ikke tatt stilling til tidspunkt for oppstart og omfang for det neste leveranseprosjektet, men vil benytte ekstern kvalitetssikring selv om også dette prosjektet skulle komme under grensen for kategori 1-prosjekt. Dette for å sikre at usikkerheten for hvert enkelt leveranseprosjekt bringes ned mot et akseptabelt nivå før igangsetting.

Som Riksrevisjonen riktig påpeker, er det usikkerhet knyttet til den videre fremdrift og ferdigstillelse av Program Golf. Forsvarsdepartementet har inntil videre valgt å holde fast ved tidspunktet 2005. Dette fordi at innføringen av FIF må ses i relasjon til Forsvarets omstilling. Departementet styrer utviklingen i programmet gjennom behandling og godkjenning av det enkelte leveranseprosjekt. Inntil departementet har tatt stilling til den endelige innretningen av Program Golf

vil det derfor være usikkerhet knyttet til tidspunktet for ferdigstillelse. Departementet vil imidlertid komme tilbake til Riksrevisjonen med mer utfyllende informasjon etter hvert som programmet utvikles.

Riksrevisjonen har i dokumentet henvist til at kostnadene for Program Golf har øket fra ca. 1,5 milliard kroner per september 2001 til 2,0 milliard kroner per juni 2002. Departementet vil påpeke at dette er tall som har vært nytt til intern langtidsbudsjettering i Forsvaret, og at disse tallene ikke er realitetsbehandlet, verken gjennom forhandlinger med en leverandør, gjennom ekstern kvalitetssikring eller ved behandling i FD. Tallgrunnlaget har fremkommet med basis i de estimerte totalkostnader for Prosjekt Golf sommeren 2001 og som departementet i sin tid ikke godkjente. Inntil departementet har tatt stilling til den endelige innretningen av Program Golf, vil det heller ikke kunne foreligge et samlet kostnadsbilde for programmet. Å etablere et slikt bilde vil nettopp innebære å måtte ta konkret stilling til alle leveranseprosjektene. Som nevnt tidligere, gjenstår fremdeles viktige organisatoriske beslutninger knyttet til Forsvarets omstilling, herunder innretningen av Forsvarets logistikkorganisasjon, før det totale omfanget av FIF kan fastsettes. Å allerede nå beslutte det totale omfanget av FIF vil derfor introdusere for stor usikkerhet i programgjennomføringen og være et brudd på den valgte strategi som nettopp tar sikte på å redusere den kostnadsmessige og gjennomføringsmessige risikoen ved å ta selvstendig stilling til hvert enkelt leveranseprosjekt. (...)"

## 6. RIKSREVISJONENS UTTALELSE

Riksrevisjonen har merket seg at Forsvarets arbeid med å innføre nye felles IT-baserte forvaltningssystemer har vært preget av forsinkelser og manglende måloppnåelse. Det har påløpt betydelige kostnader uten at Forsvaret har kunnet vise til tilfredsstillende resultater. Ved utgangen av første halvår 2002 var det påløpt prosjektkostnader på til sammen 268 mill. kroner.

Undersøkelsen viser at manglende forankring i organisasjon og ledelse, uklare ansvarsforhold og manglende koordinering av IT-aktivitetene har vært sentrale problemområder i Forsvarets arbeid med utvikling og innføring av felles forvaltningssystemer. Riksrevisjonen vil understreke betydningen av at Forsvarsdepartementets og FOs ledelse engasjerer seg sterkt i den videre styringen av Program Golf, jf. departementets svar.

Riksrevisjonen har videre merket seg at en full innfrielse av økonomiregelverkets krav først kan påregnes når et helhetlig felles integrert forvaltningssystem er innført. Ifølge Forsvarsdepartementet vil Forsvaret derfor måtte videreføre lite rasjonelle overgangsordninger som sikrer det nødvendige minimum av styringsinformasjon. Riksrevisjonen finner det uheldig at mangelfulle løsninger benyttes i en tid hvor Forsvaret er i omstilling og skal foreta store innsparinger. Det vises i denne forbindelse også til Riksrevisjonens uttalelse i Dokument nr. 3:6 (2000-2001) Riksrevisjonens undersøkelse vedrørende omstillingen i Forsvaret, hvor blant annet betydningen av å få på plass et tilfredsstillende informasjons- og oppfølgingssystem ble understreket.

