

Projekteffektivitet i KMD med PRINCE2

- interview med Allan Börger, projektchef i KMD Salg og implementering.

KMD forestod op til 2007 et af danmarkshistoriens største IT-projekter, hvor 271 kommuner blev til 98.

Kommuner er konglomerater, der i meget stor udstrækning er IT-understøttet med løsninger fra KMD. Kommunerne har taget KMDs systemer i brug på forskellige måder og også blandet kortene med andre leverandørers systemer.

Opgaven var derfor stærkt udfordrende, men med en håndfast tilgang til beslutninger om standardisering af løsninger og rensning af data, realiserede KMD den IT- og datamæssige del af sammenlægningerne på rekordtid og med meget få driftsproblemer til følge. Det var flot gået, og resultatet overstiger omgivelsernes forventninger.

Efterfølgende er KMD solgt til en konstellation af en kapitalfond og stærke danske investorer. Kontinuiteten er sikret, og der er endnu stærkere fokus på at skabe vækst i det offentlige marked og erhvervsmarkedet.

Under sammenlægningsforløbet var der ikke råd til (læs tid til) at standardisere styringsmodellen for kundeprojekter, men erfaringerne fra denne fælles udfordring har givet værdifulde input til at skabe en fælles styringsmodel, hvor kunder og KMD effektivt koordinerer aftalte projektleverancer.

PRINCE2 var på dagsordenen som ét af flere udgangspunkter, og da PRINCE2 var kendt i brede kredse, blev den valgt som basis for modeludviklingen.

Modellen har nu været til rådighed siden 2007, og der er en klar erkendelse af, at den bidrager væsentligt til tilfredshed i samarbejdet.

Den tilpassede model bygger på, at parterne tænker i helheder, og at parterne tager egne ansvar alvorligt. Rollerne er fordelt således: - kunden bemander rollerne som styregruppeformand og seniorbruger(e) og KMD rollerne som seniorleverandør og projektleder.

Der er ikke en fælles Business Case for parterne, men der er en gensidig respekt for, at hver part har sin egen, og at projektet skal resultere i gensidigt tilfredsstillende forretningsresultater. Det er kundens Business Case, der driver projektet!

Projektlederens ansvar er, at projektet leverer de aftalte ydelser i henhold til kontrakten, til rette tid, økonomi og kvalitet. Projektlederens ansvar i relation til opfølgning på Business Casene er at levere information om projektets resultater og om de risici, der er for positive og negative afvigelser i kvalitet og tid.

Ellers er modellen identisk med PRINCE2, og det betyder, at der er et fælles sprog, som ledere og medarbejdere kan uddannes i og kommunikere med. Det er vigtigt for KMD at slå fast, at styringsmodellen ikke er en rigid model, der *skal* følges. Modellen er en tilvalgsmodel, hvor styregruppe og projektleder sammen tilrettelægger governance for projektet. At foretage disse valg kræver, at projektets ledelse har en modenhed, der tilrettelægger styringen med pragmatisme og på et nødvendigt og tilstrækkeligt niveau. Hvis modenheden er begrænset, er der hjælp at hente i KMDs ledelse og projektkontor.

KMD er organisatorisk opdelt i flere leveranceafdelinger (Strategiske business units) og en tværgående salgsenhed. Salgsheden står for ordreoptagelse og den overordnede ledelse af implementering i kundens IT-miljø. Leveranceafdelingerne er projektets primære leverandører.

Hvordan anvendes den fælles styringsmodel i dag i praksis?

Styringsmodellen er en pragmatisk model. Det er således projektets opgave og bemyndigelse at udvælge de styringsaktiviteter, det findes relevant at benytte sig af set ud fra projektets natur og kompetencen hos projektbemandingen.

Lederne i salgsheden er ledere for projektlederne. De er opmærksomme på at vejlede projektlederne i at genbruge viden fra tidligere projekter, og de bidrager dermed til at minimere de risici, der er forbundet med projekters gennemførelse og projekt for projekt til, at styringsmodellen bliver tilstrækkelig robust.

KMD har valgt at fokusere på PRINCE2s 7 styringsprincipper i alle projekters forløb.

De 7 principper er følgende:

1. Projektets fortsatte forretningsbegrundelse
Projektet har en fortsat forretningsmæssig begrundelse.
2. Fastlagte roller og ansvar
Projektet har en veldefineret organisationsstruktur, hvor roller og ansvar er fastlagte

3. Faseopdeling

Projektet planlægges, ledes og overvåges i overskuelige faser

4. Afvigelsesstyring

Ledelse og styring er baseret på aftaler mellem ledelsesniveauerne og anvender tolerancer for delegering af styringsautoritet

5. Fokus på produkter

Projektet fokuserer på at definere og levere produkter med særligt fokus på deres kvalitetskrav

6. Tage ved lære af erfaringer

Læring opsøges, registreres og anvendes gennem hele projektforløbet

7. Tilpasning

Anvendelsen af PRINCE2® er tilpasset projektets miljø, størrelse, kompleksitet, betydning, formåen og risici

Hvordan er udbredelsen af jeres "standard" i KMD?

