

Konsekvensutredning inför införande av koncerngemensam systemplattform

Vad skulle det innebära att införa SAP på
KSU, Kärnkraftssäkerhet och Utbildning AB?

Karin Lindström
John Wedin



UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

A Preliminary Examination of a Common Corporate ERP-System: What Will it Be Like After an Implementation?

Karin Lindström, John Wedin

The implementation of large IT-systems is a complex area where many aspects have to be taken into account.

KSU, Kärnkraftssäkerhet och Utbildning AB, is a small company in the Vattenfall group that is increasingly being urged to implement SAP, one of the largest ERP Enterprise Resource Planning systems on the market. Vattenfalls purpose with SAP is to centralize certain processes within economy that are common to all the companies in the group, this to gain benefits with economics of scale. However, KSU is not convinced that SAP is a suitable system and that the common processes apply to them.

The purpose of this degree project is to investigate if SAP is a suitable system and if KSU will benefit from a transition to SAP. Three perspectives were applied to further specify important areas of the main question. From a technical point of view KSU:s demands on a system was mapped against SAP. An economic perspective was applied to reveal how much it would cost to implement SAP and what the running costs would be. Finally, the main question was examined with organizational changes in mind. The fact that implementations of ERP-systems comes with organizational changes is a well know fact and a critical issue to address when judging if a system is suitable. The final parts of the report are more analytical in character focuses on giving recommendations on the question and how KSU should proceed with their work with IT.

Handledare: Lena Ståhl
Ämnesgranskare: Anders Jansson
Examinator: Elisabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTec STS09032

Sammanfattning

Detta examensarbete har gjorts på uppdrag av KSU, Kärnkraftsäkerhet och Utbildning AB. KSU ingår i Vattenfallkoncernen och har vid upprepade tillfällen fått påtryckningar från Vattenfall om att införa affärssystemet SAP. Inom Vattenfall används SAP av nästan alla bolag och många av de gemensamma tjänster som skapats inom koncernen bygger på ett gemensamt systemstöd. Syftet med att använda SAP inom koncernen är alltså att kunna använda de gemensamma tjänster för bland annat ekonomi och HR som utvecklats och sköts centralt. Inom Vattenfall ser man skalekonomiska fördelar med en standardisering av främst HR- och ekonomihanteringen och det mesta av det operativa arbetet sköts centralt av VBSN, Vattenfall Business Services Nordic, som är ett internt service center inom koncernen. På KSU är man dock osäker på om SAP är ett lämpligt system att införa och om de tjänster som finns kopplade till systemet verkligen skulle bidra på ett positivt sätt till KSU:s verksamhet.

Syftet med detta examensarbete är att utreda om SAP är ett lämpligt system för KSU och vad det i så fall skulle ge för mervärden att införa det. Om bytet till SAP skulle innebära att företaget får i stort sett samma funktionalitet som de har idag motiverar det inte den tid och arbete det skulle krävas av KSU att genomgå ett systembyte. Ett införande av ett nytt verksamhetsövergripande system är ofta en lång och komplicerad process som kräver mycket arbete. Huvudfrågan i arbetet består i att undersöka om SAP är ett bra alternativ för KSU och denna frågeställning har angripits utifrån tre perspektiv. Det första är ett tekniskt perspektiv där syftet är att säkerställa att SAP faktiskt fyller de krav och behov som KSU har på ett affärssystem. Det andra perspektivet är en ekonomisk synvinkel för att utreda om kostnaderna för att införa SAP står i relation till den funktionalitet man får ut av systemet. Det sista, och kanske mest komplicerade perspektivet är det organisatoriska. Vi har försökt besvara hur KSU:s organisation skulle påverkas av ett införande, och om ett införande medför någon slags beroendeställning gentemot koncernen? Inom ramen för detta perspektiv lyfts även frågor som kopplar till införandet av SAP.

Arbetets har delats upp i ett antal faser, en förstudie följt av en empirisk del som vi i rapporten valt att kalla nulägesanalys. Den empiriska delen tar främst avstamp i KSU:s verksamhet där företagets nuvarande system och arbetssätt kartläggs. Huvudsyftet med kartläggning är att förstå vilka behov KSU har och hur personalen idag arbetar i de befintliga systemen. Vi har även under denna del titta på hur Vattenfall arbetar med SAP, dess funktionalitet och hur införandeprojekt bedrivs. Därefter har en kostnadsanalys gjorts för att få en uppställning av de kostnader som är förknippade med införandet av systemet och senare förvaltnings- och driftskostnader av systemet. För att bredda synen på SAP och ett införande görs även en jämförelse, en benchmarking, med bolag inom koncernen som har valt att införa SAP, eller som har valt att avstå. Jämförelsen ska ge en mer nyanserad bild av hur ett införande av SAP kan gå till och vad som är viktigt att ta hänsyn till då man tar ställning för eller emot ett införande. Arbetet avslutas med en analys- och diskussionsdel där olika aspekter av frågan lyfts upp och problem ställs mot varandra. Slutligen ges rekommendationer kring hur KSU bör gå vidare i frågan SAP och i sitt arbete med IT.

Vårt råd och rekommendation till KSU är att inte införa SAP. Vi anser inte att det är ett lämpligt system för företaget främst beroende på att det inte täcker företagets behov av IT-stöd och den höga kostnaden för införande och senare användningen av VBSN:s tjänster. En annan stor anledning till varför SAP inte är lämpligt är det stora gap som finns mellan hur

KSU arbetar idag och hur de förväntas arbeta i SAP, samt att företaget inte besitter den kompetens som krävs för kravställning och hantering av det omfattande införandeprojektet.

Innehållsförteckning

RAPPORTENS DISPOSITION OCH LÄSANVISNINGAR	6
INLEDNING	7
BAKGRUND	7
PRESENTATION AV KSU OCH VÅR UPPGIFT	7
KORT BAKGRUND TILL VATTENFALL, VBSN OCH SAP	8
PROBLEMATISERING OCH ANGREPPSSÅTT	8
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
METOD	11
INLEDNING	11
INTERVJUER	11
MÖTEN	12
SKRIVET MATERIAL FRÅN VATTENFALL OCH KSU	12
KÄLLKRITIK	13
ARBETETS OLIKA FASER	13
FÖRSTUDIE	13
NULÄGESANALYS OCH KARTLÄGGNING AV SYSTEMEN	14
ÖVERSYN AV SAP	14
BENCHMARKING	15
KOSTNADSANALYS	15
ANALYS OCH RAPPORTSKRIVNING	15
TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	16
INLEDNING	16
ANVÄNDNINGEN AV TEORI	16
VAD KRÄVS FÖR ETT VÄL FUNGERANDE ARBETE MED IT?	16
SYNEN PÅ IT OCH SAMVERKAN	17
STRATEGI	17
IT-STYRNING	18
VIKTEN AV KRAVSTÄLLNING	18
PROCESSORIENTERING OCH MOGNADSNIVÅER AV PROCESSER	19
STRUKTUR FÖR IT-STYRNING	20
Styrkommitté	20
IT-råd	21
Tekniskt råd	21
Säkerhetsråd	21
Service managementråd	21
FÖRÄNDRINGSPROCESSER	21
FÖRÄNDRINGSSTRATEGI	21
FÖRANKRING	22
ANLEDNINGAR TILL ATT FÖRÄNDRINGSPROJEKT MISSLYCKAS	22

INLEDNING	24
EKONOMI OCH ADMINISTRATION (EA)	24
KSU:s ekonomimodell och kontoplan	25
Uppföljning av kostnader	25
ANVÄNDA SYSTEM OCH STÖDAPPLIKATIONER	26
Visma Control	26
Redovisning	27
Leverantörsreskontra	27
Kundreskontra	27
Anläggningsregistret	27
Visma Menu (Visma Web Budget och Web Rapport)	27
Visma Invoice Manager	28
DATABASER OCH STÖDAPPLIKATIONER	28
APPLIKATIONER FÖR TIDSRAPPORTERING OCH TIDSKONTERING	28
Tidredovisning	29
Personec Tid (Tid2000)	29
TidReg	30
TidApp	30
TidRegAdm	31
APPLIKATIONER FÖR KAPITALKOSTNADSBERÄKNINGAR OCH PROGNOSE	31
InvestApp (Investdatabasen)	31
KapKostEst	31
APPLIKATIONER FÖR UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING	31
ProdTid	31
Oden	31
Freja	32
KOPPLINGAR MELLAN SYSTEMEN OCH ARBETSGÅNG	32
HR OCH PERSONALHANTERING	34
HR AVDELNINGEN	34
ANVÄNDA SYSTEM OCH STÖDAPPLIKATIONER	34
Personec HR	35
Reseräkningshantering	35
Plateau	35
SAMMANSTÄLLNING AV KRITISKA OMRÅDEN	36
PROBLEMOMRÅDEN I EKONOMIHANTERINGEN	36
Behov av stöd för kapitalkostnadsberäkningar	37
Behov av rapporter och uppföljning	37
PROBLEMOMRÅDEN FÖR DATABASAPPLIKATIONERNA	38
Behov av projektuppföljning och tidkontering	38
PROBLEMOMRÅDEN INOM HR OCH PERSONALHANTERING	39
Behov av systemstöd	39
PROBLEM RELATERADE TILL ORGANISATIONEN KRING IT-SYSTEMEN	40

INLEDNING	42
KORT OM FÖRETAGET SAP	42
BAKGRUND TILL VATTENFALLS VAL AV SYSTEM	42

Anslutna bolag inom koncernen	43
VATTENFALLS TANKE MED ANVÄNDNINGEN AV SAP	43
VATTENFALLS ARBETE MED SAP	44
INFÖRANDE AV NYTT BOLAG I SAP	44
PROJEKTORGANISATION VID INFÖRANDE AV SAP	45
Rollbeskrivningar enligt Norden-mallen	45
Aktörer inom Vattenfall	46
VBSN	46
Stödsystemrådet (SSR)	46
Nordisk processledare (NPL)	47
Delprocessledare (dPL)	47
Lokal processansvarig (LPA)	47
Aktörer hos det anslutande bolaget	48
Sponsor	48
Projektledare (PL) och delprojektledare (dPL)	48
Lokal processledare (LPL)	48
Nyckelanvändare (NA)	48
FÖRVALTNING OCH UTVECKLING AV SAP	49
Utveckling och problemlösning i SAP R/3	49
Utbildning	49
Ärendehantering och support för SAP	50
MERVÄRDEN ENLIGT VATTENFALLS UNDERSÖKNING	52
VATTENFALLS ERFARENHET AV IMPLEMENTERINGSPROJEKT	54
KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER I IMPLEMENTERINGSPROJEKT	54
SAP STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD	54
EKONOMIPROCESSEN	55
Ekonomimodeller i SAP	56
Ekonomimodell R/3	56
Uppföljningsmöjligheter i SAP R/3	59
Beskrivning av central process i Ekonomimodellen	59
Tjänster kopplade till ekonomiprocessen i SAP	61
PERSONALPROCESSEN	62
Mervärde av personalprocessen	64
Nycklingsprinciper och kostnader för personaladministration	64
Tjänster kopplade till personalprocessen i SAP	65

KOSTNADSANALYS **66**

INLEDNING	66
KOSTNADER FÖR INFÖRANDE OCH ANVÄNDNING AV SAP	66
Uppskattad kostnad för förstudie	66
Uppskattad kostnad för uppsättning av SAP	67
Uppskattad kostnad för förvaltning och utveckling av SAP	67
Uppskattade kostnader för användning av VBSN:s tjänster	67
Uppskattade licenskostnader	68
SAMMANSTÄLLNING AV KOSTNADER FÖR SAP	69
REDUCERADE KOSTNADER OCH SAMORDNINGSVINSTER	69

BENCHMARKING **70**

INLEDNING	70
VATTENFALL TJÄNSTER (VATTENFALL SERVICES NORDIC AB)	71
OM FÖRETAGET	71
INFÖR BESLUTET OM SAP	71
UNDER INFÖRANDET	72
RESULTAT AV INFÖRANDE	73
Detaljfrågor kring SAP	75
Budget	75
HR	75
Dokumenthantering	75
Tidregistrering	75
VATTENFALL POWER CONSULTANT (VPC)	76
OM FÖRETAGET	76
VATTENFALL POWER CONSULTANT OCH SAP	76
VPC:S BEHOV	77
VPC:S REKOMMENDATION	77
VATTENFALL RESEARCH & DEVELOPMENT	78
OM FÖRETAGET	78
INFÖRANDE OCH ANVÄNDNING AV SAP	78
RESULTAT AV INFÖRANDE	79

ANALYS AV EFFEKTER OCH KONSEKVENSER VID INFÖRANDE AV SAP **80**

INLEDNING	80
EFFEKTER INOM DE IDENTIFIERADE PROBLEMOMRÅDEN	80
EKONOMIHANTERING	80
Kontoplan	80
Kapitalkostnadsberäkningar	81
Budgetarbete	81
HR OCH PERSONALHANTERING	81
Lönehantering	81
System för personaladministration	82
Bättre tillgång till information	82
Möjligheter till personalreducering	82
DATABASHANTERINGEN	83
Databasberoende	83
Tidkontering	83
ORGANISATORISKA EFFEKTER OCH IT-HANTERING	84
Outsourcing av administration ställer nya krav på avdelningar	84
Ändrat arbetssätt	84
Minskat personberoende	85
Säkerhetsaspekter	86
Koncernberoende	86
Sämre möjligheter till flexibelt utvecklingsarbete	87
ARBETSINSATS VID INFÖRANDE	87

ALTERNATIVA LÖSNINGAR TILL SAP **89**

INLEDNING	89
------------------	-----------

ALTERNATIVA LÖSNINGAR	89
Nya krav på organisationen	90
DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER	91
INLEDNING	91
DISKUSSION OM FÖR- OCH NACKDELAR MED SAP	91
REKOMMENDATIONER	93
HANTERINGEN AV VERKSAMHETSNÄRA IT	93
REKOMMENDATIONER KRING IT-STRATEGI	93
SLUTSATSER	96
ALLMÄNNA TIPS OCH RÅD	97
REFERENSLISTA	98
REFERENSER	98
KÄLLOR VID DATAINSAMLING	98

Rapportens disposition och läsanvisningar

Rapporten är uppdelad i ett antal delar:

- Den första ger en kort inledning till ämnet och en bakgrund till KSU:s situation och vår uppgift på KSU.
- Den andra delen beskriver det metodiska angreppssättet.
- Den tredje delen ger en akademisk förankring och teoretisk utgångspunkt.
- Den fjärde delen beskriver KSU:s nuvarande situation och befintliga system samt tar i korta drag upp behov och problem kopplade till detta.
- Den femte delen beskriver SAP och Vattenfalls arbete med systemet samt hur de bedriver införandeprojekt av anslutande bolag.
- Den sjätte delen är en kostnadsanalys, där fokus ligger på vad det skulle kosta att ha SAP i drift.
- Därefter följer en jämförande del, en så kallad benchmarkingen, som beskriver hur några tillfrågade företag (inom koncernen) upplever systemet samt anledningen till varför ett bolag, som ännu inte infört systemet, valt att stå utanför.
- De avslutande delarna behandlar möjliga konsekvenser och effekter av ett införande av SAP, alternativa lösningar till SAP samt slutligen en diskussion och våra rekommendationer kring SAP-frågan.

Rapportens struktur är tänkt att ge läsaren en löpande beskrivning och förståelse för vad det skulle innebära för KSU att införa SAP. Vi rekommenderar att läsa rapporten i sin helhet och då i den ordning som följer, men i de fall läsaren redan är väl insatt i företaget och dess system kan läsaren möjligen ha mer nytta av diskussionen och de mer analyserande delar i slutet av rapporten.

INLEDNING

Bakgrund

Att företag använder sig av olika former av IT-system i sin verksamhet är idag mer regel än undantag. Behovet av IT-stöd för sin verksamhet skiftar naturligtvis och kan bland annat bero av företagets storlek, bransch och typ av verksamhet men de allra flesta företag använder sig idag av någon form av affärssystem. Ett affärssystem ger vanligen stöd åt affärsprocesser inom ekonomi, personaladministration och logistik. Det befintliga systemet är vanligtvis väletablerat och arbetsrutinerna inom företagets avdelningar som arbetar i systemet är i viss mån anpassade till det. Detta gör att byten av affärssystem även påverkar den organisation som systemet skall stödja.

Att byta ut ett centralt system är på inget sätt en enkel uppgift. För att ett nytt system skall passa företaget är det viktigt att företaget vet vad de behöver för stöd och kan formulera dessa i form av krav och önskemål på det nya systemet. För att kunna formulera sådana krav måste kunskap finnas om hur man idag arbetar, varför vissa rutiner och processer är centrala samt vilka processer som systemet är tänkt att stödja. I och med att ett byte av ett affärssystem ofta är en lång, komplicerad och kostsam process måste det finnas tillräckliga anledningar till varför man skall byta. Ofta handlar det om att på olika sätt förbättra och effektivisera sitt IT-stöd. I och med att affärssystemet är till för att stödja de befintliga affärsprocesserna kan det vara nyttigt att i byten av affärssystem även ifrågasätta dessa. Är de effektiva och ges de det stöd som de behöver? Måste vi arbeta på det här sättet? Arbetar vi så här endast för att vi alltid har gjort det? Finns det kanske ett bättre och effektivare sätt att göra detta? Detta är centrala frågor att ta hänsyn till när det gäller att se över verksamhetens IT-stöd och utvärdera ett nytt system.

Presentation av KSU och vår uppgift

KSU (Kärnkraftssäkerhet och Utbildning) är ett relativt litet företag inom Vattenfallkoncernen med totalt ca 260 personer anställda på fem orter i landet. Huvudkontoret är beläget i Studsvik strax utanför Nyköping, företagets huvuduppgift är att utbilda och kompetenssäkra personal som arbetar vid något av de svenska kärnkraftverken och företagets huvudkunder är därmed Ringhals, Forsmark och Oskarshamn. KSU bedriver även underhållsutbildning i Barsebäck. KSU ägs till ca 52 % av Vattenfall och de har därigenom ägarmajoritet. Företaget omsatte år 2008 ca 300 miljoner kr.¹

Detta examensarbete är en utredning för KSU och skall behandla möjliga konsekvenser och effekter av en eventuell implementation av affärssystemet SAP. Vi skall undersöka vad det skulle få för direkta och indirekta följder samt om det finns något mervärde för KSU att byta system. Rapporten kan användas som beslutsunderlag och skall ge berörda parter på KSU en uppfattning om vad det kan komma att innebära att byta ut stora delar av deras befintliga system och införa affärssystemet SAP, samt vad de i så fall skulle behöva ta ställning till innan en övergång. Detta kommer vi göra genom att kartlägga vilka system som idag används, se över behovet av IT-stöd samt vilka krav och önskemål som KSU har på ett affärssystem. Vidare skall vi titta på Vattenfalls arbete med SAP och hur införandeprojekt

¹ Information från KSU:s hemsida och företagspresentation

bedrivs samt hur organisationen och rollfördelningen kring systemet ser ut. Vi har även lagt relativt mycket tid för analys av arbetssätt och funktionalitet samt har gjort en jämförelse med liknande företag inom koncernen som valt att införa, eller att inte införa, SAP.

Kort bakgrund till Vattenfall, VBSN och SAP

Vattenfall har valt att inom koncernen använder affärssystemet SAP och de vill nu att samtliga bolag (inom koncernen) går över till SAP vilket de flesta bolag redan har gjort. Den största anledningen till att Vattenfall vill att bolagen inför SAP är den kostnadseffektivisering som kan skapas genom samordning av ärenden som kan skötas centralt, som till exempelvis löne- och fakturahantering. De vill också minska driftskostnaderna för användningen av systemet. Vattenfall har med anledning av detta ett internt bolag VBSN, som är ett så kallat Shared Services Center, och arbetar med att koordinera, samordna och effektivisera processer som alla bolag inom koncernen kan ha nytta av. En förutsättning för denna samordning är dock ett koncerngemensamt systemstöd och mycket av VBSN:s verksamhet handlar därför om användning och utveckling av SAP.²

VBSN, Vattenfall Business Services Nordic AB, är ett företag inom Vattenfallkoncernen som har som uppgift att leverera olika typer av tjänster till andra bolag i koncernen. Tjänsterna rör främst områdena IT, HR och Ekonomi. VBSN är en gemensam resurs för bolagen inom Vattenfall Norden och de levererar tjänster utifrån det gemensamma behov som företagen i den regionen har. VBSN är det företag som tillhandahåller tjänster och support kopplat till affärssystemet SAP och de har även en central och viktig roll under införandet av SAP när det gäller uppsättning och parametersättning av systemet.³

Problematisering och angreppssätt

KSU har idag flera olika system för hantering av framförallt ekonomi och personaladministration. Företaget anser att systemen fungerar relativt bra men det finns naturligtvis också brister, särskilt i integrationen mellan dem. Samtidigt möter de ständigt nya påtryckningar från Vattenfall om att införa SAP, och att man i och med detta skall börja använda sig mer av de tjänster som VBSN tillhandahåller.

KSU är främst intresserade av att undersöka om ett systembyte skulle föra med sig några tydliga mervärden. Att gå igenom en lång och krånglig process för att byta system och sen i slutändan få ett system som i stort sett fyller samma funktion som de befintliga systemen gör idag är inget mervärde och det motiverar heller inte den tid, kostnad och arbete som det kommer att innebära. En grundförutsättning för ett eventuellt byte är dock att det nya systemet täcker deras behov av IT-stöd och uppfyller de generella krav som de har på ett affärssystem. Samtidigt är det viktigt att i detta skede inte stirra sig blind på hur de befintliga systemen fungerar eftersom ett byte alltid medför något nytt och omöjligt kan fungera exakt likadant som de tidigare systemen.

² Vattenfall och VBSN (Vattenfall Business Services Nordic)

³ Ibid

För att undersöka eventuella mervärden finns många aspekter att ta hänsyn till och denna undersökning utgår utifrån tre perspektiv: ett tekniskt, ett ekonomiskt och ett organisatoriskt, som beskrivs mer utförligt nedan.

Den tekniska delen ämnar jämföra KSU:s nuvarande system och arbetsmetoder med SAP för att säkerställa att ett byte skulle ge KSU förutsättningarna att bedriva sin verksamhet. I denna del finns även ambitionen att svara på frågan om några av de problem som KSU idag har skulle kunna avhjälpas genom ett byte till SAP. Denna del kommer även att titta på vilka eventuella tekniska risker som skulle kunna uppstå vid ett införande av SAP. Det kan t.ex. vara säkerhetsaspekter och behörighetsreglering, kravställning på funktionalitet och användning, möjligheten att skräddarsy SAP utformningen efter KSU:s behov och samordning med andra system.

Den ekonomiska aspekten av uppgiften består i att titta på kostnader och samordningsvinster. I denna del kommer en kostnadsanalys att upprättas för att få en känsla för hur stor investeringen kommer att bli och är en bedömning av tid och kostnad för förstudie, implementering, drift och förvaltning av systemet. Denna del kommer även att ta hänsyn till effekter som är svåra att sätta exakta värden på, så som en eventuell beroendeställning mellan KSU och koncernen Vattenfall, samt en lönsamhetsbedömning av ett systembyte på längre sikt.

Den organisatoriska delen av undersökningen syftar till att utvärdera potentiella effekter på KSU:s organisation och hur ett eventuellt införande kommer att påverka företaget. Då i stort sätt alla byten av affärssystem har, och bör ha, effekter på den organisation de finns i kommer denna del att ges stor plats. Denna del syftar mycket till att synliggöra hur KSU:s arbetsorganisation idag fungerar och hur den kan komma att behöva förändras vid ett införande av SAP.

Inom ramen för de tre ovanstående perspektiven av uppgiften kommer frågor om adderat mervärde och potentiella konsekvenser och risker att löpande adresseras.

Syfte och frågeställningar

Det överordnade syftet med examensarbetet är att ge KSU ett beslutsunderlag där viktiga aspekter av ett eventuellt byte till SAP beaktas. Rapporten kan ses som en konsekvensanalys och utredningen användas som beslutsunderlag inför val av lämpligt system för KSU.

Huvudfrågan är alltså om KSU bör införa SAP eller inte och i så fall börja använda sig av VBSN tjänster. Det övergripande syftet kan sammanfattas i tre centrala frågeställningar:

- Kommer SAP att uppfylla verksamhetens behov?

Detta kommer vi att undersöka genom att titta på systemets funktionalitet och hur arbetsmetoder är utformade kring dessa. Stämmer det överens med hur KSU arbetar idag?

- Vad skulle det innebära för KSU att införa SAP?

För att svara på denna frågeställning har vi vänt oss till Vattenfall och undersökt hur de idag arbetar med SAP och införandeprojekt av nya bolag som skall ansluta till det gemensamma systemstödet. För att i möjligaste mån ge KSU en rättvis bild av hur ett införande av SAP kan komma att bli har vi även gjort en jämförelse, en så kallad benchmarking, med andra bolag inom koncernen för att undersöka hur redan anslutna bolag upplever systemet.

- Vad kommer ett eventuellt införande av SAP att kosta?

Det är en central och viktig aspekt av ställningstagandet kring SAP och detta kommer vi att undersöka genom att göra en kostnadsanalys av de kostnader som vi på förhand kan uppskatta. De är främst kostnader kopplade till den förstudie som görs tillsammans med Vattenfall innan ett införande av systemet, själva implementeringen och uppsättningen av systemet samt årliga kostnader i form av drift- och förvaltningskostnader, licenskostnader och kostnader för VBSN:s tjänster.

Avgränsning

Problemställningen är både omfattande och komplex och det har därför varit viktigt att redan från början göra rimliga avgränsningar för att på så sätt optimera den tid vi har till förfogande och fokusera på att undersöka de mest relevanta aspekterna av uppgiften. Detta har dock varit problematiskt då vi inte kunnat begränsa oss till endast ett fåtal aspekter eftersom utredningen då inte skulle bli rättvisande och användbar. Vi försökte därför tidigt få en klar uppfattning om vilka delar av organisationen som skulle bli påverkade av detta byte samt vara inblandade vid införandet av systemet. Det är viktigt att ta hänsyn till alla de delar av verksamheten som idag på något sätt jobbar med den information som systemen tillhandahåller. Avgränsningen har därför skett successivt och i takt med att vi lärt oss mer om verksamheten och omfattningen av ett införande av SAP. Avgränsningen har hela tiden gjorts i samråd med vår handledare på företaget och genom diskussion med ämnesgranskaren från universitetet.

I stora drag har undersökningen avgränsats till att behandla KSU:s ekonomi och personalhantering, samt de organisatoriska och tekniska aspekterna kopplade till dessa processer. Från början var uppgiften också utformad till att ta hänsyn till dokumenthanteringen men vi har under arbetets gång valt att bortse från den aspekten. Detta mycket på grund av att det är ett område som visat sig vara av mindre betydelse och är mer av en funktion i systemet som anslutna bolag kan välja att använda sig av när de väl infört systemet, och skall därför inte vara en avgörande faktor för ett införande av systemet som helhet.

METOD

Inledning

Något som varit en ständig fråga i detta examensarbete har varit: *När vet vi tillräckligt för att kunna uttala oss?* Arbetets frågeställning och syfte gör att slutprodukten aldrig kan bli helt ”färdig” i bemärkelsen att vi vet om de slutsatser vi kommer fram till är korrekta. Mycket av problematiken ligger i att försöka definiera vad som är relevant för studien. Problemställningen spänner över ett stort område och det har varit viktigt för oss att hela tiden kontrollera att vi har varit på rätt väg. Detta har underlättats mycket av det faktum att vi har varit två personer som har gjort detta arbete. Genom kontinuerliga diskussioner om var ny information passar in i problembilden och hur inhämtad information ändrar studiens upplägg har vi försökt att hela tiden hålla oss på rätt spår. Under den första tiden av arbetet spenderades mycket tid på plats på KSU och då gavs också möjlighet till kortare möten med handledaren för att stämma av att vi förstått saker rätt. Det var mycket viktigt och värdefullt för att hålla studien på rätt spår och för att säkerställa att vi lade resurser på relevanta aspekter av uppgiften. Generellt har metoden varit att stegvis bygga en förståelse för vad som innefattas i uppgiften och vad som kan komma att påverkas vid ett större systembyte. Synen på uppgiftens betydelse och roll har också omvärderats i takt med att ny information uppkommit.

Intervjuer

Studien är huvudsakligen intervjubaserad och intervjuer har varit den absolut vanligaste formen av informationsinhämtning under arbetet med denna utredning. Intervjuerna har i de flesta fall varit öppna och i diskuterande form, vilket gör att undersökningen är av kvalitativ karaktär. Intervjuformerna har varierats en del beroende på vår egen förförståelse för ämnet och intervjupersonens bemötande men huvuddelen av intervjuerna har ändå följt samma mönster. Intervjuerna har varit löst strukturerade vilket innebär att frågor har förberetts, men ämnen och sidospår som har kommit upp under intervjuerna har givits mycket utrymme, då intervjuerna till stor del har gått ut på att vi ska undersöka ett område som är spekulerande.

Intervjuerna utformades mycket utifrån Steinar Kvaless råd i *”Den kvalitativa forskningsintervjun”*. Enligt Kvale bör en intervju inledas med att intervjuaren ger en beskrivning av intervjun och dess syfte. Meningen med detta är att intervjupersonen ska bli mer mottaglig för frågor och för att sätta in personen i ämnet.⁴ I vårt fall inleddes intervjun med en orientering där intervjupersonen fick en genomgång av vad vårt arbete i stort syftade till och hur just denna intervju bidrog till helheten. Detta för att ge intervjupersonen möjligheten att själv ta upp information som skulle kunna vara relevant.

Inför varje intervju gjordes förberedelser i form av utformning av ett frågeformulär och genom att läsa in sig på respektive intervjupersons bakgrund och erfarenheter av området SAP. Eftersom de personer som intervjuats har haft olika roller och erfarenheter av SAP och införandeprojekt har det varit viktigt att lägga upp intervjuerna på ett sådant sätt att frågorna är relevanta för just den person som intervjuats. Enligt författarna Kvale och Brinkmann kan intervjufrågor och manus ses ur två perspektiv. Det tematiska perspektivet beskriver hur väl

⁴ Kvale och Brinkmann, kapitel 7

intervjufrågorna kopplar till de övergripande forskningsfrågorna och syftet med det vetenskapliga arbete som utförs. Det dynamiska perspektivet syftar till hur väl frågorna skapar en god intervjustämning och ett klimat mellan intervjupersonen och intervjuaren som gynnar informationsinhämtningen.⁵ I vårt fall har dynamiken gynnats mycket av det faktum att båda författarna av denna rapport är mycket vana att arbeta med varandra. Dynamiken i intervjuerna har underlättats av att vara två personer som kan växla mellan att ställa frågor och driva intervjun framåt, och att ta en mer passiv roll och bara lyssna och uppfatta vad som sägs samt föra anteckningar. I takt med ökad förståelse för SAP och införandeprojekt samt för KSU:s interna hantering av IT-stöd ökade också den tematiska relevansen i de frågor som ställdes under intervjuerna. I början av arbetet då avgränsningen inte var självklar och då hela området var nytt var det svårare att utforma frågor som inte gick utanför ämnet. Det var även svårare att styra intervjun så att dessa inte gled utanför ämnesområdet.

För att säkerställa att det som sagts under intervjun har uppfattats på ett korrekt sätt var båda författarna till denna rapport med vid samtliga intervjutillfällen. Genom att direkt efter intervjun diskutera igenom vad som sagts och renskriva anteckningarna från intervju kunde missförstånd snabbt ventileras. De gånger osäkerheter uppstod om vad som egentligen sagts under en intervju kontaktades informanterna igen för ett klargörande.

Möten

Under studien har även möten varit en kontinuerlig källa för information. Mötestyperna kan delas upp i två huvudtyper. Den vanligaste typen av möte kan liknas vid en gruppintervju och användes mest vid undersökning av vissa områden i SAP, t ex ekonomiprocessen. Då bjöds flera personer med relevans för området in för att förklara eller beskriva processen. Mötena påbörjades vanligtvis med presentationer av närvarande personer och dess bakgrunder, och därefter gjordes presentationer av själva ämnet, ofta i form av en PowerPoint-presentation. Därefter följde en diskussion av de frågor som förberetts inför mötet. Dessa möten kan sägas vara löst strukturerade men ämnesområde och frågeställningar förbereddes och skickades ut i god tid innan. Under mötena gavs däremot stora friheter för deltagarna att ta upp frågor som de själv ansåg vara viktiga och relevanta för studien.

Den andra typen av möten var sådana som vi inte själva planerade och anordnade utan endast deltog på. Dessa möten kunde vara informationsmöten på KSU eller möten med leverantörer av system. Under dessa möten intogs en mer passiv roll för att få en ökad förståelse, få ny information eller endast för att observera. Dessa möten gav en känsla för hur KSU hanterar sin nuvarande IT och kopplade mer indirekt till SAP-frågan.

Skrivet material från Vattenfall och KSU

Som komplement till de intervjuer och möten som har gjorts har även skriftlig information och material från både KSU och Vattenfall använts. Det gäller främst information kring använda system och SAP, processbeskrivningar och information från både Vattenfalls och KSU:s tjänstekatalog.

⁵ Kvale och Brinkmann, kapitel 7

Källkritik

Något som varit tydligt redan från början av detta arbete är risken att de svar som ges ofta kan vara färgade av egenintresse. Om man exempelvis ställer frågan: *"Bör KSU införa SAP?"* till någon person på Vattenfall som arbetar med SAP är svaret troligtvis ja. Vattenfall tjänar på att fler bolag ansluts eftersom de skalekonomiska fördelarna med systemet då ökar. Detta är bara ett av många exempel på att det under denna studie har varit mycket svårt att säkerställa att de uppgifter som framkommer faktiskt är fakta och inte tolkningar och marknadsföring. Det är också en fråga om synen på information och källor. Som bekant är det alltid bäst att använda sig av förstahandskällor, då risken för fel minskar i takt med att antalet led mellan källan och slutmottagaren minimeras. Eftersom denna undersökning till stor del är hypotetisk i och med den breda frågeställning, vad skulle hända om KSU införde SAP?, blir det betydande svårigheter att kontrollera om den information som källor tillhandahåller är korrekt.

Ett sätt som använts för att hantera detta har varit att i så stor utsträckning som möjligt försöka hitta rätt personer att ställa frågor till. I och med att många av de intervjuer som gjorts har varit öppna och löst strukturerade har det ofta funnits tendenser för intervjupersonerna att flyta ut i spekulativa utläggningar, gärna i ämnesområden som personen själv inte är expert inom men som denne ändå har åsikter om. Denna typ av spekulativa resonemang ger inte så mycket till detta arbete och sanningshalten är svår att avgöra. Metoden som använts för att komma runt detta har varit att försöka ställa mer direkta frågor till endast de personer som har en rimlig möjlighet att ge ett nyanserat och sanningsenligt svar på dem. I det fall svaren verkat tvekan eller i värsta fall tvetydiga har vi dubbel- och ibland trippelkollat dessa med andra personer.

Arbetets olika faser

För att säkerställa att vi skulle hinna med att undersöka de mest relevanta delarna under den tid som stod till vårt förfogande delades uppgiften tidigt in i ett antal olika faser. I varje fas definierades vad som var syftet med fasen och hur mycket tid som kunde allokeras. Fasindelningen och framför allt tidsallokeringen till varje fas omprövades visserligen kontinuerligt, eftersom bristen av erfarenhet inom många av de områden som arbetet innehöll gjorde att det från början var svårt att i detalj uppskatta hur lång tid olika delar skulle ta, och den planerade tiden justerades löpande under arbetets gång. Arbetet är uppdelat i ett antal avsnitt och innehåller fyra olika empiriska avsnitt: nulägesanalysen, SAP, kostnadsanalysen och benchmarkingen. Inhämtningen av material till de olika avsnitten skiljer sig delvis åt.