Forsvarsdepartementet fremholder at det ikke er tatt endelig stilling til innretningen av Program Golf, og at

det fortsatt er knyttet usikkerhet til tidspunktet for ferdigstilling av programmet. Riksrevisjonen vil understreke betydningen av at det utarbeides en helhetlig plan over kostnader og framdrift knyttet til målsettingen om innfrielse av økonomiregelverkets krav.

## 7. KOMITEENS BEHANDLING

Som ledd i sin saksbehandling ba komiteen i brev av 14. januar 2004 forsvarsministeren redegjøre for ulike problemstillinger som har fremkommet i forbindelse med komiteens behandling av dokumentet.

Komiteens brev samt forsvarsministerens svar av 22. januar 2004 følger som vedlegg til innstillingen.

## 8. KOMITEENS MERKNADER

Komiteen, medlemmene fra Arbeiderpartiet, Berit Brørby, Kjell Engebretsen og Jørgen Kosmo, fra Høyre, André Dahl og Martin Engeset, fra Fremskrittspartiet, Carl I. Hagen og Henrik Rød, fra Sosialistisk Venstreparti, Siri Hall Arnøy og lederen Ågot Valle, og fra Kristelig Folkeparti, Modulf Aukan, viser til Riksrevisjonens Dokument nr. 3:7 (2002-2003) som omhandler Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret.

Komiteens flertall, medlemmene fra Arbeiderpartiet, Høyre og Kristelig Folkeparti, har merket seg at Forsvarsdepartementet i 1997 søkte om en forlenget overgangsordning for tilpassing til nytt økonomiregelverk av januar 1996, på bakgrunn av svakheter ved eksisterende informasjonssystemer. Dette ble innvilget i 1998, med frist desember 2002. Riksrevisjonen har påpekt at denne fristen ikke ble overholdt. Flertallet viser til at økonomiregelverket er forvaltningens eget regelverk, i dette tilfellet Finansdepartementets. Riksrevisjonens oppfølging av manglende måloppnåelse har først og fremst interesse i den grad det direkte kan føres tilbake til Stortingets vedtak og forutsetninger. Det er likevel grunn til å peke på at det her er gitt store bevilgninger fra Stortinget, og at det er i Stortingets interesse å se på sammenhengen mellom ressursbruk og måloppnåelse.

Flertallet har videre merket seg at alle forutgående prosjekter til Prosjekt- og Program Golf har hatt som formål å innføre et nytt lønns- og regnskapssystem. Prosjekt Golf skulle innføre et nytt helhetlig felles integrert forvaltningssystem, med løsninger innen områdene regnskap, lønn, anskaffelse, materielladministrasjon, vedlikehold og eventuelt personalforvaltning. Golf fikk i tillegg en viktig rolle som understøttelse av Forsvarets forvaltninger gjennom etablering av Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO).

Riksrevisjonens rapport viser at kompleksiteten i det nye styringssystemet ikke var tilstrekkelig utredet. Heller ikke var iverksettelsen av det nye styringssystemet

tilfredsstillende fundert. Gjentatte endringer underveis som for eksempel sammenslåing av økonomi og lønnsprosjektet, utvidelser av oppgaver og problemer med innføring av det nye felles informasjonssystemet for Forsvaret, Golf, viser at det har vært store svakheter ved planleggingsprosessen.

Flertallet har merket seg Riksrevisjonens påpeking av at uenighet om løsninger i Forsvaret har vært en medvirkende faktor til problemene. Dette underbygges av statsrådens brev av 22. januar 2004 til komiteen hvor det heter:

"I ØP (økonomiprojektet) oppsto det intern uenighet i Forsvaret om hvordan man skulle gjennomføre prosjektet. Som følge av dette ble prosjektet stanset og etter hvert terminert. LP (Lønnsprosjektet) ble planlagt gjennomført med mest mulig standard system. Dette for å minimere gjennomføringsrisikoen i prosjektet. Med bakgrunn i en bedre forståelse av sammenhengen mellom ØP og LP, ble så LP terminert i 1999 og ØP og LP slått sammen til Lønns- og økonomiprojektet (LØP) i august 1999."

Ifølge statsråden ble også dette prosjektet terminert tidlig i 2000 med den begrunnelse at det var behov for å se nye økonomi- og materiellsystemer i sammenheng. Flertallet mener oppfølgingen av forløperne til Golf som har funnet sted fra Forsvarsdepartementets side, har vært utilstrekkelig.

