

Botkyrka kommun

Granskning av implementation av Unit4 ERP (Projekt ASTA)

Juni 2024



Kvalitetssäkrare: Rebecka Hansson
Projektledare: Martin Westholm

Innehållsförteckning

3 Sammanfattning

4 Rekommendationer

5-7 Inledning

- Bakgrund
- Syfte och revisionsfrågor
- Revisionskriterier
- Avgränsning
- Metod
- Inledande reflektion

8-17 Granskningsresultat

- Har förberedelser (behovsanalys och kravspecifikation) och upphandlingsprocess varit tillräcklig med avseende på projektets omfattning?
- Har utbildningen av medarbetare varit tillräcklig för att ge användarna förutsättningar att hantera systemet korrekt?
- Har implementationen hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för funktion och integritet i det nya systemet?
- Vilka problem med systemet eller kringliggande rutiner kvarstår vid tiden för granskningen?
- Finns tillräcklig kontroll i rutiner kring ekonomihanteringen – systemmässig/automatisk kontra manuell hantering?

18-19 Samlad bedömning

20-23 Bilagor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Botkyrka kommuns revisorer genomfört en granskning av kommunens införande av ett nytt ekonomisystem, Unit4 ERP, projekt ASTA. Syftet med granskningen var att granska och utvärdera implementationen av systemet och om den skett med tillräcklig styrning och intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att införandet **delvis** skett med tillräcklig styrning och intern kontroll.

Granskningen har utgått från fem revisionsfrågor. Nedan anges bedömning för respektive revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet “Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor”.

Revisionsfrågor	Bedömning	
Har förberedelser (behovsanalys och kravspecifikation) och upphandlingsprocess varit tillräcklig med avseende på projektets omfattning?	Uppfylld	
Har utbildningen av medarbetare varit tillräcklig för att ge användarna förutsättningar att hantera systemet korrekt?	Delvis	
Har implementationen hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för funktion och integritet i det nya systemet?	Delvis	
Vilka problem med systemet eller kringliggande rutiner kvarstår vid tiden för granskningen?	Uppfylld	
Finns tillräcklig kontroll i rutiner kring ekonomihanteringen – systemmässig/automatisk kontra manuell hantering?	Uppfylld	

Rekommendationer

Gällande Unit4 och kringliggande aktiviteter

- ❖ Inför kontinuerliga utbildningsinsatser i systemet, för tillkommande användare och även uppsamlingsheat för användare som ännu inte gått utbildning eller behöver vidareutbilda sig
- ❖ Säkerställ att man tar tillvara på möjligheterna med det nya systemet, genom förbättringsåtgärder och att skapa en högre grad av automation och effektivitet. Vi har uppfattat att ett sådant projekt har inletts, det är viktigt att lägga kraft på det för att ska effektivare processer och rutiner.
- ❖ Etablera rutiner och arbetssätt för att logga och följa upp användaraktiviteter i Unit4 ERP. Det bör exempelvis tydliggöras vad som är avvikande användaraktiviteter och hur avvikelserna ska hanteras.

För kommande projekt

- ❖ Säkerställ att verksamheten avsätter tid för att genomföra utbildning vid lansering av verksamhetskritiska system.
- ❖ Säkerställ engagemang och involvering av representanter från alla berörda delar av verksamheten i projektgruppen. För detta projekt var förvaltningarna involverade i projektet på olika sätt, men inte som en del av projektgruppen, vilken kan ha bidragit till oklar ansvarsfördelning gällande arbetet med bl a integrationer. Ett närmre samarbete mellan olika delar av organisationen skapar engagemang och bättre förutsättningar för ett lyckat projekt.
- ❖ Utbildningar bör anpassas till målgruppen och konkretiseras för att underlätta inläringen, samt med stor andel praktiska inslag och hantering av potentiella problem
- ❖ Säkerställ att viktiga moment för befintliga system kopplade till implementationen har lagts in i det aktuella systemets förvaltningsplan för det aktuella året. PM3 är ett bra stöd vid implementation av nya system.
- ❖ Gå igenom nuläge genom att kartlägga och dokumentera befintliga processer och rutiner, i syfte att skapa bättre förutsättningar för en lyckad implementation, men även för att identifiera förbättringsområden och skapa ett önskat läge. Det skapar även bättre förutsättningar för ett bra mottagande av det nya systemet.
- ❖ Säkerställ att verksamheten avsätter ändamålsenliga resurser för att bedriva lokala anpassningsprojekt, bedriva verksamhetsspecifika utbildningar och för att tillsätta superanvändare vid genomförande av implementationer av större system. Det behöver även tydligt kommuniceras och förankras att verksamheten har detta ansvaret. Det behöver även säkerställas att de medarbetare i verksamheten som deltar i projekt får möjlighet att avsätta tid för det.
- ❖ Säkerställ extra extern resurstilldelning vid stora projekt då dessa oftast inte kan drivas med enbart befintliga resurser. Säkerställ även att rätt kompetens finns för att hantera projektet och kritiska komponenter, bristen på redovisningskompetens har varit en stor utmaning i detta projekt.

