

Case: STAR CITY

Når samarbejdet bliver så tæt, at man faktisk arbejder sammen

På 2. sal i Vismas kontorer på Langebrogade ud til Københavns Havn sidder ca. 70 udviklere fra fire forskellige firmaer sammen med en række medarbejdere fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR).

De fleste er fra Visma og NNIT og en god del er fra Edora og KMD. De kalder sig STAR City, og de arbejder sammen om it-systemer for STAR. De har deres egen etage, hvor det åbne kontorlandskab er centreret om en firkant af mødelokaler.

Det formelle grundlag for samarbejdet er fem kontrakter. Én kontrakt om systemforvaltning indgået med Visma, og fire sideordnede kontrakter om vedligeholdelse og udvikling indgået med fire ligeværdige leverandører; Edora, KMD NNIT og Visma. De fem kontrakter er alle indgået efter gennemførelse af EU-udbud.

Fællesskabet, der er blevet etableret i STAR City, er en agil udviklingsafdeling, hvor Visma som systemforvalter lægger hus til. Her er der ingen, der tænker på kontraktbrud, bod eller vandfaldsmodeller. Der er ingen, der diskuterer kravspecifikationer eller delleverancer. Alt kører efter en agil model baseret på SCRUM og udviklingen styres på fælles tavler, der synligt dokumenterer status og fremdrift for alle. Arbejdet er organiseret i en række agile teams, hvor medarbejderen fra KMD kan have teamkollegaer fra NNIT, en SCRUM master fra Visma og en projektleder fra Edora. Alle er en del af STAR City, hvor et sæt af fælles principper for samarbejde gennemsyrrer hele set-up'et og kulturen.

Fra vandfaldsmodel til total agilitet

Den 8. august 2016 mødte de 70 udviklere og 15 systemforvaltere op til første fælles arbejdsdag i STAR City. Det var en kulmination på en lang proces, der var startet flere år tidligere, hvor man i STAR indså, at den klassiske fremgangsmåde med udbud, fastpriskontrakt og vandfaldsmodeller ikke harmonerede med virkeligheden på beskæftigelsesområdet. Den klassiske model kunne hverken levere løsninger, som var gode nok eller reagere hurtigt nok i forhold til strømmen af reformer, politiske initiativer og lovændringer. Allerede i 2010 blev den første kontrakt om agil udvikling indgået, og det er i vid udstrækning erfaringerne fra de mellemliggende år, der danner baggrunden for tilrettelæggelsen af organisation og processer i STAR City. En af de ting, der blev lagt vægt på ved tilrettelæggelsen var effektivitet og tempo. Netop tempo og muligheden for at lave store ændringer undervejs er nødvendigt på beskæftigelsesområdet, hvor der ofte kommer reformer og omfattende regelændringer, der skal implementeres hurtigt. Desuden var

forhold som adgang til kompetencer og leverancesikkerhed af afgørende betydning for tilrettelæggelsen.

-Det handler om, at man ikke skal gøre udviklingsprocessen unødigt kompliceret. Der synes jeg, at vi har fået rettet nogle tråde ud, så vi kommer igennem med gode udviklingsforløb, kortere ”time to market” og færre fejl end tidligere. Det er et stort og komplekst it-landskab og beskæftigelsesområdet er reguleret af et komplekst lovgrundlag, forklarer Mette Jørgensen, kontorchef for Digitalisering og Support (DOS) i STAR.

Med overgangen fra de gamle kontrakter til STAR City opnåede man flere fordele. Med indkøb af timer leveret af et fast konsulenthold opnår leverandørerne en høj faktureringsgrad og en fordelagtig økonomi, hvor leverandørerne ikke, i samme omfang som i mere traditionelle kontrakter, skal indregne risiko. Samtidig har man med den tætte arbejdsform og de vedvarende tests opnået en bedre kvalitet i produktionen.

-Vi måler løbende på kodekvaliteten, hvor vi kan se, at vi har fået en væsentlig fremgang. Nu sidder alle tæt sammen, så fejl opdages med det samme og kan rettes hurtigt. Vi er kommet mere i kontrol ift. vores udviklingsprojekter, forklarer Mette Jørgensen, og fortsætter:

-Noget af det vi netop har prøvet at imødegå med den agile udvikling, og det set-up vi har i STAR City, er at vi på en fleksibel måde har skabt et beredskab, således, at vi kan reagere hurtigt på de it-mæssige ændringer som følger af nye politiske initiativer og reformer, forklarer Mette Jørgensen.

I STAR valgte man at kigge indad og påbegyndte en analyse af, hvordan det bedst mulige set-up kunne se ud for en styrelse som STAR, der har et konstant flow af systemudvikling og som skal kunne agere hurtigt og agilt på ændringer i lovgivningen.