Flertallet viser til at Riksrevisjonen peker på tre sentrale årsaker til at forløperne til Golf ikke nådde sine mål. For det første påpeker Riksrevisjonen manglende forankring i organisasjon og ledelse, motstand i Forsvarets organisasjon (FO), og svakt engasjement fra Forsvarsdepartementet og FOs ledelse. Flertallet peker på at undersøkelsen viser at dette bedret seg fra 2001. For det andre påpeker Riksrevisjonen uklare ansvarsforhold og uklar organisering. Flertallet har merket seg at Forsvarsdepartementet tok en mer aktiv rolle i styringen av Golf fra høsten 2001. Flertallet viser til at undersøkelsen viser at dialogen mellom Forsvarsdepartementet og FO synes å fungere tilfredsstillende fra våren 2002. For det tredje påpeker Riksrevisjonen manglende koordinering av IT-tjenestene. Flertallet viser i den sammenheng til Forsvarsdepartementets understreking av at den overordnede styring og koordinering av IT-prosjekter i Forsvaret skal styrkes for å sikre at felles satsinger får nødvendig prioritet.

Flertallet konstaterer at man i perioden 1997 til og med første halvår 2002 har brukt 268 mill. kroner på prosjektene. Disse midler er påløpt før det nye systemet er ferdig utviklet og satt i drift. På bakgrunn av de mange endringer i prosjektene som har funnet sted i løpet av prosessen, er det grunn til å stille spørsmål ved i hvilket omfang midlene har gitt anvendbare resultater.

Flertallet har videre merket seg at Riksrevisjonen peker på mangel på realisme i fremdriftsplanene og stor grad av usikkerhet knyttet til kostnader og gevinster i Prosjekt Golf. Flertallet vil understreke nødvendigheten av at man har full kontroll både over kostnader og fremdrift for prosjektet og konstaterer at fremdriftsplanlegging, effektivitet i beslutningsprosessen

ser, risikostyring og kost/nytte-vurderinger vil være sentrale områder for å sikre kvaliteten.

Flertallet har merket seg at det i hovedsak er forløperne til Program Golf som kritiseres, og at undersøkelsen peker på en positiv utvikling i løpet av 2001 og 2002 når det gjelder alle tre hovedårsakene til manglende måloppnåelse. Flertallet har også merket seg at Forsvarsdepartementet sier seg enig i det meste av kritikken Riksrevisjonen retter mot forløperne til Program Golf.

Videre har flertallet merket seg at omdefineringen av Golf fra prosjekt til program i september 2001 var begrunnet med behov for å redusere usikkerheten. Program Golf skal sikre gradvis og kontrollerbar innføring av felles integrert forvaltningssystem (FIF) i Forsvaret.

Flertallet vil uttrykke bekymring for opplysningene om at det fortsatt knytter seg usikkerhet både til videre fremdrift og ferdigstillelse av program Golf og regner med at Riksrevisjonen vil følge utviklingen.

Flertallet understreker at samordning av Golf med øvrige omstillingstiltak i Forsvaret er avgjørende for å nå Stortingets mål om gevinstrealisering i planperioden 2002-2005. I den forbindelse viser flertallet til at Riksrevisjonen peker på at tidspress for å innfri Finansdepartementets krav skaper risiko for manglende synkronisering av FLO og Golf. Flertallet forstår det slik at Riksrevisjonen dermed på den ene siden gir kritikk for manglende fremdrift, mens den samtidig advarer om at tidspress kan medføre manglende synkronisering. Flertallet vil påpeke at tidspresset dels skyldes manglende måloppnåelse i forutgående prosjekter til Program Golf.

Komiteens medlemmer fra Fremskrittspartiet og Sosialistisk Venstreparti viser til at innføring av et nytt styringskonsept, basert på prinsippene for mål og resultatstyring, var forutsatt å være et sentralt element i omleggingen av Forsvaret.

Riksrevisjonens rapport viser at kompleksiteten i det nye styringssystemet ikke var tilstrekkelig utredet. Heller ikke var iverksettelsen av det nye styringssystemet tilfredsstillende fundert. Gjentatte endringer underveis som for eksempel sammenslåing av økonomi og lønnsprosjektet, utvidelser av oppgaver og problemer med innføring av det nye felles informasjonssystemet for Forsvaret, Golf, viser at det har vært store svakheter ved planleggingsprosessen.

