

Till: Styrelsen
Från: Sekretariatet
Datum: 2017-01-12
Punkt: 7. Rapport om SRM-projektet

RAPPORT

SRM-systemet - orsaker till försening och historik

Uppföljningsrapport angående SRM

På styrelsen septembermöte 2017 gavs sekretariatet i uppdrag att återkomma med en kortfattad rapport till styrelsens januarimöte 2018 angående hanteringen av SRM-projektet, som bland annat innefattar historik och orsak till försening.

Bakgrund

Svenska sektionens modernisering av medlemsregistret har dragit ut på tiden med många år. De första tankarna och planerna har funnits inom sektionen från senare halvan av 00-talet. Detta dokument syftar till att visa på vissa av de svårigheter som funnits under förstudie och utvecklingsfas de senaste åren, samt att ge en tidslinje över viktiga händelser som påverkat utvecklingen.

Orsaker till försening

Brister i kravspecifikation och underskattningar i estimat

Kravspecifikationen som gjordes i förstudiefasen fokuserade främst på ny funktionalitet. Det medförde att kravspecifikationen var undermålig i att beskriva nuvarande medlemsregister och processer. Detta till trots så användes kravspecifikationen som ett verktyg i att estimerade utvecklingstiden för det nya systemet. Således underskattades tiden att ersätta nuvarande system mångfalt. Detta har också gjort att de planer vi gjort inte varit verklighetsbaserade.

Att kravspecifikationen inte kunde användas som underlag för projektering av det nya systemet har tagit lång tid att inse. Så länge som man tror att kartan reflekterar verkligheten kan man vandra länge utan att misstro idén att hem är precis bakom nästa kulle. Denna brist på reell översikt har lett till många gravt felaktiga estimat – vilket lett till många utmaningar.

IT-organisationens relation till stora utvecklingsprojekt

Sekretariatet har på IT-avdelningen haft egen utveckling av IT-stöd i över 25 år. Utvecklingsprojekten har oftast varit småskaliga – eller i varje fall börjat små och sedan organiskt vuxit i takt med organisationens behov och kunskaper. De senaste tio år har insatser gjorts i syfte att modernisera IT-miljön och ytterligare systemutvecklare har anställts.

Svenska sektionen har däremot aldrig på egen hand genomfört större utvecklingsprojekt – vi har inte de organisatoriska verktyg eller den kunskap som krävs för att utföra ett sådant. Hade sekretariatet haft dessa förutsättningar hade antagligen arbetet med kravspecifikationen gått bättre.

Fokuseringsproblematik i och med förseningar

Första planen var att det nya SRM-systemet skulle vara färdigställt efter ca 6 månader. Under denna tid skulle annan nyutveckling eller icke brådskande underhåll få vänta för att SRM-systemet skulle få utvecklarnas fokus. Detta fungerade ett tag – men när förseningarna i SRM-projektet blev större så fanns det till sist inget alternativ än öppna upp för underhåll och utveckling i andra system. Detta gjordes samtidigt som de extra resurser som anställdes för SRM-projektet slutade, vilket gjorde att SRM-utvecklingen i perioder gick mycket långsamt framåt.

Förändringar i ledningsgruppen/Chefsbyten i beställarrollen

Avdelningschef Resurser och Styrning (ACRS) hade varit drivande i moderniseringen av medlemsregistret sedan ungefär 2009 – och hade planer på hur den processen skulle föras framåt. Vid ACRS plötsliga bortgång 2014 tappades insikter och planer, framförallt vad gäller de interna rutiner och processer som relaterar till SRM-systemet. Då tog avdelningschef Kommunikation och Fundraising (ACKF) över ägandeskapet – och ungefär ett år senare anställdes en konsult för start av en förstudiefas. I slutet av denna fas fattades beslutet att utveckla ett eget system och ungefär samtidigt slutade ACKF och ny ACRS tog över. Utvecklingsfasen påbörjades och förseningar började hopa sig tidigt. Då ACRS sa upp sig och ny ACKF tog över projektet var det redan försenat. Ett knappt halvår senare går ny ACRS också in i ägandeskap. Båda chefer är nya i Amnesty och projektet.

Dessa chefsbyten har lett till bristande kontinuitet. Det har försvårat kommunikationen mellan olika parter rörande projektet – och därmed har det också funnits svårigheter i att komma fram till konstruktiva lösningar på de problem som funnits.

