

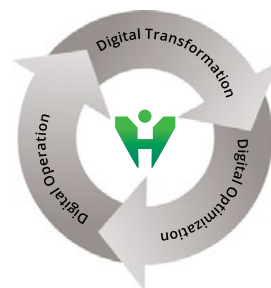


## WHITEPAPER

# IT-AVDELNINGEN OCH DIGITALISERING

**HUMAN IT** arbetar med digitalisering enligt en modell vi kallat för **Digitalization Evolvment Life cycle**. Vi menar att arbetet med digitalisering ska utgöra en kontinuerlig utveckling som bygger på redan gjorda investeringar. Genom att kontinuerligt identifiera nya behov, förbättra och omarbete de som finns, samt säkerställa en säker och tillförlitlig digital produktion, kan verksamheten succesivt förändras för att möta en mer digitaliserad omvärld. Med kundupplevelser i fokus hjäl-

per vi våra kunder med deras digitala transformation. Human IT erbjuder IT-konsulttjänster, lösningar och åtaganden till stora och medelstora företag i Norden inom områdena Systemutveckling, Infrastruktur, Cloud och Business Consulting. Human IT har kontor i Stockholm, Malmö och Göteborg.



**LARS WENDESTAM** arbetar som senior managementkonsult inom Human ITs Business Consulting. Han är specialist inom verksamhetsorienterad digital transformation. Lars har medverkat i framtagandet av digitala strategier och är en av upphovsmännen till "Det Digitala Paraplyet". Lars har skrivit ett antal böcker inom IT Management och är certifierad PMP från PMI (Project Management Institute).

## IT-AVDELNINGEN OCH DIGITALISERING

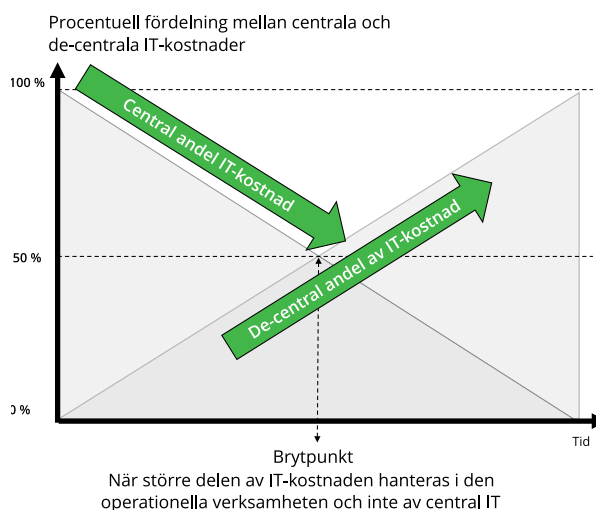
### Bakgrund

Sedan datorerna begynnelse har hanteringen av databehandling, senare benämnt Informationsteknologi (IT), varit föremål för att hanteras av experter som organiserats i självständiga enheter, divisioner eller juridiska bolag. Vad IT-avdelningen sysslar med har för verksamhetens användare varit föremål för viss mystik. När något i tekniken inte fungerar är det IT som behöver kallas in. Beroendet har över tiden inte blivit mindre när tekniken blivit mer komplex. Många verksamheter har också valt att betrakta IT som något mindre verksamhetskritiskt och outsourcat detta till externa parter. Genom årens lopp har vi sett företag outsourca gammal teknik (s.k. legacy system) och därefter påbörja uppbyggnaden av ny egen kompetens med nyare teknik. Trenderna har varit många. Från stordatorer till minidatorer genom s.k. downsizing. Under åren har det lanserats nya koncept som client-server-teknik, webbaserade lösningar m.m. IT-avdelningen får ofta kritik för att man inte kan stödja verksamheten på rätt sätt. IT-avdelningen har blivit något som man både kan älska och hata.

### Pervasive Computing

Tiderna förändras och det som numera är en realitet är någon som i engelsk terminologi brukar kallas för **"Pervasive Computing"** alternativt **"Ubiquitous Computing"**. Dessa begrepp har ingen riktigt bra svensk översättning, men om man ska göra ett försök så handlar det om att IT idag är så genomträngande i allt vi sysslar med, att det inte längre går att hantera som en separerad fråga. All verksamhetsförändring berör IT-system och IT-plattformar. I produkter och tjänster som säljs till kunderna innehåller numera alltid IT på något sätt oberoende av vad verksamheten sysslar med. IT finns i allt. Att då isolera detta till att hanteras av en separerad IT-avdelning som ständigt är underbemannad och inte har resurser och tid för det som verksamheten vill prioritera skapar spänningar mellan IT-avdelningens grundläggande funktion kring att hantera den bakomliggande IT-infrastrukturen och det behov som uppstår i samband med digitaliseringen.

