

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

K O M M R E V

REVISIONSRAPPORT



Granskning av lönesystemet

-ur ett nyttoperspektiv

Gotlands kommun

December 2003

Göran Persson Lingman

Daniel Nironen

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	6
1.2.1 Påverkansfaktorer	6
1.3 Metod och avgränsning	7
2. Granskningsresultat	8
2.1 Bakgrund kring systeminvesteringen	8
2.2 Fakta kring det nya systemet	8
2.3 Är roller och ansvar för systemet tydliggjorda?	9
2.4 Har det funnits en tydlig målsättning med investeringen?	9
2.5 Har avtalet med leverantören utformats på ett tillfredsställande sätt?	11
2.6 Har systemimplementeringen skett på ett tillfredsställande sätt?	11
2.7 Har systemet medfört förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer?	14
2.8 Har systemet inneburit bättre förutsättningar för verksamheterna?	15
2.9 Är utdatat fullständigt, riktigt och aktuellt och används det på ett ändamålsenligt sätt för att stödja verksamheten?	16
2.10 Är driftsäkerheten och felfrekvensen rimlig och finns tillfredsställande rutiner för felhantering?	17
2.11 Har användarna erforderlig kompetens och möjlighet till stöd för ett effektivt nyttjande av systemet?	18
2.12 Finns en tillfredsställande kostnads- och verksamhetsuppföljning?	20

Sammanfattning

Gotlands kommun använde sedan 1970-talet lönesystemet KPAI från TietoEnator (dåvarande Kommundata). Ansvariga inom Gotlands kommun bedömde att funktionaliteten inom löne- delen var bra, men att det fanns behov av att byta system för att tillmötesgå de krav som verksamheterna ställde. Kommunen tog år 2000 beslut om att påbörja arbetet med att upp- handla och införa ett nytt och mer modernt PA- och lönesystem.

Det system som valdes var personal-och lönesystemet IFS. Ett projektarbete påbörjades där- efter med att införa systemet och idag är vissa av systemets delar helt eller delvis införda.

Ett inköp och implementering av ett personal- och lönesystem innebär kostnader av betydan- de ekonomiska belopp. Samtidigt finns också risker att nyttan är allt för låg i förhållande till de kostnader som är relaterade till investeringen. (Kostnader i förhållande till nyttoeffekter påverkas av en mängd olika faktorer, t ex brister i rutiner, otydligt ansvar och kompetens)

Revisorerna i Gotlands kommun har mot denna bakgrund valt att genomföra en granskning som syftat till att granska införandet av personal- och lönesystemet utifrån några områden som påverkar kostnader och nytta med investeringen. Revisorerna inom Gotlands kommun har givit Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers i uppdrag att genomföra gransk- ningen.

Sammanfattande bedömning och kommentarer

Vi bedömer att investeringen har skett på erforderliga grunder men att det finns brister i det underlag som beslutet grundar sig på. Investeringsutgifter finns med på ett tillfredställande sätt (mjukvara, hårdvara, licenser, utbildning, konsultstöd). Kommunen borde dock utifrån de målsättningar som fanns med systemet ytterligare ha värderat både de för- och nackdelar som systemet kan medföra i kommunens olika verksamheter.

Exempel på frågor som vi anser borde ha utretts ytterligare och dokumenterats är realismen i målet att ge ett IT-stöd som minskar de administrativa arbetet för chefer, arbetsledare och handläggare samt att handläggningstider kan kortas. Kommer detta att medföra en ökad ef- fektivitet och/eller minskad personal? Vilka förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och pro- cesser kommer införandet att kräva centralt och ute i verksamheterna?

Vi bedömer att Strategiska SamordningsGruppen (SSG)/Kommunledningsgruppen borde haft en mer aktiv roll under införandet av systemet. Vår bild är att SSG inte hittills tagit tillräck- ligt ansvar i införandet av systemet t ex att medverka aktivare avseende tydliggörande av vik- tiga krav gällande förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer.

Utifrån de IFS-moduler som införts idag kan ansvariga förnärvarande inte ge några exempel på större positiva nyttoeffekter. Här är viktigt att poängtera att det finns många moduler som inköpts men som ännu ej införts.

Vi bedömer att systemet har stor potential att ge goda effekter på effektivitet, kvalitet och säkerhet inom organisationen. Det är dock viktigt att kommunledningen tar ett ökat ansvar för att systemet och dess olika moduler implementeras och används i verksamheterna på avsett vis inom organisationen. En mycket viktig del i detta är att aktiviteter vidtas för att påskynda införandet av självservice i betydligt större utsträckning då hela löneprocessen bygger på inrapportering vid källan. Det är även viktigt att organisationen snabbt kommer tillrätta med relaterade problem t ex tillämpning av avtal.

