

Genomlysning av projekt för byte av medlemssystem

SPF Seniorerna

Mikael Carinci

Maj 2017



Innehållsförteckning

1	Inledning	2
1.1	Uppdraget	2
1.2	Bakgrund	2
1.3	Frågeställning	2
1.4	Omfattning och avgränsning	2
2	Sammanfattning	3
3	Iakttagelser och bedömningar	3
3.1	Underlag för avtalet	4
3.2	Avtalets omfattning och tydlighet	5
3.3	Reflektioner och slutlig rekommendation	6

1 Inledning

1.1 Uppdraget

Denna särskilda genomlysning och utökat uppdrag har utförts av PwC på uppdrag av Generalsekreterare Peter Sikström, SPF Seniorerna, enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av uppdragsavtal från den 13 oktober 2014. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

1.2 Bakgrund

Bakgrund till granskningen är projekt som beslutades 2014 med mål att byta ut ett äldre medlemssystem byggt utifrån SPF Seniorernas verksamhet under en längre tid mot ett nytt standardiserat system. SPF Seniorerna ville samtidigt komplettera med en ny webbplattform vilket skulle fungera som en helintegrerad lösning med syfte att underlätta medlemsadministration och centralisera avisering. Tanken var också att på sikt kunna öka servicegraden för förbundets distrikt, föreningar och medlemmar genom digitalisering. Projektet har blivit försenat i förhållande till den ursprungliga projektplanen och de funktioner som kravstälts har inte implementerats fullt ut. Det föreligger tveksamhet kring tydligheten både i vad som skall levereras och kundens respektive leverantörens ansvar. Dessutom har förfarandet kring upphandlingen av lösningen, som anses vara upplagd till en leverantörs fördel, ifrågasatts.

1.3 Frågeställning

Syfte med granskningen är att bedöma om avtal och beslutsunderlag är utformade, formulerade och kommunicerade på ett sådant sätt att förbundsstyrelsen haft möjlighet att tillgodogöra sig och förstå innehållet och om upphandlingen av leverantör för lösning och implementation utförts i enlighet med god praxis.

1.4 Omfattning och avgränsning

Omfattning

Granskningen omfattar avtal som tecknats med Softronic avseende implementation av nytt medlemssystem och ny webbplattform samt annan dokumentation i form av gapanalys, projektdirektiv och -plan samt relevanta exempel på styrgrupps-protokoll. Övriga dokument som granskats är förutom projektavtalet och dess bilagor också relevanta utdrag ut förbundsstyrelsens protokoll.

Intervjuer har genomförts med Generalsekreterare Peter Sikström, SPF Seniorerna, Rune Kjernald, SPF Seniorerna samt Mathias Kjellberg, vice VD, Softronic.

Avgränsning

Granskningen begränsas till avtalet. Granskningen har inte utgått från (och kan således inte analysera) annan information än vad SPF

Seniorerna eller Softronic tillgängliggjort för oss genom intervjuer och tillhandahållen dokumentation. De bilagor och avtal som granskats som grund för denna rapport utgör inte i sig själva en del av rapporten och bifogas därför inte.

2 Sammanfattning

Sammanfattningsvis efter intervjuer och genomgång av tillgängliggjort material noterar vi att en tydligare förankring kring mål och syfte med förändringen ute i organisationen och en stegvis implementation hade varit önskvärd. Tydligare förankring kring mål och syfte med projektet hade gett ett bättre underlag för kravställning och ett bredare stöd för projektet.

För en framgångsrik leverans hade det varit lämpligt att

- avdela interna resurser på heltid för medverkan och att ersätta dessa temporärt med annan personal
- ta stöd kring upphandling, projektledning, krav och test externt.
- öka transparensen från arbetsgruppen mot styrelsen genom mer detaljerade beslutsunderlag
- ha skickat förfrågan vid upphandlingen till ett bredare urval av leverantörer för helhetslösningen
- rulla ut lösningen stegvis med början hos några få utvalda distrikt för att utöka takten i samband med att utbildningar och medlemmarnas kunskap om systemet mognat

På leverantörssidan har man inte

- detaljerat kraven tillräckligt långt för att förstå omfattningen
- undersökt icke-funktionella krav
- säkerställt att systemet varit tillräckligt färdigutvecklat och stabilt för att medge korrekt testning
- säkerställt att systemet varit tillräckligt färdigutvecklat och stabilt för att tillåta en korrekt och förtroendeingivande utbildning av användarna
- dokumenterat styrgruppsmöten fullt ut

Leverantören har haft stort fokus på tekniksidan och mindre på förändringsledning, vilket, även om det är i linje med vald leverantörs erbjudande, skapat onödiga utmaningar.