Men et agilt set-up, der er baseret på en høj grad af tillid med blandede teams langt fra leverandørens kontorer, kræver meget af alle parter.

-Det er ikke kun medarbejderne i STAR City, der har taget samarbejdsmodellen til sig. Vi har heldigvis også nogle ledelser hos leverandørerne, der er utroligt dedikerede til det her projekt. Det er noget, de gerne vil være en del af, og de kan se, at der kommer noget godt ud af det, forklarer Mette Jørgensen.

I planlægningsfasen var STAR i dialog med nogle af de væsentlige aktører på markedet. Det var således vigtigt at kende og forstå markedets reaktion på de nye tanker, som STAR City bygger på:

-Vi gennemførte en såkaldt teknisk dialog med markedet, inden vi bragte opgaverne i udbud. Det var vigtigt, at vi fik tænkt alle elementer igennem i sådan et set-up, og at vi tog udgangspunkt i leverandørernes holdninger og erfaringer, fortæller Flemming Jensen, der er it-koordinator i STAR.

Samarbejdet på tværs af leverandørerne er prioriteret højt. Ud over det tætte daglige samarbejde, samles leverandørernes projektledere og STARs nøglepersoner i et samarbejdsforum hver anden uge. Her vendes alle forhold af tværgående karakter lige fra udviklingsmetoder til organisering og leveranceproblemer.

STAR City er SCRUM-land

At arbejde med en projektmodel er hverdag for såvel styrelsen som leverandørerne, men der er dog noget anderledes ved den organisering man ser i STAR City. Lars Andersen, vicedirektør i NNIT, er ikke i tvivl om, hvorfor det fungerer så godt at have alle udviklerne siddende sammen og så tæt på forretningen.

-Tidligere har vi arbejdet meget i Prince 2, hvor der er en meget stærk formel kontrol. I STAR City arbejder man efter SCRUM og man har en stærk social kontrol, fortæller Lars Andersen, og fortsætter:

-Social kontrol er i mange tilfælde mere effektiv end formel kontrol. Når udvikleren hver morgen skal forklare sine kollegaer, hvorfor han/hun er stødt ind i en udfordring og ikke har haft fremdrift på sit ansvarsområde, så er det meget mere direkte, end hvis man bare har sendt en besked op til ledelsen, som de så kan diskutere på et styregruppemøde. Det betyder også, at der med det samme bliver handlet på problemet, fx ved at teamet redefinerer opgaven eller ved at man sætter sig sammen to-og-to og finder en løsning på udfordringen.

I STAR City er hele set-up'et baseret på selvkørende grupper. De selvkørende grupper er organiseret direkte hos kunden, så det sværeste er næsten at holde relationen til den virksomhed, man er ansat i.

-Vi bruger faktisk lidt krudt på at sørge for, at udviklerne har tid til at komme til de sociale arrangementer hjemme hos de leverandører, hvor de er ansat. Det er også vigtigt, at være en del af den virksomhedskultur, selvom man sidder her hos os i STAR City, og det kan måske virke som om, at man er ansat i STAR, forklarer Aage Knudsen, der som ekstern konsulent har været en del af det team, der har udviklet konceptet bag STAR City.

Indledende runder før adgang til STAR City

For at blive en del af STAR City skal man vælges ved et udbud.

De fire udviklingsleverandørkontrakter løber i 2 år, men kan herefter forlænges i op til fire år. Planen er, at den første indgåede kontrakt med de fem leverandører kommer i udbud efter 3 år, og derefter gennemføres et udbud hvert år således, at der opnås en rullende udskiftning, hvis det vurderes nødvendigt. Herved skifter

man aldrig mere end én leverandør ad gangen. På den måde undgås det, at al viden forsvinder, idet hvert team er sammensat af medarbejdere fra flere leverandører ud fra den bedst mulige kompetencesammensætning.

- Den enkelte leverandør er tildelt ansvaret for et systemområde som f.eks. DFDG (Det fælles Datagrundlag) eller Jobnet, dog således at det team, der varetager opgaven er blandet med medarbejdere fra flere leverandører. Selvom en leverandør har opgaveansvaret, så er det STAR, der placerer den enkelte person i det team, hvor man mener, at deres kompetenceprofil passer bedst ind, så hvert team er samlet af udviklere fra flere leverandører, fortæller Mette Jørgensen.

Code camp skiller fårene fra bukkene

For at komme over dørtærsklen til STAR City skal der mere til end bare et flot skriftligt tilbud til en konkurrencedygtig pris.

-Vi køber et hold af it-udviklere ind med vægt på at sikre et højt kompetenceniveau. Vi køber ikke en løsning, forklarer Flemming Jensen, og Aage Knudsen fortsætter:

-Som et led i tildelingen, blev it-udviklerne inviteret ind til en ”code camp”, hvor de skulle løse en konkret opgave. ”Code campen” var en del af grundlaget for tildelingen og ved vurderingen blev der både lagt vægt på de tekniske færdigheder og på evnen til at samarbejde i et team og med kunden.

