

FRONTWALKER

1 • 2010

Ingen tillit – Ingen förbättring

Krönika: Patrik Jonsson om hans erfarenheter från USA



Vässa din affärsmodell

– Sten Jacobson berättar hur

Så lyckas du med din
outsourcing

sid 12

En livsviktig portal för
läkemedelsinformation

sid 16

Hitta förbättringspotentialen
i din systemflora

sid 18

FRONTWALKER

Tidningen Frontwalker ges ut av Frontwalker © 2010

Frontwalker Group

Norrlandsgatan 15
111 43 Stockholm
Telefon: +46 (0) 8 790 36 00
Telefax: +46 (0) 8 790 36 02
info@frontwalker.se
www.frontwalker.se
Adressändringar skickas till ovan adress.

Ansvarig utgivare:

Åke Granberg, 08-790 36 20

Huvudredaktör och Layout:

Jennie Ekstedt, 08-790 36 55

Medredaktör:

Jenny Dock, 08-790 36 23

Ett stort tack till:

Patrik Jonsson, Dag Lotsander, Emil Hast, Sten Jacobson, Göran Janson, Nicolas Hedenskog, Mats Ahlberg Charlotte Zacharoff, Ulrika Dahlin, Jonas Åberg, Per Manell och Lars Dahlbom.

Tryckeri:

Brommatryck&Brolins.
Upplaga: 2500 ex.

Frontwalkers tidning är klimatkompenserad och tryckt på papper som är certifierade enligt PEFC, som är en standard för ett uthålligt och ansvarsfullt skogsbruk.

Frontwalkers tidning ges ut två gånger om året till Frontwalkerkoncernens kunder och anställda.

Frontwalker är ett konsultföretag som levererar lösningar inom affärs-, verksamhets- och systemutveckling för att öka våra kunders lönsamhet. Vi är professionella, ingenjörsmässiga och kombinerar hög utbildningsnivå med god förmåga, djupt engagemang och gedigen erfarenhet. De flesta av våra konsulter har minst 15 års yrkeserfarenhet och verkar inom många olika yrkesroller. Många konsulter agerar även som mentorer och utbildare åt våra kunder. Stommen i vårt erbjudande är erfarna konsulter, kraftfulla verktyg och etablerade metoder.

I koncernen ingår dotterbolagen IT-Arkitekterna och Pondra med Hållbarhetsportalen samt varumärkena Biztro och Blueport.

Vi går mot ljusare tider...

Världsekonomin håller successivt på att återhämta sig och vi börjar se effekten av detta genom en ökad efterfrågan från våra kunder.

Många kunder och verksamheter har under en längre tid ägnat sig åt besparingsprogram, men är nu redo att återigen bli offensiva. För att stärka sin konkurrenskraft så måste många företag vässa sina erbjudanden och se över sina affärsmodeller nu när konjunkturen vänder.

Vi på Frontwalker har också vidareutvecklat våra erbjudanden under året för att än bättre kunna hjälpa våra kunder att effektivisera och öka sin lönsamhet.

Med hjälp av Blueport, vår metodik för affärsutveckling, hjälper vi våra kunder att nå lönsamma affärer med fokus på kundnytta. I Blueport ligger fokus på affärsmodellen där affärsstrategier, erbjudande, värdeargumentation, värdenätverk, marknad, målgrupp och positionering ingår. Ett viktigt steg i förändringsarbetet är att kartlägga nuläget och sätta upp en handlingsplan för att ta fram ett önskat läge. Vi identifierar de eventuella gap som finns och levererar en prioriterad lista över identifierade förbättringsområden.

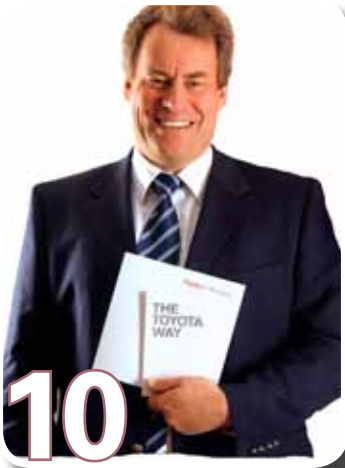
Ett annat område som är viktigt för oss är inom hållbar utveckling där vi erbjuder vår produkt Hållbarhetsportalen. För våra kunder handlar det mycket om att stärka sitt varumärke och att kunna visa på att man arbetar aktivt med hållbar utveckling - att man tar sitt långsiktiga ansvar som företag. Vi kan erbjuda både kunskap och metoder för att motivera ert förändringsarbete. Genom att ta fram ett Hållbart business case så kan du ta fram investeringsbeslut som även tar hänsyn till miljön och de sociala aspekterna.

Många verksamheter satsar även på att arbeta mer smart och resursnålt i dessa tider. Ett exempel på hur man kan arbeta mer effektivt inom en organisation är att arbeta enligt filosofin Lean. Men våra kunder efterfrågar även mer lätttröliga system- och utvecklingsmetoder såsom Agila metoder, så även den traditionella systemutvecklingen hittar nya sätt att förändra och kanske förbättra sitt arbetssätt för att lättare passa in i omvärldsförändringarna. Genom att ta fram en systemkarta kan du lättare få bättre kontroll över de IT-system som finns inom verksamheten. Du får då ett ovärderligt beslutsunderlag för att hitta en kostnadseffektiv IT-lösning som speglar både systemen, förvaltningen och ev. drift.

Vi har en fullspäckad tidning med intressanta och inspirerande artiklar som förhoppningsvis ska ge dig tips och idéer till hur du kan bidra till ditt företags utveckling.

Jag önskar dig en nöjsam läsning!

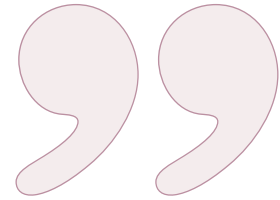




Innehåll 1 • 2010

- 04** Ingen tillit – ingen förbättring
- 06** Stärkt konkurrenskraft, bättre ekonomi och miljö
- 08** Vässa din affärsmodell
- 10** Arbeta smartare med Lean
- 12** Lyckas med din outsourcing
- 14** Bli en effektivare beställare
- 16** En livsviktig portal för läkemedelsinformation
- 18** Hitta förbättringspotentialen i din systemflora
- 20** Regional styrka och nationell närhet
- 22** Nya medarbetare

Ingen tillit – ingen förbättring



Krönika av: Patrik Jonsson

USA är stort. Otroligt stort!

När jag åkte till Minnesota för att arbeta för snart fem år sedan trodde jag fortfarande att USA var ett land. Vi åkte på en road trip från Minnesota (norra mitten av USA) till Kalifornien och Stilla-havskusten. Vi stod på som skällade troll i vår Chrysler Town and Country och körde minst 10 timmar varje dag. Det tog fyra dagar innan vi nådde kusten.

Fyra dagar! Nu förstår jag att det är en hel kontinent ungefär lika stort och vildvuxet som Europa – fast egentligen lite mer vildvuxet.

I denna vildvuxna kontinent fick jag då förmånen att resa runt i under nästan fem år för att som konsult hjälpa till att införa nya arbetssätt hos olika företag i USA och Kanada.

Somliga organisationer var väldigt mogna att ta till sig nya arbetssätt och man behövde knappt nämna förslag till förbättringar innan de redan anammat dem. Andra organisationer hade ställt till det så för sig själva att deras medarbetare befann sig i en så betryckt situation att de inte ens vågade prova något nytt eller inte ens kom ihåg de förbättringar som vi just pratat med dem om.

Det var i en sådan situation och under mitt första år i USA som jag fick ordentliga bryderier med Agila metoder – hur tusan ska Agila metoder kunna tillämpas i organisationer som inte har tilltro till

medarbetarna och ger dem ansvar (eng. empowerment). Fundamentet i Agila metoder är ju att man har en djup tilltro till medarbetarens kompetens och vilja att göra rätt. Hur kan då en sådan tilltro se ut i praktiken? Låt mig ge ett exempel.

Ett konkret uttryck för denna tilltro är att man ofta arbetar med en produktbacklog som håller en prioriterad lista av alla User Stories eller användningsfall man vill att projektet ska realisera. Utifrån denna lista kan man nu arbeta på två sätt; antingen bestämmer man leveranstidpunkter som man fyller med så mycket värde som man hinner, eller så låter man tidpunkten styras av ett visst överenskommet "scope". Med detta enkla redskap låter man ett team dynamiskt planera sitt projekt i nära samverkan mellan verksamheten och IT. Det är just det som är hela poängen och utmaningen. En vanlig och helt naturlig invändning från verksamheten är att fråga "hur vet jag vad jag får vid en viss tidpunkt?". Det enkla och inte så skönmålade svaret är helt enkelt "det vet du inte,



Patrik Jonsson

- Född 1964
- Yrkesverksam sedan 1988
- Anställd på IT-Arkitekterna sedan februari 1998, med en 5-års paus för arbete i USA.
- Huvudinriktning: Införande av nya arbetssätt, moderna systemutvecklingsmetoder samt återanvändning.
- Specialitet: Agila varianter av Unified Process, Rational Unified Process (RUP), återanvändning, och UML.

men vi kommer att ge dig maximal nytta inom de ramar vi har kommit överens om". Det är detta som är kärnfrågan.