1

Inledning

Inledning

Bakgrund

Botkyrka kommun har i början av 2023 implementerat ett nytt ekonomisystem, Unit4 ERP. Kommunen har efter implementationen upplevt vissa problem med systemet. Det har varit problem efter och i samband med implementeringen, bland annat kopplat till integrationen med kringliggande system. Detta har resulterat i problem med betalningar av fakturor samt även fakturering av VA- och omsorgsavgifter. Problemen har även uppmärksammats i media under året.

Brister i ekonomisystemet innebär en risk för felaktig finansiell rapportering och potentiell påverkan på kommunens ekonomiska styrning och redovisning, samt att det även påverkat medborgarna samt leverantörer i form av felaktig fakturering och försenade betalningar.

Revisorerna i Botkyrka kommun ser därför att det finns ett behov av att genomföra en granskning och utvärdering av implementationen av Unit4.

Syfte och revisionsfrågor

Syfte med granskningen är att granska och utvärdera implementationen av Unit4 ERP och om den skett med tillräcklig styrning och intern kontroll.

Följande revisionsfråga ska besvaras inom ramen av granskningen:

- Har implementationen av systemet hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för en trygg och säker ekonomihantering

Den övergripande granskningen av implementationen av Unit4 ERP skall utreda följande frågeställningar:

- Har förberedelser (behovsanalys och kravspecifikation) och upphandlingsprocess varit tillräcklig med avseende på projektets omfattning?
- Har utbildningen av medarbetare varit tillräcklig för att ge användarna förutsättningar att hantera systemet korrekt?
- Har implementationen hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för funktion och integritet i det nya systemet (övergång från tidigare system, test av Unit4, migration av data från tidigare system till Unit4, integrering med försystem)?
- Vilka problem med systemet eller kringliggande rutiner kvarstår vid tiden för granskningen?
- Finns tillräcklig kontroll i rutiner kring ekonomihanteringen – systemmässig/automatisk kontra manuell hantering?

Revisionskriterier

- Offentlighets- och sekretesslagen
- Verksamheternas interna styrande dokument relevanta för granskningen
- Regelverk/lagkrav samt interna policys

Metod och avgränsningar

Granskningen har genomförts genom intervjuer med projektledning och projektdeltagare samt ansvariga tjänstemän och systemadministratörer. Dokumentation med relevans för införandet av Unit4 har även inhämtats och granskats.

Tekniska tester av systemet har ej genomförts inom ramen för granskningen.

Inledande reflektion

Vår erfarenhet från liknande granskningar är att det är både **komplext samt resurs- och tidskrävande att genomföra stora IT-relaterade projekt**. Det är vanligt förekommande att projekt som avser att byta ut eller implementera ett nytt IT-stöd antingen tar längre tid än planerat, inte uppnår önskad kvalitet eller att projektets budget överskrids. Detta är även vanligt i organisationer som har mångårig vana att driva och arbeta i IT-relaterade projekt.

Ofta underskattas komplexiteten och omfattningen i IT-projekt inför uppstart och baserat på vad som framkommit i denna utvärdering bedöms det som sannolikt att detta till viss del även skett i Botkyrka kommun och implementationen av Unit4. I denna komplexitet ingår även att förstå hur arbetssätt och rutiner ändras för användare/medarbetare i samband med utveckling av system och att förändring är olika svårt att hantera för olika människor. De inledande faserna har även genomförts under en tidsperiod då pandemin fortfarande påverkade verksamheten, vilket till viss del påverkade kravställnings- och upphandlingsprocessen. Vi bedömer dock inte detta som en avgörande faktor. Det var även en redan ansträngd organisation med relativt stor personalomsättning som skulle ta emot ett nytt system, vilket skapade ytterligare svårigheter vad gäller tillgång till resurser och kompetens.