Denne ”code camp” er dermed en stærk faktor i vurderingen af en leverandør, da man konkret kan vurdere it-udviklernes generelle-og teamkompetencer. Ved tildelingen af kontrakterne til udviklingsleverandørerne har denne ”code camp” vægtet 20 pct.

-Kodekvaliteten og produktionstempoet er helt centralt her. STAR er som styrelse selv ansvarlige for alle dele af produktionen. Vi var naturligvis lidt spændte på overgange fra det gamle set-up til det nye i STAR City i august. Det var derfor positivt, at vi kun oplevede et lille fald i effektiviteten i august måned, og at effektiviteten allerede var oppe på normalt niveau igen i september, fortæller Aage Knudsen.

Da STAR City startede op var to af de vindende leverandører, NNIT og Visma, oprindeligt på STARs gamle kontrakter. Forventningen var, at det ville tage tid at få nye leverandører op på niveau, når de ikke kendte organisationen, men ud over mindre produktionsnedsættelser ved den umiddelbare opstart med de nye leverandører, nye samarbejdsformer, nyt udviklingsmiljø og nye værktøjer, er det gået imponerende godt.

Når konkurrenter må flytte sammen

Flere steder er man begyndt at have leverandører siddende sammen in-house, men at have leverandørerne siddende på en adresse, der er administreret af en konkur-

rent, og at kunden mikser de enkelte teams med en blanding af medarbejdere fra forskellige leverandører, var et relativt ubetrådt spor.

-Vi testede allerede co-lokation af leverandører under de gamle kontrakter ved at flytte et team fra NNIT ud til Visma. Det gik over al forventning, og det gav os nogle erfaringer at arbejde videre med, fortæller Aage Knudsen, og fortsætter:

-Vi hørte også fra mange i starten, at det ikke kunne lade sig gøre at have leverandører siddende hos en konkurrent. Nu har vi alle vores fire udviklingsleverandører siddende her i lokaler stillet til rådighed af Visma, og det fungerer som det skal.

Medarbejderkabal

Med en ny lokation og 70 nye medarbejdere er det altid et puslespil at sætte de rigtige medarbejdere sammen. Så det var lidt af en opgave at få bygget en organisation med blandede teams op.

-Da vi skulle starte op, lavede vi små bordkort med alle de mulige medarbejdere fra de fire leverandører. Så skrev vi de centrale kvalifikationer på, lagde dem ud på et bord og byggede de enkelte teams op efter hvilke kompetencer, der skulle bruges. Det var et stort puslespil, men det endte med at lykkes og det var en proces som umiddelbart blev accepteret af leverandørerne, fortæller Aage Knudsen.

Det var dog en ny organisation, hvor der skulle gennemføres store opgaver for mange offentlige penge og det tiltrækker både mistro og opmærksomhed, når man ikke gør, som man plejer.

Nu hvor STAR City har fungeret lidt over et år, er det blevet et så velfungerende udviklingsapparat, at al it-udvikling bliver lagt dér, når kontrakterne skal fornyes. Efterhånden som gamle kontrakter udløber konsolideres flere og flere af STARs forretningssystemer i STAR City.

Den bedst mulige organisering til formålet

Trods de gode erfaringer er det dog ikke sådan, at man fra STAR City siger, at det er en model, som alle styrelser skal kopiere.

-Denne model er ikke vejen frem for alle. Den er tilrettelagt ud fra de forudsætninger, der er på beskæftigelsesområdet og de mål STAR satte for udviklingsarbejdet. Det kræver, at man har en vis størrelse og et nogenlunde konstant flow af opgaver. Processen med at finde ud af, hvilken organisation, der passer med de opgaver, der skal løses, og hvor man finder ud af, præcis hvad der er vigtigt for en selv som organisation og kunde, er en proces, som alle skal igennem, pointerer Aage Knudsen.

Ved at rykke alt ansvar fra leverandørerne ind til STAR får man mere kontrol, men med kontrol følger også ansvar.



-Det har også krævet mod fra vores topledelse og troen på, at det var noget, som vi kunne styre. Det vi har givet fra os, er fastpriskontrakten og bodsbestemmelserne. Til gengæld mindsker og deler vi risiko ved det tætte kundeleverandørsamarbejde. Vi har et helt hold af specialist kompetencer, der arbejder tæt sammen i hele udviklingsprocessen og kan tilpasse systemet undervejs, så man får lavet optimale løsninger til den virkelighed, der opstår og til gavn for vores mange brugere, slutter Mette Jørgensen.