Vi bedömer att kommunen bör kartlägga lönehanteringsprocessen och ta fram rutinbeskrivningar för de manuella kontroller som ska göras i lönehanteringen. I anslutning till detta bör ansvariga se över vilken ytterligare typ av utdata (statistik, listor och rapporter) respektive användarkategori är i behov av. Utifrån en analys av kartläggningen bör kommunen göra en bedömning av vilka ytterligare manuella och automatiska kontroller som bör finnas.

Ansvariga i kommunen upplever att antalet fel och felfrekvensen som kan relateras till teknik och system idag är acceptabla. Det finns dock brister i användarkompetens vilket genererar fel. Många användare som har besvarat frågeformuläret upplever att det är mycket fel i systemet. Det som de kommenterar som fel är dock främst felaktigheter i informationen och avbrott/väntetider i systemet. De har inte kommenterat att det skulle vara systemfel i någon större utsträckning men de upplever att systemet ändå har en del system- eller teknikrelaterade fel. Många användare som besvarat frågeformuläret upplever att de förlorar tid i för hög utsträckning på avbrott, väntetider och fel i systemet.

Eftersom vi under denna granskningen funnit problem som det är viktigt att komma tillrätta med snabbt, bedömer vi att det är viktigt med en förnyad måldiskussion mellan kommunledning, projektledning och eventuellt andra aktörer . Punkter som är viktiga att ha tydlig sam-syn kring är följande:

- Var står vi idag i jämförelse mot de diskussioner som fördes innan införandet.
- Vad fungerar bra, mindre bra eller dåligt.
- Vad är viktigt att göra för att komma till rätta med problem som finns och för att öka nytan med införandet.
- Vilka frågor är viktiga för kommunledningen att engagera sig i och aktivt driva i projektet.

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

K O M M R E V

- Vad bör drivas som parallela projekt.
- Vilka resurser krävs

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ett nytt PA-system har tagits i drift inom hela kommunen. Inköpet har skett till betydande ekonomiska belopp.

Generellt kan sägas att avsikten med investeringar inom IT-området är att effektivisera arbetssätt, processer och/eller förbättra kvalitén på utförda tjänster. För en kommun kan effektiviseringen t ex leda till att resurser frigörs och kan användas i andra delar av verksamheten. En IT-investering kan givetvis också ge andra nyttoeffekter. Sammanfattande kan sägas att nyttan med inköp av ett IT-systemet ska vara högre än kostnaden.

Införande av nya system kan innebära risker att en organisation påverkas på ett negativt sätt (t ex felaktigheter med konsekvenser både för organisationen och för enskilda personer, ökade kostnader, försämrade rutiner).

Mot denna bakgrund har revisorerna i Gotlands kommun beslutat att granska PA-systemet utifrån ett nyttoperspektiv

1.2 Syfte

Bedöma om

- investeringen skett på erforderliga grunder, dvs har det funnits en tydlig målsättning med investeringen
- påverkansfaktorer (se nedan) beaktats på ett tillfredställande sätt
- systemen har påverkat ekonomi, kvalitet och prestation, dvs vilken nytta har man fått ut av investeringarna.

1.2.1 Påverkansfaktorer

Med påverkansfaktorer menar vi ansvar, olika aktiviteter, processer och dylikt som kan påverka kostnaden och nyttan med IT organisationen. Exempel på några påverkansfaktorer är:

- infrastruktur (hårdvara, operativsystem, kommunikation etc. Finns erforderlig infrastruktur)
- användarens kompetens för säkert och effektivt nyttjande (utbildning, support, dokumentation)

- motivation och acceptans inom organisationen
- tydlighet i ansvar internt och externt
- bra rutiner som är kända och tillämpas samt uppföljning
- ledningens engagemang
- IT-säkerhet

Att inte beakta påverkansfaktorer på ett erforderligt sätt innebär att nyttan bli mindre och/eller kostnaden blir högre. Detta åskådliggörs i nedanstående figur.



1.3 Metod och avgränsning

För genomförande har vi tagit del av relevanta dokument samt intervjuat personer i olika funktioner inom kommunen. Vi har fångat uppgifter från användare. Totalt 211 användare besvarade vårt webbaserade formulär. Användare indelades i grupper utifrån vilka aktiviteter som de utför i systemet. t ex ”användare som registrerar själv”, personalredogörare, löneassistent. Våra iakttagelser och kommentarer har under vårt granskningsprojekt diskuterats med ansvariga.

Granskningen har avgränsats till de kontrollpunkter som redovisas under avsnitt 2.

2. Granskningsresultat

2.1 Bakgrund kring systeminvesteringen

Gotlands kommun har sedan 70-talet använt lönesystemet KPAI från TietoEnator (dåvarande Kommundata). Systemet kördes i entreprenaddrift i stordatormiljö hos TietoEnator. Sedan 1990 skedde inrapporteringen till KPAI via försystemet LPS, Lokalt Personalsystem, i AS/400-miljö. Tidigare lönesystem (KPAI) byggde på en teknik och ett systemtänkande (stordatamiljö, textbaserat m m) som i vissa fall var föråldrat. Funktionaliteten inom lönedelen var bra, men det bedömdes att det fanns behov av att byta system för att tillmötesgå de krav som verksamheterna ställde. Kommunen tog år 2000 beslut om att påbörja arbetet med att upphandla och införa ett nytt och mer modernt PA- och lönesystem. Avtalet med TietoEnator löpte fram till 2002-12-31.

