

Norges Handelshøyskole

Bergen, våren 2008

Erfaringer fra større IT prosjekter i bank- og forsikringselskap i Norden

Veileder: Tore Holmesland

Forfatter: Asgeir Eriksen

Denne utredningen er gjennomført som ledd i det fireårige siviløkonomstudiet ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

1	Innledning.....	4
2	De ulike prosjektene.....	4
2.1	COIN programmet.....	4
	Kort om If Skadeforsikring.....	5
	Bakgrunn for prosjektet	5
	Viktige hendelser / milepæler i COIN.....	6
2.2	Rally prosjektet	6
	Kort om Länsförsäkringar	6
	Viktige hendelser / milepæler i Rally.....	7
2.3	WayPoint programmet (If skadeforsikring)	8
	Viktige hendelser / milepæler i WayPoint	8
2.4	Nytt felles lønns- og personalsystem.....	9
2.5	Nytt økonomisystem.....	9
3	Målrettet prosjektstyring	9
3.1	Målbegrepet	10
3.2	PSO-begrepet.....	10
	Prosjektene er IT og eller konsulentttunge	11
	Prosjekteier ønsker å nedtone konsekvensene	11
3.3	Fallgruver	12
3.4	Formålsstruktur.....	13
3.5	Interessenter og interessentanalyse.....	13
3.6	Datostyring.....	13
	Økonomiaspektet.....	14
	Enkelthetsaspektet.....	14
	Sluttregningen	14
	Oppsummert	15
3.7	Milepælsplanlegging	15
3.8	Ansvarskart og ressursplanlegging.....	16
4	Agile prosjektstyringsmetoder	16
4.1	Utviklingsmetodikken SCRUM i WayPoint prosjektet	17
4.2	Organiseringen av prosjektet.....	19
4.3	Svakheter ved SCRUM.....	21
5	Vurdering av prosjektene mot sentrale prosjektstyringsbegrep	22

5.1	Prosjektlederen.....	23
5.2	Prosjektkultur.....	25
5.3	Organisasjonskultur	27
5.4	Forankring i organisasjonen.....	28
5.5	Prosjekteierskap.....	30
5.6	Ekstern påvirkning.....	31
5.7	Tydighet i målbildet	31
	Målbildet i WayPoint prosjektet	32
	Målbildet i Coin prosjektet.....	35
5.8	Kompleksitet / størrelse.....	36
5.9	Prosjektmetodikk	37
5.10	Bestillerfunksjonen Vs leverandørfunksjonen.....	38
6	Erfaringer med Målbildet prosjektstyring	38
7	Oppsummering og konklusjon	40

1 Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven er de erfaringer jeg har fått gjennom deltagelse i ulike IT prosjekter i bank og forsikringselskaper i Norden og generelt som prosjektleder og prosjektdeltaker i ulike prosjekt siden 1992.

Følgende prosjekter omtales spesielt i oppgaven:

- Coin (If Skadeforsikring 2000-2004)
- Rally (Länsförsäkringar 2004 – 2007)
- WayPoint (If Skadeforsikring 2006 – pågår)
- Nytt felles Lønns- og Personalsystem (DnBNOR 2004)
- Nytt økonomisystem (Gjensidige Forsikring 2002-2003)

Målet med oppgaven er å vurdere de ulike prosjektene og de resultatene prosjektene nådde, opp mot teoretiske rammeverk for prosjektstyring. Jeg har ikke hatt som mål gi en fullstendig vurdering av prosjektene, men avgrense denne til de personlige erfaringer og vurderinger jeg sitter igjen med sett fra den posisjonen jeg hadde / har i de enkelte prosjekter. Vurderingen er selvsagt farget av dette og de konklusjoner jeg kommer med står for min egen regning og representerer nødvendigvis ikke den "offisielle" vurderingen de aktuelle selskaper har av de angitte prosjekter.

De fleste av prosjektene som angitt over har til felles at de ønsker å erstatte eksisterende stormaskinbaserte løsninger med mer moderne tekniske plattformer for å få mer tidsriktige og fleksible løsninger.

Når det i oppgavene henvises til begrepet Målrettet prosjektstyring er dette tatt fra boken med samme navn av Erling S. Andersen, Kristoffer V. Grude og Tor Haug, 5. utgave (2007). Andre kilder utover egen erfaring og materiell fra prosjektene har ikke vært benyttet.

2 De ulike prosjektene

I dette kapittelet gis det en kort beskrivelse av de enkelte prosjektene og de organisasjoner som prosjektet tilhørte.

2.1 COIN programmet

Formålet med Coin prosjektet var å erstatte If skadeforsikrings eksisterende skadeforsikringsystemer for deres virksomhetsområde Commercial (Bedrift) i Norge og Sverige.

Kort om If Skadeforsikring

If presenterer seg slik på sin hjemmeside (Sverige):

"If är Nordens ledande skadeforsikringsbolag med cirka 3,6 miljoner kunder i Norden och Baltikum. Bruttopremieinkomsten var 38 miljarder svenska kronor år 2007. Koncernen har cirka 6 400 anställda.

If erbjuder skadeforsikringar för kunder på nationella marknader i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Baltikum. Dessutom erbjuder If nordiska kunder med internationell verksamhet service vid filialkontor och via nätverk."

If bildades 1999 när svenska Skandias och norska Storebrands skadeforsikringsverksamheter fusionerades. I början av 2002 gick finska Sampos skadeforsikringsverksamhet samman med If.

Utover dette kan legges til at If har organisert sin kjernevirksomhet i 3 forretningsområder etter hvilket kundesegment de betjener:

- Private
- Commercial
- Industrial

Skillet mellom Commercial og Industrial er at Industrial dekker de største kundene (skillet går ved omsetning eller antall ansatte over gitte terskelverdier). If har i dag en gjennomgående nordisk organisering.

Bakgrunn for prosjektet

Som de fleste større prosjekter innen bank- og forsikring har dette prosjektet en lang forhistorie.

Utgangspunktet for prosjektet var at ledelsen i Storebrand AS i 1998 satte ned et prosjekt (Saturn) som skulle vurdere anskaffelse av nytt skadeforsikringsssystem til erstatning for det eksisterende stormaskinbaserte hovedsystemet NORPOL. På samme tid hadde Skandia AB et tilsvarende prosjekt (N2 – Næringsliv 2) som skulle vurdere utskifting av deres skadeforsikringsløsning innenfor virksomhetsområdet Foretag.

I februar 1999 ble det kunngjort at Storebrand og Skandia skilte ut sin 3skadeforsikringselskap og fusjonerte disse inn i NewCo (arbeidsnavn for det nye selskapet), som senere fikk navnet If.

Prosjektene N2 og Saturn ble i praksis nedlagt når denne meldingen kom, selv om de ble "slått sammen" under arbeidsnavnet Duplex og gav en felles sluttrapport sommeren 1999. Årsaken til at "prosjektene" ble lagt på is var at det nystartede selskapet måtte konsentrere seg om å integrere sine organisasjoner.

Imidlertid var behovet for forbedringer i IT systemene fremdeles tilstede (og forsterket gjennom fusjonen) og i april 2000 startet prosjekt Coin med innhenting av krav.

