



Til Økonomiudvalget
Møde den 14. juni 2011.

03-04-0101

Sagsnr.
2011-39192

Besvarelse af spørgsmål om et økonomisystem

Dokumentnr.
2011-404200

På Økonomiudvalgets møde den 8. februar under behandlingen af sag nr. 3 - Opfølgning på handleplaner i Koncernservice vedr. revisionsbemærkninger for regnskab 2009 - ønskede Pia Allerslev oplyst hvad tidshorizonten er for, hvornår alle forvaltninger er på samme økonomistyringsystem KØR (ex. også TMF).

Sagsbehandler
Christian Steenstrup
Braad

Den 17. marts blev ØU i et notat orienteret om, at ØKF og TMF vil igangsætte en fælles ekstern uvildig analyse af en potentiel udskiftning af Navision med KØR.

Analysen er gennemført af en uvildig rådgiver HerbertNathan & Co i tæt samarbejde med en projektorganisation bestående af repræsentanter fra centre i TMF, Brandvæsnet i ØKF og repræsentanter fra KS ifht. KØR.

Resultatet af undersøgelsen viser, at KØR i sin nuværende opsætning ikke kan håndtere styringsbehovene. Derimod vurderes det, at en opgradering af KØR til en ny version af Oracles økonomistyringsystem, i vid omfang vil kunne håndtere de styringsbehov, der findes i TMF. Grundet Københavns Brandvæsens særlige forretning anbefaler konsulenthuset ikke, at Navision i Brandvæsnet udskiftes med Oracle, da de økonomiske omkostninger overstiger de økonomiske fordele ved et skifte.

Vedlagt findes et kort notat om analysens konklusioner.

Analysens resultater er endvidere refereret i indstilling om "Opfølgning på revisionsbemærkningerne for regnskab 2009", der behandles af ØU den 14. juni.

I indstillingen anbefales det, at der til budget 2012, som led i pakken "Styr på økonomien 4.0" fremlægges initiativer, som kan forbedre kommunens samlede økonomistyring, herunder de værktøjer der benyttes til budgetlægning, kvartalsregnskaber og prognoser, regnskabsstyring samt projekt- og anlægsstyring. Der indgår heri en plan for en ny kontoplan for kommunen, der er en forudsætning for en forbedret økonomistyring.

Bilag: Konklusionsnotat om Navision-KØR. Rapport om Navision-KØR kan fås ved henvendelse til Christian Steenstrup Braad på tlf.: 26312890 eller mail: CB@ks.kk.dk.

Ottiliavej 1, 7. sal, 728
2500 Valby

Telefon
2631 2890

Direkte telefon
3366 5404

E-mail
cb@ks.kk.dk

EAN nummer
5798009809018

www.kk.dk

HerbertNathan & Co A/S

Kongevejen 365
2840 Holte

Tel. +45 70 20 82 00

info@herbertnathan.com
www.herbertnathan.com

Opsummering:

Uvildig analyse af KØR som fremtidig fælles
administrativ system i KK-TMF (og KBV)

24. maj 2011

1. Baggrund

Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) anvender i dag Navision som det centrale IT-system til understøtning af de mangeartede driftsstyringsopgaver. Afledt af projekt "Sikker drift på økonomiområdet" samt arbejdet med Administrationsplanen har TMF ønsket at få foretaget en uvildig evaluering om, hvorvidt forvaltningens forretnings- og styringsmæssige behov kan blive understøttet af kommunens centrale system KØR (som er baseret på standardsystemet Oracle eBusiness Suite). Analysen har ikke omfattet andre system alternativer.

Analysen er gennemført i perioden marts-maj 2011 og bygger på afdækning af de overordnede forretningsmæssige behov i alle TMF centre og Københavns Brandvæsen (KBV), og bygger på HerbertNathan & Co's indgående viden og erfaringer fra tilsvarende projekter. Herudover har Koncern Service (KS) samt systemleverandøren Oracle bidraget med relevant information.

Nærværende notat er en opsummering af rapportens konklusioner og anbefalinger. Rapporten i sin helhed er tilgængelig hos TMF.

2. Hovedkonklusioner

Nuværende system anvendelse

Navision anvendes i seks ud af de ti TMF centre samt i KBV, men kun i fire centre og KBV anvendes systemet som det væsentligste driftsstyrings system. I de to øvrige centre anvendes andet primært system. De øvrige fire KØR centre anvender ikke KØR direkte som deres økonomistyringsystem bortset fra enkeltstående centres anvendelse af KØR workflow.

Navision har været den rigtige løsning til at løse TMFs behov historisk, men i lyset af centrenes udvikling, kommunens overvejelser om at samle alle administrative funktioner i én enhed på tværs af forvaltningerne samt ønske om effektiviseringer og bedre styring, er Navision ikke nødvendigvis den rigtige løsning fremadrettet.

