

Informationen kører på skinner i DSB



DSB HAR SAT SIN INFORMATIONSAKITEKTUR UNDER LUP. SILOTANKEGANGEN SKAL ERSTATTES AF EN KONSOLIDERET IT-PLATFORD MED TVÆRGÅENDE DATASTYRING OG ENSARTET VIRKELIGHEDSOPFATTELSE. SYSTEMMODERNISERINGEN TAGER AFSÆT I ET OMFATTENDE ANALYSE- OG STRATEGIARBEJDE BASERET PÅ PLATONS INFORMATION MANAGEMENT METODE.

Det var en lurende fornemmelse i IT af, at der var noget, der ikke kørte optimalt, som igangsatte DSBs store IT-konsolideringsprojekt Information på Tværs (IpT). Man løb ofte ind i problemer, når der skulle laves nye løsninger, men ingen kunne sætte ord på, præcis hvor skoen trykkede. En stikprøve fik alarmklokkerne til at ringe.

- Det viste sig, at togstationerne var registreret i 18 forskellige versioner alene i vores trafik og planlægningssystemer. Talte vi salgssystemerne og BaneDanmarks systemer med, steg tallet til 43. Det så næsten lige så alvorligt ud med kundeoplysningerne, som var registreret i 20 forskellige systemer, fortæller Niels Lademark, som er IT-arkitekt og IpT-ansvarlig i DSB og fortsætter:

- Set i bakspejlet var de distribuerede data en logisk konsekvens af mange års udvikling i siloer. Det er et problem, mange store virksomheder med decentral styring kan nikke genkendende til. I DSB var vi nået til et punkt, hvor informationsstrukturen gjorde det vanskeligt at udnytte data som strategisk aktiv. Derfor var vi nødt til at gribe ind.

GRUNDIGT FORARBEJDE

I dag godt to år senere er DSB i gang med at implementere en ny informationsarkitektur, men forud for dette arbejde ligger et detaljeret analyse- og strategiarbejde, som meget præcist har afdækket de udfordringer DSB stod over for. Alle data – såvel stamdata, metadata som transaktionsdata – og rapporter var forankret i mange forskellige systemer og afdelinger. DSB stod derfor over for et yderst komplekst projekt, som ikke kun ville berøre IT-strukturen, men også organisatoriske forhold.

METODE FRA A-Z

DSB indgik i et samarbejde med Platon, som straks genkendte problemstillingen fra andre lignende opgaver. Det blev startskuddet til et tæt, langvarigt samarbejde om IpT. I dag siger både Niels Lademark og koncernøkonomichef Søren Skovdal, at samarbejdet har været meget frugtbar.

- Platons Information Management metode har styret hele strategiprojektet fra dag et. Et forandringsprojekt af denne karakter kan umuligt laves på én gang, så DSB havde brug for retningslinjer for, hvordan man skal gribe det an. Det fik vi via Platons me-

tode. Den sikrede også, at IpT-strategien understøtter forretningens behov, hvilket jeg ser som helt afgørende for at få organisationens opbakning og dermed det fulde udbytte af projektet, påpeger Søren Skovdal, koncernøkonomichef i DSB.

LEVEREGLER SIKRER FREMTIDEN

Som første led i processen gennemførte DSB og Platon 60 interviews rundt omkring i organisationen med henblik på at afdække problemstillinger og ønsker. Resultatet var 40 forretningsforbedringer, som IpT-strategien skal understøtte. Strategien giver et fælles regelsæt for, hvordan data skal behandles i den store organisation. Det gælder fx konsolidering af fælles stamdata, så man undgår, at medarbejderdata opdateres i flere forskellige systemer. Det gælder også regler for datakvalitet, så man undgår et hav af forskellige definitioner af fx fravær. Med denne centralisering og formalisering skaber DSB den optimale struktur for forretningsforbedringer som fx indførelse af nyt lønsystem.

- Man kan sige, at vi har fået et sæt leve-regler, så vi kan tænke fremadrettet. Stra-tegien er et kompas for fremtidige inve-steringer i både IT og organisation. Vi vil fremover købe mere sikkert ind, og vores udviklingsprojekter vil følge den samme kurs. På medarbejdersiden forventer jeg også konkrete besparelser, for der var me-get spildtid og mange ressourcer forbun-det med at vedligeholde de gamle syste-mer, siger Søren Skovdal.

VIDENSLØFT

Niels Lademark har været daglig projekt-leder på IpT-projektet, som han har styret sammen med et kerneteam på fem per-soner, hvoraf de to var fra Platon. Han tør ikke med at give Platon æren for det enorme vidensløft, DSB har opnået i kraft af samarbejdet:

- Platons folk er meget kompetente. Jeg oplever det som en stor fordel at samar-bejde med nogen, der har prøvet kræfter med tilsvarende projekter hos andre store virksomheder. Det svarer til at få 145 års erfaring skudt ind i projektet. I dag ville vi kunne reproducere meget, men helt reali-stisk, tror jeg ikke, projektet var kommet i hus uden den professionelle bistand og metode, vurderer Niels Lademark og fort-sætter:

- Der er jo altid en fare ved, at den viden man opbygger sammen med en ekstern partner, forsvinder, fordi de eksterne kon-sulenter og ens egne medarbejdere skifter job. Metoden er en garanti for, at du altid kan gå tilbage og se, hvad du gjorde, hvor-når og hvorfor. Det giver en god trykthed.

TRE GODE RÅD

Ifølge Niels Lademark er det en enorm op-gave at gå i gang med et stort IT- og orga-nisationsprojekt som IpT, og derfor anbe-faler han, at man anvender en metode til strukturering af forløbet. Der er i DSB me-get stor tilfredshed med Platons metode, som har skabt et overskueligt projektfør-løb, hvor man laver en bid, som derefter gentages. Niels Lademark fraråder at gå for detaljeret til værks og ville ud i alle kro-ge. Det gør projektet komplekst og uhånd-terligt. De sidste 20 procents indsats giver ikke merværdi, men tager til gengæld 80 procent af tiden. Niels Lademark har tre gode råd til hvordan man bør gå til værks:

1. Brug en metode, som gør projektforløbet til en iterativ proces.
2. Sørg for at være operationel. Det er ikke en intellektuel afdækningopgave.
3. Vær selv 100 procent dedikeret til projektet, også selvom du bruger eksterne konsulenter.



"Platons metode tager i høj grad ud-gangspunkt i forretningens behov. Me-toden sikrede et operationelt, effektivt projektforløb og vi viste præcis, hvad vi skulle gøre. Jeg tør ikke tænke på, hvor mange folk vi skulle have været, og hvor lang tid vi skulle have brugt uden en metode."

- **NIELS LADEMARK, IT-ARKITEKT OG IPT-ANSVARLIG I DSB**

INFORMATION PÅ TVÆRS

DSB har fulgt Platons Information Management metode gennem hele IpT-projektet. IpT-projektet blev fra start grebet an som en trinvis proces med:

- interviewrunder
- udarbejdelse af datamodel
- identifikation af datakvalitetsudfordringer
- opstilling af målarkitektur
- politiker for organisationen

Kortlægningen og strategien mandede ud i fire fokusområder på IT-siden, som understøtter de 40 forretningsinitiativer, som DSB og Platon identificerede i interviewrunderne. De fire fokusområder er konsolidering af kundedata, konsolidering af medarbejder-data, Enterprise data warehouse og infrastruktur for tekniske data som fx stationsdata.