

STAR CITY: Hurtigere udvikling af it-systemer på beskæftigelsesområdet ved at samle it-specialister fra private leverandører og medarbejdere i STAR (1/2)

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering arbejder inden for et politisk område, der over de sidste år har været igennem en gennemgribende reformbølge. Det har derfor været nødvendigt at etablere et organisatorisk setup, der samler og opbygger de rette kompetencer og rammer for at muliggøre en langt hurtigere leverance af den nødvendige it-udvikling, der både understøtter de politiske reformer og tager hensyn til de øvrige systemer i kommuner, A-kasser og jobcentre. Samlingen af fire it-udviklingsleverandører, én leverandør af systemforvaltning, og forretningsindsigt og projektlederkompetencer i STAR City har vist sig at være svaret – og et effektivt svar på en velkendt udfordring med at bringe ”time-to-market” ned på systemudviklingsarbejde.

FAKTABOKS

- » **Organisation:** Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, STAR City
- » **Målgruppe:** Ledere og medarbejdere (ca. 80)
- » **Kompetenceområder:** It-udvikling, it-projektledelse og systemforvaltning
- » **Kontaktperson:** Mette Jørgensen, digitaliseringschef, Digitalisering og Support, mej@star.dk

BAGGRUND OG FORMÅL

Beskæftigelsesområdet har oplevet en voksende politisk reformvilje de seneste mange år, som har medført nye krav til hurtig udvikling og opdatering af it-systemer, der er velintegrerede med kommunale systemer og A-kasser.

STARs udfordring har således været at møde politiske krav om hurtigere levering på it-udviklingsarbejde i et marked, hvor it-udviklingsspecialister er både dyre og en mangelvare.

Derfor har STAR etableret STAR City, som er et fleksibelt samarbejde mellem STAR og en række forskellige it-leverandører. It-leverandørerne leverer de nødvendige kompetencer såsom programmering, kodning, UX eller metode i agil udvikling, hvilket er en udfordring at tiltrække eller fastholde som myndighed.

Leverandører og STAR arbejder side om side, og ved hjælp af agile metoder er det muligt at levere de it-leverancer, der skal til for at skabe værdi for forretning og slutbrugere langt hurtigere end ellers.

INDSATSEN KORT FORTALT

STAR City samler fire it-udviklingsleverandører, én systemforvalter og STARs egne medarbejdere under ét tag, hvor den digitale udvikling og implementering af forretningsystemer, der understøtter beskæftigelsesindsatsen på landsplan (Jobnet, Jobnet for arbejdsgivere, Jobnet for jobkonsulenter mv.), varetages.

STAR anvender en ekstern projektlederuddannelse og Beskæftigelsesministeriets egne uddannelsesprogrammer for at træne medarbejdere til at indgå i dette udviklingsarbejde, hvor man typisk skal kunne agere i agile it-udviklingsmiljøer.

RESULTATER

Modellen betyder, at STAR har adgang til præcis de it-kompetencer, de har brug for alt efter, hvilke it-opgaver og forretningskrav der stilles ift. de mange parallelle udviklingsaktiviteter. I kombination med *on-the-job* læring og formel projektlederuddannelse er dette forudsætning for at kunne levere nye it-systemopdateringer inden for en 9-måneders periode (3x3 måneder) og således møde politiske krav til hurtig eksekvering.

TRE LÆRINGSPUNKTER

1. Tænk stort, men start i det små med et par projekter for at etablere en grundlæggende agil udviklingsmodel, der virker. Skaler hurtigt, hvis volumen tillader det
2. Der er behov for at udarbejde en systematisk uddannelsesplan tidligt i ethvert transformationsforløb på lige fod med procesplanlægning. Dertil hører at uddanne til behovet i morgen (to-be) og ikke antage, at gamle roller virker 1-1 i et nyt organisatorisk setup (as-is)
3. Sørg for at være datadreven i monitorering af relevante KPI'er som trivsel, fejl, eksekvering mv. Husk særligt nulpunktsmålinger for at kunne analysere effekt og udvikling i centrale KPI'er over tid.