Styringsmodellen blev introduceret i 2007, og vi har i dag 200 medarbejdere uddannet i PRINCE2. KMD har egen akkrediteret PRINCE2-underviser.

Modellen er standard for projekter i salgsafdelingen, hvor der er ca. 50 projektledere.

Styringsmodellen er en Best Practice model, og den udvikler sig i takt med PRINCE2 og vore egne erfaringer. Virkeligheden er, at KMD ikke har mange krav, der ikke opfyldes af PRINCE2. Det er derfor enkelt at vedligeholde modelapparatet og at sikre forankring af forbedringer til modellen.

Hvilke forretningsmæssige fordele har KMD opnået ved at indføre en fælles styringsmodel?

Er projekteffektiviteten forbedret dvs. overholdes projekt- og effektmål?

Allan tænker efter og udtrykker: "Vi opsamler ikke effektdata af at have en fælles model. Projekterne skal overholde deres mål, og det gør de".

Igennem de fire år modellen har været autoriseret, har vi oplevet en positiv udvikling ved, at vi har fået flere projekter. Vi er således vokset på baggrund af at være konkurrencedygtige og har skabt tillid i leveranceafdelingerne og hos kunderne til, at vi styrer kundeaftalerne på den bedste måde. Herudover er det vores overbevisning, at den produktorienterede tilgang har skærpet vores fokus på konstatérbarhed, i forhold til at kunne afslutte projekter når kunden har modtaget de aftalte leverancer.

Og tilsvarende har en større opmærksomhed på klart definerede roller og ansvar, effektiviseret den daglige ledelse og styring af projekterne

Vi repræsenterer umiddelbart set et overhead i leverancer, men erfaringerne har vist, at god ledelse og koordination mellem kundens og KMDs indsatser

giver positive resultater. Dét er den egentlige effekt, og vi bliver bedre til vores opgaver dag for dag.

I mange projektmiljøer er der vanskeligheder med at sikre organisatorisk læring af erfaringer. I projektmiljøer drejer det sig om den indledende planlægning, den løbende forbedring i projektets forløb og i den afsluttende opsamling og overførsel af læringspunkter. I KMDs opfølgning er princip nr. 6 "at tage læring af erfaringer". Hvordan sker det i praksis?

Som nævnt tidligere har afdelingslederne fokus på at klæde projektlederne bedst muligt på ved igangsætning af projekter og undervejs bidrage med gode input.

Vi opsamler Lessons Learned, men har ikke fundet vore ben mht. at få læringen formidlet til rette sted, tid og person.

Løbende i projektet opsamles der erfaringer, som primært kommer projektgruppen til gavn. Der er ikke en systematik mht. at opsamle læring løbende og skabe global effekt.

Det er et område, vi gerne vil gøre mere ud af. Men hvordan?

Læringspunkter:

1. Den gensidige tillid har været bærende for modeludvikling og implementering.
2. Tilvalgsprincippet har givet den pragmatik, der optimerer styringen.
3. Bedre og mere effektiv styring, gennem klare roller og ansvar
4. Fokus på godkendelseskriterier, i forhold til at kunne afslutte projekter
5. Fokus på fælles sprog og projektkultur er bærende for implementeringen af modellen.
6. Oplevelsen af succes i den organisatoriske forankring giver os lyst til videreudvikling af vores kompetencer.
7. Måling af effekt og effektivitet er ikke en nødvendig forudsætning for at få succes med standardisering. Fremadrettet vil yderligere udvikling måske kunne støttes ved at sætte mål for og måle på projekteffektivitet og effekthjemtagelse.

Hermed sluttede interviewet, og der udspandt sig en dialog om, hvordan Knowledge Management konceptet understøtter læring i projektmiljøer, og hvordan KM processer kan knyttes til PRINCE2 projekter. Følgende KM læringsprocesser blev nævnt: Peer Assist, After Action Review, Retrospect og Community of Praxis.

Det bliver spændende at følge KMD fremover. KMD har særligt gode forudsætninger for at udvikle projektkulturen, i og med at KMD er lykkedes med at lære det fælles sprog og udnytte PRINCE2's tankegods.

For interview og dokumentation: Jens Øjvind Nielsen, august 2011