Viktige hendelser / milepæler i COIN

- April 2000 Fremskaffelsen av krav begynner
- Oktober 2000 Kravene til den nye løsningen leveres
- Desember 2000 Avtale tegnes med Certis Ltd for bruke av deres løsning GIOS som basis for den nye forsikringsløsningen
- Januar 2001 Gjennomføringsprosjektet starter
- Juni 2002 Prosjektets første hovedleveranse: "Bas och Transport" går i produksjon med et fåtall forsikringer
- Mars 2004 Prosjektet (og forsikringsløsningen legges ned)

Prosjektrammen (totalt) var flere hundre millioner kroner. Prosjektet mislykkes.

2.2 Rally prosjektet

Formålet med Rally prosjektet var å erstatte det eksisterende stormaskinsystemet MOFÖ (MotorFörsäkringar) med ett nytt moderne system med større fleksibilitet. Prosjektet var begrenset til motor enskild, som for praktiske formål kan betraktes som motorforsikringer innrettet mot privatmarkedet.

Kort om Länsförsäkringar

Länsförsäkringar presenterer seg slik på sin hjemmeside:

"Länsförsäkringar är ett komplett finansiellt varuhus som kan ordna det mesta som har med din trygghet att göra. Inte bara skydd för din familj och dina ägodelar, och inte bara det som har med pengar att göra, utan både och. Allt samlat på ett ställe.

Länsförsäkringar är i själva verket 24 stycken lokala, självständiga och kundägda bolag som samverkar. Fördelen med det är lokalkännedom och

nära relation med våra kunder, förenad med storskalig effektivitet som sänker kostnaderna.

Är du kund hos Länsförsäkringar, är du också delägare. Vårt mål är inte att tjäna så mycket pengar som möjligt, utan att erbjuda låga premier och hög servicegrad – och ändå få verksamheten att gå ihop. Ett överskott innebär återbäring till dig som kund och delägare, antingen i form av pengar tillbaka eller sänkta premier.”

Länsförsäkringar har också delt sin virksomhet inn i 3 hovedområder (markedssegment):

- Privat
- Företag
- Lantbruk

Organisatorisk skiller Länsförsäkringar seg kraftig fra If ved at deres primære virksomhet bare er i ett land, samt at det er et gjensidig selskap, eiet av sine kunder. Videre er organiseringen slik at det sentrale selskapet, Länsförsäkringar AB er eiet (og styrt) av 24 lokale länsbolag. Om vi sammenlikner med "søsterselskapet" i Norge, Gjensidige Bank og Forsikring er dette en betydelig forskjell, i den forstand at de lokale Brannkasser har begrenset innflytelse og styringsmuligheter mot den sentrale organisasjonen.

Länsförsäkringar AB kan derfor på enkelte områder fremstå både som en tilrettelegger og tjenesteleverandør til de enkelte länsbolagen.

Länsförsäkringar er Sveriges største forsikringsselskap innenfor skadeforsikring til privatmarkedet.

Viktige hendelser / milepæler i Rally

- 1999 Forarbeidet til Rally begynner
- 2000 Gjennomføringsprosjektet starter (Rally 1)
- April 2004 Rally 1 stoppes fordi prosjektet ikke vil klare å gå i produksjon i henhold til den endrede tidsplanen i september 2004. Årsak oppgis å være at økonomidelen (regnskap og fakturering) ikke holder mål
- August 2004 Rally 2 starter med ny leverandør av økonomidelen
- Februar 2006 går Rally 2 i produksjon med ett länsbolag (Gävle)
- April 2006 går settes halvparten av de gjenværende länsbolag i produksjon
- Juni 2006 er alle länsbolag i produksjon
- September 2007 starter et prosjekt for å stabilisere løsningen (Stabiliseringsprosjektet)

- April 2007 går endringene gjennomfør av Stabiliseringsprosjektet i produksjon

Prosjektrammen (totalt) var flere hundre millioner kroner. Prosjektet lykkes (går i produksjon) med forsinkelser på over to år og flere hundre millioner i overskridelser.

2.3 WayPoint programmet (If skadeforsikring)

WayPoint er på mange måter etterfølgeren til Coin programmet. Målet med løsningen er den samme; Erstatte eksisterende stormaskinsystemer med en moderne, fleksibel løsning.

Programmet bygger i stor grad på de kravspesifikasjoner som ble tatt frem i Coin programmet, men man har valgt en helt annen gjennomføringsstrategi. I stedet for å bygge på en eksisterende løsning fra en leverandør av forsikringssystemer, har If valgt å utvikle løsningen selv fra bunnen av.

Løsningen skal dekke skadeforsikringer for virksomhetsområdet Commercial i Norden.

Viktige hendelser / milepæler i WayPoint

- 2004 Evaluering av hva som gikk feil med Coin gjennomføres. Ny felles nordisk produktstrategi meisles ut
- Mai 2005 Forprosjekt som tester ut teknolog mot strategi starter
- Februar 2006 WayPoint prosjektet Release 1 (Personalforsikringer, Sverige starter)
- Juni 2007 Release 1 går i produksjon i henhold til tidsplan
- Juni 2007 Release 2 (Ansvar, Eiendom og Transport i Sverige) starter
- Juni 2008 Release 2 går i produksjon i henhold til tidsplan
- Juni 2008 Release 3 (alle produktområder i Norge samt motor i Sverige) starter
- Juni 2009 Release 3 (motor, Sverige) planlagt i produksjon
- Oktober 2010 Release 3 (alle områder Norge), planlagt i produksjon

Tidspunktene for innføring i Danmark og Finland er ennå ikke endelig besluttet.

Prosjektrammen (totalt) er flere hundre millioner kroner. Prosjektet har så langt lykkes.

2.4 Nytt felles lønns- og personalsystem

I forbindelse med sammenslåingen av Gjensidige NOR og DnB i 2003 ble det satt ned et IT program, ITIP som skulle velge den beste IT løsningen på hvert enkelt område fra tidligere DnB og Gjensidige NOR og konvertere data inn i det valgte system og ta dette i bruk i hele DnBNOR.

Hele programmet (ITIP) hadde et budsjett på flere hundre millioner kroner, og var brutt ned i delprosjekter, som ble kjørt som selvstendige mindre delprosjekter som en del av ITIP programmet. Nytt felles lønns- og personalsystem var et slikt delprosjekt.

Oppgavene i dette prosjektet var veldig konkrete. Et kort oversikt over tidsplanen følger under:

- Desember 2003 Gjensidige NOR's personalløsning (Paga) ble valgt
- Oktober 2004 Felles lønns- og personalløsning settes i produksjon i henhold til tidsplanen

Prosjektrammen var under 10 millioner kroner. Prosjektet lyktes.

2.5 Nytt økonomisystem

Gjensidige Forsikring besluttet i 2002 å erstatte sitt eksisterende økonomisystem fra SAP med økonomiløsningen fra JDEdwards (OneWorld). Det ble satt ned et prosjekt for å implementere den valgte løsning i henhold til den kravspesifikasjon som var laget. Adviso AS ble valgt til å implementere løsningen.