2.2 Fakta kring det nya systemet

Avtalet med IFS Sverige AB omfattar följande moduler:

Införda moduler		Moduler som ej ännu införts	
IFS/Lön	2002-12	IFS/Reseräkning	Test pågår driftstart 2004
IFS/Tidsrapportering	2002-12	IFS/Rekrytering	Förstudie påbörjad
IFS/Sjukbevakning	2002-12	IFS/Dokumenthantering	Förstudie påbörjad
IFS/LAS	2002-12	IFS/Personalnyckeltal	Driftstart december 2003
IFS/Förhandling	Våren 2003	IFS/projekt rapportering.	Pilotinstallation 2003
IFS/Förtroendevalda	2002-12	IFS/Samlingsrapportering	Ej påbörjad
IFS/Personliga portaler *)	2002-12	IFS/Kompetens	Ej påbörjad
MedVind Arbetstid **)	2002-12	IFS/Personalutveckling	Ej påbörjad

*) Används idag av ca 450 användare.

**) medvindsmodulen levereras av Medvind AB som är en underleverantör till IFS.

Systemet har idag totalt över 1500 användare fördelat på följande användar- / yrkeskategorier:

Löneassistenter - 85 st
 HR-konsulter - 25 st
 Chefer/arbetsledare - 450 st
 Medarbetare - 500 st
 MedVindArbetstid - 250 st (planerare)
 MedVindArbetstid webb - 245 st (medarbetare)

Systemet är integrerat med ekonomisystemet genom månatlig filöverföring från PA- och lönesystemet.

2.3 Är roller och ansvar för systemet tydliggjorda?

Ledningskontoret är systemägare, dvs beslutar om systemets vara eller icke vara och om förändring eller utveckling av systemet. Konsult- och Servicekontoret förvaltar, administrerar och genomför förändringar och utvecklingar i systemet. IT-centrum inom Konsult- och Servicekontoret ansvarar för den tekniska driften av systemet. Detta innebär bl a att Ledningskontoret är ”beställare” och Konsult- och Servicekontoret är ”utförare”.

Konsult- och Servicekontoret har under införandet tagit på sig ansvaret för kontakterna gentemot leverantören. Roller och ansvar är inte dokumenterade. Konsult- och Servicekontoret upplever att fördelningen av roller och ansvar kring det nya PA- och lönesystemet i praktiken inte varit tillräckligt tydliggjort då projektet påbörjades. Under projektets gång har det dock skett förbättringar.

Det har tagits fram ett dokument av styrgruppen där ansvarsfördelningen mellan Konsult- och Servicekontoret och Ledningskontoret ytterligare klargörs.

Kommentarer och rekommendationer

- Vi bedömer att det inte har funnits en tillräckligt tydlig systemförvaltarorganisation under införandet av systemet.
- Det är positivt att aktiviteter vidtagits för att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen avseende roller och ansvar kring systemet. Det är här mycket viktigt att det tydligt framgår vad de olika rollerna innebär och vilka spelregler som ska gälla. Aktiviteter för att göra systemförvaltarorganisationen känd inom hela kommunen bör vidtagas.

2.4 Har det funnits en tydlig målsättning med investeringen?

(Har investeringen skett på erforderliga grunder och har det gjorts kostnads- och nyttovärderingar).

Tidigare lönesystem (KPAI) byggde på en teknik och ett systemtänkande (stordatamiljö, textbaserat m m) som enligt ansvariga inom kommunen till delar bedömdes vara föråldrat. Funktionaliteten inom den löneprocess som man använde sig av då var bra. Dock fanns det inte någon möjlighet att i befintligt system tillmötesgå de krav som verksamheterna ställde.

Målsättningarna med det nya systemet var att:

- ge stöd som minskar det administrativa arbetet för chefer, arbetsledare och handläggare samt att handläggningstider kan kortas
- ge anställda möjligheter att själva lämna uppgifter direkt till personalsystemet och ta del av uppgifter från detta
- ge förvaltningsledning och verksamhetsansvariga på olika nivåer ett enkelt och flexibelt system så att de själva kan hämta erforderlig information
- möjliggöra att personal- och löneadministrationen kan använda ett modernt IT-stöd som är säkert, kostnadseffektivt, användarvänlig och flexibelt
- reducera pappersmängden i administrationen

Kommunen har genomfört en förstudie och det finns en projektplan som omfattar hela projektet från förstudie till driftsättning och utvärdering.