Disse medlemmer har merket seg Riksrevisjonens påpeking av at uenighet om løsninger i Forsvaret har vært en medvirkende faktor til problemene. Dette underbygges av statsrådens brev av 22. januar 2004 til komiteen hvor det heter:

"I ØP (økonomiprojektet) oppsto det intern uenighet i Forsvaret om hvordan man skulle gjennomføre prosjektet. Som følge av dette ble prosjektet stanset og etter hvert terminert. LP (Lønnsprosjektet) ble planlagt gjennomført med mest mulig standard system. Dette for å minimere gjennomføringsrisikoen i prosjektet. Med bakgrunn i en bedre forståelse av sammenhengen

mellom ØP og LP, ble så LP terminert i 1999 og ØP og LP slått sammen til Lønns- og økonomiprojektet (LØP) i august 1999."

Ifølge statsråden ble også dette prosjektet terminert tidlig i 2000 med den begrunnelse at det var behov for å se nye økonomi- og materiellsystemer i sammenheng. Disse medlemmer er lite imponert over den oppfølging av prosjektene som har funnet sted fra Forsvarsdepartementets side.

Disse medlemmer konstaterer at departementet er enig i at manglende forankring i organisasjon og ledelse, uklare ansvarsforhold og uklar organisering samt manglende koordinering av IT-aktiviteter er sentrale årsaker til at forløperne til prosjekt Golf ikke nådde forutsatte resultater.

Disse medlemmer viser til de tiltak departementet viser til for å redusere og fjerne motstanden mot program Golf og forankre prosessen i organisasjonen, og stiller spørsmål ved om disse er tilstrekkelige all den tid heller ikke departementet selv synes å ha klare forestillinger om resultatet.

Disse medlemmer har merket seg at departementet vil avlevere regnskap til statsregnskapet i henhold til økonomireglementet fra og med budsjettåret 2004. Det vil si to år etter den forlengende fristen, 31. januar 2002.

Disse medlemmer viser til Forsvarsdepartementets understreking av at den overordnede styring og koordinering av IT-prosjekter i Forsvaret skal styrkes for å sikre at felles satsinger får nødvendig prioritet. På den ene side søkes det å få på plass et felles integrert forvaltningssystem(FIF), på den annen side uttrykker man frykt for at en omfattende og hurtig implementering av FIF vil være krevende og risikabelt. Disse medlemmer vil uttrykke bekymring for opplysningene om at det fortsatt knytter seg usikkerhet både til videre fremdrift og ferdigstillelse av program Golf og regner med at Riksrevisjonen vil følge utviklingen nøye.

Disse medlemmer konstaterer at man i perioden 1997 til og med første halvår 2002 har brukt 268 mill. kroner på prosjektene. Disse midler er påløpt før det nye systemet er ferdig utviklet og satt i drift. På bakgrunn av de mange endringer i prosjektene som har funnet sted i løpet av prosessen, er det grunn til å stille spørsmål ved i hvilket omfang midlene har gitt anvendbare resultater. Disse medlemmer finner den måten fellesskapets ressurser er forvaltet på sterkt kritikkverdig.

I henhold til Riksrevisjonens rapport er manglende fokus på styring og oppfølging av prosjektet en av de viktigste årsakene til overskridelser og forsinkelser. Disse medlemmer vil understreke nødvendigheten av at man har full kontroll både over kostnader og fremdrift for prosjektet og konstaterer at fremdriftsplanlegging, effektivitet i beslutningsprosesser, risikostyring og kost/nyttevurderinger vil være sentrale områder for å sikre kvaliteten.

Komiteen forutsetter at Regjeringen på egnet måte orienterer Stortinget om fremdrifts- og kostnadsutviklingen ved gjennomføringen av prosjektene i program Golf, med frist innen utgangen av 2004.

#### **9. KOMITEENS TILRÅDING**

Komiteen har ellers ingen merknader, viser til dokumentet og råer Stortinget til å gjøre slikt

vedtak:

Dokument nr. 3:7 (2002-2003) - Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret - vedlegges protokollen.