Verksamheten måste lita på att IT gör sitt bästa. Tyvärr så har jag sett många sammanhang där man har försökt kompensera brist på tilltro med att skriva kontrakt och frysa kravbilden. Problemet med detta är att det inte finns några frysta kravbilder. Vidare blir kontrakt lätt något som används som slagträ i debatten om vems fel det var. Istället för att konstruktivt försöka lösa problemen så hamnar man i skyttegravskrig. Det paradoxala i problemet är att ett traditionellt vattenfallsprojekt bygger på väsentligt mycket mer tilltro mellan verksamhet och IT än vad ett iterativt test- och demonstrationsdrivet projekt gör. Ett iterativt projekt ställer sig självt till svars efter varje iteration för vad man åstadkommit.

Men missförstå mig inte. Det är helt naturligt för verksamheten att inte lita på detta nya arbetssätt. Det är med andra ord helt naturligt för någon att inte tro att förändringar är bra även om de verkar uppenbara för mig. Det är helt naturligt att säga nej.

Som förändringsledare är det här den viktigaste insikten - vilket tog mig 45 år att fatta: Jag måste låta människor säga nej för att göra det möjligt för dem att senare säga ja. När någon får utrymme att säga nej och jag respekterar det, tvingar jag nämligen den personen att fundera igenom vad de egentligen vill och ta ansvar för sitt beslut - vilket ofta leder till att de väljer vad som är bäst för gruppen. Jag kör det här på mina barn hela tiden, (förmodligen kommer de senare i livet behöva gå i terapi för att jag experimenterat med dem :-). Kan man etablera en sådan tilltro är det ganska enkelt att välja de arbetssätt som är optimala. Man hittar förstås inte det perfekta arbetssättet på en gång, men Agila metoder synar och förbättrar regelbundet arbetssättet.

Som förändringsledare kan mitt jobb med andra ord sammanfattas som att etablera en sådan tilltro och gradvis hjälpa ett team att tillämpa de arbetssätt som gör dem mest framgångsrika.

"Tilltro är den absolut mest värdefulla tillgången i ett företag"

Denna tilltro var jättetydlig i det projekt där jag under slutet av 2007 hjälpte till att föra in en Agil variant av Unified Process (RUP).

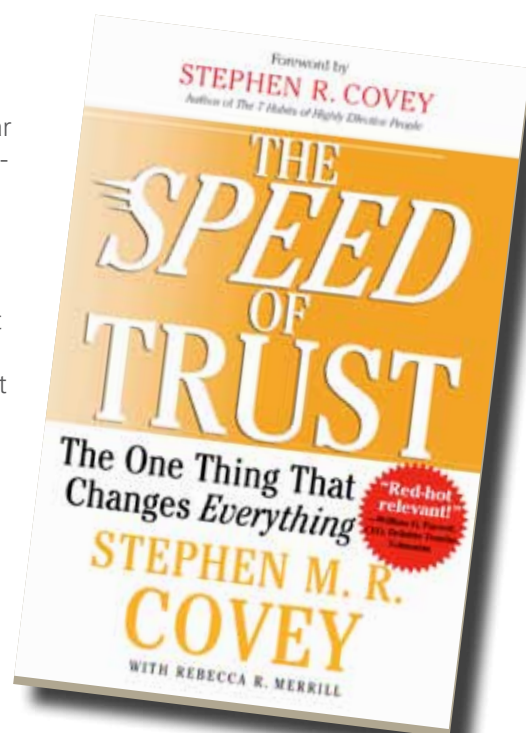
Redan under vår kickoff fick jag veta att beställaren, Joey, redan hade jobbat med Agila metoder så han tyckte att vårt arbetssätt med en prioriterad backlogdriven av nytta och risker var helt rätt. Jag minns att jag då tänkte att nu har vi redan etablerat 50 % av de kritiska framgångsfaktorerna.

Nu är det ju inte bara tilltro man behöver etablera för att allt ska fungera, man måste också bygga en gemensam bild över hur man arbetar och organiserar sig. Det såg jag tydligt i samma projekt där jag misslyckats med att kommunicera vad jag menade med "test". När jag sa att vi ska börja "testa" under den andra iterationen så menade jag förstås integrations- och funktionstester. Tyvärr var det inte vad David hörde. David som var utvecklare skulle förbereda allt för test, men han hade förstås "stubbat ut" anropen till SAP-systemet. Här skulle jag förstås ha följt upp och kollat bättre men det missade jag. Ännu bättre hade ju varit om jag tydligare hade kommunicerat helhetsbilden i arbetssättet tidigare och vi tillsammans hade kunnat formulera ansvarsområdena.

Jag kände mig som en komplett idiot - testdriven iterativ utveckling är ju kärnan i vad jag har pratat med dem om. Nu hade jag ju helt förbrukat deras och Joeys förtroenden. Men så såg inte Joey på det hela. När jag senare stötte på honom på väg in till kontoret så sa han bara "Hi Patrik" och sen sa han "I love it!" så där passionerat som våra vänner amerikanerna kan uttrycka sig. Han såg hur rätt arbetssättet var och förstod vilket värde det skulle kunna fortsätta att ge honom i framtiden. Snacka om tilltro.

Under sommaren 2009 läsa jag en mycket läsvärd bok om förtroende: *The Speed of Trust* av Stephen Covey Jr. Han bekräftar att tilltro är den absolut mest värdefulla tillgången i ett företag.

Nä, nu ska jag åka hem och tillämpa ett av de tretton tips som Covey Jr. ger för hur man kan bygga förtroenden - nämligen att lyssna mer än vad jag pratar. Med tre barn hinner man inte få mycket av en syl i vädret oavsett om man experimenterat med dem eller ej. Om det är nåt "Onkel Sam" har lärt mig under denna resa är det att förbättring kräver tillit och lyhördhet såväl i yrkeslivet som privat!



Stärkt konkurrenskraft, bättre ekonomi och miljö

Frontwalker har med sitt tjänsteområde "Hållbart business case" hjälpt kunder att utveckla sina befintliga metoder för hur investeringsbedömningar sker och att säkra de beslutade effekterna hämtas hem vid själva genomförandet.

Metoden har också använts på aktuella business case och i förstudier samt vid genomförande av projekt för att ta hem positiva ekonomiska, miljömässiga och sociala effekter. Kunderna har fått ett bredare beslutsunderlag som också innebär att de får bättre kontroll på sin hållbarhetsprofilering.

Organisationerna är oftast vana att bara se på ekonomi och finansiell avkastning när de gör investeringsbedömningar. Frontwalker har även inkluderat miljömässiga och sociala aspekter, vilket innebär en betydligt bredare bedömning av en tänkt investering. En annan viktig aspekt av detta är att kunden tvingas ta hänsyn till organisationens hela värdekedja. Alltifrån själva kundleveransen och bakåt ända till uttag av råvaror (t.ex. skog till papper) om så behövs, vilket gör att kunden får bättre "hållbarhetskontroll" över hela värdekedjan.

Värdering till beslutsunderlag

Värderingen i samband med investeringsbeslutet sker främst genom att kvantifiera vilka förändringar som beräknas ske. Kvantifieringen, t.ex. i form av minskad miljöpåverkan, görs om till mätbara mål som visar planerade effekter för det efterföljande projektet. Miljöförbättringar kvantifieras också till mätbara ekonomiska mål. Dessa delar ger tillsammans en objektiv värde-

ringsgrund för beslutet. Denna värdering behöver även kompletteras med kvalitativa effektmål, som inte är direkt mätbara, men som ändå på ett tydligt sätt förstärker eller försvagar det aktuella investeringsförslaget. De kvalitativa effektmålen är ett nödvändigt komplement till de kvantitativa effektmålen och en viktig del av värderingsgrunden för ett hållbart investeringsförslag.

Snabbt och enkelt

Man kan tro att det är svårt och tidskrävande att ta hänsyn till hela värdekedjan. Men har man rätt kompetenser går det mycket snabbare och lättare än man kan tro. Kundens kompetenser tillsammans med Frontwalkers kompetenser räcker. Förutom de som har deltagit i projekten så använder man nätverk av experter och rapporter. Efter behov omvandlar man kunnandet till praktiska stöd med beräkningar, metodstöd etc. som kunden själv kan använda och förvalta sedan i sin organisation.

