

KENTOR

---

## Aktiv förvaltning

Filosofi och arbetsätt för att få IT och verksamhet att samverka

KENTOR

# Aktiv förvaltning

---

Kentor  
Vasagatan 38, 111 20 Stockholm  
Telefon 08-587 650 00 • [www.kentor.se](http://www.kentor.se)

---

Förord.....	3
1 Inledning.....	4
2 Skapa en plattform för förändring .....	6
3 Vad vi menar med begreppen .....	8
4 Den traditionella synen på utveckling och förvaltning .....	9
5 Aktiv förvaltning .....	10
6 Integrera verksamhetsutveckling och systemutveckling.....	10
6 En jämförelse mellan passiv och aktiv förvaltning .....	11
7 Vad aktiv förvaltning kan ge .....	14
8 Vanliga invändningar mot en aktiv förvaltning .....	16
9 Drift och användarstöd .....	20
Bilaga 1 : Praktikfall Com Hems partnerskap med Kentor.....	21
Bilaga 2: DHL:s partnerskap med Kentor.....	26
Bilaga 3: If Skadeförsäkring, Affärsenhet Bil.....	30

## Förord

Det här är en rapport från Kentor om systemförvaltning. Den är ett upprop för en delvis ny syn på området. Vi vill ge förvaltningsteamet en mera central roll i IT-verksamheten. Vi vill med rapporten visa hur systemförvaltningsteamet kan bli en av grundbultarna i en bättre hantering av ett företags informationssystem och informationsresurs.

Rapporten är ett resultat av erfarenhetsutbyte och diskussioner bland konsulterna på Kentor samt med kunder och kollegor. Många års erfarenheter av arbete med utveckling, drift och förvaltning av informationssystem i många olika arbetsformer och sammanhang ligger till grund för innehållet.

Vi vill bidra med erfarenheter. Vi vill skapa debatt runt frågor. Vi vill påverka branschens utveckling.

Det sägs att IT-branschen inte är mogen, att det saknas en gemensam stabil kunskap. Om vi nu skall vara i branschen resten av våra yrkesliv; låt oss verka för att branschen växer upp, låt oss skapa den mogna bransch vi vill ha. Vi tror att det låter sig göras – om vi hjälps åt.

Rapporten är riktad till alla som är intresserade av frågor om IT-arbetets värderingar och organisation.

Vi blir glada om läsaren hör av sig med synpunkter. Vi hoppas också att läsaren sprider tankegångarna till kollegor.

För konsulterna på Kentor

Stockholm den 11 februari 2005

Peter Tallungs

[peter.tallungs@kentor.se](mailto:peter.tallungs@kentor.se)

# 1 Inledning

Ett vanligt sätt att inleda en rapport är med en eländesbeskrivning. Rapporter inom IT-området brukar citera Standish Groups årliga Chaos report med siffror över hur många systemutvecklingsprojekt som misslyckas med att leverera på tid och med avsedd funktionalitet. De siffrorna tycks vara gångbara till att motivera nästan vilka åtgärder som helst. Men ofta gör man då ett tyst antagande om att systemutveckling är en verksamhet som borde vara i hög grad förutsägbar på samma sätt som till exempel tillverkning. Det är ett misstag. Om vore fallet så skulle inte systemutveckling vara utveckling. Om vi skall söka förebilder och jämförelser inom tillverkningsindustrin bör vi lämna produktionsavdelning och gå till utvecklingsavdelningen. Det är mera fruktbart att jämföra systemutveckling med att ta fram en ny produkt en ny affär eller en ny affärsprocess. Systemutveckling är utveckling i sin helhet. Även de moment inom systemutveckling som ofta benämns "tillverkning" eller "implementation" bör betraktas som utveckling.

Vi vill i denna rapport i stället ta avspark i Gartners siffror på hur många utvecklingsprojekt som misslyckas helt och hållet. Analysföretaget uppgav nyligen på sin årliga konferens i Cannes att 40-70% av samtliga stora systemutvecklingsprojekt misslyckas. Med misslyckande menas då att projektet läggs ner innan leverans eller inte levererar alls i närheten av vad man tänkt sig. Här talar vi alltså inte om några omplaneringar under projektets gång, ändrad omfattning eller försenade leveranser. Utan om att allt arbete, eller nästan allt arbete i projektet har varit förgäves. De siffrorna kan inte förklaras bort med betänkligheter om alltför höga krav på förutsägbarhet.

Det finns det som är ännu värre. Det är projekt som nominellt levererar, men i realiteten skadar verksamheten. Användare tvingas att använda tillämpningar dagligen och stundligen som hindrar dem att utföra sitt arbete på ett effektivt sätt. Det är enligt vår erfarenhet ett vanligt scenario, främst i offentliga organisationer och stora företag.

Mycket av systemutvecklingsarbetet som görs är alltså förfelat, det ger ingen nytta för målverksamheten. Eller det levererar till och med resultat som är skadligt för målverksamheten.

Detta borde mer än väl räcka som incitament till att vilja tänka över och tänka om filosofi och arbetssätt i vår bransch. Annars kan vi lägga på ett nytt perspektiv som kommit på senare tid. Våra kunder konkurrerar på en marknad som blir hårdare och hårdare. Takten blir alltmer uppskruvad. Globaliseringen håller på att ta fart på tjänsteområdet, som fram tills nu varit mera förskonat än tillverkningsindustrin. (Inte ens kunskapsbranscherna som vi själva tillhör är en fredad zon. Den insikten håller sakta på att sippra in i medvetandet på oss.)

Det inträffar ständigt händelser i omvärlden som våra kunder har att anpassa sig till. Nya och förändrade hotbilder. Nya och förändrade möjligheter. Det gäller att anpassa sig eller dö. Verksamheten måste snabbt och korrekt uppfatta, analysera, och reagera på händelserna. Darwins lag om "survival of the fittest", blir synligare i en tid då levnadsbetingelserna börjar kastas om mera plötsligt.

Det nya globala företagarklimatet rymmer både hot och möjligheter. Det företag som är beredd på förändring kan rigga sig för att möta förändringarna som kommer. Vi

vet inte när och exakt vilka förändringar som kommer, men vi vet att förändringarna kommer och ungefär i vilken riktning det är mest troligt att de går.

Den här inledningen skulle kunna användas - som brukligt är bland leverantörer i branschen - för att motivera att företagen köper en produkt som leverantören tillhandahåller. En produkt eller en tjänst som sägs lösa problemet.

Vi vill i stället öppna för perspektivet att kunden själv behöver ta ett grepp. En teknik eller produkt är aldrig lösningen, ansvaret och behovet av insikt kan aldrig outsourcas.

Det är inte råstyrkan som avgör nu utan förmågan till anpassning. Det gäller att i organisationen skapa en grundplatta för att smidigt och påpassligt navigera i en föränderlig omvärld. En IT-ledning kan se till att IT-organisationen blir verksamhetens mest värdefulla partner på den resan. Nyckeln är systemförvaltningsteamet.

Genom att ge förvaltningsteamet en utökad uppgift och utökade resurser kan förvaltningsorganisationen bli själva plattformen för företagets verksamhets- och systemutveckling. Fullt genomfört blir IT-organisationen en federation av förvaltningsteam. Varje team har ansvar för IT-stödet till en viss verksamhetsprocess. Teamet kan också ta ansvar för förvaltningen av verksamhetsprocessen i sig. (Observera att vi med begreppet förvaltning inbegriper utveckling och vidareutveckling. Se kapitel 3 för definitioner.)

Ett företag som har riggat sig på detta sätt har ordning på sina resurser och sin kunskap och är därför reaktionssnabbt och lättroligt. Företaget kan reagera snabbt, precis och fördelaktigt på förändringar på marknaden.

I bilagorna ger vi några exempel på förvaltningsteam som arbetar på ett sätt som är särskilt intressanta exempel på den aktiva förvaltningsmodellen. Teamen, förvaltningsobjekten och arbetsformerna är olika på många punkter. Det gör dem bara mera intressanta genom att de då belyser vad som alltid är gemensamt och vad som kan variera för team som arbetar aktivt. Det de har gemensamt är att de alla stämmer väl in på det vi beskriver i detta dokument. Samtliga har stolt bidragit till framgången för sin respektive målverksamhet genom åren, och fortsätter att göra så, dag efter dag.

## 2 Skapa en plattform för förändring

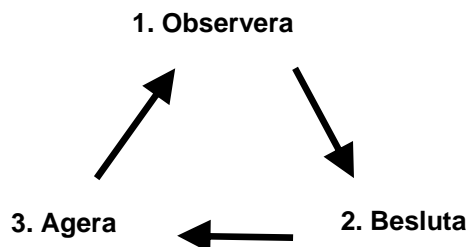
Företagen behöver skapa en grundplatta för att hantera förändring skrev vi i inledningen. Hur skall man hantera en föränderlig omvärld? Kan man planera för det man inte kan förutse? Svaret är ja. Det kan man och det måste man. Planeringen ser dock annorlunda ut än då det gäller mera förutsägbara områden.

Först skall vi se hur en människa eller en organisation agerar för att fungera och anpassa sig i en föränderlig omvärld. Modellen är rent allmän. Den har till exempel använts då man har studerat hur stridsflygare fungerar i en så kallad dogfight, en strid mellan två plan.

Piloten genomför följande steg om och om igen:

1. **Observerar.** Observerar och analyserar situationen. Situationen beror dels på yttre faktorer och inre faktorer. Förändringar i situationen från föregående observation beror på:
  - händelser i omvärlden eller det egna systemet oberoende av egna handlingar
  - händelser som är ett resultat av tidigare gjorda egna handlingar
2. **Beslutar.** Planerar och beslutar om action för att dra nytta av möjligheterna och avvärja de hot som har uppfattats.
3. **Agerar.** Genomför action.

Återkopplingen är viktigare än något annat. Den pilot som kan exekvera fler observera-besluta-agera-cirklar per tidsenhet än sin motståndare vinner oftast en dogfight. Därför utformas stridsflygplanens instrument för snabbare återkoppling av information till piloten och kontrollerna för snabbare möjlighet till reaktion av piloten. Detta har mycket större betydelse än accelerationsförmåga och svänghastighet.



Ett företag kan likans vid en ovanstående flygplan.

En beslutsfattare är som piloten i cockpit. Verksamhetsutvecklare och systemutvecklare är som instrumenten i cockpit som kontinuerligt bevakar och ger larm och överblick över situationer och handlingsalternativ. Verksamhetsutvecklare och systemutvecklare är också flygreglage som beslutsfattaren har till sitt förfogande för att snabbt agera på marknaden, för att dra nytta av situationer och undvika hot. En förmåga till att i snabb följd utföra ett antal mindre manövrar (små projekt) är viktigt. Stora långt i förväg planerade och resurskrävande manövrar (projekt) är sällan meningsfulla.

Det företaget som vill spela en roll i det nya landskapet behöver vässa sin förmåga att exekvera observera-besluta-agera-cirkeln i snabba smidiga iterationer. Att skapa en plattform för detta bör vara prioritet nummer ett idag. IT-verksamhetens bidrag till detta är stort och viktigt. Verksamhetsutveckling och IT-utveckling är som två kom-

municerade kärnl. Ingen verksamhetsutveckling utan IT-utveckling – ingen IT-utveckling utan verksamhetsutveckling.