Oslo, i kontroll- og konstitusjonskomiteen, den 12. februar 2004

**Ågot Valle**  
leder

**Berit Brørby**  
ordfører

## Vedlegg 1

### **Brev fra kontroll- og konstitusjonskomiteen til Forsvarsdepartementet v/statsråden, datert 14. januar 2004**

#### **Spørsmål vedrørende dokument nr. 3:7 (2002-2003) - Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret**

Kontroll- og konstitusjonskomiteen viser til sitt brev av 9. desember 2003 med invitasjon til statsråden til åpen kontrollhøring 26. januar 2004 i forbindelse med komiteens behandling av *Dokument nr. 3:7(2002-2003)- Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret*. Etter nærmere gjennomgang av saken er komiteen kommet til at man i stedet vil be Forsvarsministeren om skriftlig svar på følgende spørsmål:

- 1) Komiteen ber statsråden gi en kortfattet redegjørelse for prosessene rundt planleggingen og gjennomføringen av de ulike stadier i prosjektene som ledet frem til program Golf. Komiteen ber spesielt om en vurdering av hvorvidt endrede premisser og innspill fra ulike hold har påvirket arbeidet.
- 2) Komiteen ber om statsrådens vurdering av om målsettingen om ferdigstilling av program Golf innen utgangen av 2005 er realistisk.
- 3) Komiteen ber om statsrådens kommentar til Riksrevisjonens påvisning av motstanden i Forsvarets organisasjon mot innføring av et felles integrert forvaltningssystem gjennom Golf. I den sammenheng bes statsråden redegjøre for hvilke tiltak som er gjennomført for å skape forståelse og positive holdninger til prosjektet.
- 4) Ifølge Riksrevisjonen vil et nytt lønns- og regnskapssystem for Forsvaret kunne være i bruk fra 2004, men uten at kravene til systemet på vesentlige områder vil være innfridd. FO har anslått at systemet først vil være fullt utbygd i 2006 noe som innebærer at en full innfrielse av økonomiregverkets krav tidligst vil kunne skje ved utgangen av 2006, det vil si tre til fire år senere enn forutsatt da Forsvaret ble innvilget forlenget overgangsordning. Komiteen ber om statsrådens vurdering av når full implementering kan forventes.
- 5) Komiteen ber statsråden kort redegjøre for status på det første prosjektet i program Golf.
- 6) Nylig ble forsvarssjefens militærfaglige utredning lagt frem. I den sammenheng bes statsråden redegjøre for hvilken betydning program Golf vil ha for omstillingen av Forsvaret.

## Vedlegg 2

### **Brev fra Forsvarsdepartementet v/statsråden til kontroll- og konstitusjonskomiteen, datert 22. januar 2004**

#### **Spørsmål vedrørende dokument 3:7 (2002-2003) - Riksrevisjonens undersøkelse av effektivitet i planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i Forsvaret**

##### **1. Innledning**

Jeg viser til brev av 14. januar 2004 hvor komiteen ønsker skriftlig svar på seks spørsmål. I det etterfølgende er hvert enkelt spørsmål besvart.

##### **2. Svar på spørsmål**

- 1) *Komiteen ber statsråden gi en kortfattet redegjørelse for prosessen rundt planlegging og gjennomføring av de ulike stadier i prosjektene som ledet frem til program Golf. Komiteen ber spesielt om en vurdering av hvorvidt endrede premisser og innspill fra ulike hold har påvirket arbeidet.*

De direkte forløperne til dagens program Golf strekker seg tilbake til Økonomi-prosjektet (ØP) og Lønnsprosjektet (LP) som ble etablert i 1996. Hensikten med ØP var å innføre ett felles regnskapssystem for

Forsvaret, mens tilsvarende for LP var å innføre ett felles lønssystem. For å koordinere prosjektene gikk utlysningene i markedet for henholdsvis ØP og LP ut parallelt. I ØP oppsto det intern uenighet i Forsvaret om hvordan man skulle gjennomføre prosjektet. Som en følge av dette ble prosjektet stanset og etter hvert terminert. LP ble planlagt gjennomført med mest mulig standard system. Dette for å minimere gjennomføringsrisikoen i prosjektet. Med bakgrunn i en bedre forståelse av sammenhengen mellom ØP og LP, ble så LP terminert i 1999 og ØP og LP ble slått sammen til Lønns- og økonomiprojektet (LØP) i august 1999.

LØPs oppdrag var å anskaffe og innføre ett felles lønns- og regnskapssystem for Forsvaret. Tidlig i planleggingsprosessen ble det klart at det knyttet seg stor usikkerhet til hvordan man skulle koble et nytt lønns- og regnskapssystem til Forsvarets eksisterende systemer innenfor områdene anskaffelse, materielladministrasjon og vedlikehold. Det ble derfor iverksatt en vurdering for å se nærmere på hvilke systemer som fortsatt ville være i bruk når et nytt lønns- og regnskapssystem var på plass.



