



Governance-modellen for FBI

Udsnit af FBI-foranalysen, juni 2019

3. Governance



For at etablere en styringsmodel, der giver bestillerfunktionen det bedst mulige grundlag for at nå målsætningerne (afsnit 1.4) har vi, foruden at iværksætte og inddrage PwC's analyse, været i dialog med bibliotekschefer fra professionshøjskoler (UCN, VIA), ledelse og specialister fra universitetsbibliotekerne (SDU) samt Det Kongelige Bibliotek. Hertil kommer Bibliotekschefforeningen, Gentofte Hovedbibliotek (centralbibliotek) og folkebiblioteket i Aarhus, kaldet ITK. Endelig har vi udvekslet ønsker og forventninger til samarbejdet med DBC samt lyttet til DDB og SLKS's erfaringer fra det hidtidige samarbejde på området.

3.1 Analyse

PwC har i sin analyse (bilag 1) fremhævet et behov for strategisk styring. Se nedenstående tekstboks:

"De mest kritiske observationer vedrører: Etablering af de strategiske målsætninger og prioriteringer der danner grundlag for DBC's arbejde. Dette arbejde skal forgå i et tættere samarbejde mellem Bestillerfunktionen og DBC end hidtil. (...)" (side 6)

"Der foreligger ikke en strategi, der definerer den langsigtede målsætning for de elementer, som KOMBIT overtager. Herunder hvordan man fra overordnet strategisk niveau og ned i den operationelle del driver DBC. KOMBIT bør i forbindelse med overtagelse af Bestillerfunktionen sikre, at en redefineret og samlet strategi bliver udarbejdet, og aktivt give input til denne." (side 7)

[KOMBIT anbefales at] "Igangsætte arbejdet om at definere den strategiske ramme for Bestillerfunktionen, herunder it-portefølje, strategi for området, rapportering samt den medindflydelse, som Bestillerfunktionen bør have i samarbejdet. (...)" (Anbefaling nr. 7, side 8).

Samtaler med interessenterne viser et tilsvarende behov. Forretningen vil generelt gerne sætte deres umiddelbare og individuelle behov til side for fælles og langsigtede løsninger, hvis de forstår de langsigtede perspektiver, har vished for at "deres tid kommer", og har udsigt til at kunne se besparelser på baggrund af de fælles løsninger.

Det er vores vurdering, at en strategisk it-leverandørstyring i højere grad forudsætter et forretningsstrategisk grundlag end biblioteksvæsnen i dag er forberedt på. Flere interessenter har udtrykt lyst og behov for både at komme "lidt højere op i helikopteren", så bibliotekernes behov kan virke mere samtænkt og, at man samtidig ikke "skærer alle over én kam". Dette arbejde forudsætter ikke alene, at projektet har en strategisk governance-model og sikrer forretningsinvolvering på alle niveauer. Det forudsætter også en digitaliseringsstrategi, som bygger på en til flere (men sammenhængende forretningsstrategier) og et biblioteksvæsen, der arbejder for det fælles.

KOMBIT har på baggrund heraf formuleret nogle aktiviteter under it-emne 4 (afsnit 2.1.5).

Det er på denne baggrund, at de følgende afsnit er formuleret.

Ansvarsfordelingen vedrørende strategiprodukter er beskrevet i afsnit 3.5.

3.2 Delkonklusion

Med projektets præmisser in mente (afsnit 1.3) kan vi på baggrund af analysen konkludere, at Governance-modellen skal...