Förstudie

Den första fasen i arbetet var förstudien. Syftet med förstudien var att få en förståelse för företaget KSU och den situation som KSU befinner sig i. Syftet var även att identifiera vilka system som var aktuella och som skulle ersättas av SAP om det skulle bli aktuellt med ett systembyte. De system som identifierades under förstudien kom att utgöra vårt fokusområde under kommande faser och då jämförelsen med SAP skulle göras. Under förstudien som varade ca tre veckor deltog vi även i en introduktionsvecka för nyanställda för att snabbt få en uppfattning om KSU som företag. Studiebesök på olika avdelningar var även något som gjordes frekvent under denna fas. De system som var aktuella att undersöka var delvis definierade i uppgiften genom att fokus från början skulle ligga på ekonomi, HR och

dokumenthantering. Under förstudiefasen organiserades presentationer och visningar av de system som KSU ansåg var aktuella. Dessa var i korta drag de system som användes på ekonomiavdelningen, system för personaladministration och det dokumenthanteringssystem som användes. Under förstudien genomfördes även intervjuer och mer informella möten med avdelningschefer i syfte att få en uppfattning om deras syn på SAP-frågan. En annan viktig del av förstudien var att ta kontakter med personer som skulle bli aktuella senare i studien.

Nulägesanalys och kartläggning av systemen

Detta var den mest omfattande och strukturerade fasen under arbetet. Syftet var att förstå vilka system som används på KSU och framförallt på de aktuella avdelningarna. Att även förstå hur systemen används, av vilka samt vilken funktion de är tänkta att fylla ingick i denna fas. För att få en allomfattande bild av de aktuella systemen, valde vi att undersöka systemen utifrån tre olika nivåer: ansvarig/övergripande-, användar- och teknisk/support nivå.

På den övergripande nivån intervjuades avdelningschef eller en systemadministratör om sådan fanns. De löst strukturerade intervjuerna syftade till att intervjupersonen själv skulle få stor frihet i att på sitt eget sätt berätta om tanken med systemet, hur systemet placerade sig i nätet av andra angränsande system och även hur systemet uppfattades från ett ledningsperspektiv. Intervjuer på den övergripande nivån var vanligtvis det första steget för att närma sig ett nytt system i denna fas och gav ofta vidare kontakter med olika användare av systemen. Under intervjuerna diskuterades lämpliga personer som kunde anses som representativa i sin användning.

På användarnivån definierades sällan- och proffsanvändare. Detta var något som gick tämligen enkelt då de allra flesta system som tagits med i detta arbete har ett fåtal proffsanvändare. Detta gällde främst på ekonomiavdelningen där i stort sett alla system hade proffsanvändare. Syftet under denna del var att verkligen förstå hur systemen fungerade och hur man arbetade i dem. Att titta på användningen av de olika systemen inom ekonomihanteringen blev ett medel för att förstå hur själva avdelningen fungerade och för att kunna identifiera de processer som fanns där. Metoden för denna del av arbetet var huvudsakligen intervjuer som övergick i att intervjupersonen visade hur den arbetade i systemet. Denna del av arbetet ledde även indirekt till en god förståelse för KSU:s organisation kring dess IT-system och hur den fungerade.

På den tekniska nivån intervjuades personal på KSU:s IT-avdelning, ofta systemförvaltare. Tanken med den tekniska delen var att förstå hur underhåll av systemen fungerade och hur supportorganisationen var uppbyggd. Syftet var även att undersöka huruvida systemen var flexibla för integration med andra system och hur robusta systemen var. Intervjuer på den tekniska nivån gavs relativt lite tid i jämförelse med användarnivån och den övergripande nivån.

Översyn av SAP

SAP-delen av arbetet inleddes med ett studiebesök på VBSN i Uppsala där vi fick träffa ansvariga för de avdelningarna som hanterar ekonomifunktionen i SAP. Studiebesöket gav även möjlighet att bekanta sig med SAP som system och dess gränssnitt.

Nästa steg bestod i att undersöka de två största och mest centrala processerna i Vattenfalls uppsättning av SAP; ekonomiprocessen och personalprocessen. Vi hade under denna del av arbetet mycket kontakt med de nordiska processledarna för respektive process samt genomförd ett antal mindre intervjuer och möten med personal från stödsystemrådet och VBSN.

Benchmarking

Syftet med denna jämförande del av undersökningen var att ta reda på hur andra bolag inom koncernen ställt sig till införandet av SAP, samt att undersöka varför vissa bolag valt att fortfarande stå utanför. Även under denna fas låg den metodologiska tyngdpunkten på intervjuer. Arbetet med att välja ut vilka företag som kunde anses vara representativa och som varit i mer eller mindre samma situation som KSU gjordes tillsammans med de nordiska processledarna på Vattenfall samt i samråd med KSU.

Kostnadsanalys

Materialet till kostnadsanalysen hämtades från både Vattenfall och VBSN och uppgifterna är givna från ansvariga personer för varje delprocess eller beslutande organ över nycklingsfördelning och kostnader för VBSN:s tjänster. Det är dock viktigt att ha i åtanke att dessa uppgifter endast är uppskattade kostnader och baserade på vad vi på förhand kan anta och beräkna. Kostnadsberäkningen är också endast gjord över beräknade kostnader för införande och användning av SAP och inte ställd i jämförelse med KSU:s nuvarande kostnader för de befintliga systemen på KSU. Detta beroende på att vi har haft svårt att få fram liknande uppgifter, samt att de inte går att jämföra på ett rättvisande sätt.

Analys och rapportskrivning

Den sista fasen av undersökningen bestod i att sammanställa och strukturera upp det material vi samlat in under möten och intervjuer. Vi tilldelade denna del av arbetet relativt mycket tid för att hinna med en ordentlig analys och bearbetning av material och anteckningar. Under denna fas tog också rapporten sin form och presentationsmaterial förbereddes mot både KSU och Uppsala Universitet.

TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

Inledning

De allra flesta företag använder sig av någon form av informationsteknologi (IT). Det kan vara för att förenkla ekonomihanteringen eller för att arkivera sin redovisning elektroniskt istället för i pappersform. Det kan också handla om att skapa en konkurrensfördel genom att börja sälja varor över Internet istället för att göra det i butiker. Många företag har även egna IT-avdelningar som arbetar med att skapa förutsättningarna för att till exempel ekonomiavdelningen skall kunna sköta sitt arbete på ett smidigare sätt. Att få arbetet med IT att fungera på ett företag är inte helt lätt, många undersökningar visar att så många som hälften av alla IT-projekt misslyckas. Man kan då fråga sig vad ett "misslyckande" egentligen är och hur det definieras, men siffrorna ger ändå en antydning om att användningen av IT för att stödja affärsprocesser sällan är ett problemfritt projekt.

Samtidigt är IT ofta ett mycket utsatt och många gånger utskällt område. Avdelningarna på företaget förstår inte vad "IT" sysslar med hela dagarna och förstår inte varför det är så svårt att få ett simpelt litet program att fungera som man vill, att spotta ur sig den information som man vill ha.

Hur bör ett företag då agera för att få ut så mycket som möjligt av sin IT och för att undvika att IT-projekt misslyckas? Angelica Haverblad tar i sin bok *"IT ur ett affärsperspektiv"* upp flera områden som är relevanta för denna studie. Haverblad tar ett helhetsgrepp om problematiken kring strategi, införande och förvaltande av IT inom organisationer. Även Rabbe Kurténs bok *"IT-styrning"* ger många intressanta vinklar på problemområdet. Med IT avses främst olika typer av affärssystem.

Användningen av teori

På samma sätt som olika typer av teorier lämpar sig väl på olika områden, kan även användningen av teorin anpassas utefter förutsättningarna för uppgiften. Att utreda vilka mervärden KSU skulle få om de införde SAP är en mycket bred fråga som kan angripas från flera håll.

Användningen av teori i denna rapport kommer att ha två syften. I och med att frågeställningen är bred och att arbetet därigenom kan komma att lida av gränsdragningsproblem kommer teorin att användas som ett ramverk för att skapa struktur i arbetet och för att relevanta aspekter tas med i rapporten. Teorin kommer även att användas som vägledning vid analysen och då olika aspekter skall vägas mot varandra.

Vad krävs för ett väl fungerande arbete med IT?

Som det nämns ovan är det inte ovanligt att företag har problem med sin användning av IT ute i verksamheten. Vilka åtgärder kan då tas för att minska de IT-relaterade riskerna och problemen inom ett företag? Detta är något som Haverblad försöker belysa och följande kapitel kommer att ta upp några av de aspekter som Haverblad nämner.

Synen på IT och samverkan

Ett grundproblem med IT och IT-problem är att de ofta ses som just IT-problem och problem som är upp till IT-avdelningen att lösa. I själva verket kan problemen likaväl ligga hos användarna och beställarna av IT, kärnverksamheten. IT har oftast som syfte att stödja kärnverksamheten i dess affärsprocesser och bidra till att kärnverksamheten kan fungera på ett smidigt och produktivt sätt. För att detta skall vara möjligt måste det finnas en förståelse och en samsyn för vad IT egentligen skall tjäna för syfte. Kärnverksamheten och IT-avdelningen måste ha samma bild av vilken funktion IT skall fylla för att samarbete mellan avdelningarna skall flyta på ett bra sätt. Detta blir ännu viktigare om företaget väljer att outsourca hela eller delar av sin IT-verksamhet. Att då kunna formulera och ställa krav blir än viktigare. Hur skapar man då en samsyn över verksamheten och hur IT skall stödja den? ⁶

Strategi

En naturlig början för att skapa samsyn är att skapa en strategisk plan för sin användning av IT. En sådan besvarar frågor som: Vad skall vi uppnå? Var står vi nu? Hur skall vi nå målet? En IT-strategi skall ta hänsyn till både lång- och kortsiktiga mål och kan därför delas in i tre delar:

- En strategisk plan som behandlar långsiktiga och övergripande mål och hur de skall nås. Ett mål på strategisk nivå kan vara att uppnå en högre kundnöjdhet.
- En taktisk plan där de strategiska målen bryts ned och konkretiseras på avdelningsnivå. En sådan nedbrytning av målet högre kundnöjdhet kan på taktisk nivå bli att ge bättre service via kundsupporten
- Den lägsta nivån är den operativa. Här konkretiseras de taktiska målen ytterligare till operativa mål för personalen. Ett mål på operativ nivå kan vara att minska kundernas väntetid i telefon kön med 20 %.

En övergripande strategisk plan för IT-verksamheten kan innehålla:

- Verksamhetens syfte och uppdrag
- Långsiktiga mål och hur de skall mätas
- Riktlinjer och regler för IT och dess användning
- Kärnverksamhetens behov
- Värde för kärnverksamheten
- Vilka IT-tjänster som skall levereras

Det är av stor vikt att strategin, som utformas av företagets ledning, har stöd från alla nivåer i företaget. En strategi som inte accepteras eller följs av delar av företaget är dömd att misslyckas. För att strategin sedan skall kunna införas och tillämpas i verksamheten behövs sedan en styrmodell för hur strategin mer praktiskt skall användas. Detta är något som brukar kallas IT-styrning och kommer att adresseras under nästkommande del.⁷

⁶ Haverblad, kapitel 1

⁷ Haverblad, kapitel 2

IT-styrning

Det finns ingen entydig definition av IT-styrning, dock ligger de definitioner som finns tillgängliga inte särskilt långt ifrån varandra. I sin bok *"IT-styrning"* tar Rabbe Kurtén upp några varianter som med olika grader av abstraktion beskriver IT-styrning. Den första lånar han från Peter Weill och Jeanne Ross som i boken *"IT Governance"* definierar uttrycket enligt följande: *"IT-styrning innebär att specificera en struktur för ansvar och befogenheter som befordrar ett gynnsamt agerande i hanteringen av IT"*. IT Governance Institute (ITGI) definierar IT-styrning som: *"IT-styrning är styrelsens och den verkställande ledningen ansvar. Den är en integrerad del av företagsstyrningen och inbegriper ledarskap samt organisatorisk struktur och processer som tryggar att företagets IT stödjer och utvidgar organisationens strategier och målsättningar"*⁸. Värt att säga om båda dessa definitioner är att de riktar sig mot främst större företag och koncerner, där många hierarkiska led finns i organisationen. Man kan dock sluta sig till att IT-styrning handlar om att använda en tydlig struktur med ansvar och befogenheter för att ett företags användning av IT skall hanteras på en strategisk nivå och för att säkerställa att företagets IT-verksamhet strävar åt samma håll som den övergripande strategin. Haverblad har en liknande syn på IT-styrning, men har en lite mer konkret och utvecklad syn på uttrycket som lämpar sig väl även i mindre företag.

Enligt Haverblad innebär IT-styrning att det finns riktlinjer och regler för hur samverkan mellan IT-verksamheten och kärnverksamheten skall gå till. För att dessa regler och riktlinjer skall vara praktiskt tillämpbara i verksamheten måste det finnas en struktur för hur problem adresseras och för hur ärenden hanteras. Det behövs tydliga roller och befogenheter, det måste finnas processer som beskriver olika förlopp i verksamheten och det måste finnas relationer och rutiner etablerade. Syftet med IT-styrning är att säkerställa att IT hanteras som en central och strategisk fråga i företaget och att målsättningen och strategin för hanteringen av IT är sammanhängande med kärnverksamhetens mål och behov. IT-styrningen omfattar inte bara IT-verksamheten utan även all IT-relaterade verksamheter ute i företaget. IT-styrningen omfattar därför även styrning av beslut och strategier i IT-relaterade frågor. Det absolut viktigaste för att lyckas med IT-styrning är att hela företaget är medvetet om att IT inte är en aktivitet som endast relaterar till IT-avdelningen utan att IT är något som rör hela företaget på alla nivåer.⁹

Vikten av kravställning

För att få ut så mycket som möjligt av den IT som används är det av stor vikt att kunna ställa krav på leverantören av IT. Den som är köpare av IT, vanligtvis kärnverksamheten, måste besitta kompetens för att kunna specificera de krav och behov man har. Om kärnverksamheten inte kan formulera sina egna krav leder det ofta till att IT-verksamheten får agera både kravställare och utförare och detta kan bli problematiskt. Ofta leder det till att det IT-stöd som då utformas är dåligt kopplat till de behov som kärnverksamheten verkligen har, vilket är naturligt, då IT sällan har den typen av förståelse för kärnverksamheten. Om kärnverksamheten bedömer att de inte har tillräcklig krav- och beställarförmåga bör de använda sig av en oberoende part med insyn i både kärnverksamheten och IT-verksamheten.

⁸ Kurtén, Introduktion

⁹ Haverblad, kapitel 4

En tumregel för rolluppdeleningen kring IT är att kärnverksamheten skall kunna förklara *vad* man vill ha och att IT-verksamheten skall kunna lösa *hur* detta skall nås.¹⁰

För att kärnverksamheten skall kunna ställa krav på vad för IT-stöd man behöver är det viktigt att man förstår sin verksamhet, hur den hänger ihop och hur den fungerar. För att kunna etablera en fungerande IT-styrning och för att sedan kunna ställa krav på system måste affärsprocesser identifieras och kartläggas. För att kunna ställa krav på IT måste man först förstå och kunna förklara hur processerna i den egna verksamheten ser ut och fungerar.¹¹

Processorientering och mognadsnivåer av processer

Vad är då en process, processorientering och varför är det viktigt? Olof Rentzhog beskriver mer utförligt varför dessa frågor är viktiga i sin bok *"Processorientering"*. Enligt Rentzhog innebär processorientering att uppmärksamheten förskjuts från resultatet, dvs. de produkter och tjänster som skapas, till de kedjor av aktiviteter som leder fram till slutprodukten. Det processorienterade sättet att tänka leder till att fokuset i arbetet ligger på hur resultat skapas snarare än vem som skall göra vad. Detta är något som annars är vanligt då de flesta företag har en funktionsindeldad organisationsstruktur. Eftersom poängen med processorientering är att det är processen som skapar ett resultat, inte olika avdelningar inom en organisation, så är det även processen som skall styras, förbättras och ledas.¹²

För att en etablering av IT-styrning skall bli framgångsrik är det av vikt att titta på vilken nivå företaget idag håller avseende processer och samverkan inom IT. En metod för att mäta detta är att göra processmognadsanalyser.¹³ En modell för detta tas upp av Kurtén, men han har generaliserat användningen av den för att gälla mätning av vilken metod eller teknologi som helst. Syftet med en mognadsanalys är att kategorisera hur väl en metod eller teknologi används inom ett företag, tanken är att ju mer en metod används desto mer utvecklas sättet att använda metoden eller teknologin. Användning föder kunskaper och erfarenheter som leder till en mer avancerad användning.¹⁴ Mognadsanalyser kan också göras för att mäta om företaget närmar sig sina mål avseende styrning och processer. En modell för detta är CMM, Capability Maturity Model. Modellen definierar sex olika mognadsnivåer.¹⁵

- **Nivå 0 Ickeexisterande**
Inga processer finns etablerade. IT är ej ett prioriterat område och ses endast som en kostnadsbärare.
- **Nivå 1 Initial**
Företaget inser att det finns brister inom området, men inga processer, relationer eller roller har definierats.
- **Nivå 2 Upprepande**
Processer existerar, men någon tydlig styrning hur de skall användas finns inte. Personalen väljer själva hur de tolkar processerna och arbetar därefter. Processägare

¹⁰ Haverblad, kapitel 1

¹¹ Haverblad, kapitel 4

¹² Rentzhog, kapitel 1

¹³ Haverblad, kapitel 4

¹⁴ Kurtén, Introduktion

¹⁵ Haverblad, kapitel 4

finns men dennes roll och ansvar är inte etablerad. Ingen gemensam utbildning genomförs i processerna och hur de är tänkta att fungera. Personberoendet för att verksamheten skall fungera är stort.

- **Nivå 3 Definierad**

Processerna är dokumenterade och förankrade men det är upp till varje individ om de följs eller inte.

- **Nivå 4 Kontrollerat/hanterat**

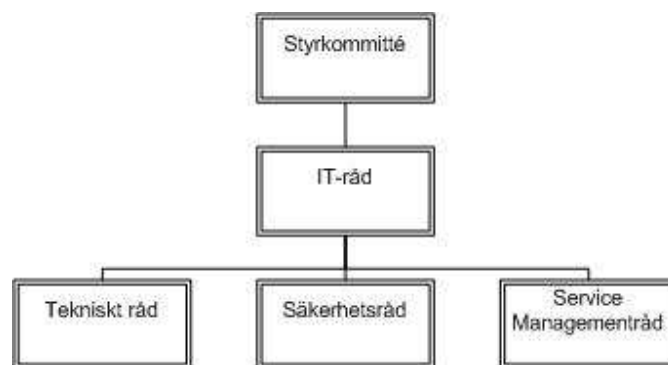
Processerna övervakas, mäts och förbättras över tiden. Personalen utbildas i processerna och kvalitetsförbättringar uppnås. Kommunikation och samverkan mellan olika processägare sker kontinuerligt och under organiserade former.

- **Nivå 5 Optimerat**

Processerna är ett resultat av det kvalitetsarbete som genomförts. IT ser till affärsbehovet i sitt arbete och kärnverksamhetens krav och behov ligger till grund för det arbete som IT utför. Det finns etablerade relationer och processer med tydliga roller, ansvar och beslutsstrukturer. IT bidrar på bästa sätt till att företagets strategiskall målsättningar uppnås.¹⁶

Struktur för IT-styrning

För att IT-styrning skall fungera i praktiken behövs en organisation som stöder styrningen. Denna organisation bör ha tydliga roller, ansvarsområden och befogenheter. Se figur 1 nedan för ett förslag på en sådan organisationsstruktur.



Figur 1 - Förslag på en organisationsstruktur för IT-styrning, hämtad från Haverblads bok.

Styrkommitté

Styrkommittén skall vara den beslutande delen av organisationen gällande IT-frågor. Här tas beslut om vilka projekt som skall genomföras och i vilken ordning. Kommittén har även ansvar för att besluten som tas följer den övergripande strategi som företaget har, både gällande IT och i stort. I styrkommittén bör IT-chefen och avdelningschefer eller verksamhetschefer sitta. Syftet med kommittén är att säkerställa att IT bidrar till företagets verksamhetsmål.

¹⁶ Haverblad, kapitel 4

IT-råd

Rådet är den del av organisationen där beslutsunderlag tas fram och där risker och möjligheter analyseras. Rådet ansvarar även för att koordinera företagets IT-verksamhet och för att lägga fram förslag till styrkommittén. Rådet skall fungera som en brygga mellan verksamhetschefer, IT-verksamheten och företagsledningen och bygga relationer där emellan.

Tekniskt råd

Det tekniska rådet ansvarar för den tekniska infrastrukturen och arkitekturen. Man ger rekommendationer om hur system bör byggas för att passa den struktur som finns och utvärderar även de förslag som IT-rådet lägger fram med fokus på tekniska aspekter. Rådet tar även fram regler och riktlinjer för användningen av olika teknikstandarder.

Säkerhetsråd

Rådet ansvarar för att säkerhetsaspekter belyses, så som behörigheter och informationssäkerhet. Säkerhetsrådet ansvarar även för att lagar och regler relaterade till informationssäkerhet uppfylls.

Service managementråd

Detta råd ansvarar framförallt för förvaltningen av olika system och vilka servicenivåer som IT-verksamheten skall hålla. Rådet ger rekommendationer kring frågor som paketering av olika IT-tjänster och hur support av system bör fungera.¹⁷

Förändringsprocesser

Alla former av IT-relaterade projekt innebär på ett eller annat sätt att saker och ting kommer att förändras. Det kan handla om ett nytt arbetssätt, ett nytt system eller en ny process för någon aktivitet. Då förändring är en kritisk del för projektets utgång, om det lyckas eller misslyckas, kan det vara fruktbart att se på IT-projekt ur ett förändringsperspektiv.¹⁸ Det finns flera kritiska faktorer för att en förändring skall kunna drivas igenom på ett bra sätt. Några av dem kommer att tas upp nedan.

Förändringsstrategi

För att en förändringsprocess skall bli framgångsrik måste det finnas en tydlighet och samstämmighet om vad det är man vill uppnå med förändringen. Det är viktigt att ha väl definierade mål, och att dessa mål kan mätas och verifieras. Det måste även finnas en god förståelse för vad och vilka som kommer att "drabbas" av förändringen, därigenom är det viktigt att förstå hur den rådande situationen ser ut och hur de "drabbade" områdena fungerar. Eftersom affärsprocesser i företag ofta är komplicerade och spänner över olika avdelningar och nivåer i företaget är det viktigt att reda ut hur olika relationer och beroenden ser ut.¹⁹

Förändringsstrategin bör hantera den påverkan som förändringen kommer att ha på affärsprocesser, kunder, leverantörer, personal, informationsvägar och samarbetspartners. Strategin skall också beskriva hur förändringen skall ledas, stödjas och koordineras. Något

¹⁷ Haverblad, kapitel 4

¹⁸ Kurtén, kapitel 6

¹⁹ Haverblad, kapitel 3

som ofta drabbar personal som befinner sig i förändringsprocesser är osäkerhet, vad skall projektet leda till? Hur kommer jag att drabbas? För att hantera och undvika osäkerhet är det viktigt att ledningen är tydlig med vad förändringen kommer att innebära. Kommunikationen, som är av stor vikt, måste komma från ledningen och spridas nedåt i organisationen. Detta för att öka informationens trovärdighet och för att förändringen skall kunna sättas i ett strategiskt riktigt sammanhang.²⁰

Det är även mycket viktigt att analysera och klargöra hur förändringen kommer att påverka företagets övergripande strategi. Det är viktigt att förändringen ligger i linje med företagets övergripande mål, och att förändringen på ett bra sätt stödjer och strävar åt det håll som företaget i stort strävar åt.²¹

Förankring

Eftersom förändringen kommer att påverka på individnivå, och sannolikt också kommer att få olika effekter på olika individer är det viktigt att arbetet med att förankra förändringen i personalen också sköts på individnivå. Förankring kan göras på olika sätt, genom exempelvis konferenser, seminarier, genom intranätet och via e-post. Förankringen måste ta upp både *hur* förändringen kommer att påverka, men också *varför* den genomförs. Ett bra sätt att inleda förankringsarbetet är att formulera en kommunikationsplan. Exempel på en sådan beskrivs nedan. Kommunikationsplanen bör vara uppbyggd på följande sätt och ge svar på nedanstående frågor:²²

- Varför genomförs förändringen? Syfte, bakgrund och orsak
- Vad kommer förändringen att innebära för olika grupper?
- Vem skall informera personalen och vilken information skall levereras?
- Vilka olika kommunikationsmedel skall användas?
- När skall informationen ut och hur ofta? Hur ofta rapporteras projektets status ut?
- Var skall informationen spridas? Vilka lokaler är lämpliga och vid vilka klockslag?

Anledningar till att förändringsprojekt misslyckas

Att förändringsprojekt misslyckas beror naturligtvis ofta på olika saker. Det kan handla om bristande förankring eller orimliga förväntningar på vad projektet skall leda till. Ibland kan kostnadsbesparingar leda till att viktiga punkter frångås, något som kan leda till att hela projektet bli lidande. Några av de vanligaste anledningarna till att förändringsprojekt misslyckas beskrivs kortfattat i punkterna nedan.

- **Projektet blir ett teknikprojekt**
Man hakar upp sig på en viss teknik eller de tekniska förutsättningarna att man glömmer de organisatoriska aspekterna av förändringen.
- **Otydliga mål och otydlig avgränsning**
Det är av stor vikt att det finns en beställare som vet vad den vill ha och varför. Denne måste också kunna kommunicera detta till utförarna.

²⁰ Haverblad, kapitel 3

²¹ Kurtén, kapitel 6

²² Haverblad, kapitel 3

- **Kortsiktiga mål**
Projektet har initierats för att nå snabba mål. En helhetsbild över hur projektet påverkar företaget på längre sikt finns inte. Någon plan för hur projektet skall passa in i den övergripande IT-strategin finns heller inte.
- **Målen mäts inte**
Inga mätvärden finns kopplade till respektive mål. Det är viktigt att det finns ett nuläge i alla mätvärden så att förändringar kan upptäckas.
- **Dåligt beskrivna och designade processer**
För att få en välfungerande process bör ansvar, roller, rutiner, befogenheter, syfte, mål och mätvärden finnas definierade. En process bör också definieras på en lämplig nivå, så detaljerat att det individuella tolkningsutrymmet hålls till ett minimum, men samtidigt inte för detaljerat så att personalen kan följa processen och utföra sina uppgifter utan att behöva en processmanual.
- **Processen följs inte**
Eftersom förändringar måste ske på individnivå är det viktigt att i alla led involvera de som kommer att känna av förändringen. Utan delaktighet kan det verka som att processen är något som släpps i knäet på dem som skall använda den ovanifrån i hierarkin.
- **Ingen förvaltning av processen eller externt drivet projekt**
En processägare måste tidigt definieras och dennes roll måste etableras. En förvaltningsmodell måste också utvecklas tidigt, särskilt om förändringen drivs av extern personal så som konsulter. Om projektet till stora delar är drivet av konsulter är det ännu viktigare att involvera personalen i alla skeden. Det är viktigt att de som ska arbeta i den nya processen är med och formar den. Vid externa projekt är införande och utbildning av personal också av stor vikt. Det måste kontinuerligt ske en kompetensöverföring från den externa personalen så att den interna personalen kan ta över när projektet väl avslutas. Bristande kompetensöverföring från externt inlånade resurser är ett vanligt problem.
- **För stor fokus på en viss teknik, metod eller ramverk**
Att börja ett projekt med att utgå från en viss modell eller metod leder ofta till problem. Ett projekt måste alltid börja med en viss målsättning man vill uppnå eller ett syfte. Efter detta kan sedan en strategi utvecklas och efter detta kan en lämplig metod eller system väljas.
- **Överambitiöst**
Det finns gränser för hur mycket en organisation eller en människa kan förändra sig. Ofta är detta problem kopplat till för snäva tidsramar. Det är även viktigt att prioritera vad som skall göras och i vilken ordning. Att ha helhetsperspektivet i tanke men att införa små delar åt gången är viktigt.

NULÄGESANALYS

Inledning

Under denna del av rapporten beskrivs de system och avdelningar som kommer att påverkas av ett eventuellt införande av SAP. Tonvikten kommer att ligga på vilka system som idag finns och hur man arbetar i dem. Systemen kommer att gås igenom på en relativt detaljerad nivå och kopplingar mellan de olika systemen kommer att åskådliggöras. I slutet av avsnittet kommer även upptäckta problem och kritiska faktorer att lyftas fram och kategoriseras. Problemen kan vara av olika karaktär, både sådana som är starkt teknikrelaterade och sådana som har mer med arbetssätt och organisationen att göra. Denna del kan ses som en sammanfattning av den genomförda förstudien och systeminläringen som gjorts på KSU och är en kartläggning över organisatorisk uppbyggnad och vilka system som används och hur KSU idag arbetar.

De flesta problem och brister som upptäcktes är dock svåra att kategorisera, de beror både av tekniska förutsättningarna och av organisatoriska skäl. Det har även gjorts en uppdelning vad det gäller de olika systemens funktion, då de antingen beskrivs som "standard" eller som system och funktioner som är "specialutvecklade" eller särskilt anpassade efter KSU:s verksamhet. Poängen med detta är att det sedan skall bli lättare att ta ställning till vad som skulle kunna komma att bli krävande att åtgärda, både tidsmässigt och ekonomiskt, vid en övergång till SAP. Funktioner som kan kategoriseras som "standard" för ett ekonomisystem finns med största sannolikhet med i en uppsättning av SAP och behöver därför inte utvärderas i samma utsträckning som en specialutvecklad lösning som är kritisk för KSU:s verksamhet.

Informationen under detta avsnitt är främst hämtad från intervjuer och möten med personal på berörda avdelningar på KSU. Beskrivningen är en sammanställning av avdelningens funktion, använda system och hur man arbetar i dem samt eventuella problemområden och det har därför varit svårt att hänvisa källan till enskilda individer. Vi har med anledning av detta valt att källhänvisa informationen till hela avdelningar och i de fall det är möjligt att härleda informationen till en enskild person valt att, av sekretessskäl, hänvisa till personer på avdelningen efter yrkesroll och ansvarsområde.

Ekonomi och Administration (EA)

Avdelningen för Ekonomi och Administration på KSU arbetar precis som namnet antyder med ekonomi och administration och benämns EA, vilket vi också fortsättningsvis kommer att referera till. På EA bedrivs allt ekonomiskt arbete, från budget och ekonomiuppföljning till administrativt arbete med lönehantering, reseersättning och att personers behörigheter stämmer med deras arbetsuppgifter. På avdelningen arbetar 10 personer och de personalkategorier som finns är främst administratörer, handläggare, redovisningsekonomer och sekreterare.

KSU:s ekonomimodell och kontoplan

KSU använder baskontokoder från 3000 – 8999.

Intäkter/inkomster			3*
Utgifter/kostnader			<u>4*</u>
Bruttovinst			
Lokalkostnader			5*
Övriga kostnader (telefoner, konsulter)			6*
Personalkostnader			7*
Finansiella intäkter/kostnader			8*
XXXX (konto)	– XX (organisation/ kostnadsställe)	– XXX verksamhet/ aktivitet	- XXXXXX objektnummer/ projekt nummer

KSU:s kontoplan är uppdelad i fyra nivåer. Den första nivån, som är fyrsiffrig, anger baskonto och består av intäkter/inkomster och utgifter/kostnader. KSU:s intäkter kommer genom det arbete som utförs för kärnkraftverken och består främst av kostnader för utbildning, arbete med simulatoranläggningarna i form av underhåll, kapitalkostnader och ränteintäkter. Den andra nivån är organisation eller kostnadsställe, här anges t.ex. varje avdelning med ett eget nummer, och under denna nivå finns ca: 30 stycken olika nummer. Den tredje nivån är aktivitet/verksamhet och under denna samlas allt från internkonsultation till städning av allmänna ytor. Den sista kontonivån är objektnummer/projekt nummer. Projekt numren kan ordnas i serier och användas bland annat vid kontering av olika kostnader för de stora simulatorprojekt som bedrivs på KSU. Ett simulatorprojekt kan då tilldelas ett hundratal projekt nummer som används till att kostnadsföra olika delar av projektet. Dessa nummer är nödvändiga att ange vid kontering av fakturor/bokföringsorder.²³

Uppföljning av kostnader

Överlag följs kostnader upp på samtliga fyra nivåer, till exempelvis på enskilda projekt nummer eller serier av projekt nummer. Det finns möjlighet att följa upp specifika delar genom att anpassa de olika nivåerna. I allmänhet har KSU behov av att kunna följa upp kostnader kopplat till budget/kostnadsram, tid och beläggningsgrad.²⁴

En process som är specifik för KSU:s verksamhet är dess kapitalkostnadsberäkning. De bedriver många och ofta långa investeringsprojekt och under projektens gång samlas kostnader upp på ett antal projekt nummer som vid tiden för projektets aktivering och delas upp och faktureras som kapitalkostnader till respektive kärnkraftverk. Kapitalkostnaden består av avskrivningar och räntekostnader och projekten redovisas i allmänhet i balansräkningen eftersom de löper över flera år.²⁵

²³ Ekonomichef och controller KSU

²⁴ Ibid

²⁵ Redovisningsekonom EA

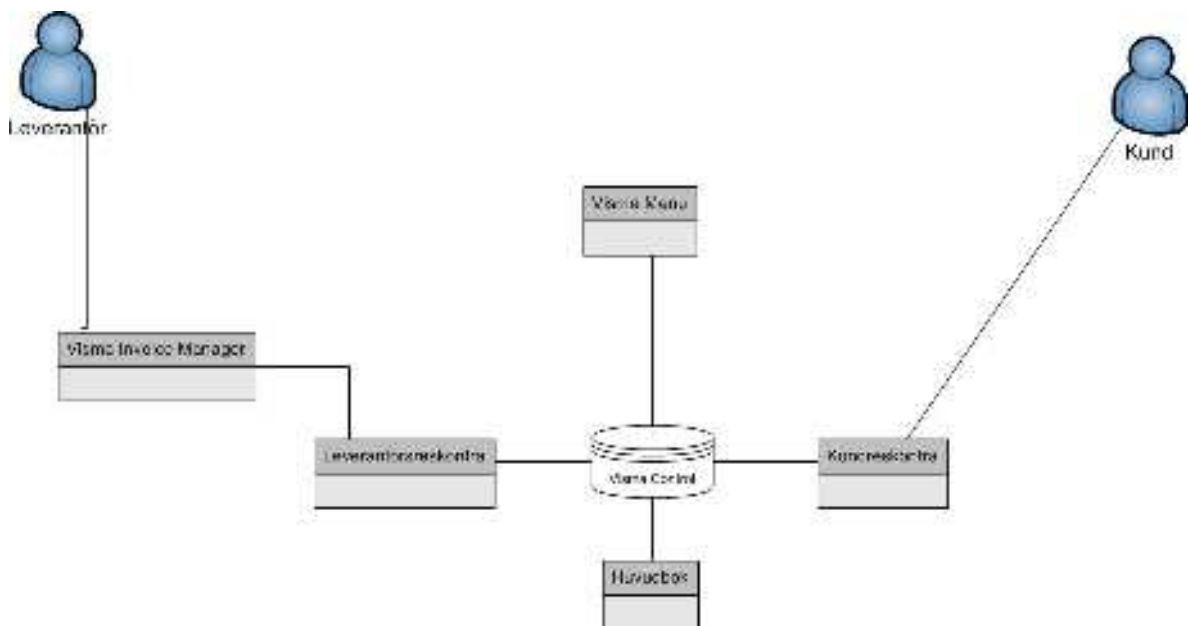
Använda system och stödapplikationer

I stora drag kan systemen på EA delas in i tre kategorier: Det första är affärssystemet Visma Control som utgör basen i hanteringen av företagets ekonomi. Detta system används främst av redovisningsekonomer som arbetar på avdelningen. Den andra kategorin är system som hanterar löner och personaluppgifter. Programvaran inom denna kategori heter Personec HR och Personec Tid, och leverantören är Aditro. Aditro gör även företagets löneberäkning. Den tredje kategorin av system är sådana som är egenutvecklade av personal på KSU för att klara av verksamhetsspecifika behov och som är tänkta att fylla de behov som de kommersiella systemen inte kunnat hantera. Des flesta av dessa system tas upp under avsnittet "Databaser och stödapplikationer".