Det finns dokumenterade kostnadskalkyler avseende kostnader mot leverantörer och driften av systemet. Dokumentation avseende kostnader för interna resurser saknas. Dokumenterade nyttovärderingar saknas.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att investeringen har skett på erforderliga grunder men att det finns brister i det underlag som beslutet grundar sig på. Investeringsutgifter finns med på ett tillfredställande sätt. (mjukvara, hårdvara, licenser, utbildning, konsultstöd). Kommunen borde dock utifrån de målsättningar som fanns med systemet ytterligare ha värderat både de för- och nackdelar som systemet kan medföra i kommunens olika verksamheter.

Exempel på frågor som vi anser borde ha utretts ytterligare och dokumenterats är realismen i målet att ge ett IT-stöd som minskar de administrativa arbetet för chefer, arbetsledare och handläggare samt att handläggningstider kan kortas. Kommer detta att medföra en ökad effektivitet och/eller minskad personal? Vilka förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer kommer införandet att kräva centralt och ute i verksamheterna?

En annan viktig aspekt som vi bedömer borde ha belysts ytterligare i måldiskussionen är kravet på en tillräcklig teknisk infrastruktur (kommunikation och datorer) inom kommunen idag och i framtiden.

2.5 Har avtalet med leverantören utformats på ett tillfredställande sätt?

Kommunen tecknade i januari år 2002 avtal med IFS Sverige AB. Avtalet bygger på leverantörens avtalsförslag. Parterna förde en två-dagars diskussion kring villkoren i avtalet innan undertecknandet. Kommunen förhandlade bl a fram en kommunlicens vilket innebär att licenskostnaden inte påverkas om systemet får fler användare.

Kommunen bedömer att avtalet har varit ett bra stöd vid oförutsedda händelser eller tvister mellan parterna i avtalet. Diskussioner har förts med leverantören kring vem som ska stå för kostnaden vid t ex fel.

Viktiga frågor som t ex tidpunkter för leverans, vitesbelopp, åtgärdstider och utbildning finns reglerat i avtalet.

Avtalet reglerar en upphandling av ett system och inte en funktion. Detta innebär t ex att viktiga förändringsaktiviteter inte är leverantörens ansvar. Ansvarigas bedömning är att avtalet speglar den bild man haft av upphandlingen.

Kommentarer

Vi kan konstatera att de ansvarigas bedömning är att avtalet med leverantören är tillfredställande. De upplever att avtalet inte inneburit något hinder avseende införandet av systemet.

2.6 Har systemimplementeringen skett på ett tillfredsställande sätt?

Kommunen har två styrande dokument för hur projektet kring det nya PA- och lönesystemet ska bedrivas. Dels en tidigare projektplan, som sträcker sig från förstudien och framtagandet av kravspecifikation till driftsättning och utvärdering, och dels ett projektdirektiv som ersätter delar i den tidigare projektplanen (implementering och driftsättningen av systemet). Projektdirektivet är indelat i två faser enligt nedan:

Fas 1

IFS/Tidrapportering
Sjukbevakning
Lön
Anställningstid
Förtroendevalda
Löneförhandling
Reseräkning

Fas 2

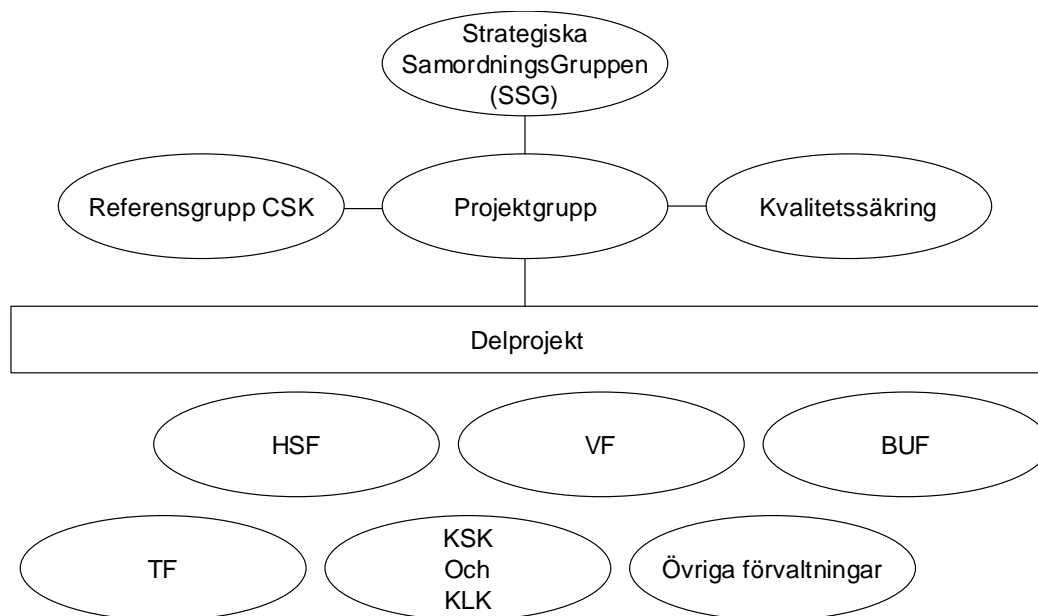
Projektrapportering
Samlingsrapportering
Personalutveckling
Kompetens
Rekrytering
Dokumenthantering

Det är i projektdirektivet tydligt vem som ska göra vad, när och hur i fas 1.