- sikre kontinuerlig involvering af de forskellige typer af biblioteker, for deres behov kan være forskelligartede
- sikre en synlig og stram styring af strategi, taktik og operative opgaver
- sikre, at forretningen og leverandøren bliver involveret på alle 3 niveauer til rette tid og med de rette deltagere
- sikre, at kravene til leverandøren stilles på rette niveau og til rette tid i forhold til opgaveløsningen
- skabe synergi, men også sikre adskillelse mellem FBS og Fælles Biblioteksinfrastruktur

Desuden er vi nået frem til en række forhold, som skal håndteres i modellen for at lykkes med opgaven:

- A. Hvordan sikrer vi et fælles digitalt og strategisk fokus på tværs af løsninger?
- B. Hvor lang tid skal man kunne sidde i en styregruppe, hvis vi både skal sikre kontinuitet og "friske øjne"?
- C. Hvilke kompetencer skal være repræsenterede på de enkelte styringsniveauer?
- D. Hvad bør deltagerne i de enkelte organer have fokus på i det daglige?

Det er med afsæt i denne delkonklusion, at governance-modellen er blevet til. Ovenstående 4 forhold anvendes som referencer (ABCD) i de følgende afsnit.

3.4 Governance-modellen

På operativt niveau involveres de folk, der ved mest om emnet (C/D).

Den eneste måde at tilsikre, at der på eksempelvis et udviklingsprojekt stilles relevante krav, at forretningsprocesser bliver afdækket i overensstemmelse med ønsket praksis, at en løsning bliver testet på et realistisk grundlag, er gennem involvering af de relevante brugere og forretningsspecialister.

KOMBIT vil derfor, med rådgivning fra Styre- og Porteføljegruppen, fra gang til gang sammensætte de nødvendige arbejdsgrupper.

Det er afgørende for at sikre fremdrift og kvalitet i opgaveløsningen, at disse involverede personer har mandat til at tage de nødvendige beslutninger på bibliotekernes vegne.

Governance-modellen har to dimensioner. Den ene vedrører involveringen af bibliotekerne, og den anden vedrører samarbejdet med leverandørerne, DBC og Systematic.

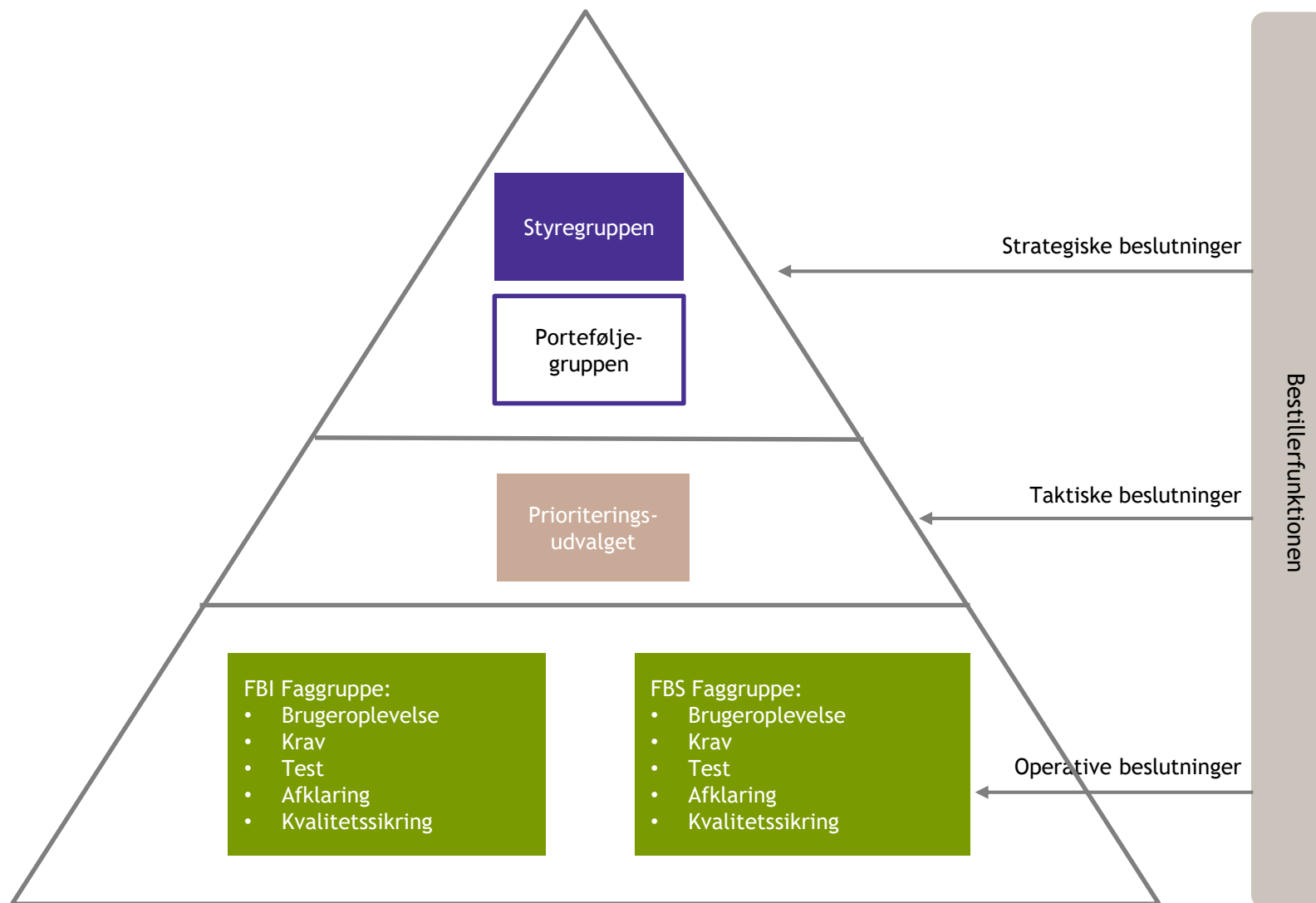
På de følgende sider (afsnit 3.4.1-3) beskrives den valgte governance-model for den førstnævnte dimension: For at synliggøre de enkelte foras forskellige indsatsområder, en grafisk opstilling i strategiske og organisatoriske hierarki, dernæst en tabel over de tre forretningsfora.