3 Iakttagelser och bedömningar

I ett projekt som omfattar flera system och integrationer med utbyte av information mellan systemen är det viktigt att de system som väljs inte bara stödjer verksamhetens viktigaste processer utan också fungerar väl tillsammans. Det är vanligt att i en upphandling av komplexa lösningar ta extern hjälp för att formulera upphandlingsunderlag och

man skickar normalt ut detta underlag till ett flertal leverantörer som bedöms kunna offerera en helhetslösning då detta förenklar själva implementationsprocessen. Givet dessa dokumentets ofta tekniska natur kan det vara komplicerat att som lekman avgöra huruvida lösningsförslaget följer god praxis. Det finns i Sverige ett flertal företag som kan erbjuda helhetslösningar inom CRM-systemet (som utgör basen för medlemsregistret) och webbplattformar.

3.1 Underlag för avtalet

Observationer:

Beslutet om byte av medlemssystemet togs 2014-08-18, avtalet med föregående leverantör sades upp redan i januari 2014. Grunden till uppsägningen är oklar. Med det som bakgrund fanns det behov av att relativt snabbt etablera projekt för val och implementation av nytt systemstöd. Som underlag för att träffa nytt avtal finns en förstudie och gapanalys som gjorts av Softronic. I mötesprotokoll finns redovisat föredragningar där ansvarig för projektet rapporterat progress i upphandlingar och där refererat till offertförfarande och underlag från olika leverantörer. SPF Seniorerna har enligt uppgift skickat ut förfrågan till tre bolag gällande medlemsregistret, dessa är Softronic, Mysoft och Cinteros. Vi har inte haft möjlighet att ta del av dessa underlag. För webbplattformen har Softronic, Evry och KnowIT tillfrågats. Underlaget för upphandlingen av webbplattformen bedöms överlag vara väl skrivet och författat på ett sådant sätt att leverantörerna bör ha kunnat offerera på ett sätt som gör dem jämförbara.

Enligt förbundsstyrelsens protokoll 2014-12-11 skulle en sammanställning med planer och kostnadsförslag från respektive leverantör presenteras på ordinarie möte 2015-02-16 för beslut. I detta protokoll noteras endast att föredragande jämfört tillfrågade leverantörer avseende pris, tjänster och tidsaspekt. Det detaljerade underlaget inför mötet saknar dessa prisjämförelser, där framgår endast att förslaget är att låta Softronic implementera plattformen samt den uppskattade kostnaden för detta. Kostnader för andra leverantörers förslag redovisas inte.

Kommentar:

I en komplicerad upphandling är det lämpligt att ta hjälp av en oberoende part för att fastställa underlag och kravspecifikation. Detta gäller de flesta organisationer, även där man internt har god vana av upphandling av IT och systemförvaltning. I detta fall har underlaget byggts på en initial gapanalys utförd av en av de offererande leverantörerna. Analysen är inte tillräckligt detaljerad för att fungera som godtagbart underlag för en offert, speciellt för konkurrerande leverantörer. Analysen är heller inte tillräckligt beskrivande för att

utgöra beslutsunderlag för en verksamhet som står i begrepp att välja stöd. Det finns risk att denna leverantör har en fördel av kunskapen kring kunden som erhållits genom gapanalysen som föregått den offererade lösningen.

I en upphandling av flera system som skall interagera är det lämpligt att låta flera leverantörer med kompetens avseende samtliga inblandade system offerera. Både Microsoft CRM och Episerver är standardiserade plattformar där flera stora bolag i Sverige kan offerera helhetslösningar. I detta fall har man endast en sådan leverantör, Softronic, med i urvalet. Risken är att denna leverantör får en fördel då olika leverantörer i ett projekt medför ökad risk, komplexitet och högre pris. Orsaken till att inte fler bolag fått offerera hela lösningen framgår inte i den dokumentation som finns tillgänglig.