Fas 2 kommer enligt uppgift att dokumenteras på liknande sätt..

Det framgår ej i projektdirektivet i vilken omfattning IFS-modulerna ska införas, t ex vilka verksamheter som omfattas av de olika modulerna.

Det har funnits en projektorganisation under hela processen och den har haft en bred sammansättning av representanter från ledningen, olika verksamheter, nyckelpersoner och personer med viktiga sakkunskaper.



En kritisk punkt i systeminförandet är att systemet har krävt förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer. Strategiska SamordningsGruppen (SSG som nu ersatts av kommunledningsgruppen) har haft ansvaret för att ”ge riktlinjer för hur personalarbetet ska organiseras i framtiden”. SSG och kommunledningsgruppen har enligt projektansvariga inte i tillräcklig utsträckning skapat de förutsättningar som har krävts i form av förändrade arbetsuppgifter, rutiner och processer i kommunens verksamheter.

I och med införandet av systemet har olika typer av felaktigheter i löne- och personaladministrationen uppmärksammats. T ex har vissa verksamheter tillämpat avtal felaktigt. Detta har uppmärksammats under införandet genom att det i systemet finns bakomliggande regelverk som styr/kontrollerar att den registrerade informationen följer gällande avtal.

Projektplanen har hållit tidsmässigt. Projektledaren bedömer dock att för lite resurser har tilldelats projektet. Samma personal som arbetade i det gamla lönesystemet (under hela 2002) arbetade också med att lägga in all grunddata, genomföra utbildningar och driftsätta det nya systemet. Det har lett till mycket övertidsarbete vilket även inneburit ökade kostnader. Den huvudserver som köptes in till PA- och lönesystemet visade sig ha ett tillverkningsfel. Detta gjorde att servern lade av vid ett flertal tillfällen under implementeringen. I slutet av oktober 2002 kraschade åtta hårddiskar. Detta ledde fram till att hela servern fick bytas. Dessutom förstörde en extern tekniker alla diskar med all grunddata som lagts in. Detta ledde fram till merkostnader. Projektplanen har ej hållit resursmässigt, dvs pengar och nedlagd tid inom kommunen.

Projektledningen har under projektets gång tagit del av synpunkter, förbättringsförslag och anpassningsbehov från användare och ansvariga. Detta har lett till vissa förändringar.

Avrapportering har skett löpande till styrgruppen. Berörda parter inom kommunen har löpande hållits informerade om projektet genom olika informationsinsatser.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att det finns brister i projektstyrningen avseende i vilken omfattning som IFS-modulerna ska införas, t ex omfattar alla moduler alla verksamheter eller kommer modulerna att införas stegvis i olika verksamheter. Det framgår heller inte vilka avvikelser som finns gentemot projektdirektivet och hur dessa ska hanteras.

Vi bedömer att Strategiska Samordningsgruppen (SSG)/Kommunledningsgruppen borde haft en mer aktiv roll under införandet av systemet. Vår bild är att SSG inte hittills tagit tillräckligt ansvar i införandet av systemet t ex att medverka aktivare avseende tydliggörande av viktiga krav gällande förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer.

Inför arbetet med Fas 2 är det viktigt att projektplanen tydligt beskriver när, hur och i vilken omfattning systemet/modulerna ska införas/ användas i verksamheterna samt vilka som ansvarar för detta. Vi vill här betona vikten av att kommunledningen står bakom projektplanen.

Vår bild är att systemet idag inte används på avsett vis i flera av kommunens verksamheter. Det finns idag en ”valfrihet” som kraftigt bör begränsas. Exempel på direkta felaktigheter i hur systemet används är: avtal som inte följs, egna ”påhittade” flexavtal, personer som aldrig planerar lunch, arbetslag som arbetar en timme för lite per vecka etc.

Det är mycket viktigt att de relaterade problem som uppkommer under huvudprojektet (t ex frågor kring tillämpningen av avtal) åtgärdas skyndsamt då detta kan påverka införandet och

användandet negativ riktning. Förslagsvis bör detta drivas som parallella projekt fristående från huvudprojektet.

Eftersom vi under denna granskningen funnit problem som det är viktigt att komma tillrätta med snabbt bedömer vi att det är viktigt med en förnyad måldiskussion mellan kommunledning, projektledning och eventuellt andra aktörer. Punkter som är viktiga att ha tydlig sam-syn kring är följande:

- Var står vi idag i jämförelse mot de diskussioner som fördes innan införandet.
- Vad fungerar bra, mindre bra eller dåligt.
- Vad är viktigt att göra för att komma till rätta med problem som finns och för att öka nytan med införandet.
- Vilka frågor är viktiga för kommunledningen att engagera sig i och aktivt driva i projektet.
- Vad bör drivas som parallella projekt.
- Vilka resurser krävs

2.7 Har systemet medfört förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer?

Det nya PA- och lönesystemet har och kommer att innebära förändringar i de personaladministrativa processerna. Kommunen har tagit fram ett dokument som beskriver detta (PM Beskrivning av förändrade och nya roller inom personalområdet). En stor del av de förändringar som beskrivs i dokumentet har ännu inte genomförts. Detta beror i stor utsträckning på att samtliga moduler i PA- och lönesystemet ännu inte införts och att de moduler som införts inte används i den utsträckning och på det sätt som är avsett.