De operativa verksamheternas inköp av IT  
Analysföretaget Gartner har prognosticerat att 2020 kommer mer IT att köpas från de operativa verksamheterna själva jämfört med vad som går igenom IT-avdelningen. En bedömning är att motsvarande förändring i Sverige sker 2022. Nedanstående figur visar en generell brytpunkt där kostnaden för IT som tas av de operativa verksamheterna blir större än den som går igenom IT-enheten. Inom Sveriges kommuner var denna relation 30/70 år 2014, d.v.s. att 30% av IT-inköp hanteras direkt av förvaltningarna. I och med den pågående digitaliseringen kommer denna bild att snabbt förändras och någonstans på vägen uppstår en grundläggande fråga: **"Vad ska vi ha IT-avdelningen till?"**



Varje verksamhet bör själva göra en analys över på vilket sätt man decentraliserat inköpen av IT. Vilka områden berörs och hur ser ansvarsfördelningen ut.

### Att hantera riskerna rätt

Att IT-avdelningen många gånger blir bortprioriterade i arbetet är med tanke på "pervasive computing" lätt att förstå. IT-behovet blir snabbt så verksamhetsnära att det oftast går snabbare att komma ingång med nya möjligheter om IT-avdelningen lämnas utanför. Det finns dock än hel del risker som ofta då glöms bort. En viktig grundförutsättning för all digitalisering är att den bakomliggande IT-infrastrukturen är hållbar för det som verksamheterna

vill använda den till. Det berör både den rent tekniska IT-infrastrukturen men även mer mjuka behov såsom att följa standarder, IT-relaterade verksamhetsprocesser, regelefterlevnad (compliance) m.m. det är lätt att göra fel när man inte ser hela kartan. Områden som ofta underskattas när verksamheterna själva hanterar IT är:

- Beroenden av basinfrastruktur såsom driftskapacitet, nätutbyggnad m.m.
- Behovet av säkerhetstänkande (cyber-security)
- Grundläggande IT-design för att göra lösningar skalbara
- Processer som berör IT-leverans såsom tillgänglighet, kontinuitets- och kapacitetshantering
- Processer som berör att kunna förändra och utveckla lösningar, dess releaseförfarande och utrullning i verksamheten.
- Processer som berör IT-support såsom incidenthantering och felhantering
- Att förhålla sig till standarder och behov av regelefterlevnad
- Att hantera kostnaden för IT när lösningarna behöver skalas upp från pilot till produktion
- Inlåsningseffekter när man väljer egen infrastruktur

Idag går det väldigt snabbt att starta igång nya produkter och tjänster baserade på lösningskomponenter från molnleverantörer som Amazon, Microsoft eller Google. Vad man kanske inte alltid tänker på är då riskerna med att bli inlåsta i en leverans som bara kan göras av en molnleverantör eller det faktum att många har en omvänd prismodell. Normalt brukar man få rabatt om man köper mycket, men i dessa typer av leveranser är det oftast billigt att komma igång med lite, men dyrt när det behöver skalas upp.

### **Hur ska då den framtida IT-avdelningen utformas?**

Är IT en fråga för koncernledning och verksamhetsledning? Är IT en fråga för styrelsen? Är IT en fråga för kommunfullmäktige eller dess nämnder? När man ställer frågan på detta sättet är det noterbart att frågan hamnar i famnen på individer som finns ledning, styrelser, nämnder m.m. Många som inte alltid är tillräckligt insatta i att förstå vad det egentligen inne-

bär. I slutet av förra seklet var det mycket fokus på om IT-chefen (CIO:n) skulle sitta i koncernledningen. Andelen IT-chefer som gör det idag har minskat över tiden. Frågan är dock relevant oberoende av om det berör IT-chefens organisatoriska tillhörighet. Omformulerat - hur stärker man IT-kompetensen i ledning och styrelser för att möta digitaliseringen på ett rätt sätt?

En viktig grundkomponent är att identifiera IT-avdelningens roll idag, och hur och på vilket sätt den ska stödja de operativa verksamheterna. Detta kan i sig leda fram till olika strategiska beslut som innebär antingen fullständig eller partiell outsourcing eller att man bedömer att IT är allt för verksamhetskritiskt för att lämna ifrån sig till en extern part.

### **ATT IDENTIFIERA IT-AVDELNINGENS ROLL**

TBM (Technology Business Management) är ett ramverk som kan användas som stöd i samband med en transformering av en IT-enhet. En grundläggande bedömning utgör då att identifiera vilken typ av värdeleverans som IT-enheten erbjuder.

TBM identifierar fyra olika typer av värden:

- Expense Center
- Service Provider
- Value Provider
- Business Driver

#### **Expense Center**

Med ett Expense Center menas en IT-enhet som är finansierad enbart som kostnader. Dess utgifter styrs av budgetmedel och det sker ingen eller ringa utfördelning av IT-kostnader på de operativa verksamheterna.