Visma Control

Visma Control är ett Windowsbaserat affärssystem som bygger på en moduluppdelning, där moduler väljs utefter företagets behov. Detta system utgör basen för ekonomiarbetet på KSU och har använt Visma Control sedan 1998. Den version som nu används är 5.2c, den version som är aktuell är 5.4.²⁶

Nedan finns en skiss (figur 2) som beskriver vilka moduler som används på KSU och hur de kopplar till varandra. Varje modul finns beskriven utförligare i de kommande avsnitten.



Figur 2 – Bilden visar det ekonomiska flödet mellan leverantör och kund genom de mest centrala systemen/modulerna i Visma.

²⁶ Ekonomichef KSU

Redovisning

Modulen för redovisning är själva kärnan i ekonomisystemet. I denna, som även kallas ”huvudboken”, ordnas företagets alla affärshändelser in under de olika konton som företaget använder sig av. Ett fåtal personer på EA arbetar med denna del av ekonomisystemet och de ansvarar för olika delar av redovisningen, så som fakturering, leverantörsreskontra, kundreskontra och anläggningsregistret.²⁷

Leverantörsreskontra

I denna modul samlas alla konton som har med leverantörsskulder att göra. I modulen finns bland annat funktioner för ankomstregistrering av fakturor, definitivbokning och utbetalning av fakturor. Dessutom finns en mängd rapportfunktioner för att göra arbetet mer överskådligt. Leverantörsreskontran är direkt kopplad till redovisningsmodulen så att denna uppdateras så fort en ändring görs i leverantörsreskontramodulen. Med denna modul arbetar två personer.²⁸

Kundreskontra

På samma sätt som det finns en modul för att hantera konton för leverantörsskulder, leverantörsreskontran, finns det en modul för att hantera konton som rör kundfordringar, kundreskontran. Visma Control kundreskontramodul innehåller funktioner som hanterar import, bevakning och inbetalningar som relaterar till konton för kundfordringar. Inbetalningar tas emot via bankgiro. Även till denna modul finns en mängd olika typer av rapporter, och kundreskontran uppdaterar automatiskt redovisningsmodulen.²⁹

Anläggningsregistret

Modulen för anläggning hanterar allt som har med materiella avskrivningar att göra. Det finns stöd för olika avskrivningstyper, internräntor och fastighetsskatt. Det finns även funktioner för upp- eller nedskrivningar av anläggningar. Utöver detta finns olika verktyg för att utföra beräkningar för framtida värden på anläggningar och framtida avskrivningar.³⁰

I Visma Control finns en rapportfunktion som kan skapa olika slags rapporter. Programmet ger främst standardrapporter men KSU har även lagt in en del specialrapporter för redovisning av vissa företagsspecifika siffror/konton. Användare i systemet är främst de som är ansvariga för bokföring och kontering, resultat och balansräkning samt bokslut och koncernredovisning och används alltså främst av personal på EA.³¹

Visma Menu (Visma Web Budget och Web Rapport)

Visma Menu är ett tillägsprogram till Visma Control, och fungerar som ett ”titthål” in i ekonomiredovisningen. Programmet har två huvudfunktioner, dels som budgetverktyg och dels för att skapa olika typer av rapporter. Visma Menu hämtar information från Visma Control, men man kan inte ändra eller lägga till någon information i Visma Control från

²⁷ Personal EA, KSU

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

Visma Menu. Det går alltså att överföra/läsa in data från Visma Control till Visma Menu men inte tvärtom.³²

Visma Menu togs i bruk i maj 2008 och används främst till att skapa rapporter för intern och extern uppföljning samt som hjälp och stöd för chefer vid budgetarbete. Gällande budgetdelen av programmet finns en användarversion och en administratörsversion. Visma Menu har ett 30-tal användare och används främst av budgetansvariga, dvs. främst avdelningschefer och projektledare för att göra prognoser och för att följa upp investeringsprojekten.³³

Visma Invoice Manager

På KSU använder man sig idag av elektronisk fakturahantering. När fakturan kommer in granskas den först av beställaren eller en sekreterare. När denna har kontrollerat och godkänt fakturan skickas den vidare till en chef som godkänner, eller attesterar fakturan. Därefter betalas fakturan. Innan Invoice Manager infördes gjordes hela den ovanstående proceduren för hand och pappersfakturan skickades intern mellan olika berörda personer på företaget. Slutligen arkiverades fakturan. I och med Invoice Manager kan fakturor hanteras mycket enklare då de olika stegen i godkännandeproceduren sköts också elektroniskt, fakturan skickas per e-post istället för i fysisk form. Invoice Manager togs i bruk under maj 2008 och används främst av sakgranskare och administrativ personal. Antalet användarlicenser som KSU betalar för är 110 stycken, och detta antal representeras av personer som beställer, granskar och/eller godkänner fakturor.³⁴

Databaser och stödapplikationer

Kopplat till ekonomisystemet finns ett antal skräddarsydda databasapplikationer. Dessa kan delas in i tre grupper utifrån den funktion de fyller:

- Applikationer som relaterar till tidsrapportering och tidskontering
- Applikationer som är kopplade till kapitalkostnadsberäkningar och kapitalkostnadsprognoser
- Applikationer som fungerar som uppföljnings- och rapportverktyg

Beskrivning av program och applikationer kring dessa funktioner finns beskrivet nedan under respektive rubrik samt en schematisk bild över hur de är sammankopplade.

Applikationer för tidsrapportering och tidskontering

Vi börjar med de applikationer som är kopplade till tidregistreringen.

KSU har ett intrikat tidsrapporteringssystem i två spår, ett kvantitativt och ett kvalitativt. I det enda spåret görs tidsrapporteringen och den är kopplad till den kvantitativa arbetstiden. För denna rapportering finns digitala stämpelklockor vid in och utgångar på de olika kontoren. Det finns även ett kvalitativt, datorbaserat tidkonteringssystem. Syftet med detta är att

³² Ekonomichef och controller KSU

³³ Ibid

³⁴ Personal EA, KSU

företagets chefer skall kunna se vad de anställda har arbetat med. Det kvalitativa tidkonteringssystemet är uppbyggt av fyra program och en databas. De fyra programmen är: TidReg, TidApp, TidRegAdm och ProdTid. Programmen är egenutvecklade av en anställd på teknikavdelningen och byggda i Visual Basic som stödapplikationer till databaserna där informationen finns lagrad. Programmen körs via Microsoft Access. De flesta av programmen togs i bruk för ungefär tio år sedan.³⁵

Tidredovisning

Under tidredovisningsdelen finns funktioner för att granska och godkänna den tid som anställda har rapporterat in. Arbetsgången är följande: en anställd redovisar sin tid i TidReg, en sekreterare eller chef granskar den inrapporterade tiden i TidApp och slutligen godkänner en chef den redovisade tiden. Under tidredovisningsdelen av programmet finns även en rapportfunktion. Här kan man dra ut olika typer av rapporter, alla relaterade till uppföljning av tid och kopplade till hur många timmar en anställd eller en verksamhet har arbetat med ett projekt. Dessutom kan man filtrera ut data efter en mängd olika parametrar så som datum, avdelning, objektsnummer etc. Det finns även en funktion för att skapa kalkylblad av den information som hämtas i TidApp. Dessa kalkylblad används sedan för att överföra informationen till ekonomisystemet. Anledningen till att det inte finns en direkt länk mellan TidApp och ekonomisystemet är för att minska risken för misstag i inmatningen i ekonomisystemet. Genom att ha ett mellansteg där Excelfiler används finns det fler möjligheter att upptäcka felaktigheter.³⁶

Personec Tid (Tid2000)

Personec Tid är det tidrapporteringsystem som används på KSU. När varje anställd registrerat sin arbetade tid via stämpelklockorna överförs tiden automatiskt till Personec Tid. Problem uppstår när någon glömmer eller är på tjänsteresa. I takt med att företaget har expanderat de senaste åren har antalet tjänsteresor ökat och denna tid måste istället matas in för hand, då detta system inte har någon funktion för att registrera tid utanför KSU:s lokaler. Idag finns ingen möjlighet för de anställda att själv mata in arbetad tid. Vid avvikande arbetstid (dvs. tid som inte kan stämplas in, t.ex. frånvaro och tjänsteresor) görs manuellt i systemet av administrativ personel och detta tar mycket extra tid. Tre personer jobbar idag halvtid med tidrapportering och stämpling av avvikande tid, dvs. ca 1 ½ tim/dag/pers. Avdelningen tittar i dagsläge på en ny modul för tidsrapportering för att slippa problemen med den manuella tidsinmatningen.³⁷

EA har via Personec Tid koll på all övertid och sammanställer rapporter/listor som skickas ut till cheferna varje månad för att ge dem en överblick över hur deras personal har arbetat. Det finns en uppfattning om att avdelningscheferna har dålig koll på hur mycket deras personal arbetar då de själva inte kan få fram dessa rapporter. Om de själva skulle kunna sammanställa tidrapporteringen skulle det ge cheferna bättre möjligheter att följa upp hur mycket tid deras anställda lägger på vissa arbetsuppgifter.³⁸

³⁵ Projektledare/utvecklare, teknikavdelningen KSU

³⁶ Lönehandläggare KSU och projektledare/utvecklare KSU

³⁷ Lönehandläggare KSU

³⁸ Ekonomichef KSU

Internfakturering

Den andra huvuddelen av programmet är relaterat till företagets hantering av internfakturor. Detta är något som under senaste året har minskat kraftigt och nu internfaktureras endast kostnader kopplade till investeringsverksamheten. Det brukar handla om ungefär 15 internfakturor per månad.³⁹

Under internfakturering finns tre huvudfunktioner: Skapa internfakturor, godkänna internfakturor och skicka internfakturor till Visma Control. Under ”skapa internfakturor” genereras automatiskt fakturor med utgångspunkt i den tid som matades in i TidReg. Fakturorna kan sedan filtreras utefter olika parametrar så som datum, verksamhet osv. Internfakturorna granskas och godkänns på samma sätt som tidrapporterna. Under funktionen godkänna fakturor visas de fakturor som har granskats och som är klara att godkännas. Det finns även en funktion i TidApp för internfakturering som skapar kalkylblad för att föra in informationen i ekonomisystemet.⁴⁰

TidReg

TidReg är ett verktyg för att redovisa hur den tid en anställd har arbetat är fördelad på olika arbetsuppgifter. Programmet används av alla 263 anställda för att registrera och kontera sin egen arbetstid och inmatningen sker dagligen eller månadsvis, där den månadsvis registreringen är obligatorisk. Programmet innehåller en mängd konton under vilka tid kan registreras, exempelvis konton som ”Ledningsgruppsmöte” eller ”Underhåll av simulator”. Varje anställd kan sedan registrera sin arbetstid under sin specifika uppsättning konton, som regleras efter vilken avdelning och enhet den anställda tillhör, och som definieras beroende på vad arbetsrollen innebär och inkluderar. Vanligtvis har en anställd mellan fem och tio olika konton under vilka arbetstiden kan konteras. Varje användare kan själv lägga till och ta bort konton som finns tillgängliga att debitera inom den egna avdelningen. Programmet är kopplat till Tidkonteringsdatabasen från vilken den hämtar och skriver in information om arbetstider och dataöverföringen görs månadsvis genom en Excelfil. Tidkonteringsdatabasen är en SQL-databas.⁴¹

TidApp

TidApp är en applikation där redovisad tid i TidReg granskas och godkänns. Programmet har huvudsakligen två funktioner, sammanställning av data kring tidredovisning och skapande av internfakturor. Applikationen sammanställer nerlagt tid på olika projekt och objekt och skapar sedan interna fakturor som godkänns av sakgranskare och attesterare. Dessa överförs senare till Visma Control via en Excelfil. TidApp hämtar och sparar data i samma databas som TidReg och kan skapa rapporter över tidsanvändningen för varje enskilt projekt eller objekt, men visar dock endast månadsregistrerad tid. TidApp används främst av avdelningscheferna, sekreterare och personal på EA.⁴²

³⁹ Redovisningsekonom och projektledare/utvecklare, KSU

⁴⁰ Projektledare/utvecklare, teknikavdelningen KSU

⁴¹ Redovisningsekonom och projektledare/utvecklare, KSU

⁴² Ibid

TidRegAdm

TidRegAdm är ett administrativt verktyg för att ange och definiera arbetsuppgifter. Applikationen används främst av sekreterare och administratörer för att hämta information om nuvarande användare, lägga till nya användare och redigera tillgängliga arbetsuppgifter som varje enskild senare i TidReg kan registrera sin tid på. TidRegAdm används vid personaländringar och ändringar av arbetsuppgifter när det finns behov av uppdatering.⁴³

Applikationer för kapitalkostnadsberäkningar och prognoser

InvestApp (Investdatabasen)

InvestApp är kopplat till Investdatabasen, där planerade och pågående projekt finns lagrade. InvestApp är kopplad till Visma Control och får därifrån information om hur mycket pengar som har investerats i projekten. I InvestApp viktas dessa siffror mot projektens budget för att se utfallet. I InvestApp visas pågående, planerade och aktiverade projekt. Uppgifter hämtas även från anläggningsregistret i Visma Control där information om värden vid införskaffning, avskrivningar och restvärden finns.⁴⁴

KapKostEst

Programmet används för att göra prognoser för framtida kapitalkostnader. KapKostEst hämtar data om befintliga anläggningar från Freja och data kring planerade anläggningsinvesteringar från Investdatabasen. Kapitalkostnadsberäkningen görs sedan i Excel. KapKostEst används endast av personal på ekonomiavdelningen.⁴⁵

Applikationer för uppföljning och rapportering

ProdTid

ProdTid är ett verktyg för att följa upp upparbetad tid för ett projekt eller uppdrag. Programmet skapades först för att utbildningsavdelningarna i företaget skulle kunna följa upp hur mycket tid som lades ned på olika utbildningsuppdrag. Programmet kan filtrera ut olika utbildningsuppdrag genom datum och objektnummer. Då ett utbildningsuppdrag väljs visas hur många timmar per månad som har lagts ned, hur mycket tid som läggs dagligen samt vilka personer som har jobbat med uppdraget. Programmet innehåller funktioner som är gemensamma med TidApp och skulle kunna ersättas av det, men ProdTid är mycket enklare och man har valt att behålla det just på grund av enkelheten. ProdTid hämtar data från Tidkonteringsdatabasen och kan visa data från både månadsregistrerad tid och daglig tid. Data från ProdTid används för intern rapportering och applikationen används framförallt av chefer på utbildningsavdelningarna, sekreterare och uppdragsansvariga.⁴⁶

Oden

Oden är en applikation som är direkt kopplat till tabeller i Visma Control och fungerar som ett "titthåll" in i ekonomisystemet och visar transaktioner som har gjorts i ekonomisystemet.

⁴³ Redovisningsekonom och projektledare/utvecklare, KSU

⁴⁴ Projektledare/utvecklare, teknikavdelningen KSU

⁴⁵ Redovisningsekonom och projektledare/utvecklare, KSU

⁴⁶ Ibid

Det är ett verktyg framförallt utvecklat för företagets chefer, men används även av projektledare och sekreterare på olika avdelningar. Programmet hämtar data från Visma Control och kan filtrera data utefter parametrarna konto, organisation, verksamhet, objektnummer och datum. De kan även visa transaktioner i vissa tidsintervall. Programmet kan även exportera informationen till kalkylblad i Excel.⁴⁷

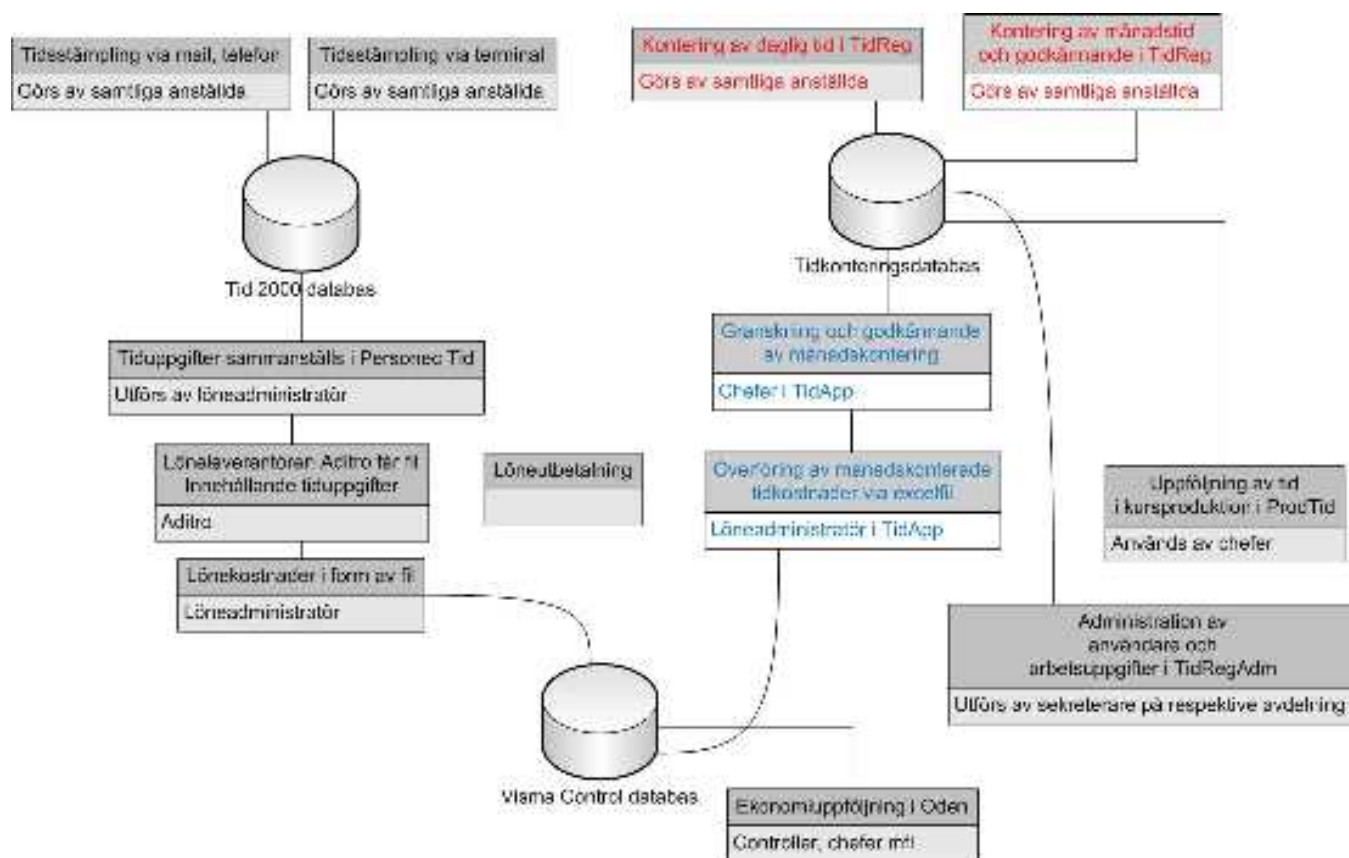
Freja

Freja är ett verktyg för att beräkna ett underlag för fakturering av kapitalkostnader. Det underlag som används för beräkningarna hämtas från anläggningsregistret i ekonomisystemet och beräknas utifrån avskrivningar och räntekostnader. Programmet består av ett fönster där olika värden kan matas in för att tas med i beräkningen, exempelvis totalräntekostnad, ränteintäkt och lånebelopp. Slutprodukten blir nettoräntan att fördela i förhållande till genomsnittligt lånebelopp. Beräkningar kan göras för månader, kvartal eller år.⁴⁸

I programmet finns fyra olika rapporttyper: avskrivningar och restvärde, periodens kapitalkostnader per block, periodens kapitalkostnader per anläggningstyp och anläggningsregister. Freja används bara av personal på ekonomiavdelningen.

Kopplingar mellan systemen och arbetsgång

Nedan följer en sammanfattande beskrivning av arbetsgången i systemen, se figur 3.



⁴⁷ Redovisningsekonom KSU

Figur 3 – Bilden ovan visar arbetsgången för tidregistrering och tidkontering samt i vilka databaser informationen lagras.

KSU: hantering av tidregistrering och tidkontering sköts idag i två parallella spår. Det ena spåret består av själva stämplingen (via stämpelklocka eller manuell registrering) och lagras som data i en databas (Tid2000). Den registrerade tiden (data) hanteras av Personec Tid, som är ett kommersiellt program för hantering av arbetade timmar. Informationen sammanställs och kontrolleras av anställda och chefer och skickas, tillsammans med en sammanställd fil med reseräkningar och eventuella tillägg, till Aditro för löneberäkning. Lönerna beräknas externt och skickas sedan ut till de anställda och EA får tillbaka en fil med uppgifter om lönekostnader, sociala avgifter och skatt. Denna information skall föras in i ekonomisystemet Visma Control och detta sker på lite olika sätt. Sociala avgifter och skatt redovisas till Skattekontoret och lönekostnader läses in via tabeller i Excel in i Ekonomidatabasen.⁴⁹

Denna process kan sägas utgöra den vänstra delen av flödet (i bilden ovan) och handlar bara om tidregistrering som underlag för löneutbetalning. Det andra spåret (den högra delen i bilden ovan) hanterar tidkontering och görs i ett antal egenbyggda databasapplikationer, (nämnda ovan). Denna särskilda hantering av tid och kontering av arbetade timmar görs för att få en detaljerad bild över vad personalen arbetar med samt hur lång tid olika projekt och utvecklingsarbete tar. Redovisningen av tid härstammar också ifrån att kunderna (kärnkraftsverken) har velat se vad de betalar för och det har varit ett sätt för KSU att motivera sina kostnader för kunder och även för styrelse. Konteringen av tid på olika projekt och konton var också en förutsättning för att kunna utfärda internfakturer mot andra avdelningar inom företaget. Det gick då att utifrån nerlagt tid på olika projekt att räkna om till en kostnad (mot ett fast timpris) och därmed hänvisa och redovisa sina kostnader mot kund. Detaljeringsnivån har i och med borttagandet av internfakturer sänkts något men fungerar fortfarande på samma sätt gällande alla investeringsprojekt.⁵⁰

Det finns i dagsläget ingen automatisk överföring av arbetade tid utan den totala summan timmar (som ges vid månadens slut i TidReg) utan tiden matas in manuellt i applikationen TidApp. I denna applikation kan den anställde välja om denne vill registrera tid per dag eller per månad och det sker då i slutet av varje månad. I TidApp kontrolleras sedan den anställdes konterade tid av avdelningssekreteraren och attesteras sedermera av ansvarig chef. När granskningen och godkännandet av månadskonteringen är gjord överförs informationen (data) till ekonomidatabasen, Visma Control. Detta görs via Excel och en anpassad mall som finns i TidApp. Denna överföring sker i flera olika steg i TidApp som hämtar data från tidkonteringssatabasen och räknar via en förprogrammerade funktion i TidApp om tiden till pengar/kostnader och lagrar det i Visma Control. Skulle den konterade tiden vara placerad på konton röranden något investeringsprojekt skapas (också via en funktion i TidApp) en internfaktura till den avdelning vars arbete hänförs. Efter godkännande av projektledare och ansvarig chef attesteras internfakturan som också den överförs till ekonomidatabasen via Excel.⁵¹

⁴⁸ Personal EA, KSU

⁴⁹ Personal på EA, projektledare/utvecklare, teknikavdelningen KSU

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

HR och personalhantering

HR avdelningen

HR-avdelningen består i dagsläget av 6 personer. Avdelningens arbete beskrivs som en process och är uppdelad i tre nivåer; strategisk HR, taktisk HR och operativ HR. Varje nivå är vidare uppdelad i 6 huvudsakliga områden som en person ansvarar för. För det strategiska arbetet ansvarar främst chefen medan det taktiska och operativa arbetet sköts av HR-specialister och administrativ personal. Den mer administrativa delen av HR-arbetet ligger delvis under EA (Ekonomi och Administration), så de bland annat ansvarar för att föra in uppgifter om anställda i systemen vid nyanställning och hantera löneadministration. Personal från EA sköter även rapportering och redovisning av personalkostnader till koncernen.⁵²

Andra delar av KSU:s HR-arbete sköts även av VBSN. Det gäller i dagsläget rekrytering och arbetsmiljö och är ett resultat av de påtryckningar KSU har från Vattenfall om delade tjänster och stordriftsfördelar. Tanken är att Vattenfall skall utveckla specialistkompetens kring områden som är gemensamma för många bolag inom koncernen och på så sätt ”ta över” vissa funktioner för att underlätta/avlasta och effektivisera arbetet.⁵³

Gällande rekryteringen tog Vattenfall över denna funktion runt årsskiftet 07/08 och VBSN sköter idag det administrativa arbetet med hantering av ansökningar till KSU, men KSU vill fortfarande närvara under intervjuerna då de upplever att VBSN saknar KSU perspektiv och företagskännedom. Rekryteringen på VBSN sköts idag av bemanningsföretag och konsulter men tanken är att denna funktion skall finnas och skötas av Vattenfall framöver.⁵⁴

Gällande arbetsmiljön finns ett samarbete mellan KSU och VBSN. En kontaktperson på KSU hålls underrättad om ändringar och det görs kontinuerligt utvärderingar på företaget. HR köper även in omvärldsanalyser från Vattenfall, som också är en tjänst från VBSN. Dessa analyser ger statistik och underlag i samband med lönerådgivning och förhandling.⁵⁵

Använda system och stödapplikationer

Avdelningar har i dagsläget inget specifikt HR-system men de använder sig också av en del egenutvecklade program- och stödapplikationer, samt de befintliga stödsystemen för tidregistrering och tidkontering. Personaluppgifter kring anställda finns idag i Excelfiler och delvis också arkiverade i pappersform. Det behövs särskilt programstöd för utbildningsadministration och kompetensöversikt och för dessa delar används Plateau. I Plateau skapas, administreras och registreras kurser och informationen i Plateau är i hög grad knutet till kompetens och skall alltså inte ses som ett personaladministrativt system.⁵⁶

⁵² Personalchef KSU

⁵³ HR-specialist KSU

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Personalchef KSU

I övrigt används Word och Excel samt en Excelapplikation för löneberäkning. I dessa program görs främst personallistor och register. Excellapplikationen är en egenutvecklad applikation som används för att ta fram löneberäkningar som underlag inför lönesamtal.⁵⁷

Viss information om de anställda finns sammanställd Molnet, som nås från KSU:s intranätet Forsen. Det är dock oklart vem som ansvarar för att uppdatera uppgifterna samt hur sekretessuppgifter skall hanteras. Uppgifter som hemadress och telefonnummer ansvarar varje anställd själv för att uppdatera och andra uppgifter hämtas från Personec HR via personal på EA.⁵⁸

Personec HR

Personec HR är ett program med uppgifter om bostadsadress, lönegrad och drogtestar etc. Programmet är relativt nyligen infört på KSU och skall ses som ett "titthål" in i lönehanteringssystemet och vara användbart för främst löneadministratör och administrativa handläggare på EA och HR-avdelningen. Systemet uppfattas som ett register och fungerar bra för att få fram anställningsuppgifter, löneuppgifter och rapporter men cheferna har inte tillgång till systemet. Administrativa på EA matar in kompletterande uppgifter kring anställda förutom den löneinformation som kommer från Aditro och använder systemet för att ta ut rapporter och lagra information om personalen.⁵⁹

Personec HR är kopplat till Aditro som gör KSU:s löner. Personec HR har ett webbaserat gränssnitt och hämtar information från Aditro:s lönesystem, där all information finns lagrad. Detta program används delvis parallellt med Molnet, som hämtar sin information från en databas. Informationen på Molnet presenteras i form av en bild, placering i huset, kontaktuppgifter samt vilken avdelning denne tillhör.⁶⁰

Reseräkningshantering

KSU:s reseräkningssystem heter Flex och används av samtliga på KSU. I programmet registrerar varje anställd sina reseräkningar och informationen förs sedan över till Aditro och regleras vid nästa löneutbetalning. Varje månad skickas en fil innehållande de anställdas arbetstid och en fil innehållande samtliga reseräkningar till Aditro som sedan sammanställs och beräknas i samband med lönen. Beräknad arbetstid för att sammanställa och kontrollera reseräkningar är ungefär 4 dagar i månaden.⁶¹

Plateau

Plateau är ett system för hantering av KSU:s utbildningar, ett så kallat Learning Management System, LMS. Systemet är anpassat för att stödja KSU:s utbildningsprocess och används för att designa kurser med hjälp av analysdata, både teoretiska och simulator- och arbetsplatsträning. Systemet används även för att administrera och registrera kursverksamheten och administratörer kan schemalägga och kalla elever till kurserna. Det finns också interaktiva kurser och prov i systemet som kan göras online via Internet. I

⁵⁷ Personalchef KSU

⁵⁸ Personal EA och HR, KSU

⁵⁹ Löneadministratör KSU

⁶⁰ Personal EA, KSU

⁶¹ Löneadministratör KSU

systemet finns historik kring genomförda kurser och andra aktiviteter som är viktiga att följa upp. I systemet kan uppgifter om elever registreras som t ex adress, telefonnummer, befattning, organisation, chef och det går att lagra data från befattnings- och arbetsuppgiftsanalyser. Systemet håller reda på när återkommande utbildningar eller kontroller måste göras och rapporterar genomförda kurser till berörda parter.⁶²

Idag finns det ca 3 500 elever i systemet. Systemet ger elever och chefer möjlighet att följa sin och underställd personals utbildningsplan och se historik via den egna elevsidan. Elevsidan visar den information som finns lagrad i systemet, t ex elevdata, utbildningsplan och kurshistorik. Informationen är bara tillgänglig för eleven själv, den närmsta chefen och kursadministratörer. I Plateau finns ca 4 500 användare och dessa består främst av elever, instruktörer på kärnkraftsverken, personal på KSU samt i Oskarshamn. Systemet infördes år 1995 och är byggt på Oracle-databas. Det finns idag 204 administratörer uppdelat på domäner (vissa har endast tittarbehörighet).⁶³

KSU använder sig av STRAKO, som är ett kompetensuppföljningsverktyg, och tanken är att detta verktyg skall föras in i Plateau. Hitintills har en pilotgrupp införts i Plateau för att se hur det fungerar. Via den egna elevsidan kan man bland annat genomföra interaktiva kurser med prov och övningar om de finns utlagda i utbildningsplanen. I dagsläget använder sig KSU av modulerna Learning och Exams i Plateau. Supporten finns i USA men mycket erfarenhet finns numera på KSU då de har använt systemet i närmare 15 år. Det finns planer på att eventuellt utöka Plateau med ytterligare en modul, Performance, för möjligheten till mer avancerat arbete med kompetensutveckling.⁶⁴

Sammanställning av kritiska områden

I denna del kommer problemområden som upptäcktes under systemgenomgången att redogöras för. Det är även meningen att lyfta fram de mer specifika behoven som bör få ta extra mycket plats vid genomgången av SAP och dess möjligheter.

Problemområden i ekonomihanteringen

Delar av de systemen som finns på EA är utvecklade just för att passa KSU:s verksamhet. Det kan handla om allt från små speciallösningar till hela system. Under denna del avhandlas de system som är just specialanpassade efter KSU:s behov och de funktioner som anses vara kritiska för verksamheten.

Något som relativt tidigt blev uppenbart på KSU var att det var svårt att få en övergripande bild av hur systemen hänger ihop och hur de interagerar. Enskilda personer kunde ha stora insikter i de system som låg dem närmast men det var ingen som kunde ge en fullständig redogörelse av hur systemen kopplade till varandra. För att få en förståelse för vilka system som fanns, vilka dess syften var och hur de hängde ihop samlades information ihop från chefer, medarbetare och från systemtekniker på de olika avdelningarna.

⁶² Systemansvarig för Plateau samt personal på HR

⁶³ Systemansvarig för Plateau

⁶⁴ Systemansvarig för Plateau och personalchef HR

I vissa fall kunde det finnas motstridiga uppgifter om hur ett system fungerade och/eller vilken funktion systemet fyllde samt hur det kopplade till angränsande system. Detta faktum får under normal drift inga direkta konsekvenser. Alla sitter då och jobbar med den del av systemet som de är bekanta med. Med det finns tillfällen då problem kan uppstå och de tillfällen som har identifierats som kritiska är när:

- Fel i systemen uppstår
- Uppdateringar skall göras
- Nya moduler eller system skall kopplas till den befintliga strukturen
- Nya moduler eller system skall köpas in eller kravställas

Behov av stöd för kapitalkostnadsberäkningar

En för KSU ytterst viktig funktion är den som relaterar till kapitalkostnadsestimeringen. Med kapitalkostnader avses räntekostnader och avskrivningar och beräkningarna gäller större investeringsprojekt i simulatorer. Simulatorerna är i regel unika för varje kärnkraftverk och kärnkraftverken äger också respektive simulator. KSU gör mycket stora investeringar i simulatoranläggningar och dessa skrivs vanligen av under en tio- eller tjugoförårsperiod.

Kapitalkostnaden beräknas på ett ganska speciellt sätt genom att kunderna betalar för alla kostnader kopplat till investeringsprojektet, först räntekostnader under uppbyggnad och senare kapitalkostnaderna under avskrivningstiden. Det kärnkraftverk som skall använda simulatören betalar KSU varje månad för avskrivningar av simulatören och för de räntekostnader som uppkommit under perioden. KSU måste därför veta hur stora avskrivningarna och räntekostnaderna är för varje simulator. Dessa siffror är inte helt fasta då underhållsarbete och ombyggnationer hela tiden förändrar värdet på simulatorerna och därmed också kostnaden. Systemstödet för kapitalkostnadsberäkningen är därför kritisk för KSU:s verksamhet.

Det är inte bara nödvändigt att kunna ta fram aktuella kapitalkostnader utan också viktigt att kunna göra prognoser över framtida kapitalkostnader innan större investeringar kan planeras. Att kunna få prognoser och rapporter för pågående och kommande kapitalkostnader är något som också efterfrågas av KSU:s kunder. Dagens prognoser om kärnkraftverkens framtida kapitalkostnader baseras på de nuvarande värdena på avskrivningar och räntekostnader samt kommande investeringar.

Behov av rapporter och uppföljning

KSU har likt andra företag behov av output ur systemen i form av rapporter för att kunna följa upp verksamheten. Man har t.ex. behov av att kunna följa upp enskilda eller specifika investerings- och utbildningsprojekt för att se om de håller uppsatta tidsramar och budget. Kort sagt finns ett antal olika uppföljningsbehov på olika nivåer i företaget och för att denna uppföljning ska vara möjlig måste system kunna komma åt data som finns lagrad i de olika databaserna för att kunna sammanställa det i olika rapporter. I dagsläget är man överlag nöjda med hur rapporteringen och uppföljningen fungerar, mycket beroende på att personalen kan systemen och är vana att arbeta i dem samt tillgången till bra och snabb support från Visma. Visma tillhandahåller också konsulter som snabbt kan göra förändringar i systemet ifall det skulle vara nödvändigt.

Problemområden för databasapplikationerna

KSU har, som tidigare nämnts, ett stort antal egenutvecklade databasapplikationer kopplade till ekonomisystemet. Programmen utvecklades för ca 10 år sedan och har sedan dess inte uppdaterats trots att kraven på rapportering och sättet att hantera ekonomin har ändrats. Dessutom går personen som skapade programmen snart i pension och det blir därefter svårt att göra ändringar i systemen och/eller få support och hjälp om problem uppstår, eftersom ingen annan har tillräcklig förståelse för programmens uppbyggnad. Än så länge finns dock möjlighet till snabb support och enklare modifieringar i de egenutvecklade databaserna och stödapplikationerna kring dem då ansvarig utvecklare fortfarande arbetar kvar på teknikavdelningen.