Möjligheten att lyckas med dessa typer av projekt är starkt beroende av en tydlig styrning och ledning, samsyn och effektivitet avseende metodik och arbetssätt. Även organisationens IT-mognad och möjlighet att förändras behöver beaktas.

De främsta förbättringsområden som identifierats i denna utvärdering berör brister i utformningen av utbildning och utbildningsmaterial för vissa områden, en viktig del i ett lyckat införande av nytt system och nya arbetssätt. Det har även avsatts bristande resurser i verksamheten för att stötta upp projektdeltagare med deras dagliga arbetsuppgifter, vilket skapat en ansträngd arbetssituation som forcerat fram prioriteringar. Ansvarsfördelningen mellan projektet och de delar av organisationen som ansvarade för viktigt förarbete i projektet har även till viss del varit en otydlig, gällande t ex integrationer med försystem och uppsättning av redovisningsfunktioner.

Den gemensamma bilden som lyfts fram under intervjuer är dock att resultatet av projektet överlag har varit lyckat, även om det funnits brister avseende vissa områden, det är viktigt att ta med sig framåt. Det ska även sägas att projektet levererades i linje med både ursprunglig budget och tidplan, något som är ovanligt i denna typ av projekt. Vi har inte identifierat några väsentliga brister gällande hur projektet bedrivits eller i införandet av systemet i organisationen.

Vad gäller de effekter av projektet som **uppmärksammas i media** (gällande kundfakturerings och utbetalningar) är vår uppfattning att dessa brister ej i första hand kan hänföras till projektet utan att de till stor del beror på brister hos externa parter och andra omständigheter. Vår uppfattning efter genomförd granskning är att det finns utvecklingsområden enligt det vi tar upp i denna rapport, men att projektet överlag bedrivits på ett ändamålsenligt sätt.

Vår förhoppning är att denna utvärdering och slutrapport kan bidra till att belysa lärdomar som Botkyrka kommun kan ta med sig inför framtida projekt samt för det kontinuerliga förbättringsarbetet.

2

Granskingsresultat

Revisionsfråga 1: Har förberedelser (behovsanalys och kravspecifikation) och upphandlingsprocess varit tillräcklig med avseende på projektets omfattning?

Iakttagelser

Det interna projektet med förarbete inför upphandling startades i januari 2021 och upphandlingen av ett nytt affärssystem påbörjades i mitten på Juni 2021. Kravarbetet inleddes under våren 2021 och var klart i augusti samma år, då man gick ut på upphandling med ett förhandlat förfarande. Upphandlingen stod mellan två leverantörer, Visma och Unit4, och efter bedömningsprocessen valdes Unit4 och avtal tecknades i slutet på februari 2022. Det externa införandeprojektet att implementera Unit4 ERP enligt kravspecifikation påbörjades i Mars 2022 och systemet lanserades vid årsskiftet 2022/2023, enligt ursprunglig tidplan.

I granskningen framgår att en extern konsult anlätades för att driva arbetet med kravställning tillsammans med medarbetare inom kommunen. Totalt togs ca 480 krav fram, innehållandes både funktionella och tekniska krav och med en uppdelning på ska- och bör-krav. För att identifiera organisationens behov och krav genomfördes i huvudsak Teams-intervjuer med representanter och yrkesgrupper i verksamheterna. Möjligheten att ha fysiska workshops begränsades av pandemin, vilket enligt ansvarig konsult haft visa effekter på möjligheten att diskutera de krav som arbetades fram. Baserat på kravställningsarbetet togs en kravspecifikation fram, vilken sedan kvalitetssäkrades i en remissrunda av de olika delprojekten innan den beslutades i styrgruppen.

Anbudsunderlaget gick ut under hösten 2021 och utvärderingen av kravspecifikationen gjordes baserat på leverantörernas egna svar samt den systempresentation som gjordes, där de viktigaste kraven bekräftades. Upphandlingsansvarig sammanställde bedömningarna av de olika leverantörerna och tog fram ett beslutsunderlag med ett förordat beslut till styrgruppen.

Det framgår även i granskningen att kommunen hade intervjuer med referenser på andra kommuner som använde något av de två systemen i upphandlingen, däremot gjordes inget pilottest för att utvärdera systemen ytterligare.