Bristande styrning

Ett antal chefsbyten i beställarrollen och ägarskapet för projektet är en av orsakerna till förseningen. En annan är att det hos chefer och ledningsgrupp funnits en bristande/begränsad erfarenhet av beställning och styrning av ett större IT-utvecklingsprojekt.

Insikt har saknats om vikten av att ha en professionell och erfaren IT-projektledare som kan fokusera på att driva och leda utvecklingsprojektet. Det är en specifik kompetens som sällan kombineras med att vara utvecklare. Den befintliga IT-projektledaren har varit utvecklare och inte kunnat fokusera på att leda och driva projektet.

Ett kvalitativt kravarbete är en förutsättning för att fatta välgrundade beslut om val av lösning. Hade bättre styrning gjort att bristen i kravspecifikationen identifierats tidigare?

Lärdomar

Sekretariatet tar med sig insikterna från denna process både för framtida IT-projekt men även generellt vad gäller planering, styrning och uppföljning av projekt och förändringsarbete på sekretariatet.

Historik, tidslinje

2010

- Under styrelsens septembermöte får de en rekommendation ifrån GK om att följa upp antalet aktiva medlemmar och målsätta dessa. Detta resulterar i följande beslutsats som ligger i öppna beslut än idag:
”att uppdra åt sekretariatet att, inom ramen för moderniseringen av medlemsregistret, undersöka om det går att skapa ett meningsfullt system för att mäta antalet aktiva medlemmar.”

2011

2012

- Se bilaga 1 för översikt över arbetet 2010-2012.

2013

2014

- 5 november
 - Uppstartsmöte CRM-projektet, innehållandes ACKF och KIT-gruppen (ett internt IT-råd med både beställare och utförare).
 - Konsult hyrs in för att hjälpa oss med utvecklandet av en kravspecifikation.

2015

- 3 mars
 - Kravspecifikation praktiskt taget klar och börjar skickas ut till företag.
- 28 april
 - <https://sites.google.com/a/amnesty.se/intranaet/organisation/sekretariatet/anteckning-ar-fraan-moeten/ledningsgruppen/2015-04-28>
”Micke rapporterade om CRM-projektet. [...]
Svar på offertförfrågan/kravspec har inkommit från flertalet av de tänkbara leverantörerna. Projektet närmar sig, något försenat, val av system och genomförandefas, dvs eventuellt inköp och implementering (eventuellt inköp handlar om att vi fortfarande studerar lösningar utvecklade inom rörelsen - men då blir förvaltning och support mer komplicerat).”
- Mars-maj
 - Vi får in offertförslag från flera företag som tillhandahåller CRM-system. Många av dessa har en mycket hög löpande kostnad och/eller är inkompatibla med vår nuvarande IT-miljö.
Bland annat har vi dialoger med:
 - Salesforce
 - Multisoft
 - Bisnode Charity
 - Sirocco (SugarCRM)
 - IT börjar förbereda ett internt estimat efter många nedslående möten med leverantörer.
- 2 juni
 - <https://sites.google.com/a/amnesty.se/intranaet/organisation/sekretariatet/anteckning-ar-fraan-moeten/ledningsgruppen/2015-06-02>
”CRM, status

Micke redovisade utfallet så här långt avseende den kravspec och offertförfrågan som ett stort antal potentiella leverantörer nu har besvarat. Implementeringskostnader varierar mellan vad vi budgeterat och uppåt dubbelt så mycket - ett större problem är dock att flertalet lösningar skulle innebära långt större årliga licenskostnader än vad vi anser att vi kan klara av. Alla vägar är inte fullt utredda och projektgruppen kraftsamlar nu kring ett fåtal tänkbara lösningar med förhoppningen att en projektplan för genomförandefas, en upphandling och implementering, kan inledas inom några veckor.”

- 4 augusti
 - ACKF lämnar in avskedsansökan – lämnar Amnesty 1 oktober.
- 10 september
 - Estimat på egenutvecklat system görs av IT. Estimeras ligga på 700-1300 timmar arbete. Med antagande om förstärkning med 1 konsult estimeras projektet vara klart i maj 2016 om det påbörjas november 2015.
I och med att det inte är så lång tid så planerar vi att skjuta på andra utvecklingsprojekt – såsom ny amnesty.se och underhåll i andra system tills dess CRM är färdigt och lanserat.
- 24 september
 - Beslut fattas om egenutvecklat CRM-system.
- 1 oktober
 - ACKF slutar – ägandeskap av SRM-projektet går över till ACRS.
- 1 november
 - Produktionsfasen påbörjas med förstärkning med 1 konsult.
- 19 november
 - Ny ACKF börjar. (tar ej över ägandeskap för SRM-projektet)
- Ligger efter i schemat efter runt 1 månad. Orsaker: mycket annat arbete som kommer i vägen för utveckling – såsom kollegor som behöver IT-support och andra system som behöver underhållas.
- Mejl skickas ut till alla anställda om att IT-support ska gå via IT-ansvarig, och inte till webbutvecklare. Trycket på utvecklare lättar.