Også i dette prosjektet var oppgavene veldig konkrete. En kort oversikt over tidsplanen følger under:

- September 2002 Prosjektstart med opplæring av de ansatte i OneWorld
- Desember 2002 Alle definisjoner (parametere) til økonomiløsningen var identifisert
- Mai 2003 Ny økonomiløsning settes i produksjon i henhold til tidsplanen

Prosjektrammen var under 10 millioner kroner. Prosjektet lyktes.

3 Målrettet prosjektstyring

Akkurat som erfaringen i forhold til viktigheten av at beslutninger fattes i et prosjekt, tilsier det at det er viktigere å benytte et prosjektstyringsverktøy enn viktigheten av hvilket som benyttes. Men en

mer alvorlig fallgrube er å benytte et prosjektstyringsverktøy som man ikke behersker. Årsaken til dette er den fremmedgjøringen som prosjektdeltagere får til en metode man ikke skjønner eller ikke tror på.

I prosjektet på Länsförsäkringar ble Rational Rose benyttet uten at det forelå reell kompetanse om denne metodikken. Resultatet var at det gikk med mye tid og ressurser til å produsere dokumenter som nesten ingen skjønte hva de skulle benytte til (og de ble heller ikke benyttet) samt at prosjektledelsen mistet fokus på den reelle status i prosjektet.

En avart av dette møtte jeg når jeg jobbet for Amoco Norway Oil Company på Valhall feltet. Alt på plattformen skulle være i henhold til Amoco's spesifikasjoner (som var utferdiget for eksplosjonsfarlige områder offshore). Når vi skulle ha en ny bakerovn (til brød) på kjøkkenet var innkjøpsprisen på ca. 30.000 økt til over 600.000 innen ovnen kom offshore på grunn av ombygginger i henhold til Amoco's spesifikasjoner.

Jeg vil likevel dvele en del ved prosjektstyringsmetodikken slik den beskrives i boken målrettet prosjektstyring. Årsaken til dette er at den vel er den eneste norske prosjektstyringsmetodikken som har fått en viss utbredelse. Utover dette har jeg også egen erfaring med denne metoden. Jeg har jobbet i ulike prosjekter siden 1992 og var i perioden 1993 til 1997 knyttet til daværende Statens Datasentral a.s. som valgte å kjøre sine prosjekter (de fleste) ved hjelp av prosjektstyringsmetoden målrettet prosjektstyring. I de neste avsnitt kommer en beskrivelse av de sentrale begrepene og metodikken innen målrettet prosjektstyring.

3.1 Målbegrepet

Allerede i navnet *målrettet* prosjektstyring gis det klare føringer hva som er det sentrale innen metodikken, nemlig å fokusere på prosjektets mål. Dette står i kontrast til å få fokus rundt prosjektets aktiviteter som selvfølgelig bare er steg på veien mot de virkelige målene.

3.2 PSO-begrepet

Et annet strekt trekk ved metoden er at den betrakter prosjektene over 3 ulike dimensjoner:

- Personutvikling
- Systemutvikling
- Organisasjonsutvikling

Poenget med dette er at det er ikke tilstrekkelig å fokusere på prosjektets konkrete eller tekniske produkter, som egentlig bare er verktøyet for å nå de virkelige målene som ofte er organisatoriske eller markedsmessige. I

de prosjektene jeg har erfaring med (IT-utviklingsprosjekter) har nesten alt fokus vært rettet mot leveransen av IT løsningen og langt mindre vekt har vært rettet mot konsekvensen av løsningen for personene som skal bruke den, eller for organiseringen av arbeidet i de enheter som anvender løsningen. Det er flere grunner til dette.

Prosjektene er IT og eller konsulenttunge

En IT-tungt prosjekt vil lett få fokus rundt på IT prosessene og IT utviklingen. Et sentralt element er selvsagt at det er dette IT ressursene har kompetanse til og det er dette de kan. Dessuten er det jo mye enklere å teste / måle om en funksjon er rett eller feil fremfor om den er hensiktsmessig.

Et parallelt trekk ses lett i prosjekter som er konsulenttunge. Konsulentene er nesten uten unntak innleiet for å støtte IT utviklingsprosessen (S'en i PSO modellen), fremfor å realisere resultater for organisasjonen. Dessuten er det mer sjanseartet fordi dersom en (ekstern) konsulent "blander" seg i organisasjonens "indre liv" vil vedkommende lett kunne komme i en konfliktposisjon med enkeltpersoner i basisorganisasjonen.

Min erfaring er at konsulenttunge prosjekter ofte blir konturløse nettopp av denne grunn, med det resultat att det legges for lite vekt på P'en og O'en i PSO modellen.

Prosjekteier ønsker å nedtone konsekvensene

Det er ikke bare for konsulenter det er "farlig" å fokusere på endringer i en organisasjon. En organisasjonsendring vil alltid "rive opp" etablerte formelle og uformelle maktposisjoner. Det blir derfor lett til at prosjektet vil kunne få både med- og motspillere når det fokuseres på O'en i prosjektene.

For eksempel når If starter et prosjekt for en ny felles nordisk reassuranseløsning, skal det da fokusere på at dette gir mulighet for å samle all reassurans på et fysisk sted (for eksempel Stockholm), og derved ta bort arbeidsoppgavene for de som arbeider ved øvrige kontorer?

Prosjekteier ønsker derfor ofte å kjøre prosjektene *uten* direkte kopling til organisatoriske stillingtagen. Rett ofte er dette også klart nedfelt i prosjektets mandat at de *ikke* skal ta stilling til hvordan organiseringen skal være. Fordelen med dette er selvsagt at prosjektene i seg selv blir enklere (mindre risiko for passiv eller aktiv motstand fra organisasjonen),

mens regningen kommer i etterkant når gevinstpotensialet fra de nye løsningene skal hentes ut, og disse ikke er støttet i løsningen.

På et punkt ser jeg at PSO-modellen avviker fra det fokus som gjerne legges i store IT-prosjekter i dag. I den forbindelse kan jeg nevne at WayPoint har "enkler for kunden" som et av sine mål. Mens kundens rolle i tidligere prosjekter innen forsikring var en passiv mottaker av forsikringsbrev og fakturaer ønsker forsikringsselskapene i dag at kunden tar mer aktiv del i forvaltningen av sine forsikringer gjennom tilgang til forsikringsløsningen gjennom internettapplikasjoner. Konsekvensen av dette er at kundene også blir brukere av de løsningene som utvikles.

Med dette som utgangspunkt tillater jeg meg å stille spørsmål med hvorvidt beskrivelsen av prosjektene som PSO prosjekter i målrettet prosjektstyring er tilstrekkelig for alle typer prosjekt. Den gir inntrykk av at prosjektets kunde er organisasjonen og derved et mer internt fokus, mens jeg vil hevde at flere og flere IT prosjekter setter sterkere fokus på den virkelige kunde. Dette vil også være mer i samsvar med de målbildene som dagens IT systemutvikling ofte har: "Kunden i sentrum".

Oppsummert kan en si at prosjektene i for liten grad legger vekt på P og O dimensjonen i PSO modellen, og at dette skjer ved til dels bevisste valg fra prosjekteier og dels ubevisste valg fra prosjektet.