STAR CITY: Hurtigere udvikling af it-systemer på beskæftigelsesområdet ved at samle it-specialister fra private leverandører og medarbejdere i STAR (2/2)

FREM GANGSMÅDE

Etableringen af STAR City er forløbet over tre overordnede faser, der i forskellig grad har krævet tid og ressourcer. De er:

- 1. Fastlæggelse af leverancemodell.** Inden udarbejdelse af udbudsmateriale udviklede STAR en ny leverancemodell bl.a. baseret på co-location af leverandørerne. Målet med leverancemodellen var bl.a. at tilgodese behovet for at kunne reagere hurtigt på reformer, at skabe effektivitet i udviklingsarbejdet samt at skabe leverancesikkerhed og adgang til kompetente medarbejder. Leverancemodellen blev fastlagt med udgangspunkt i allerede høstede erfaringer med agil udvikling og foregik i dialog med aktører på markedet og med løbende ekstern bistand. Fastlæggelsen af leverancemodellen forløb over ca. et halvt år
- 2. Gennemførelse af udbud.** Udbuddet blev gennemført som to separate men koordinerede udbud af henholdsvis Udvikling og Systemforvaltning. I udbudsmaterialet og kontrakterne var der stærkt fokus på et forpligtende samarbejde mellem leverandørerne og på adgang til kompetencer. Som et led i evalueringen blev der gennemført Code Camps, hvor udviklingsleverandørerne løste en konkret case. Disse Code Camps gav STAR mulighed for at evaluere leverandørernes agilitet, tekniske formåen samt evne til samarbejde og kommunikation. Udarbejdelse af udbudsmateriale og gennemførelse af udbud forløb over ca. ni måneder
- 3. Etablering og levering.** Kontrakten med Systemforvaltningen blev indgået i foråret 2016. Frem til kontraktindgåelse med udviklingsleverandørerne og indflytning i STAR City i august 2016 havde Systemforvaltningen tid til at forberede STAR City med fx fælles lokaler og fælles udviklingsmiljøer. Organisationens nuværende ambition er at optimere og videreudvikle STAR City-modellen. Dette gøres blandt andet ved hjælp af en formel projektlederuddannelse inden for IPMA, PRINCE2 og PRINCE2 Agile og ikke mindst træning gennem Beskæftigelsesministeriets egne udviklingsprogrammer. I det daglige virke i organisationen udnyttes projektfora og release-fora til at dele viden på tværs af teams i STAR City og øge forståelsen af hinandens fagområder og projekter.

Den udslagsgivende faktor for organisationens nuværende succes og virke har været etableringen af en særskilt kultur i STAR City, der i høj grad er afhængig af den fysiske tilstedeværelse af leverandører, systemforvalter, projektledere m.fl. under samme tag. Medarbejdere identificerer sig således som STAR City-medarbejdere og i mindre grad som it-leverandører fra specifikke private virksomheder. Organisationens nuværende ambition er at optimere og videreudvikle STAR City-modellen. Dette gøres blandt andet ved hjælp af en formel projektlederuddannelse inden for IPMA, PRINCE2 og PRINCE2 Agile og ikke mindst træning gennem Beskæftigelsesministeriets egne udviklingsprogrammer. I det daglige virke i organisationen udnyttes projektfora og release-fora til at dele viden på tværs af teams i STAR City og øge forståelsen af hinandens fagområder og projekter.

ERFARINGER OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

- STAR City som organisation har vist sig at være et effektivt redskab til ikke blot at reducere tidsforbruget i udviklingen af nye løsninger, men også at løse nogle af udfordringerne med tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret og højt specialiseret teknisk arbejdskraft. Den innovative model muliggør, at ellers dyre og knappe udviklingskompetencer integreres i organisationen
- Forberedelsen af STAR City havde et struktureret fokus på procesplanlægning, kultur og implementering, som har været en medvirkende årsag til, at organisationen er lykkedes med sin indledende vision. Hertil kommer, at medarbejderne i STAR allerede havde nogen erfaring med at arbejde i agile udviklingsforløb med faste leverandører. Retrospektivt vurderer STAR, at de kunne have været mere systematiske i at uddanne og kompetenceudvikle egne medarbejdere tidligere i forløbet, således at der fra dag ét var en ensartet tilgang til arbejdet og fx større klarhed over de forskellige roller såsom, hvad CPO (Chief Product Owner), PO (Product Owner) og projektlederroller betyder i en STAR kontekst, og hvordan disse kompetencer kunne udvikles på bedste vis
- STAR City laver løbende målinger af medarbejdertilfredsheden, fejlmarginer og eksekveringshastigheden, og denne datadrevne tilgang sikrer, at organisationen når sine mål og sikrer en sund arbejdskultur. Nulpunkt målinger fra før etableringen af Star City ville have medvirket til at analysere og forstå udviklingen i centrale KPI'er bedre og anses derfor som et godt råd til andre med lignende ambitioner eller planer.