Det finns flera saker som företaget måste få på plats för att skapa den alerta, lätttröliga smidiga, flexibla organisationen. Nästan alla berör IT-arbetet, och det på ett djupt plan. Vi på Kentor ser företag som gör rätt, som redan idag har uppnått den reaktionssnabbhet som man bör eftersträva. Och vi ser företag som gör fel. En del har till och med brättom i fel riktning.

Om man skall utnämna en av grundbultarna till nummer ett tror vi att det är hur IT-arbetet bedrivs i stort, vilken organisationsmodellen för arbetet är. Det gäller att organisera och driva systemutvecklingsverksamheten i företaget på ett sådant sätt att den kan samverka smidigt och effektivt med verksamhetsutvecklingen. (Observera att vi lägger mer i termen systemutveckling än man ofta gör. Vi inkluderar allt det arbete som görs för att tillgodose verksamhetens behov av tillämpningsprogramvara. I nästa kapitel redovisar vi och motiverar begreppen.)

Vilka är de grundläggande faktorerna, de saker som vi bör fokusera på då vi organiserar systemutvecklingsarbetet? Vi ser två faktorer som i hög grad avgör vilken framgång IT-avdelningen kan få i att bidra till verksamhetens bästa:

### **Framgångsfaktor 1: Se systemutvecklingsarbetet som ett ständigt fortlöpande arbete.**

Bygg upp och bygg om informationssystemen bit för bit. Utvecklingen av företagens informationssystemen måste alltid bedrivas inkrementellt (=i små successiva steg), iterativt (=att man regelmässigt ändrar och förfinar det man tidigare har gjort) och ständigt fortlöpande. Varje litet steg kan i sig organiseras linjärt enligt en vattenfallsmodell (det vill säga med en början och ett slut), men helheten är alltid cirkulär, utan början och utan slut. Vi propagerar i denna rapport för att en aktiv systemförvaltningsmodell är en bättre modell för ett systemutvecklingsarbete än den traditionella projektmodellen, där ett system utvecklas av ett team för att sedan lämnas över till ett förvaltningsteam som är ett helt annat team än utvecklingsteamet.

### **Framgångsfaktor 2: Se till att förvaltning och vidareutveckling av informationssystemen görs i tätt samarbete med verksamheten; idealt av samma team som utvecklar verksamheten.**

Förvaltningsteamet bör rymma både verksamhetskompetens och IT-kompetens. Det skall finnas personer i teamet som har kunskap om företagets verksamhetsprocesser och informationsresurs. Särskilt värdefulla är de som har en gränsöverskridande kompetens, som kan resonera med verksamhetsfolk på verksamhetsfolkets vis, likväl arbeta nära IT-specialister. De är värda sin vikt i guld och bör identifieras som de nyckelpersoner de är. Vi anser att utvecklingen och vidareutvecklingen av ett informationssystem skall ske av samma team som utvecklar och vidareutvecklar den verksamhet vars informationsbehov systemet tillgodoser. Det vill säga att teamet skall bestå både av verksamhetsutvecklare och systemutvecklare. Vi kallar detta för integrerad förvaltning och är en del av den förvaltningsmodell som vi förespråkar.



## 3 Vad vi menar med begreppen

Det är lätt att man lägger olika betydelser i orden och pratar förbi varandra. Därför behöver vi, innan vi går vidare, berätta vad vi menar med de centrala termerna. Vi ber läsaren om tålmod.

Först måste vi dela upp arbetet runt informationssystemen i olika discipliner. Man kan göra en sådan indelningen efter olika grunder beroende på syfte. För vårt syfte är det vilken kompetens och arbetsmetoder som krävs för ett arbete som är det intressanta. Vi delar därför upp arbetet med ett informationssystem i följande discipliner:

### 1. Systemutveckling

I brist på bättre benämning, använder vi termen systemutveckling i en vidare betydelse än den mest vanliga. Vi använder termen för allt arbete som görs för att försörja en målverksamhet med tillämpningsprogramvara. Avser både nyutveckling (framtagning av ett helt nytt informationssystem), vidareutveckling (förändring av ett befintligt informationssystem). Till systemutveckling räknar vi i detta sammanhang även upphandling, driftsättning, anpassning, och konfiguration av standardsystem.

Vi inkluderar alla typer av arbete i sammanhanget som till exempel kravhantering, kravanalys, systemanalys, systemdesign, implementation, felrättningar, testning, dokumentation liksom styrning av detta arbete.

### 2. Applikationsdrift

Daglig skötsel av informationssystemet. Innefattar övervakning och administration av applikationen. Innefattar inte drift av den tekniska infrastrukturen som maskiner, operativsystem och nätverk.

### 3. Användarstöd

Dagligt stöd till systemanvändarna, till exempel i form av en helpdeskfunktion.

Att märka är följande: Vi ser inte systemutveckling och systemförvaltning som olika discipliner och det av följande skäl. Arbetet i förvaltning kräver samma kompetenser och har samma arbetsmetoder och syfte som arbetet i systemutvecklingsprojekt. Därmed är systemförvaltning också en form av systemutveckling, vare sig den bedrivs passivt eller aktivt.

Vi har också valt att se det arbete som utförs för att upphandla och anpassa ett standardsystem som systemutveckling - av samma orsak. När man upphandlar och implementerar ett standardsystem så skiljer sig inte arbetet åt från egenutveckling, på något grundläggande sätt. Det är samma arbetsmetoder och samma roller. Skillnaden gäller endast i fördelningen mellan de olika arbetsmomenten.

Systemförvaltning är **namnet på en arbetsform för systemutvecklingsarbete**. Därmed får vi följande definitioner:

### Systemutvecklingsprojekt

Projekt som tar fram ett nytt eller vidareutvecklar ett befintligt systemstöd. Ett projekt är en sätt att organisera ett arbete som kräver extraordinära resurser och därför är avgränsat i tid och har tydligt mål.

### Systemförvaltning

Systemutvecklingsarbete i form av linjearbete. Linjearbete använder i huvudsak ordinarie resurser och löper på utan bestämt slut. Det hindrar inte att arbetet helt eller delvis är organiserat som små projekt där varje projekt har tydliga mål. Dessa små projekt avlöser varandra med en större kontinuitet än vid ordinarie systemutvecklingsprojekt. Samma personer arbetar vidare med närliggande behov fast mot nya delmål.

## 4 Den traditionella synen på utveckling och förvaltning

Inom systemutveckling är det traditionella och dominerande synsättet att man ser utveckling och förvaltning som två olika discipliner. Utveckling, både ny- och vidareutveckling utförs koncentrerat i tid och använder extraordinära resurser. De bedrivs därför i projektform. Ett utvecklingsprojekt förväntas leverera ett system som är färdigt, i någon mening.

Förvaltning av systemet sker sedan som ett löpande arbete. I förvaltning sker inga stora förändringar, endast korrigeringar. Förvaltningen arbetar mot en lista med inrapporterade fel och brister. Dessa åtgärdas, men förvaltningsteamet förväntas inte – och har inte resurser för – att aktivt arbeta med att förbättra systemet. Resurserna i förvaltning hålls ofta på en miniminivå. Förvaltning ses som något nödvändigt ont, en kostnadspost, mera än en tillgång. Vi kallar denna traditionella strategi för **passiv förvaltning**.

Trots att förvaltningsteamet inte ägnar sig åt att aktivt fånga och formulera verksamhetens behov av IT-stöd så sipprar det ändå in krav. Kraven loggas, men hanteringen av den skjuts på framtiden. Med tiden blir diskrepansen mellan det IT-stöd som verksamheten behöver och det IT-stöd som tillhandahålls så stor att en vidareutveckling blir ofrånkomlig.

Om du, när du läst klart denna rapport, tycker att termen passiv förvaltning är ett fult ord så har vi uppnått vårt syfte med rapporten.

## 5 Aktiv förvaltning

Vi argumenterar för att förvaltning bör drivas enligt en mera aktiv modell. I den modellen är förvaltningsteamet riggat för **att löpande, aktivt och proaktivt bedriva vidareutveckling**. Därmed blir traditionella tunga utvecklingsprojekt obehövlige. Systemutvecklarna i teamet jobbar tätt ihop med verksamhetsutvecklare, kravställare och användare. Förvaltningens uppgift omformuleras. Förvaltningsobjektet; det vill säga det som förvaltas; övergår från att vara en viss tillämpningsprogramvara till att vara **systemstödet åt en viss verksamhetsprocess**. Skillnaden blir att programvaror i princip kan komma och gå över tiden. Förvaltningen kan till exempel ta initiativ till att ersätta en tillämpningsprogramvara.

Det innebär att förvaltningen tar ansvar för att, med alla medel tillgängliga och inom de satta ramarna, göra vad som krävs för att systemstödet hela tiden skall vara det bästa möjliga. Utvecklarna lämnar sina rum och går ut i verksamheten, prygar med användarna, suger upp behov och formulerar lösningar. Vi kallar den modellen för **aktiv förvaltning**.



Ge systemförvaltningsteamet hela ansvaret för IT-stödet till verksamhetsprocessen. Ge gruppen större resurser, för att jobba mera proaktivt.

## 6 Integrera verksamhetsutveckling och systemutveckling

I många organisationer har man gått längre. Man anser att verksamhetsutveckling och systemutveckling är så ömsesidigt beroende av varandra att det skulle vara till hinder att skilja dessa arbeten från varandra. All verksamhetsutveckling inbegriper systemutveckling och all systemutveckling inbegriper verksamhetsutveckling. Varken verksamhetsutveckling eller systemutveckling kan hanteras isolerat, om man vill få en fungerande verksamhetsutveckling och systemutveckling. Förvaltningsobjektet omfattar då inte bara systemstödet utan även den verksamhetsprocess som systemet stöder. Vi får då en integrerad förvaltning. Verksamhetsutvecklarna och systemutvecklarna sitter i samma rum och arbetar tillsammans.



Integrera verksamhetsutvecklare och systemutvecklare i samma team. Omdefiniera förvaltningsobjektet till att omfatta verksamhet inklusive verksamhetens systemstöd.

Om organisationen inte är mogen för det steget; se till att systemutvecklare och verksamhetsutvecklare är samgrupperade och jobbar så tätt ihop som möjligt.

## 6 En jämförelse mellan passiv och aktiv förvaltning

Vi har alltså gett oss in på att byta ut hela den grundläggande modellen för, och det övergripande synsättet på, systemutveckling. Det handlar om de yttre formerna, om omfattningen och organisationen av arbetet samt om de värden och mål som styr arbetet. Det handlar inte om den dagliga arbetsmetodik. Det har hitintills gällt som något av en naturlag att utveckling bedrivs i projektform och förvaltning är definierad som en passiv verksamhet. Trots att den boskillnaden har gett ett dåligt resultat, så har den inte tidigare ifrågasatts vad vi känner till. Låt oss titta närmare på argumenten för ett perspektivbyte.