3.3 Fallgruver

Boken målrettet prosjektstyring trekker frem en rekke fallgruver i så vel fundamentering, planlegging, organisering, oppfølging og gjennomføring av et prosjekt. Dette vil selvsagt variere fra prosjekt til prosjekt hva de største fallgruvene er, men min erfaring tilsier at disse er:

1. Prosjektet har ikke tydelige mål
2. Prosjektet har ikke tilstrekkelig reell forankring i organisasjonen
3. Feil prosjektleder
4. Manglende beslutninger

Opplistingen er gitt i prioritert rekkefølge. På mange måter er dette en opplagt rekkefølge. Vet man ikke hva man skal gjøre, klarer man heller ikke levere det. Har prosjektet ingen reell forankring vil det være store problemer med å få prioritet (avgivelse av ressurser til prosjektet). Har man feil prosjektleder vil prosjektet ikke bli planlagt organisert eller fulgt opp på en hensiktsmessig måte og sist og ikke minst skaper manglende beslutninger ofte stor usikkerhet i prosjektet og fremdriften lider alvorlig under dette.

3.4 Formålsstruktur

I målrettet prosjektstyring blir det pekt på nytten av å utarbeide en formålsstruktur der formålet er sentrert rundt hensikt og mening, mens målene er sentrert rundt hva som ønskes oppnådd. Slik jeg ser det er hensikten med utarbeidelsen av formålsstrukturen å bevisstgjøre hvorfor prosjektet skal gjennomføres.

Jeg har jobbet i ulike prosjekter i ulike roller siden 1992 og har aldri sett at eksplisitte formålsstrukturer har blitt utarbeidet. Rett nok har elementer som inngår som resultat av en strukturert nedbrytning i en formålsstruktur forekommet gjennom implisitte prosjektplanleggingsaktiviteter. Ulempen med at dette ikke gjøres strukturert er at den implisitte formålsstrukturen ikke spres / deles av alle sentrale medarbeidere i prosjektet og i prinsipp bare deles av et fåtall personer og kan i enkelte tilfeller nærmest fremstå som "skjulte agendaer".

Jeg tror at mange prosjektledere feiler på dette punkt og kanskje spesielt i prosjekter som inkluderer mange eksterne konsulenter i sentrale posisjoner, da planleggingsprosessen holdes "hemmelig" overfor disse. Konsekvensen blir da også at de som ikke har vært med i dette arbeidet heller ikke har samme oppfatning av formålet som er ønskelig for at alle skal kunne "dra i samme retning".

3.5 Interessenter og interessentanalyse

Dette er også en naturlig del av prosessen for å skape et fundament rundt prosjektet. Alle prosjekter av en viss størrelse som jeg kjenner til har elementer av dette sentralt i planleggingen. Imidlertid er det som kjennetegner denne delen av fundamenteringen ofte preget av taktikk og hemmelighold. Årsaken til dette er at det søkes å "plassere" prosjektet i en setting slik at det unngås å komme i et motsetningsforhold til sterke (antatte) motstandere av prosjektet, samt at prosjektet skal "krydres med gulrøtter" for å få aksept og medvirkning fra andre. Nettopp av den type grunner har jeg aldri sett skriftelighet i noen form av interessentanalyse i store prosjekter.

3.6 Datostyring

Selv om de fleste lærebøker (også målrettet prosjektstyring) stiller spørsmålsteget ved dette styringsprinsippet er dette svært utbredt i mange IT prosjekter. På mange måter gis det avkall å styre mot de reelle virksomhetsmålene og man opphører i stedet dato (som ofte fremstår som en rammebetingelse) til det faktiske målet.

Imidlertid er det svært sjelden at IT prosjekter objektivt har dato som et sentralt mål. Som regel har det ingen betydning (funksjonelt og organisasjonsmessig) om den nye løsningen går i produksjon 15. September eller 15. November. Likevel blir dette ofte helt sentralt. I WayPoint prosjektet er det klare signaler fra styringsgruppe via prosjektleder at det er helt uaktuelt å ikke levere på tid. Årsaken til dette ligger i enkelthet og økonomi.

Økonomiaspektet

Alle som har vært med på store IT prosjekter vet at kostnaden med prosjektet kan avvike i betydelig (som regel negativt) grad fra den som er antatt i budsjettet. Årsaken til dette kan være mange:

- Teknologi
- Uforutsette hendelser
- Manglende fundamentering av prosjektet
- Dårlig prosjektplanlegging
- Manglende kompetanse
- Etc.

Erfaringene tilsier imidlertid at et prosjekt som leverer på tid, leverer også på budsjett (maks 20-30% overskridelse), mens et prosjekt som ikke leverer på tid, kan gjerne ha flere hundre prosent overskridelser i forhold til budsjett.

Enkelthetsaspektet

Et nytt IT system som skal erstatte et eksisterende vil ofte ha over 1000 ulike funksjonelle funksjoner eller krav som skal leveres. Visse krav (funksjoner) er sentrale mens andre er mindre sentrale. De funksjoner som ikke leveres vil representere en kvalitetsforringelse av leveransen som reduserer muligheten til at virksomhetsmålene nås. Dersom alt skal være 100 % kommer løsningen aldri i produksjon.

Analogt med dette er at de fleste flytter inn i nybygde hus selv om ikke alle lister er på plass. Enkelthetsaspektet tilsier at prosjektleder og prosjekteier ønsker ikke å karakterisere et prosjekt som nesten levert eller levert med 86 % måloppnåelse. Så derfor blir målet:

Å levere prosjektet på tid

Sluttregningen

Imidlertid kommer hverdagen veldig raskt til alle prosjekter som "leverer på tid". Mangler kommer raskt til syne med frustrasjon hos så vel kunder

som ansatte som resultat. Dette kompenseres ofte ved at prosjektet fortsetter – men da kommer også regningen (kostnadene) frem i dagen.

En vanlig måte å løse dette problemet på (samt nedbrytning av store prosjekter generelt) er å gjøre faseindelte leveranser. IF i WayPoint prosjektet har inndelt (forenklet) som følger:

- Vår 2007 Sverige, Personalforsikringer
- Vår 2008 Sverige, Ansvar, Transport og Eiendomsforsikringer
- Vår 2009 Sverige, Motorforsikringer. Norge alle produktområder

Svært ofte i denne typer faseindelt prosjekter vil reelle forsinkelser i fase 1 bli inkludert i fase 2 etc. slik at den sterke fokuseringen på leveransedato i begrenset grad forteller om man har nådd sine mål. Regningen skyves under teppet (og foran seg). Merk at selv om WayPoint prosjektet har visse slike elementer er det langt mindre fremtredende (etter min mening) enn i andre prosjekt jeg har vært med på.

Oppsummert

Teoretisk og ideelt er den sterke fokuseringen på tid ikke optimal i styringen av et prosjekt. Praksis derimot (kanskje på grunn av at planleggingen og styringen generelt er dårlig) tilsier at dette momentet bør tillegges sterkt vekt i faktisk styring av et prosjekt.

3.7 Milepælsplanlegging

En milepæl defineres som et naturlig kontrollpunkt der det enkelt kan konstateres om et delmål er nådd. Milepælen bør være et "nyttig resultat" for basisorganisasjonen. Milepælene formuleres gjerne som: "Når aktivitet xxx er gjennomført", for eksempel "når grensesnitt til reassuranseløsningen er produksjonssatt".