De databasapplikationer som det redogjordes för i texten ovan är exempel på system som är specialanpassade efter KSU:s verksamhet. Det finns dock problem relaterade till dessa databaser. Nedan följer några exempel:

- Det finns inga användaremanualer eller beskrivningar om hur de olika applikationerna fungerar. Det finns heller ingen dokumentation om hur de är uppbyggda.
- De personer som jobbar i programmen har endast lärt sig hur de fungerar översiktligt och har ingen djupare förståelse för hur de bakomliggande processerna ser ut. Detta uppfattas av flera personer som problem eftersom de ofta inte vet varför de gör på ett visst sätt eller var informationen lagras.
- Den person som utvecklade programmen jobbar inte längre kvar på EA och har i dagsläget bara några år kvar till pension. Om personalen på KSU behöver hjälp har de endast en person att vända sig till för utveckling, support och hjälp i systemen.
- Det sker inget underhåll av programmen och de uppdateras inte i takt med att andra IT-system tas i bruk. (Detta är i och för sig kanske inte nödvändigt då de inte fungerar på samma sätt som kommersiella system med uppgraderingar och uppdateringar)
- Det är svårt för konsulter som skall leverera angränsande system att sätta sig in i databasapplikationerna fungerar eftersom endast ett fåtal personer är insatta i systemens funktion och det finns ingen dokumentation att tillgå.

Behov av projektuppföljning och tidkontering

KSU har ungefär samma behov av tidsuppföljning som ett konsultföretag, då tidredovisningen är viktig för kunder och ägare. Tidredovisningen är idag uppbyggd på ett något invecklat och krångligt sätt och det krävs manuell handpåläggning i flera steg innan resultatet kan presenteras i olika rapporter. KSU har behov av att varje anställd skall kunna redovisa och kontera sin tid uppdelat i de aktiviteter som den anställda har ägnat sig åt.

Tidredovisningen är central för KSU därför att man motiverar sina kostnader för kunderna, och därigenom de priser man sätter på produkter och tjänster, genom att redovisa hur mycket tid varje produkt eller tjänst tagit i anspråk. All konterad tid sammanställs och används som underlag för beräkning av beläggningsgrad och uppföljning av projekt och utbildning. Detta redovisas mot styrelse och kunder och är till hjälp för att kunna motivera sina kostnader och nerlagd tid för planering, arbete och utförande av framförallt projekt- och utbildningsverksamhet.

Problemområden inom HR och personalhantering

I dagsläget finns information om anställda lagrad på olika ställen och i olika register. Ny information, som t.ex. vid en nyanställning registreras på olika ställen och den administrativa personalen upplever att det kan vara svårt att veta om den informationen de hittar är den senaste. Idag används också olika nummer och koder i olika system för samma person. I Plateau t.ex. används t.ex. personnummer som identifikation och i andra system används stämplingskoden eller namnet.

Plateau är idag det enda systemet, bortsett från "titthålet" in i Adritos lönehantering, som finns för administration kring anställda. Systemet är amerikanskt och översättningen i den svenska versionen uppfattas som omständligt och ibland även missvisande. Systemet sägs inte heller vara särskilt användarvänligt. HR har valt att inte lägga över personuppgifter i Plateau därför att de är osäkra över sekretessen och hur uppgifterna skyddas. Ett önskemål på KSU har varit att samla all dokumentation kring varje anställd och information om dennes utbildning/kurser i Plateau i en personalakt, då det inte är säkert att informationen i Plateau går att "flytta" till ett annat system. Detta är eventuellt möjligt i en tilläggsmodul som heter Performance. Behov av IT-stödet för det operativa arbetet rör alltså kvantitativa uppföljningsbehov av anställda och samordning av personaluppgifter.

Plateau uppfattas som ett bra system men det finns ingen fungerande struktur för hur kurser skall skapas vilket gör att olika personer använder Plateau på olika sätt. Detta har lett till att det är svårt att få ut information ur Plateau eftersom det inte funnits någon styrning om hur informationen skall lagras. Det finns rollbeskrivning för alla arbetsbefattningar på KSU och eleverna har en egen inloggning för att följa sin utbildningsplan och planera kurser, samt har möjlighet att genomföra interaktiva kurser i Plateau. Godkänd interaktiv kurs lagras automatiskt i systemet men andra avslutade kurser måste varje elev eller examinator själv gå in och logga. Det är dock få personer som fyller i att de har gått de kurser som inte är webbaserade och detta gör att systemet skickar ut påminnelser till person om de är i behov av utbildning trots att den redan genomfört kursen, vilket kan upplevas som frustrerande.

Behov av systemstöd

På den strategiska nivån finns egentligen inget behov av IT-stöd men det är önskvärt att få fram statistik över t.ex. åldersfördelning på 5 – 10 års sikt (mellan män/kvinnor), och utbildningsbakgrund (män/kvinnor) samt skillnader i lön (män/kvinnor). Ett uttryckt behov från HR-avdelningen är att ha ett systemstöd som ger en bra överblick över vilken kompetens som finns i företaget och vad som på sikt kommer att saknas. Det behövs ett stöd för att se vilken kompetens som finns i företaget och hur man skall planera framtida rekrytering. Systemet skall även kunna ge stöd vid målsamtal och möjliggöra för var och en att följa upp mål och kompetensutveckling. Det finns också en önskan (som dessutom är krav från myndigheter och koncernen) om spårbarhet i utbildning och historik som är nödvändig för chefer och instruktörer att kunna redovisa. IT-stödet här handlar om att få ett verktyg för kvalitativ uppföljning av medarbetares kompetens.

De som arbetar under den operativa delen önskar ett system som sammanställer och innehåller alla uppgifter kring en anställd/person, t.ex. personnummer, hemadress, tidigare utbildning, högsta avslutade examen, mailadress, anställningsförhållanden, tjänstgöringsgrad,

befattning, organisationstillhörighet, lönekurva m.m. Dessa uppgifter finns idag spridda på ett antal olika system och stödprogram och det krävs att ”man vet vart man skall leta” för att hitta dem.

Problem relaterade till organisationen kring IT-systemen

Under arbetets gång upptäcktes även problem som inte är direkt kopplade till de olika systemen utan som handlar mer om användningen av systemen och den organisation som finns kring dem.

På KSU ligger ansvaret för att ha ett fungerande IT-stöd på avdelningscheferna. Visserligen finns en både stor och kompetent IT-avdelningen, men denna avdelning har som huvudsakliga uppgift att arbeta med bolagets tekniska IT infrastruktur i form av databaser, servrar och applikationer kopplade till dessa. De har även ansvar för underhåll och utveckling av simulatorerna för att se till att de fungerar på ett tillfredsställande sätt. Det mer verksamhetsnära IT-stödet, dvs. system för processer, personal- och ekonomihantering är upp till respektive avdelning att hantera. Det har hitintills även varit upp till avdelningscheferna att bygga en fungerande organisation kring de system som används på avdelningen.

Ett relativt uppenbart problem är att några av systemen överlappar varandra. Det finns likartad funktionalitet i flera system och vilket system som bör användas i olika situationer är inte helt klart. Det finns valmöjligheter för personalen att använda det system som man är van vid eller tycker bäst om. Detta gäller främst Visma Menu och databasapplikationen Oden, som båda används för att få fram rapporter och underlätta vid budgetarbete. Liknande exempel finns kring systemen för personalhantering, där Personec, Plateau och Molnet är system som alla innehåller information om anställda. Programmen fyller alla olika funktioner, men används ändå som substitut åt varandra i vissa fall. Att lagra personaluppgifter i tre olika system gör att det blir mycket svårt att få en samlad bild över vilka uppgifter som finns kring varje anställd och vad som saknas.

Förvaltningen av systemen som används på EA och HR sker i hög grad utan några formella riktlinjer. Kring många av systemen saknas tydliga rollbeskrivningar och ansvarsfördelning som systemägare och systemförvaltare. Vissa av systemen har inte blivit uppdaterade på lång tid just på grund av att det inte finns någon som har det ansvarsområdet på avdelningen. Det är svårt för personalen att veta vad som är relevant information i systemen eftersom några rutiner för uppdatering av uppgifter inte finns, och i och med att systemen inte uppdateras simultant kan det finnas motstridiga uppgifter i dem och det blir därmed svårt att veta vilken information som är den senaste. Detta problem kompliceras ytterligare av att det inte finns någon styrning kring vilka system som skall användas till vad.

KSU har en funktionsindeldad organisation där varje avdelning bidrar för att företaget skall kunna följa affärsplanen. Man har som bekant en avdelning för ekonomi och administration, en för HR, IT och så vidare. Mellan dessa avdelningar löper processer som kräver samordning mellan avdelningarna. Ett exempel på en sådan process är när en ny person blir anställd. Då engageras både personal från EA och HR. Ett problem är att det IT-stöd som finns inte riktigt stödjer de processer som löper mellan olika avdelningar. Det kan handla om

att personal från en avdelning inte arbetar i samma system som de på en annan avdelning gör, trots att arbetsuppgifterna är sådana att de måste kunna komma åt samma information.

Eftersom ansvaret för IT-användningen ligger på avdelningarna är de också ansvariga för kravställning och upphandling av nya system och uppgraderingar av redan befintliga system. Detta är en uppgift som avdelningarna har mycket svårt att klara då varken tid eller kunskap inom IT och affärssystem finns.

SAP

Inledning

Detta kapitel kommer att handla om affärssystemet SAP och hur det används inom Vattenfall samt även beskriva hur införandeprojekt bedrivs och hur de projektorganisationer byggs upp kring ett införande av SAP. Det kommer även ges en mer detaljerad bild av hur ekonomimodellen och personalprocessen ser ut i SAP och vilka tjänster som finns kopplade till användningen av dessa funktioner i SAP.

En beskrivning av mer specifika funktioner och användningen av vissa funktioner samt hur de upplevs av några anslutna bolag ges under avsnittet *Benchmarking*. Kostnader för ett eventuellt införande av SAP och de nämnda tjänsterna ges under avsnittet *Kostnadsanalys* senare i rapporten. Informationen i följande stycke är hämtat från intervjuer och möten med ett antal personer på Vattenfall och ett besök på VBSN i Uppsala.

Kort om företaget SAP

System Application Products, SAP, är ett av världens största mjukvaruföretag och världsledande inom affärssystem. Företaget har ca 170 000 anställda och 82 000 kunder. SAP är främst känt för sina två produkter SAP R/3 och SAP ERP, båda är så kallade Enterprise Resource Planning-system (ERP). SAP:s produkter riktar sig främst mot större företag som har behov av IT-stöd till stora och komplexa företagsstrukturer. Att företaget och produkterna har samma namn kan vara förvirrande och då det i denna rapport hänvisa till SAP är det ERP-systemet SAP R/3 som avses, då detta också är det system som Vattenfall använder sig av.⁶⁵

Som de flesta affärssystem är SAP modulbaserat, vilka moduler som finns och vilket område de kopplar till kommer att redogöras för under "*SAP struktur och uppbyggnad*" längre ner i detta avsnitt.

Bakgrund till Vattenfalls val av system

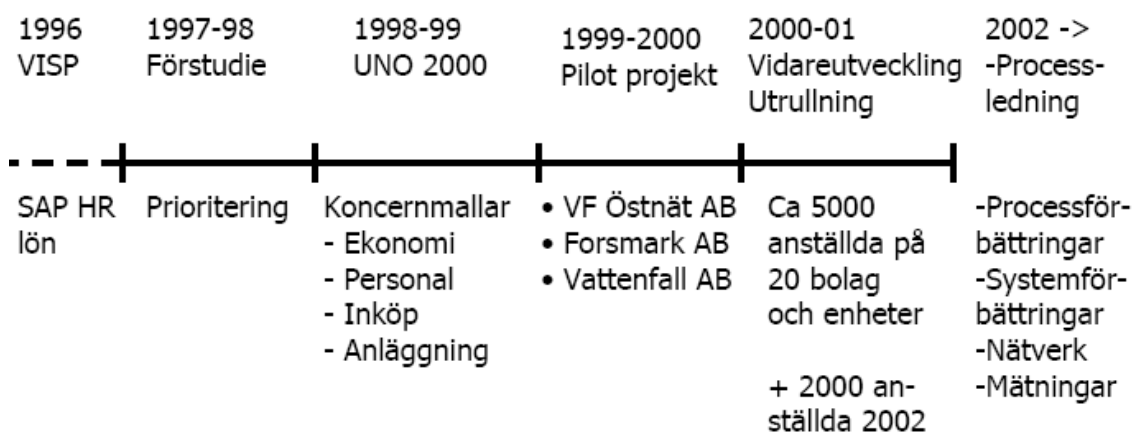
Vattenfalls grundtanken med att merparten av bolagen inom koncernen skall införa SAP är för att få ett koncerngemensamt systemstöd som skapar förutsättningarna för att bolagens gemensamma processer skall kunna hanteras centralt. Vattenfalls arbete med SAP började kring 1995 (se figur 4) då Vattenfall såg att kostnaden för administration inom koncernen steg kraftigt och hade gjort så en längre tid. I koncernen fanns en mängd olika IT-verktyg. Ett alternativ var att behålla dessa system och försöka integrera dem med varandra. Valet stod mellan en vidareutveckling av befintliga system eller att införa ett enda koncerngemensamt IT-verktyg för att få samma grund. Efter en noggrann lönsamhetsbedömning bedömdes ett nytt, gemensamt IT-stöd troligen skulle löna sig på längre sikt. Vattenfall valde SAP och satsade mycket pengar på detta affärssystem som möjliggjorde en centralisering av aktiviteter inom koncernen. Att hantera sådant som är gemensamt för alla bolag i koncernen centralt gör att effektivitetsvinster kan göras och att skalekonomiska fördelar kan uppnås.

⁶⁵ Information från SAP:s hemsida, www.sap.com

Vattenfall anser att fördelarna med ett gemensamt systemstöd för i princip alla Vattenfalls nordiska enheter främst ges i form av smidigare och snabbare informationshantering, enklare systemförvaltning och samordningsvinster inom administration och systemunderhåll. Andra fördelar är gemensam process- och användardokumentation, gemensam kontoplan med ”mappning” till samtliga KRS-koder⁶⁶ samt enklare filöverföring från SAP till Cognos vid koncernrapportering.

Det faktum att SAP R/ 3 var ett av världens största affärssystem (30 % av marknaden år 2000) borgade också, enligt Vattenfall, för trygghet när det gäller långsiktighet i form av support och vidareutveckling.⁶⁷

UNO programmet



Figur 4 – Bilden visar händelseförloppet i Vattenfalls införande och utveckling av SAP

Anslutna bolag inom koncernen

I dagsläget har närmare 88 bolag inom koncernen implementerat SAP, de flesta gjorde detta mellan åren 2000 och 2002.⁶⁸ Endast en knapp handfull bolag har valt att inte införa SAP och det finns olika anledningar till detta som beskrivs mer utförligt under avsnittet *Benchmarking*.

Vattenfalls tanke med användningen av SAP

Huvudsyftet är att administrationskostnaderna för varje bolag skall minska genom att delar av bolagens administration outsourcas och sköts centralt. Detta kan endast göras om bolagen använder sig av samma system. Den uppsättning av SAP som Vattenfall har valt att använda sig av ger stöd åt en mängd olika processer och områden, från ekonomi och HR till

⁶⁶ KRS-koder = koncernrapportering

⁶⁷ Information från Vattenfall och VBSN

⁶⁸ Ordförande stödsystemrådet

försäljning och produktionsplanering. I början av utvecklingen kring de gemensamma processerna och det IT-system som skulle stödja dem låg fokus på ekonomihanteringen. Under årens lopp har fler områden och processer standardiserats och centraliserats. Enligt Vattenfall kan de stora vinsterna som bolagen gör med att ha koncerngemensamma processer och arbetsrutiner för administration sammanfattas i tre punkter:⁶⁹

- *Information återvinns* - Genom att ha ett affärssystem istället för ett antal olika system för ekonomi, personaladministration, HR, IT etc. matas ny information endast in i ett system. Detta gör att informationen kan återvinnas och användas i andra sammanhang där den också är relevant. Risken för fel och motstridiga uppgifter minskar på detta sätt.
- *Gemensamt arbetssätt* - Skalfördelar för administration, utbildning, erfarenhetsutbyte, som möjliggör effektiviserar processer och rutiner. Detta är grunden till utvecklingen av ett s.k. Shared Service Center, en central hantering av uppgifter som liknar varandra.
- *Harmoniserad enhetlig modell* – Genom att ha ett gemensamt affärssystem med central drifthantering förenklas systemunderhåll och anpassning till förändringar. Gemensamma regler och strukturer underlättar redovisning, rapportering, uppföljning, organisatoriska förändringar eller andra anpassningar (förändrad marknadssituation) samt systemunderhåll.

Vattenfalls arbete med SAP

Följande stycke kommer att beskriva hur Vattenfall idag arbetar med SAP och mer specifikt med införandeprojekt för att ansluta nya bolag i systemet. Nedan ges också information om hur Vattenfall valt att bygga upp organisationen kring SAP.

Införande av nytt bolag i SAP

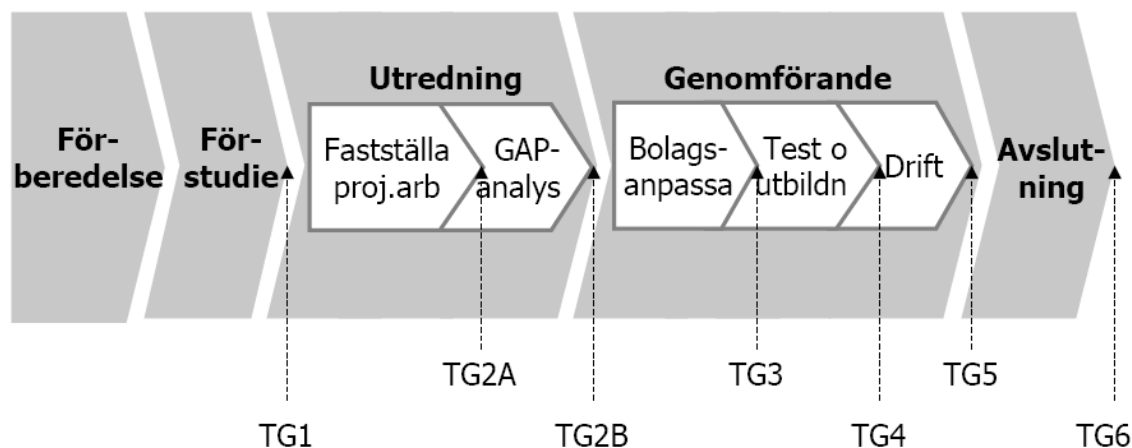
När ett bolag inom koncernen skall införa SAP görs det i form av ett projekt. Detta projekt leds av Vattenfall i samarbete med det anslutande bolaget. Vattenfall avsätter tid och resurser för arbete med förstudie och implementering och det anslutande bolaget bidrar på motsvarande sätt mer personal och arbetskraft. Inom det anslutande bolaget skall en projektledare, en sponsor och ansvariga för varje berörd process utses. (En utförligare beskrivning av dessa roller följer senare i stycket.) Det innebär i de flesta fall processer för ekonomi, personal, inköp och anläggning. Det är även önskvärt att även inkludera IT-samordnare, utbildningspersonal och ledningsgrupp.⁷⁰

Implementeringen av SAP sker i ett antal olika steg och åskådliggörs av bilden nedan, se figur 5. Hela processen består i stora drag av tre delar, först görs en förstudie i form av en GAP-analys, därefter sker ett införande och uppsättning av systemet (ofta i samband med ett årsskifte) och slutligen en avslutning och överlämning när systemet är i drift.

⁶⁹ Information från Vattenfall (Stödsystemrådet och nordiska processledare)

⁷⁰ Stödsystemrådet och Nordiska processledare

Vattenfalls ImplementeringsMetod



Figur 5 - Bilden visar de olika faserna i Vattenfalls implementationsprocess.

Projektorganisation vid införande av SAP

Projektorganisationen består av aktörer från både Vattenfall och det anslutande bolaget och till denna projektorganisation kopplas olika processledare som ansvarar för de moduler som blir aktuella för det anslutande bolaget. De nordiska processledarna för främst ekonomi- och personalprocessen är alltid inblandade då de utgör grunden i uppsättningen av systemet och alla bolag som inför SAP måste använda systemet som stöd för sin ekonomi- och personalhantering. Övriga processledare, för exempelvis inköp, anläggningar kopplas in beroende av bolagets behov av IT-stöd.⁷¹

Rollbeskrivningar enligt Norden-mallen

Vattenfall Nordens övergripande modell för att styra och leda inbegriper de gemensamma processerna Ekonomi, Inköp, Personal, Dokumenthantering och Anläggning. Dessa processer skall förvaltas och vidareutvecklas, och verksamhetens användning av processerna skall följas upp för att säkra att nyttjandet leder till rationell hantering och kostnadsbesparing. Detta arbete styrs och leds av respektive processägare tillsammans med stödsystemrådet.⁷²

Nedan tas några av de relevanta aktörerna upp och hur de deras arbete relaterar till införandet och användningen av SAP.

⁷¹ Information från Vattenfall (Stödsystemrådet och nordiska processledare)

⁷² Nordiska processledare

Aktörer inom Vattenfall

VBSN

I det inledande stycket till detta arbete togs VBSN (Vattenfall Business Services Nordic) upp som en viktig aktör. VBSN ett tjänsteföretag som har till uppgift att tillhandahålla olika typer av gemensamma tjänster som skall komma hela Vattenfallkoncernen tillgodo. VBSN är alltså en intern leverantör av stödfunktioner för Vattenfall Norden. De utgör en gemensam resurs för Vattenfall Norden och är ett så kallat Shared Service Center, med uppdrag att leverera kostnadseffektiva och värdeskapande tjänster utifrån de olika stabernas (Business Units) gemensamma behov.

Med begreppet "Shared Service Centres" (SSC) avses organisatoriska enheter eller företag som erbjuder och utvecklar tjänster som har som mål att optimera verksamheten för Business Units och andra användare. VBSN levererar tjänster inom områdena IT (infrastruktur och applikationer), Facility Services (kontorsservice), HR/personal, Kommunikation, Inköp och Accounting (redovisning och rapportering). Tjänsteutbudet styrs av Business Units och Nordenstaberna via styrgrupper och uppdragsstyrningsråd för respektive område. VBSN har över 770 medarbetare i Sverige, Danmark och Finland.⁷³

VBSN har flera olika roller som kopplar till användningen av SAP. När ett nytt företag skall börja använda SAP är det VBSN som står för det mesta av det operativa arbetet både gällande upprättandet av en projektorganisation kring införandet och genom bidrag med teknisk SAP-kompetens. Det är dock viktigt att skilja på VBSN IT och VBSN som ett Shared Service Center. VBSN IT är kopplat till utveckling och förvaltning av SAP och arbetar med koncerngemensamt utveckling och förbättringar för systemet i stort. Deras arbete finansieras till största del av den gemensamma budget som upprättats för gemensam utveckling och underhåll samt support och förvaltning av SAP.

VBSN Shared Service Center utvecklades under 2006 och tillhandahåller tjänster som anslutna bolag väljer att köpa in och deras arbete är alltså helt kopplat till de anslutna bolagen. Kostnaden för att använda VBSN:s tjänster är helt frikopplat själva kostnaden för införandet av SAP och beror av vilka tjänster som bolaget senare väljer att köpa in.⁷⁴

Stödsystemrådet (SSR)

Beslut som tas kring utvecklingen och användningen av de tjänster som kopplar till de gemensamma processerna och SAP sker genom olika råd. Stödsystemrådet är det högsta beslutande organet och ansvarar för integrationen mellan olika processer samt systemstödet för alla gemensamma processer, rutiner för dokumentation och förvaltning. Stödsystemrådet är direkt kopplat till utvecklingen av SAP och rådet beslutar om vilken funktionalitet som skall utvecklas och finansieras av den gemensamma budgeten som finns för drift och förvaltning av systemet. Stödsystemrådet ingår i IT-organisationen och jobbar på uppdrag från Vattenfall Nordens ledning.⁷⁵

⁷³ Vattenfalls tjänstekatalog

⁷⁴ VBSN, Nordiska processledare och stödsystemrådet

⁷⁵ Rollbeskrivningar enligt Norden-mallen, Vattenfalls processdokumentation och intranät

Nordisk processledare (NPL)

För varje process som finns representerad i SAP finns det på Vattenfall en Nordisk processledare (NPL). Den nordiska processledaren ingår i processorganisationen och i stödsystemrådet och jobbar på uppdrag från Vattenfall Nordens ledning genom processägaren. Den nordiska processledaren bär huvudansvaret för processen, dess dokumentation och vidareutveckling och skall även bevaka processen och se till att den fungerar effektivt för de anslutna bolagen. NPL:en skall också vara expert inom sin process gällande integration men andra processer och kontinuerlig kvalitetssäkra processen och säkerställa att systemuppsättningen följer processmålen.

Det är till NPL:en som varje bolag vänder sig till vid ändringar och önskemål om utveckling och ändringar i processen. Den nordiska processledaren skall i samråd med den lokala processägare och processägaren besluta om processens inriktning, omfattning och utveckling. NPL har en nyckelroll vid införandeprojekt av SAP när det gäller beslut om uppsättning och införande samt under arbetet med förstudien. Den nordiska processledaren skall efter införandet sedan fungera som kontaktperson mot bolagen och svara på frågor från lokala processledare och nyckelanvändare.⁷⁶

Delprocessledare (dPL)

Delprocessledaren ingår i processorganisationen och jobbar på delegation från aktuell NPL och skall vara expert på verksamheten inom sin delprocess. dPL skall svara på frågor från nyckelanvändare angående process och system och ta hand om förbättringsförslag samt medverka som lärare på kurser för sin specifika process. Delprocessledaren informera nyckelanvändare och NPL om nyheter och kända problem i systemet och medverkar också i beredning av beslutsunderlag där delprocessen kan påverkas.⁷⁷

Lokal processansvarig (LPA)

Den lokala processansvarige ingår i processorganisationen och jobbar på uppdrag från aktuellt bolag. Denne skall hantera frågor som rör integration mellan processer både i det egna bolaget och i SAP. LPA ansvarar för samordning och integration av processer och IT-stödet på bolaget samt sköter bolagets förändringsförslag mot Vattenfall. Den lokala processansvarig skall organisera aktuella processer med behov av IT-stöd på bolaget och ansvara för administration av behörighetsreglering.

LPA samarbetar med SSR kring fastställandet av fördelningsnycklar för kostnadsfördelning av gemensamma drift-, förvaltnings- och utvecklingskostnader för processer och IT-stöd. LPA bereder ändringsförslag (inklusive konsekvensanalys) inför beslut om ändringar i uppsättningen av SAP. Denne kan också lämna egna förbättringsförslag och synpunkter på strukturering och publicering av dokumentation (som t.ex. användarinstruktioner, utbildningsmaterial etc).⁷⁸

⁷⁶ Rollbeskrivningar enligt Norden-mallen, Vattenfalls processdokumentation och intranät

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid

Aktörer hos det anslutande bolaget

Sponsor

Vid införande av SAP tillsätts alltid en sponsor som är ansvarig för hela implementationen av SAP. Denna utgörs vanligen av det anslutande bolaget VD och denne står också för kostnaden för implementationen, vanligen bestående av en förstudie, ett införande och senare också för förvaltnings- och driftskostnader.⁷⁹

Projektledare (PL) och delprojektledare (dPL)

Det utses ofta en projektledare och delprojektledare på det anslutande bolaget som skall driva och hålla ett övergripande ansvar för hela införandeprocessen. Den uppsatta projektorganisationen kan se olika ut för olika bolag men består ofta av en sammankallande huvudprojektledare som ansvarar för samordning och integration, och delprojektledare som ansvarar för en enskild process, vanligen en egen avdelning/område så som ekonomi, personal, anläggning, inköp och dokumenthantering.⁸⁰

Lokal processledare (LPL)

Lokal processledare ingår i processledningsfunktionen och jobbar på uppdrag från det egna bolaget. Den lokala processledaren ansvarar för användningen av processen inklusive IT-stödet i bolaget samt för bolagsspecifik dokumentation såsom processbeskrivningar och användarinstruktioner. Lokal processledare ska ha god kunskap om processen och dess tillämpning i och nytta för bolaget och bevaka att processen är effektiv för bolaget och att den uppfyller bolagets behov och mål. Den lokala processledaren skall se till att bolaget utser nyckelanvändare för processen samt säkerställa att användare har tillräckliga kunskaper och stöd för att effektivt kunna utföra sina arbetsuppgifter enligt processen.

Den lokala processledaren skall svara på frågor från nyckelanvändare angående bolagets tillämpning av process och IT-stöd och ta hand om och utvärdera förbättringsförslag från NA samt medverka som lärare på bolagsspecifik processinriktad utbildning. Den lokala processledaren skall även delta i av NPL anordnade möten och i samband med dessa fatta beslut om utvecklingsinsatser i processen och IT-stöd och senare informera användare och nyckelanvändare om nyheter och kända problem i systemet.⁸¹

Lämplig person att inneha denna roll är t ex för ekonomiprocessen bolagets ekonomichef och för personalprocessen bolagets personalchef. Vissa arbetsuppgifter kan delegeras till nyckelanvändare.⁸²

Nyckelanvändare (NA)

Nyckelanvändare ingår i processledningsfunktionen och jobbar på uppdrag från aktuellt bolag. Nyckelanvändaren hanterar frågor från användare i organisationen som rör både processen och systemet för sitt område och skall vara expert på verksamheten inom sin

⁷⁹ Rollbeskrivningar enligt Norden-mallen, Vattenfalls processdokumentation och intranät

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Ibid

⁸² Nordiska processledare

delprocess eller process. NA skall även ha ingående kunskap om IT-stödet för sin processen/delprocessen och vidarebefordra ärende till LPL eller NPL om ärendet ej ska eller kan hanteras av NA. Nyckelanvändaren skall identifiera behov av utbildning bland användare och medverka till att användare får den utbildning de behöver. NA skall även ta hand om och utvärdera förbättringsförslag från användare och informera användare om nyheter och kända problem och planerade driftstopp.⁸³

Nyckelanvändaren utgörs i de flesta fall av avdelningscheferna för de aktuella processerna på bolaget och dessa är ofta också bolagets beställarombud.⁸⁴

Förvaltning och utveckling av SAP

Utveckling och problemlösning i SAP R/3

Utvecklingsarbetet av SAP bedrivs ofta som stora projekt eller som mindre uppdrag om det handlar om enstaka funktioner eller tillägg. Beställningar om ny utveckling eller ändringar görs av de enskilda bolagen till den ansvariga nordiska processledaren som sammanställer alla beställningar och presenterar dem för stödsystemrådet (SSR) som tar beslut om vilket förslag som beviljas. Förbättringsförslag som kan komma flera bolag till nytta prioriteras och finansieras således av den gemensamma budgeten.

Den utvecklade funktionen eller ändringen blir dock tillgänglig först vid nästkommande releaser eller uppdatering av systemet. Det görs vanligen tre releaser per året och en Release Manager hanterar releaserna för att driftsätta de utvecklade nya funktionerna i systemet. Projektledaren driftsätter större projekt i samråd med Release Managern samt delförvaltningsledaren eller förvaltningsledaren. Vid större ändringar utbildar Vattenfall nyckelanvändare som sedan bär ansvaret för att utbilda övriga användare på sitt respektive bolag.⁸⁵

Det är viktigt att komma ihåg att SAP R/3 är ett standardsystem, vilket innebär att Vattenfalls arbete med processutvecklingen görs så att systemets fördelar utnyttjas optimalt. Vattenfall försöker att i möjligaste mån undvika att frångå standardutformningen i deras uppsättning av SAP. Vid problem i systemet undersöks också arbetssätt och rutiner för att upptäcka handhavandefel. Det är inte alltid ett problem beror på att det är något fel i systemet och då behövs heller inte ändras i det. De anslutna bolagen får själva inte bedriva någon egen utveckling eller ändringar i systemet. Felen skall rättas till i källan och utvecklas centralt inom Vattenfall och mer specifikt av VBSN IT.⁸⁶

Utbildning

Vattenfall utbildar nyckelanvändare av SAP och denne nyckelanvändare blir i sin tur kontaktperson på sitt respektive bolaget gällande ärenden och problem med SAP. Nyckelanvändaren skall sedan utbilda övriga användare av systemet på det egna bolaget, så de anslutna bolagen ansvarar alltså själva för att utbilda all personal som skall bli användare

⁸³ Rollbeskrivningar enligt Norden-mallen, Vattenfalls processdokumentation och intranät

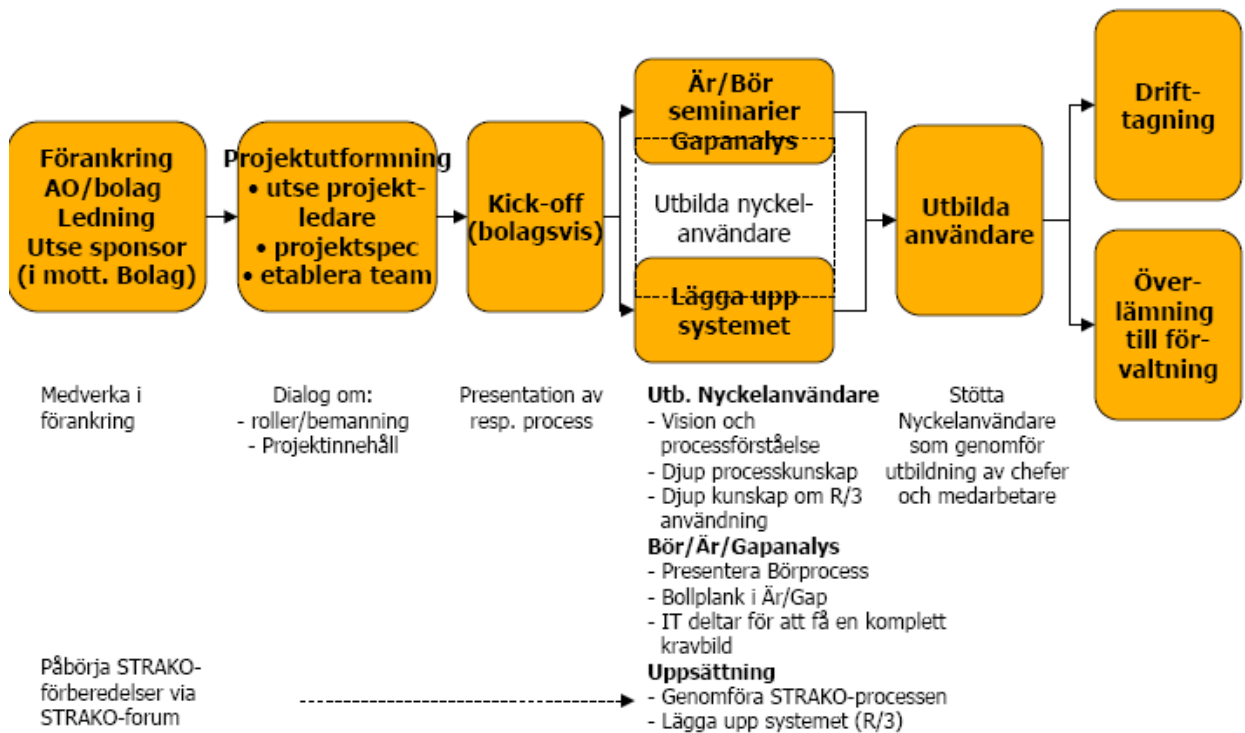
⁸⁴ Nordiska processledare

⁸⁵ VBSN IT (förvaltning och utveckling av SAP)

⁸⁶ Ibid

av systemet. Bolagen ansvarar också för att lägga upp nya användare och reglerar behörighet och rollfördelningar.⁸⁷ Se figur 6 för en beskrivning av arbetsgången vid processgenomgång och utbildning under ett införande av SAP.