Kunden får ta stort ansvar

Detta innebär att kundens organisation tar ett större ansvar än tidigare och det är idén bakom ett Hållbart business case. Till kunden överför vi först en övergripande analys med beaktande av hela värdekedjan, vilket kan leda till ett globalt perspektiv. Sedan görs en medveten avgränsning för att

fånga upp de viktigaste ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekterna.

Vid beslut om avgränsningen är organisationens möjligheter att påverka ett viktigt kriterium. Ett bra Hållbart business case ska med andra ord inte vara varken för litet eller för omfattande. Att hitta rätt kräver en viss erfarenhet, som Frontwalker bistår med initialt, men som kunden sedan snabbt bygger upp själv.

Lyckade projekt

Ett exempel där ett Hållbart business case har inneburit stora verksamhetsförändringar är transportlogistiken i en kommun. Där har det haft mycket stor påverkan på hur man lägger upp de lokala transporterna. Ett annat mer generellt exempel är att det för produkter går att påverka ganska mycket av värdekedjan. Framför allt för att organisationen styr erbjudandet till kunden, vilket i sin tur hjälper organisationen att i samband med upphandlingar och avtalsskrivande ställa betydligt tuffare hållbarhetskrav på vad som framställs och hur det sker längre bak i värdekedjan.

Effekthemtag

Ett Hållbart business case utgör både ett beslutsunderlag och en målbild för effekthemtaget när väl investeringen är genomförd.



Det blir därmed det enskilt viktigaste styrande dokumentet under investeringens, med den tillhörande förändringens, livscykel. Effekthemtaget följs upp av personer som har någon form av resultatansvar.

De flesta organisationer kan införa hållbara business case i sin verksamhet och få det till att bli en normal verksamhetsrutin på mindre än tre kalendermånader.

Sen ökar spridningen och användningen kontinuerligt samtidigt som effekthemtagen sker. En eventuell förändring är också att införa roller och ansvar för hur effekthemtaget ska följas upp.

Effekthemtag innebär att man kontinuerligt mäter vilka effekter förändringarna får när förändringen implementeras; ekonomiskt, miljömässigt och socialt.

Utfallet jämförs med uppsatta mål och tidigare beräknade effekter. För att det ska fungera i praktiken finns speciellt utsedda som ansvarar för uppföljningen. Det krävs också relevanta och effektiva IT-stöd för att det ska vara möjligt. Frontwalkers produkt Hållbarhetsportalen är ett sådant exempel, www.hallbarhetsportalen.se

3 starka skäl till att införa hållbara business case

Det finns tre tydliga nyttor med att tillämpa hållbara business case för sina investeringsbeslut.

Ekonomisk vinst

För det första har det visat sig att det är direkt lönsamt i ekonomiska termer!



Hållbarhetskontroll

För det andra innebär det att organisationen får hållbarhetskontroll på sin värdekedja, vilket minimerar affärsrisken för katastrofhändelser som till exempel barnarbete, vanvård av djur, ökad miljöbelastning långt hemifrån eller bara vårdslöst slöseri.

Stärkt Konkurrenskraft

För det tredje leder det till att organisationen kan förstärka sitt varumärkes hållbarhetsprofil och öka kommunikationen om denna med rent mjöl i påsen, och därmed stärka sin konkurrenskraft på marknaden!



Vässa din affärsmodell

En Gap-analys är en kompakt form av situationsanalys, med en kort workshop som det centrala verktyget. Under workshoppen analyserar och utvärderar man en situation mot en framtida målbild, för att skapa ett beslutsunderlag med prioriterade förslag till allt ifrån enskilda åtgärder till projekt och hela förbättringsprogram.

För att lyckas med en Gap-analys krävs en väl beprövad metod, massor med kunskap och erfarenhet av tidigare genomföranden. Det krävs också att workshoppen genomförs med de skickligaste experterna samlade i rummet.

Undvik långdragna processer

Det finns många skäl till att starta ett utvecklings/förbättringsarbete inom en organisation, men det bygger alltid på en känsla av oexploaterad potential i affären eller verksamheten.

Ibland kan det bero på tvingande krav, som t.ex. revisionsanmärkningar eller regelförändringar.

Det kan också vara drivet av egna utvecklingsbehov som t.ex. den egna affären (lönsamhet, marknader, marknadsandelar), den egna interna utvecklingsförmågan (snabbhet, kostnad, värdehemtag) eller att man vill stärka sin position med avseende på hållbarhet (hållbara investeringar, hållbar verksamhet och hållbara kunderbjudanden).

– Huvudskälet är att undvika onödigt dyra och långdragna analysprocesser, som traditionella förstudier, och verksamhetsanalyser ofta kan bli. Enligt min erfarenhet leder detta ändå inte till något bättre beslutsunderlag, utan alltför ofta leder det till mer information än vad som behövs i dessa tidiga faser, säger Sten Jacobson, affärs- och verksamhetsutvecklare på Frontwalker.

Med de rätta verksamhetsexperterna i rummet är den strategiska Gap-analysen helt enkelt både snabbare och mer kostnadseffektiv. Den hjälper våra kunder att få fram ett beslutsunderlag med rätt kvalitet och tydligt prioriterade åtgärdsförslag som ofta till och med överträffar verksamhetens förväntningar.

Hur går man tillväga?

En Gap-analys genomförs i några få steg, med en central workshop som det mest centrala momentet.

En workshop föregås alltid av ett kortare förberedelsearbete och

följs alltid av ett dokumentationsarbete. Resultatet presenteras i ett efterföljande möte med den som beställt analysen. Beställare av en workshop kan vara ledningsgrupp, verksamhetschef, utvecklingschef, varumärkeschef eller liknande.

Det är vanligtvis Frontwalker som leder workshopparna hos våra kunder, av två viktiga skäl:

1. Kunderna måste kunna använda metoderna och verktygen samt ha den erfarenhet som krävs för att göra detta på ett effektivt sätt. En kunskap som kunden ofta inte har, men som naturligtvis kan byggas upp på sikt.
2. Det viktigt att ha en neutral position i förhållande till det som analyseras, så även om organisationen har de nödvändiga kunskaperna gör det stor skillnad att komma utifrån och representera en neutral syn.

Förbered
analysen

Genomför
workshop

Sammanställ
resultaten

Presentera
resultaten

Vad gör man med resultatet?

Resultatet av den strategiska Gap-analysen är ett tydligt beslutsunderlag som kan användas för att fatta beslut om alltifrån enskilda förbättringsåtgärder ("plocka lågt hängande frukt" eller snabba fixar), till att starta ett nytt projekt eller att dra igång hela förbättringsprogram. Konsekvensen av en strategisk Gap-analys kan alltså bli såväl snabba åtgärder som långsiktiga åtgärder och program som löper över flera år.

En ständig process

Gap-analysen är ett taktiskt och operativt verktyg för att rivstarta förbättringsarbete. Som Sten ser det är det dock viktigt att detta inte blir en engångsföreteelse i verksamheten. Sten ser dess normala tillämpning som ständigt återkommande (i lämpliga perioder) i andan av kontinuerligt förbättringsarbete som t.ex. Lean och Kaizen.

Sten Jacobson, affärs- och verksamhetsutvecklare på Frontwalker.



Foto: Staffan von Zeipel

Tillämpningar – analys exempel

Affärsmodell

Genom vår affärsutvecklingsmetod Blueport går vi igenom kundens affärsmodell ur primärt fyra olika perspektiv;

Strategisk passform

- Hur väl passar affärsmodellen in i företagets övergripande strategi?

Bärkraft i marknaden

- Vilken reell bärkraft har värdeerbjudandet i marknaden?

Sammansättning

- Hur väl sammansatt är affärsmodellen?

Kompetens och förståelse

- Har aktörerna i leveransnätverket rätt kompetens och förståelse för att driva affären i önskad riktning?

Resultatet sammanställs i ett beslutsunderlag med ett värderat nyckeltal, Business Model Performance Index, en visualisering av den befintliga affärsmodellen samt en prioriterad åtgärdslista med förbättringsmöjligheter.

Utvecklingsmodell

Vi går igenom och analyserar utvecklingsmodellen med alltifrån ledningsnivån såsom satsningsprocesser, ROI-modeller etc. Till förstudie- och projektnivån (PPS, PROPS, IPM m.fl.), detta inklusive projektstyrning, och hela vägen ner till utvecklingsnivån (RUP, Agil-RUP, Scrum, förändringsledning, etc.) och ser var det eventuellt finns brister utifrån ett utvecklings- och värdesäkringsperspektiv.