Vår övergripande uppfattning efter genomförd granskning är att kravställningsarbetet genomförts på ett ändamålsenligt sätt med bra involvering och engagemang från verksamheten. Kraven har i allt väsentligt varit tydliga och omfattat väsentliga områden baserat på Botkyrka kommuns behov.

De förbättringsområden vi uppfattat i samband med vår granskning av kravställnings- och upphandlingsarbetet var bland annat att det inte gjordes en utvärdering av systemförvaltningsperspektivet av systemen i samband med upphandlingen. En utmaning under kravställningsarbetet har även varit den relativt höga personalomsättningen inom Botkyrka kommun, vilket medfört vissa kompetensluckor gällande redovisningsperspektivet.

Det har ej heller genomförts någon kartläggning och utvärdering av befintliga processer i samband med upphandling och kravställningsarbete. Det skapar bättre möjligheter att kravställa ett nytt system samt kan underlätta införandefasen av systemimplementationen.

Vår uppfattning är dock att kravställnings- och upphandlingsarbetet genomförts på ett ändamålsenligt sätt med endast mindre förbättringsområden.

Revisionsfråga 1: Har förberedelser (behovsanalys och kravspecifikation) och upphandlingsprocess varit tillräcklig med avseende på projektets omfattning?

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan i allt väsentligt är **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- En konsult med stor tidigare erfarenhet av liknande arbete kontrakterades för att ansvara för kravställningsarbetet
- Ett stort antal intervjuer genomfördes med olika delar av verksamheten i arbetet med att identifiera behov och krav.
- Kravspecifikationen skickades på remiss för kvalitetssäkring innan den fastställdes, i syfte att säkerställa att inga väsentliga krav saknades och att kraven var tydliga.
- Upphandlingen genomfördes med ett förhandlat förfarande, vilket ökar möjligheten till dialog med leverantörerna och en kvalitativ utvärdering.
- Det förelåg vissa utmaningar med redovisningskompetens under kravställningsarbetet på grund av relativt hög personalomsättning, detta bedöms dock inte haft väsentlig påverkan på upphandlingsprocessen eller det slutliga resultatet
- Det genomfördes en strukturerad riskanalys inför uppstart av projektet i syfte att identifiera väsentliga risker och fokusområden.
- För framtida projekt bör systemförvaltningsperspektivet vägas in i kravställning och upphandling, det är en viktig del av livscykeln och det administrativa arbetet med systemet.

Revisionsfråga 2: Har utbildningen av medarbetare varit tillräcklig för att ge användarna förutsättningar att hantera systemet korrekt?

Iakttagelser

Utbildning av medarbetare i Unit4 ERP var initialt tänkt att hållas av de superusers som genomfört testningen, av resurser inom Botkyrka kommun. Detta upptäckte man dock en tid före planerad utbildning att man inte maktade med, vilket resulterade i att ett utbildningspaket beställdes från systemleverantören i syfte att utbilda slutanvändare inför driftstart. Detta som ett resultat av resursbrist i projektet och behovet att prioritera andra viktiga uppgifter.

Beställningen av utbildningspaketet kom relativt sent inför driftstart, vilket fick till följd att det paket med manualer som skulle stötta upp utbildningsinsatsen inte levererades i tid till utbildningarna. De manualer som sedan levererades var inte anpassade till Botkyrka kommuns specifika förutsättningar och har fått kompletteras internt för att bättre passa befintliga processer och rutiner.

Vi har även uppfattat att de utbildningar som hölls i för hög grad var generella och inte anpassade till rollerna/funktionerna inom Botkyrka kommun, vilket gjorde det svårare för personalen att ta till sig av utbildningen. Det var delvis ett resultat av att utbildningarna hölls av en extern part, men även ett aktivt internt beslut att det skulle genomföras på det sättet.

Det har under införandet funnits en utmaning med att alla medarbetare inte genomfört utbildning och inte har tagit del av utbildningsmaterialet i tillräcklig omfattning inför driftsättningen, vilket medförde bristande förutsättningar för att kunna hantera systemet på ett bra sätt. Det har från projektets sida erbjudits ett stort antal utbildningstillfällen och olika möjligheter att gå utbildning enligt vår granskning av tillgänglig dokumentation, men många användare har ändå avstått.