Milepæler og aktiviteter henger ofte sammen som hånd i hanske. En av de vanligste feilene som gjøres i prosjektplanlegging er at ikke faktisk drives milepælsplanlegging i det hele tatt, men i stedet gjøres aktivitetsplanlegging hvoretter slutt punktet for (sentrale) aktiviteter blir milepælen. På dette sett kan milepæler og aktiviteter fremstå som en "høna eller egget" diskusjon. Slik jeg ser det, tapes imidlertid en viktig styringsmulighet i prosjektet når fokuset i planleggingen blir mot aktivitetene i stedet for milepælene.

Spesielt tapes en viktig dimensjon i planleggingen når det er avhengigheter mellom milepælene.

I de store prosjekter jeg har deltatt i har jeg sjelden sett strukturerte milepælsplaner (på nedbrutt nivå). Nær sagt all fokus er rundt aktiviteter og det sentrale i planleggingen blir derved aktivitetsplanleggingen. Dette betyr ikke at milepælene ikke eksisterer, men snarer heller at de ikke kommuniseres med tydelighet, nettopp for at de representerer målbare kontrollpunkter – med de muligheter og farer dette representerer.

Jo større prosjekter, jo mer vag blir man ofte i forhold til å kommunisere delmål (og derved milepæler). Alle vet at om man blir konkret nok, er det lett å verifisere måloppnåelsen. Med utgangspunkt i Torbjørn Jaglands famøse 36,9 % mål, har nok politikere for all fremtid lært at man aldri skal være konkret generelt og på velgeroppslutning spesielt. Også i mange større organisasjoner og prosjekter er det mange som på tilsvarende måte blir vage for å unnlate å "legge hodet på blokken".

3.8 Ansvarskart og ressursplanlegging

Boken målrettet prosjektstyring legger til grunn at aktivitetsansvarskartet er underordnet milepælsansvarskartet. Med dette menes at en milepæl brytes ned i egnede aktiviteter og det bestemmes hvem som skal bidra i gjennomføringen av aktiviteten med tilhørende roller. Dernext estimeres ressursbehovet, hvoretter aktiviteten plasseres i kalendertid. Resultatet av dette kalles aktivitetsansvarskart.

Slike aktivitetsansvarskart skal ikke utarbeides før det er behov for dem. Årsaken til dette er selvsagt at det er mange forhold som endrer seg over levetiden til større prosjekter, slik at en for detaljert planlegging på et for tidlig tidspunkt ikke gir verdi i forhold til det arbeidet som legges ned.

I alle prosjekter jeg har vært med på benyttes aktivitetsansvarskart på en eller annen måte. Som regel er det ikke en gjennomgripende struktur for dette i prosjektet, da det gis betydelige frihetsgrader til de enkelte delprosjektledere for å utforme detaljplanleggingen slik de selv ønsker. Sammenliknet med aktivitetsansvarskartet slik det fremkommer i målrettet prosjektstyring er den gjennomgående prinsipielle endringen at det ikke finnes rolleangivelser i de prosjektene jeg har erfaring fra.

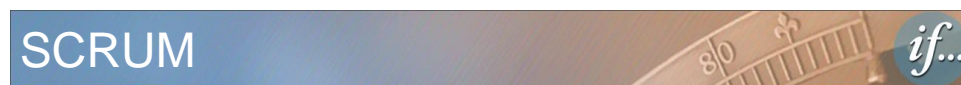
4 Agile prosjektstyringsmetoder

I de senere år har det vært rettet fokus mot nye type metoder for å organisere prosjekter, og da gjerne IT- utviklingsprosjekter. Disse har fellesbetegnelse for agile metoder og fellestrekk at de er mer lettbevegelige og har til hensikt å gjøre utviklingen mer fleksibel. De står i kontrast til mer tradisjonelle utviklingsmetoder som har vært mer preget av formalisme.

I denne oppgave skiller jeg ikke mellom rene prosjektstyringsmetoder og teknikker og utviklingsmetoder og teknikker. Årsaken til dette er at jeg ser dette som to sider av samme sak. Det vil være vanskelig å praktisere en svært formalisert prosjektstyringsmetodikk, mens selve prosjektet styres etter agile metoder. Slik jeg ser det, må disse metodene passe som hånd i hanske og er derfor to sider av samme sak.

4.1 Utviklingsmetodikken SCRUM i WayPoint prosjektet

Innledningsvis vil jeg legge ved 4 PowerPoint sider som viser hvordan prosjektet presenterer den utviklingsmetodikken som er valgt:



- SCRUM svarer på hovedkonklusjonen i prosjektrevisjonen (datert 02.12.2005) ved at:
 - prosjektet brytes ned i mindre faser ("sprints") som hver enkelt resulterer i leveranser med forretningsverdi
 - forretningsiden blir tettere involvert i prosjektet gjennom spesifisering og prioritering av forretningskravene ("product backlog")
- Team System støtter SCRUM (!)
- Microsoft benytter SCRUM i sitt utviklingsarbeid og har verktøy som kan benyttes i prosjektgjennomføringen:
 - [Artikkel - eWeek](#)
 - [Scrum for MS Project 2003](#)
 - [MSF for Agile Software Development](#)

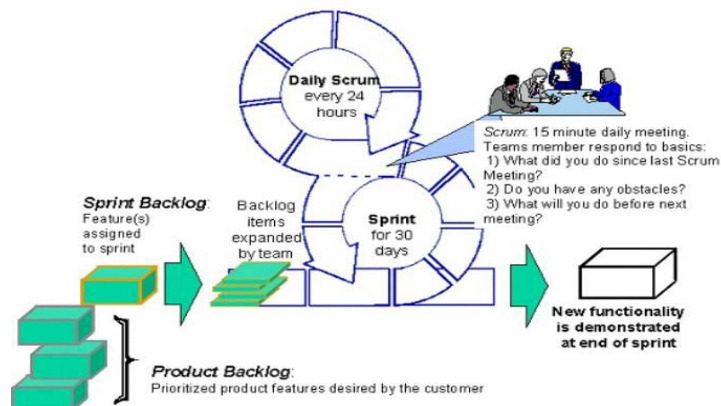
WayPoint

Her kommer det tydelig frem hvilke styrker If mener at denne utviklingsmetodikken har. Nedbryting i mindre konkrete leveranser og sist men ikke minst involveringen av forretningsressursene. Ved at forretningsressursene er aktivt daglig involvert i utviklingen og ikke bare i innledende kravinnstillinger gjør at IF gjennom WayPoint prosjektet i betydelig grad har økt sannsynligheten for å nå målet "Enklere for medarbeiderne".

SCRUM "light"

if..

"It depends on common sense ... " (Ken Schwaber)



WayPoint

Min erfaring fra prosjektet (som forretningsressurs) er at dette har fungert meget bra i store deler av prosjektets levetid, selv om de daglige 15 minutters møtene fra tid til annen ikke er gjennomført. Viktigere enn disse 15 minutters møtene som har vært avholdt med utviklerne, mener jeg kanskje er at prosjektkulturen har blitt gjennomsyret av at vi skal ha korte effektive møter. Spesielt på forretningsiden der man er vant med en hverdag med lange ineffektive møter, men i dette prosjektet avholdes møter gjerne som Web møter med maksimalt 1 times varighet. Dette gjør det også lettere å få medvirkning fra sentrale (ofte meget opptatte) virksomhetsressurser.