Här använder vi Frontwalkers V-modell som kartbild. Slutleveransen består av visualiserade gap samt en prioriterad åtgärdslista, ett beslutsunderlag som hjälper kunden att ta beslut om uppdateringar och/eller kompletteringar av sin utvecklingsmodell (faser, aktiviteter, dokument m.m.) och/eller sin utvecklingsorganisation (roller, ansvar m.m.).

Business Case

Utifrån vår modell för Hållbart business case analyserar vi ett traditionellt business case för att omforma det till ett Hållbart business case. Det sker genom att vi förutom de traditionella ekonomiska faktorerna även analyserar och kompletterar det med miljömässiga och sociala faktorer (i enlighet med FN/Brundtlands Hållbarhetsdefinition). Analysen omfattar bl.a. kundens hållbarhetsstrategi, värdeerbjudanden, verksamhetsprocesser och utvalda tjänster/produkter ur ett hållbarhetsperspektiv – helst fokuserat mot en i förväg definierad problem/behovsbild.

Resultatet är även här ett beslutsunderlag i form av ett identifierat gap och en prioriterad lista över identifierade förbättringsområden.

Arbeta smartare och effektivare med Lean

Lean-filosofin "The Toyota Way" utvecklades endast för biltillverkning, men idag används den även inom tjänsteindustrin. Toyota har ökat sin försäljning med 69 % efter det att Dag Lotsander införde Lean i Toyotas sälj- och marknadsbolag för snart sju år sedan.

Den största och viktigaste utmaningen med att införa Lean är att få ledningen att ställa sig bakom Lean-filosofin till 100%! Ett framgångsrikt Lean-införande påverkar nämligen hela organisationen och ledningen måste därför vara engagerad och anpassa sitt beteende i takt med att Lean införs. Lean kan inte heller tvingas på en organisation, utan man måste skapa en intern efterfrågan i organisationen genom att t.ex. genomföra inspirationsföreläsningar och visa goda exempel. Dag menar att det är viktigt att leva som man lär.

– I Lean är kunden mottagaren av det värdeskapande du gör i ditt processteg. Att tillföra nytta till nästa steg är centralt, säger Dag.

Dag fortsätter:

– För att veta vilken nytta man skapar till nästa steg måste det finnas stora mått av engagemang inom stegen före och efter sitt eget.

Dag Lotsander har tjugo års erfarenhet av arbete inom Toyota, varav tio år som försäljnings- och marknadschef i Sverige. Från 2003 ansvarade Dag för införandet av Lean Services i Toyotas sälj- och marknadsbolag.

Sedan införandet har försäljningen ökat med 69 procent, samtidigt som personalstyrkan minskat med 13 procent. Efter flera år med röda siffror uppgick vinsten år 2007/2008 till 160 miljoner kronor.

Att skapa detta engagemang hos medarbetarna är ett av ledarskapets viktigaste uppgifter, vilket kräver insikter om människor och deras behov.

Ledstjärnor för Lean

Lean betonar vikten av att ha resursnåla och flexibla processer som drivs utifrån kundernas aktuella behov. Grunden för Lean är att eliminera fel och brister, utjämna arbetsbelastningar samt standardisera arbetssätten i processen. Ledstjärnor för Lean är värdeskapande, enkelhet och helhetstänkande med målet att skapa effektiva och störningsfria flöden. Detta sker inte minst genom att involvera och engagera medarbetarna i verksamhetens alla led.

Ständiga förbättringar

Lean innebär att arbeta med ständiga förbättringar,

att identifiera och eliminera slöseri. Det handlar inte om att arbeta snabbare, utan om att arbeta smartare. Att arbeta med ständiga förbättringar d.v.s. Kaizen innebär att kontinuerligt förbättra verksamheten och se till så att alla strävar efter innovation och utveckling. Kaizen betyder att ifrågasätta och utmana

de existerande systemen, att kritiskt granska kollegors och chefers resultat samt att uppnå mer med samma resurser.
– Kreativitet är nyckeln, menar Dag.



Fråga 5 varför?

1. Det är en oljefläck på golvet. – **Varför?**
2. För att en maskin läcker olja. – **Varför?**
3. För att packningen är sönder. – **Varför?**
4. Vi köpte undermåliga packningar. – **Varför?**
5. Vi gick efter priset. – **Varför?**

Verktyg för kommunikation

Genom att använda A3-metoden kan man på ett enkelt och kortfattat kommunicera det som är viktigt. – Du ska bort från flersidiga dokument och bara skriva ner det som verkligen är viktigt. Detta gör man på ett A3-dokument, du får bara använda ena sidan och minsta punktstorlek är 8, säger Dag.

A3-metoden är Toyotas främsta verktyg för kommunikation och t.ex. alla affärsplaner inom koncernen är idag dokumenterade på detta sätt. Alla kan ta till sig ett A3-dokument. Alla som är berörda är ju med från början i framtagandet, och därmed är A3:an förankrad när den är klar.

Fråga varför?

Ibland kan det vara de små sakerna som avslöjar de stora felen. Om man istället för att söka källan eller den "skyldige" söker den underliggande orsaken. En liten oljefläck på ett fabriksgolvet kan till exempel berätta om betydligt större problem än en läckande packning. Om man bara frågar "varför" minst fem gånger, är det ganska lätt.

Hade vi bara nöjt oss med ett eller två "varför" hade den enda åtgärden blivit att torka upp oljan och byta packning. Men själva orsaken till problemet skulle fortfarande finnas kvar. Genom att fråga varför minst fem gånger gör vi ständiga förbättringar och uppnår Kaizen.

– Det är viktigt att identifiera problem och hela tiden hitta sätt för att förbättra och utveckla det. Testa inte detta hemma med familjen, säger Dag och ler, du kanske inte får det svar du förväntar dig.

Komma igång med Lean

Ett bra sätt att introducera Lean i en organisation är att välja ut pilotgrupper bland de arbetsgrupper eller verksamheter som har mest energi och vilja att arbeta med Lean hos befintliga ledare och medarbetare. Dessa blir sen naturliga ambassadörer för Lean och kan då även agera som förändringsledare framöver.

En förändringsledare kan vara både ledare och medarbetare. Det är viktigt att organisationen kommunicerar resan mot Lean. Positiva resultat, goda exempel, fullständigt nöjda kunder och medarbetare måste kommuniceras konsekvent till exempel i interntidningar, veckobrev, eller genom personalmöten.

Trots att Lean från början uppstod inom produktion, så har Lean på senare tid tagits upp även av tjänsteindustrin. I Sverige har t.ex. Lean, sedan hösten 2005, tagit bra fart inom banksektorn. Bankerna började väldigt tidigt med att effektivisera sina processer och fann då att Lean-modellen matchade deras behov väldigt väl.

Största missuppfattningen med Lean är, enligt Dag, att många tror att det är en metod. Lean är i själva verket en filosofi, ett förhållningssätt, och därför är det viktigt att alla lär sig att filosofin alltid kommer före metoder och verktyg.

A3-metoden – bättre kvalitet i beslut och genomförande

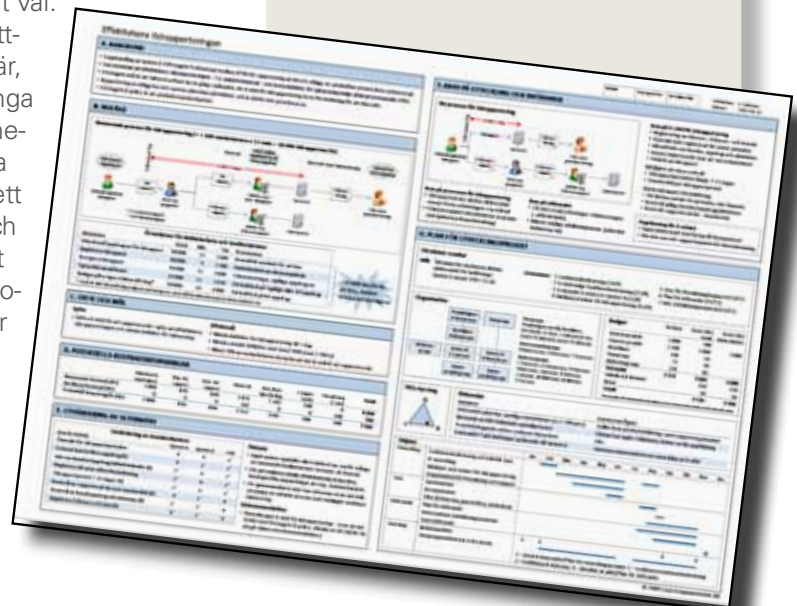
Metoden innebär att arbeta systematiskt med förbättringar, samtidigt som berörda involveras för att ta tillvara kompetens, erfarenhet och olika perspektiv. Under arbetets gång används ett A3-dokument – ena sidan av ett papper i A3-format – som verktyg för kommunikation och dokumentation.