Derefter beskrives den anden dimension, fire leverandørfora (afsnit 3.4.4-6). Det er væsentligt at bemærke, at der i leverandørsamarbejdet er en styringsmæssig adskillelse mellem FBS og FBI.

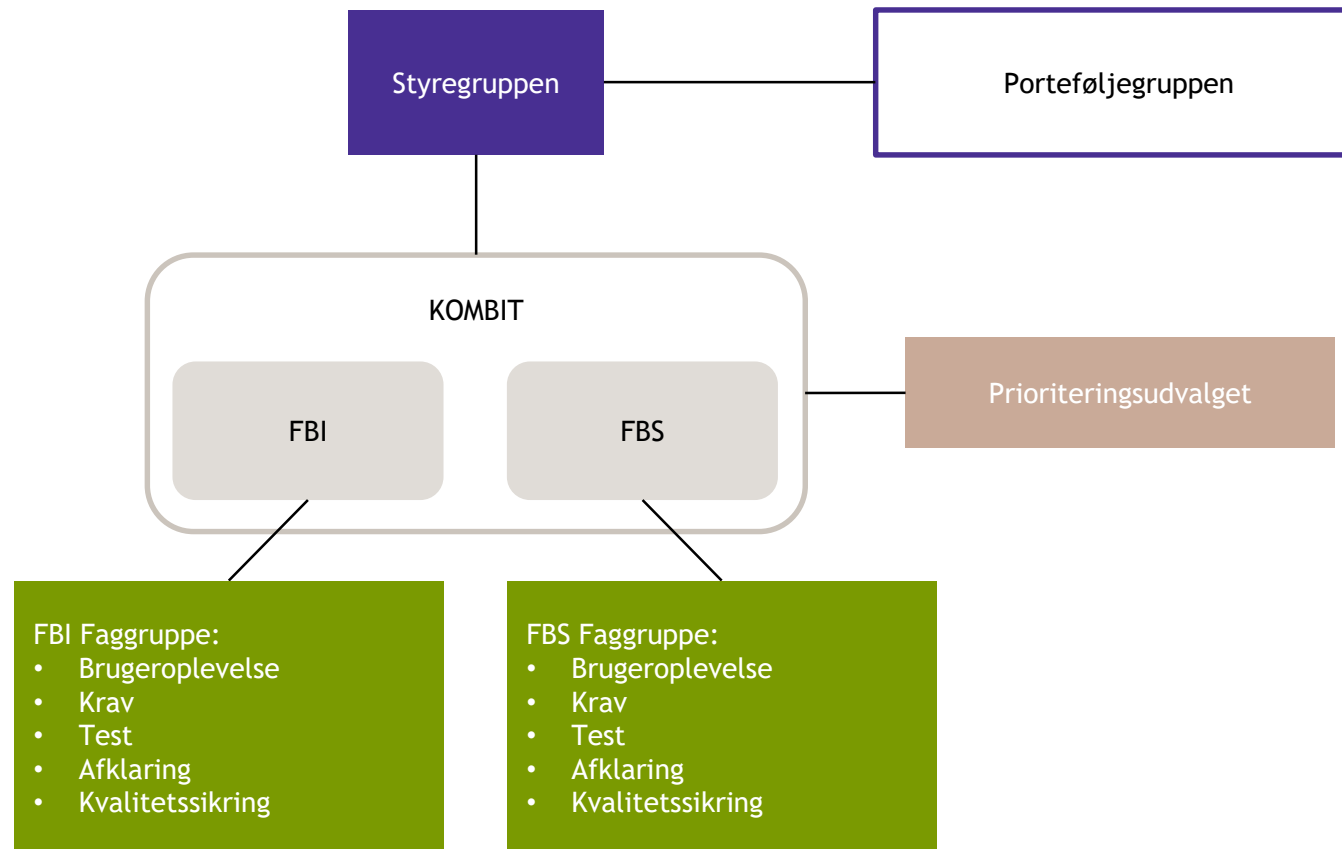
Projektets væsentligste opgave i relation til governance-modellen bliver at facilitere, at beslutningerne bliver taget på rette niveau