En IT-organisation skall vara till nytta för sin målverksamhet. Leverera största möjliga verksamhetsnytta till lägsta kostnad. Verksamhetsnyttan räknas över tiden; både toppar och dalar i den levererade nyttan skall räknas till godo. IT-organisationen, inbegripet utvecklingsresurserna, måste leverera dagligen och stundligen. Någon annan uppgift än denna har inte IT-organisationen.

Om man tror att uppgiften är att drifva och förvalta färdiga system till lägsta kostnad har man missförstått sin uppgift. Det är en felformulering som hotar att skymma det verkliga målet. Det verkliga målet är att se till att verksamheten har bästa möjliga systemstöd.

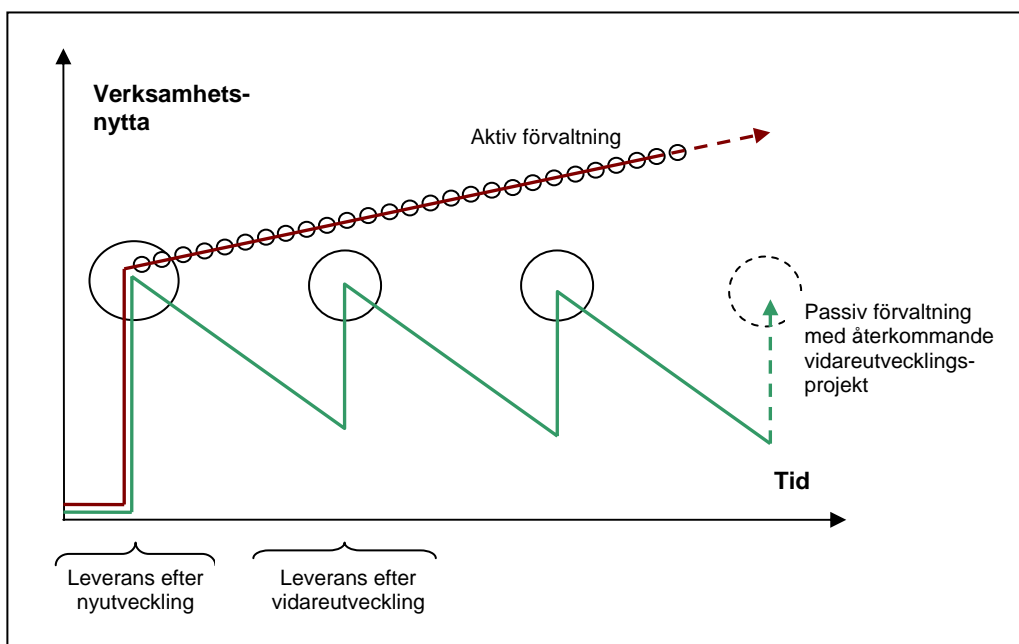
Vi skall nu se hur verksamhetsnyttan tillgodoses över tiden beroende på vilken förvaltningsmodell vi väljer; passiv eller aktiv. Vi börjar med fallet då man tillämpar den passiva förvaltningsmodellen. Se diagrammet nedan.

Vi går ner på mikronivå och riktar blicken mot en enskild verksamhetsprocess. För enkelhetens skull så gör vi det antagandet att verksamhetsprocessen stöds av precis ett stödsystem. Vidare gör vi det antagandet att systemet är utvecklat och förvaltad av IT-organisationen själv och inte av tredjepart.

Ett nyutvecklat system levererar, om projektet är lyckat, en viss nytta åt verksamheten. Med tiden sjunker den för tillfället levererade nyttan. Förändringar sker i företaget och i omvärlden som gör att systemet får svårare att fylla de behov som verksamheten har. Denna utveckling är ofta omedveten. En långsam tillvänjning har sin verkan. Det tar lång tid innan det börjar bli uppenbart att en vidareutveckling är nödvändig. Först måste bristerna nå den nivå då de sticker i ögonen på alla och envar. Tanken på en modernisering blir ofrånkomlig. Ofta går det sedan ytterligare tid tills beslutet om hur vidareutveckling eller ersättning skall ske mognar och fastställs. Sedan löper tiden på tills lämplig tidpunkt uppnås. Så börjar då vidareutvecklingsprojektet. Under hela denna tid fortsätter den för stunden levererade verksamhetsnyttan att sjunka längre och längre under den absolut lägsta acceptabla nivån, som ju var den nivå som triggade vidareutvecklingstanken. Under vidareutvecklingsprojektets gång finns det inget som hindrar att nyttan fortsätter att sjunka, ofta allt brantare när det befintliga systemets förvaltningsresurser dräneras på resurser till förmån för vidareutvecklingsprojektet. Till sist levererar så vidareutvecklingsprojektet. Verksamhetsnyttan tar äntligen ett skutt upp till en riktigt hyfsad nivå.

Om vi betraktar kurvan för den över tiden levererade verksamhetsnyttan vid den passiva förvaltningsmodellen så ser vi att nyttan varierar kraftigt över tiden. Det är inte så ofta som IT-organisationen verkligen levererar det den skall leverera. Mesta tiden tillbringas i de djupa dalar där man egentligen aldrig vill hamna, ens för en kort tid. Där lever företaget farligt, utan ett fullt fungerande IT-stöd, utan förmåga att reagera på hot och möjligheter i sin omgivning.

Att måla upp systemutvecklingens praktik på detta sätt kan verka överdrivet dystert. Men egentligen är det ännu värre i verkligheten. Vi har i detta resonemang idealiserat och idylliserat ny- och vidareutvecklingsprojektens förmåga att leverera. Vi vet alla att systemutvecklingsprojekt ofta misslyckas. Och fler projekt misslyckas än vad vi får reda på. Projekt framställs som mer framgångsrika än de verkligen är. De inblandade har intresse av att framstå i bättre dager. De som verkligen vet, användarna, får sällan komma till tals. Eller snarare så är det så att användarna inte vet vad ett bra IT-stöd verkligen kan ge. De tror att de undermåliga applikationer som de måste använda är ett naturligt inslag i yrkeslivet. Att klaga lönar sig inte, det är som att förbanna vädret. Inte konstigt att verksamheten ser IT-organisationen som ett svart hål att stoppa pengar i och inte som den tillgång den kan vara.



En jämförelse mellan den passiva och den aktiva förvaltningsmodellen. Den verksamhetsnyttan som IT-funktionen levererar, sett över tiden. En cirkel symboliserar en leverans av ny eller förändrad funktionalitet.

I den aktiva förvaltningsmodellen är förvaltningsteamet bättre riggat för att tillgodose de behov som verksamheten har. Antingen arbetar man i breda utarbetade kanaler mot verksamhetsutvecklarna eller så jobbar man tätt tillsammans med dessa, sida vid sida, i samma team. I vilket fall som helst jobbar man tätt ihop med verksamhetsfolket, och är samjobbade på ett sätt som i praktiken aldrig kan komma till stånd i ett tillfälligt hopkommet utvecklingsprojekt. Ett samarbete tar tid att bygga upp och förutsätter ständig återkoppling. Bägge är förutsättningar som inte föreligger i utvecklingsprojekt, men däremot kan skapas i förvaltning.

Vi nämnde ovan den modell där förvaltningsobjektet, det vill säga det som förvaltas, omfattar både verksamhetsprocessen och dess systemstöd, den modell som vi kallar för integrerad förvaltning. Det innebär att verksamhetsfolk och IT-folk jobbar ihop i samma rum, formulerar problemen och utformar lösningar tillsammans, vare sig det gäller processer, arbetssätt, rutiner, produkt- och tjänsteutveckling, eller stödsystemen för detta.

En aktiv förvaltning är en ständigt pågående lågintensiv vidareutveckling. Återkopplingen blir effektiv eftersom man jobbar mot ett riktigt system som fungerar i en riktig verksamhet. Nyttan kan kontinuerligt förfinas. Vidareutvecklingsprojekt blir inte nödvändiga i samma utsträckning, eftersom de ofta triggas av att systemet har blivit så eftersatt att extraordinära insatser krävs. En fungerande förvaltning har då inte funnits.

Vi menar att den aktiva modellen inte bara är överlägsen, det är den enda möjliga, om en IT-organisation skall kunna tjäna sina kunder på ett bra sätt. En IT-organisation som arbetar enligt denna modell levererar en betydligt större nytta för mindre kostnad än vad som är möjligt med den traditionella modellen. Visserligen blir förvaltningsposten, betraktad isolerad från övriga kostnader och intäkter, något dyrare. Något fler personer är engagerade i förvaltning. Men totalt minskar IT-kostnaden. Man slipper de ständiga dåliga och riskabla ny- och vidareutvecklingsprojekt som dränerar organisationen på pengar och kraft.<sup>1</sup>

Det finns gott om exempel på förvaltningsteam som arbetar på detta sätt. Vi vill gå så långt som att säga följande: Sök upp de organisationer som du vet har ett verkligt fungerande IT-stöd. Där verksamheten får det stöd de behöver, snabbt och smidigt. Där verksamhetsutvecklarna och systemutvecklarna jobbar effektivt tillsammans, och levererar varje dag. Vi vågar påstå att de utan undantag tillämpar den aktiva modellen. Några exempel ges i appendix.

---

#### <sup>1</sup> Vad säger förvaltningsfolket?

Peter Tallungs skrev om vår syn på aktiv förvaltning i Computer Sweden. Många läsare skrev till Peter och tackade. "Så här har vi alltid jobbat. Fast vi visste inte att det hette aktiv förvaltning." Vanligt är att en förvaltningsorganisation med relativt fria händer själv har kommit fram till detta sätt att jobba. Det är det sätt man gör sitt jobb helt enkelt, för att det fungerar. Ofta upplever man ett starkt motstånd från IT-ledningen, som endast mäter kostnad på förvaltningen, sällan nyttan. Vi ser ofta Peters artiklar om aktiv förvaltning uppsatta på anslagstavlor i förvaltningsorganisationernas lokaler. Utvecklare verksamma i förvaltning har i alltför många år hållits tillbaka av IT-ledningarna och känner sig frustrerade, utan möjlighet att göra ett bra jobb.

## 7 Vad aktiv förvaltning kan ge

En aktiv systemförvaltningsmodell har följande styrkor:

### 1. De som vidareutvecklar systemet är de som kan mest om systemet och om verksamhetens behov och som har bäst kontakter med verksamheten.

De som jobbar i förvaltning har ofta lång erfarenhet och gedigen kunskap. De som jobbar i vidareutvecklingsprojekt brukar däremot vara interna eller externa konsulter. De har i allmänhet en lång startsträcka då det gäller att sätta sig in i verksamhet och befintligt IT-stöd. Det tar tid att arbeta upp kommunikationskanaler, förtroende och samarbete med olika intressenter. Det handlar snarare om år än månader. Om man tror att det är lätt att komma utifrån och uppnå nytta i verksamheten som ett resultat av ett projektarbete så har man underskattat det komplexa nätverk som ett företag är. Formella och informella beslutsvägar, arv och politik, kultur, sociologi och psykologi, infrastruktur, systemlösningar med många beroenden. Om man verkligen vill förändring måste man doppa sig ner hel och hållen i den organisation man vill förändra; leva den verklighet som organisationens folk lever. Alla annat är en övertro på den sociala ingenjörskonsten.