SCRUM roller

if..

PRODUCT OWNER

Ansvar for å organisere Product Backlog slik at den gir maksimal forretningsverdi. Representant for alle interessenter (stakeholders).

SCRUM TEAM

En flerfaglig gruppe på maksimalt 7-8 personer som organiserer seg selv for å levere i hver eneste Sprint.

SCRUM MASTER (prosjektleder)

Hovedansvarlig for leveransen og prosessen. Fokus på å beskytte teamene mot unødvendig støy samt forankring mot forretningsiden.

STAKEHOLDERS

Interne og eksterne interessenter som berøres av prosjektet og leveransene.



WayPoint

SPRINT PLANNING MEETING

- a) Product Owner prioriterer inn funksjonalitet i sprinten
- b) Scrum team etablerer sprint backlog med oppgaver og estimater

SPRINT

- a) 14 – 30 kalenderdager (første sprint tar normalt lenger tid)
- b) Scrum team organiserer og styrer seg selv – Scrum Master beskytter/fasiliterer

DAILY SCRUM MEETING

- a) Samme tid og sted hver dag (ca 15 min, obligatorisk oppmøte !)
- b) Stikkord: Fast agenda, møtedisiplin, diskusjoner tas etter møtet

SPRINT REVIEW MEETING

- a) Utviklet funksjonalitet demonstreres og aksepteres
- b) Deltakere er Scrum Master, Scrum Team, Product Owner og aktuelle stakeholders

SPRINT RETROSPECTIVE MEETING

- a) Evaluering av siste sprint med fokus på forbedringspunkter
- b) Deltakere er Scrum Master, Scrum Team og Product Owner (frivillig)

PHASE/PROJECT REVIEW MEETING

- a) Evaluering av siste fase eller av prosjektet med fokus på "lessons learned"
- b) Deltakere er Scrum Master, Scrum Team, Product Owner og stakeholders (frivillig)

WayPoint

Som det fremgår av beskrivelsen over og den praktisering av dette som har vært utført hos If, avviker dette i betydelig grad fra den metodikken som legges opp i boken målrettet prosjektstyring.

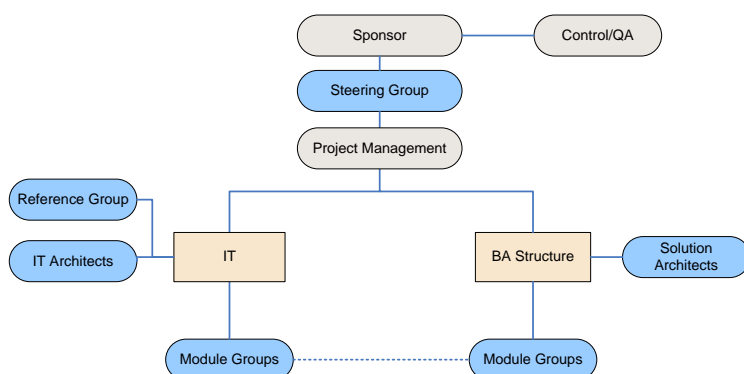
Forskjellen er slik jeg ser det tydelig i forhold til formalisme. Der målrettet prosjektstyring fremmer bruk av strukturerte skjemaer til planlegging og oppfølging foregår spesielt rapporteringen uformelt. Stående muntlig daglig rapportering for alle i SCRUM teamet.

Slik jeg har oppfattet er bruken av SCRUM metoden en vesentlig faktor som gjør at prosjektet har fått den fokus på medvirkning fra forretningssiden som den har fått. Medvirkning gir foruten påvirkning også aksept for løsningen.

Videre er det et mål at produktutviklingen skal bli raskere og at det skal være en felles nordisk produktstruktur. Disse elementene av målbildet legger klare føringer for å styrke og muliggjøre en felles nordisk organisering. Oppsummert fremkommer det av målbildet slik det ble skissert på intranettet fokuserer på så vel system, som kunder, medarbeidere og organisasjon. Prosjektet kan derfor karakteriseres som et pso-prosjekt (person utvikling, system utvikling og organisasjonsutvikling) beskrevet i Målrettet prosjektstyring.

4.2 Organiseringen av prosjektet

Følgende figur viser hvordan prosjektet formelt sett er organisert:



Prosjektet er relativt tradisjonelt organisert med en sponsor (den personen i organisasjonen som har det øverste direkte ansvar for prosjektet). Sponsoren sitter alltid i styringsgruppen (leder av denne). Styringsgruppen er bredt sammensatt av sentrale ledende personer fra virksomheten. I boken målrettet prosjektstyring argumenteres for at prosjektene kan kjøres uten styringsgruppe, da deres rolle / funksjon fremkommer av ansvarskartet.

Min erfaring tilsier at dette ikke er universelt. For mindre prosjekter mener jeg at styringsgruppen med fordel kan erstattes av roller / funksjon i ansvarskartet, men for prosjekter av denne type er dette uhensiktsmessig. I slike store prosjekter fyller styringsgruppen en viktig funksjon. Styringsgruppen skal legge føringer for prosjektet og blant annet sørge for å beslutte endringer i prosjektets overordnede planer og mål når dette er nødvendig. Det er for slike store prosjekter naturlig å trekke paralleller til et styre for en virksomhet.

Styringsgruppen skal ikke, som det fremkommer av Målrettet prosjektstyring, fatte funksjonelle eller faglige beslutninger. Uten å kjenne arbeidet i styringsgruppen i WayPoint i detalj, føler jeg at styringsgruppen fungerer slik en styringsgruppe skal fungere. Den gir støtte til prosjektleder og forankrer dennes planer og styring av prosjektet. Likevel er ikke styringsgruppen usynlig for øvrig prosjektdeltagere. Sentrale medlemmer i styringsgruppen deltar på visse av prosjektmøtene der vurdering om hovedmilepæler er nådd blir tatt. I tillegg er de synlig i forbindelse med markeringer i prosjektet (kickoff and kickout)

Et annet interessant trekk ved prosjektet er å se den klare forbindelsen mellom utviklingsorganisasjonen (IT) og forretningssiden (BA = Business Area). Begge enheter er inndelt i moduler som på hovedområder er:

- Kunder
- Forsikringsavtale (polise)
- Skader
- Regnskap og fakturering
- Pris og produkt

Hver modul er igjen inndelt i delmoduler som for mitt område er:

- Hovedbok
- Reskontro (cash management)
- Fakturering
- Øvrige områder (reassuranse, aktuar, provisjon etc.)

Intet spesielt med dette, da det representerer en naturlig nedbrytning av prosjektets leveranser. Det interessante er at man gjennom parallellorganisering av IT og forretningssiden sikrer tett kontakt mellom disse to sider. Til orientering består WayPoint prosjektet totalt av mellom 30 og 35 personer på heltid i IT utviklingsenheten, der de fleste er unge, dyktige eksterne konsulenter. Forretningssiden er bredere sammensatt med over 20 personer på heltid og nær 100 personer som deltar mer sporadisk. Nær sagt alle fra forretningssiden kommer fra If's basisorganisasjon i Sverige, Norge, Finland og Danmark.