Processtöd vid utrullning av UNO processerna



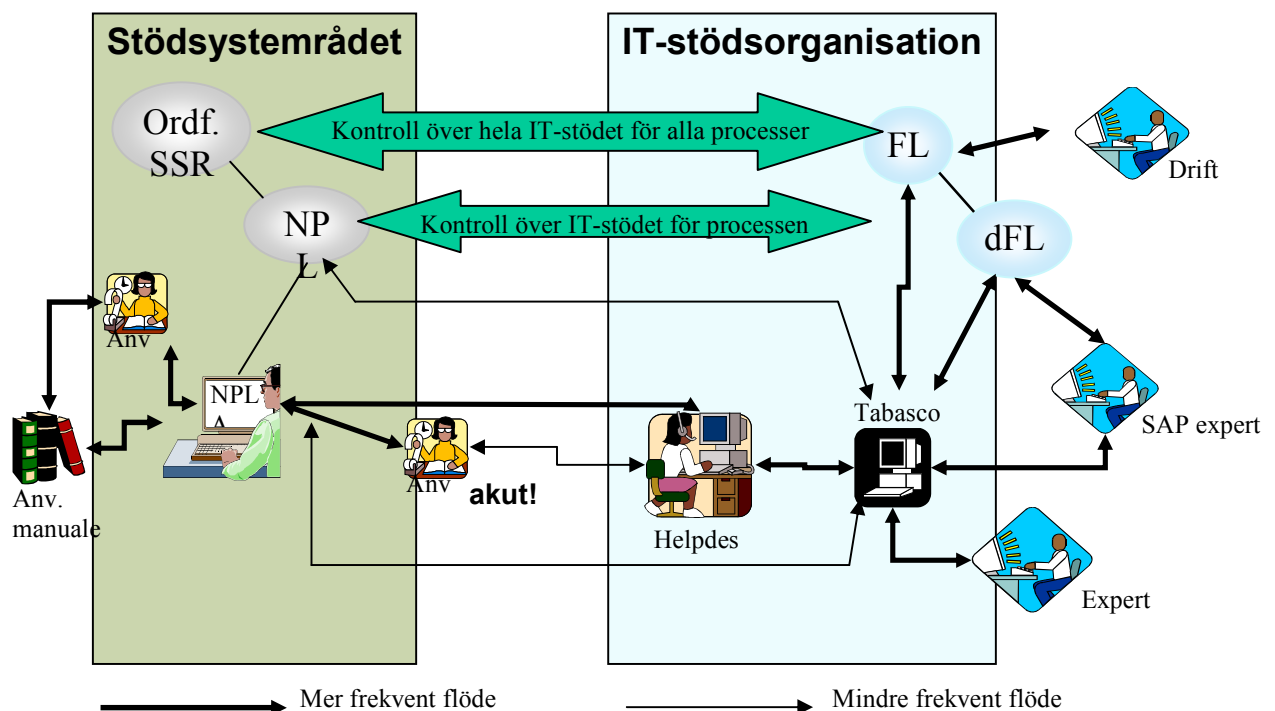
Figur 6 – Beskrivning av arbetsgång för processgenomgång och utbildning vid utrullning av SAP

Ärendehantering och support för SAP

Användarsupport innefattar användarstöd, hjälp och rådgivning till nyckelanvändarna och till delprocessledarna i deras dagliga operationella arbete och användning av applikationer i SAP. Användarsupport ges per oftast per telefon och är gratis de första 30 minuter per tillfälle. Tänkbara frågor som faller inom ramen för denna användarsupport är frågor som handlar om hur vissa funktioner fungerar, vad som händer om man gör på ett visst sätt och varför någonting inte fungerar som det är tänkt eller bör göra. Om 30 minuter överskrids räknas hela tiden som utökad support. Utökad support används ofta vid hjälp och stöd till nyckelanvändare och/eller processledare samt kan innebära mindre utredningar (kortare än 40 timmar). Utökad support är dock sådana åtgärder i systemet som, på samma sätt som bassupporten, inte ändrar funktionalitet eller egenskaper i systemet. Utökad support beror ofta inte på fel i systemet utan på att användaren av olika skäl saknar kunskap eller utbildning av funktionaliteten i systemet.⁸⁸

⁸⁷ VBSN IT (förvaltning och utveckling av SAP)

⁸⁸ Ibid



Figur 7 - Bilden ovan visar kommunikationsvägarna mellan användare i systemet och stödsystemrådet SSR och IT-stödorganisationen med förvaltningsledare (FL) och delförvaltningsledare (dFL).

Kontaktvägarna illustreras i bilden ovan, se figur 7. Tanken är att nyckelanvändaren (Anv till vänster i figuren) vid problem i första hand skall ta kontakt med den lokala processledaren eller söka information i användardokumentation. Ifall problemet inte kan lösas lokalt skall delprocessledaren eller nyckelanvändaren ta kontakt med ansvarig nordisk processledare (NPL). Den nordiska processledaren eller delprocessledaren skall i sin tur kontakta VBSN:s Helpdesk. Problemet kan förhoppningsvis lösas av personalen i Helpdesk som har tillgång till en databas med tidigare ärenden och lösningar på vanligt förekommande problem (Tabasco). Personalen i supporten kan också skicka ärendet vidare till en expert eller till en förvaltningsledare eller delförvaltningsledaren som är ansvarig för förvaltning och funktionalitet inom ett särskilt område i systemet.⁸⁹

⁸⁹ VBSN IT (förvaltning och utveckling av SAP)

Mervärden enligt Vattenfalls undersökning

Vattenfall har gjort egna undersökningar för att ta reda på vad några av de anslutna bolagen anser om övergången till SAP och hanteringen av de tjänster som läggs över på VBSN. Undersökningen innehåller åsikter från åtta bolag i koncernen, där verksamhetsområdena sträcker sig från distribution och produktionen till service och tjänster.

Sammanställningen av resultaten visas i tabellen nedan.

• Koncernstaben + Utvecklad dokumentation + Gemensam tidplan, du vet vad som skall göras när + Alltid samma rapportering, dock lite utökad i kvartalen + Kontoplan med all information, lätt att bokföra samt söka information om styrning mot KRS-koder + Mest effektivt: Utveckling av systemet med rapporter och filöverföring av hela rapportpaketet!	• Eldistribution + Samarbete och erfarenhetsutbyte har ökat mellan enheterna i Sverige + Avstämningarna mellan enheter som tidigare varit en stor fråga fungerar bra genom förbättrade rutiner och rapporter + Vi har skapat en bra grund och förutsättningar för att vidareutveckla processen på Nordisk nivå.
• Kundservice + Samlat grepp om ekonomifrågor som drivs centralt + Kontinuerlig förbättring och utveckling + Bra rapportstöd i R/3 för koncernrapportering + Tydlig och lättillgänglig användardokumentation + Strukturerat och beskrivet arbetssätt + Ekonomer på alla enheter "talar samma språk" + Förståelse för vad man vill och varför när man kontaktar andra enheter om t.ex. koncernavstämningar	• Vattenfall Business Service + Tydlighet + Alla arbetsuppgifter dokumenterade, även de mindre + Bra användardokumentation + Förståelse för andra enheters arbete dvs. att olika enheter har tyngdpunkt på olika uppgifter + Lätt att få tips på hur andra arbetar och man kommer överens om bästa arbetssätt

• Forsmark + Största positiva effekten är att boksluten går snabbare + Integreringen av t.ex. lager, reskontror och anläggningsredovisningen har höjt kvalitén då avstämningar mellan olika försystem har försvunnit - Kostsamt projekt - Självändamål att ”slimma” och ensa transaktionshantering oavsett om detta ger bättre eller sämre verksamhetsstöd	• Tjänster + Utveckling av koncernrapporteringen + Allt går att köra ut från R/3 + ”Gammal projektmedlem” + Det mest markanta är att vi lyckats effektivisera bokslutsprocessen så mycket och ändå vunnit i kvalitet. + Skapat förutsättningar för SSC Accounting – tänk om de skulle ha gjort allt arbete från början
• R/3 Kompetenscenter + Användardokumentation på Kontakten + En kontoplan med all information + Namnstandard för basdata (t.ex. kostnadsställen) + Gemensamma ”typer” (t.ex. fakturatyper, ordertyper) + Enkelt att konfigurera ett nytt bolag när det finns regler för uppsättning (slipper onödiga diskussioner) + Focus på utbildning och information	• Shared Service Accounting + Enhetligt Arbetssätt + Enhetligt System + Enhetlig Rapportering + Enhetlig Tolkning av principer + Enhetlig Tidplan + Samarbetet mellan enheter har ökat + Nätverk som har hjälpt till att driva processer och förbättrat arbetssätt framåt + Stor vinst att alla gör på samma sätt, lättare att effektivisera och vara backup för varandra - Alla accepterar inte förändringar utan en del kör på i gamla spår

Tabell 1 – Tabellen ovan visar vad några tillfrågade bolag inom Vattenfallkoncernen anser vara för- och nackdelarna med ett gemensamt system och VBSN:s tjänster.

Den kanske mest tydliga positiva effekten av användningen av SAP är att dokumentationen kring systemet och användningen av det är väl uppbyggd och lättillgänglig. Att det centralt arbetas med processutveckling och utveckling av systemet gör att arbetssätt och stöd kontinuerligt förbättras och många anser att det är tydligt vad som krävs och vad som kommer att ändras.

Det har även skett ett erfarenhetsutbyte i och med att alla de anslutna bolagen har genomgått i stort sett samma förändring under införandeprocessen, och bolagen har kunnat dra lärdomar av varandra och utvecklat sitt eget bolag genom att titta på hur andra har gjort.

Den tydligaste negativa effekten som framhållits är att införandeprojektet av SAP varit kostsamt. Det har även varit problem på vissa håll att få personalen att acceptera och arbeta utefter de nya processerna.

Vattenfalls erfarenhet av implementeringsprojekt

Punkterna nedan är en sammanställning av några av de viktigaste erfarenheter som Vattenfalls säger sig ha fått genom deras arbete med implementering av SAP.

- Användare (operativ personal) ofta ovana att formulera krav på IT-stöd
- För lite fokus på output – rapporter
- Större acceptans med bolags-interna lärare
- Levande dialog med nätverk av nyckelanvändare ovärderlig i det löpande förbättringsarbetet
- Tydligt engagemang från personalstaben ger viktiga signaler
- Krånglande datorer och nätverk stjälper trots bra produkter
- Affärssystem ger ökat krav på integration av arbetet mellan processer (t ex lön och ekonomi)
- Det gemensamma IT-stödet utvecklar processtänkande och gemenskap
- Positiva förebilder ger viktig draghjälp
- Uthållighet är avgörande kompetens vid förändringsarbete

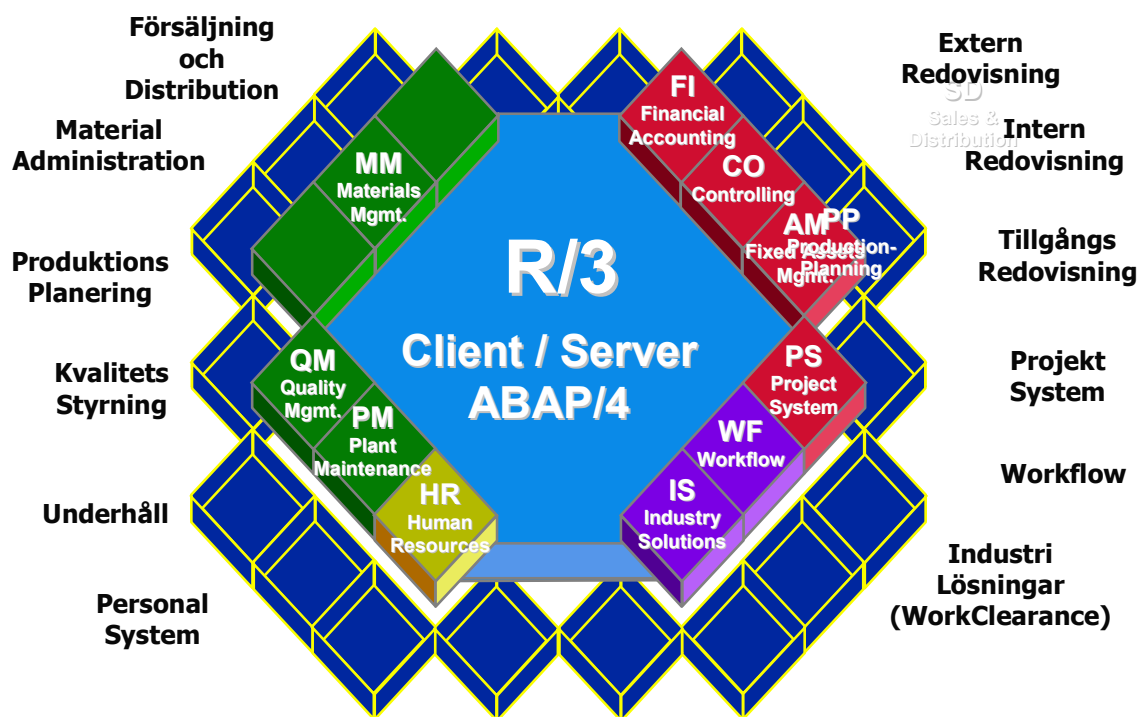
Kritiska framgångsfaktorer i implementeringsprojekt

Punkterna nedan är en sammanställning av de faktorer som Vattenfall anser vara mest kritiska för en lyckad implementering av SAP.

- Företagsledningen sponsor för implementerings-projektet
- Bred representation i processdesignteamet
- Tidigt och brett engagemang från Nyckelanvändare
- Nära samarbete verksamhetskunniga och IT-specialister
- Tydlig projektstyrningsmetod
- Lokalt ägarskap vid implementeringen och lokal kommunikation
- Bra utbildningsmaterial och lokala lärare

SAP struktur och uppbyggnad

Vi har med anledning av den begränsade tid vi haft till förfogande begränsat beskrivningen av SAP till det som vi tror är mest relevant för KSU:s del. Följande stycke kommer att beskriva två av de mest relevanta modulerna i SAP; Ekonomiprocessen och Personalprocessen, samt vilka av VBSN:s tjänster som är kopplade till dess processer. Denna rapport kommer alltså endast belysa de delar i SAP som är markerade i rött och gult i bilden nedan, se figur 8. De röda delarna tillhör ekonomiprocessen och det gula området behandlar personalprocessen.



Figur 8 – Övergripande bild över samtliga moduler som finns tillgängliga i Vattenfalls uppsättning av SAP.

Ekonomiprocessen

Ekonomiprocessen beskriver hela det ekonomiska flödet i ett bolag, från planering och redovisning till uppföljning och rapportering. Processen skall beskriva, förenkla, standardisera och effektivisera ekonomiarbetet så att mer tid kan läggas på analys av den ekonomiska informationen. Detta skall ge en större säkerhet i rutiner och hög kvalitet i beslutsunderlag till verksamheten.

Det övergripande syftet med att ha en gemensam process för hur ekonomin skall hanteras på bolagen inom Vattenfallkoncernen är för att möjliggöra en gemensam hantering av det administrativa ekonomiarbetet. Tidigare har alla bolag inom koncernen haft egna ekonomiavdelningar som har skött all form av ekonomiskt arbete, från att skicka och ta emot fakturor till det ekonomiska analysarbetet och rapporteringen. Tanken med att ha ett gemensamt arbetssätt gällande ekonomihanteringen är att det administrativa arbetet skall kunna skötas centralt. Detta görs inom Vattenfall av VBSN Accounting som är placerade i Uppsala. Vattenfalls tanke med att ta över dessa funktioner är att arbete för det anslutna bolaget istället skall handla mer om att kontrollera uppgifter och att analysera data. Allt administrativt arbetet med ekonomihanteringen skall skötas av personal på VBSN. Exempel på denna typ av administrativ ekonomi finns nedan i listan över tjänster som VBSN tillhandahåller.⁹⁰

⁹⁰ Personal VBSN

En förutsättning för att ett bolag inom koncernen skall kunna köpa ekonomitjänster av VBSN är att bolaget använder sig av de gemensamma processerna som är framtagna för ekonomihanteringen inom koncernen samt att bolaget använder sig av SAP, då hela ekonomiprocessen bygger på ett gemensamt systemstöd.⁹¹

De anslutna bolagens ekonomiavdelningar har i och med införandet av SAP och outsourcingen av den administrativa ekonomihanteringen fått en ny roll i bolaget. De går från att utföra arbetet till att bli beställare av tjänster. Arbetet ute på bolagen går ut på att styra vad personalen på VBSN skall göra, vilka tjänster man vill ha och hur de skall utföras. På bolagen kontrollerar man resultatet och ägnar mer tid åt ekonomiska analyser och prognoser.⁹²

Enligt Vattenfall är ett av de största mervärdena för de anslutna bolagen att kvaliteten i ekonomiarbetet blir högre. Eftersom alla personer som arbetar med den administrativa ekonomin på VBSN sitter på samma plats utbyts erfarenheter och problem bollas mellan personalen. Detta gör att fel som upptäcks åtgärdas och att informationen sprids till alla som arbetar med den administrativa ekonomin.⁹³

Ett krav från Vattenfalls sida är att de bolag som inför SAP använder sig av den koncerngemensamma kontoplan som Vattenfall tagit fram. Utan en gemensam kontoplan är det mycket svårt att få skalfördelar i ekonomihanteringen, den gemensamma kontoplanen är en förutsättning för en gemensam hantering av ekonomin. Den gemensamma kontoplanen möjliggör också lättare uppföljning och koncernrapportering.⁹⁴

Ekonomimodeller i SAP

Beroende på vilken typ av verksamhet ett bolag har finns olika behov av ekonomisk uppföljning. Av denna anledning har Vattenfall definierat fem olika ekonomimodeller som kan användas i SAP. Modellerna utgår från de fem vanligaste verksamheterna som bolag inom koncernen ägnar sig åt; Försäljningsmodellen, Entreprenadmodellen, Servicemodellen, Produktionsmodellen och Fastighetsmodellen. Beroende på vilken typ av verksamhet ett anslutande bolag har kan en lämplig affärsmodell väljas.⁹⁵

Då KSU är ett tjänsteföretag inom utbildningsbranschen kommer endast försäljningsmodellen och servicemodellen att ges en mer utförlig beskrivning, övriga modeller anses vara mindre intressanta för KSU.

Ekonomimodell R/3

Med ekonomimodell i R/3 avses de koddelar och objekt som används i systemet för att följa upp verksamheter ur ett ekonomiskt perspektiv. Ekonomimodellen i R/3 skall spegla den

⁹¹ Nordiska processledare och personal på VBSN

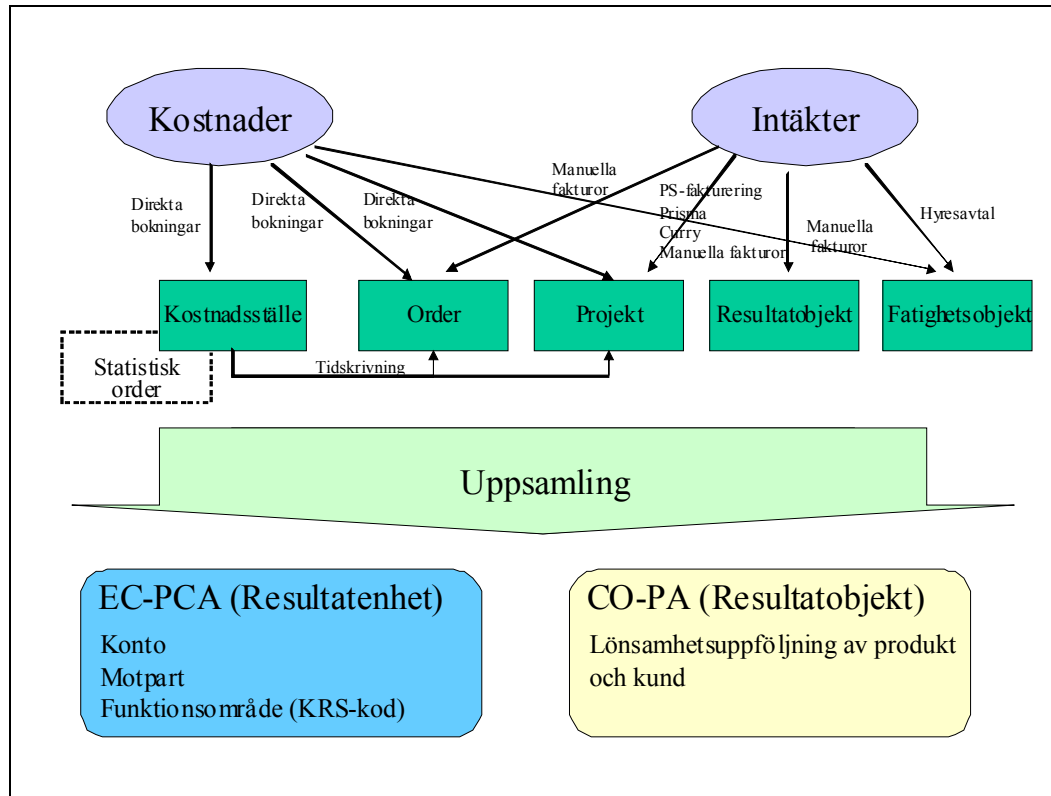
⁹² Ibid

⁹³ Ibid

⁹⁴ Nordisk processledare Ekonomiprocessen

⁹⁵ Beskrivning Ekonomimodellen SAP R/3

styrmodell som verksamheten valt. Ett sätt att beskriva Ekonomimodellen är att titta på vilket flöde av affärstransaktioner som används för olika typer av objekt i R/3, se figur 9.⁹⁶



Figur 9 – Bilden visar hur kostnader och intäkter kopplar till de olika tillgängliga intäkts- eller kostnadsbärare i Vattenfalls uppsättning av SAP.

I R/3 registreras alla intäkter och kostnader på en intäkts- eller kostnadsbärare. Följande intäkts- och kostnadsbärare finns i R/3:⁹⁷

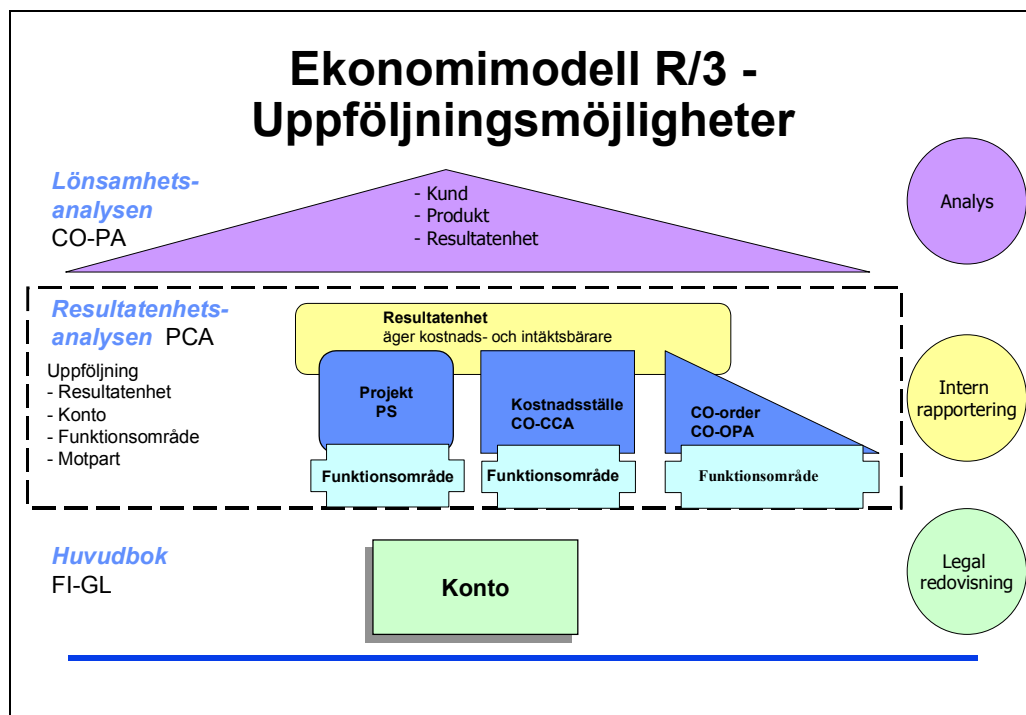
- **Kostnadsställe** används för att samla kostnader - främst kostnader för personal, lokaler m.m. Intäkter bokas normalt aldrig på kostnadsställe.
- **Order** används för uppföljning av intäkter och kostnader för t.ex. kunduppdrag, interna projekt m.m.
- **Projekt** används för uppföljning av intäkter och kostnader för t.ex. kunduppdrag, interna projekt m.m. Skillnaden mot internorder är att det i systemet finns mer funktionalitet kopplat till projektelement.
- **Fastighetsobjekt** används för uppföljning av intäkter och kostnader per fastighet eller delar av en fastighet.
- **Resultatenhet** används för att allokera alla kostnads- och intäktsobjekt till ett gemensamt uppföljningsobjekt, vilket bl.a. möjliggör uppföljning av aggregerad information på resultatenhetsnivå.

⁹⁶ Beskrivning Ekonomimodellen SAP R/3

⁹⁷ Ibid

- **Funktionsområde** används för att dela in kostnader och intäkter i olika funktioner för att kunna presentera en funktionsindelat resultaträkning. Alla intäkts- och kostnadsobjekt är allokerade till ett funktionsområde.
- **Resultatobjekt** är ett objekt i lönsamhetsanalysen som avser en viss kombination av kriterier (se vidare under avsnittet för Lönsamhetsanalysen).

Ytterligare ett sätt att se på ekonomimodellen i R/3 är att titta på de moduler i R/3 som används för ekonomisk information och uppföljning, se figur 10 nedan.



Figur 10 – Bilden visar de olika uppföljningsmöjligheterna i SAP, för analys, intern rapportering och legal redovisning.

Följande moduler i R/3 används för olika typer av ekonomisk information:⁹⁸

- **Huvudboken (FI)** används för den legala redovisningen och arbetar med begreppet konto. Organisationsbegreppet för FI är Företag.
- **Controlling (CO)** används för internredovisningen i företaget. I Controlling finns intäkts- och kostnadsobjekten. Organisationsbegreppet för controlling är Controllingenhet bestående av antingen kostnadsställe (CCA), internorder och statistiska order (OPA), projektstyrningen (PS) eller serviceorder (CS). Både PA och CS innehåller också en stor mängd annan funktionalitet som inte är kopplat till ekonomistyrningen i verksamheten.
- **Resultatenhetsanalysen (PCA)** används för att funktionsindelad analysera det samlade resultatet för de olika kostnads- och intäktsobjekten. Alla rapporter som

⁹⁸ Beskrivning Ekonomimodellen SAP R/3

används för koncernrapportering i Vattenfall presenteras i resultatenhetsanalysen. I Vattenfall används dessutom resultatenhetsanalysen för att göra avstämning av koncerninterna poster på delar av resultat- och balansräkningen. Dessa avstämmningar sker med hjälp av motpart. Även för resultatenhetsanalysen är organisationsbegreppet Controllingenhet. Det är möjligt att selektera information på företagsnivå.

- **Lönsamhetsanalysen (CO-PA)** används för att göra mer komplexa analyser i flera dimensioner. De enheter som har behov av uppföljning av kund- och produktlönsamhet kan använda lönsamhetsanalysen. Organisationsbegreppet för lönsamhetsanalysen är Resultatområde.

Uppföljningsmöjligheter i SAP R/3

Uppföljningsmöjligheter i SAP R/3 finns i form av en kostnadsslagsindeldad resultaträkning där kostnaderna specificeras enligt kostnadsslag, t.ex. råvaror och förnödenheter, personalkostnader, övriga externa kostnader, avskrivningar osv. samt en funktionsindeldad resultaträkning, där kostnaderna i delar upp i bl.a. följande grupper:⁹⁹

- Kostnader för sålda varor
- Försäljningsomkostnader
- Administrationskostnader
- Forskning och Utveckling
- Drift och Underhåll

Baskontoplanen är, som tidigare nämnt, gemensam för samtliga R/3-bolag och konton används för legal- och KRS-rapportering och uppföljning av detaljposter sker på andra objekt. Det finns ingen möjlighet för de anslutna bolagen att själv påverka namn och benämning på baskonton men de kan däremot själva välja namn på konton längre ner i hierarkin, som t.ex. order och projekt. Samtliga kontobeställningar skall dock gå via Vattenfall och ansvarig på SSC Accounting, för att bli tilldelad första lediga kontonummer.¹⁰⁰

Mer dokumentation kring kontoplan finns på Vattenfalls intranät Kontakten under Administration och Processer.

Beskrivning av central process i Ekonomimodellen

Figur 11 nedan visar aktiviteter från en av delprocesserna i Ekonomimodellen; Redovisning och bokslutsrapportering. Det är den mest omfattande delprocessen i Ekonomiprocessen och beskrivningen ger även en uppfattning om hur olika processer interagerar i ett större flöde, i det här fallet främst data/information från personal- och ekonomiprocessen.

⁹⁹ Beskrivning Ekonomimodellen SAP R/3

¹⁰⁰ Nordiska processledare



Figur 11 - Bilden ovan visar aktiviteter och händelseförlopp i en av delprocesserna i Ekonomiprocessen - Redovisning och bokslutsrapportering.

Den första bilden visar att den största informationsmängden i processen skapas från andra processer, t.ex. lönekostnader från Personal, kostnader för köpta varor och tjänster från Inköp, underhållskostnader från Anläggningsprocessen och intäkter från Försäljningsprocessen. I Ekonomiprocessen sker en "förädling" av informationen ur ett ekonomiperspektiv och de följande bilderna skall visa denna "förädlingsprocessen".¹⁰¹

Nedan kommer en kort beskrivning av de illustrerade stegen i processen och texten är sammanställd från beskrivning av Ekonomimodellen i SAP R/3 och presentationsmaterial från Vattenfall.

Bokföra periodiseringar - en verifiering av företagets verkliga intäkter och kostnader jämfört med vad som bokförts görs (t ex kundfakturor som skall sändas ut men ännu ej sänts). Uppbokning görs för att spegla det verkliga resultatet för företaget, försiktighetsprincipen råder.

Stäm av koncernmellanhavanden - I en koncern måste alla interna ekonomiska transaktioner stämmas av. Om en enhet har en fordran uppbokad mot en annan, så måste den enheten ha motsvarande skuld bokförd hos sig. I det externa resultatet för hela Vattenfall skall dessa interna affärer elimineras varför det är viktigt att verifiera och säkerställa att de bokas korrekt. För att eliminera manuella transaktioner har avstämningsrapporter som

¹⁰¹ Nordisk processledare Ekonomiprocessen och beskrivning Ekonomimodellen SAP R/3

underlättar arbetet skapats i R/3. Alla enheter skall göra månatliga avstämningar av koncernmellanhavanden i R/3 vilket gör att differenserna vid inrapportering i ER (inrapporteringssystemet för koncernkonsolidering) minimeras.

Stäm av balansräkningen och analysera resultaträkningen - För att vara säker på att det som redovisas verkligen överensstämmer med verkligheten görs avstämningar och kontroller av all ekonominformation t ex avstämning mot bankens, postgirots och RSV:s kontoutdrag, Dessutom görs analyser av resultatet som ligger till grund för prognoser om framtida resultat.

Rapportering till verksamhet/koncernkonsolidering - När periodiseringar, avstämning, analyser och övriga periodiska aktiviteter är genomförda rapporteras balans- och resultaträkningen för enheten. Rapportering görs varje månad enligt en gemensamt fastställd tidplan. En målsättning för Ekonomiprocessen är att när alla UNO-processer införts skall rapportering av föregående månads resultat och balans göras den femte arbetsdagen i efterföljande period. För att snabba upp arbetet finns särskilda KRS-rapporter i R/3 och automatisk överföring av utfall och prognos från R/3 till KRS har införts vilket snabbar upp rapporteringen i samband med bokslut.

Tjänster kopplade till ekonomiprocessen i SAP

De tjänster som är kopplade till ekonomiprocessen och som tillhandhålls av VBSN är följande;

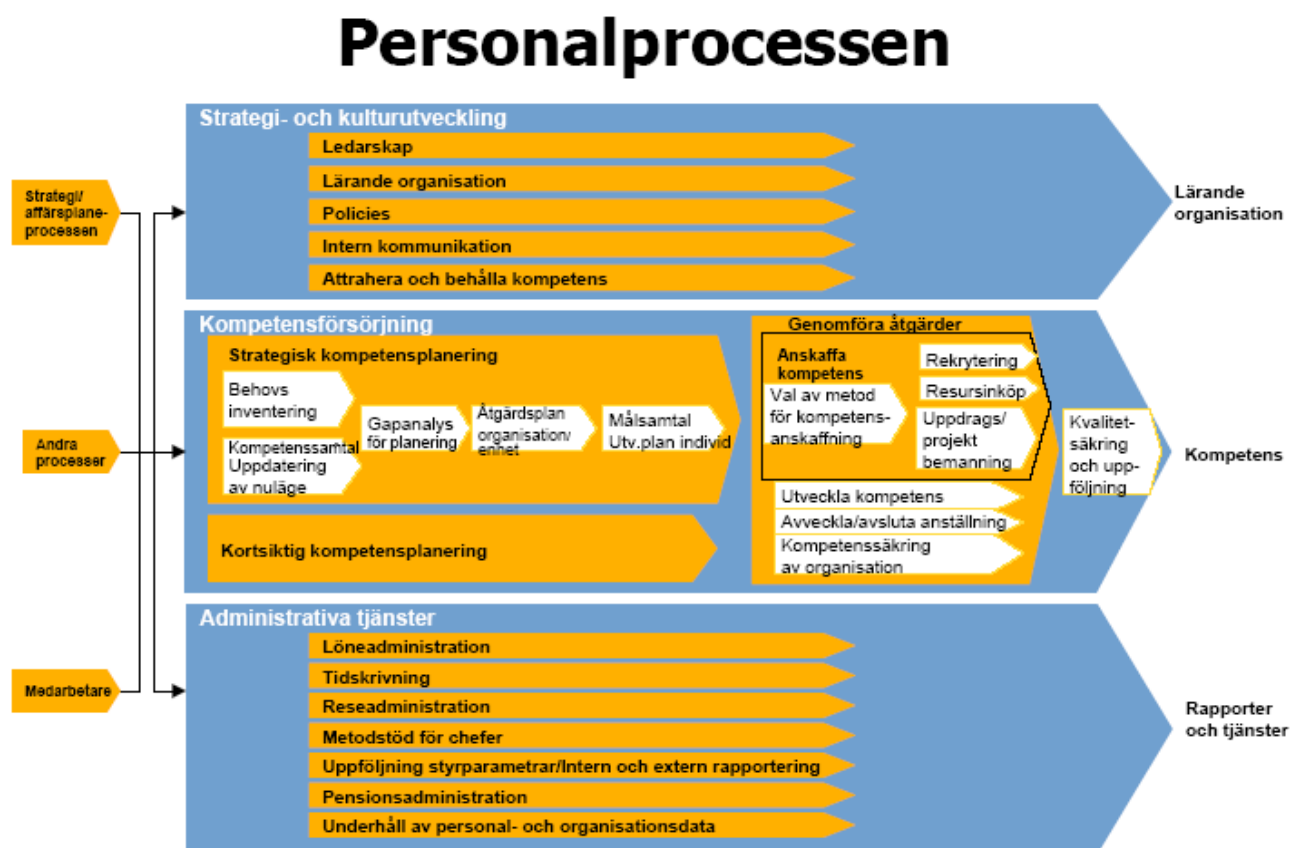
- Leverantörsreskontra
- Kundreskontra
- Redovisning anläggningstillgångar
- Redovisning och bokslutsrapportering
- Systemekonomi

Dessa delas dock upp i bastjänster och tillvalstjänster och vi hänvisar till Vattenfalls tjänstekatalog för en tydligare och mer detaljerad beskrivning av fördelningen.