2016

- 11 januari
 - Extra utvecklare-resurs anställs till och med slutet på april.
- 12 januari
 - Utvecklingsgruppen hyr kontorslokal i andra sidan huset för att ytterligare kunna arbeta fokuserat. Lokalen hyrs till slutet på april.
- 2 februari
 - Extra utvecklare-resurs anställs till och med slutet på augusti.
- 17 februari
 - Inhyrd konsults kontrakt tar slut och förnyas inte.
- 23 februari
 - ACRS säger upp sig och går 15 april.
- 15 april
 - ACRS slutar. ACKF tar över ägarskap.
- 29 april
 - Extra utvecklare-resurs' kontrakt tar slut och förnyas inte.
- 1 maj
 - Systemets ursprungliga lanseringsdatum. Lansering i hösten verkar troligt.
- 15 juli
 - Vi får licenser för vårt nya business intelligence-system. Qlik view

- 22 augusti
 - Ny ACRS börjar. ACKF och ACRS blir tillsammans projektägare efter en tid.
- Augusti – december
 - Arbetet med SRM-systemet fortlöper, men med minskat fokus eftersom andra underhållsarbeten kräver mycket uppmärksamhet. Här upptäcker vi att flera antaganden om integrering med andra system är felaktiga – och kräver mycket mer tid än väntat. (Ex. kopplingen till autogiro.)
 Detta leder till en del åtgärder – bland annat beslutas att en senior konsult ska anställas för att stötta utvecklingen. Systemet ska också till en början lanseras med "basfunktionalitet" - alltså funktionalitet som matchar tidigare medlemsregistret. Vidare utveckling ska ske mer organiskt.
- September
 - Nya BI-systemet är på plats och är integrerat mot några av våra system. Exponerar data mot användare på ett nytt sätt – utan mellanhand.
- 12 december
 - Senior utvecklare anställs på fyra månader, för att kunna stödutveckla SRM-systemet.
- 20 december
- Konsulter anställs för att utveckla nya BI-systemet. Detta ska senare kopplas ihop med SRM-systemet – men tillsvidare med nuvarande medlemsregister samt ekonomisystemet. Detta arbete leds av gruppchefen för Telefundraising.

2017

- Januari – februari
 - Utvecklare är tjänstledig i två månader – täcks upp med vikarie. Takten för utveckling avmattas ytterligare.
 - Fortsatta fördröjningar på grund av spridda skurar med andra arbetsuppgifter samtidigt som implementationen fortsätter att vara komplex.
- Våren
 - Projektet med ny webbplats dras igång och tar en del tid från utvecklare.
 - BI-konsulterna levererar första bitarna av kopplingar till medlemsregistret. (Som senare skall kopplas om till SRM-systemet.)
- Juni
 - Autogiro-funktionalitet är klar men behöver verifieras genom parallellkörning av inbetalningar.
- Augusti, september, oktober
 - Autogiro verifieras noggrant och bekräftas fungera.
 - Andra utvecklingsarbeten tar mycket tid från utvecklarna. Inte minst nya amnesty.se – som börjar behöva uppmärksamhet för testning och lanseringsförberedelser.
- November
 - Det nya SRM-systemet är på många sätt redo för noggrann testning av berörda parter men vissa kritiska bitar väntar fortfarande på implementering.

Bilaga 1, diskussion om CRM från februari 2012

Rapport om CRM-systemet, februarimötet 2012 (§ 7 Rapport från sekretariatet)

<https://medlem.amnesty.se/styrelsemoten/org-540012012-protokoll-februarimotet-2012>

Underlaget innehöll även en rapport om CRM som inte låg som öppet underlag, men som finns på intranätet för anställda.

<https://sites.google.com/a/amnesty.se/intranaet/organisation/styrelsen/sekretariatsrapport/RapportomCRM.pdf> (enbart läsbar för anställda)