og tidspunkt, og at sammenhængen mellem strategi og handling synliggøres for KL og SLKS.

I bilag 6-8 findes udkast til kommissorier for de tre forretningsmæssige fora, styregruppen, porteføljegruppen og prioriteringsudvalget.

3.4.1 Strategisk hierarki (forretningsfora)



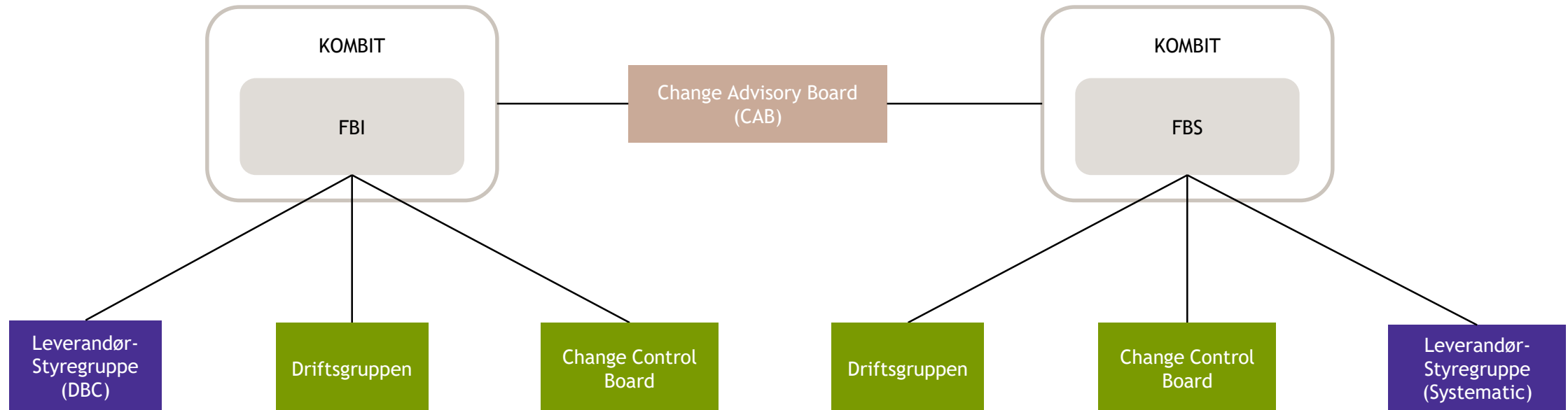
3.4.2 Organisationsdiagram (forretningsfora)