Personalprocessen

Personalprocessen består av flera delprocesser som alla skall styra och stödja det arbete som gäller personal- och kompetensfrågor; från strategisk kompetensförsörjning, som kompetenssamtal till administration av tid, löner, resor, personalstatistik och övrig administration av personaldata. Personalprocessen är en process för hela koncernens personal- och kompetensarbete. Den stöds av HR-modulen i SAP R/3 samt av HR Guiden som finns på Vattenfalls interna webbplats Kontakten.¹⁰²

Tanken bakom att ha en enda process för personalhantering inom Vattenfall är densamma som för att ha en gemensam process för ekonomihanteringen. Genom att Vattenfall centralt hanterar det administrativa HR- och personalarbetet skapas utrymme för skalekonomiska fördelar. En förutsättning för att ha en gemensam HR-process är dock att ha ett gemensamt systemstöd.



Figur 12 – Bilden ovan visar personalprocessen och dess uppdelning i strategisk, taktisk och operativ nivå.

¹⁰² Nordisk processledare för Personalprocessen, processbeskrivning Vattenfalls intranät, chef HR Direkt

Vattenfall personalprocess är indelad i tre nivåer, se figur 12 ovan. Den översta nivån är strategi- och utvecklingsarbete, den andra nivån är taktiskt arbete och handlar huvudsakligen om kompetensförsörjning och hur bolagen skall fylla sina kompetensbehov i framtiden. Den lägsta nivån är operativ och handlar till stor del om administrativa tjänster.¹⁰³

Vattenfall har sedan årsskiftet 2008/2009 arbetat fram nya kontaktvägar gällande personalfrågor. HR-stabens uppdrag är att stödja och utveckla Vattenfalls organisation och chefer så att de når sina strategiska affärs mål.¹⁰⁴

Se uppdelningen av ansvarsområden i tabellen nedan.

HR Business Partner (BU)	HR Service Partner (VBSN)
Ansvarar för att: - driva förändring och organisationsutveckling - kontinuerlig förbättring och utveckling av HR-processer och ansvarsområden - implementering av koncerngemensamma HR strategier och policies - beställare av tjänster från HR-Services (SSC)	Ansvarar för att: - leverera HR-tjänster enligt efterfrågad och beslutad kvalitet eftersträva "best practice" och - kontinuerlig förbättring jämfört med marknadsstandard - genomföra utvecklingsinsatser i enlighet med beslutad utvecklingsplan

Tabell 2 – Tabellen visar ansvarsuppdelningen för HR-arbetet mellan Business Unit (BU) och VBSN.

Medarbetare, chefer och personaladministratörer skall ha tillgång till HR Guiden som ligger under Kontakten – Personal på Vattenfalls intranät. De kan även kontakta HR Direkt Telefonservice för att få kontakt med handläggare som svarar på frågor gällande personalhantering och hjälper till att hitta i HR Guiden mm. Hit kopplas även externa parter, t.ex. jobbsökande, försäkringskassa m.fl.¹⁰⁵

För svar kring Vattenfall-gemensamma processer, rutiner och information använder sig medarbetaren, chefen eller administratören till HR Guiden på Kontakten och vid mer specifika frågor kontaktas HR Direkt. HR Direkt Telefonservice skickar ärenden vidare till HR Specialistgrupper när det rör sig om beställningar av tjänster eller fördjupade frågeställningar. HR Direkt och HR Specialistgrupper ligger inom HR Services som är Shared servicefunktionen i HR frågor inom VBSN. Funktionen är till för att underlätta arbetet för personalcheferna som får mer tid till strategiska HR-frågor. HR Business Partners (HR BP) är bolagens HR-funktion. HR BP har kontakt med HR Services (HR Direkt och HR Specialistgrupper) och styr dess verksamhet via olika råd och Service Board.¹⁰⁶

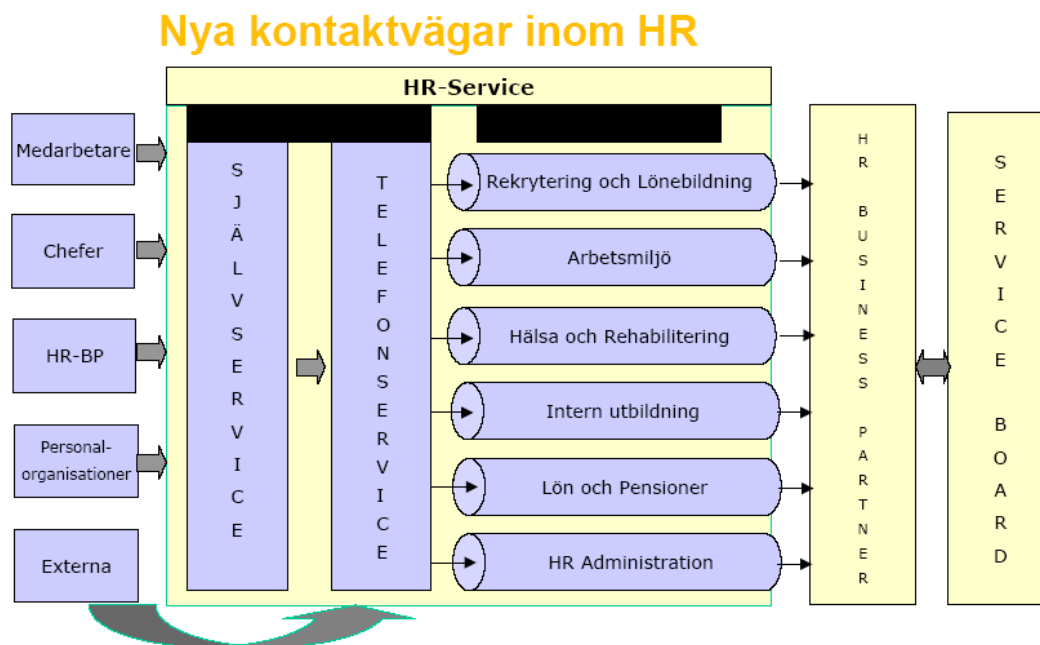
¹⁰³ Nordisk processledare för Personalprocessen, processbeskrivning Vattenfalls intranät, chef HR Direkt

¹⁰⁴ Nordisk processledare för Personalprocessen, chef HR Direkt

¹⁰⁵ Processbeskrivning Personalprocessen, Vattenfalls intranät

¹⁰⁶ Nordisk processledare Personalprocessen, chef HR Direkt, Vattenfalls intranät

Se figur 13 nedan för att en översikt av kontaktvägarna inom HR.



Figur 13 – Bilden visar rekommenderade kontaktvägar inom HR- och personalfrågor

Mervärde av personalprocessen

Nedan följer en beskrivning av de främsta effekterna och mervärden som Vattenfall anser att personalprocessen för med sig;¹⁰⁷

- *Effektivitet* - enkel, snabb och kostnadseffektiv administration av tidskrivning, löner, resehantering, kursadministration, skiftplanering och rekrytering.
- *Flexibilitet* - kompetenshantering som ger ökad framförhållning och rörlighet. Gemensam personalhantering underlättar snabba strukturförändringar.
- *Kvalitet* - Lättare att se och tillvarata intern kompetens. Distribuerat ansvar/tillgång för PA-data ger ökad tillförlitlighet.
- *Delaktighet* - Stöd för chefernas arbete med personalfrågorna. Medarbetarna har tillgång till viktig information och kan påverka sin egen utveckling.

Nycklingsprinciper och kostnader för personaladministration

För HR-administrationen fördelas kostnaden för basfunktionerna på samtliga bolag utifrån antal anställda, fördelat på tre nivåer, färre än 200 anställda, 201 – 499 anställda samt fler än 500 anställda. Beslutet om att utgå från antalet anställd togs i januari 2009 på grund av större omorganisationer. För pensions och försäkringsadministration fördelas också hela budgeten på samtliga anslutna bolag utifrån antal anställda sedan januari 2009. Löneproduktion

¹⁰⁷ Nordisk processledare Personalprocessen, presentationsmaterial Vattenfall

faktureras månadsvis per antal lönespecifikationer för varje bolag (105 kr/lönespecifikation). Tjänster som inte finns i basutbudet debiteras med 550 sek/timme.¹⁰⁸

Tjänster kopplade till personalprocessen i SAP

De tjänster som är kopplade till personalprocessen och som tillhandhålls av VBSN är följande;

- Löneadministration
- Rekrytering
- Lönesättning
- Pensionsadministration
- Hälsa
- Övriga tjänster inom Hälsa
- Arbetsmiljö
- Utbildning
- Lokal för datorutbildning

Dessa delas dock upp i bastjänster och tillvalstjänster och vi hänvisar till Vattenfalls tjänstekatalog för en tydligare och mer detaljerad beskrivning av uppdelning.

¹⁰⁸ Nordisk processledare Personalprocessen, presentationsmaterial Vattenfall

KOSTNADSANALYS

Inledning

En IT-investering av något slag kommer att påverka verksamheten både ekonomiskt och arbetsmässigt men kostnaden för det senare är svår att bedöma och uppskatta i form av faktiska kostnader och intäkter. Intäkter och kostnadsdrivare ser olika ut beroende av vilka tjänster bolagen senare väljer att köpa in och använda sig av. En viktig och kanske till och med avgörande faktor inför en större investering är dock kostnaden för själva införandet och därför har vi valt att göra en kostnadsanalys för ett införande av SAP. Följande stycke kommer alltså att innehålla en sammanställning av uppskattade kostnader för en eventuell implementation av SAP samt användningen av VBSN:s tjänster kopplat till SAP.

Läsaren bör ha i åtanke att sammanställningen endast innehåller uppgifter om kostnader som vi på förhand kan uppskatta och dessa uppgifter ger inte en komplett bild av kostnaden för hela investeringen. Denna kostnadsanalys är alltså ingen offert utan syftar till att ge KSU en ungefärlig uppfattning om storleken på investeringen. Det kan givetvis tillkomma oförutsedda kostnader och kostnaden för VBSN:s tjänster är helt beroende av vilka tjänster bolaget senare väljer att använda sig av.

Kostnader för införande och användning av SAP

Ett införande av SAP kan, som tidigare nämnts ses bestå av tre faser; en förstudie, en implementation och en förvaltningsfas. Kostnaderna under dessa faser baseras på olika faktorer och vi vill återigen understryka att det endast rör sig om uppskattade kostnader utifrån jämförelser mot liknande införandeprojekt gjorda mot redan anslutna bolag av ungefär samma storlek som KSU. Med storlek har jämförelsen gjorts med avseende på antalet anställda och uppgifterna kommer ifrån personal på Vattenfall som är inblandade och ansvariga för införandeprojekt inom Vattenfall.

Beräkningarna är gjorda i Excel och för en mer detaljerad beskrivning och härledning av kostnaderna rekommenderas att se uträkningarna i Excel-filen.

Uppskattad kostnad för förstudie

Inför ett införande av SAP görs alltid en så kallad förstudie och denna bedrivs av Vattenfall i samarbete med det tilltänkta anslutande bolaget. Förstudien består av en GAP-analys för att finna skillnader i sätt att jobba och vilka rutiner, data och processer bolaget kommer att behöva se över. Kostnaden för en sådan förstudie på KSU uppskattas till mellan 200 000 – 300 000 kr och beräknas ta mellan 2 – 6 månader beroende på hur stort gapet är och hur mycket arbete som krävs. Merparten av arbetet för att minska gapet ligger på det anslutande bolaget och kostnaden för förstudien baseras främst på tid och arbete med workshops och konsulttimmar från Vattenfall.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Stödsystemrådet, VBSN, Nordiska processledare

Uppskattad kostnad för uppsättning av SAP

Kostnaden för själva införandet av systemet beräknas till ca: 1 miljon kronor och baserar sig på arbete med parametersättning och uppsättning av systemet, samt viss utbildning i funktionalitet och handhavande i systemet mot framförallt systemförvaltare, projektledare och delprojektledare samt kommande nyckelanvändare i systemet. Under denna fas skall även personer läggas upp i systemet och behörigheter regleras och delas ut. Kostnaden baseras på mantid och antalet konsulttimmar från Vattenfall.¹¹⁰

Det är dock viktigt att komma ihåg att denna kostnad inte inkluderar extra externa och interna kostnader för KSU. Det kan alltså tillkomma stora kostnader för KSU ifall de bestämmer sig för att ta utomstående hjälp av projektledare eller konsulter som skall arbeta för KUS:s räkning under hela införandeprocessen. Kostnaden för det internt arbetet och all nerlagd tid för den ordinarie personalen är heller inte uppskattad och medräknad i denna summa, vilket bedöms vara en stor arbetsinsats och ta mycket tid från ordinarie arbetsuppgifter. Den angivna summan ovan anger endast den beräknade kostnaden för Vattenfalls och VBSN:s arbete med uppsättning av SAP.

Uppskattad kostnad för förvaltning och utveckling av SAP

Det finns en gemensam budget för förvaltning och utveckling av funktionalitet inom SAP. Denna budget låg 2008 på 42 miljoner kronor. Vad som skall finansieras av den gemensamma budgeten avgörs i stödsystemrådet men grundtanken är att pengarna skall användas till utveckling av funktionalitet som gynnar alla anslutna bolag. Det finns självfallet också möjlighet för anslutna bolag att utveckla funktioner för eget bruk men bolaget får då själva stå för finansieringen. När det gäller utveckling av systemet fördelas kostnaden med så kallade fördelningsnycklar eller ”viktade nycklar” och beror då ofta av antal användare av systemet eller på föregående års utfall av nedlagd tid. KSU:s kostnad och bidrag till den gemensamma budgeten beräknas till ca 800 000 kronor per året.¹¹¹

Det är också viktigt att tänka på att det troligen kommer att tillkomma kostnader i form av vidareutveckling av mer specifika funktioner som KSU har behov av och då särskilt en lösning av kapitalkostnadsberäkningen. Det är möjligt att denna kostnad kan delas mellan KSU och företagets kunder, särskilt de kärnkraftsbolag som redan är anslutna till SAP, men det är fortfarande en extra kostnad på sikt som bör beaktas i detta läge.

Ytterligare en kostnad under förvaltning och drift är den egna kostnaden för utbildning av personal som skall använda systemet. Detta ansvar vilar på det enskilda bolaget och skall bedrivas av projektledare och nyckelanvändare. Kostnaden för detta är dock svårt att uppskatta på förhand och beror helt av antal användare i systemet och den befintliga kunskapen och kompetensen för detta på bolaget. Denna kostnad skulle sannolikt uppkomma även då det gäller att bygga ut redan befintliga system och behöver alltså inte räknas som en kostnad enbart kopplat till införandet av SAP.

Uppskattade kostnader för användning av VBSN:s tjänster

Förutom de tre ovan nämnda faserna tillkommer kostnader i form av en rörlig del beroende på vilka tjänster det anslutande bolaget väljer att ansluta sig till. Kostnaden för

¹¹⁰ Stödsystemrådet, VBSN, Nordiska processledare

¹¹¹ Ibid

att använda sig av VBSN:s tjänster är baserat på olika faktorer. En del tjänster är baserade på antalet nedlagda timmar och andra, i de fall det är möjligt, på antalet transaktioner eller fast styckpris. Det nerlagda antalet timmar är oberoende av antalet anställda. Kundfakturer till exempel är helt avhängt på hur komplicerade fakturorna är i sin utformning, en del har fakturer som kan ta flera timmar i anspråk medan andra nästan går med automatik.¹¹²

Då bolaget är anslutet till Accounting och därmed låter sin fakturahantering skötas centralt finns möjlighet att använda sig av funktionen TBI (Ta-Betalt-Internt) som möjliggör att anslutna bolag inom koncernen kan minska sina faktureringskostnader genom billigare fakturahantering mellan bolag inom koncernen. Detta skulle vara aktuellt för KSU då både Ringhals och Forsmark redan använder sig av SAP och tjänster inom Accounting. Denna funktion skulle alltså innebära att fakturahanteringen mot interna bolag skulle bli billigare.¹¹³

Det är också viktigt att skilja på vad som är bastjänster i Accounting och vad som räknas som tillval då tillvalstjänsterna helt naturligt innebär en extra kostnad. Bastjänster inom 'General Account' är:¹¹⁴

- Bokslutsberäkning och redovisning
- Leverantörsreskontra
- Kundreskontra
- Anläggningsregister
- Arkivering av reseräkningar (utbetalning går via lön och hanteras inte av Accounting)

Koncernredovisning är ett tillval i 'General Account'. Löneberäkning och utbetalning hanteras inte av Accounting, utan sköts av VBSN:s HR-lön. Accounting utför endast viss efterkontroll av lönesposter som går in i redovisningen men det ingår som bastjänst i 'General Account'. För övriga tillval se gärna Vattenfalls tjänstekatalog.

Den totala uppskattade kostnaden för användning av VBSN:s tjänster beräknas till hela 2 945 000 kr per år, se separat sammanställning i Excel. (Baserat på tjänster som vi på förhand kan anta att KSU kommer att vara i behov av.)

Motsvarande kostnad för användningen av VBSN:s tjänster kopplat till HR beräknas till 1 230 420 kr per år. Det är dock viktigt att komma ihåg att KSU redan har en kostnad mot Vattenfall på närmare 800 000 för delar av dessa tjänster.

Uppskattade licenskostnader

Licenskostnaden för användningen av SAP beräknas två gånger om året genom en mätning av antalet samtidiga aktiva användare av systemet vid en viss tidpunkt och fördelas sedan ut mellan de anslutna bolagen. Vattenfalls totala licenskostnader ligger på ca 16 miljoner kronor om året och KSU beräknas stå för 1-2 % av den totala kostnaden, vilket blir omkring 160 000 kr om året. Kostnaden är olika för proffs- och

¹¹² VBSN, Nordiska processledare

¹¹³ VBSN

¹¹⁴ Ibid

sällananvändare i systemet men beräknad utifrån antalet anställda, alltså antalet möjliga samtidiga användare i systemet vid mätningarna.¹¹⁵

Sammanställning av kostnader för SAP

Uppskattade fasta kostnader:

Förstudie	250 000 kr
Uppsättning av SAP	<u>1 000 000 kr</u>
Totalt:	1 250 000 kr

Uppskattade rörliga kostnader (per år):

Förvaltning och utveckling	800 000 kr
Licenskostnader	160 000 kr
VBSN:s tjänster ekonomi	2 307 400 kr
VBSN:s tjänster HR	<u>1 230 420 kr</u>
Totalt:	4 498 820 kr

Reducerade kostnader och samordningsvinster

Ett införande av ett koncerngemensamt system möjliggör också reducerade kostnader i form av samordningsvinster och möjligheter till effektivisering. Vattenfalls grundtanke med utvecklingen av gemensamma processer och en Shared Service enhet som VBSN är förstås att effektivisera och ta över vissa av de funktioner som tidigare legat på varje enskilt bolag. Detta medför att den största vinsten med införandet av systemet skall vara möjligheten att reducera administrativ personal. Det är redan tidigare nämnts att KSU:s avdelning för ekonomi och administration består av ca 10 personer och det skall enligt Vattenfall vara möjligt att ett bolag i samma storlek som KSU skall kunna minska antalet administrativt ansvariga till ungefär 2 personer.¹¹⁶

Andra samordningsvinster som ett gemensamt systemstöd direkt bidrar till är att samma information finns tillgänglig för den personal som behöver den. Genom att ha ett enda stort övergripande system för bolagens olika processer innebär det också att olika avdelningar har tillgång till samma information och uppgifter som uppdateras på ett ställe även blir synlig för andra delar av bolaget. I det här fallet skulle integrationen mellan ekonomi och HR verkligen underlätta samarbetet mellan avdelningarna på KSU. Redovisning och fakturering mot kunder internt underlättas och koncernredovisningen görs mer eller mindre automatiskt genom att information från de olika anslutna bolagen hela tiden finns tillgänglig och jämförs på liknande sätt. En annan stor vinst med ett integrerat system är kopplingen mellan tidregistrering och tidkontering, samt möjligheten att göra reseräkningar och ändringar direkt i en egen profil via en portal som automatiskt lagrar uppgifterna i systemet.¹¹⁷

¹¹⁵ Ordföranden stödsystemrådet

¹¹⁶ Stödsystemrådet, VBSN, Nordiska processledare

¹¹⁷ Ibid

BENCHMARKING

Inledning

Under denna del görs en jämförelse mellan olika företag inom Vattenfallkoncernen, som har tagit ställning till SAP, några har valt att införa det, andra har inte gjort det. Det övergripande syftet med denna del av arbetet har varit att se hur andra företag, som har stått inför det beslut som KSU nu gör, har resonerat kring införandet av SAP. Meningen är också att ge en bild av hur införandeprocessen kan se ut. De företag som vi tagit kontakt med är Vattenfall Power Consultant (VPC), som hitintills har valt att inte införa SAP, Vattenfall Research & Development (VR&D) som relativt nyligen har infört SAP och som har en bakgrund som liknar KSU:s med många egenutvecklade och skräddarsydda system och applikationer. Även Vattenfall Services Nordic AB (som kort benämns som Vattenfall Tjänster) har kontaktats då de nyligen genomgått en sammanslagning av två tidigare servicebolag och i samband med denna gjort en ny uppsättning av SAP. De är också vana användare av systemet och har använt SAP i drygt 10 år.

Förhoppningen med denna del av arbetet är också att kunna besvara några detaljfrågor kring SAP och hur VBSN:s tjänster upplevs av några av de anslutna bolagen. Detta är ett snabbt sätt att under den förhållandevis korta tiden vi haft till förfogande undersöka faktiska konsekvenser och effekter av SAP och de gemensamma tjänsterna som VBSN erbjuder, för att se om det stämmer med Vattenfalls tankar om vinster med ett gemensamt systemstöd.

Undersökningen är baserad på intervjuer med personer på de olika företagen som varit med vid beslut och införande av SAP. Varje företag kommer att redogöras för separat och indelningen av kapitlet i detta avsnitt följer i stort sett den struktur som intervjuerna gjordes. Den första delen kommer att behandla de ställningstaganden respektive företag gjorde innan beslutet om SAP togs. Den andra delen kommer att behandla själva införandeprocessen. Den tredje delen kommer att handla om resultatet och huruvida systemet levde upp till förväntningarna som bolagen från början hade. Denna struktur gäller dock ej för VPC då de ej ännu har infört SAP.

Vattenfall Tjänster (Vattenfall Services Nordic AB)

Om företaget

Vattenfall Services Nordic AB är ett tjänsteföretag inom Vattenfallkoncernen. De har nyligen genomgått en sammanslagning av Vattenfall Service Syd och Vattenfall Service Nord och är sedan 1 januari 2009 ett bolag med verksamhet över hela Sverige. Bolaget har ca 2 850 anställda och omsätter ca 4 miljarder kronor per år inklusive konsultverksamheten. De bedriver, direkt eller via hel- och delägda bolag, underhålls- och entreprenadverksamhet inom energiområdet, det kan t.ex. vara underhåll och byggnation av el-anläggningar och elnät samt drift och underhållsarbete av kraftanläggningar för elproduktion. Bolaget är sedan sammanslagningen uppdelat efter funktioner och typ av kunder och arbetet är projektbaserat och utgår ifrån olika produktionsenheter, som t.ex. vindkraft, vattenkraft och kärnkraft. Kunder finns inom nät- och energibolag, industrier, kommuner, landsting och entreprenadbolag.

För denna undersökning kontaktades Kerstin Landgren som arbetar som controller för distributionsavdelningen (bestående av ca 1500 anställda), hon var tidigare även ekonomichef på Vattenfall Service Syd innan sammanslagningen. Landgren berättar att hon inte har någon erfarenhet av något annat ERP-system än SAP och att hon därför inte har så mycket att jämföra med och har därför valt att låta Per-Olof Olsson närvara under telefonintervjun. Han började som montör på bolaget 1974 och har varit inblandad under den förstudie som gjordes 1996 – 97 innan införandet av SAP 1998 och arbetar idag som systemförvaltare och sköter idag mycket av kontakten mellan det egna bolaget och Vattenfall och VBSN. Båda arbetar på Vattenfall Services Nordic AB och är stationerade i Trollhättan.

Vi har även pratat med den nuvarande ekonomichefen för det sammanslagna bolaget Vattenfall Services Nordic, Elisabeth Nordin-Johansson, som tidigare arbetat som controller. Hon berättar för oss att de inför sammanslagningen fick rådet att föra in bolaget som en ny uppsättning i SAP R/3. Detta trots att båda bolagen redan hade färdiga uppsättningar i SAP och hade använt systemet i närmare 10 år. Genom att göra en ny uppsättning skulle de på ett enkelt sätt få bort gammal historik och information som de inte längre använde. Elisabeth var huvudprojektledare för den finansiella delen av uppsättningen i R/3 vid sammanslagningen.

Inför beslutet om SAP

Anledningen till att bolaget från början tittade på SAP var att den dåvarande VD:n ansåg att de var i behov att ett övergripande system som alla skulle kunna använda oberoende av var de arbetade. Bolagets anställda består till stor del av konsulter och det fanns ett behov av att komma åt gemensam information för att hålla ihop de pågående projekten. Ett stort behov var att få kontroll på fakturering och kostnader för projekten och ett led i detta arbete var att försöka ta bort mellanhänderna för att ge ansvarig projektledare bättre överblick. Det var viktigt att kontinuerligt ha möjlighet att göra avstämningar och följa upp kostnader.

Olsson berättar att de under ett halvårs tid bedrev en förstudie i Stockholm för att specificera och kravställa systemet. SAP rullades successivt in under 1998 och det var en införandeprocess på närmare ett år innan de till fullo kunde arbeta i systemet. Han beskriver att det var mycket begreppsförvirring under den första tiden men att den är

övergående när man väl är inne i systemet och förstår strukturen och uppbyggnaden. Beslut om att införa SAP togs hösten 1997 och hela bolaget gick in i SAP under 1998.

Bolaget införde från början ekonomimodulen med huvudbok, internredovisning, projektuppföljning och försäljning och fakturering. De har senare under årens lopp infört HR Direkt och använder sig av SAP:s tidsskrivning. Under 2009 tittar de nu på att eventuellt komplettera med inköpsmodulen.

Under införandet

Begreppsförvirringen i början rör främst benämningar för konton och funktioner i strukturen. De menar därför att det är ytterst viktigt att bolaget från början är väl insatta i sin egen struktur och uppbyggnad för att på ett lättare sätt kunna översätta och förstå kopplingarna till de nya begreppen. Det kan vara förvirrande i början men i slutändan får de anslutna bolagen anamma de nya namnen och lära sig arbeta i en ny struktur. Det är därför viktigt att bolagen redan från början är medvetna om detta och ställer sig in på att en övergång medför en mer genomgripande förändring i struktur och arbetssätt. Olsson och Landgren råder och rekommenderar att man inför denna införandeprocess försöker tänka i nya banor och är villig att förändra och strukturera om.

De rekommenderar vidare att vara väl insatta och bekanta med det egna bolagets processer. Detta för att på ett bra sätt specificera sina behov och vara goda kravställare på systemet och vad man behöver för information för att göra uppföljning och kontroller av sin verksamhet. Ett införande medför en stor förändring och bolagen måste i mångt och mycket själva ta ansvar för att de tänka ut hur de vill arbeta i det nya systemet och de nya modulerna. De menar också att en god förståelse för sin egen ekonomimodell skulle göra själva övergången smidigare och lättare och att bolaget i och med övergången ser över sina processer och vem som bär ansvar för vad.

Nordin-Johansson berättar att trots att personalen från de båda bolagen (innan sammanslagningen) var vana vid SAP och att arbeta mot en portal blev det en stor omställning. I och med att det genomfördes en organisatorisk förändring i samband med det nya uppförande i R/3 förändrades en del rutiner och medförde en ny miljö med nya arbetssätt och kommunikationsvägar. Hon berättar att det under införandet är mycket att ta ställning till. Det krävs en genomgång och upprepning av aktiva leverantörer, en klassning av kunder och en uppdelning av olika produktionstyper. Ett område som blev problematiskt för Vattenfall Services Nordic var marknaden då ingen riktigt ägde den frågan och tog ansvar för att det området. Hon upplever att de själva stod för mycket av det förarbete som skall göras och för att föra över basdata. Detta arbete krävde mycket handpåläggning men Nordin-Johansson tycker att Vattenfall tidigt och tydligt gjort klart för bolaget att detta var upp till varje enskilt bolag att se över och hon finner det också helt naturligt då det kräver stor verksamhetskännedom för att klara av.

Landgren och Olsson berättar att de i början fick hjälp av Vattenfall med att se över sina processer men att det sedan är viktigt att bolagen själva tar ansvar för och jobbar efter det. Både Landgren och Olsson menar att bolag som funderar på att införa SAP borde ha ett tydligt processtänk för att övergången och användningen av systemet skall fungera. De beskriver det som att om man "tappar bort sin egen process" har man ingen plattform att stå på och agera utifrån vilket gör att "man inte känner igen sig i systemet" när det väl är infört. De ger även rådet att ta kontakt med andra redan anslutna bolag för

att diskutera för- och nackdelar, i syfte att bli medvetna om vad som förväntas av dem samt göra sig själva förberedda på vad det kan innebära att övergå till SAP.

Nordin-Johansson berättar att tilldelningen av behörigheter har varit ett stort problem i SAP och detta trots att de inom bolaget har mycket duktigt folk som har god kännedom om systemet. De tidigare två separata bolagen hade satt behörigheter på olika sätt och det var upp till bolaget själva att enas om ett gemensamt sätt att hantera behörighetsregleringen i SAP. De anser att det i detta fall inte fick mycket hjälp av VBSN att ange vilka som skall ha behörighet till vad i systemet utan det krävdes återigen mycket egen handpåläggning av den egna personalen. VBSN lade sedan in den färdiga uppdelningen i systemet och Nordin-Johansson menar att det är en stor fördel om bolagen har organisationsstrukturen klar för sig innan övergång och användning av systemet.

Resultat av införande

Landgren och Olsson berättar att de upplever SAP som ett bra indata-system men som ett mindre bra utdata-system. Vattenfall Services Nordic har på grund av att de är ett tjänstebolag och arbetar mycket i projekt ett stort antal transaktioner i systemet och det klarar inte alltid av att köra de rapporter som de vill ha ut. Detta har gjort att de istället använder sig av ett sidosystem (Business Warehouse) för att få ut den information de behöver. Det har emellertid också fått hjälp av VBSN att ta fram bolagsspecifika rapporter för viss uppföljning, men det täcker inte hela behovet.

De påpekar att mycket ansvar vilar på de enskilda anslutna bolagen och att de ofta upplever att de måste slåss för sin sak och sina önskemål. Vattenfall hjälper till under införandet av systemet men väl i drift måste frågor kring förändring och utveckling lyftas av de anslutna bolagen. Detta har krävt en hel del extra administrativt arbete i och med att bolagen själva inte får modifiera och utveckla systemet. Vid behov av en förändring eller vid önskemål om en utveckling skall ett business-case skrivas som sedan skall behandlas centralt på Vattenfall för att se om deras förslag på utvecklingen även gynnar andra anslutna bolag. I ett sådant fall kan utvecklingen av en gemensam funktion även finansieras gemensamt. Olsson menar att detta också är en process och ett förfarande man vänjer sig vid och kan inte uttala sig om ifall det möjligen varit enklare eller gått snabbare ifall de själva haft möjligheten att göra dessa förändringar. De har använt SAP i drygt 10 år nu och det är svårt för honom att jämföra med något annat system men menar att det troligen gått fortare ifall de använt egna system och då inte behövt gå via Vattenfall.

Vattenfall har gjort en generell uppsättning av SAP som de kallar Norden-mallen och bolagen kan välja att använda olika moduler i denna mall. Vattenfall vill dock i möjligaste mån inte avvika allt för mycket från denna mall. I mallen finns en beskrivning av rollfördelning och vilket ansvar som vilar på respektive roll. Landgren och Olsson menar att de i många fall fått slåss för att själva påverka rollfördelningen och vad som skall ingå i dessa. Deras organisation skiljer sig på många sätt ifrån de mer traditionella el-producerande bolagen i koncernen och de kan ibland uppleva att mallen är gjorda efter dessa. I egenskap av tjänsteföretag kan rollerna se annorlunda ut och de vill själva dela upp ansvarfördelningen. Revisionen görs av koncernen och Landgren anser att Vattenfall inte är tillräckligt tydliga med vad som skall kontrolleras, samt att det i revisionsprocessen kan ställa till problem om man inte följer mallen för vem som ansvarar för vad.

Nordin-Johansson anser att affärssystemet är navet i verksamheten och hon berättar att de har utvecklat en hel del funktioner och applikationer själva och krävt egen finansiering för att då det anpassat efter den egna verksamheten och deras behov. Viss utveckling har också finansierats av den gemensamma budgeten då det gällt applikationer som varit användbara även för andra anslutna bolag.

Nordin-Johansson berättar att resultatet av införandet blivit betydligt dyrare och tagit längre tid än vad det från början trott och detta beror främst på två saker, dels att VBSN underskattade tidsåtgången för att föra in det nya bolaget. Den uppskattade tiden var beräknad efter hur lång tid en standarduppsättning av ett nytt bolag brukar ta och det visade sig att det krävdes längre tid att integrera och införa all den utveckling som de själva gjort genom åren. Den andra orsaken till förseningen beror på att de själva inte hade klart för sig vilka data och vilken information de ville ha in i systemet. Arbetet med att se över processer och rensa i basdata gjordes inte fullt ut och kravspecifikationen blev därför inte fullständig. Totalt sett har införandet dragit ut ca: 2 månader på tiden och kostat nära dubbelt så mycket som det var beräknat. Till detta är inte kostnaden för den tid och arbete de själva fått lägga ner på övergången inte inräknad.

Nordin-Johansson belyser också att de ibland upplever att det är långa ledtider och kontaktvägar för ansvariga för systemet. Detta gäller främst förvaltnings- och utvecklingsfrågor då önskemål från bolagen skall sammanställas och prioriteras innan det beslutas i stödsystemrådet som ger klartecken till eventuell utveckling. Deras krav och önskemål beviljas ofta men även då de själva är villiga att finansiera utvecklingen känner de sig något begränsade i beslutsprocessen.

Sammanfattningsvis säger Landgren och Olsson att SAP fungerar till 70 – 75 % som det är tänkt och att anledningen till att de inte kan utnyttja systemet fullt ut är mycket beroende på att de inte själva har fullständig kontroll på sina egna interna processer och arbetsgång. De menar att mycket av de invändningar som de anställda hade på systemet beror av att de själva har besvärliga och ibland omständliga projekt och affärer som är svåra att följa upp. Bolaget har idag valt att bara föra in och behandla beställda arbeten och projekt och detta för att minska antalet transaktioner i systemet. Missnöjet i början tror de berodde mycket på att personalen inte var van att jobba i systemet och inte förstod uppbyggnaden och strukturen i systemet. De tror att personalen i övrigt är nöjda med möjligheten att följa upp pågående projekt och att faktureringen och tidskontering görs mycket enklare och att systemet i den meningen fyller sin funktion.

Vattenfall Tjänsters prognostiserade kostnader för SAP 2009 gällande drift och förvaltning ligger på ca 5 miljoner kronor, licenskostnader: 2,6 miljoner kronor och utökad support från VBSN: 250 000 kr.

Detaljfrågor kring SAP

Budget

Nordin-Johansson berättar att mycket av budgetarbetet görs i Excel och deras prognoserna görs utifrån kostnadsställe. Projekten planeras med kalkylering och en betalplan där de successivt görs en vinstavräkning. Kalkylen finns i SAP och regleras automatiskt under tiden projektet är aktivt. De lägger endast upp redan beställda projekt i SAP för att minimera antalet projekt och transaktioner i systemet. Det är alltså endast pågående projekt som är levande i systemet, inga planerade eller avslutade.