### 2. IT-organisationen kan erbjuda ett dynamisk och spännande arbete med stor frihet och plats för egna initiativ.

Aktiv förvaltning är ett utvecklande arbete. Det är den bästa plattformen för att prova ny teknik och nya arbetssätt. De som jobbar i aktiv förvaltning förväntas forma sin arbetsprocess och arbetsrytm själva i ett nära och vältrimmat teamarbete. En IT-organisation som kan erbjuda en sådan arbetsplats kan behålla och rekrytera de bästa krafterna, de som är mest progressiva och som kan bidra mest aktivt till målverksamhetens framtid. För att inte tala om IT-organisationens framtid. En stillastående IT-avdelning som mer ses som en kostnadspost än en aktiv och oundgänglig partner, blir gärna föremål för utkontraktering.

IT-organisationen undviker att bli en reträttpost för den som har slutat att tro på en meningsfull framtid i sitt yrke. En farligt bekväm reträttpost. Ett aktivt team blir i stället en plattform för personlig utveckling och ett ständigt lärande i yrket. Det företag som verkligen vill sina medarbetare väl och inte hindrar dessa från att själva skapa de förutsättningar som krävs för ett gott arbete, lönas med storverk tillbaka. Medarbetarna nyttjas dåligt på många håll, det är vår erfarenhet.

### 3. Faktorer som ger stress och utbrändhet minskar.

Den som arbetar i förvaltning är mindre utsatt för skadligt stress än den som arbetar i utvecklingsprojekt. Individerna har större möjlighet att kontrollera sin arbetsituation. Vi talar visserligen om en förvaltning som är mera på hugget än fallet brukar vara. Ändå är det så att hälsoriskerna för den enskilde är mindre än i utvecklingsprojekt. Vi har sett hur projektarbetet har tagit de dugligaste i branschen. Inte ett större projekt utan att de verkliga toppkrafterna i projektet försvinner ut i



årslånga sjukskrivningar, ofta när de först har gjort sig själva outhärliga. Det finns inget företag som har råd till att sålla bort sina bästa, gång efter gång. De mest dynamiska, effektivaste, dugligaste brukar vara de som hamnar på de mest utsatta rollerna i projekten, och därmed blir mest utsatta för skadlig stress. Vi tror att en övergång till lugnare och mera metodiskt utvecklingsarbete i mindre team skulle ge företagen en möjlighet att rekrytera de bästa samt behålla och dra större nytta av sina medarbetare.

#### 4. IT-organisationen kan reagera snabbare på verksamhetens föränderliga behov.

Dagens företag verkar i en omgivning som kräver ständig förändring, ständig anpassning till nya risker och nya möjligheter. De företag som inte kan hantera detta slås ut. Vi tror att förvaltningsteamet kan bli en av nyckelresurserna för att tillhandahålla den stabila plattform som behövs för att kunna möta och svara på möjligheter och hot i dagens konkurrensutsatta värld.

Ett förvaltningsteam som arbetar enligt den aktiva modellen kan reagera mycket snabbt när signaler kommer om nya eller förändrade behov. Kom ihåg att det är minst lika vanligt att signalerna går andra vägen; att möjligheter som systemutvecklarna ser triggat verksamheten till att se nya möjligheter. En rik och dubbelriktad kommunikation kan endast finnas när systemutvecklare och verksamhetsutvecklare sitter tillsammans och arbetar kontinuerligt sida vid sida och relativt fritt. Verksamheten får i förvaltningsteamet, och det kunnande och de färdigheter som det representerar, en plattform för förändring som ger företaget en manövrerbarhet.

#### 5. Riskexponeringen minskar.

Ny- och vidareutvecklingsprojekten i traditionell mening blir sällsynta. Utvecklingsprojekt försöker förändra mycket på en gång. Det är en ineffektiv och vanskelig taktik. Utvecklingsprojekt går ofta illa, ibland riktigt illa. Det gäller speciellt stora projekt. Orsaken är bristen på ett iterativt arbetssätt med återkoppling, samt bristen på kontinuitet. Alla är idag överens om att utveckling alltid bör ske relativt långsamt, i små steg, inkrementellt och iterativt. Detta är ofta svårt att åstadkomma i projekten. Få projekt bedrivs därför verkligen iterativt. Vanligt är att vattenfallsmodellen maskeras så att den utåt ser ut som en iterativ modell. De projekt som verkligen lyckas är de som arbetar i små steg och nästan ända till produktionssättning i varje steg. Allt för att få en bra återkoppling. Detta är i praktiken mycket likt det vi kallar för aktiv förvaltning. Skillnaden är att i aktiv förvaltning går man alltid ända till produktionssättning i varje iteration och man går mer långsamt fram och med ordinarie resurser. På så sätt blir återkoppling ännu effektivare än i ett perfekt styrt iterativt utvecklingsprojekt. Och återkoppling är allt inom systemutveckling.

#### 6. Konsultberoendet minskar.

Runt varje del av verksamheten som har ett systemstöd kommer det att finnas ett team som är experter på verksamhetsprocesserna, informationen och systemstödet. En konsult kan gärna anlitas men då i form av inspiratör, katalysator, expert, mentor och lärare. Ren resursförstärkning blir mindre förekommande. Konsultarbetet kommer att ha en tyngdpunkt på lärande och mentorskap. Om aktiv för-



valtning ersätter dagens passiva förvaltning så kommer konsultföretagen att få profilera om sig. De får då röra sig uppåt i näringskedjan mot att verkligen leverera kunskap och erfarenhet i stället för utbytbar arbetskraft. De företag som mera är uthyrningsfirmor för relativt oerfaren arbetskraft får svårare att hitta kunder.

Alla de nämnda faktorerna bidrar till att IT-organisationen kan ge ett bättre stöd till verksamheten än annars, och till ett totalt sett lägre pris.

## 8 Vanliga invändningar mot en aktiv förvaltning

Bland yrkesfolk som arbetar med utveckling och förvaltning har vi nästan bara fått medhåll då vi propagerar för en aktiv förvaltning. Ibland har vi mött invändningar från personer i chefsbefattningar på IT-avdelningar. I det följande redovisar vi några av de vanligaste invändningarna mot den aktiva förvaltningsmodellen, som vi har fått höra. Vi ger ett försök till svar på varje invändning.

**Invändning 1: ”Förvaltning är den största kostnaden i vår IT-budget. Vi har i uppdrag att minska kostnaden. Ni förespråkar tvärtom en höjning av förvaltningsposten. Hur motiverar ni det?”**

**Svar:** Ja, vi föreslår en höjning av förvaltningskostnaden. Men den höjningen går till åtgärder som sänker IT-kostnaden totalt sett. Antalet vidareutvecklingsprojekt minskar drastiskt och även en del nyutveckling i och med att gjorda investeringar inte körs i botten på samma sätt som idag. Att se IT enbart som en kostnad är fel. Det finns ingen motsättning mellan att vara kostnadsmedveten och att se till vad man får för pengarna med öppna ögon.

Det finns tecken på att den fokusering på kostnadskontroll som gällt för IT-avdelningarna under några år nu börjar släppa. Vi bör mer titta på hur vi organiserar arbetsprocesserna och arbetsformerna för att leverera största möjliga nytta. Det gäller hela företagets överlevnad poängterade Gartner nyligen i en analys.

**Invändning 2: ”Jag godtar att aktiv förvaltning är ett alternativ för system som skall leva länge. Men vårt gamla ordersystem som vi planerar att fasa ut om två år, det vill vi verkligen inte lägga mer pengar på än absolut nödvändigt för att hålla det under armarna, om det så skall vara med ståltråd och gaffatejp.”**

**Svar:** Vi förstår att du tänker så. Det här är ett vanligt tänkesätt. Men lyssna nu på våra argument. I vår värld är ett förvaltningsobjekt, det vill säga det som förvaltas, inte ett specifikt system. Det som förvaltas är systemstödet till en viss verksamhetsprocess, och ibland inkluderas verksamhetsprocessen själv i objektet. Det innebär i detta fall att om ni i stället hade synen att ert team förvaltade orderprocessen med tillhörande systemstöd så skulle bilden te sig annorlunda. Medlemmarna i teamet är, om de har fått den chansen, det vill säga om de har fått möjlighet att jobba aktivt, de som verkligen förstår saker och ting. Hur ordrar hanteras, vad som är problem idag och vad man vill

kunna göra framöver, samtidigt som de känner till det befintliga systemet utan och innan. De är därmed självklara medlemmar, för att inte säga initiativtagare, till den förändring som skall ske, att applikationen skall ersättas. Det är de som skall införa det nya systemet och fasa ut det gamla. Hur har ni annars tänkt er det hela? Skall inhyrd personal sköta införandet? Skall de som nu jobbar med det gamla systemet känna att de är överblivna och snart övertaliga? Vad ger detta för signaler till organisation och omgivning? Systemet i sig skall kanske inte hållas under armarna mer än nödvändigt. Men det innebär inte att det blir mindre jobb med systemstödet till orderprocessen än tidigare. Troligare är att fallet blir det motsatta under en ganska lång tid.

Sedan vill vi gärna hävda att med en aktiv förvaltning blir det inte lika ofta fråga om lika drastiska systembyten som tidigare. Den absolut vanligaste orsaken till att system byts ut helt och hållet är att de har körts i botten under många år, på grund av att man tillämpat en passiv förvaltning. Till och med systembyten som innebär att operativsystemsplattformen byts ut kan ofta göras i flera små kontrollerbara steg.

**Invändning 3: ”Ni vill alltså att utvecklare skall jobba i förvaltning i stället för utveckling. Men inga utvecklare med ambitioner vill jobba med förvaltning. De vill ha nya utmaningar hela tiden.”**

**Svar:** Vi är utvecklare. Vi jobbar också ihop med utvecklare av alla schatteringar hos våra kunder. Vi arbetar i alla slags arbetsformer: nyutveckling, vidareutveckling, passiv såväl som aktiv förvaltning. Vi har sett att de mest stimulerande arbetsförhållandena, alla kategorier, finns i en förvaltningsorganisation där den aktiv förvaltning tillämpas. Det är här ny teknik bäst kan införas, eftersom förvaltning erbjuder den kultur för att arbeta i små steg som är nödvändig då man kartlägger okända vatten. Nya arbetssätt som parprogrammering, refactoring, test-first-design är lättast att inför i den avspända och utvecklande atmosfär som kännetecknar ett aktivt förvaltningsteam.

Vi vet också att utvecklare ofta är frustrerade för att de i sina projekt inte får tid till att göra saker så bra som de skulle kunna och vilja. De drömmer om att kunna göra ett jobb de kan vara stolta över. I dag styr de inte själva över sin arbetssituation så bra som skulle vara nödvändigt för att prestera ett bra resultat.

En aktiv förvaltning erbjuder allt detta. Det kan ett utvecklingsprojekt aldrig göra. Utvecklare vill i själva verket vill jobba i förvaltning, bara inte i den gängse formen.