"A3-rapporter" – är Toyotas främsta verktyg för kommunikation och konsensus och har en central roll i företagets managementsystem – den får allt större spridning i organisationer som intresserar sig för Lean. Det är lätt att fångas av A3-dokumentens enkelhet. Men det är inte dokumentet i sig som är målet. Lika viktigt, om inte viktigare, är processen för att ta fram det.

På köpet ger den effektivare och mer lättillgängliga beslutsunderlag och rapporter, samtidigt som den utvecklar människors förmåga att tänka och lösa problem.

Olika tillämpningsområden

Förutom vid problemlösning och för enskilda förbättringsaktiviteter, kan A3-metoden användas i exempelvis projektarbete och för affärs- och verksamhetsplanering.



Lyckas med din Outsourcing

Det är allt vanligare att såväl privata företag, som statliga och kommunala verksamheter outsourcar delar av verksamheten och det finns flera faktorer som är avgörande för om du lyckas eller inte.

Outsourcing innebär att verksamheten överläter vissa delar till en extern part. Historiskt har det handlat mycket om IT-drift men idag ser vi också en trend att göra outsourcing på hela funktionsområden inklusive utveckling, förvaltning och operativa tjänster. Den vanligaste förhoppningen på outsourcing är att det är en bra metod för att minska sina kostnader.

Skälen till outsourcing varierar alltifrån att vara en strategi för ökat fokus på kärnverksamheten, till att frigöra resurser såsom nyckelpersoner eller bundet kapital.

Andra skäl kan vara att det helt enkelt är svårt att upprätthålla en konkurrenskraftig och effektiv service, egna specialistkompetenser, eller att en fortsatt verksamhet i egen regi skulle kräva stora nyinvesteringar.

Undersökningar* har dock visat att verkligheten ser annorlunda ut. Drygt hälften av alla tillfrågade verksamheter säger att man misslyckats med att nå sina mål med outsourcing och det är inte alltid kostnaderna faktiskt infriar förhoppningen om att minska.

Med tiden har dock marknaden och många företag blivit klokare, och man vet idag betydligt bättre hur fallgroparna ser ut och vad man kan göra för att lyckas med sin outsourcing. Framför allt ska man inte göra outsourcing av ett problemområde eller av något man själv inte fullt ut förstår sitt behov av.

*Källa: "Sex av 10 misslyckas med sin IT-outsourcing", Offentliga Affärer nr.1 2010.



Ulrika Dahlin, konsultchef och ansvarig för ett flertal av IT-Arkitekternas helhetsåtaganden bl a Fass.se.
Här ger Ulrika tre svar kring outsourcing.

För vem är ett outsourcat helhetsåtagande ett bra alternativ?

– För företag som har en systembaserad affärslösning och behöver säkerställa tillgång till IT-kompetens och kvalitet. Exempelvis kan företagets utformning och karaktär göra att det inte är motiverat att bygga upp en egen kompetens inom teknisk utveckling och förvaltning, samtidigt som det skulle vara svårt att behålla egen specialistkompetens inom området.

När lämpar det sig bäst att outsourca?

– Det kan vara när ett företag just är på väg att ta initiativ kring ny- eller vidareutveckling av en affärskritiska IT-systemlösning, för att därefter gå in i en fas av förvaltning.

Vad är viktigt att tänka på för ett outsourcat helhetsåtagande?

– Även om man inte avser att ha teknisk IT-kompetens internt, är det viktigt att företaget har tillfredsställande kompetens för verksamhetsprojektledning och systemkrav.

Fyra grundpelare bakom framgångsrik outsourcing

1

Definiera nyttan

Ta fram ett bra underlag och se till att ha affärs-/verksamhetsnyttan, de tänkta vinsterna, som ledstjärna genom hela processen.

2

Ställ rätt krav

Ställ rätt krav på den tilltänkta outsourcingpartnern. Vår erfarenhet är att verksamhetsmodellering är en effektiv metod för detta.

3

Tydligt avtal

Förstå hur kraven kan transformeras till ett precist och entydigt avtal, med väldefinierade nyckeltalsstyrda ersättningsmodeller. Gärna även med ömsesidiga nyttor som stimulerar utveckling/ständig förbättring.

4

Följ upp

Följ upp nyttohemtaget genom kontinuerlig mätning av faktisk leverans mot avtalets nyckeltal.

Lyckas med outsourcing

Till att börja med måste man inse att outsourcing handlar om att förändra verksamheten, det kan vara en mer eller mindre stor verksamhetsförändring som det handlar om, men det är en verksamhetsförändring.

Ett första steg är alltså att ta fram ett bra underlag för den verksamhetsförändring man vill åstadkomma.

Ett andra steg är att utifrån detta underlag agera som en tydlig beställare av de tjänster som nu ska upphandlas från outsourcingleverantören.

Enligt vår erfarenhet är en traditionell verksamhetsmodellering ett av de mest tids- och kostnads-effektiva sätten vi känner till för att klargöra de fyra grundpelarna i samband med outsourcing.

En riktigt utförd verksamhetsmodellering katalyserar det nödvändiga utredningsarbete som behövs för att svara på de två första grundpelarna, samtidigt som en rätt förvaldat verksamhetsmodell utgör ett effektivt verktyg för de två senare d.v.s. både avtalsskrivningen och den löpande uppföljningen.

Snabbare och effektivare sourcingprocesser med Biztro

Modelleringsverktyget Biztro möjliggör snabbare och mer kontrollerade sourcingprocesser genom att förenkla det nödvändiga modelleringsarbete som en fullt kontrollerad sourcingaffär kräver.

Det kan vara alltifrån processkartor och informationsmodeller till samverkansflöden, roller, ansvarsfördelningar och konkreta avtalskrav, allt spårbart tillbaka till det övergripande sourcingmålet, d.v.s. den tänkta affärs-/verksamhetsnyttan.

Biztro är dels ett modelleringsverktyg och dels ett presentationsverktyg. Med modelleringsverktyget kan du skapa lättförståeliga verk-

samhetsbeskrivningar, skapa unik grafik och dekorera symboler med bilder och bakgrunder från galleri. Med presentationsverktyget kan du presentera dina modeller för hela verksamheten och du kan beskriva modellerna med flera olika vyer och detaljeringsgrader, vilket gör det lätt att förstå olika aspekter av verksamheten. Biztro kan lätt integreras med Intranätet och andra produkter. Biztro är således bryggan mellan verksamhet och IT.

I Biztro 7.0 som lanseras under sommaren finns det ett utökat stöd för repository (en central databas), samt stöd för BPMN.

Användargränssnittet är även vidareutvecklat så nu kan alla enklare modellera snygga verksamhetsmodeller. Läs mer om nyheterna på: www.biztro.se



Bli en effektivare beställare

Att öka beställarkompetensen innebär att man får en bättre uppfattning om vilka behov som finns på såväl verksamhetsidan som på användarsidan och man blir bättre på att kontrollera leverantörernas kompetens och leveransförmåga.

För att kunna genomföra ett lyckat förändringsarbete i en organisation ställs det höga krav på beställaren. Det är också viktigt att få andra att förstå vad förändringen kommer att innebära för de anställda och för att ställa krav på leverantören, så resultaten motsvarar förväntningarna.

För att genomföra ett lyckat förändringsarbete behövs inte bara god känsla för hur verksamheten ser ut idag. Det behövs också förståelse för konsekvenserna av den förändring som ska genomföras. Det räcker inte heller med att besitta dessa kunskaper – det är dessut-

om viktigt att kunna kommunicera och få andra att förstå vad förändringen innebär.

Ställa krav

Som beställare måste man även kunna ställa krav på hur och när förändringarna ska genomföras och sedan kunna följa upp att kraven har blivit tillgodosedda.

I allt större omfattning är mottagarna av förändringskraven externa leverantörer. Att kunna agera i en kommersiell situation, kvalificera och utvärdera olika leverantörers erbjudande ingår också i rollen som beställare. Samtidigt ökar föränd-

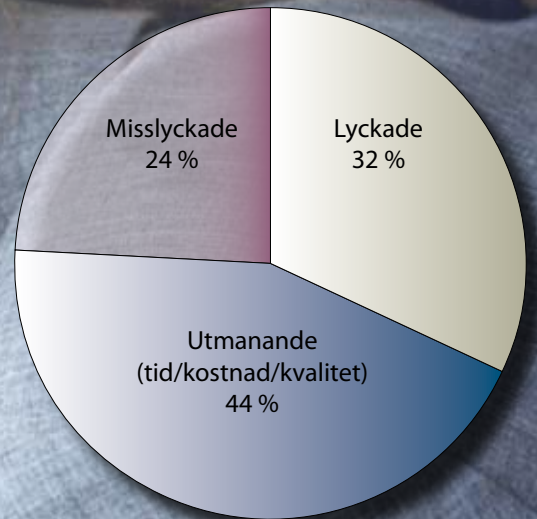
ringstakten och det ställs allt högre krav på verksamhetens följsamhet

mot kundernas förväntningar. Verksamheten blir allt mer komplex och uppgiften att styra och leda den förändringen som beställare kan tyckas övermäktig. Att vara beställare av utvecklingsprojekt har blivit ett hantverk med ständigt höjda kompetenskrav.