Der er grundet de mangeartede forretningsområder, som karakteriserer TMF, en meget heterogen systemanvendelse, hvor der anvendes en lang række systemer udover Navision og KØR, hvor det er vurderingen, at der især indenfor økonomistyrings området er en meget begrænset og utilstrækkelig system understøtning. Hertil kommer, at en række forretnings processer håndteres utilstrækkeligt og der bruges uforholdsmæssigt mange ressourcer på at skabe overblik og afstemme på tværs af systemerne – såvel indenfor TMF men også indenfor kommunen som helhed. Ligeledes er mængden af integrationer i dag meget stort og næsten uoverskueligt.

Samlet vurderes, at KØR teknologisk er blevet overhalet i forhold til de styringsbehov, der i dag er identificeret, og at der er en:

- Mangelfuld struktur til understøttelse af styringsbehovene i centrene
- Manglende funktionalitet til understøttelse af centrenes driftsbehov

Hvilket medfører:

- Mange manuelle kontroller grundet manglende integrationer mellem systemerne, f.eks. budgettering og fakturering
- Mange skuffeløsninger udenfor KØR og Navision, især i regneark
- Mange rapporter til kompensering af manglende systemstøtte
- Manglende validering ved dataregistrering, især ved regneark
- Betydelige vedligeholdelsesopgaver ved de mange suboptimerede løsninger og mange grænsesnit med varierende automatiseringsgrad

Et hovedproblem ved den nuværende system anvendelse, er kommunens centrale kontoplan som ikke understøtter TMFs styringsbehov, hvor der indenfor bevillingsrammerne er behov for at styre driftsformål og aktiviteter herunder indtægter og omkostninger, der er meget forskellige grundet forskellige egenarter i forretningsgrundlaget. Der er endvidere en voldsom redundans i KØRs kontoplan, hvor eksempelvis såvel sted-, art- og formåls dimensionerne er redundante. Det er nødvendigt at have en meget skarpere kontoplan med ét formålssegment, ét arts-segment, ét stedsegment etc.

Fremadrettede forretningsbehov

Der er identificeret en række fremadrettede forretningsbehov som dækker såvel de center specifikke behov for driftsstyring og - administration samt de tværgående TMF "koncern" behov. De identificerede forretningsmæssige behov er rubriceret indenfor områderne:

- Samlet koncern model
- Højere grad af optimering ved anvendelse standardsystem
- Bedre understøttelse af forretningsbehovene i centrene
- Større sammenhæng i processerne
- Datafangst tættere på kilden

Opfyldelse af fremadrettede forretningsbehov

Det er begrænset hvad KØR med KØRs gældende strukturer og nuværende anvendelse af moduler og funktionalitet i kommunen kan opfylde af TMFs forretningsbehov. Der vil dog ved udvidelse af Oracle E-business suite løsningen være bedre muligheder

Udvidelse af Oracle løsningen vil kræve såvel opgradering af løsningen til en ny version (R12i), tilkøb af nye moduler, re-implementering af eksisterende moduler samt etablering af interfaces til de relevante tilbageværende TMF systemer.

Hvad angår CKI og KBV som anvender hhv. BrandSoft og Navision er særlige fag- og branchespecifikke behov godt systemunderstøttet, og umiddelbart virker en migrering af disse til KØR/Oracle ikke som en god business case.

Ligeledes er det konklusionen, at understøttelse af behovene for aktivitetsstyring (ABC) vil med en fælles opgraderet ERP platform som Oracle kunne opfyldes, da datakilderne hertil vil være tæt forbundet til indbyggede værktøjer i Oracle porteføljen

Samtidig vil KK/KS kunne anvende en opgradering til at få etableret en fælles integrationsplatform, hvilket vil kunne dække andre behov i kommunen ligeså.

En re-implementering i et andet navn end KØR er nødvendig, og kan umiddelbar foretages med relativ få implikationer i de øvrige forvaltninger, så organisationen kan følge med.

Potentialer, investeringer og omkostninger

Der er identificeret en række potentielle forbedringsmuligheder som udskiftning til et samlet system vil medføre, eksempelvis:

- Bedre styring, ensretning, gennemsigtighed og kontrol på tværs af alle områder
- Større driftssikkerhed og fleksibilitet
- Større fleksibilitet ved organisations-, struktur og procesændringer
- Effektivisering af ressource forbrug og mindre dobbelt administration – især indenfor indkøb, fakturering, rapport udarbejdelse
- Lavere administrative system vedligeholdelses omkostninger herunder besparelse af Navision mandskab
- Bedre lagerstyring og lavere lagerhold
- Større synergimuligheder på tværs af kommunen

Hvad angår Navision omkostningerne er de opgjort til ca. 13 mio. kr. om året som vil falde bort, hvorimod KØR omkostningerne – som vi har forstået - ikke vil øges forholdsmæssig for TMF, selv med en større anvendelse af Oracle. Implementeringen af løsningen vurderes at ligge i intervallet 19-35 mio. kr., afhængig af hvilken implementeringsmodel som vælges. Her af vil ca. 20% vedrøre KK i fællesskab.