4.3 Svakheter ved SCRUM

Dersom det bare var fordel med en metodikk ville det selvsagt ikke vært plass til andre metoder. Fordelene har i dette prosjektet vært åpenbare:

- Rask utvikling
- Faseinndeling
- Medvirkning fra virksomheten

Ulempene har i begrenset grad kommet til syne (ennå). Siden så vel spesifikasjoner som krav og design gjøres ved direkte kontakt mellom forretningssiden og utviklerne, er det en fare for at dokumentasjonen ikke "henger med i svingene". Konkret betyr dette at flere av kravene ikke er dokumentert (foruten i koden).

Konsekvensen av dette er at sannsynligheten for at senere forvaltning blir mer komplisert (og derved dyrere), enn om en mer strukturert utviklingsmetodikk hadde vært valgt. Utover dette vil det selvfølgelig være restrukturering og omskriving av delmoduler og programmer fordi kravbildet ikke var komplett ved første gangs utvikling. Dette gjør at

risikoen øker for at etterfølgende leveranser endrer på tidligere leveranser, som igjen medfører at testarbeidet blir mer komplisert (og dyrere). Et enkelt eksempel. I release 1, 2, og 3 har vi ikke tatt hensyn til finske og danske legale krav til bokføring og reskontro. Vi har begrenset oss til svenske og norske krav. I release 4 medfører dette restrukturering av løsningen for reskontro og bokføring.

Oppsummert tilsier min erfaring av de teoretiske økte kostnadene (redesign og senere forvaltning), at det er verd prisen ved at prosjektets leveranser blir mer målbare for så vel organisasjon som prosjekteier. Sannsynligheten for at prosjektet legges ned etter flere år og mange hundre millioner uten leveranser er derved i praksis eliminert.

5 Vurdering av prosjektene mot sentrale prosjektstyringsbegrep

I dette avsnittet vil jeg vurdere hvorfor enkelte av prosjektene lykkes der andre mislykkes opp mot følgende områder:

- Prosjektlederen
- Prosjektkultur
- Organisasjonskultur
- Forankringen i organisasjonen
- Prosjekteierskapet
- Ekstern påvirkning
- Tydelighet i målbildet
- Kompleksitet / størrelse
- Prosjektmetodikk
- Bestiller versus leverandør

Jeg vil deretter måle mine vurderinger opp mot de prinsipper som skisseres i "teorien" eksemplifisert i Målrettet prosjektstyring.

For å plassere min rolle i de nevnte prosjekter kan jeg opplyse om at jeg i alle prosjekter har vært en eksternt innleid konsulent og har hatt følgende rolle / ansvar i de enkelte prosjekter:

- COIN: Funksjonelt ansvarlig for Accounting and Billing delen av det nye forsikringssystemet
- Rally: Funksjonelt ansvarlig for Accounting and Billing delen av det nye forsikringssystemet
- WayPoint: Funksjonelt ansvarlig for Accounting and Billing delen av det nye forsikringssystemet
- Nytt felles lønns- og personalsystem: Prosjektleder
- Nytt økonomisystem: Funksjonelt ansvarlig for løsningen

Siden jeg også har faglig bakgrunn fra lønns- og personalområdet, betyr dette at jeg i alle prosjektene har representert virksomheten eller den funksjonelle siden. Av den grunn har jeg ikke nødvendigvis detaljert kjennskap til planleggingen av prosjektene og detaljer avseende budsjett- og kostnadsoppfølging. Mine vurderinger er derfor knyttet til hvordan jeg (som sentralt plassert i prosjektene) har opplevd at prosjektene har vært styrt.

5.1 Prosjektlederen

Min erfaring er at prosjektlederen nærmest er alfa og omega i forhold til å lykkes i et prosjekt. I små prosjekter bruker prosjektlederen mesteparten av tiden inn mot selve prosjektet, mens i større prosjekter vil prosjektleders tid i langt større grad gå med til å arbeide mot prosjektets eksterne interesser, som prosjekteier, styringsgrupper og linjeledelse.

Av dette følger også at kravene til prosjektlederen endres seg i forhold til prosjektets størrelse og kompleksitet. I mindre prosjekter er det avgjørende, slik jeg ser det, at prosjektleder har forretningsmessig forståelse (i tillegg til prosjektets mål) for de prosesser som prosjekt har som mål å endre / forbedre. Dersom prosjektlederen ikke har denne innsikten i mindre prosjekter blir vedkommende mer en *prosjektadministrator* enn en *prosjektleder*. Prosjektlederen kan gjerne benytte ulike verktøy og teknikker for styre prosjektet (mål, ETC (estimated time to complete), med mer) men likevel kan vedkommende bli "lurt" av status i prosjektet fordi han er avhengig av prosjektressursenes rapportering.

I et annet (mindre) prosjekt enn de overnevnte var jeg vitne til at prosjektlederen fullstendig feilvurderte fremdriften i prosjektet, ved at prosjektets fremdrift ble målt ved gjennom leveranser av timer mot budsjettet, mens vurderingen av estimated time to complete i lange perioder av prosjektet nærmest var satt til budsjetterte timer minus forbrukte timer. Dersom prosjektlederen hadde hatt reell kompetanse om det som skulle utføres vil han enkelt kunne stillet spørsmål på et tidlig tidspunkt som hadde kunnet avgjøre at prosjekt hadde problemer lenge før det kom opp i dagen

I slike situasjoner oppleves at prosjektet går helt etter planen til det er 80 % til 90 % ferdig, før det blir klart for alle at man ligger langt etter skjemaet.

Min erfaring tilsier derfor at prosjektlederen i små prosjekter *må* ha faglig kunnskap om det som skal leveres for at prosjektet skal kunne lykkes.

I de store prosjektene derimot er problemstillingen langt mer sammensatt. Jeg slutter aldri å forundre meg over hvordan utvelgelsen av prosjektledere til store prosjekter gjøres i en organisasjon. Dersom man skal velge en prosjektleder til et stort prosjekt blir beslutningen ofte fattet på et lavt nivå i organisasjonen og dersom prosjektlederen er ekstern kan elementer som timepris få betydning for valget.

Analogt kan man vurdere ansettelsen av en daglig leder opp mot et valg av prosjektleder. Anta at en stabil virksomhet men en omsetning på 120 millioner og 70 – 80 ansatte skal finne en ny daglig leder. Det blir ofte kjørt en omfattende prosess med rekrutteringsselskap og med forankring i virksomhetens styre.

I alle de store prosjektene nevnt over (Coin, Rally, WayPoint) skulle man fra en organisasjon på 0 personer bygge opp en prosjektorganisasjon på 80 – 100 personer fra mange ulike miljøer og få denne organisasjonen til å arbeide sammen mot å nå et felles mål. Dette er en mye mer komplisert oppgave enn å overta ledelsen av en etablert virksomhet.