Införandet av det nya PA- och lönesystemet har dock inneburit vissa förändringar i arbetsuppgifter, rutiner och processer. Exempel på förändringar som redan skett är:

- Inget utskick av rapporter sker från centralt håll.
- Där självservice har startat har arbetsuppgifterna för personalredogörare minskat.
- Gotlands kommun har hand om drift och förvaltning av systemet. Detta innebär en hel del nya arbetsuppgifter som t ex olika typer av statistikuttag och ändringar i systemet t ex avtalsändringar m m.

Kommunen har ännu inte dokumenterat de nya rutiner och processer som systemet medfört. Det finns delvis dokumenterade rutinbeskrivningar för lönehantering som tagits fram av leverantören. Rutinbeskrivningar utgörs av så kallade lathundar. En processkartläggning kommer att inledas i februari år 2004 med hjälp av två interna organisationskonsulter.

Vi har under granskningen fått kommentarer av användare att många utlovade funktioner och möjligheter har uteblivit och/eller försenats. Systemet motsvarar idag inte de förväntningar som användarna har haft.

Användare har vid intervjuer angett att det upplever självservice som enkelt att använda.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att det är viktigt kommunledningen och andra ansvariga inom kommunen tar ett större ansvar för att se till att de moduler som idag är införda används på rätt sätt och i tillräcklig omfattning. Det finns bl a ett behov av att se över och förändra vissa förutsättningar i verksamheten som t ex arbetsscheman, ”egna” flexavtal etc.

Det dokument som kommunen tagit fram kring förändrade roller kring personaladministrationen beskriver stora förändringar som ännu inte realiserats. Vi bedömer att det är viktigt att förtydliga för verksamheten vart i utvecklingen man befinner sig, vilka steg som återstår och hur dessa ska genomföras. Vår bild idag är att vissa användare uttrycker viss besvikelse över att utlovade funktioner inte införts. Vi tror därför att det kan vara viktigt att ansvariga ytterligare informerar var man befinner sig i processen. T ex att det fortfarande pågår ett införande av Fas 1 och att det först är viktigt att denna fas implementeras och att det därefter kommer ytterligare systemstöd.

2.8 Har systemet inneburit bättre förutsättningar för verksamheterna?

Utifrån de IFS-moduler som införts idag kan ansvariga inte ge några exempel på större positiva effekter på effektivitet, kvalitet och säkerhet. Orsaken till detta är åter igen att viktiga moduler i systemet inte är införda och att de moduler som är införda inte används som avsett. Se kommentarer och rekommendationer i avsnitt 2.6 och 2.7.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att systemet har stor potential att ge goda effekter på effektivitet, kvalitet och säkerhet inom organisationen. Det är dock viktigt att kommunledningen tar ett ökat ansvar för att systemet och dess olika moduler implementeras och används i verksamheterna på avsett vis inom organisationen.

En mycket viktig del i detta är att aktiviteter vidtas för att påskynda införandet av självservice i betydligt större utsträckning då hela löneprocessen bygger på inrapportering vid källan. Vår bedömning är därför att det är mycket viktigt med ökade aktiviteter för att påskynda processen med att använda självservice. En plan för detta bör utarbetas.

2.9 Är utdatat fullständigt, riktigt och aktuellt och används det på ett ändamålsenligt sätt för att stödja verksamheten?

Det nya PA- och lönesystemet ger chefer/arbetsledare, HR-konsulter och lönesassistenter ökade möjligheter att ta fram statistik, listor och rapporter ur systemet. Det ger även de anställda som använder sig av självservicemodulen möjlighet att själv se information i systemet.

Användarna efterfrågar idag förbättrade möjligheter att ta ut information ur systemet. T ex upplever arbetsledare/chefer att det är svårt att få fram den information de behöver.

Arbetet med att förbättra utdata har påbörjats och är idag ett prioriterat område. Projektledningen har prioriterat detta sent eftersom de fokuserat på datakvalité först.

Utbildningsaktiviteter kommer att vidtas för att användarna fullt ut ska kunna nyttja de möjligheter och funktioner som finns.

Systemet upplevs av många av de användare som besvarat frågeformuläret som onödigt omständigt med mycket klickande fram och tillbaka i menyer och flikar.

Systemet innehåller vissa automatiska kontroller av orimligheter och ologiska värden. Många användare efterfrågar fler kontroller i lönemodulen. Önskemål finns t ex på kontroller av höga belopp. Det har tidigare hänt att det förekommit felaktiga utbetalningar av lönebelopp.