Investeringen vil i mindre grad omfatte nye Oracle licenser (estimeret til 3-8 mio. kr.) og i højere grad omkostninger til implementering af løsningen. Vi estimerer at projektet kræver 24 mandeår fra KS og 17 fra TMF, hvilket modsvarer henholdsvis 16 og 11 mio, kr. Af disse vil ca. 25 % vedrøre KK i fællesskab.

Hvad angår licens investeringen er der usikkerhed grundet den eksisterende aftale med Oracle og hvad der konkret anvendes af Oracle i den øvrige del af kommunen, hvorfor det fordrer et nærmere licens review.

Implementeringsplan

Der er foreslået en implementerings strategi, hvor de centerfælles funktionaliteter og mangler implementeres først og hvor alle centre derefter modtager den øvrige center-specifikke funktionalitet. Dette medfører en prioriteret, risiko minimeret og hurtig idriftsættelse med dele af løsningen som ligeledes indebærer et afpasset ressourcetræk.

Den skitserede implementeringsplan foreslår projektet gennemført over de næste 2 ½ år, således at de sidste TMF centre er i drift primo 2014. Dette skyldes at:

- Oracle systemet skal opgraderes til en ny platform til brug for hele kommunen
- Der skal etableres en ny kontoplan struktur for kommunen som helhed
- Der skal udarbejdes kravspecifikation og gennemføres udbud på TMF delen
- Der skal analyseres og udvikles nyt snitflader
- Der skal tages højde for den organisatoriske forandring i de enkelte centre

3. anbefalinger

Løsning

- Vi anbefaler på det foreliggende grundlag at arbejde videre med implementering af Oracle
- Vi anbefaler endvidere at få afstemt løsningsforslaget med den øvrige kommunes KØR anvendelse herunder få analyseret om der er behov i de andre forvaltninger som kunne indvirke på løsningsforslaget

Business case

- Vi anbefaler at få kvantificeret business casen yderligere især hvad angår behov for licenser, implementering samt de procesbesparelser som der ligger i kommunen
- Med henblik på at få etableret den økonomisk mest hensigtsmæssige aftale med Oracle foreslås gennemført et licens review med henblik på at identificere licens optimerings muligheder

Forandringsledelse

- Vi anbefaler at gennemføre en indledende kommunikations- og forandringsproces for de involverede centre – herunder også foretage afrapportering på nærværende analyse
- I den forbindelse anbefaler vi at få igangsat planlægning af den konkrete udrulning i de enkelte centre med henblik på at få afstemt forventninger til idriftsættelses tidspunkter og udfasning af eksisterende systemer

Implementering

- Det anbefales at udnytte en systemimplementering til at facilitere en optimering og ensretning af de administrative processer på tværs af TMF, dvs. at lade systemimplementeringen være katalysator for effektiviserings-forandringer
- Det anbefales at implementere den foreslåede løsning efter en prioriteret model, hvor der tages hensyn til ressource trækket fra organisationen, forholdsvis hurtig idriftsættelse og dermed realisering af de mulige gevinster samt minimering af risici

Det videre forløb

- Vi anbefaler at igangsætte arbejdet indenfor en række områder:
 - Opgradering af KØR til nyeste Oracle version
 - Udarbejdelse af ny kontoplan og ABC model
 - Vurdering af grænsesnit behov
 - Analyse, kravspecifikation og udbud
 - Planlægning af forandringsaktiviteter og udrulningsplan
- Vi anbefaler i den forbindelse at gennemføre en nærmere evaluering af Oracle eBusiness suites brugervenlighed på udvalgte områder, f.eks. ressourcestyring, budgettering,

omkontering etc., da dette historisk har været et tilbagevendende indvendingspunkt mod KØR

- Det foreslås at etablere en mindre styregruppe med repræsentanter fra TMF, ØKF og KS. Væsentlige kompetencer som skal være repræsenteret omfatter procesviden, og viden om de omkringliggende systemer og standardsystemer

4. Om HerbertNathan & Co

HerbertNathan & Co (www.herbertnathan.com) er Danmarks ledende uvildige rådgiver indenfor Forretningssystemer (ERP-systemer, Økonomisystemer, HR-systemer mm).

HerbertNathan & Co rådgiver virksomheder med uvildige analyser og rådgivning i forbindelse med anskaffelse og implementering af systemer. Over de seneste 8 år har HerbertNathan & Co rådgiver mere end 150 forskellige private og offentlige virksomheder indenfor området.

Herudover udarbejder HerbertNathan & Co uvildige offentlig tilgængelige analyser af markedet for systemer. Pt. udarbejdes ERP i Danmark, 2011.

HerbertNathan & Co består af 15 konsulenter som hver har mere end 20 års erfaring med anskaffelse og implementering af systemer. Til brug for nærværende analyse har vi kunne gøre brug af de mangeårige erfaringer som vores konsulenter har omkring anskaffelse og implementering af Navision og Oracle Applications.