Nordin-Johansson berättar att det inte finns något bra och utvecklat verktyg för att göra budget i SAP. Hon säger att de inte skulle klara av att göra budgeten på en så detaljerad nivå som det krävs i SAP utan att de budgeterar mer övergripande på resultaträkningsnivå. Budget och prognosarbete görs därför utanför SAP i Excel och att de enbart för in bokade och pågående projekt i SAP.

HR

Vattenfall Tjänster upplever att det är en bristfällig koppling mellan HR- och ekonomiarbetet inom VBSN. Det tror att det främst beror på dålig kommunikation mellan de som arbetar med processerna inom bolaget. Det menar att en ändring i HR ofta påverkar ekonomin och att dessa ändringar inte alltid fångas upp eller följs upp. Landgren och Olsson påpekar återigen betydelsen av tydliga roller och ansvarsfördelning mellan det egna bolaget (även inom avdelningarna) och personalen på VBSN som gör det mesta av det operativa arbetet i systemet.

Dokumenthantering

Vattenfall Tjänster har nyligen börjat använda SAP:s dokumenthanteringsstruktur och kan ännu inte uttala sig om hur de upplever den. De menar att den i likhet med de övriga modulerna och funktionerna har en viss inlärningstid för att kunna användas effektivt. Fördelen med att använda dokumenthanteringen är att viktiga dokument finns sparade på ett och samma ställe och därmed är tillgängligt för alla. De har dock valt att inte ladda upp alla dokument utan endast sådana som är viktiga för beslut och instruktioner. De dokument som läggs upp är heller inte reglerade med olika behörigheter då det är tänkt att de skall innehålla information och skall vara åtkomliga för alla.

Tidregistrering

Tidregistreringen är komplex då de anställda ofta jobbar som konsulter och den arbetade tiden har olika pris beroende på vad de har jobbat med. Tiden kan konteras på olika konteringsobjekt som består av serviceorder eller projektelement. När den anställda konterar sin tid görs det automatiskt en transaktion i systemet då konteringsobjekten är kopplade till kostnadsställen. Om t. ex en montör eller ingenjör registrerar tid på ett projekt han/hon jobbat på debiteras projektet och krediterar kostnadsstället. Den anställda kan själv registrera sin arbetade tid i systemet på olika konteringsobjekt och detta skall göras minst en gång i veckan (registreras måndagar och attesteras tisdagar).

Nordin-Johansson berättar att det även kan vara frustrerande att man som användare i systemet ofta inte får en bekräftelse på att någonting har ändrats.

Vattenfall Power Consultant (VPC)

Om företaget

Vattenfall Power Consultant levererar tekniska konsulttjänster inom energisektorn. Företaget riktar sig mot hela energibranschen och har åtta affärsområden: vattenkraft, kärnkraft, vindkraft, energi & process, infrastruktur & anläggning, affärsutveckling, international och elnät. Till skillnad från Vattenfall Tjänster och VR&D riktar sig VPC inte bara mot företag inom koncernen utan även mot externa parter. VPC genomför ca 3000 uppdrag per år och finns på 14 orter i Sverige. VPC agerar även utanför den svenska marknaden och har uppdrag i Europa, Afrika och Mellanamerika. Företaget har ungefär 700 anställda och huvudkontoret ligger i Stockholm.¹¹⁸

Den fortsatta delen av avsnittet kring Vattenfall Power Consulting är baserat på en intervju med företagets ekonomichef, Ulf Fjellman.

Vattenfall Power Consultant och SAP

VPC är tillsammans med Svensk Kärnbränslehantering (SKB) och KSU de enda svenska Vattenfallbolagen som inte har infört SAP. VPC har sedan en längre tid tillbaka använt ekonomisystemet Crom, som utvecklades av Datorisering AB. Utvecklingen av Crom skedde i nära samarbete med VPC och för Datorisering AB är VPC en mycket viktigt kund. I och med VPC speciella behov som konsultföretag utvecklades Crom till att bli ett ekonomisystem som är skräddarsytt för tjänsteföretag med stort behov av tidredovisning i projektform. Datorisering AB är nu uppköpta av Agresso och produkten Crom är på väg att fasas ut till förmån för nyare produkter från Agresso.

Under år 2005 kom påtryckningar från Vattenfall om att VPC bör införa SAP och börja köpa tjänster ifrån VBSN. I detta läge kände sig VPC skeptiska till om Vattenfalls satsning på SAP skulle kunna tillgodose de specifika behov som VPC har. De misstänkte att VPC:s verksamhet som tjänsteföretag skilde sig mycket från den verksamhet som de flesta av de övriga Vattenfallbolagen agerade inom, elproduktion. För att få en neutral och opartisk bild av hur väl SAP motsvarar de behov som VPC har beslöt man sig för att göra en utredning av detta. Denna gjordes år 2007 av konsulter från Acando, ett företag som är verksamt inom IT-relaterade managementfrågor. Acando gjorde en utredning om VPC:s behov täcktes av den funktionalitet som fanns i SAP, utredningen gjordes i form av en gapanalys, likt den Vattenfall själva bedriver under en förstudie. Resultatet av utredning, som pågick under ca 9 månader var att endast 60 % av VPC:s behov täcktes. Man gjorde även en analys av hur mycket det skulle kosta VPC att utveckla den funktionalitet som behövdes. Resultatet av undersökningen var att om VPC skulle gå in i SAP, och göra de ändringar som skulle behövas för att funktionaliteten skulle bli tillfredställande, skulle det kosta mer än sex gånger så mycket som om man skulle låta Agresso gå in och uppgradera Crom till Agressos nyare affärssystem. I detta skede ansåg man från VPC:s sida att siffrorna talde för sig själva och att det var orimligt att begära att SAP skulle införas då kostnaderna blev så höga. Vattenfall gav med sig och sköt upp beslutet om införande.

VPC ställer sig också tveksamma till den långsamma beslutsgången gällande förändringar i SAP samt kostnaden för förändringar. VPC är vana att kunna få små ändringar gjorda på mycket kort tid och till ett lågt pris av konsulterna från Agresso.

¹¹⁸ Vattenfalls hemsida, <http://www.vattenfall.se/>, om företaget Vattenfall Power Consulting (VPC)

Eftersom man har haft en så lång historia med Agresso och genom att utvecklingen av Crom har skett i så nära samarbete med Agresso har man över åren utvecklat en nära relation mellan företagen. Agresso känner mycket väl till VPC:s behov och kan snabbt sätta sig in i problem som uppstår. Detta är en stor fördel för VPC som man mycket ogärna förlorar.

Under år 2008 kom ytterligare påstötningar från Vattenfall om att VPC bör införa SAP, man beslöt då att låta Acando göra en validering av den utredning som gjordes året innan för att se om förutsättningar ändrats. Under denna validering framkom att några få framsteg hade gjorts, men inga av den storleksordningen att kostnadsbilden för projektet skulle förändras väsentligt.

VPC:s behov

Som tidigare nämnt är VPC i stort behov av en tidregistrering som är anpassad för ett konsultföretag. Ett exempel på funktionalitet som saknas är att kunna sätt olika timpriser på olika personer i olika projekt. VPC behöver detta eftersom företaget tar olika mycket betalt för en konsult beroende på hur erfaren den är. En person som till exempel är väldigt erfaren inom vindkraft kan ta ut ett högre pris inom sådana projekt, men om samma person är med i ett projekt inom vattenkraft värderas dennes bidrag som mindre värdefullt och ett lägre timpris tas därmed tas ut. I SAP kan man endast koppla ett timpris till en person, vilket gör att den prissättning av konsulter som tillämpas på VPC inte är möjlig. VPC känner sig också osäkra på om de tjänster som VBSN tillhandahåller verkligen skulle effektivisera deras verksamhet och om de håller den kvalitet som VPC är vana vid.

VPC:s rekommendation

VPC: ekonomichef råder KSU att ta kontakt med andra bolag inom koncernen som står eller har stått inför samma val och ställningstagande som de nu står inför. Han vill också råda KSU att ta extern hjälp och låta en oberoende aktör genomföra en mer detaljerad undersökning av KSU:s behov och vilket systemstöd de behöver. Detta för att på ett lättare sätt kunna stå emot Vattenfalls påtryckningar om ett införande av SAP om det inte skulle ge det systemstöd som bolaget behöver. Han välkomnar alla försök till kontakt mellan bolagen inom koncernen för en diskussion om behov och glapp mellan vad Vattenfall idag erbjuder i SAP och vad som skulle behöva utvecklas i systemet.

Vattenfall Research & Development

Om företaget

Vattenfall Research & Development (VR&D) är ett relativt litet tjänsteorienterat företag som är helägt av Vattenfall. Företaget låg tidigare under affärsområdet tjänster men tillhör sedan 2007 koncernstrategi. I och med denna omstrukturering har företaget fått en bredare uppdrags- och kundbas. Bolaget arbetar mycket mot kärnkraftverken, både mot de verk som finns inom koncernen och de som inte gör det. Förutom huvudkontoret som ligger i Älvkarleby finns kontor i Stockholm, Danmark och i Tyskland. De är även på gång att startas upp ett kontor i Warszawa. Företaget har ca 200 anställda och omsätter ca 250 miljoner kr per år.

Den fortsatta delen av avsnittet kring Vattenfall Research & Development är baserat på en intervju med företagets ekonomichef, Mats Andersson.

Införande och användning av SAP

VR&D införde SAP under 2006 och systemet togs i bruk första januari 2007. Innan SAP infördes hade man ett affärssystem som utvecklats av AD-data i Uppsala. Systemet var utvecklat för just VR&D och därmed helt skräddarsytt. Beslutet om att införa SAP kom efter påtryckningar från Vattenfall, VR&D:s själva kände inget behov av att byta ut det befintliga systemet då man var nöjd med hur det fungerade. Man gick dock med på att införa SAP. Andersson berättar att ingen på företaget hade någon erfarenhet av SAP innan införandet med att de hade mycket god förståelse för den egna verksamheten och dess behov. Detta gjorde att de kunde ställa tydliga krav på vilka funktioner de ville ha i systemet. Dessutom hade företaget fyra mycket duktiga och drivna ekonomer på ekonomiavdelningen som dessa jobbade mycket hårt för att övergången till SAP skulle bli smidig.

VR&D använder sig av SAP:s moduler för ekonomihantering och för HR-arbete. De tjänster som används är, förutom HR-tjänsterna, följande: bokföring, kundreskontra, leverantörsreskontra och bokslut samt en tilläggstjänst för förkontering av inkommande fakturor.

Vid införandet av SAP behöll man delar av sitt gamla system då SAP inte täckte alla behov. Bland annat använder VR&D sig av ett datalager-system som heter Business Objects. Datalagret är kopplat till de gamla systemen och även till avancerade Excelfiler. Det mesta av uppföljningen görs också utanför SAP, antingen i de gamla systemen eller i Excel via datalagret. Ett av de största problemen ur uppföljningssynpunkt är att SAP inte kan följa upp enskilda individer utan den minsta nivån för uppföljning är på gruppnivå. VR&D är beroende av att kunna följa upp kostanden per anställd och för denna uppföljning krävs externa system. Det går att utveckla den funktionalitet som VR&D behöver i SAP för att slippa använda de gamla systemen och datalagret men de anser att det kostar alldeles för mycket.

VR&D upplever att deras införandeprojektet har varit lågt prioriterat av Vattenfall. Andersson trodde att Vattenfall skulle ha en tydligare arbetsgång och struktur för hur implementationen skulle genomföras och blev förvånad över hur mycket arbete som VR&D själva behövde lägga för att få systemet att fungera. Andersson misstänker att det har att göra med att Vattenfall vid tiden för införandet bedrev många liknande

projekt på flera större företag inom koncernen, vilket gjorde att mycket av resurserna troligen lades på de större bolagen.

Resultat av införande

När system väl var infört kunde VR&D låta tre av fyra personer på ekonomiavdelningen sluta då deras arbetsuppgifter blev överflödiga. De personer som slutade gick istället över till VBSN där de fick liknande roller som de haft på VR&D. Detta innebär att när VR&D är i behov av kontakt med VBSN görs detta mycket via informella kontaktvägar eftersom personalen som flyttade över dit har erfarenhet av VR&D:s verksamhet och kan därmed ge dem mer anpassad och specifik service. Det är mycket sällan som de formella kontaktvägarna används.

På HR-sidan har VR&D inga informella kontaktvägar att använda och där upplever bolaget en stor omställning i arbetssätt. Andersson anser att mycket av den närkänsla som tidigare funnits på VR&D då de skötte sitt eget HR-arbete har försvunnit.

Trots att man kunde låta fyra personer sluta på företaget är kostnaderna för SAP och de tjänsterna som de använder sig av från VBSN ca 36 % dyrare än vad det kostade då allt arbete gjordes på VR&D. Överlag upplever man dessutom att resultatet blivit sämre. Införandet kostade ca 1,2 miljoner kr och då är det arbete som VR&D själva har lagt ner inte inräknat. VR&D:s årliga kostnad för att använda SAP och de tjänster som är kopplat till systemet uppskattas till ungefär 3 miljoner kr.

ANALYS AV EFFEKTER OCH KONSEKVENSER VID INFÖRANDE AV SAP

Inledning

Denna del av arbetet fokuserar på att försöka svara på vilka effekter och konsekvenser ett införande av SAP skulle få för KSU. Innehållet i denna del är mer av analytisk karaktär än i de tidigare avsnitten, med det är information från de tidigare avsnitten som ligger till grund för den argumentationen och de påståendena som finns i denna del av arbetet.

Det är viktigt att vara på det klara med att det val KSU nu står inför, att införa SAP eller inte, innebär ett ställningstagande i två steg. Det första är att välja SAP som system och det kan då jämföras med alternativen att bygga ut redan befintliga system med nya moduler och/eller andra system. SAP som system skall här värderas och även den hjälp KSU kan få från Vattenfall med att se över sina processer och sätta upp en projektorganisation för införandet. Det andra steget är att ta ställning till om och i så fall vilka tjänster KSU vill köpa in från VBSN. Den överordnade vinsten med införandet av SAP är att samordna liknande processer och funktioner och det är därför viktigt att titta på om de erbjudna tjänster är något som KSU har behov av. Att använda sig av VBSN:s tjänster är ingen nödvändighet för att införa SAP men det skulle samtidigt motverka hela syftet med ett gemensamt systemstöd ifall man inte är intresserad av att använda de tänka tjänsterna.

Något som bör belysas är den begränsade möjligheten till integration med redan befintliga system på de enskilda bolagen. Denna funktion är inte särskilt utbyggt i SAP och enligt uppgifter från Vattenfall är det inte många bolag som använder sig av sidosystem. Ifall detta beror av att det inte är möjligt att koppla ihop dem med SAP och att man inte vill frångå standard eller om det helt enkelt inte behövs/finns ett behov är oklart. Det som är klart är att det tillkommer extra kostnader ifall anslutna bolag vill utveckla funktioner som inte finns i dagens uppsättning av SAP. Ifall denna kostnad kommer att ligga på det enskilda bolaget eller finansierad av den gemensamma budgeten beror av hur många av de redan anslutna bolagen som har samma behov av och kommer att ha nytta av den nya funktionen.

Effekter inom de identifierade problemområdena

Under nulägesanalysen identifierades några specifika problem som skulle få extra mycket utrymme vid undersökningen av SAP. Nedan redogörs för vilka effekter ett SAP-införande sannolikt skulle ha för respektive område.

Ekonomihantering

Kontoplan

Ett av de största enskilda projekten vid ett införande av SAP blir att se över KSU:s ekonomimodell och kontoplan. Det är stora skillnader i hur KSU:s kontoplan fungerar och hur SAP:s motsvarighet ser ut, men det finns också några likheter och KSU har redan påbörjat arbetet med att gå igenom sin kontostruktur för att t.ex. minska antalet objektsnummer. Slutsatsen är dock att kontosträngen kommer att behöva ses över och anpassas till den struktur som Vattenfall och Norden-mallen i SAP har. Alla anslutna

bolag inom koncernen använder sig av samma baskonton och de har fasta namn. Bolagen har dock möjligheten att själva ange namn på de konton som finns under de ”lägre” nivåerna, men vid öppnande av ett nytt konto fås det första lediga numret och kan alltså bli helt slumpartat och följer ingen löpserie.

Den utmaning som KSU står inför blir att, inför ett införande av SAP, förstå sitt sätt att hantera sin ekonomi och att kunna översätta detta i SAP. Vid ett införande skulle kontoplanen och hela ekonomimodellen behöva ses över eller bytas ut. För att övergången ska kunna bli smidig måste KSU förstå och förmedla vilka behov de har och vad som är viktigt för dem i sin ekonomihantering. Det viktiga är inte att kunna överföra alla arbetsprocesser exakt som de är idag i SAP, utan att kunna illustrera sin ekonomimodell på ett bra sätt i SAP. Med utgångspunkt i den processmognadsmodell som presenterades i teorikapitlet anser vi att processmognaden på EA ligger mellan steg ett och två. KSU har ingen process som beskriver ekonomiarbetet i sin helhet. Inför en övergång till SAP bör man ha nått åtminstone nivå tre i processmognadsmodellen så att det tydligt framgår hur man jobbar. Detta för att det ska bli lättare förklara hur man vill ha sin ekonomimodell illustrerad i SAP.

Kapitalkostnadsberäkningar

Av de problem som identifierades i nulägesanalysen kan de flesta lösas med hjälp av SAP. Kapitalkostnadsberäkningarna gör dock inte det. Det finns inget stöd i SAP för prognostisering eller beräkningar av framtida kapitalkostnader. Om KSU skulle välja att införa SAP skulle detta behöva hanteras på något sätt. Ett alternativ är att gå ihop med de kärnkraftverk som idag redan använder sig av SAP och gemensamt finansiera utvecklingen av stöd för kapitalkostnadshantering. Ett annat alternativ skulle vara att hålla den biten av det ekonomiska arbetet utanför SAP och istället satsa på att försöka underhålla de egenutvecklade databasapplikationer som idag hanterar denna funktion på KSU. Det vore dock nödvändigt att i så fall lösa hur denna funktion skall integreras med SAP.

Budgetarbete

Det budgetverktyg som Visma Menu idag utgör finns det ingen motsvarighet till i SAP. Vattenfall medger själva att detta är ett område som har brister och de jobbar för tillfället med att utveckla ett verktyg som ska underlätta budgetarbetet i SAP. Av de anslutna bolag som konsulterats under benchmarkingen använder både Vattenfall Tjänster och Vattenfall R & D externa system för sitt budgetarbete. Utöver dessa system används även Microsoft Excel i stor utsträckning. För KSU:s del kommer detta att innebära att man, om man vill behålla samma funktionalitet som tidigare, måste börja arbeta i Excel igen eller utveckla ett nytt sidosystem till SAP. Att endast behålla Visma Menu skulle inte gå då det är tätt kopplat till Visma Control som skulle ersättas helt av SAP.

HR och personalhantering

Lönehantering

Idag görs KSU:s löneberäkning av Aditro, samma företag som levererar personalhanteringssystemet Personec. Lönehanteringen går inte helt smärtfritt utan tvärt om upplevs lönehanteringen ibland som problematisk. Vid ett införande av SAP skulle lönehanteringen tas över av Vattenfall och skötas av VBSN. Under benchmarkingen framkom det att något man var synnerligen nöjd med var Vattenfalls lönehantering.

Vattenfall Tjänster anser att Vattenfalls lönehantering är mycket pålitlig och alltid anpassar sig till nya förutsättningar. Att uttala sig kring hur kvaliteten på KSU:s löner skulle påverkas vid ett införande av SAP är svårt då det i dagsläget inte är klart vad som orsakar felen i Aditros lönehantering. Kostnaden för löneberäkning är baserat på antalet lönespecifikationer och kostnaden per styck är något billigare från VBSN jämfört med Aditros.

System för personaladministration

KSU har idag inget system för personaladministration, och detta är något som har efterlysts på HR-avdelningen. Idag används Personec HR som ett "titthål" in i Aditros system för löneberäkning, men används i stort sett endast av personalen på EA. Molnet och Plateau används också för att få fram personalrelaterade uppgifter. Dessa system uppdateras var för sig och det finns ingen översikt över vilken informationen som finns lagrad i respektive system. Den administrativa personalen på både EA och HR lägger mycket arbetstid på att hitta rätt information och det finns ingen direkt styrning av vilken information som skall matas in i systemen och på vilket sätt. Som det framgick i nulägesanalysen tar det tid för personalen att lära sig de informella kontaktvägar som finns och hur de skall användas för fram det man behöver. I Vattenfalls uppsättning av SAP finns en modul för personaladministration, och denna skulle vara kopplad till ekonomimodulen.

Bättre tillgång till information

Inom HR-service på VBSN är tanken att den första kontakten med medarbetaren skall upprättas via Vattenfalls intranät, Kontakten. Via Kontakten och HR-guiden kan personal på KSU få hjälp med olika HR-relaterade frågor av enklare karaktär och Kontakten fungerar även som en inkörsport till mer avancerad support från HR-Service. För att kontakten med HR-service skall bli effektiv och fungera som det är tänkt när SAP införs, måste samtliga av KSU:s personal få tillgång till Vattenfalls intranät och lära sig hur det är tänkt att användas.

Den största förtjänsten med införandet av SAP för HR-relaterade ärenden blir tillgången till HR-Guiden, som ligger under Kontakten. Där ges information kring alla möjliga händelser och ärenden och medarbetarna har tillgång till support både via telefon och mail. Det finns information kring hur tid registreras, vilka dagar som är lediga dagar, hur övertid regleras, hur resor redovisas etc. men all information och givna råd är kopplad till funktioner och handhavande i systemet, alltså i SAP. Det är utvecklat för bolag som kan tänkas ha samma problem och behov av instruktioner kopplat till användningen av SAP och kräver alltså att bolagen har samma systemstöd.

Möjligheter till personalreducering

Vattenfalls tanke med införandet av SAP är, som tidigare nämnts, att effektivisera gemensamma processer och med denna effektivisering underlätta och förenkla för de anslutna bolagen. Detta innebär i praktiken att det kommer att behövas mindre personal ute på bolagen då delar av deras tidigare funktion istället skulle skötas centralt av VBSN. Den största vinsten med att införa SAP och låta delar av företagens operativa uppgifter skötas centralt inom koncernen är alltså reducerade personalkostnader. Det har dock visat sig att detta inte fått så stor genomslagskraft som det från början var tänkt. Genom intervjuer med anslutna bolag och projektledare på Vattenfall har det framkommit att många bolag istället nu arbetar med att kontrollera det som VBSN tagit över och idag sköter. Många bolag har haft svårt att släppa greppet om framförallt

ekonomihanteringen då de upplever det som att de då förlorar kontrollen och överblicken. Vattenfall menar dock att de i många fall upptäckt att bolag efter några år inser nyttan av samordningen och att kvalitén på till exempel den ekonomiska redovisningen blivit bättre. Även vissa avstämningar och kontrolleringar görs oftare och mer noggrant med central hantering.

Frågan är bara om den effektivisering, i form av att reducerad personal, är en gemensam ambition inom koncernen. Ifall flertalet av de anslutna bolagen ändå inte har reducerat någon personal, var kommer då kostnadseffektiviseringen? Att bolagen övergår till något slags kontrollorgan med en växande frustration över att deras ekonomihantering "inte sköts som det ska/brukade eller vill ha det" innebär ingen effektivisering.

För att lyckas med den personalreducering som är grundtanken med Vattenfalls gemensamma processer och SAP är det av stor vikt att en tydlig roll- och ansvarsfördelning upprättas mellan KSU och VBSN. För att inget dubbelarbete skall behöva göras måste det tydligt framgå vilka ansvarsområden och uppgifter som vilar på respektive part. Det är också viktigt att KSU och VBSN har stor förståelse för varandras verksamheter så att effekterna av outsourcingen kan utnyttjas maximalt.

Databashanteringen

Databasberoende

Ett problem som upptäcktes under nulägesanalysen var att delar av ekonomiarbetet görs i databasapplikationer som är egenutvecklade, och som inte har någon dokumentation eller användarinstruktioner. Om SAP införs skulle de flesta av databasapplikationernas funktioner inte behövas längre, och istället hanteras i SAP. Det enda område som SAP inte täcker i detta avseende är de applikationer som relaterar till kapitalkostnaderna, dvs. programmen Freja, KapKostEst och InvestApp. De applikationer som relaterar till tidkontering kommer att kunna hanteras i SAP och de applikationer som kopplar till rapportering och uppföljning kommer även att kunna ersättas med funktionalitet i SAP. För att kunna representera databasapplikationernas funktionalitet i SAP kommer det dock att krävas mycket arbete. För att SAP-konsulterna från VBSN, som sköter implementation och parametersättning av SAP, skall kunna ge KSU den funktionalitet som behövs måste KSU kunna beskriva och förklara hur man idag arbetar i dessa databasapplikationer.

Tidkontering

Tidkonteringen kommer i SAP att göras via den webbportal för sällananvändare som finns kopplad till systemet och detta sker endast via datorn, inte via en terminal på kontoret som nu. Detta innebär att personer som är ute och reser även kan kontera sin tid där de befinner sig och inte behöver engagera administrativ personal på KSU. Här kommer mycket tid att kunna sparas både för den som skall registrera sin tid och för personal på KSU som nu registrerar tid åt personer som är på tjänsteresa.

Under nulägesanalysen upptäcktes även att den tidkontering som nu sker inte är helt tillförlitlig. Bland annat är belägningsgraden för tid för utbildning av personal betydligt högre än vad som är rimligt. Detta pekar på att den information som tidkonteringen anger inte är helt korrekt. Detta är ett stort problem då den tid som registreras används som grund vid många olika typer av uppföljningsarbete, och om denna information inte är korrekt kommer uppföljningen och prognoserna som baseras

på informationen inte heller att vara det. En orsak till att tiden konteras fel kan vara den relativt långa tid som hinner förflyta mellan det att arbetet utförs och att tiden för detta arbete konteras. På KSU behöver personalen endast kontera en gång i månaden, vilket innebär att personalen måste komma ihåg vad de gjorde på specifika tider varje dag under en hel månad för att få konteringen skall bli riktig. I SAP sker kontering och attestering av tid varje vecka vilket kan bidra till att konteringen blir mer detaljerad och sanningsenlig. Effekten av detta blir även att det uppföljnings- och prognosarbete som baseras på dessa uppgifter kommer att bli mer rättvisande.

Organisatoriska effekter och IT-hantering

Outsourcing av administration ställer nya krav på avdelningar

På KSU har man inom områdena ekonomi, administration och HR skött nästan all verksamhet internt, från det operativa arbetet till det strategiska. Vid ett införande av SAP skulle detta förändras. Tanken från Vattenfall är, som tidigare nämnts, att det dagliga och administrativa arbetet med ekonomi och personal skall skötas centralt av personal på VBSN. Detta kommer att bli en mycket stor omställning för KSU och det är viktigt att redan från början inse hur rollerna för dessa avdelningar kommer att förändras. Personal på KSU kommer att gå från att ha varit utförare av alla arbetsuppgifter till att bli kravställare och beställare mot en annan enhet som kommer att bli den nya utföraren. I och med detta kommer nya arbetsrutiner att behöva etableras, man kommer att behöva tänka igenom hur kontakten med utförarna på VBSN ska se ut och fungera. Om ett införande av SAP blir aktuellt kan det vara en god idé att ta inspiration från andra Vattenfallbolag som redan har genomgått denna förändring och utvecklat nya arbetsrutinerna. Just vikten av att kunna ställa krav tas upp i teorikapitlet och med stöd av det skulle det möjligtvis vara en god idé för KSU att ta extern hjälp för detta. KSU har liten erfarenhet av outsourcing, och den erfarenhet man har är genom outsourcing av löner till Aditro, vilket är något som i dagsläget inte fungerar särskilt bra. En central del i arbetet med byten och utvärderingar av nya system är att ha en realistisk bild över vad som skall förändras och vad systemet i fråga är tänkt att fylla för funktion. Annars finns stor risk att det motstånd som uppstår riktas mot systemet och dess oduglighet när det i själva verket är systemet som används på fel sätt och inte utnyttjas som det är tänkt.

Ändrat arbetssätt

Ett införande av SAP och användning av VBSN:s tjänster kommer att innebära ändrade arbetssätt för framförallt personer på EA och HR. Ett införande skulle också kräva en översyn av dessa avdelningars organisationsstruktur för att kunna möta de nya krav som ställs i form av samordning och kommunikation.

Den otydliga struktur som idag finns kring IT-systemen på EA och HR skulle delvis avhjälpas i och med ett införande av SAP. Under ett införande skulle projekt- och systemansvariga samt nyckelanvändare utses för varje process som SAP stödjer. Detta skulle vara en stor omställning för personalen på KSU då man är vana vid att arbeta informellt och kunna fråga någon man känner för att få hjälp. Detta skulle ändras då supporten kring systemet SAP är mycket mer byråkratiskt uppbyggd. Att få tydligare roller kring systemet bör utifrån bland andra Kurténs tankar om IT-styrning ses som något positivt, och snarast en förutsättning för att KSU ska kunna utveckla sitt sätt att arbeta och för att nå en högre effektivitet.

Dokumentationen kring SAP är rigorös och samtliga anslutna bolag och medarbetare utbildas till att använda systemet på ett likartat sätt vilka borgar för en mer likartad användning av systemet. Detta är något som vi ser som positivt då det skulle ge en form av styrning av hur information skall matas in i system och som är något som idag saknas på KSU.

Förvaltning och underhåll samt uppdateringar av SAP sköts av Vattenfall och VBSN IT och är alltså inte något KSU, eller andra bolag inom koncernen, blir inblandade i. Vill bolagen göra ändringar i systemet måste detta tas upp med aktuell nordisk processledare som utreder ärendet, och ändringen blir i så fall tillgänglig först vid nästa uppdatering. Detta tror vi kan upplevas som frustrerande då många bolag varit vana vid att själva kunna påverka och utveckla de funktioner som de varit i behov av. Beslutsvägen genom Vattenfalls organisation borgar också för att förslag på ändringar kan ta relativt lång tid.

Minskat personberoende

I och med den bristande rollfördelningen och styrningen av hur IT-systemen som idag finns på KSU skall användas råder ett stort personberoende. Det finns inga klara rutiner för vem som är ansvarig för vad gällande IT-användningen på EA och HR. Detta har lett till informella kontaktvägar uppkommit och att personal måste lägga mycket tid på att komma åt den information som efterfrågas. Ofta lär sig personalen hur de informella vägarna fungerar och hur de skall få fram den relevanta informationen men detta gör att vissa personer sitter på mycket stor kunskap om hur verksamheten egentligen fungerar. Det blir även mycket svårt för ledningen att överblicka verksamheten och förstå hur den bäst bör ledas om mycket arbete görs informellt. Det kan även utgöra en fara då det blir svårt att förutsäga hur verksamheten påverkas om en sådan viktig informell nyckelperson plötsligt slutar. Personen kanske har arbetsuppgifter som sträcker sig långt bortom det som står skrivet i anställningshandlingarna just på grund av olika informella uppgifter tillkommit kring arbetet runt systemen.

Personberoendet är som allra störst kring arbetet med de egenutvecklade databasapplikationerna. Här är det mycket svårt att förutse hur verksamheten skulle påverkas om den person som utvecklade applikationerna skulle välja att sluta eller gå i pension. Supporten för den egenutvecklade programvaran sköts egentligen endast av en person, och detta görs helt informellt. Det gör också att det är svårt för nya användare att förstå hur data och information är lagrad samt vilka möjligheter som finns för att gå in och hämta och/eller ändra i den information som finns i databasen. Detta sätt att arbeta är ej transparent och gör det mycket svårt för beslutsfattare och ledningspersonal att förstå vilken effekt en större förändring eller omstrukturering skulle leda till.

Vid ett införande av SAP skulle mycket av personberoendet försvinna eftersom all support och förvaltning av systemet görs av personal på VBSN IT och genom att kontaktvägarna för support är mer formaliserade. I och med de 30 minuters gratis support som ges via telefon skulle även ekonomiska vinster kunna göras eftersom mycket av den support som idag sköts på KSU görs informellt registreras inte detta arbete någonstans. Hur mycket tid det handlar om är dock svårt att uppskatta.

I och med att många av de informella kontaktvägarna skulle bytas ut mot mer formella skulle personalen behöva lära sig att arbeta enligt andra mönster. I dagsläget är KSU som företag fortfarande tillräckligt små för att detta informella kontaktnät skall fungera och många problem och frågor kan till och med lösas genom att ringa till "rätt person"

eller prata med någon över fikarasten. Denna möjlighet är något som, vid ett införande av SAP, troligen skulle försvinna.

Säkerhetsaspekter

De mest tydliga säkerhetsrisker som uppenbarade sig under nulägesanalysen härrör ur den bristande ansvars- och rollfördelning som finns. Den största risken som identifierades var de databasapplikationer som användes och hur de hanterades. Då inget ansvar finns fördelat som reglerade hur databaserna skulle skötas och vem som skulle ansvara för dem har de inte uppdaterats eller anpassats till verksamheten på nära tio år. Dessutom fanns som tidigare nämnts ingen dokumentation över hur de fungerar eller är uppbyggda. Slutligen skall den person som har utvecklat applikationerna gå i pension om några år. Vid ett införande av SAP skulle många av denna typ av problem försvinna då införandet av SAP kommer med en tydlig styrning av hur systemet ska skötas och hur roller och ansvar ska fördelas. Allt underhåll av systemet sköts av Vattenfall vilket gör att de anslutna bolagen inte heller behöver lägga tid och resurser för att hantera det.

Dock uppkommer nya säkerhetsproblem med ett införande av SAP. Att gå från att sköta sina system helt själva inom företaget till att överlåta mycket av det arbetet till en extern part, Vattenfall i detta fall, kräver en stor omställning. Att gå från att vara utförare av all form av ekonomi och HR till att vara beställare och kravställare ställer nya krav på kravställning och kontroller. Här kommer det att krävas att KSU tänker igenom vilka funktioner och processer som är kritiska samt vilka risker som finns kopplade till dessa. De kommer att behöva jobba för att förebygga risker med den nya hanteringen av IT. Man kan tänka sig att kommunikationen mellan Vattenfall och KSU är en viktig parameter att ta hänsyn till ur ett riskperspektiv. Som tidigare nämnts kan det vara en idé att låta en extern och oberoende konsult titta på hur man säkerställer att denna kommunikation fungerar.

Koncernberoende

Att införa ett koncerngemensamt affärssystem behöver inte innebära en direkt beroendeställning och flertalet av de ansvariga vi har pratat med på Vattenfall menar att de anslutna bolagen behandlas mycket som enskilda kunder. De som arbetar på VBSN ansvarar i snitt för en till två kunder/bolag, beroende på bolagets storlek, och de försöker alltid utgå ifrån kundens behov och verksamhet. Många liknar det arbete som görs på VBSN vid en ”fabrik” som gör det som många bolag annars sitter och gör enskilt och i mindre skala. Att samla arbetet på ett ställe möjliggör jämförelse och samordning, vilket i Vattenfalls mening skapar effektivitet. Ur ett systemvals perspektiv är riskerna för ett negativt koncernberoende små, såvida man vet vem som skall göra vad.

Något som möjligen är viktigare att ta hänsyn till i KSU:s fall är att företaget i en del avseenden använder sig av tjänster som sannolikt skapar en starkare beroendeställning mot koncernen, än ett gemensamt system. Tanken är att KSU:s rekrytering skall skötas av Vattenfall. Detta är något som ännu inte blivit verklighet då KSU anser att Vattenfall inte besitter tillräcklig kunskap om företaget. Även arbetsmiljöarbetet sköts idag centralt av Vattenfall. Det är troligen alltså inte SAP som system som kommer att innebära den största beroendeställning gentemot koncernen, utan vilka tjänster man senare väljer att köpa in från VBSN.

