

Så får Folksam pm³ att samverka effektivt med agilt arbetssätt



Folksam

” När jag möter någon i hissen som ifrågasätter t.ex. varför vi levererade ett automatiserat flöde istället för en grön knapp känner jag mig alltid säker på att jag kan förklara varför det blev som det blev. Våra strukturerade arbetssätt enligt pm³ och Scrum är en starkt bidragande orsak till att jag känner den tryggheten.

Lovisa Ivarsson, Gruppchef Online hos Folksam

På:

På:

PM3 FALLSTUDIE - PM3 I SAMSPEL MED SCRUM

Så får Folksam pm³ att samverka effektivt med agilt arbetssätt

Folksam har sedan några år tillbaka implementerat styrningsmodellen pm³ och nu arbetar delar av bolaget även agilt enligt Scrum. Vi träffar objektägare (OÄ) och objektägare IT (OÄ IT) i förvaltningsobjektet Digitala kanaler för att få höra hur de rent praktiskt arbetar med de båda modellerna och vilka deras tips är till andra organisationer som ska börja kombinera pm³ med agilt arbetssätt.

Lovisa Ivarsson tillhör IT och avdelningen kundnära. Här har hon personalansvar för en grupp utvecklare samt leveransansvar för webben. Utvecklingen och förvaltningen av webben är en del av förvaltningsobjektet Digitala kanaler där hon är OÄ IT. Lars Rikerth är strateg digitala kanaler och styrgruppsordförande för samma förvaltningsobjekt och hans roll i pm³-organisationen är OÄ och han representerar därmed verksamhetssidan. Organisatoriskt sitter han på kommunikationsenheten och hans huvudsakliga uppgift är att se till att Folksam har en digital närvaro som hänger ihop på en övergripande nivå för alla deras målgrupper. Inte en helt enkel uppgift! Till sin hjälp har han bland annat förvaltningsobjektet Digitala kanaler som innefattar ett 80-tal IT-system. Syftet med detta objekt är att förvalta och vidmakthålla ett antal webbplatser både för extern och intern kommunikation. Varken Lars eller Lovisa har någon specifik titel enligt Scrum men är förstås hela tiden aktiva i det agila arbetet.

NÄR INFÖRDES PM³ OCH SCRUM OCH VILKA EFFEKTER HAR DE BIDRAGIT TILL?

Folksam införde pm³ mellan 2013 och 2014. Genom pm³ har de uppnått en ökad styrning på förvaltningsarbetet per objekt och även på totalen. Lars menar att pm³ är ett viktigt ramverk för dem i deras arbete som de hänger upp roller, ansvar, befogenheter och arbetsprocesser på.

Det var stegvis under 2014 som Folksam började arbeta agilt inom förvaltningsobjektet vilket innebär att de arbetar i kortare tidsinteraktioner där de

involverade parterna ges möjlighet att prova sig fram. Fördelarna med att arbeta agilt är att det blir snabbare leveranser, att de kan säkerställa att arbetet går i rätt riktning mot mål samt att de har möjlighet att ändra leveransen under resans gång om t.ex. kraven från marknaden förändras. Förutom detta ges stor möjlighet för verksamheten och teamen att vara med och påverka vilket stärker individerna.

Lovisa och Lars upplever det som positivt att Folksam hade pm³ som styrmodell när de skulle införa agilt arbetssätt. Ett strukturerat arbetssätt som klargjorde hur förvaltning och nyutveckling hänger ihop, ansvarsområden samt metoder för budgetering var redan på plats. Att applicera agilt arbete efter att de infört pm³ var därför enklare än om de hade börjat från scratch. Folksam arbetar nu med att förändra och förbättra strukturer och arbetssätt löpande.

pm³ är väl inarbetat hos Folksam sedan flera år tillbaka vilket innebär att det finns en förståelse och acceptans hos organisationen. Gällande det agila behöver Folksam arbeta mer på att få hela organisations förståelse och tillit. Både Lovisa och Lars påpekar att en vanlig missuppfattning när det kommer till agilt arbete är att det skulle innebära att det inte planeras i över huvud taget. Digitala kanaler planerar förstås massor, men på ett lite annorlunda sätt. Mål och planer finns självklart på plats och de lägger tid på att dokumentera.

Det är en styrka för organisationen att pm³ och Scrum bidrar med lite olika perspektiv. Det agila arbetssättet fokuserar totalt sett lite mer på utveckling medan

PM3 FALLSTUDIE - PM3 I SAMSPEL MED SCRUM

pm³ tittar på den totala leveransen för objektet. En annan anledning till att pm³ och agilt fungerar så bra ihop hos Folksam kan vara att de valt att göra förvaltningsplanerna lite mer övergripande och inte så detaljerade. Man kan säga att förvaltningsobjektet Digitala kanaler använder pm³ "lite agilt" helt enkelt, säger Lovisa och skrattar.

HUR ÄR ARBETET MED PM³ OCH SCRUM UPPLAGT HOS FOLKSAM?

Beslut fattas på tre olika nivåer: Strategiska beslut hos styrgruppen, taktiska beslut av förvaltningsledare (pm³) tillsammans med Product Owners (Scrum) och rent operativa beslut fattas av teamcoacher (jfr Scrum Masters) och de agila teamen. För att få klarhet i hur rollerna i pm³ och Scrum mappar i och förhåller sig till varandra tog Folksam hjälp av en På-konsult som skapade en översättningsmatris. Lars menar att i hans roll som OÄ har matrisen hjälpt honom mycket och tydliggjort hur beslutsfattandet bör gå till.