3.4.3 Forretningsfora

Organisation	Beskrivelse	Mødefrekvens	Deltagere
<i>Styregruppe</i>	<p>Øverste beslutningsorgan for FBI og FBS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Godkender strategi og indsatsområder • Godkender økonomi og Årsrapport • Planlægger årsmøde / strategimøde <p>Se også bilag 6 med udkast til kommissorium</p>	4 gange årligt	<ul style="list-style-type: none"> • 8 medlemmer fra: • De kommunale biblioteker udpeget af KL (5 personer); • FFU, udpeget af Kulturministeriet (1); • KL-repræsentant udpeget af KL (1); • KOMBIT (1)
<i>Portefølje-gruppen</i>	<p>Udarbejder langsigtede strategier og rådgiver KOMBIT på biblioteksområdet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor skal bibliotekerne hen? • Hvordan vil bibliotekerne gøre det? • Hvornår vil bibliotekerne sætte ind? <p>Sikrer strategisk alignment og koordination på tværs.</p> <p>Se også bilag 7 med udkast til kommissorium</p>	1-2 gange årligt	<ul style="list-style-type: none"> • 10-11 medlemmer fra: • Folkebibliotek fra stor kommune (1); • Folkebibliotek fra mindre kommune (1-2) • Centralbibliotek (1); • Universitetsbibliotek (1) • Professionshøjskolebibliotek (1); • Pædagogisk Læringscenter (1); • Styregruppen for E-reolen (1); • Danskernes Digitale Bibliotek (1); • KL (1); • SLKS (1); • KOMBIT (1)
<i>Prioriterings-udvalget</i>	<p>Prioriterer videreudviklingsprojekter i forhold til den vedtagne strategi. Giver input og kvalitetssikrer strategien.</p> <p>Se også bilag 8 med udkast til kommissorium</p>	4 gange årligt	<p>8 medlemmer fra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folkebibliotek fra hhv. stor og lille kommune (2); • Centralbibliotek (1); • Statslige biblioteker (2); • Pædagogisk Læringscentre (1); • KL (1); • KOMBIT (1)

3.4.4 Organisationsdiagram (leverandørfora for FBS og FBI)



3.4.5 Leverandørfora for FBI

Organisation	Beskrivelse	Møde-frekvens	Deltagere
<i>Leverandør-styregruppe</i>	<p>Arbejder strategisk inden for kontraktens rammer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på aftalte ydelser og leverancer samt risici og udfordringer på baggrund af statusrapportering fra leverandør • Prioritering af større opgaver og tiltag • Iværksætter tiltag pba. opfølgning 	4 gange årligt	Medlemmer fra: Leverandør (3) og KOMBIT (3) (Primært udviklingsdirektør, Leverancechef, Markedschef, Projektejer, Projektleder, Service Manager)
<i>Change advisory board</i>	Rådgivende organ mhp. at understøtte driften på både FBS og FBI. Ændringer og særlige emner gennemgås. Eventuelle afhængigheder afklares.	1-2 gange årligt	Medlemmer fra: DBC (1); Systematic (1); DDB (1); KOMBIT (1) (Mulighed for involvering af andre leverandører efter behov)
<i>Driftsgruppen</i>	Opfølgning på drift og support samt risici og udfordringer på baggrund af driftsrapportering fra leverandør Prioriterer tiltag i forhold til drift og support Vurderer opdateringer af diverse produkter for drift og support	4 gange årligt	Medlemmer fra: DBC (2); KOMBIT (2) (Primært Service Delivery Manager, It-chef, Service Manager, Projektleder)
<i>Change Control Board</i>	Drøfter ændringsønsker og løsningsbeskrivelser. Prioriterer i udviklingsopgaver.	12 gange årligt	Medlemmer fra: DBC (2); KOMBIT (2) (Primært Product Owner, Leverancechef, Servicemanager, Projektleder)