Det har inte heller genomförts uppföljning på individnivå i tillräcklig omfattning för att säkerställa att medarbetare genomför utbildning innan de får tillgång till systemet, det har inte varit en tvingande faktor och har inte heller säkerställts av chefer i linjen.

Vid driftstart fanns inte e-learning's tillgängliga i systemet som det var tänkt, de har fortfarande inte implementerats i produktionsmiljön vid tidpunkten för denna granskning. Syftet med dem är att de kan nås av användarna då de arbetar i systemet.

Det genomförs idag inte kontinuerliga utbildningsinsatser i systemet, för tillkommande användare eller för befintliga användare som behöver vidareutveckla sig.

Revisionsfråga 2: Har utbildningen av medarbetare varit tillräcklig för att ge användarna förutsättningar att hantera systemet korrekt?

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan är **delvis uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Ett utbildningspaket med manualer samt klassrumsutbildning fanns tillgängligt innan eller i nära anslutning till driftstart. Manualerna var initialt standardmanualer från Unit4 men har efterhand kompletterats för att passa Botkyrka kommun
- Det har erbjudits ett stort antal utbildningstillfällen i olika former för att underlätta för medarbetarna att medverka i dessa
- E-learning som är åtkomliga inne i systemet, och som skulle finnas tillgängliga vid driftstart, var vid tidpunkten för denna granskning ännu inte implementerade i produktionsmiljön
- Utbildningarna som hölls var generella i sin karaktär och inte anpassade till rollerna inom Botkyrka kommun
- Medarbetare inom vissa delar av organisationen har inte tagit del av utbildningar eller utbildningsmaterial i tillräcklig omfattning inför driftsättningen.
- Ingen individuell uppföljning har gjorts för att säkerställa genomförd utbildning innan driftstart
- Alla delar av verksamheten avsatte inte tillräckliga resurser för att arbeta med lokala projekt och med att tillsätta superanvändare. Det påverkade utbildningsinsatsen samt medförde även en hög arbetsbelastning för de medarbetare som arbetade med de lokala projekten utöver sina ordinarie arbetsuppgifter.
- Det saknas vidareutbildningsmöjligheter för befintlig personal och även utbildningsmöjligheter för nya användare

Revisionsfråga 3: Har implementationen hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för funktion och integritet i det nya systemet?

Iakttagelser

Vi har i vår genomgång granskat övergripande projektmetodik och projektstruktur, hur Unit4 ERP och integrationer med andra system har testats innan driftstart samt hur projektet säkerställt att all data konverterats och migrerats fullständigt och riktigt från Visma till Unit4 ERP.

Vår granskning visar att projektet baserats på en strukturerad och väl dokumenterad projektplan där väsentliga delområden finns specificerade och utgör en bra grund för projektet. Vi har även gjort en genomlysning av den projektorganisation som etablerats och bedömer att den speglar verksamheten och intressentgrupperna på ett ändamålsenligt sätt.

Projekt- och styrgruppsmöten har genomförts med fast periodicitet och beslut har tagits på olika nivåer beroende på påverkan på projektet. Mötesdiskussioner och beslut har dokumenterats i anteckningar från projektgruppsmöten samt i styrgruppsprotokoll.

Vår granskning visar att det genomförts en inledande riskanalys vid uppstart i syfte att identifiera risker med potentiell påverkan på tid, kostnad eller kvalitet för genomförandet. Riskanalysen finns dokumenterad där vidtagna åtgärder och ansvarsområden framgår. Denna riskanalys har man dock inte återkommit till under projektet för att löpande utvärdera riskerna i projektet.

Testningen av systemet och dess integrationer har baserats på en initial testplan med syftet att beskriva upplägget och förutsättningarna för testarbetet. Utöver det har en teststrategi utarbetats, med liknande innehåll som testplanen. Testfall har erhållits från systemleverantören Unit4 och dessa har bearbetats för att anpassas till Botkyrka kommuns specifika förutsättningar.

Vi har i vår genomgång verifierat testarbetet genom granskning av den testdokumentation som tagits fram i samband med utförandet. Testningen av ekonomifunktionerna i systemet har i huvudsak varit tillfredsställande, dock upplevs brister gällande test av framförallt anläggningsmodulen samt vad gäller integrationer med försystem.