Sämre möjligheter till flexibelt utvecklingsarbete

På KSU är man vana att antingen kontakta leverantören av ett system och snabbt kunna få ändringar gjorda i systemet om man vill, eller utveckla egna program eller applikationer för vissa efterfrågade funktioner. I och med ett införande av SAP skulle möjligheten till flexibelt utvecklingsarbete drastiskt förändras. Att få till en ändring i SAP kan gå till på två sätt, båda förenade med en lång väntan. Först och främst måste den ansvariga nordiska processledaren kopplas in och ett business-case upprättas för den föreslagna ändringen i systemet. Detta förslag tas sedan upp i stödsystemrådet där man undersöker om förändringen skulle gynna alla bolagen. Om rådet kommer fram till att förändringen skulle komma alla anslutna bolag till nytta finansieras utvecklingen av den gemensamma budgeten. Om rådet däremot kommer fram till att det inte skulle gynna alla får bolaget själv bekosta utvecklingen, efter godkännande om att det överhuvudtaget får göras.

Arbetsinsats vid införande

Ett införande av SAP innebär en stor investering, det kommer att krävas en stor arbetsinsats och mycket tid och engagemang för analysarbete och senare utbildning av den personal som skall använda systemet. Ansvar för införandet delas mellan KSU, VBSN och personal från Vattenfall, exempelvis de nordiska processledarna för ekonomi och HR. Det är dock mycket arbete som är upp till varje nytt enskilt bolag att göra vid själva införandet SAP. Det anslutande bolaget ansvarar i stort sätt för allt planeringsarbete, testning av systemet under införande och senare behörighetsreglering. Projektet måste drivas som ett organisatoriskt förändringsprojekt och hur detta planeras är också mycket upp till det anslutande bolaget. Det är även upp till det anslutande bolaget att identifiera sina processer, behov och mål och hur dessa skulle illustreras i SAP. Bolaget måste förstå sin ekonomimodell och vilka behov och önskemål de har av IT-stöd.

Under benchmarkingen blev det tydligt att Vattenfall och VBSN erbjuder lite stöd vad det gäller planering- och analysarbetet vid införande av SAP. För att kunna illustrera sin ekonomimodell i SAP krävs god insikt i den egna verksamheten, men även i SAP och hur systemet är uppbyggt och fungerar. För att kunna införa SAP vore det alltså bra att redan ha goda kunskaper i vad systemet erbjuder och hur det fungerar för att kunna omsätta sin verksamhet i det nya systemet. För KSU:s del skulle detta arbete med stor sannolikhet bli mycket tung då företaget, enligt vår kännedom, har väldigt lite erfarenheter av SAP och det är uppbyggt. För att ett införande skulle lyckas skulle därför KSU sannolikt behöva använda ta extern hjälp i form av IT-konsulter, framför allt gällande kravställning mot Vattenfall och SAP.

I likhet med det Haverblad säger i sin bok *"IT ur ett affärsperspektiv"* skulle KSU behöva utforma en förändringsstrategi för ett införande av SAP och hur det skall förvaltas och hanteras i organisationen. I denna strategi bör man lägga särskild vikt på förankringen av arbetet då projektet är så omfattande. Om man misslyckas med att få med sig personalen på alla nivåer kommer projektet med stor sannolikhet att upplevas som ett misslyckande.

Ett införande av SAP skulle kräva mycket arbete med processidentifiering då mycket av arbetet som bedrivs på avdelningarna är av informell karaktär. Detta arbete kommer att kräva stort engagemang på alla nivåer i företaget. Vid en genomgång av den projektspecifikation som Vattenfall vanligtvis använder sig av blev det extra tydligt att

nästan all form av kvalitativt analysarbete kring hur KSU:s verksamhet skall illustreras i SAP ligger på KSU att genomföra. För att detta skall kunna göras på ett bra sätt är det mycket troligt att KSU kommer att behöva extern hjälp.

ALTERNATIVA LÖSNINGAR TILL SAP

Inledning

Denna undersökning har identifierat ett par kritiska faktorer som är viktiga för KSU:s val av system och KSU står nu inför valet om att införa SAP eller inte. Så som vi upplever KSU:s situation är det, avsett hur man väljer att göra med SAP, inget alternativ att inte göra någonting alls och behålla det man har idag. Företagets IT-hantering och bristande systemunderhåll är ohållbart. KSU har i dagsläget ett flertal system som är mer eller mindre integrerade men som ändå utgör för många ”små öar” av system som inte stödjer varandra. Det är också vår uppfattning att det krävs erfarenhet och ibland specifik personkännedom för att klara av att navigera i dessa system eller hitta den information som behövs. Användningen av framförallt de egenutvecklade databasapplikationerna är en kritisk och central faktor som utgör lite av en flaskhals i sammanhanget. Tidigare omorganiseringar och förändrade arbetsrutiner samt arbetet med gemensamma processer och nya rollfördelningar har ställt nya krav på de befintliga systemen. KSU väntas också expandera de kommande åren och dagens IT stöd blir då antagligen inte tillräckligt.

Vattenfalls påtryckningar om att införa SAP som affärssystem ger KSU en anledning till att se över vilket behov de har av systemstöd. Även om SAP inte skulle vara det bästa alternativet för KSU har man kanske på sikt inte något val, koncernledningen skulle kunna tvinga KSU att införa systemet. Det kan därför vara bra och nyttigt för bolaget att redan nu börja fundera på hur man i så fall skulle klara en eventuell övergång. Under tiden kan det vara lämpligt att lösa de mest akuta behoven på annat sätt. Vi tror att det är viktigt att företaget och organisationen är både mogna och medveten om vad ett byte innebär innan arbetet påbörjas. Ett så pass omfattande systembyte som det rör sig om kommer att påverka stora delar av, om inte hela, organisationen och detta är något det anslutande bolaget måste vara medveten om. Mognaden rör främst förståelsen för de gemensamma processerna, viljan och orken att genomgå en sådan stor förändringsprocess och att ha kompetens och kunskap inom bolaget för att kunna förvalta och bedriva det fortsatta arbetet med driften och utbildning av användare efter implementationen.

Alternativa lösningar

Alternativa lösningar till SAP inom ekonomihanteringen kan vara att bygga ut det redan befintliga systemet Visma med ytterligare moduler för t.ex. inköp. Det finns också möjlighet att byta basen Visma Control mot Visma PX Control för ett system mer riktat mot hantering av projekt och tjänster. Dessa förslag på alternativa lösningar är inte heltäckande men skulle bidra till att minska antalet ”små öar” av olika system till några få större och skulle på så sätt möjligen även bidra till en bättre integration mellan systemen. Personec Tid skulle kunna byggas ut med en självservicemodul så att personalen själva skulle kunna registrera och administrera sin tidredovisning. Från Personec finns också moduler för projektuppföljning och användbara rapportverktyg. Inom detta område kan KSU också välja att gå vidare med att undersöka möjligheten till en integration mellan Personec och Visma.

För att täcka HR-behovet bör KSU se över möjligheten att införa ett rent personaladministrativt (PA) system. Då mycket uppgifter om personal och dess

kompetens ligger i Plateau är det möjligt att det går att utöka det systemet för att även samla administrativa uppgifter.

Nya krav på organisationen

Att införa SAP skulle sannolikt kräva mer jobb och nerlagd tid initialt men skulle samtidigt lösa många av de problematiska områden som är nämnda. Bolaget skulle även få viss hjälp från Vattenfall och VBSN under denna omfattande förändringsprocess men får själva stå för en stor del av arbetsinsatsen och framförallt kostnaden. SAP som system skulle sannolikt ge bättre service och stöd för medarbetarna, främst sällananvändare i systemet, men innebära en större förändring och ett annorlunda arbetssätt för framförallt den administrativa personalen. KSU skulle på ett snabbt sätt komma ifrån delar av de egenutvecklade systemen och få en ökad integration men finns kompetensen och orken att göra detta i organisationen?

Alternativet är att själva jobba med processer och samordning samt att arbeta fram roller och ansvarsfördelningar i takt med att bygga ut och kanske bygga ihop de redan befintliga programmen/systemen. De alternativa lösningarna skulle sannolikt bli både billigare och enklare till en början men ställer samtidigt högre krav på bolagets förmåga att samordna avdelningsövergripande processer. Det skulle förmodligen ta längre tid och kräver en medvetenhet och en vilja att förändra och utveckla redan befintliga och etablerade processer. Oavsett vilket alternativ som väljs kommer det att kräva en stor arbetsinsats och mycket tid att komma tillrätta med ett fullt integrerat systemstöd.

Den alternativa lösningen är utformad efter KSU:s nuvarande behov och organisationsstruktur och skulle sannolikt också medföra mindre ändringar i denna struktur jämfört med ett införande av SAP. Ett införande av SAP kommer att kräva en anpassning gentemot Vattenfalls sätt att arbeta i systemet. Processerna kring den nordiska mallen i SAP är byggd utifrån systemet för att möjliggöra att systemet används mest effektivt. En fråga som KSU måste ställa sig är om de är villiga till detta och ligger det i linje med hur de själva vill arbeta? Risken blir annars att bolaget i slutändan upplever införandet som misslyckat och utnyttjar inte systemet maximalt. Orsaken till detta kan snarare bero på bristande information och anpassning till vad som förväntas av bolaget när de valt att ansluta samt att man inte till fullo förstått eller undersökt vad som är tanken med bytet och vad systemet syftar till att stödja. Arbetet med denna omställning vilar i stort sett på det enskilda bolaget och kräver en god förståelse och medvetenhet om vad införandet kommer att innebära. Bolaget bör ha god kännedom om de egna interna processerna och dess uppföljningsbehov, en vilja att förändra och börja om på nytt samt egen kompetens kring kravställning och projektledning.

DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER

Inledning

Vår studie och denna rapports största bidrag inför det val och de ställningstaganden som KSU står inför är att ge en beskrivning av KSU:s IT-verksamhet, företagets situation och dess behov. Rapporten syftar till att ge en samlad syn över befintliga system och hur dessa kopplar till varandra samt hur dessa uppfyller verksamhetens behov. Rapporten kan ses som en kartläggning och hjälp att kommunicera verksamhetens problem och behov både internt och externt. Den studie som vi bedrivit på KSU under dessa månader kan också, ifall KSU väljer att införa SAP, ses som ett första steg i den förstudie Vattenfall gör i form av en GAP-analys vid införande av ett nytt bolag i SAP. Denna rapport är dock mer riktad mot KSU och tänkt att användas som beslutsunderlag vid diskussion om ett eventuellt införande.

Diskussion om för- och nackdelar med SAP

Ett införande av SAP skulle på många sätt bidra positivt till KSU:s verksamhet. Först och främst skulle många av de konkreta brister och behov som finns på KSU idag rättas till. Man skulle till exempel i och med ett införande av SAP få ett PA-system som, rätt använt, skulle kunna knyta ihop mycket av den information som idag är spridd på flera olika system. En implementation av SAP skulle också ge KSU stora möjligheter att avveckla de egenutvecklade databasapplikationer som med tiden kommer att vara en sårbara för företaget. Genom en implementation av SAP skulle även det processtänk som man redan arbetar för på KSU ytterligare stödjas, främst de processer som ligger mellan ekonomi och HR. Med tydligare rollbeskrivningar och fördelning av ansvar för hantering av systemet (SAP) skulle sannolikt också färre problem och funktioner falla mellan stolarna.

En av de större negativa konsekvenserna av ett införande skulle troligen bli att personalen på KSU kommer att uppleva ett systembyte som att de förlorar kontrollen över det operativa HR- och ekonomiarbetet till följd av den outsourcing som ett införande skulle innebära. Denna risk är dock mycket kopplad till vilka förväntningar som finns på systemet och hur väl personalen anammar sin nya roll och det förändrade arbetssätten. Huruvida man objektivt förlorar kontrollen över sin ekonomi är nog mer en fråga om inställning. Under benchmarkingen framkom det att Vattenfall Tjänster inte känner att de har förlorat någon kontroll utan istället fått bättre överblick.

Ett problem som förmodligen kan vara allvarigare är de förändrade kontaktvägarna för support, både gällande SAP som system, och gällande de tillhörande tjänsterna från VBSN. Personalen på KSU är som sagt vana vid att arbeta på ett informellt sätt gällande support och problemlösning. Ett införande av SAP skulle dramatiskt förändra detta då all support är centraliserad och kontaktvägarna är formella och skall följa en tydlig väg. Risken att dessa kommer att uppfattas som långsamma, stolpiga och byråkratiska skulle mycket väl kunna utgöra ett problem.

Vidare kommer alla databasapplikationerna inte att kunna ersättas av SAP, då det inte finns något stöd för kapitalkostnadsberäkningarna. Inom Vattenfall är man också restriktiv med alla former av systemintegration mellan SAP och andra system. Detta kommer troligen att innebära att denna lösning kommer att behöva ligga utanför SAP. Även budgetarbetet skulle bli lidande av ett införande av SAP då ingen motsvarighet till

Visma Menu finns för att göra budget och prognoser. De anslutna bolag som vi pratat med har antingen valt att behålla delar av deras gamla ekonomisystemet för att kunna arbeta med budget, eller göra prognoser och kalkyler i Excel som sedan förs in i SAP.

En annan viktig faktor att ta hänsyn till och värdera är kostnaden för ett systembyte. Det har varit svårt att på ett rättvist sätt jämföra kostnaden för att införa SAP med KSU:s nuvarande kostnader för de redan befintliga systemen. Detta beror främst på att det varit svårt att få fram uppgifter om kostnaden för de egenutvecklade systemen. Kostnadsanalysen i denna rapport innehåller därför endast en kostnadsberäkning av den uppskattade kostnaden för att införa och använda SAP och syftar till att ge en grov uppskattning av investeringen storlek. För en rättvis bedömning och jämförelse med KSU:s kostnad för användningen av befintliga system krävs dock en noggrannare undersökning med hänsyn tagen till både fasta och rörliga kostnader samt konsultkostnader för införande och support av systemen. Kostnaden för det arbete och extra tid som personalen på KSU kommer att behöva lägga ner under förstudien och under införande av SAP är heller inte medräknad.

De största problemen för ett införande av SAP ser vi dock inte i själva systemet eller kring de tjänster som finns kopplade till det. Dessa tror vi ligger i den stora skillnaden mellan hur KSU arbetar idag och hur man kommer att behöva arbeta i SAP. Utifrån de intervjuer och dokument som har gått igenom med personal från VBSN IT och Vattenfall krävs det mest arbete under implementationsfasen av SAP. Det är upp till KSU att reda ut hur deras företag och ekonomimodell ska illustreras i SAP. Det är också upp till KSU att tillsätta projektledare och delprojektledare som arbetar med införandeprojektet och detta ses av Vattenfall som ett övergripande förändringsprojekt, inte en IT-investering. Detta var något som tydligt framgick under benchmarkingdelen. Det är upp till det anslutande bolaget att se över sina processer och vilka processer som egentligen behöver IT-stöd, och hur detta ska utformas på bästa sätt i SAP. Framför allt Vattenfall Tjänster var tydliga med att de hade personal som både var väl förtrodda med företagets ekonomimodell och med SAP, men som ändå upplevdes införandet som komplicerat.

Av de intervjuer som genomförts på KSU har det framkommit att just projektledning inom IT på avdelningarna HR och EA är problematiskt på KSU. Vid mindre projekt som handlat om införanden av nya moduler och uppdateringar av system har projektledningen ofta upplevts som bristande och resultatet har inte alltid blivit som det var tänkt. Vi anser därför att den största negativa invändningen mot ett införande av SAP är att införandeprojektet skulle bli för svårt att hantera. KSU har inte den kompetens och de resurser som behövs inom detta område, och man ligger långt ifrån Vattenfall vad det gäller att arbeta processororienterat.

Vi tror dock inte att KSU på sikt kommer att ha mycket till val när det gäller ett införande av SAP. Vattenfalls tanke med användningen av systemet bygger på att alla bolag i sinom tid inför det gemensamma systemstödet. Ett beslut på koncernnivå om att alla bolag, inom koncernen, skall införa SAP skulle mycket väl kunna utfärdas och KSU får redan nu regelbundet påtryckningar från Vattenfall om att införa systemet. Därför anser vi att man bör påbörja arbetet med att se över sina processer och behov av IT-stöd för att lättare kunna hantera ett införande av SAP, om kravet kommer. Detta arbete tror vi dock också skulle gynna KSU oberoende av vilket system man senare väljer, och vi

skulle därför vilka råda KSU att påbörja arbetet med det arbete som krävs för att möta de krav som ställs vid en eventuell övergång.

Rekommendationer

Hanteringen av verksamhetsnära IT

Mycket av problemen med IT-användningen på EA och HR beror med stor sannolikhet på bristande styrning och kunskap om IT. Avdelningscheferna har inte tillräcklig kunskap inom IT och affärssystem för att kunna hantera det IT-ansvar som vilar på dem. I och med att det är upp till varje avdelningschef att själv bestämma vilka system avdelningen skall använda sig av gör det att de processer som löper mellan avdelningarna inte alltid får det IT-stöd som krävs. Ett bra exempel på detta är hanteringen av personal som är en process som behandlas på både EA och HR.

Ansvarsuppdelningen av IT-hanteringen mellan de olika avdelningscheferna gör även att suboptimering uppstår. Om en avdelningschef anser att dennes avdelning behöver ny funktionalitet finns ingen styrning som gör att denna avdelningschef måste kolla av hur denna nya funktionalitet kommer att påverka angränsande avdelningar. Detta gör att enskilda avdelningschefer kan fatta beslut om IT som egentligen rör fler avdelningar. Resultatet kan därför bli att enskilda avdelningschefer fattar beslut som får negativa effekter för andra avdelningar utan att direkt vet om det. Mycket av denna problematik bottnar i att man inte har en övergripande syn över den verksamhetsnära IT som finns på företaget.

Att ha kompetens för kravställning är särskilt viktigt då nya system skall införas. Att kunna precisera sina behov och hur de skall illustreras och hanteras i systemet kräver dels att beställaren har god förståelse för sin egen verksamhet och för hur arbetet bedrivs. Men detta räcker inte utan beställaren behöver även ha kunskap om systemet och veta vilken funktionalitet som finns tillgänglig på marknaden. Det är viktigt att beställaren har en helhetssyn av verksamheten och hur det nya systemet kommer att påverka helheten. Det räcker alltså inte att ha en övergripande syn över sin avdelning, om det är så att det system man är på väg att beställa sträcker sig bortom avdelningen både med avseende på funktion och på processtöd. En beställare och kravställare måste kunna överblicka hela det område som kommer att påverkas av ett nytt system och måste även ta hänsyn till hur systemet kopplar till den övergripande strategi som företaget har.

Rekommendationer kring IT-strategi

Att låta den verksamhetsnära IT-användningen styras av respektive avdelningschef är något man bör försöka komma ifrån. Den nuvarande hanteringen av IT leder till att suboptimering uppstår då systemen inte är anpassade för att stödja de processer som finns i företaget utan för att stödja processer på just den avdelningar som de köps in till.

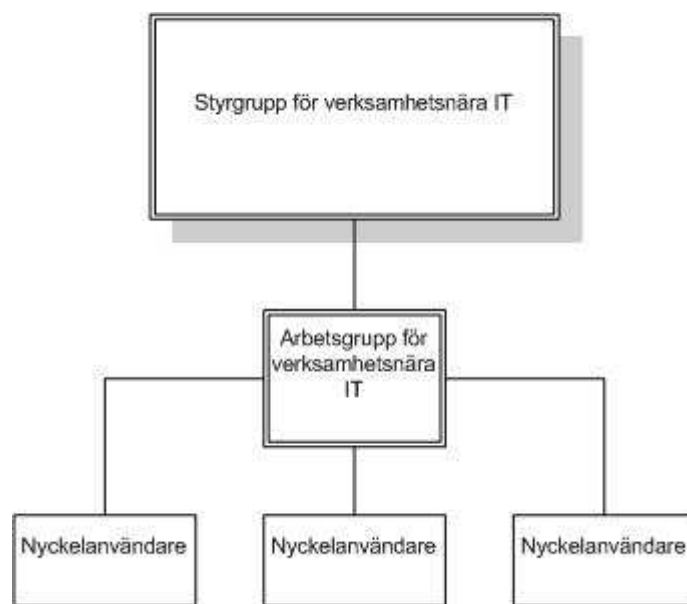
Oavsett om KSU väljer att införa SAP eller inte tror vi att man har mycket att vinna på att se över organisationen kring företagets verksamhetsnära IT. Genom en annan organisationsform tror vi att företaget kommer att få bättre överblick över sin IT och en effektivare IT som på ett bättre sätt ger det stöd som verksamheten behöver. Om man väljer SAP skulle stora delar av de förändringar vi nu föreslår hanteras mer eller mindre automatiskt, dock har KSU system som sträcker sig utanför SAP:s funktionalitet och

som inte skulle ersättas. Att se över organisationen ur ett IT-strukturperspektiv blir därför viktigt, även om man väljer att införa SAP.

Ett sätt att lösa detta är att flytta ansvaret för verksamhetsnära IT till en fristående enhet som skulle ha detta som sin huvudsyssla. Enhetens övergripande uppgift skulle vara att säkerställa att de processer som finns inom företaget faktiskt stöds av den IT som används. Enheten skulle vara uppdelad i två grupper. Den ena skulle vara en styrgrupp som har till uppgift att ta beslut rörande verksamhetsnära IT och affärssystem. I gruppen skulle avdelningarna finnas representerade genom till exempel avdelningscheferna som leds av en sammankallande person för hela gruppen, förslagsvis IT-chefen. Chefen för avdelningen Process och Kvalitet på KSU skulle även finnas med då detta arbete är övergripande och rör hela bolaget och där Process och Kvalitets arbete utgöra en viktig del av förbättringsarbetet.

Under styrgruppen bör det finnas en arbetsgrupp vars huvuduppgift är att ta fram information och beslutsunderlag till styrgruppen. Arbetsgruppen bör kunna hantera följande uppgifter:

- Gruppen bör ha överblick över verksamheten och kärnprocesserna. Gruppen måste förstå hur de olika avdelningarna arbetar och vad de har för behov av IT-stöd.
- Det bör finnas en systemöverblick inom gruppen som gör att förståelsen för företagets verksamhetsnära IT är god.
- Att kunna koppla IT-användningen till företagets övergripande strategi och affärsplan är avgörande för att säkerställa att den IT som används verkligen leder företaget i den riktning som affärsplanen pekar. Denna kompetens bör finnas inom arbetsgruppen.
- För att säkerställa att den IT som används verkligen levererar det stöd som avdelningarna behöver, behövs relevanta nyckeltal och uppföljningsmetoder. Detta är upp till arbetsgruppen att ta fram och ge förslag kring.
- Gruppen bör arbeta med att säkerställa att förvaltningen av de system som används sker på ett bra sätt. Man bör arbeta med att till exempel kontrollera att backuper görs på den information som finns lagrad i systemen, och att systemen uppdateras som de ska.
- Att upprätta en gränsdragning mellan de olika systemen, med tydliga roller definierade för både systemen och användarna är något som är viktigt för att minska risken för att olika system överlappa varandra i funktionalitet. För att minska graden av informell support bör nyckelanvändare utbildas för varje system. Nyckelanvändaren skall vara expert inom sitt system och kunna hjälpa övriga användare. Nyckelanvändarna skall även bistå arbetsgruppen med information om hur systemen fungerar och feedback på det arbete om gruppen utför.
- På samma sätt som det är viktigt med en gränsdragning för vilka roller varje system skall fylla är det även viktigt att styra användarna i hur varje system skall användas för att minska risken för exempelvis felaktig input i systemen.
- I gruppen uppgifter bör det ingå att göra riskanalyser och riskbedömningar av de system som används, och upprätta handlingsplaner för hur dessa risker skall hanteras och minskas.
- Slutligen bör gruppen ha kompetens för att kravställa nya system och bistå styrgruppen då beslut om nya system eller uppgraderingar skall göras.



Figur 14 – Bilden nedan visar hur den enhet som beskrivs ovan skulle kunna se ut.

Denna indelning och struktur är hämtad från Haverblads och Kurténs tankar om IT-styrning men det finns några väsentliga skillnader. För att arbetsgruppen ska bli effektiv måste de kontinuerligt få information och därför finns även nyckelanvändare representerade i vår modell. Arbetsgruppen skulle stödjas av nyckelanvändare som representerar varje system. Nyckelanvändarnas uppgifter skulle vara att bidra med erfarenheter av hur systemet fungerar och skulle vara arbetsgruppens ögon och öron ute i verksamheten. Nyckelanvändarna skulle hjälpa arbetsgruppen och styrgruppen att mäta effekten av de förändringar som görs och ge feedback på hur systemförändringar slår igenom ute i verksamheten. En ytterligare förändring som vi gjort jämfört med Haverblads grundmodell är att föra in servicemanagementrådet, det tekniska rådet och säkerhetsrådet i arbetsgruppen. Med tanke på KSU:s storlek tror vi inte att en allt för omfattande och byråkratisk modell skulle fungera. Vi tror heller inte att de frågor som de separata råden för service management, säkerhet och teknik i Haverblads modell skulle behöva så mycket plats på KSU att de behöver egna enheter i modellen.

Den största anledningen till att göra de föreslagna förändringarna är att det skulle gynna KSU oavsett vilket system de väljer att införa. Att skapa en övergripande intern struktur för hur verksamhetsnära IT ska hanteras gör att kompetensen kring dessa frågor ökar. Förmodligen bidrar detta arbete även till att man blir mer medveten om sina egna behov och hur de processer som ska stödjas ser ut.

Dessa ändringar skulle också bidra till att ett eventuellt införandeprojekt av SAP skulle underlättas. Genom en större medvetenhet om företagets IT-behov kommer det bli lättare att ställa krav mot Vattenfall och på det systemstöd som erbjuds. Arbetet kommer även att ge KSU möjligheten att bygga upp projektledar- och kravställningskompetens för IT och affärssystem, vilket idag annars skulle utgöra ett av de största problemen vid ett införandeprojekt.

Slutsatser

Som säkert redan framgår finns det ett stort behov av någon slags styrning för denna förändringsprocess. Att byta system eller utveckla de redan befintliga systemen kommer att innebära en förändring som påverkar hela verksamheten. Det är därför viktigt att alla inblandade, såväl medarbetare, chefer och ledning som kunder och leverantörer är medvetna och informerade om denna omställning. Det är också viktigt att ha en plan och en tydlig tidsram med delmål för detta projekt, för att kunna följa upp och leda förändringsarbetet.

Det kan också vara möjligt att man under en tid kommer att behöva arbeta parallellt med nya IT-system samtidigt som de gamla finns kvar. Det är då viktigt att tänka på att det ofta rör sig om en övergångsperiod och att successivt arbeta med ändring av rutiner och arbetssätt. Samtidigt som nya rutiner och arbetssätt införs bör man fundera på hur de gamla skall avvecklas eller förändras. Detta för att förändringen verkligen skall få genomslag och efterlevas samt för att säkerställa att systemen nyttjas som det är tänkt. Det kan vara en arbetsam process och kräver både tid och engagemang samt mycket stöd och information. Inställning och attityd hos medarbetarna och inte minst hos ledningen är en otroligt viktig faktor för att lyckas med ett förändringsprojekt. Vi har under flera intervjuer och mötet på Vattenfall förstått att detta är den främsta anledningen till att många införandeprojekt i slutändan uppfattas som misslyckade. På Vattenfall menar man att chefer och ledning har ett otroligt stort ansvar för hur införandet av systemet uppfattas på företaget och att de kontinuerligt måste arbeta för en positiv inställning och ökad delaktighet bland medarbetare och personal.

Vår slutsats och rekommendation till KSU är att inte införa SAP. Vi anser inte, utifrån det vi har sett, att SAP är ett lämpligt alternativ för KSU. Detta främst beroende på KSU:s nuvarande situation och låga IT-mognad när det gäller IT-investeringar, den stora arbetsinsatsen som kommer att krävas vid en övergång, den höga årliga kostnaden för de tjänster som är kopplade till systemet samt för att systemet inte till fullo täcker företagets behov. Vi vill istället rekommendera KSU att se över sin IT-strategi och ta ett samlat grepp om de använda systemen. Vi ser vårt bidrag som hjälp till kartläggning av befintliga system och kopplingar dess emellan samt som en analys av krisiska faktorer och identifierade problem. SAP är en lösning som kan "hjälpa" KSU på traven med att ordna upp sin IT-strategi, men ett införande kräver mkt jobb, tid och eventuellt också omorganiseringar. Vi tror att detta arbete ändå skulle behöva påbörjas för att få en smidig och över tid hållbar IT-hantering och IT-stöd. Väljer KSU att inte införa SAP i dagsläget kan detta arbete påbörjas genom att ta ett område i taget. Det kommer att ställa högre krav på organisationen genom att KSU själva måste arbeta för samordning och integration och det kommer troligen också att ta längre tid att komma tillrätta med jämfört med att införa SAP direkt. Väljer KSU att införa SAP kommer de flesta områdena inom organisationen att påverkas samtidigt och införandet kommer troligen att upplevas som en större förändring. Processen blir troligen kortare och KSU kommer också att få professionell hjälp av Vattenfall med vissa delar av förändringsarbetet. Vi anser att det är ett strategiskt beslut att välja SAP om man vill närma sig koncernens sätt att arbeta. Om KSU inte väljer att införa SAP kommer det troligen att få andra konsekvenser senare, som problem med koncernrapportering, bristande information och annat som är på gång att samordnas inom Vattenfall, likt den påbörjade rekryteringen.

Allmänna tips och råd

Om KSU väljer att inte införa SAP är vårt råd att försök minska antalet ”små öar” och stödsystem till dessa. Detta kan göras antingen genom att bygga ut de befintliga systemen med ytterligare moduler för att samla viss funktionalitet till ett och samma system och därmed täcka några av de avdelningsöverskridande processerna. Det skulle möjligen vara en kortsiktig lösning men ger KSU lite betänketid. Viktigt är dock att tänka på att alla investeringar kräver både tid, pengar och arbete och i den mån det är begränsande bör man tänka på att inte slösa resurser på något som inte anses vara långsiktigt och gynnsamt i framtiden. Ett annat alternativ är naturligtvis att välja ett helt annat affärssystem som skulle vara utformad mer efter KSU:s behov och på så sätt ändå få ett integrerat och övergripande systemstöd för de flesta av företagets processer.

Andra mer konkreta tips och råd är att ta kontakt med andra bolag inom koncernen som både har infört SAP och som, av många anledningar, har väntat med att göra det. Det skulle ge KSU och dess chefer och medarbetare en bättre känsla för vad övergången innebär och en chans att ställa frågor kring det som idag är oklart och som man oroar sig för. Många av de redan anslutna bolagen har varit i en liknande situation som KSU och gått från i stort sett egenutvecklade system till att införa det koncerngemensamma SAP. Det kan därför vara nyttigt att avsätta lite tid för en diskussion kring vad de tog hänsyn till och vad som blivit den största skillnaden.

Vi skulle också vilja råda framförallt personalen på EA att göra ett studiebesök på VBSN i Uppsala. Detta för att få en känsla för hur de arbetar och vad som, i det fall KSU väljer att införa SAP och köpa in VBSN:s tjänster, kommer att skötas av dem. Vid ett sådant tillfälle finns också goda möjligheter att ställa frågor och träffa de personer som man i så fall senare kommer att ha väldigt mycket kontakt med.

Ett annat mer praktiskt tips är att ta kontakt med Vattenfall för att få tillgång till en demoversion av SAP och för att i lugn och ro kunna undersöka hur systemet är uppbyggt och hur gränssnittet ser ut. Det ger också en känsla för den miljö som de flesta av medarbetarna skulle möta och arbeta i. Det finns även möjlighet att få en allmän inloggning till SAP webblösning, Portalen, för att se hur sällananvändaren kommer i kontakt med systemet.

Slutligen skulle vi vilja råda KSU att ta hjälp med kravställning och samordning vid införande av nya system, oavsett om det gäller SAP eller utbyggnad av andra system. Innan KSU själva besitter den kompetens som krävs och har hunnit arbeta in ett fungerande sätt att hantera den verksamhetsnära IT-styrningen tror vi att extern hjälp skulle vara nödvändig för ett lyckat införande. Det är även något som VPC och några andra bolag direkt tipsat om och de har själva anlitat extern hjälp av utomstående konsultfirmor för styrning och ledning under införandeprojektet av SAP.

REFERENSLISTA

Referenser

Angelica Haverblad, *IT ur ett affärsperspektiv*, Studentlitteratur 2006, Lund

Olof Rentzhog, *Processorientering*, Studentlitteratur, 1998, Lund

Rabbe Kurtén, *IT-styrning*, Konsultförlaget, 2009, Lund

Steinar Kvale och Svend Brinkmann, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, 2009, Lund

Vattenfalls tjänstekatalog

Processbeskrivning Ekonomiprocessen

Processbeskrivning Personalprocessen

Rollbeskrivning enligt Norden-mallen

Presentationsmaterial

KSU:s tjänstekatalog

Systembeskrivning Visma Control, Visma Web Budget och Web Rapport

Intern rapport KSU - *Konsekvensutredning IT-tjänster KSU – VBSN*

Källor vid datainsamling

Material hämtat från intervjuer och möten på KSU

Avdelningen EA - Samtliga personer vid denna avdelning träffades kontinuerligt på möten, intervjuer och deltagande observationer under februari och mars 2009.

Ekonomichef och controller - Lena Ståhl

3 st redovisningsekonomer

Löneadministratör

Ekonomihandläggare

Sekreterare

Avdelningen HR - Personer vid denna avdelning träffades för möten och intervjuer under februari och mars 2009.

HR-chef – Beatrice Björk

2 st HR-specialister

HR-administratör

Övriga avdelningar

Avdelningschef för Teknik och enhetschef för IT - Tony Larsson

Projektledare och utvecklare teknikavdelningen

2 st IT-tekniker (systemtekniker och support)

Systemansvarig SharePoint – Bengt Westrin

Systemansvarig Plateau - Erland Frick (teknisk support)

Avdelningschef Process och Kvalitet – Kenneth Zetterberg

Systemansvarig Plateau – Anette Carlsson (användarsupport)

Material hämtat från intervjuer och möten på Vattenfall

Möte med ordföranden Stödsystemrådet, Dan Burman, 2009-05-14, (10.00 – 11.00)

Möte angående Ekonomiprocessen, 2009-03-24, (09.00 – 12.00)

Eva Jidinger	fd NPL för Ekonomiprocessen numera controller på BG
	Nordic och NPL för Planning and follow up in SAP
Annika Junestedt	gruppchef VBSN IT, SAP Ekonomi och Inköp
Bengt Ekendahl	SAP konsult på VBSN
Åsa Brorsson	Nordisk processledare (NPL) för Accountingprocessen

Möte angående Personalprocessen, 2009-05-06, (10.00 – 11.30)

Annika Bergenheim	Nordisk processledare Personalprocessen
Anki Hautala	Chef för HR Direkt VBSN

Studiebesök VBSN i Uppsala 2009-03-10

Marita Källberg	Account Manager VBSN
Kerstin Lindholm	Account Manager och kontaktperson för kärnkraftsbolagen
Victoria Hällgren	Account Management
Liselott Jonsson	Accounts payable (kundreskontra)
Kent Larsson och Boel Liljegren	Fixed Assets (anläggning)
Elaine Björnsson	Liquidity (kassa)
Katarina Wallhäger	HR (Ekonomi HR)
Christina Andersson	General Account (rapportering)

Material och intervjuer gällande Benchmarking

Vattenfall Services Nordic

Telefonintervju med Kerstin Landgren (controller för enheten distribution) och Per-Olof Olsson, båda stationerade i Trollhättan. 2009-04-27 (10.00 – 11.00)

Intervju med ekonomichef och controller Elisabeth Nordin-Johansson 2009-05-08 (13.00 – 14.30)

Vattenfall Power Consulting (VPC)

Intervju med Ekonomichef Ulf Fjellman 2009-05-14 (12.30 – 14.00)

Information från Vattenfalls hemsida; 2009-05-15

http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/365787ourxc/366011produ/366075indus/390144vatte/index.jsp

Vattenfall Research & Development (VR&D)

Telefonintervju med ekonomichef Mats Andersson, 2009-06-04 (13.00 – 14.00)