Ansvariga bedömer att de kontroller som systemet utför är ganska tillfredställande och att problemet är mer relaterat till de delar som utförs manuellt i löneprocessen.

Det finns möjligheter till manuella kontroller via utskrift av kontrollistor eller genom att söka ut viss information i systemet. Det finns inga rutinbeskrivningar över vilka kontroller som ska göras, vem som ska göra kontrollerna och hur.

En kontrollrutin finns framtagen för att man centralt ska kunna arbeta med efterkontroller t ex höga lönebelopp.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att kommunen bör kartlägga lönehanteringsprocessen och ta fram rutinbeskrivningar för de manuella kontroller som ska göras i lönehanteringen. Vem ska kontrollera vad och hur i lönehanteringsprocessen. Kartläggningen bör även omfatta de automatiska kontroller systemet gör idag på orimligheter, ologiska värden och kombinationer av informationen som registreras i systemet. Utifrån en analys av kartläggningen bör kommunen göra en bedömning av vilka ytterligare manuella och automatiska kontroller som bör finnas för att förhindra mer eller mindre allvarliga konsekvenser för kommunen och dess anställda.

I anslutning till detta bör ansvariga se över vilken ytterligare typ av utdata (statistik, listor och rapporter) respektive användarkategori är i behov av.

2.10 Är driftsäkerheten och felfrekvensen rimlig och finns tillfredsställande rutiner för felhantering?

Ansvariga för införandeprojektet bedömer idag att driftsäkerheten och svarstiderna är acceptabla. Det har tidigare varit stora problem och åtgärder har vidtagits för att öka driftsäkerheten. Detta har enligt ansvariga till stor del berott på brister i kommunikationen (t ex bandbredd och kommunikationshastighet). En stor del av de användare som besvarat frågeformuläret upplever att systemet både har långa väntetider och många avbrott. Många användare upplever dock att det blivit bättre.

Ansvariga i kommunen upplever att antalet fel och felfrekvensen som kan relateras till teknik och system är idag acceptabla. Det finns dock brister i användarkompetens vilket genererar fel.

Många användare som har besvarat frågeformuläret upplever att det är mycket fel i systemet. Det som de kommenterar som fel är dock främst felaktigheter i informationen och avbrott/väntetider i systemet. De har inte kommenterat att det skulle vara systemfel i någon större utsträckning men de upplever att systemet ändå har en del system- eller teknikrelaterade fel.

Många användare som besvarat frågeformuläret upplever att de förlorar tid i för hög utsträckning på avbrott, väntetider och fel i systemet.

Rapportering av fel, problem och incidenter sker i regel till löneassistenterna eller direkt till systemförvaltaren. Systemförvaltaren dokumenterar och rapporterar de systemmässiga fel som uppstår till leverantören för åtgärd. Övriga tekniska och användarmässiga fel, problem och incidenter hanteras av kommunen. Sammanställningen av de fel, problem och incidenter som uppstår i verksamheterna är dock bristfällig. Rutinen för fel och incidentrapportering är inte dokumenterad och cirka hälften av de användare som besvarat frågeformuläret upplever

att det inte är tydligt hur och till vem de ska rapportera de fel, problem och incidenter som uppstår.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att det är mycket viktigt att kommunen förbättrar rutinerna för incidentrapportering och ser till att dessa är kända och tillämpade av användarna. Det är viktigt att ansvariga har en bra incidentrapportering som stöd för till att reda ut hur fel, problem och incidenter uppstår och vad de beror på. Detta för att på ett effektivt sätt komma tillrätta med problemen.

Först när ansvariga vet om det beror på systemfel, tekniska fel eller felaktigt handhavande av systemet så kan åtgärder vidtas. Vår bild är att många av de fel, problem och incidenter som uppstår i dag beror i hög grad på ett felaktigt användande av systemet och inte på löne-och personalsystemet.

De faktorer vi vill peka på är t ex att felen kan vara relaterade till kompetens och ett felaktigt användande. Vi bedömer att det är viktigt att kommunen utreder detta ytterligare och vidtar erforderliga åtgärder .

2.11 Har användarna erforderlig kompetens och möjlighet till stöd för ett effektivt nyttjande av systemet?

Inför införandet av det nya PA- och lönesystemet genomfördes en enkätundersökning till personer som skulle använda systemet från start, totalt ca 1 000 personer. De flesta svarade att de behärskade datorn och hade IT-vana. De användare som besvarat det frågeformulär som gått ut i denna granskning visar även på att användarna generellt bedömer att de har en god IT-vana, dvs förmåga att hantera datorn och PA- och lönesystemet. Men svaren kring om de har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de arbetsuppgifter som stöds av PA- och lönesystemet indikerar att stor del av användarna inte anser att de har tillräckliga kunskaper. Bristerna är som störst hos de användare som är sällananvändare.