Vad gäller de integrationer som skulle förberedas och utföras innan driftstart så har de i flera fall ej hanterats enligt det ansvar som fördelats på respektive systemförvaltare. Många integrationer var ej färdigställda i tid för driftstart, vilket ledde till alternativa lösningar samt viss manuell hantering av överföringar.

Migrering av data från Visma till Unit4 gjordes inför driftstart med hjälp av instruktioner från Unit4, genom två testmigreringar och en skarp migrering av data. Migreringen av data verifierades av projektteamet samt systemleverantörerna och visade endast på mindre avvikelser, vilka kunde åtgärdas utan påverkan på dataintegriteten.

Även utbildningen av användarna inför driftstart har stor påverkan på hanteringen av systemet och därmed även integriteten i informationen i systemet. Vi har berört detta i tidigare avsnitt och identifierat vissa brister gällande genomförandet av utbildningen, vilket får påverkan på såväl användarnas upplevelse av systemet som riktigheten i utfallet från systemet.

Projektet har påverkats negativt av resursbrist, då de tilltänkta nyrekryteringarna som skulle stötta projektmedlemmarna med de dagliga arbetsuppgifterna inte gjordes, endast en person anställdes. Detta har skapat en hög arbetsbelastning för de centrala projektmedlemmarna och påverkat delar av införandet negativt.

Revisionsfråga 3: Har implementationen hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för funktion och integritet i det nya systemet?

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan är **delvis uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Projektmodellen har varit väl strukturerad och det har funnits en bra styrningsmodell genom projektet
- Projektorganisationen har speglat verksamheten på ett ändamålsenligt sätt och involverat externa referensgrupper
- En inledande riskanalys har utförts, den har dock inte uppdaterats kontinuerligt under projektets gång
- Utbildningen, vilket vi skrivit om tidigare, var i vissa avseenden bristfällig och det säkerställdes inte att användarna genomgick utbildning innan behörighet tilldelades. Användarnas hantering av systemet är en viktig faktor för integriteten i informationen i systemet.
- Testningen av systemfunktionalitet och hur det anpassats till Botkyrka kommun har i huvudsak varit tillfredsställande, dock upplevs brister gällande test av framförallt anläggningsmodulen samt vissa av de integrationer som finns med förssystem.
- Ett flertal integrationer med förssystem var ej färdigställda enligt plan vid tiden för driftstart
- Migreringen av data har hanterats på ett strukturerat sätt med ändamålsenlig verifiering av utfallet
- Alla delar av verksamheten avsatte inte tillräckliga resurser för att arbeta med lokala projekt och med att tillsätta superanvändare. Det påverkade utbildningsinsatsen samt medförde även en hög arbetsbelastning för de medarbetare som arbetade med de lokala projekten utöver sina ordinarie arbetsuppgifter.
- Inga process- eller rutingenomgångar gjordes under projektet för att fastställa nuläge och önskat läge. Detta hade underlättat kravställningsarbetet samt även införandet av systemet i befintlig verksamhet.
- Resursbrist har varit en genomgående faktor genom projektet, vilket påverkat implementationen av systemet negativt samt även inneburit en hög arbetsbelastning för flertalet projektdeltagare

Revisionsfråga 4: Vilka problem med systemet eller kringliggande rutiner kvarstår vid tiden för granskningen?

Iakttagelser

Vid tiden för driftstart fanns ett antal utestående punkter som ej hade hunnits med enligt den ursprungliga planen. Det gällde dels implementationen av anläggningsregistret i Unit4 ERP, som inte var förberett för driftsättning i samband med lanseringen av systemet. Det gällde även ett flertal av integrationerna med försystemen på förvaltningarna, som ej hade färdigställts i tid och därmed ej hunnit testas. Det resulterade i alternativa lösningar och manuell hantering av överföringen mellan systemen och den externa faktureringen kom igång först i februari, en månad efter driftstart.

Utöver ovanstående var ej heller internfaktureringen igång som planerat och det fanns inte någon färdig momsrapport. Trots ovanstående punkter togs beslut om att driftstart skulle ske som planerat, baserat på inrådan från Unit4 samt egen bedömning av de kvarvarande punkterna.

Under 2023 jobbade man tillsammans alla förvaltningar och utsåg grupper som skulle hantera det som var utestående. Vid halvåret 2023 var man fortfarande inte framme (främst anläggning och momsredovisning kvarstod), men man lyckades göra en delårsrapport i augusti och hade avstämningar med revisorerna för att säkerställa riktigheten.