**Invändning 4: ”Ni vill alltså att underhåll och utveckling skall ske i samma team och av samma personer. Men om man inte tydligt skiljer på underhåll och utveckling så kommer underhållet att suga resurser från utvecklingen. Det kommer då inte att bli så mycket tid kvar till utveckling.”**

**Svar:** Underhåll är arbete på kort sikt. Utveckling är arbete på lång sikt. Det är hela skillnaden. Allt övrigt är lika. Att tvingas till att prioritera mellan kortsiktigt och långsiktigt arbete är något vi gör hela tiden, i allt vi gör. Det är oundvikligt och i grunden något gott. Det är ett tecken på att vi befinner oss i verkligheten och har en effektiv återkoppling på vad vi gör. Om samma team har både det korta och det långa perspektivet för ögonen blir chansen för en riktig prioritering den bästa. Men givetvis måste resurserna ökas då förvaltningsteamet får ansvar för även det långsiktiga perspektivet. I annat fall blir det precis som du förutspår. Ett aktivt förvaltningsteam delar ofta upp arbetsuppgifterna så några personer dedikeras för löpande uppgifter.

Men uppdelningen av arbetet är något som sköts inom teamet och de olika arbetena utförs nära varandra.

**Invändning 5: "Ok, jag köper argumenten. Men ni kommer aldrig att lyckas så länge ni kallar det hela förvaltning. Osexigare namn finns inte."**

**Svar:** Jo, tack för den påminnelsen. Du har rätt i att namnet är belastat. De finns de som inför påhittiga hemsnickrade amerikansk-ljudande benämningar i stället, för att framstå som mera professionella. Vi finner det ovärdigt mot våra kunder att tro att man i dag kan imponera genom att prata amerikanska. Vi vill vara lite modigare och rakare än att ta till bondfångarknep. Förvaltning är i sig ett bra namn. Vi tar risken. Det går att ladda om innebörder i gamla namn, även om det kräver sina män och kvinnor.

**Invändning 6: "Vår förvaltningsorganisation består mest av personer som har tröttnat på att ständigt lära sig något nytt. De är nöjda med att sitta med sin lista med fel som skall åtgärdas. Jag har svårt att tänka mig att de skall bli de elitutvecklare som skall ta vår organisation in i framtiden."**

**Svar:** Förvaltningsteamet har på många håll blivit en flyktborg för de utvecklare som har förlorat sina yrkesmässiga ambitioner, som har slutat att tro på att de skall kunna utvecklas i sin yrkesroll eller på att IT-organisationen skall kunna utvecklas i en positiv riktning. Den som hade kvar några ambitioner med sig själv och med det företag man arbetar i har lämnat för länge sedan och skaffat sig anställningar där man får delta i utvecklingsprojekt.

Här ser vi tydligt den passiva förvaltningsmodellens verkningar. Den verkar som en effektiv selekteringsprocess. Det blir en ond cirkel där personalens brist på ambition tas som inteckning för en ännu mera passiv modell.

Ni kan bryta den onda cirkeln. Ni kan slussa in nya personer i förvaltningsteamet, utvecklare från projekt, som ännu inte har brutits ner av den passiva strategin. Men först måste ledningen ändra attityd och strategi. För det är ledningens attityd och strategi som har satt er i den situation som ni nu är.

Det finns gott om exempel på förvaltningsteam som har givits mål och resurser enligt den aktiva modellen. Det förvaltningsteamet behåller och rekryterar utvecklare med ambition och kompetens att utveckla både IT-stöd och företag. Några exempel hittar du sist i rapporten.

**Invändning 7: "Vi har en intern uppdelning där verksamheten är beställarorganisation och förvaltningsgruppen är en leverantör. Varje förvaltningsärende är en beställning från verksamheten. Verksamhetsutvecklarna sitter på beställarsidan och systemutvecklarna på leverantörsidan. Det går alltså en skarp affärsmässig gräns mellan verksamhetsutvecklingen och systemförvaltningen. Vi är osäkra på om en modell där verksamhet och systemutveckling jobbar tätt tillsammans är förenlig med vår affärsmässiga uppdelning."**

Det här är en mycket viktig fråga. Det är vanligt att man vill skapa kund-leverantör-förhållande mellan IT och verksamheten. Det är en modell som visst är förenlig med en aktiv och integrerad förvaltningsstrategi. Dock har vi sett hur kund-leverantör-förhållandet ofta missförstås i sin tillämpning vilket får till följd att systemutvecklingen hamnar längre från verksamheten. Uppdelningen tas till intäkt för att skapa ett avstånd mellan verksamhet och förvaltning. Vi föreslår att man tänker igenom hur och i vilken regi systemförvaltningsarbetet skall bedrivas.

En affärsmässig uppdelning får på inga villkor leda till att avståndet mellan systemutveckling och verksamhet ökas. Det gäller både det fysiska, administrativa och kulturella avståndet.

Vi har svårt att tänka oss en modell där verksamhetsutvecklingen görs av en leverantör. Och eftersom systemutvecklingen, åtminstone den del av systemutvecklingen som avser kravarbetet, måste göras tillsammans med verksamhetsutvecklingen så måste åtminstone en del av systemutvecklingen göras tillsammans med verksamhetsutvecklingen. Sålunda bör kravarbetet/kravhanteringen göras på beställarsidan också. Då är frågan om det går att dra en effektiv gräns mellan kravarbetet och resten av systemutvecklingsarbetet som gör det möjligt att avskilja det senare från det förra. Svaret är ja, fast med det stora förbehållet att den uppdelningen mycket lätt blir ett hot mot det iterativa och inkrementella arbetssättet. Hotet kan mötas om man är medveten om det.

Idag är det ingen som tror på ett kravarbete som består i att man gör en specifikation och lämna över till programmerarna. Systemutveckling måste ske i en serie korta iterationer med en tydlig återkoppling.

Sålunda måste avståndet med nödvändighet vara kort även mellan kravarbetet och övriga systemutvecklingsarbetet. Det är möjligt att uppnå om man är medveten om behovet av närhet och gör allt för att överbrygga avståndet.

**Invändning 8: "Vi har för avsikt att utkontraktera vår systemförvaltning, så vi behöver ingen modell för förvaltningen, vare sig aktiv eller passiv. Vi har förtroende för utkontrakteringspartners professionalism då det gäller hur förvaltningsarbete skall bedrivas."**

Här föreligger ett missförstånd. En utkontraktering av ett arbete innebär inte att man helt kan slippa ifrån att tänka på arbetet i fråga. Det förhåller sig tvärtom på sätt och vis. Vissa aspekter av arbetet kräver en noggrannare hantering. Kravarbetet är en del av systemförvaltningen som inte kan utkontrakteras. Se diskussionen i svaret till föregående fråga. Det ställs tvärtom större krav på kravarbetet vid utkontraktering än då hela förvaltningen sker i huset. Så du måste likväl ha ett förvaltningsteam även om det kan slimmas till att uteslutande hantera krav och acceptanstest. Avståndet till resten av systemutvecklingsarbetet ställer stora krav på den del av arbete som sker i huset.

Förvaltningsteamet i huset blir sålunda länken till tjänsteleverantören/-leverantörerna och ökar därmed i betydelse. Hela IT-avdelningen kan ses som en federation av team som hanterar länkar till leverantörer och partners, både interna och externa.

## 9 Drift och användarstöd

Man brukar i de flesta IT-organisationer organisatoriskt skilja på förvaltning och applikationsdrift. (Observera att vi här endast berör applikationsdrift. Drift av maskiner, nätverk och operativsystem skriver vi inte om i denna rapport.) Anledningen till att man brukar se förvaltning och drift som två olika discipliner är att de är att betrakta som två olika yrken, att de kräver olika utbildning och färdigheter.

Samma resonemang gäller för användarstöd.

Vi anser följande. Det är viktigt att både driften och användarstödet har en kontinuerlig och nära kontakt med systemförvaltningen. De tre olika kategorierna av personal bör samlokaliseras. Det finns många fördelar med att integrera applikationsdrift med användarstöd och utvecklare i ett och samma team. Förvaltningsteamet blir då som en egen liten IT-avdelning med ansvar för IT-stödet åt en viss verksamhetsprocess. Drift av infrastruktur, som nätverk, maskiner och operativsystem bör dock organiseras separat eftersom det är verksamhet som inte låter sig delas ner efter verksamhetsprocesser, utan hör till den gemensama IT-verksamheten.



Låt samma team sköta utveckling, applikationsdrift och användarstöd.

# Bilaga 1 : Praktikfall Com Hems partnerskap med Kentor

## Företag

Com Hem levererar bredband och tv till en tredjedel av Sveriges hem. Företaget har en utöver detta en interaktiv betal-tv-tjänst ”Pay-per-view”. Man har också börjat erbjuda kunderna fast telefoni (IP-telefoni). Företaget har 400 anställda med kontor på fem platser i landet.

Inom telekombranschen brukar man dela upp IT-stödet hos en operatör i följande delar:

- **Business Support Systems (BSS).** Administrativt stöd till kundprocesserna. Omfattar hantering av kunder, avtal och tjänster, fakturering (billing), kundreskontra, felanmälningar med mera. Det är i dessa system som kundtjänstpersonalen arbetar och i många fall har kunderna direktingång via webbgränssnitt, talsvar etcetera. Ett exempel: Då en kund har önskat att se ett tv-program i en betaltv-tjänst måste det anges i BSS som i sin tur skickar en signal till OSS som utför själva effektueringen av tjänsten.
- **Operational Support Systems (OSS).** System för drift av kundprocesserna. Levererar de producerade tjänsterna till kunden.
- **Enterprise Resource Planning (ERP).** System för verksamhetens stödprocesser, som ekonomi- och personalfunktioner etcetera.

## Kentors roll på Com Hem

Kentor är BSS-partner till Com Hem vilket innebär att Kentors personal tar hand om förvaltningen av systemen för BSS samt för integrationen mellan samtliga system och externa partners.

## Tillämpningsprogramvara

BSS-systemens kärna på Com Hem är Kas Futur, ett system som ursprungligen togs fram av Kentor för Telia och är baserat på Oracle. Kas Futur används också av andra telekomföretag som till exempel UPC.

## Integrationsplattform

Integrationsplattform är Bea Weblogic och används idag för bland annat webbborder, talsvar, hantering av de tekniska plattformarna, administration och övervakning av nät, tryckning och utskick av fakturor samt kampanjhantering.

## Förvaltningsobjekt

Förvaltningsobjektet är definierat som IT-stödet till verksamhetsprocesserna inom BSS. Det är emellertid klart utsagt att förvaltningsobjektet inte tar slut där utan fortsätter in i verksamhetsprocesserna själva. Det innebär att förvaltningsteamet i samarbete med användare, processägare, produktutvecklare och verksamhetsutvecklare ser till att

verksamhetens processer förbättras kontinuerligt. Genom åren har systemutvecklarna i teamet fått en sådan insikt i verksamhetsprocesserna att de många gånger har upptäckt möjligheter och tagit initiativ till förbättringar. Detta har givit stor payback.