Ta tillbaka kontrollen

När inte effekterna och resultaten av tidigare projekt har motsvarat förväntningarna kan en del av orsakerna förklaras av rena kompetensbrister i beställarrollen.





CHAOS Report, Project Failure Rates 2009, (The Standish Group).

Det är inte ovanligt att svårigheterna och komplexiteten i att agera beställare underskattas.

Många företag väljer också att anlita externa konsulter att agera i beställarrollen beroende på resurs- eller kompetensbrist i företaget. Allt fler inser emellertid att den egna förmågan att kunna beställa förändringar i verksamheten är en av de mest strategiska kompetenserna i företaget. Riskerna med att låta andra sköta detta kan vara stora.

Att ta tillbaka kontrollen över beställarrollen görs bäst genom att höja den egna kompetensen.

Utforma program

För en lyckad satsning på en kompetenshöjning är det viktigt att först utforma ett program. Inled-

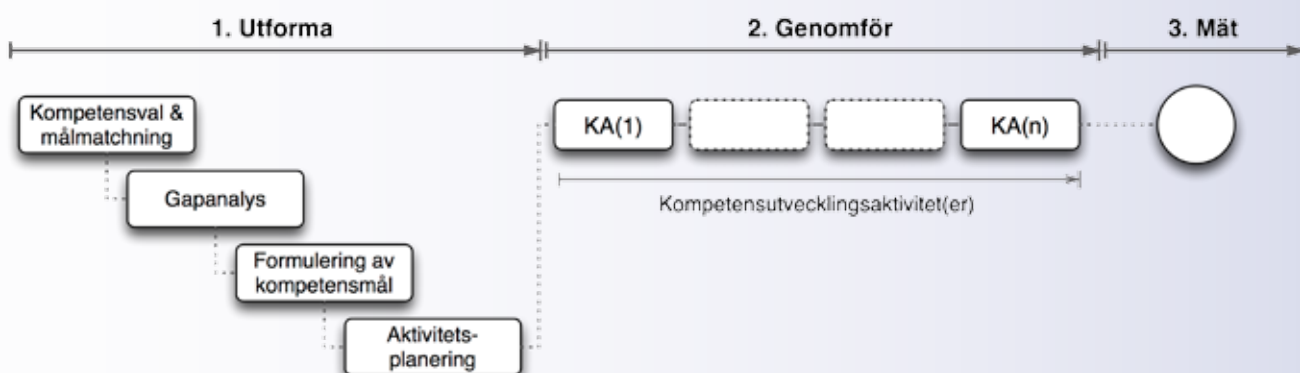
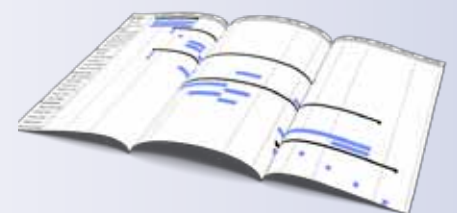
ningsvis bestäms vilka kompetenser inom beställarrollen som behöver förstärkas styrt av vilka effektmål på strategisk nivå som ska uppnås. Därefter analyseras gapet mellan beställarens nuvarande och önskade kompetens.

Kompetensmålen utformas ofta individuellt för de personer som ska omfattas av programmet. Då individerna ofta har olika kompetensprofil så måste också kompetensprogrammet anpassas för att möta de individuella behoven. Kompetensmålen uttrycker även när en viss kompetensnivå ska vara uppfylld.

Nu kan aktiviteterna i kompetensutvecklingsprogrammet bestämmas och planeras in. Omfattningen och kostnad för programmet kan fastställas. Det är svårt att säga något generellt om omfattningen av

ett kompetensutvecklingsprogram men ofta handlar det kalendermässigt om 3 till 6 månader. Detta ger deltagarna möjlighet att växa in i rollen under kontrollerade former och därmed ökar möjligheten att nå en varaktig förändring i kompetens.

Vi kan hjälpa till med att ta fram och genomföra ett kompetensutvecklingsprogram. Läs mer på www.it-arkitekterna.se eller kontakta oss på 08-790 36 00



En livsviktig portal för läk

Fass.se innehåller läkemedelsinformation för allmänhet, förskrivare och sjukvårdspersonal som ständigt uppdateras med ny information från läkemedelsföretagen och andra intressenter som tex. Läkemedelsverket och experter inom olika läkemedelsområden.

LIF (Läkemedelsindustriföreningen) är branschorganisationen för forskande läkemedelsföretag verkssamma i Sverige. LIF företräder ca 75 företag vilka står som tillverkare för ca 80 % av alla läkemedel som säljs i Sverige. LIF samlar läkemedelsinformation på Fass.se för att göra den tillgänglig för allmänhet och förskrivare. I Fass samverkar drygt 140 läkemedelsföretag. Fass.se har ca 5 miljoner besökare varje månad och är världens största läkemedelsportal. Portalen växer ständigt med nya funktioner och tjänster. Samtidigt möter portalen exceptionella krav på säkerhet, tillgänglighet och tillförlitlighet. För utveckling, förvaltning och support krävs dessutom specialistkunskaper inom läkemedelsinformation.

På Fass.se finns en egen "ingång" för allmänheten där läkemedelsinformationen finns tillgänglig på ett sätt så att den ska vara enkel att ta till sig. Viktiga ändringar i produktinformationen finns också tillgängliga, så att användaren kan hålla sig uppdaterad på bästa möjliga sätt.

Handikappanpassad

Fass.se är även anpassad för användare med funktionshinder. All information på portalen finns också tillgänglig via en uppläsningfunktion. Från och med 2006 finns också bipacksedel i punktskrift som kan beställas och som skickas hem inom 24 timmar. Fass.se är den första webbplatsen i Sverige som erhållit ett tillgänglighetscertifikat från Funka.Nu.

Framtidens läkemedel

Portalen ger också tillgång till global information om kliniska prövningar, forskning och utveckling. Användaren kan hitta omfattande information om pågående kliniska prövningar och resultat från avslutade studier, allt för att kunna följa forskningen för framtidens läkemedel.

Miljöklassning

Baserat på ett initiativ av läkemedelsindustrin har ett klassificeringssystem för miljöpåverkan av läkemedel också utvecklats. Miljöklassning ingår i produktinformationen. Innan en klassificering publiceras granskas den av en oberoende part, Svenska Miljöinstitutet (IVL).

Min Fass

Min Fass är ett hjälpmedel för alla som använder läkemedel. Här kan man skapa läkemedelslistor över sina läkemedel och skapa läkemedelslistor för sina familjemedlemmar och husdjur.

I Min Fass kan man samla detaljerad information om sina läkemedel och utnyttja tjänster som att få kostnadsfria doserings- och vaccinationspåminnelser via SMS eller e-post och föra anteckningar om sin läkemedelsanvändning. Man kan också skicka frågor om de läkemedel man använder till det ansvariga företaget, se olika läkemedelsalternativ, prenumerera på nyheter för de läkemedel man använder och mycket mer.



Fass för egenvård

Sedan november 2009 får receptfria läkemedel säljas i detaljhandeln, vilket innebär att det finns en stor mängd nya aktörer och behov som efterfrågas. Bland annat kommer läkemedlens bipacksedlar att göras tillgängliga för andra system via olika webbtjänster. På Fass.se kan man också se om ett läkemedel ingår i egenvårdssortimentet och alltså kan köpas på t.ex. ICA.



Läkemedelsinformation

Sedan 2003 ansvarar IT-Arkitekterna för utveckling, support och förvaltning av Fass.se som ett helhetsåtagande. Portalen ställer extremt höga krav på säkerhet, tillgänglighet och tillförlitlighet.

För att klara av utmaningen med att genomföra en kvalitetssäker, flexibel och kostnadseffektiv utveckling och förvaltning av Fass-portalen, har ägaren Läkemedelsindustriföreningen (LIF) och IT-Arkitekterna tillsammans utvecklat ett nära outsourcing-samarbete.

Beroende på utvecklingsbehovet arbetar mellan 15 och 20 personer i IT-Arkitekternas arbetsgrupp för Fass.se.

För kundens bästa

Arbetsgruppen inom IT-Arkitekterna är organiserad för att täcka alla behov i Fass-portalens utvecklingscykel. Därför finns kravspecialister, systemarkitekter, systemutvecklare, kvalitets- och leveransexperter, versionshanterings-expert och testare i gruppen.