Vid tiden för vår granskning, i juni 2024, kvarstår endast ett fåtal mindre punkter av det ursprungliga projektet, som vi inte bedömer som väsentliga. Vår uppfattning är dock att det vid tiden för driftstart fanns vissa större utmaningar, vilka dock hanterades på ett bra sätt för att säkerställa korrekt hantering internt och mot medborgarna.

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan i allt väsentligt är **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Endast ett fåtal mindre punkter kvarstår vid tiden för vår granskning
- Vid tiden för driftstart var ett antal områden av mer väsentlig karaktär utestående, vilket man dock hanterade på ett tillfredsställande sätt med alternativa lösningar. Det innebar dock en ökad ansträngning för projektmedlemmarna samt de som arbetade i systemet under en tid efter driftstart.

Revisionsfråga 5: Finns tillräcklig kontroll i rutiner kring ekonomihanteringen – systemmässig/automatisk kontra manuell hantering?

Iakttagelser

För att skapa en trygg och säker ekonomihantering är det viktigt att rutinerna i ekonomiprocessen har god intern kontroll. Vi har som en del av vår granskning gått igenom och verifierat de kontrollmoment som utförs i den löpande ekonomihanteringen i syfte att säkerställa fullständig och riktig bokföring.

Unit4 ERP har en strikt behörighetsstruktur med ett stort antal roller som tilldelas användare baserat på ansvar i verksamheten. Detta är grunden till en säker ekonomihantering, att rätt personer har tillgång till rätt information och funktioner i systemet. Vår granskning visar att behörighetsstrukturen i Unit4 ERP är ändamålsenlig och följer de ansvarsområden som finns i verksamheten.

Regelverket runt redovisningen och systemet hanteras centralt, även kund- och leverantörsregister samt anläggningsregister ligger centralt. Detta skapar bättre förutsättningar för att styra systemet och minska risken för fel

Gällande ekonomirutiner och kontroller i processer så finns en central ekonomihandbok framtagen som alla ska följa. Det finns även rutinbeskrivningar ute på förvaltningarna.

Unit4 ERP har en i stora delar digitaliserad process för ekonomistyrningen samt ett flertal förebyggande automatiska systemkontroller som ska säkerställa indata och dataflödet i systemet, vilket minskar risken för fel i hanteringen så länge grunduppgifterna i systemet är riktiga. Utöver de automatiska kontrollerna utförs även uppföljande kontroller och avstämningar av redovisningspersonal i syfte att upptäcka felaktigheter.

Det kvarstår dock ett antal områden där hanteringen fortfarande är manuell, det gäller bland annat hanteringen av anläggningsredovisningen samt stängning av bokföringsperioder. Dessa områden var i högre grad automatiserade i tidigare systemlösning. Även integrationer hanteras till viss del manuellt, genom manuell inläsning av filer i Unit4 ERP.

implementationen av systemet har tagit mycket kraft från organisationen och man har behövt fokusera på det. Det är först nu man har möjlighet att börja titta på förenkling och automatisering i systemet och kringliggande rutiner. Det har startat ett projekt för att gå igenom rutiner, med fokus på att utreda hur man kan använda systemet på bästa sätt. Just nu är det fokus på inköps- och försäljningsprocess, det finns planer på att inkludera bokslutsprocessen också.

Revisionsfråga 5: Finns tillräcklig kontroll i rutiner kring ekonomihanteringen – systemmässig/automatisk kontra manuell hantering?

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan i allt väsentligt är **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Väsentliga kontrollmoment finns implementerade i ekonomiprocessen och ekonomihandbok finns framtagna i syfte att tydliggöra arbetsmoment och väsentliga kontroller.
- Behörighetsstrukturen i Unit4 ERP är genomarbetad och följer de ansvar som finns i verksamheten
- Flödet är till stor del digitaliserat och automatiskt i Unit4, det kvarstår dock moment med inslag av manuell hantering. Dessa bör adresseras, men bedöms ej väsentligt påverka graden av kontroll.
- Ett projekt har inletts i syfte att ytterligare automatisera och nyttja möjligheterna i det nya systemet på ett bättre sätt

3

Samlad bedömning

Samlad bedömning

Granskningen syfte var att granska och utvärdera implementationen av Unit4 ERP och om den skett med tillräcklig styrning och intern kontroll. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att införandet **delvis** skett med tillräcklig styrning och intern kontroll.