3.5 Forudsætninger for governance-modellen

A. Som beskrevet tidligere er det afgørende for en vellykket it-styring, at de forretningsmæssige strategier er i overensstemmelse med hinanden, så der på den baggrund kan udvikles en digitaliseringsstrategi, der beskriver, hvordan forretningen ønsker at anvende it til at lykkes med at nå sine mål. Desuden er en it-strategi nødvendig for at kunne fastlægge og prioritere den tekniske indsats.

Dette vil være en stor opgave med mange involverede parter, som vil kræve ekstern konsulentassistance. Nedenstående tabel viser en fremtidig ansvarsfordeling.

Det forudsættes, at:

- Bibliotekerne løfter opgaven med at sikre, at forretningsstrategierne er i overensstemmelse med hinanden
- Der tilføres ekstra midler således at der kan udarbejdes en digitaliseringsstrategi. Alternativt at der anvendes DBC-midler til dette

B. Desuden er det nødvendigt at der udarbejdes nogle styringsredskaber, der understøtter forståelsen og samarbejdet mellem parterne og bidrager til sammenhæng mellem de enkelte vertikale niveauer i de strategiske hierarkier (afsnit 3.4.1 og 3.4.4):

- Kommissorier
- Fælles principper og regler
- Implementerede processer
- Logisk model over biblioteks- og it-leverandørens kapabiliteter

Styringsredskaberne beskrives nærmere i de enkelte governance-aktiviteter (se bilag 9):

Type	Indhold og involvering	Udformning	Facilitering	Review
Forretningsstrategier	Bibliotekerne	Bibliotekerne	Bibliotekerne	KOMBIT
Digitaliseringsstrategi	Bibliotekerne / KL	Ekstern (KOMBIT / KL)	KOMBIT (KL) / Ekstern	Bibliotekerne og DBC
It-strategi	DBC	DBC	DBC	KOMBIT

3.7 Leveranceplan for Governance

Nedenstående tabel viser, hvilke aktiviteter vi anbefaler at der gennemføres samt hvornår. Aktiviteterne er prioriteret i forhold til vigtighed og risici. Se alle aktiviteter i bilag 9 og risici i bilag 10.

Trin	Emneområder	Konkrete leverancer	Største risici
Transitionsfase	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af styringsfora Etablering af struktur 	<ul style="list-style-type: none"> Kommissorier for forretnings- og leverandørfora vedtaget Governance-processer vedtaget Struktur for styring af bibliotekernes data og it etableret 	Nr.7, 8, 17, 25, 29
1. halvår	<ul style="list-style-type: none"> Digitaliseringsstrategi Enterprise Arkitektur Aftaler om brugerinvolvering Kvalitetssikring 	<ul style="list-style-type: none"> Digitaliseringsstrategi udarbejdet og vedtaget Aftalegrundlag om brugerinvolvering formuleret og vedtaget Biblioteksforretningens kapabiliteter og DBC's ydelser er modelleret og vedtaget af styregruppen Teststrategi udarbejdet 	
2. halvår	<ul style="list-style-type: none"> DBC-strategi 	<ul style="list-style-type: none"> DBC's strategi formuleret og vedtaget 	