– Fördelarna med ett långsiktigt samarbete när det gäller dessa typer av helhetsåtaganden, är att

båda parterna bygger upp en stark relation och samarbete, samt att vi kan utveckla och underhålla en unik spetskompetens inom kundens områden. Vi kan då utnyttja våra resurser mer effektivt för att passa utvecklingsbehovet för stunden, vilket självklart ger kostnadsfördelar för uppdragsgivaren, säger Niclas Hedenskog, kundansvarig.

Varför outsourcing?

– Fördelen för LIF med att ha Fass-uppdraget outsourcat som ett helhetsåtagande är att såväl support, förvaltning och vidareutveckling hänger ihop och kräver samsyn. Då är det enklare och mer kostnadseffektivt att ha en och samma leverantör, säger Per Manell, utvecklingschef för Fass.

Inom IT-sektorn blir kraven på specialistkunskap i uppdragsgivarens område allt viktigare. Detta är extra påtagligt i ett helhetsåtagande, därför har IT-Arkitekterna särskild kompetens inom området läkemedelsinformation.

– Helhetsåtagandet ställer stora krav på leverantören som måste vara på alerten och samtidigt ha förmågan att vara proaktiv. Genom att ha satsat resurser på att lära sig för vem och för vad som Fass.se är avsett för möter IT-Arkitekterna upp mot våra krav. Sektorkunnande är avgörande avslutar Per Manell.

Per Manell,
Utvecklingschef på LIF

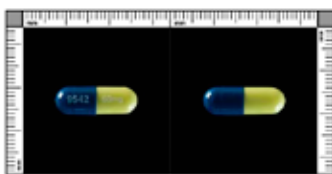


Foto: Karin Kronvall

Tablettidentifikation på Fass.se

På Fass.se finns även en tablettidentifieringsfunktion som kan användas av tex hemtjänst- eller ambulanspersonal för att identifiera en okänd tablett som hittats hemma hos en patient. Tablettbilderna finns naturligtvis tillgängliga för alla användare på Fass.se.

CYMBALTA, enterokapsel, hård 60 mg
Lif



6,9 x 19,4 mm utan skära
Märkning 1: 60 mg
Märkning 2: 9542

Företagets beskrivning av tablett:
(grön/blå märkt 60 mg/9542)

Evcarin, filmdragerad tablett 50 mg
Solvay Pharma



8,7 x 8,7 mm med delskära
Märkning 1: S
Märkning 2: 291

Företagets beskrivning av tablett:
Vit, rund, biverx tablett 8,7 x 8,7 mm med delskära
S och 291

CoAprovel, filmdragerad tablett 300 mg/25 mg
sanofi-aventis



8,4 x 17,5 mm utan skära
Märkning 1: ♥
Märkning 2: 2788

Företagets beskrivning av tablett:
(Rosa, biverx, oval, med ett hjärta på ena sidan och nummer 2788 på den andra)

Hitta förbättringspotentialen i din systemflora

Det kan vara svårt att få en översikt över sin organisations IT-system. Vem som använder dem, hur de hänger ihop och hur väl de stödjer verksamhetens behov. En systemkartläggning hittar förbättringspotentialen.

Kunskapen om hur IT-system används är nödvändig för att kunna agera snabbt i en föränderlig värld. Ska befintligt system läggas ner, ska det investeras i befintliga system eller ska nya systemstöd införas. Med kunskap om befintliga system blir det lättare att fatta rätt prioriteringsbeslut och identifiera områden för effektivisering och besparing.

Många organisationer väljer dock att inte prioritera en sådan kartläggning, framför allt för att man tror att det är för kostsamt och upplevs som komplicerat, utan vi inför fler system för att täcka upp ännu ett behov.

Kostnadseffektiva lösningar

All kunskap är nödvändig för att snabbt kunna agera i nya affärs-situationer och för att kunna fatta rätt beslut. Är systemet affärskritiskt för verksamheten så måste även drift, förvaltning och hanteringen av systemet spegla detta. Underlaget kan också leda till rekommendationer för att hitta mer kostnadseffektiva lösningar.

Effektiv verksamhetsutveckling

Systemkartor ger en beskrivning och visar en översikt hur system i ny arkitekturplattform kan samverkar med system i äldre teknologi. Systemkartor används även som ett instrument för utfasning av äldre system.

Frågor om system och användargrupper är lätta att besvara om man har tagit fram en systemkarta och beskrivit de system som finns och sambanden mellan dem.

Utöver den rena systemaspekten kan man också tillföra modellen information om vilka processer som använder vilka system och vilka användargrupper och roller som använder dem.

Modelleringsverktyg effektiviserar ytterligare

Med hjälp av ett modelleringsverktyg kan man sedan göra modellen mer avancerad vilket effektiviserar och ökar förståelsen. Det blir på så sätt lättare att beskriva system som samverkar med delsystem och detaljerat beskriver insidan av

dessa delar i andra mindre komponenter med bibehållen spårbarhet. Genom att systemkartor och alla dess modellelement kan finnas i en och samma modell får man helhet som ger möjlighet att besvara avancerade frågor om samband och användning av system och systemkomponenter.

– En övergripande systemkarta med kortfattad information om respektive system och dess systemsamband som vi fick från IT-Arkitekterna är ett ovärderligt beslutsunderlag för en kostnadseffektiv och säker IT-verksamhets-satsning, säger Stefan Edholm, IT-Chef på Sveriges Lantbruks-universitet.

Niclas Hedenskog säljare på Uppsalakontoret som varit med i projektet säger:

– Systemkartläggning är ett utmärkt sätt för kunden att inventera företagets system och belysa de eventuella brister och kostnader till dessa.

8

viktiga frågor att tänka på när du gör en systemkartläggning

1. Vilka system finns på företaget och vilka är det som använder dessa?
2. Är systemen affärskritiska?
3. Vad kostar systemen och är kostnaderna rimliga?
4. Vilka är riskerna med systemen?
5. Hur effektivt är systemen integrerade med varandra?
6. Vilka ansvarar för systemen och hur är det med säkerhet och tillgänglighet?
7. Finns det möjlighet till en effektiv förvaltning och underhåll av systemen?
8. Hur väl stödjer de verksamhetens behov och kan systemen utvecklas i takt med verksamheten?

För att sedan kunna fatta genomtänkta beslut om hur företaget skulle kunna utnyttja systemen på ett kostnadseffektivt sätt. Vi har sett ett stort behov och intresse på marknaden av denna kartläggning.

Frontwalkers dotterbolag IT-Arkitekterna har paketerat en tjänst som erbjuder analys och systemkartläggning. Underlaget hjälper dig att få en strukturerad karta över systemen och att hitta förbättringspotential.



Stefan Edholm
IT-Chef på Sveriges Lantbruksuniversitet.

Niclas Hedenskog
Säljare IT-Arkitekterna, Uppsala.

Regional styrka och nationell närhet

I november 2009 öppnade IT-Arkitekterna upp sitt nya kontor i Sundsvall. Tanken är att kontoret i Sundsvall innan 2010 tar slut ska vara mellan 15 och 20 konsulter och ytterligare 5-10 stycken 2011. Idén bygger på att IT-Arkitekterna har många ramavtal med de lokala statliga verken samt att dem nya konsulterna redan är regionalt starka med en nationell närhet.

Johan Hemeheim är ansvarig för att etablera det nya kontoret i Sundsvall och kommer närmast från Steria där han arbetat som chef och verksamhets- och organisationskonsult.

- En intressant och utvecklande tid där mina uppdrag mycket handlat om att förändra och expandera verksamheten. Jag har tidigare varit på locore Business Consulting, ett företag som påminner mycket om IT-Arkitekterna så på ett sätt känns det nästan lite som att komma hem, säger Johan.

Vi har en bra möjlighet till god start här uppe då IT-Arkitekterna har ramavtal med de stora statliga verken som är etablerade här – Försäkringskassan, SPV och CSN som alla har relativt stora IT-avdelningar och inte minst verksamheter som är utvecklingsbara. De flesta av Sundsvallskonsulterna är redan belagda med uppdrag.

De andra som bemannar Sundsvalls kontoret är:

Peter Axelsson som har arbetat i många olika roller och befattningar under sin brokiga livsbana. Utbildad byggnadsingenjör med intresse för arkitektur och design, tog han de första stegen som systemutvecklare och IT-arkitekt. Utvecklades vidare som projekt-

ledare och sedan 10 år tillbaka som chef i olika positioner och organisationer. Peter kommer att arbeta med Johan för att etablera kontoret i Sundsvall, vilket kommer att innebära många skiftande arbetsuppgifter; konsulting, försäljning, administration och konsultchefsansvar.