Ganska nyligen har ett nytt arbetssätt införts i objektet Digitala kanaler som innebär att nyutveckling och förvaltning behandlas i samma organisation. De har strukturerat upp arbetet för interaktion mellan förvaltningsledare, Product Owners samt teamen. FL:s och PO:s har numera en gemensam backlog (to-do-list). Det är lite tidigt än så länge att konstatera resultatet av den nya arbetsformen, men målet är en funktion med god prioritering på övergripande nivå i samarbetet mellan FL och PO samt en bra mötesplats kring det agila arbetssättet.

En av de stora utmaningarna just nu är kravinsamling. I dagsläget samlar FL:s och kravanalytiker in krav och slussar dem vidare. Framöver är dock tanken att ett specifikt problem ska kunna tas direkt till aktuell PO. Det behövs ett nära samarbete mellan FL och PO för att detta ska fungera. Viktigt är att arbetssätt och ansvar sätts på ett tydligt sätt så att det är klart vem som ska tillfrågas. Målet är att objektet Digitala kanaler ska uppfattas som enkla att samarbeta med.

HUR FÖRHÅLLER SIG FÖRVALTNINGSPLANEN I PM³ TILL BACKLOGEN I SCRUM?

I förvaltningsplanen finns sådant som ska göras inom "klassisk" förvaltning men där finns även

uppgifter inom projekt som Digitala kanaler ska leverera. Kedjan nedifrån och upp börjar med de agila teamen och deras backlog som de arbetar med i sprinten. Alla teambackloggarna kommer från en gemensam backlog. Hos Digitala kanaler består den av både av förvaltningsuppdrag, vidareutveckling och nyutveckling. I denna backlog är vissa delar finansierade av förvaltningsobjektet och andra av projekt. Digitala kanalers förvaltningsplan är skriven på en relativt övergripande nivå och ska sätta en riktning för allt det som objektet gör. I en hierarkisk ordning står förvaltningsplanen över den gemensamma backlogen, delvis eftersom det är förvaltningsplanen som styr budget. Förvaltningsplanen sätter ettårsperspektivet och backlogen det kortare perspektivet – speciellt de små nedbrutna backloggarna som ju har tvåveckorssprintar.

HUR FUNGERAR MÅLSTYRNING INOM OBJKTET?

Folksam har mål i förvaltningsplanen som är konkretiserade på en övergripande nivå. De skulle kunna ta mer hjälp av målen i förvaltningsplanen för att kunna prioritera bättre; ytterligare något som de vill bli bättre på. Hur ställs t.ex. olika utvecklingsinsatser mot varandra? Ett mål är att kund- och affärsnytta ska vara styrande variabler för prioritering. Men det finns förstås även andra aspekter som påverkar målstyrning och prioritering – t.ex. nya lagkrav.

HUR SER DIGITALA KANALER PÅ SAMVERKAN MELLAN FÖRVALTNINGSOBJEKT OCH UTVECKLINGSPROJEKT?

För att få en bra samverkan delvis med automatik är visionen att det ska vara mer eller mindre samma team som gör utvecklingen för ett projekt som sedan ska ha förvaltningsansvaret. Redan vid uppstarten av olika projekt funderar Folksam på i vilket förvaltningsobjekt projektet kommer att hamna när det blir klart och därmed om det finns några resurser därifrån som kan vara med och utveckla. En annan viktig utmaning framöver för Folksam är att säkerställa att förvaltningen inte tar upp för mycket tid utan att det frigörs tid till nyutveckling också. En bra modell för prioritering blir en viktig del i detta.

Lars och Lovisas rekommendationer till andra som ska börja arbeta med pm³ och agilt



Arbeta med transparens dvs. se till att kunna motivera varför ni gör det ni gör och håll aldrig information för dig själv.



För att undvika missförstånd och för att säkra ett effektivt arbete är det avgörande att alla involverade förstår processen med hur kombinationen av pm³ och agilt är tänkt att fungera inom just er organisation när det kommer till roller, ansvar och mötesforum.



Våga lita på att hela kedjan inom objektet, från teammedlem upp till styrgrupp, hör ihop. Verksamheten och ledningen måste lita på att förvaltningsobjektet löser de uppgifter de ges på bästa sätt – även om det blir ett automatiserat flöde och inte någon grön knapp...



Det finns ingen genväg utan det handlar om att lära sig den hårda vägen. Lovisa och Lars har flera gånger sett att organisationen är på väg ned i en fallgrop och försökt styra undan. När ett misstag sker skapas det en kraft i och med att många är överens om att något blev fel, varför och att de behöver arbeta annorlunda framöver.



Ni blir aldrig färdiga med utvecklingen av era arbetssätt. Acceptera att det tar tid innan alla hittar sina roller. Att byta arbetssätt för ofta blir en osäkerhet. När du gjort en förändring, strama åt tyglarna ordentligt och prova detta arbetssätt fullt ut ett tag så att det får landa.



Lars Rikerth

Roll i linjen:

Strateg digitala kanaler

Roll i förvaltningsorganisationen:

Objektägare

Lovisa Ivarsson

Roll i linjen:

Gruppchef Online

Roll i förvaltningsorganisationen:

Objektägare IT