#### **Service Provider**

En IT-enhet som utgör en Service Provider har en fokusering på att leverera IT-tjänster. Den sådana enhet är då processororienterad och följer etablerade ramverk för att bedriva IT-service Management som t.ex. ITIL (IT Infrastructure Library). I och med att det då möjliggörs att hänföra kostnader till specifika IT-tjänster, kan då kostnadsfördelningen göras mer transparant. Det går då t.ex. att ta betalt per tjänst och också mäta hur väl en specifik tjänst uppfattas av de operativa verksamheterna.

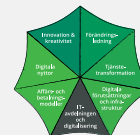
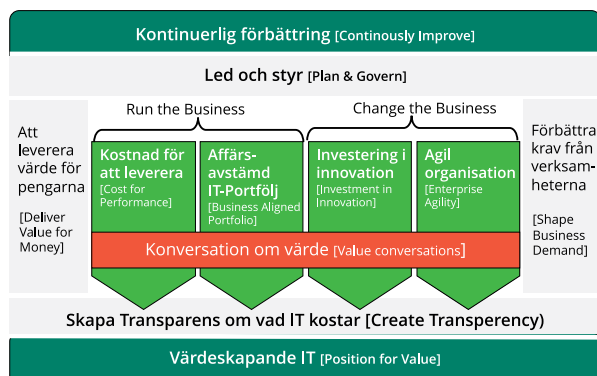
## Value Provider

Att förflytta IT-avdelningen från att vara en Service Provider till att vara en Value Provider innebär en nödvändighet att förflytta sig närmare de operativa verksamheterna och understödja dessa i dess unika behov. Att kunna erbjuda mer stöd än det som finns i det standardiserade tjänsteerbjudandet som finns i en Service Provider leverans. Det är också en sådan förflyttning som är nödvändig om IT-enheten ska få lov att vara med i verksamhetens digitala transformering

## Business Driver

I denna typ av leverans är det IT i sig som är själva affären. Det kan ha varit så initialt i affärsidén men också en förflyttning av affärskoncept som utvecklats över tiden. Ett exempel på detta är Amazon som började som en on-line bokhandel, men nu är en av de primära leverantörerna av moln-baserad IT-infrastruktur.

Översiktlig framgång TBM-ramverket av följande figur. Som framgår av figuren berörs dels hur man bedriver IT-leveransen idag (Run the Business) och hur man medverkar i förändringsbehovet (Change the Business). För att skapa detta krävs en ständig konversation av värde och transparens över vilka kostnader som finns.



## SUMMERING IT-AVDELNINGEN OCH DIGITALISERING

Att hitta rätt organisation av IT i en allt mer digitaliserad värld är nödvändigt för alla verksamheter. Hur den ska utformas och organiseras är däremot inte lika givet. När IT utgör en integrerad del av ett affärserbjudande till kunderna ställs stora krav på att den teknik som används fungerar i alla situationer och att utveckling och kontinuerlig förvaltning av i erbjudandet ingående komponenter kan utvecklas integrerat med att affärskoncepten förändras. Det finns ofta en inbyggd tröghet i en intern IT-avdelning som av många kan uppfattas som negativ. Omvänt bygger den ofta på ett grundläggande infrastrukturellt tänkande där många olika komponenter måste fungera integrerat innan nya lösningar rullas ut. Viktigt är också att det inte görs avkall på säkerhetstänkandet.

En IT-avdelning som har som mål att kunna arbeta som en Value Provider behöver tänka om i sitt sätt att leverera sitt värdeerbjudanden. Utveckling och drift behöver även ske mer integrerat, där DevOps cykler och organisering i DevOps team kan vara en framkomlig väg. Att kunna vara en aktiv Value Provider är inget man kan ställa krav på, utan det är något som man behöver förtjäna att vara. Detta kräver då ett aktivt arbete med en transformation och förflyttning av IT-enhetens roll och syfte.

Att outsourca en IT-enhet kan utgöra ett alternativ när IT-enheten utgör ett Expense Center eller agerar som Service Provider och levererar standardiserade IT-tjänster. Risken med en outsourcing utgörs av att det i verksamheten kan finnas ett behov av en IT-funktion som agerar som en Value Provider och sömlöst kan stödja de operationella verksamheterna i deras utveckling av ny värdeerbjudanden mot kunderna. Att då ha avvecklat en egen intern IT-kompetens kan vara problematiskt.

## HUMAN IT OCH DET DIGITALA PARAPLYET

Human IT har tagit fram konceptet "Det Digitala Paraplyet" som utgör ett ramverk för hur en verksamhet kan arbeta med digital transformation. Det digitala paraplyet beskriver hur en verksamhet, privat eller offentlig, strategiskt och operationellt kan arbeta med en digital transformation som är nödvändig för alla verksamheter.

### Vill du veta mer om det digitala paraplyet se vidare på:

[www.digitalapaplyet.se](http://www.digitalapaplyet.se)

[www.humanit.se](http://www.humanit.se)

### Följ oss även på:

Follow us on LinkedIn

Follow us on Facebook