### **Förvaltningsteamet**

Förvaltningsteamets bemanning varierar mellan 10 och 30 personer beroende på vilka projekt som pågår för tillfället. Fyra personer är engagerade i en basförvaltning som tar hand om de löpande ärendena som avser applikationsdrift, felhantering, back-end-support etcetera. Fyra seniorutvecklare arbetar progressivt med att identifiera, utreda, specificera och genomföra förbättringar i verksamhetsprocesserna. En förbättring kräver nästan utan undantag ett förändrat IT-stöd. Seniorutvecklarna har ingående kunskaper både i de befintliga systemen och i verksamhetens arbetssätt. De rör sig ständigt bland användarna och bland utvecklarna. De arbetar tätt ihop med verksamhetsutvecklare och beställare. Seniorutvecklarna har visat sig vara en nyckelresurs då det gäller Com Hems förmåga att snabbt och effektivt reagera på omvärldsförändringar och även då det gäller mera vardagliga rationaliseringar som spar pengar och effektiviserar verksamheten.

### **Beställarorganisationen**

Beställarsidan organiseras olika beroende på ärendets karaktär:

#### **1. Löpande mindre ärenden**

För det stora antalet mindre ärenden som hanteras löpande hanteras finns det en person utsedd till rollen som beställare. Beställaren leder en referensgrupp bestående av de olika verksamhetsprocessägarna. Beställaren prioriterar ärendena i samråd med referensgruppen.

#### **2. Större ärenden, som berör endast en verksamhetsprocess och som inte är av strategisk vikt för Com Hem**

Då det gäller ärenden som är så stora att de blir organiserade som små projekt så agerar aktuell verksamhetsprocessägare beställare. I praktiken är det ofta en avdelningschef.

#### **3. Större ärenden, som spänner över flera verksamhetsprocesser och/eller avser en förändring av strategisk vikt för Com Hem**

Om ett större ärende spänner över många verksamhetsprocesser eller avser förändringar av större strategisk vikt är det Com Hem ledningsgrupp som är beställare.

### **Avtalsmodell**

Allt arbete som utförs av förvaltningsteamet ses som förvaltningsärenden. Alla ärenden specificeras, beställs och betalas var och en för sig. De ärenden som inte omfattar mer än 50 timmar betalas per timme. Alla ärenden som beräknas ta mer än 50 timmar hanteras som fastprisärende. Man kan se dem som ett fastprisprojekt i miniform. Kentors seniorutvecklare registrerar ärendet och gör en utredning av ärendet. Utredningen är som en liten projektförstudie eller offert med motivering till ärendet med kostnads- och intäktsanalys, översiktlig kravspecifikation och översiktligt lösningsförslag samt pris. Kravinsamling repektive kostnads-/intäktsanalys görs typiskt som ett samarbete mellan seniorutvecklarna och verksamhetsfolket.



Kentor får inte betalt för det arbete det innebär att upptäcka och specificera ärenden. Det ses som ordinarie säljarbete - merförsäljning hos befintlig kund. I det fall att en åtgärd som behöver göras är stor och diffus så bryter utvecklaren ner det i flera ärenden, delleveranser. Ett genomfört ärende ger återkoppling och ger input till ett följande ärende.

På så sätt har Com Hem fått en affärsmässighet i relationen som ger företaget stor kontroll och insyn i förvaltningsarbetet trots att det är utkontrakterat. Samtidigt har man behållit en närhet och kontinuitet som annars alltid brukar gå förlorad i samband att man inför en affärsmässig relation till sin leverantör.

Affärsmässigheten uppträder i den lilla (taktiska) skalan genom att varje ärende hantearas affärsmässigt. Kontinuiteten och närheten manifesterar sig i den större (strategiska) skalan.

### **Historia**

Den modell för förvaltning som beskrivs här har funnits i två år. Modellen togs fram i ett samarbete mellan affärsledningen på Com Hem och Kentor. Avgörande var det starka engagemang från affärsledningen på Com Hem. Man var missnöjd med den modell som man haft tidigare, en passiv modell med ett stort avstånd mellan verksamhet och IT. Den hade man tidigare infört för att få en affärsmässighet enligt en mera gängse modell.

Då hade man en speciell grupp av projektledare och kravinsamlare som inte ingick i förvaltningsteamet. De utgjorde en grupp för sig utan förankring vare sig i verksamheten eller i förvaltningsteamet. De bemannades avsiktligt med ett annat konsultbolag än leverantören som var Kentor, i avsikt att få en tydlig gräns mellan beställare och leverantör. Resultatet blev inte bra. Kravinsamlarna hade inte någon djupare kunskap om systemen och inte någon närhet till systemutvecklarnas arbete. De hade inte heller naturligt nog tillräcklig kunskap om Com Hems verksamhet, och inte heller någon närmare kontakt med det dagliga arbetet där. Kravinsamling gjordes på vanligt sätt med intervjuer. Kravinsamlarna gjorde det de kunde men hade ingen chans att verkligen förstå vad som var problemens kärna eller vilka lösningar som var lämpligast att göra. De detaljspecificerade sedan vad som skulle göras och specifikationen lämnades sedan till Kentors folk som tog sig an att implementera enligt specifikation. Efter en ofta lång tid var jobbet klart. Resultatet blev sällan det som beställarna trodde sig ha beställt och ännu mindre vad de verkligen skulle ha behövt.

Affärsledningen på Com Hem liksom Kentor var missnöjda med situationen och förstod vad som behövde göras. Man organiserade om genom att avveckla den separata gruppen av projektledare och kravinsamlare. I stället lyfte man fram personer i förvaltningsteamet för att ta en mera aktiv roll.

### **Exempel på aktivt förvaltningsarbete hos Com Hem**

Det finns många exempel på hur teamets utvecklare har föreslagit och genomfört åtgärder som har varit mycket lönsamma för Com Hem. En systemutvecklare vet vad som är enkelt att göra i systemen och hur alla samband ser ut i arbetsprocessen och kan därmed ofta lättare se vad som behöver göras och vad som kan göras. Här ger vi några exempel:



- Com Hem skickar 250 000 fakturor per månad. 8-10% betalas inte i tid. Det blir 20-25 000 betalningspåminnelser per månad. Kostanden för detta är stor. Utvecklarna föreslog att påminnelserna skulle bifogas med nästa månads faktura i stället. Varje påminnelse kostar ca 5 kr vilket ger en besparing på 100 000 kr per månad. Utvecklarna såg att det skulle vara en enkel ändring i systemen. Kostanden blev 150 000 kr vilket gjorde att åtgärden betalade sig redan efter en och en halv månad.
- Com Hem hade tidigare en verksamhetsprocess som krävde att varje ekonomisk transaktion skulle attesteras av ekonomiavdelningen. När affärerna växte i omfattning var det inte längre möjligt att se igenom varje faktura på skärmen och trycka på knappen. Det tog fyra timmar för en person att bara sitta och trycka på knappen utan att titta på transaktionerna varje dag. En utvecklare råkade se förfarandet och föreslog att man skulle ändra processen och göra detta automatiskt. Det genomfördes på ett mycket enkelt sätt och sparade omedelbart in en halvtidstjänst.

### Författarens kommentar

Förvaltningsmodellen hos Com Hem är ett intressant exempel av två skäl:

1. Com Hem och Kentor har styrt över från en passiv modell med ett stort avstånd mellan beställare och leverantör till en aktiv modell där leverantören tar en aktiv del i arbetet på beställarsidan. Det ger en intressant pedagogisk före-efter-bild för vad som skiljer en passiv modell från en aktiv.
2. Com Hem och Kentor har lyckats samsa två saker som kan vara svåra att kombinera: En närhet mellan leverantör och beställare i det dagliga arbetet och en strikt affärsmässighet i förhållandet. Det här är en nyckelfråga i allt partnerskap, hur man skall lyckas att arbeta nära ihop och ändå hålla på gränserna.

En risk med Com Hem/Kentors modell är att kravet på affärsmässigheten i varje ärende gör att man kan komma att missa hot och möjligheter. Kentors seniorutvecklare måste hela tiden motivera nyttan i alla de åtgärder som görs. Många viktiga saker kan vara svåra att motivera om nyttoperspektivet blir för kortsiktigt. Det gäller två typer av uppgifter:

1. Infrastrukturåtgärder, vilka inte omedelbar kan räknas hem i form av mätbar nytta.
2. Bara genom att seniorkonsulterna finns på plats så gör de nytta, på ett sätt som är svårt att mäta. De är ständiga spejare som bevakar vad som händer i organisationen och i omvärlden. Detta är en viktig punkt i den aktiva förvaltningsmodellen som ger den reaktions- och anpassningsförmåga som vi eftersträvar.

Vi har på andra ställen sett förvaltningsteam som har arbetat enligt en liknande modell men där man haft svårt att specificera en mätbar nytta varje gång som man har identifierat en åtgärd som behöver göras. Det har då inträffat att IT-ledningen har skurit ner på resurserna och sett till att förvaltningen blivit passiv. Vi vet att man på Com Hem och Kentor är uppmärksam på det problemet och har möjlighet att hitta former för att tillgodose långsiktigheten utan att göra avkall på affärsmässigheten. Exakt vilka formerna blir skall bli spännande att se.

## Bilaga 2: DHL:s partnerskap med Kentor

### Företag

DHL Sverige startades som ett nytt företag 2003 då de internationella koncernerna DHL och Danzas slogs ihop. DHL Sverige har nära 4000 anställda och ungefär 70 kontor, terminaler och stationer runt om i landet.

DHL Sverige är verksamt inom tre affärsområden:

- **DHL Express** handhar DHL:s landbaserade trafik, nationell och internationell paketedistribution samt flygexpress.
- **DHL Danzas Air & Ocean** är företagets flyg- och sjöfraktverksamhet.
- **DHL Solutions** är verksamt inom integrerad tredjepartslogistik (3PL). Det innebär att DHL tillhandahåller skräddarsydda kontrakt och branschspecifika logistiklösningar. Det kan vara allt från konsultation i transportfrågor till design av flödeskedjor omfattande lager- och försäljningslogistik, produktions- och orderhantering.

### Kentors roll hos DHL

DHL Sveriges partnerskap med Kentor går tillbaka till mitten på 90-talet, då företaget hette ASG. Kentor är partner med både affärsområde DHL Express och affärsområde DHL Solutions. Här berörs endast partnerskapet med DHL Express.

### DHL Express verksamhetsprocess

DHL Express har partnerskap med ett antal företagskunder där DHL tillhandahåller en transportlösning som är integrerad med kundens materialflöde. Kunden är i vissa fall själv ett transportföretag. Integrationen av materialhanteringskedjorna ställer krav på att kundföretagets hantering av elektroniska fraktdokument integreras med DHL:s produktionssystem. I gränssnittet mellan kundens transportadministrativa system och DHL:s produktionssystem måste elektroniska fraktdokument hanteras:

- översättas mellan olika format
- kompletteras med uppgifter, manuellt eller automatiskt
- delas upp ett dokument i flera dokument
- slås samman flera dokument till ett

I vissa fall måste nya fraktdokument skapas i gränssnittet.

### Kentors roll hos DHL Express

Kentors partnerskap med DHL Express består i att Kentor tar en aktiv del i att ta fram och tillhandahålla administrativ programvara för integration av flödet av transportdokument i gränssnitt mellan DHL och DHL:s kundpartners.