Revisionsfrågor	Bedömning	
1. Har förberedelser (behovsanalys och kravspecifikation) och upphandlingsprocess varit tillräcklig med avseende på projektets omfattning?	Uppfyllt - En konsult med stor tidigare erfarenhet av liknande arbete kontrakterades för att ansvara för kravställningsarbetet och ett stort antal intervjuer genomfördes med olika delar av verksamheten. Upphandlingen genomfördes med ett förhandlat förfarande, vilket ökar möjligheten till dialog med leverantörerna och en kvalitativ utvärdering av alternativen.	
2. Har utbildningen av medarbetare varit tillräcklig för att ge användarna förutsättningar att hantera systemet korrekt?	Delvis - Det har erbjudits ett stort antal utbildningstillfällen i olika former för att underlätta för medarbetarna att medverka, medarbetare inom vissa delar av organisationen har dock inte tagit del av utbildningar eller utbildningsmaterial i tillräcklig omfattning. Utbildningarna som hölls var även generella i sin karaktär och inte anpassade till rollerna inom Botkyrka kommun	
3. Har implementationen hanterats på ett sätt som skapar bra förutsättningar för funktion och integritet i det nya systemet?	Delvis - Projektmodellen har varit väl strukturerad och det har funnits en bra styrningsmodell genom projektet. Ett flertal integrationer med försystem samt ett antal andra delområden var dock ej färdigställda enligt plan vid tiden för driftstart. Inga process- eller rutingenomgångar gjordes under projektet för att fastställa nuläge och önskat läge och den inledande riskanalys som utfördes följdes inte upp under projektets gång.	
4. Vilka problem med systemet eller kringliggande rutiner kvarstår vid tiden för granskningen	Uppfyllt - Vid tiden för driftstart var ett antal områden av mer väsentlig karaktär utestående, vilket man dock hanterade på ett tillfredsställande sätt med alternativa lösningar. Endast ett fåtal mindre punkter kvarstår vid tiden för vår granskning	
5. Finns tillräcklig kontroll i rutiner kring ekonomihanteringen – systemmässig/automatisk kontra manuell hantering (inmatning eller kontroll)?	Uppfyllt - Väsentliga kontrollmoment finns implementerade i ekonomiprocessen och ekonomihandbok finns framtagen i syfte att tydliggöra arbetsmoment och väsentliga kontroller. Flödet är till stor del digitaliserat och automatiskt i Unit4, det kvarstår dock moment med inslag av manuell hantering. Dessa bör adresseras, men bedöms ej väsentligt påverka graden av kontroll.	

4

Bilagor

Dokumentlista

I vårt arbete har vi tagit del av en stor mängd dokumentation kopplat till projektet i syfte att sätt oss in i projektets förutsättningar samt bedöma ändamålsenligheten i den projektdokumentation som projektet arbetat efter. Vi har även granskat dokumentation samt det som tagits fram under projektets gång. De kategorier av dokumentation vi tagit del av är enligt nedan.

- Upphandlingsstrategi
- Krav och behovsanalys / projektförberedande dokumentation
- Risk- och konsekvensanalyser
- Grundläggande projektdokumentation
- Avtalsdokumentation systemleverantör
- Mötesprotokoll och beslutsunderlag styrgrupp
- Testdokumentation systemtester
- Dokumentation för migrering av data
- Driftsättningsplan
- Utbildningsplan och utbildningsmaterial
- Processdokumentation och rutinbeskrivningar ekonomihantering
- Status- och slutrapporter
- Restlista projektet

Intervjupersoner

De roller som intervjuats inom ramen för granskningen är följande:

- Projektledare inom Botkyrka kommun (ej för aktuellt projekt då denne ej var tillgänglig)
- Upphandlare
- Systemförvaltare
- Förvaltningsledare ekonomiobjektet
- Delprojektledare
- Testledare
- Deltagare projektforum
- Representanter från verksamheten
- Ekonomidirektör
- Ekonomichef TFF
- Chef ekonomistyrning
- Extern konsult (kravhantering)
- Redovisningschef
- Redovisningspersonal

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka Kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2024-04-02. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

2024-06-14

Rebecka Hansson

Martin Westholm

Uppdragsledare

Projektledare