Behovet for å se nye økonomi- og materiellsystemer i sammenheng førte til at LØP ble terminert tidlig i 2000 og prosjekt Golf etablert.

Riksrevisjonens grundige arbeid har trukket fram tre sentrale årsaker til at forløperne ikke nådde sine målsettinger:

- a. Manglende forankring i organisasjonen og ledelsen
- b. Uklare ansvarsforhold og uklar organisering
- c. Manglende koordinering av IT-aktiviteter

Departementet har i sin tilbakemelding til Riksrevisjonen sluttet seg til denne fremstillingen.

I ettertid er det ikke vanskelig å peke på at det var de samme forhold som Riksrevisjonen har påpekt, som ble vektlagt da daværende statsråd, Bjørn Tore Godal, høsten 2001 besluttet ikke å kunne behandle, godkjenne eller oversende prosjekt Golf som et kategori 1-prosjekt (*prosjekter over 500 mill kr*) til Stortinget. Som en konsekvens av dette ble program Golf etablert for å ivareta det helhetlige perspektivet og samtidig sikre en gradvis og kontrollerbar innføring av et felles integrert forvaltningssystem (FIF) i Forsvaret. Denne strategien innebærer således at det legges inn flere beslutningspunkter i innføringen av FIF. Dette gir en bedre styring og kostnadskontroll underveis enn det som ville vært tilfellet med å samle innføringen inn under ett stort prosjekt som det opprinnelig var gjort for prosjekt Golf.

- 2) *Komiteen ber om statsrådets vurderinger av om målsettingen om ferdigstillelse av program Golf innen utgangen av 2005 er realistisk.*

En avveining av fremdriften i Program Golf vil være todelt. På den ene siden har Forsvaret et betydelig behov for å få på plass et felles integrert forvaltningssystem (FIF) så snart som mulig. Dette taler for en hurtig oppstart av flere leveranseprosjekter. På den andre siden er en omfattende og hurtig implementering av FIF svært krevende og risikabelt. I tillegg stiller dette store krav til Forsvarets evne til å gjennomføre og ta inn over seg ny funksjonalitet som følger med et FIF. Dette skal gjøres samtidig med at store deler av Forsvaret omstilles. Som Riksrevisjonen riktig påpeker, knytter det seg derfor usikkerhet til videre fremdrift og ferdigstillelse av program Golf.

Departementet styrer utviklingen i programmet gjennom behandling og godkjenning av det enkelte leveranseprosjekt. Inntil departementet har tatt stilling til den endelige innretningen av program Golf, vil det derfor fortsatt være usikkerhet knyttet til tidspunktet for ferdigstillelse.

Slik omfanget av program Golf ser ut i dag, vil trolig ikke et fullstendig FIF være ferdig rullet ut før 2007. Dette vil ikke være å betrakte som en forsinkelse i forhold til tidligere anslag om ferdigstillelse. Endelig ferdigstillelse vil avhenge av hvilket ambisjonsnivå som legges for nye leveranseprosjekter, gjennomføringen av leveranseprosjektene og tidsfasingen mellom leveranseprosjektene. Det anses som viktigere å minimere

risiko og dermed sikre mot uventede økonomiske overskridelser og komplikasjoner i gjennomføringen av hvert prosjekt i programmet, enn på nåværende tidspunkt å forskuttere en dato for ferdigstillelse.

- 3) *Komiteen ber om statsrådets kommentar til Riksrevisjonens påvisning av motstanden i Forsvarets organisasjon mot innføringen av et felles integrert forvaltningssystem gjennom Golf. I den sammenheng bes statsråden redegjøre for hvilke tiltak som er gjennomført for å skape forståelse og positive holdninger til prosjektet.*

Departementet har vært oppmerksom på den motstand som har vært i enkelte deler av Forsvarets militære organisasjon (FMO) i forbindelse med beslutning om innføring av FIF. Program Golf har derfor hatt fokus på å gjennomføre aktiviteter som skal redusere og fjerne denne motstanden samt sikre nødvendig forankring, vilje og evne til å ta ny løsning i bruk i hele FMO. Kort oppsummert har aktivitetene i hovedsak vært knyttet til:

- Koordinert og målrettet kommunikasjons- og forankringsarbeid både av program Golf generelt og de ulike prosjektene under program Golf spesielt.
- Involvering av FMO i forbindelse med design, testing og utprøving av løsningene med spesielt fokus på de miljøer som har vært de viktigste interessentene i forhold til de ulike deler av FIF-løsningen.
- Involvering og ansvarliggjøring av FMO og lokale sjefser i forbindelse med omstillingen og innføringen relatert til de ulike deler av FIF-løsningen.
- Kompetanseheving/informasjon om ny løsning gjennom strukturert opplæringsløsning for de som blir involvert.
- Involvering og ansvarliggjøring av alle nivåer i FMO i forbindelse med gevinstrealisering.
- Involvering av arbeidstakerorganisasjonene og Forsvarets Hovedvernombud gjennom regelmessige møter på sentralt og lokalt nivå.
- Forankring av program Golfs hovedmålsettinger i Forsvaret øverste ledelse gjennom sjefsmøte og programstyret.
- Tett koordinering av omstillingen i Forsvaret mellom program Argus og program Golf.

Aktivitetene beskrevet over har bidratt til en betydelig redusert motstand i FMO og skapt en bedre forståelse for, og positive holdninger til program Golf.

- 4) *Ifølge Riksrevisjonen vil et nytt lønns- og regnskapssystem for Forsvaret kunne være i bruk fra 2004, men uten at kravene til systemet på vesentlige områder vil være innfridd. FO har anslått at systemet først vil være fullt utbygd i 2006 noe som innebærer at en full innfrielse av økonomiregelverkets krav tidligst vil kunne skje ved utgangen av 2006, det vil si tre til fire år senere enn forutsatt da Forsvaret ble innvilget forlenget overgangsordning. Komiteen ber om statsrådets vurdering av når full implementering kan forventes.*

Formålet med det første leveranseprosjektet i program Golf (LP 1) er å levere et regnskapssystem som setter Forsvaret i stand til å avlegge regnskap i henhold til økonomireglementet (ØR).

Gjennomføringen av LP 1 har derfor hatt fokus på å erstatte de regnskapssystemene som isolert sett ikke tilfredsstilte kravene i ØR, samt system for å konsolidere Forsvarets totalregnskap til statsregnskapet i henhold til ØR. Forsvaret vil også etter LP 1 ha en rekke hjelpe- og forsystemer i sin portefølje som etter definisjonen i ØR inngår i regnskapssystemet. Det stilles i prinsippet de samme kravene til hjelpe- og forsystemene som til regnskapssystemet. Program Golf og Riksrevisjonen har i samarbeid kommet frem til en omforent tolkning og at så lenge regnskapssystemene som sådan tilfredsstiller kravene, kan det aksepteres at man har forsystemer som har varierende grad av dokumentasjon, sporbarhet og sikkerhet. Dette er for øvrig en utfordring man deler med flere statsetater. ØR er revidert med virkning fra 1. januar 2004. Revisjonen endrer ikke konklusjonen om at Forsvaret tilfredsstiller ØR.

Forsvaret avleverer regnskap til statsregnskapet i henhold til ØR fra og med budsjettåret 2004.

5) *Komiteen ber statsråden kort redegjøre for status på det første prosjektet i program Golf.*

LP 1 er det første gjennomgående omstillingsprosjektet i Forsvaret som etablerer nye, effektive og integrerte prosesser for understøttelse av Forsvarets forvaltning, gjennom utvikling og innføring av nye prosesser, organisering og teknologisk understøttelse av regnskaps- og lønnsfunksjonene i Forsvaret. Løsningen omfatter også utvikling og innføring av en prøveordning for egenregistrering av arbeidstid og tjenestereiser i utvalgte avdelinger.

Etter en vellykket utvikling ble løsningen satt i produksjon 20. oktober 2003. LP 1 er pr. 15. januar 97% ferdigstilt, iht. tidsplan, like under budsjett og med avtalt kvalitet.

Innføringen av LP 1 legger til rette for at Forsvaret oppfyller de funksjonelle krav i Statens økonomiregverk og avleverer regnskap til statsregnskapet i henhold til ØR fra og med budsjettåret 2004.

I tillegg til å oppfylle disse kravene tilfredsstiller LP 1 forsvarssjefens overordnede målformulering for program Golf, om å bidra med betydelige innsparinger og effektivisering. Innenfor definert omfang av LP 1 settes Forsvaret i stand til å redusere bemanningen med ca. 90 årsverk. Da LP 1 vil bli ferdigstilt under tildelt budsjett, vil dette trolig frigi midler til et eget utrullingsprosjekt i Golf for egenregistrering våren 2004. En ytterligere gevinst på ca. 120 årsverk vil bli tatt ut som en følge av dette. Arbeidet med utrulling av egenregistrering vil ligge utenfor omfanget av LP 1.