## Tillämpningsprogramvara

Kentor har genom åren tagit fram ett antal applikationer för integration av flödet av transportdokument i gränssnitt mellan DHL och DHL:s kundpartners:

- Local pre-system, LPS (DHL:s kund: Westwood, Sony med flera)
- EMS
- Split
- Container
- Blue (DHL:s kund: PNL)
- Euroexpress
- Pre-interface Process, Pip (DHL:s kund: GB Glace)
- E300
- P2

Samtliga applikationer är relativt små. Den största applikationen, LPS har krävt ungefär tre personer under cirka fem månader för att ta fram i sin ursprungliga version. Den näst största applikationen Blue, krävde tre personer under cirka två månader.

Samtliga applikationer är idag på Windowsplattformen. De använder Microsoft SQL Server som databas och Visual Basic 6.0 som programmeringsspråk. Användargränssnitt är ibland Windowsbaserat och ibland webbaserat. All ny- och vidareutveckling sker sedan 2002 på Microsofts Dotnetplattform. Det innebär en gradvis övergång till den nya plattformen.

Den äldsta applikationen LPS migrerades från IBM OS2-plattformen och programmeringsspråket Application Manager till Microsoft Windows år 1998.

## Integrationsplattform

Alla fraktdokument är baserade på EDI-standarder. Xml har inte börjat användas ännu. Kommunikationen består i överföring av fysiska filer.

## Förvaltningsobjekt

Förvaltningsobjektet är systemstöd för administration av flödet av transportdokument i gränssnitt mellan DHL och DHL:s kundpartners. Teamet har dock inte hand om allt systemstöd i det gränssnittet. Ansvarsområdet är öppet definierat och förändras allteftersom nya behov uppstår och andra behov förändras.

## Förvaltningsteamet

Förvaltningsteamet består helt och hållet av personal från Kentor och sitter i Kentors lokaler i Stockholm. Bemanningen varierar alltefter behov mellan ett till fyra utvecklare. Teamledaren Mats Norberg från Kentor leder teamet och står för kontakten med DHL liksom med DHL:s kundpartner som i de flesta fall är kravställare och delfinansier i de utvecklingsåtgärder som behövs. Övrig personal i teamet har varierat med tiden.

## Beställarorganisationen

Beställarorganisationen hos DHL består av en förvaltningsansvarig Thomas Håkansson som är kravställare på förvaltningsteamet hos Kentor. Thomas tillhör DHL:s IT-verksamhet och har även hand om drift och andra linjens användarstöd för applikationerna. Kentor tar hand om tredje linjens användarstöd.

## Författarens kommentar

Det som är särskilt intressant med DHL Express och Kentors partnerskap är att förvaltningen sker på distans. Förvaltningsteamet sitter i Kentors lokaler och inte hos användarna. Vi har annars en uppfattning att det är viktigt att ett förvaltningsteam sitter hos den verksamhet som det stödjer. Idealet är att dela lokal med användare, verksamhetsutvecklare och andra kravställare. Orsaken till att teamet inte sitter hos verksamheten är att verksamheten är utspridd i kontor och terminaler över hela landet, hos DHL liksom hos DHL:s kundpartners. Det finns helt enkelt inte en meningsfull plats att sitta på.

Den aktiva förvaltningen fungerar ändå, och fungerar till och med så väl att vi vill framhålla DHL:s och Kentors partnerskap som exempel. Den intressanta frågan blir då hur det kan fungera. Vad är det som krävs för att en aktiv förvaltning skall kunna ske på distans? Vi har diskuterat detta med alla inblandade och vill framhålla följande faktorer som betydelsefulla:

### 1. Tät kontakt

Mats Norberg som leder teamet är nästan omöjlig att få syn på utan mobiltelefonen vid örat. Han är ständigt i kontakt med användare, specialister, verksamhetsutvecklare, systemutvecklare och andra hos DHL och hos DHL:s kundföretag.

Däremot är inte Mats så ofta på plats hos användare även om han genom åren faktiskt har besökt varje terminal hos DHL eller dess kunder där teamets applikationer används.

### 2. Kontinuitet hos Kentor

Mats Norberg har lett teamet sedan 1998 och har därmed byggt upp en omfattande kunskap om verksamhetsprocessen och om de lösningar som behövs för att tillgodose behovet av integration av dokumentflöden.

Däremot har det inte funnits någon speciell kontinuitet beträffande övriga utvecklare i teamet. Men många av Kentors programmerare har gjort en tid hos Mats. Det har därför hela tiden funnits en bas av programmerare hos Kentor som redan till stor del har varit insatta i problematik och lösningar vad beträffar DHL:s kopplingar mot kundpartners. Det har kunnat sättas in med kort varsel. Beredskapen har på så sätt varit hög, utan en motsvarande hög löpande kostnad. En ändring i en applikation har ofta specificeras, implementeras, testas och driftsatts på 4 timmar. Större ändringar har tagit en vecka. En helt ny applikation tar normalt mellan fyra och åtta veckor att ta fram.

### 3. Inställning och kompetens i teamets ledning

Mats Norberg som leder teamet har en problemlösande och pragmatisk inställning till teamets mission. Ingen uppgift betraktas som omöjlig och teamet ger sig inte förrän kunden/kunderna är nöjda. Mats har vidare en bred kompetens och tar personligen hand om allt i teamen från utredning, projektledning, kravfångst, design till programmering och driftsättning.

### 4. Kontinuitet hos DHL

Förvaltningsansvarig hos DHL Thomas Håkansson har hela tiden varit densamma. Mats Norberg och Tomas Håkansson har byggt upp ett förtroende och en

förståelse för varandras arbete som gör att kommunikationen går snabbt och smidigt.

En faktor som gör uppgiften överkomlig är att förvaltningsobjektet är en snävt avgränsad del av verksamhetsprocessen, även om den delen uppträder i många olika varianter för olika DHL-partners. Det är kanske det viktigaste kriteriet, det som avgör om förvaltning på distans över huvud taget är möjlig.

DHL Express och Kentors partnerskap är ett exempel på att aktiv förvaltning i vissa fall kan bedrivas på distans om rätt förutsättningar finns och rätt personer bemannar nyckelrollerna.

Vidare är samarbetet mellan DHL och Kentor ett exempel på att personal i förvaltning inte alltid behöver vara helt och hållet samma över åren. En rotation kan förekomma bland programmerare.

Förvaltningsteamet tar inte själv initiativ till verksamhetsutveckling. Det är DHL:s Thomas Håkansson som fungerar som verksamhetsutvecklare. Kentor Mats Norberg är med som bollplank.

För Kentor är teamet en bra skola för nyanställda. Små löpande projekt i Kentors lokaler, med en upparbetad kundkontakt och förtroende, samt med fullt grepp om verksamhetsproblematiken hos projektledaren. Det är idealiska förhållanden för ändamålet.

Vi har en således en win-win-situation i partnerskapet mellan DHL och Kentor. DHL Express måste snabbt integrera en ny kundpartners dokumentkedja. DHL Express har i samarbetet med Kentor en hög beredskap för detta. Kentors förvaltningsteam är en kostnadseffektiv, flexibel och skalbar lösning för det behovet.

## Bilaga 3: If Skadeförsäkring, Affärsenhet Bil

### Företag

Affärsenhet Bil är en affärsenhet inom koncernen If Skadeförsäkring.

Försäkringsbolaget IA Assurans startades under 80-talet för att ägna sig åt den speciella form av motorförsäkringsverksamhet som kallas märkesförsäkring. IA Assurans blev senare Dial. År 2000 införlivades Dial med If Skadeförsäkring och år 2001 köpte If Skadeförsäkring försäkringsbolaget Volvia. Verksamheterna från Dial och Volvia bildar tillsammans affärsenheten Bil inom If Skadeförsäkring.

Försäkringsbolaget If bildades 1999 när svenska Skandia och norska Storebrands skadeförsäkringsverksamheter fusionerades. År 2002 gick finska Sampos skadeförsäkringsverksamhet samman med If Skadeförsäkring. Idag är koncernen helägd av Sampo.

### Typ av verksamhet

Affärsenhet Bil ägnar sig åt motorförsäkringsverksamhet, enskild försäkring, personbilar och lätta lastbilar. Förvaltningsteamet tillgodoser IT-stödet för målverksamhetens centrala kundprocesser. Antalet användare är ca 200, fördelade på flera orter i landet.

### IT-stöd: Bassystem

Kärnfunktionaliteten tillhandahålles av de så kallade bassystemen som är ett antal stordatorsystem som är ett arv från de olika försäkringsbolag vars verksamhet affärsenheten har tagit över. De hade alla från början egna stordatorbaserade användargränssnitt. Över tiden har en etappvis övergång till grafiska användargränssnitt skett. Numera exponerar bassystemen sin funktionalitet som tjänster som konsumeras av windowsbaserade grafiska applikationer, vilka i sin tur tillhandahåller funktionaliteten åt användare. Ny funktionalitet har också tillkommit som tillhandahålls direkt av windowsapplikationer.

Bassystemen består av fyra separata stordatorbaserade applikationer med olika ursprung: Två kommer från Dial, en från Volvia och en är ett koncerngemensamt system med ursprung inom If Skadeförsäkring.

### IT-stöd: Windowsbaserade applikationer

En *kundengagemangapplikation* togs fram i Dial i mitten av 90-talet. Det är en applikation som ger handläggaren en överblick över kundens försäkringsengagemang, offerter, försäkringar och andra viktiga entiteter som skador. Den tekniska plattformen var på den tiden IBM OS2 och programmeringsspråket var Application Manager.

Applikationen *Nilsson* ersatte den ursprungliga applikationen i slutet av 90-talet. Man bytte då plattform till Windows och programmeringsspråk till Microsoft Visual Basic version 5 (senare version 6). Nilsson var en applikation som gav handläggaren ett

brett stöd med det mesta inom kund- försäkrings- och skadehanteringen. Som databashanterare för de delar som var nyutvecklade användes Microsoft SQL Server.

Applikationen *Fronten* ersatte Nilsson 2003. Fronten är en vidareutveckling av Nilsson och en uppdatering till Microsoft Dotnet. Vidare separerade man funktionalitet till separata applikationer för att uppnå lättare flexibilitet och underhållbarhet.

Utöver detta finns det ett 10-tal mindre applikationer som förvaltas av teamet.

### **Teknisk infrastruktur**

Bassystemen exponerar sin funktionalitet i form av tjänster.

Klientapplikationerna är windowsbaserade och man försöker att hålla dem rena från verksamhetslogik. Verksamhetslogiken återfinns i bassystemen. Web Services används för integration.

Nya versioner av klientprogramvaran distribueras automatiskt med hjälp av Windows Installer. Det gör att ändringar kan göras snabbt.

### **Förvaltningsobjekt**

Förvaltningsobjektet är formulerat som de centrala PC-baserade system som används av kundcenter. De stordatorbaserade bassystemen förvaltas av andra team. Teamet samverkar i många förvaltningsärenden med de övriga teamen för att tillsammans lösa uppgifter.

### **Förvaltningens organisation**

Teamet tillhör affärsenhetens egna IT-organisation och bemannas till största delen av anställd personal. Antalet personer har växlat mellan cirka fem och tio beroende på hur stor arbetsbörda vidareutvecklingen har inneburit för tillfället.

Beställarsidan representeras av den så kallade förvaltningsgruppen som är sammansatt av representanter från verksamheten, både användare och verksamhetsutvecklare samt en senior systemutvecklare. Förvaltningsgruppen prioriterar vad som skall göras av förvaltningsteamet.