Niklas Karlsson kommer i huvudsak att arbeta med projektledning och verksamhetsutveckling. Senaste året har han drivit ett transitionprojekt. Innan dess arbetade Niklas på Ericsson/Mobeon i 8 år som bland annat systemutvecklare, projektledare, sektionschef och Program Manager.

Andreas Öhlund kommer i huvudsak att arbeta som IT-arkitekt. Tidigare har Andreas jobbat med IT-arkitektur, utvecklingsledning och Agil coaching främst inom statliga myndigheter samt bank/finans/försäkring.

Per Berggren kommer i huvudsak att arbeta med verksamhetsutveckling. Per har senaste året arbetat med uppdrag åt främst Transportstyrelsen, E.ON och Tandvård- och Läkemedelsförhållningsnämnden. Per kommer att fortsätta sitt uppdrag på Transportstyrelsen.

Åsa Sikström har sedan tre år tillbaka arbetat åt Luftfartsstyrelsen och Transportstyrelsen med bland annat webbutveckling och utvecklingsledning och nu senast som teknisk förvaltningsledare för deras webbplatser. Åsa fortsätter också att arbeta med Transportstyrelsen under våren.

Cecilia Hemeheim kommer att arbeta med verksamhets- och organisationsutveckling. Hon har tidigare arbetat med processutveckling, verksamhetsutveckling och organisationsuppbyggnad, något som Cecilia har erfarenhet av från flertalet andra organisationer.

Viktoria Hagelstedt kommer främst arbeta med verksamhetsutveckling. Närmast har Viktoria arbetat som verksamhetskonsult i uppdrag hos bland annat Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, Bolagsverket och Transportstyrelsen.

Håkan Wiklund har 14 års erfarenhet av systemutveckling inom telekombranschen. De senaste 12 åren har han jobbat med messaging hos Ericsson. Det har främst rört sig om nyutveckling av programvara med fokus på hög tillgänglighet och skalbarhet.

Nya medarbetare i Sundsvall



Johan Herneheim

Peter Axelsson

Andreas Öhlund

Håkan Wiklund

Viktoria Hagelstedt

Åsa Sikström

Niklas Karlsson

Per Berggren

Cecilia Herneheim

Fler nya medarbetare

Tomas Nelin är certifierad IT-arkitekt och har arbetat som IT-konsult sedan 1989. Tidigare arbetsgivare har varit Modul-företagen, IFS, Mandator, Cell Network och Kentor IT. Denna tid har innehållit mycket utvecklande och spännande uppgifter inom teknikområden som Unix och Oracle men på senare år har fokus varit arkitektur och att få verksamhet att samverka bättre med IT.

Tomas har gedigen erfarenhet av integrationsarkitektur i miljöer där kraven är mycket höga. Han har även god erfarenhet av alla faser i förändringsarbetet vilket ofta resulterar i förändringar av eller nytt IT-stöd. Hans styrka är att utifrån kravspecifikationer och användningsfall kunna skapa en konceptuell modell för arkitekturen och samtidigt veta hur den ska realiseras.



Svante Ljungberg har arbetat hos IT-Arkitekterna tidigare, från 2004-2008 och kommer nu tillbaka efter att ha arbetat som affärsarkitekt hos Sprout Park. Dessförinnan arbetade Svante inom läkemedelsindustrin på olika linjefunktioner inom försäljning, marknadsföring och Supply Chain Management innan han 1999 började arbeta som konsult på Mijada där han lärde sig RUP och arbetade med kravfångst och kravhantering.

I rollen som konsult brukar Svante främst arbeta som projektledare, utredare/förstudieledare, förändringsledare, verksamhetsutvecklare, processutvecklare och som inhyrd chef (IT-chef, teamledare m.fl.) Svante är även konsultchef för gruppen verksamhetsutveckling.



Magnus Holmgren ansvarar för projektet "Ersätta CMSDK" som är ett större uppdrag åt Lif, samt all samlad support och förvaltning som genomförs åt kunderna: Lif, Akademiska sjukhuset, Sirius och Swedbank.

Magnus har flerårig dokumenterad erfarenhet som konsult; först som utvecklare och sedan vidare som projektledare, teknisk projektledare och IT-arkitekt. Magnus har även genomfört flera olika förstudier från kravinsamling/förädling till lösning-/systembeskrivning enligt PROPS samt även affärsanalyser och upphandlingsunderlag.



Johanna Thyme arbetar med fokus på krav ur olika perspektiv. Johanna har nyligen jobbat på H&M som egenkonsult där hon haft rollerna som kravhanterare och projektledare. Johanna har jobbat mycket med webben och har bland annat byggt e-handelslösningar. Tidigare arbetsgivare har varit Deloitte och Connecta bland annat.

Johanna har mångårig erfarenhet av kravhantering och projektledning både inom webb- samt systemutveckling och jobbar gärna Agilt. Hennes styrka är att föra kommunikationen mellan beställare och genomförare för att på bästa sätt uppnå affärsmässigt riktiga beslut.



Som konsultföretag är vi beroende av kompetensen hos våra medarbetare. Därför har vi som personalidé, att erbjuda en attraktiv personalpolitik. Den bygger på varje medarbetares professionella utveckling och starka samhörighet med företaget. Vi söker kontinuerligt flera kompetenta konsulter. **Bli en av oss!**
Läs mer på: [www.it-arkitekterna.se/jobba hos oss](http://www.it-arkitekterna.se/jobba_hos_oss).



Torbjörn Pettersson började sin IT-karriär som systemutvecklare. Den rollen byggdes senare på med en stark kompetensprofil inom projektledning och processer. Han har de senaste fyra åren bott och arbetat i Barcelona men flyttade hem till Sverige igen sommaren 2009 och började då arbeta som försäljningschef hos IT-Arkitekterna.

Torbjörn kommer närmast ifrån GTECH som är spelbranschens world-wide dominerande leverantör. De nio åren dessförinnan har han arbetat i Sverige och internationellt i flertalet managementroller, bland annat inom försäljning.

Maud Strömberg Selin är en mycket erfaren kravanalytiker med stor erfarenhet av användningsfall och kravhantering. Hon är dessutom van att driva featureprioriteringsmöten och workshops. Maud har även erfarenhet av att leda såväl utvecklings- som testprojekt.

Maud kommer närmast från Sony Ericsson i Kista där hon arbetat med kravanlys och användarupplevelse inom områdena PIM, messaging och telefoni. Hon har dessutom arbetat med säkerhet, varit projektledare för kravframtagning och ansvarat för fälttest av smartphones. Innan Maud började i mobilbranschen jobbade hon 10 år inom medicinsk teknik (pacemakers).



Patrik Jonsson har tidigare arbetat hos IT-Arkitekterna, men slutade 2004 för ett uppdrag i USA. Patrik kommer närmast från Ivar Jacobson International. Där har han de senaste 4 och ett halvt åren arbetat internationellt med att förändra hur stora företag bedriver mjukvaruutveckling.

Patrik började sin IT-karriär som processutvecklare i nära samarbete med Ivar Jacobson. Den rollen byggdes senare på med en kompetensprofil inom mentoring, utbildning och förändringsledning. Patrik har förbättrat mjukvaruutvecklings- och verksamhetsprocesser under 20 år genom sin expertis och infört nya sätt att arbeta genom sin exceptionella kompetens och förmåga att bygga förtroenden.



Mats Ahlberg kommer närmast från konsultverksamhet i egen regi med fokus på verksamhets- och affärsutveckling och kommer i huvudsak att arbeta med dessa frågor även hos IT-Arkitekterna.

Mats har en systemvetenskaplig bakgrund och har jobbat som konsult sedan i mitten av 80-talet. Med tiden har Mats i allt högre omfattning anlitats som verksamhets- och affärsutvecklingskonsult. Till de senaste uppdragen kan man bland annat räkna upp - kravanalytiker på livförsäkringsbolag, affärsutvecklare åt entreprenör för distansmötestjänster, program manager på kasinoprogrambolag samt projektledare för "intelligenta hem".



Returadress:

Frontwalker
Norrländsgatan 15
111 43 Stockholm

B



Hänt & på G

Gasellföretag 2009

IT-Arkitekterna har för fjärde gången blivit utsett till Gasell-företag av Dagens Industri.

För verksamhetsåret 2008/2009 blev omsättningen 257 mkr. Sedan 1997 har vi en genomsnittlig tillväxt på 30 % årligen.



IT-Arkitekternas Ladies Open på Botkyrka GK

För sjätte året i rad är IT-Arkitekterna med och sponsrar Nordea Masters damtävling på Botkyrka GK. Tävligen går av stapeln den 30-2/7.

Läs mer på:
www.it-arkitekterna.se

Trevlig sommar önskar
FRONTWALKER