LP 1 bidrar også med betydelige kvalitative gevinster gjennom bedre datakvalitet og sanntids oppdatert styringsinformasjon.

Etter min vurdering er det første leveranseprosjektet i program Golf en suksess som i vesentlig grad bidrar til omstillingen i Forsvaret.

6) *Nylig ble forsvarssjefens militærfaglige utredningen lagt frem. I den sammenheng bes statsråden redegjøre for hvilken betydning program Golf vil ha for omstillingen av Forsvaret.*

Jeg anser gjennomføringen av program Golf som et vesentlig virkemiddel for omstillingen og for at målsettingene beskrevet i den militærfaglige utredningen (MFU) skal oppnås. I utredningen pekes det blant annet på behovet for å raskt sette sammen styrker for et spesifikt formål, for så forflytte disse til operasjonsområdet. For å kunne nå dette målet er det behov for en fullstendig oversikt over ressursene (personell, materiell og økonomi) som er tilgjengelig.

Gjennom FIF vil vi få en slik fullstendig oversikt.

I arbeidet med å sette samme en slik styrke vil FIF gi muligheten til å finne ut hvilke ressurser som er tilgjengelig, hvor de er og om det er samsvar mellom ønsket struktur og den struktur som er mulig å realisere med tilgjengelige ressurser. I en forflytningsfase vil FIF ha funksjonalitet for å kunne holde oversikt over og styre materiell og personell som er på vei til innsatsområdet. Når operasjonen er i gang vil FIF benyttes for å styre logistikken i operasjonsområdet.

Muligheten til å samvirke med våre alliansepartnere er også vektlagt i forsvarssjefens MFU. Skal et slikt samvirke være effektivt, forutsetter det at vi har mulighet til å kommunisere og utveksle informasjon med de vi skal samvirke med. Første steg for effektiv informasjonsutveksling, er at vi kan kommunisere innad i Forsvaret. Dagens fragmenterte systemportefølje innenfor logistikk- og støttevirksomhet gjør dette vanskelig.

Flere store NATO-land har, som Forsvaret, valgt SAP som systemplattform. At flere NATO-land har samme systemplattform, åpner for en mer effektiv utveksling av informasjon. Innføringen av FIF medfører at mange forskjellige systemer og applikasjoner erstattes av ett system. Dette muliggjør en rasjonell drift og videreutvikling av systemet. Det åpner også for en eventuell bortsetting av driften av systemet på et senere tidspunkt eller deler av Forsvarets virksomhet for øvrig. FIF vil ha den nødvendige fleksibilitet som er påkrevd for at en eventuell utskillelse av deler av Forsvarets virksomhet kan gjennomføres mest mulig effektivt.

FIF gir også et vesentlig bidrag for å oppnå en mer effektiv styring og en bedre mål- og resultatoppnåelse i Forsvaret. FIF er i denne sammenheng et verktøy for å fange og formidle informasjon. Program Golf støtter utvikling av integrerte prosesser med løsninger i SAP og legger til rette for at Forsvaret får et mer effektivt og relevant styringsgrunnlag.

Jeg vil understreke at program Golf er en meget viktig faktor for den videre omstillingen av Forsvaret. Program Golf understøtter i dag pågående omstilling og FIF vil inneha nødvendig fleksibilitet for ytterligere understøttelse av Forsvarets fremtidige virksomhet, slik det fremgår av forsvarssjefens MFU.

### 3. Konklusjon

Departementet støtter lagt på vei den kritikk Riksrevisjonen har kommet med til det arbeidet som ble gjort

i forløperne til program Golf. Riksrevisjonens grundige arbeid har pekt på områder hvor Forsvaret ikke har gjort en fullt ut tilfredsstillende jobb i forhold til planlegging og styring av felles forvaltningssystemer i organisasjonen.

Etter at daværende statsråd, Bjørn Tore Godal, gjennomførte strategiendringen som førte til dannelsen av program Golf, har departementet oppfattet situasjonen

som tilfredsstillende. Suksessen Forsvaret har hatt med gjennomføringen av det første leveranseprosjektet i Program Golf, kan tilskrives bl.a. en meget god forståelse av hva man har begitt seg inn på med programmet. I tillegg er det nå etablert et meget godt samarbeid mellom departementet, Forsvaret og våre eksterne rådgivere/bidragstakere.

