



Expertgruppen för digitala investeringar

Transportstyrelsen: *Reskontra*

Datum: 2018-05-31 Dnr: Komm2018/00612-1

Reskontra

Transportstyrelsen har sedan flera år tillbaka bedrivit ett utvecklingsarbete där syftet har varit att införa ett nytt reskontrasystem för att hantera dels de ekonomiska behoven och dels behov utifrån ett myndighetsutövningsperspektiv när det gäller debitering av skatter och avgifter. Den tidigare lösningen som byggde på en upphandlad standardlösning har avslutats. Behovet av att ta fram en ny systemlösning för att få en fungerande kundreskontra är dock fortsatt stort och prioriterat för myndigheten.

Målsättningen med investeringen reskontra är ett system som ska uppfylla kraven på en kundreskontra enligt förordningen om myndigheters bokföring. Reskontran ska reskontra föra och hantera fordringar med spårbarhet och ge underlag för kontering samt överföring till huvudboken. Lösningen ska möjliggöra hantering av debitering, betalningsmatchning och redovisning. Lösningen ska tillhandahålla ett användarvänligt och effektivt användargränssnitt samt nödvändiga integrationer till angränsande system för att myndighetens hantering av skatter och avgifter ska säkerställas.

Systemet ska efter införandet vara förberett för anslutning av andra skatte- och avgiftsflöden och avsikten är att det på sikt helt ska ersätta det befintliga Redov-systemet.

Myndigheten har beslutat sig för ett omtag och bett Expertgruppen om råd både ur ett verksamhets- och ett tekniskt perspektiv.

Transportstyrelsen har i dialog med Expertgruppen visat både öppenhet och prestigelöshet, vilket är viktiga faktorer för att kunna utveckla ett gott samarbete. Det finns en ambition och en vilja hos myndigheten att lära och utvecklas.

Metodbeskrivning

- Investeringen är vald av Transportstyrelsens ledning. Transportstyrelsen är angelägen om att få stöd från Expertgruppen i form av en "second opinion" i en tidig fas. Expertgruppen har träffat myndigheten vid fyra tillfällen, varav två med myndighetsledningen.
- Expertgruppen 6 utgångspunkter har använts som grund för identifiering av observationer, grundorsaker och rekommendationer
 - Observationer är vad Expertgruppen har sett och uppmärksammat vid analys av skriftligt underlag samt i dialog med myndigheten.
 - Bedömning av grundorsaker är Expertgruppens egna synpunkter och slutsatser.
 - Rekommendationerna grundas på observationer och Expertgruppens bedömning av grundorsaker.



Expertgruppens uppdrag och arbetssätt

- Analysen syftar till att avgöra om det finns rimliga förutsättningar för investeringen att lyckas.
- Vår analys baseras på underlag, som vi har fått av myndigheten, men framför allt genom muntlig inhämtning av uppgifter. Det är i dialog som vi tillsammans identifierar risker och utmaningar.
- Vår dialog och bedömning utgår ifrån Expertgruppens utgångspunkter.
- Ledamöter från Expertgruppen bidrar med kompetens och erfarenhet.
- Vi samarbetar även med specialister från andra myndigheter för att stärka upp gruppens analyser.
- Vi rapporterar våra iakttagelser både till berörda intressenter för investeringen och till myndighetens ledning.
- Både inhämtning av uppgifter och dialog kring iakttagelser sker i den omfattning som satsningen och/eller myndighetens ledning behöver.
- I dialog med myndighetens ledning tar vi fram rekommendationer för extern publicering.



Sammanfattande iakttagelser

- Investeringen är strategisk och nödvändig för att säkra Transportstyrelsens trovärdighet.
- Satsningen är prioriterad och följs av ledningen och styrelsen. Expertgruppen uppfattar att det inte finns en tillräcklig detaljerad förståelse hos ledning och berörda varför satsningen behövs, vad investeringen ska bidra med och hur den ska genomföras. Det finns inte en tillräckligt tydlig sponsor för investeringen. Behovet av insatsen och vilka effektmål den ska möta behöver därför definieras tydligare så att myndigheten har en ensad och samlad bild över vad som ska uppnås.
- Trots hög prioritet för investeringen är det ändå oklart om organisationen mäktar att leverera önskat resultat. En bidragande orsak till detta är att det pågår mycket annat inom myndigheten som påverkar engagemanget för satsningen. Detta förstärks av att det saknas en fullständig prioriteringsmodell på övergripande nivå som anger de enskilda initiativens prioritering. Avsaknaden av prioritering mellan olika utvecklingsarbeten inom myndigheten försvårar bemanningen.



Sammanfattande iakttagelser

- Organiseringen av myndigheten försvårar samarbete mellan olika verksamhetsområden, och mellan verksamhet och it. Styrningen behöver främja ett tvärfunktionellt och flexibelt arbetssätt och en innovativ kultur så väl inom it och verksamheten. Samtidigt behöver den centrala styrningen och uppföljningen stärkas.
- Myndigheten har tagit ett preliminärt inriktningsbeslut om att utveckla och bygga reskontra på egen hand, trots att det bland annat saknas en aktuell riskanalys för det fortsatta arbetet och kartlagda verksamhetsprocesser.
- Att ge klartecken för satsningen utan tydlig riktning utgör en stor potentiell risk.



Slutsatser och rekommendationer

- Expertgruppen har identifierat ett antal riskfaktorer och trots att myndigheten har vidtagit flera åtgärder för att säkerställa investeringens genomförande anser vi inte att det är tillräckligt.
- Baserat på Expertgruppens erfarenheter och Transportstyrelsens historik kring investeringen råder vi er, oaktat de vidtagna åtgärderna, att ta in en tredje part med uppdrag att säkerställa samstämmighet kring investeringens målsättning och inriktning, riskkartläggning, samt verifiering av genomförbarhet. Det bör vara ett tydligt och avgränsat uppdrag med syfte att utöver att säkra enighet kring investeringen, säkerställa att myndighetens lärdomar från förra projektet har omhändertagits fullt ut. Det handlar också om att få kvittens på om myndigheten har rätt förutsättningar för att genomföra investeringen på det sätt som myndigheten avser. Att ta in externt stöd är i sammanhanget en liten försäkringskostnad, både vad gäller pengar och tid.
- När standardsystem inte fungerar beror det ofta på att man har specialanpassat och byggt bort standardfunktionalitet. Samtidigt finns det mycket att vinna på en standardlösning. Reskontra är ett exempel på beprövad och generisk funktionalitet. Överväg därför, trots tidigare erfarenheter, en standardlösning.
- Det finns anledning att skapa förutsättning för ett ökat gemensamt ansvarstagande för myndighetens utvecklingsarbete. Det handlar bland annat om att genomföra ett myndighetsövergripande arbete kring hur det framtida behovet ser ut och vilka insatser som behövs och hur dessa sinsemellan ska prioriteras.