Följande utbildningar har genomförts kring systemet:

Handplockade "Superanvändare." 25 personer som har en utbildande roll	10 dagar per person vid tre tillfällen	2002
Löneassistenter som arbetar heltid	4 dagar	hösten 2002
Skolassistent, personalredogörare eller motsvarande	3 dagar	hösten 2002
Chef/planerare MedVindArbetstid	4 dagar	hösten 2002, samt 2003
Medarbetare MedVindArbetstid (webb).	1-4 timmar, beroende på förkunskaper	pågår

Chefer/arbetsledare Utbildningen innehöll genomgång av portal samt attestering och rättning av tider	2 + 2 timmar	hösten 2002, repetitionsutbildningar under 2003
HR-konsulter	4 + 8 timmar	hösten 2002, februari 2003
Löneförhandling	4 + 4 timmar	hösten 2002 , våren 2003
Superanvändare i självservice	4 timmar	våren 2003
Repetitionsutbildningar i lön		2003

Enligt de svar som inkommit från det frågeformulär som gått ut till användarna upplever cirka hälften av användarna att utbildningen var tillfredställande och den andra hälften att den var bristfällig och inte anpassad till arbetsuppgifterna.

Vid intervjuer med användare framkom önskemål om ytterligare utbildningsaktiviteter. Användarnas bedömning var att man idag på ett bättre sätt skulle kunna tillgodogöra sig utbildningen.

Enligt uppgift från ansvariga finns möjligheter för användare från olika verksamheter att själv delge ansvariga centralt att det finns ett utbildningsbehov. Om tid finns genomförs då utbildningar.

Det finns användarhandledningar i form av lathundar framtagna och finns på kommunens intranet. Dock har det till oss framförts önskemål om ytterligare lathundar.

Det har förekommit att de personer som utsetts till superanvändare fråntagits sin roll av verksamhetsansvariga.

Kommunen har inte genomförts någon dokumenterad utvärdering av genomförda utbildningar.

Användarna ska vända sig till löneassistenterna eller till systemförvaltaren med sina frågor när de behöver hjälp. Av de användare som besvarat frågeformuläret upplever många att det inte är tydligt vart de ska vända sig för att få hjälp. En majoritet av användarna upplever dock att de får en tillfredställande eller bra hjälp.

Kommentarer och rekommendationer

Trots att det förekommit relativt omfattande utbildningsaktiviteter är vår bild att de fel, problem och incidenter som idag inträffar i hög grad kan hänföras till brister i kompetensen avseende hur systemet ska användas i löneprocessen.

Vi bedömer att det finns ett behov av kompetenshöjande åtgärder för att komma tillrätta med de användarfel som uppstår samt se till att kontrollrutinerna förbättras och att användarna får ut den utdata de är i behov av.

Vi bedömer att det kan finnas ett behov av en samlad användarsupport (helpdesk) dit användarna kan vända sig när de behöver hjälp med olika system inom kommunen.

Förslag till ytterligare åtgärder för att underlätta för användarna när de behöver hjälp är att förbättra och utveckla de lathundar som idag finns. T ex ”hur gör jag som arbetsledare för att kontrollera och attestera avvikelserna hos de anställda inom enheten”, steg för steg. Ett annat förslag kan vara att lägga upp information kring vanligt förekommande frågor och svar på intranätet.

2.12 Finns en tillfredsställande kostnads- och verksamhetsuppföljning?

Kostnaden för systemet budgeterades till 3 750 000 samt 1 200 000 till drift av systemet. (Investering i teknik)

Kostnaden är idag ca 1 250 000 mer än den budget som erhöles innan investeringstillfället.

Kostnader för olika interna aktiviteter är ej medtagna i kostnadsuppföljningen.

Ansvariga bedömer att de har en god kontroll över de kostnader som belastar projektet.

Vi har dock haft problem med att erhålla en samlad kostnadssammanställning ur redovisningen. Anledning är enligt uppgift att det införts ett nytt redovisningssystem..

Kommunen har inte något system för att följa upp hur systemet fungerar och påverkar verksamheternas effektivitet, kvalitet och säkerhet. Dessa frågor diskuteras dock till viss del i de användarnätverk som bildats kring systemet. Exempel på användarnätverk är:

- nätverk MedVind
- nätverk lön
- nätverk chefer/arbetsledare (startar i december 2003)

- nätverk teknik
- nätverk medarbetare (planerad start - 2004)
- nätverk HR (ett gemensamt forum där alla som jobbar med personalfrågor i Gotlands kommun finns. Där har föredragningar och diskussioner genomförts).

En enkät kommer att genomföras för att följa upp systeminförandet.

Kommentarer och rekommendationer

Vi bedömer att det är otillfredställande att vi inte erhållit en sammanställning avseende alla transaktioner som belastat systeminförandet. Det är enligt vår uppfattning en självklarhet att kommunen ska ha en samlad bild över projektkostnaden. Detta är väsentligt för uppföljning och kostnadskontroll.