3.2 Avtalets omfattning och tydlighet

Observationer:

Avtalet omfattar en kort bakgrund till projektet och ett antal bilagor. Bilagorna omfattar följande punkter:

- Uppdragsbeskrivning (Bilaga 1)
- Kundens åtaganden (Bilaga 2)
- Krav på driftsmiljö (Bilagor 3 & 4)
- Produkter & tredjepartsprodukter som omfattas (Bilagor 4 & 5)
- Kravspecifikationer, testfall och integrationer (Bilagor 6.1–6.7)
- Tidplan (Bilaga 7)
- Test/godkännande, ändringar, styrgruppens arbete (Bilagor 8-10)
- Kommersiella och allmänna villkor (Bilagor 11-14)

Nedan kommenteras endast de bilagor som vi bedömt att det finns anledning att titta närmare på.

Kommentar:

Bilagorna omfattar det som normalt sett förekommer i denna typ av avtal och omfattningen är tydligt beskriven i de flesta, men följande kan noteras:

***Kundens åtagande enligt bilaga 2* är inte mer omfattande än vad som kan anses normalt. I en organisation vars fokus inte ligger på projekt som rör systembyten finns det dock risk att dessa krav inte kan fyllas inom ramen för den arbetstid som medarbetarna och ledningen har. Omfattningen av den tid organisationen själv behöver lägga i projektledning och förändringsledning framgår inte tydligt och är lätt att underskatta. Förändringsledning och förberedelse av organisationen blir än viktigare när skillnaderna i förändringsvilja, IT-mognad och möjligheter att ta till sig en ny plattform och ett nytt sätt att interagera har stor spridning. Organisationen är utspridd och det förekommer många olika arbetssätt.**

Kravspecifikationer, testfall och integrationer enligt bilagor 6.1–6.7 är generellt tunt beskrivna och på en för hög nivå. Specifikationer över kundunika medlemsfunktioner presenteras på rubriknivå på ett sätt som lämnar mycket öppet för tolkning. Underlagen för kravställningen är leverantörens gapanalys vilken inte håller en tillräckligt hög detaljeringsgrad. Verksamhetsanalys och kravställning kräver detaljerad kunskap om hur hela verksamheten fungerar när det gäller de viktigaste huvudprocesserna som skall stödjas. Detta är ett omfattande arbete som kräver involvering av stora delar av verksamheten. Speciellt viktigt blir detta i en decentraliserad organisation där det finns skillnader i både hur processerna ser ut lokalt och hur IT-mognaden ser ut.

I kravspecifikationerna finns inga icke-funktionella krav beskrivna, till exempel krav vad gäller systemets kapacitet och prestanda, transaktionsmängder och transaktionsintensitet. Detta har haft tydligast inverkan på processen kring centrala aviseringar där man inte beaktat de volymer av utskick som går månadsvis.

3.3 Reflektioner och slutlig rekommendation

Det är mer ovanligt än vanligt att projekt som avser byta ut eller implementera nytt IT-stöd går både enligt tidplan, med önskad kvalitet och enligt fastställd budget, även i organisationer där man har mångårig vana vid att driva och arbeta i intensivt IT-relaterade projekt.

Svårigheten att leverera på tid, kvalitet och enligt budget ökar med antalet inblandade system och leverantörer och är också starkt beroende av organisationens IT-mognad och möjlighet att förändras. Projektet har bedrivits under längre tid än vad som ursprungligen planerats och nyckelpersoner i projektet har lämnat organisationen sedan arbetet inleddes. De dokumenterade kraven har redovisats på för hög nivå, vilket försvårat tolkningen av den ursprungliga överenskommelsen och har gjort det svårt att lämna över till nya projektmedlemmar. Sammantaget har det försvårat styrningen av projektet som därmed enligt vår uppfattning haft begränsade möjligheter till framgång. Test, utbildning och leveranser från projektet har inte hållit den kvalitet SPF Seniorerna förväntat sig och utbildningarna har i vissa fall inte kunnat genomföras. Driftsättning av systemet har flyttats fram och det förekom under slutet av december 2016 fortfarande brister. Under maj 2017 har en överenskommelse med Softronic träffats för att avhjälpa ett 30-tal av de punkter som har störst påverkan på verksamheten.

För den fortsatta utvecklingen är vår rekommendation att SPF Seniorerna använder sig av externt stöd kring kravanalys, test och kvalitetssäkring samt hantering av de intressenter SPF Seniorerna har ute i landet vad gäller deras önskemål samt att SPF Seniorerna även tar

stöd kring förändringsledning och utbildning för att säkerställa att plattformen förbundet investerat i faktiskt kommer till användning.

Stockholm den 29 maj 2017

**Mikael Carinci
Senior rådgivare**

**Ulrika Granholm Dahl
Auktoriserad Revisor**