### **Kentors roll**

Kentor har genom åren bidragit med personal till förvaltningsgruppen. Antalet personer från Kentor har växlat mellan en och fem. Idag är det en person.

### **Förvaltningsteamets arbete**

Förvaltningsarbetet har genom alla år varit synnerligen aktivt. Teamet har tagit initiativ och genomfört ett stort antal projekt som har utvecklat och vidareutvecklat IT-stödet till motorförsäkringsverksamheten. Den aktiva förvaltningen har många gånger innefattat omfattande vidareutveckling. Således har man vid två tillfällen migrerat från en programvaruplattform till en annan. (IBM Application Manager till Microsoft Visual Basic 6 samt från Microsoft Visual Basic till Microsoft Dotnet). Vid dessa migreringar har även arkitekturen radikalt förnyats (Från tvålagars klient-server-arkitektur till en mera tjänsteorienterad arkitektur).



Större åtgärder organiseras som projekt. Dessa projekt bemannas helt och hållet av förvaltningsteamet självt. Utvecklingen av Fronten som har varit det största projektet hitintills tog ett och ett halvt år och innefattade 15 personer. Det var personer som kunde det äldre systemet utan och innan som tog fram det nya systemet. Det var också samma personer som senare vidareutvecklar Fronten. Projekten har bedrivits iterativt med inkrementella leveranser och timeboxing. Återkopplingen har därmed varit god.

Projektet har, enligt vår bedömning, varit genomgående effektiva och lyckade på ett sätt som annars är ovanligt i IT-branschen. Misslyckade satsningar är något som vi inte sett skymten av än så länge.

Ett typiskt mindre projekt tar två månader och innefattar två personer.

Förvaltningsteamet har haft de resurser som krävs för att driva en ständigt pågående vidareutveckling.

Det finns områden där man själv bedömer att man behöver bli bättre:

- Förbättrad kommunikation mellan de olika förvaltningsteamerna för samma verksamhetsprocess  
De stordatorbaserade bassystemen har förvaltas av andra team. Ibland har verksamheten vänt sig till detta team när någon förändring skall ske och har glömt att vidtala teamet för kundtjänstapplikationerna. Det kan till exempel vara att en ny försäkringsprodukt skall hanteras i IT-stödet. Ibland har förhållandet varit det motsatta; att ärendet har hamnat hos teamet för kundtjänstapplikationerna utan att det kommunicerats till förvaltningsteamet för bassystemen.
- Förbättrad kvalitetskontroll i samband med driftsättning  
Det har hänt att ändringar driftsatts utan att tillräcklig med tester har gjorts. Det har orsakat störningar för användarna.
- Förbättrad dokumentation  
Den informella hanteringen har gjort att man inte alltid har lyckats leva upp till de krav på dokumentation som man skulle kunna ställa. Individberoendet är på så sätt stort.

Kontakter, beslutsvägar och beslutspunkter har hanterats på ett informellt sätt. Man har prioriterat lättrorlighet till priset av en mindre formell kvalitetskontroll. Den lättrorliga och flexibla arbetsprocessen har emellertid också gjort att de fel som någon gång har slunkit igenom har fått små konsekvenser. Eftersom organisationen är liten och lättrorlig så kan varje problem lösas snabbt och smidigt. En utvecklare kan springa över till en användare, konstatera vad som har gått fel och direkt gå ut med information om felet till samtliga användare och helpdesk. Utvecklaren kan sedan snabbt åtgärda och driftsätta en rättning. Flexibiliteten och smidigheten har ställt krav på användarna att de är tåliga vad beträffar plötsliga fel. I utbyte mot detta får verksamheten en förmåga till snabb reaktion och åtgärd hos förvaltningen, vid problem.

### **Systemutvecklarnas arbete**

Systemutvecklarna är ofta drivande, tar initiativ till åtgärder och ifrågasätter saker och ting. Gränserna för vad som kan åstadkommas sätter man själv. Systemutvecklarna

har stort ansvar och arbetsglädjen är stor. Baksidan är att det stora ansvaret och arbetsbördan kombinerat med oklara villkor kan ge skadlig stress.

### **Närhet till målverksamheten**

Arbetet har präglats av en kontinuitet och närhet till verksamheten. Man har alltid suttit nära verksamheten, både användare och verksamhetsutvecklare. Förvaltningsteamet sitter i samma kontorslandskap som den kundtjänstpersonal som finns i Stockholm. Även verksamhetsutvecklare, liksom personal för användarstöd sitter i samma landskap. Systemutvecklarna har därigenom fått en förståelse för hur handläggarna arbetar och på vilket sätt IT-stödet fungerar i olika situationer. De märker direkt när något händer i verksamheten, nästan omedvetet, bara på surret i lokalen. De hör även hur helpdesk-personalen hanterar ärenden och kan direkt informellt bidra med sitt kunnande. Samlokaliseringen ger direkta effekter och synergieffekter på många plan som är svåra att överblicka och redovisa.

### **Aktiv förvaltning**

Förvaltningsteamet kan snabbt och effektivt svara upp mot nya krav. Därför har verksamheten snabbt och effektivt kunnat anpassa verksamheten till omvärlden.

Märkesförsäkring är en verksamhet som snabbt måste kunna anpassas till kundernas (bilmärkesåterförsäljarnas) krav. Man hanterar ofta kampanjer som bilmärkesåterförsäljarna har.

Den aktiva förvaltningen har varit en mycket medveten strategi hos företaget. Man betonar ofta att det är viktigt att utvecklare förstår verksamheten. Det mantrats brukar man visserligen få höra i varje IT-organisation. Skillnaden i denna organisation är att det inte stannar vid tomma ord utan att man också ser till att skapa förutsättningar för att de skall infrias. En utvecklare kan inte automatiskt nå upp till det idealet. En utvecklare kan bara förstå en verksamhet om han arbetat nära den verksamheten kontinuerligt. Att utvecklarna förstår en verksamhet är en effekt av en aktiv förvaltning och inte en inbyggd egenskap hos personerna i fråga.

Verksamhetens effektivitet och anpassningsbarhet har alltid varit i fokus. Man har på så sätt inte fått en ensidig betoning av kostnaden av förvaltningen, som man så ofta ser annars.

Åsikten i organisationen är att man har en IT-avdelning som stödjer verksamheten på ett mycket bra sätt. Stoltheten är påtaglig.

### **Användarstöd och applikationsdrift**

Användarstöd och applikationsdrift är ett och samma team. Det teamet är inte samma som förvaltningsteamet men sitter i samma landskap och har därmed en nära daglig kontakt med utvecklarna. Utvecklarna hör dialogen mellan användarstöd och användare och kan därmed omedelbart och på plats hjälpa till med backend-support.

### **Förändring på gång**

Affärsenhet Bils förvaltning skall nu integreras i If Skadeförsäkrings övriga förvaltningsorganisation.

Vidare har det beslutats att Fronten skall användas som kundtjänstapplikation för hela Affärsområde Privat. Det innebär att antalet användare kommer att öka från 200 till 1200.

Det är inte första gången som detta lilla förvaltningsteams kundtjänstapplikation kommer till användning i betydligt större sammanhang. Den applikation som Fronten nu kommer att ersätta, *Kundcenter Privat*, är också ursprungligen en migrering och vidareutveckling av Dials gamla grafiska kundengagemangapplikation.

Dials lilla team lyckas alltså i bättre än den armé av utvecklare som har stått till If Skadeförsäkrings förfogan genom åren. Det är synbarligen den bedömning som koncernens IT-ledning gör idag och att det är även den bedömning som man gjorde år 1996 då man första gången valde att migrera Dials kundtjänstapplikation. Det är i våra ögon ett erkännande av hur ett litet trimmat team som arbetar aktivt kan skapa ett bättre IT-stöd än en mångdubbelt mera resursstark organisation.

Utmaningen framöver är att bevara och vidareutveckla de unika kvaliteterna i förvaltningsteamets arbetssätt i de betydligt större sammanhang man nu kommer att ingå i.

### **Författarens kommentar**

Förvaltningsteamet på det som idag är If Skadeförsäkring Affärsenhet Bil är ett utmärkt exempel på vad en aktiv förvaltningsstrategi kan ge.

Kentor har en lång gemensam historia med teamet. Det var Kentor som en gång byggde den ursprungliga grafiska kundtjänstapplikationen. Flera konsulter från Kentor deltog också i det fortsatta arbetet i teamets senare historia. Vi har kunnat följa teamet på nära håll. För oss har det alltid framstått som ett föredöme.

Vi har många gånger sett, i olika sammanhang, hur ett aktivt förvaltningsarbete snabbt kan förfalla till ett passivt då en ny ledning kommit in i bilden. Den nya ledningen har ofta inte förståelse för vad det är som verkligen är viktigt, allt det som vi vill ge luft åt i denna rapport.

Därmed lever det aktiva förvaltningsarbetet farligt just nu hos Affärsenhet Bil. Utmaningen är att kunna tydliggöra för andra, och inte minst för sig själva vad som är oavvisliga förutsättningar för ett bra IT-stöd. Om man lyckas med det ökar man chanserna att bibehålla kvaliteterna och utveckla kvaliteterna. Om vi på Kentor kan bidra till det genom att förmedla att dessa kvaliteter finns och vari de består så har vi gjort nytta med denna rapport.

Vad de gäller de förbättringsområden man ser och som redovisas ovan så tror vi att man skall arbeta utefter följande linjer:

Bättre kommunikation mellan förvaltningsteamerna åtgärdas bäst genom att man slår ihop teamen. Förvaltning skall enligt vår mening organiseras kring verksamhetsprocesser och inte applikationer. Problemet är typiskt för de team som är organiserade utefter IT-stödets arkitektur i stället för efter teamets kund. Ett alternativ skulle vara att man väljer en mera tjänsteorienterad ansats (Service-oriented architecture, SOA) och ser basystemen som en knippe bastjänster. Det teamet blir då underleverantör till förvaltningsteamet, och bör upprätta någon form av kund-leverantör-förhållande. Det

vill säga att verksamheten aldrig helt bör kringgå förvaltningsteamet för kundtjänstapplikationerna, även om man måste tillåta ett stort mått av smidighet i kontakterna.

Behov av en bättre kvalitetskontroll vid driftsättning kan lätt tas för intäkt för att införa en tung byråkratisk hantering av ändringar. I så fall har man fått en medicin som är vida värre än den åkomma den är menad att bota. Vi rekommenderar att man steg för steg inför en mera kontrollerad driftsättning utan att ge avkall på smidighet och snabbhet. Vi tror att det är möjligt, men kräver försiktighet och lyhördhet. Om man märker att man inte kan införa en bättre kontroll utan att ge upp smidigheten så förespråkar vi bestämt att man värnar om smidigheten och tillfälligt ger avkall på säkerheten. Det är svårare att återskapa smidigheten då den en gång gått förlorat.

Ett företag som har tillfälliga driftstörningar lider tillfälliga produktionsbortfall. Det går att leva med, och minska effekterna av. Däremot; ett företag som inte kan reagera snabbt på förändringar i omvärlden kommer inte att finnas kvar över huvud taget, så länge till.