Prosjektlederen i Coin var en relativt nyansatt person i If's prosjektlederteam. Vedkommende sa først nei til å være prosjektleder men ble senere overtalt til å påta seg denne rollen. Etter min mening feilet man her på de viktigste kriteriene for valg av prosjektleder:

1. Har prosjektlederen erfaring fra tilsvarende (store) oppgaver?
2. Har prosjektlederen en sterk posisjon i organisasjonen?
3. Har prosjektlederen faglig innsikt i det prosjektet skal gjøre?

Slik jeg ser det var svaret nei på alle disse spørsmålene, og prosjektet feilet derfor på et av de viktige kriteriene for at prosjektet skal bli en suksess.

Etter ca. 1 år ble prosjektlederen i Coin erstattet av to prosjektledere, en som hadde som hovedansvar å virke oppover i organisasjonen, og en som hadde som oppgave å virke inn mot prosjektet. Denne løsningen hadde langt bedre forutsetninger for å lykkes.

Prosjektledere i Rally derimot hadde bedre forutsetninger for å lykkes. Vedkommende hadde en sterk posisjon i organisasjonen (Länsförsäkringar), og hadde kjennskap til så vel IT som forsikringsvirksomhet. Likevel, slik jeg ser det, var det mangler i erfaring fra gjennomføring av tilsvarende (store) prosjekter som her ble hemsken.

Prosjektlederen i WayPoint har derimot en helt annen forutsetning for å lykkes. Vedkommende har en rimelig sterk posisjon i organisasjonen, har lykkes med gjennomføring av tilsvarende store prosjekter og har betydelig faglig innsikt i forsikringsvirksomhet. Vissheten om at prosjektleder kan

på egenhånd teste og verifisere løsningene og at dette også gjøres, medfører at prosjektleder har innsikt om prosjektets status gjennom andre kilder enn formelle prosjektrapporteringsprosedyrer.

5.2 Prosjektkultur

I en etablert organisasjon vil som regel organisasjonskulturen også ha satt seg. Rett nok er det ofte subkulturer innen organisasjonen som kan avvike, men likevel kan en på mange måter si at organisasjonskulturer er satt i en etablert virksomhet, mens den må skapes i en prosjektorganisasjon. Av dette fremkommer at prosjektlederen på en måte har en enklere oppgave enn en linjeleder, fordi han kan skape / styre kulturen i prosjektet, mens linjeleder eventuelt må endre en etablert kultur. På den annen side må prosjektlederen ofte forene ulike kulturer og ofte endre takesettet på prosjektdeltakere fra en forvaltningsorientering til en leveranseorientering. I små korte prosjekt er kulturen av mindre betydning fordi aktørene uansett vet at prosjektet snart er over.

I de store prosjektene er det derimot avgjørende at det legges betydelig vekt fra prosjektledelsen (ikke bare prosjektleder) å etablere og styre prosjektkulturen. Likevel er det ikke slik at prosjektdeltakerne kommer uten ståsted for hvordan arbeidet skal utføres, de kommer alle fra sine respektive kulturer og bringer dette med seg i prosjektet.

Coin prosjektet var forenklet sagt sammensatt av IT personell fra den engelske leverandøren (40 – 50 personer), virksomhetsressurser fra IF Sverige (tidligere Skandia skade) og If Norge (tidligere Storebrand skade). Ei heller var den en homogen gruppe som kom fra de ulike aktørene. De svenske forretningsressursene kom i hovedsak fra kontorene i Helsingborg, Göteborg og Sundsvall samt IT personell fra Stockholm. Den engelske leverandøren hadde ved kontraktsinngåelsen ca 130 ansatte i Bristol og måtte foreta et betydelig antall nyrekrutteringer. Leverandøren rekrutterte personell fra blant annet India, Romania, Canada, England og Bulgaria og stasjonerte disse i Stockholm.

Det ble raskt klart at det var betydelig forskjeller i kultur mellom de ulike aktørene. Engelskmennene var vant til en mer formalisert kultur enn vi kjenner her i Norden, og deres leveranseorganisasjon var hierarkisk bygget opp og vi fikk et klart "they versus us" type relasjon. Dette ble selvsagt forsterket av at de var leverandører mens de nordiske ressursene var "bestillere". I prosjektet samarbeidet de nordiske ressursene godt.

Det manglende inkluderende samarbeidet mellom hovedaktørene samt de utfordringer språket representerer, var etter min mening hovedårsaken til at prosjektet tilslutt ble lagt ned.

Språkbarrieren i seg selv var faktisk et mye større problem enn ventet. I Norden ønsker vi gjerne å se på oss selv som at vi snakker og forstår engelsk perfekt, mens virkeligheten viste seg å være en annen. Enkelte sentrale fagressurser hadde problem med å forholde seg til at alt var på engelsk og fremstod derfor ikke med den faglige tyngde og autoritet som de ellers ville ha utøvet. Sentrale forsikringsmessige termer ble misoppfattet og bidro til at fremdriften i prosjektet gikk senere en forventet. Av de humoristiske innslagene kan nevnes begrepet "collision pillow" i våre spesifikasjoner.

I Rally prosjektet var det helt andre kulturelle utfordringer. Språkbarrieren var ikke eksisterende selv om vi var 3-4 nordmenn i et prosjekt med i overkant av 50 svensker. Utfordringene lå her på bakgrunnen til de ulike aktørene. For det første var den reelle bestilleren (länsbolagen) i praksis ikke representert i prosjektet foruten i referansegrupper og styringsgrupper. Dernest var prosjektet veldig konsulenttungt og ressursene kom fra mange ulike konsulentselskap uten at nær sagt noen av selskapene hadde et spesifikt ansvar.

Generelt mener jeg at konsulenter bare skal benyttes i et av to situasjoner.

- Når det skal gjøres en oppgave virksomheten ikke har eller ønsker å ha kompetanse om
- For å ta unna "topper", det der basisorganisasjonen ikke har tilstrekkelig ressurser til å utføre alle oppgavene

På Länsförsäkringar ble det benyttet eksterne konsulenter i sentrale posisjoner i så vel kravarbeidet, prosjektledelse, test og utvikling. Spesielt er kritisk til bruk av konsulenter på kravside. Poenget her er ikke at konsulentene ikke klare å få med seg alle kravene, men mer at de har vanskelig for å se nødvendigheten og konsekvensen av kravet da konsulentene som oftest mangler erfaring fra virksomheten.

Videre vil det ofte være enkelt for konsulentene å søke utvide prosjektets omfang. Dels er dette grunnet i at konsulentene får betalt per time hvilket gjør at konsulentens inntekter stiger jo mer omfattende og lengre prosjektet er. Videre er det knapt noen konsulenter som arbeider for å effektivisere prosjektet eller overflødiggjøre sin rolle i prosjektet.

Disse forhold gjør at totalprosjektets kostnad (timer og ikke bare kroner) blir langt høyere med en betydelig andel konsulenter i sentrale posisjoner. Jeg mener at Länsförsäkringars ukritiske bruk av konsulenter har fordyret dette prosjektet med mange titalls millioner, trolig over 100 millioner kroner.

I WayPoint derimot har If valgt å benytte konsulenter på en helt annen måte. Rett nok er nesten alle utviklere eksterne konsulenter. Disse kommer fra en 6-7 ulike konsulentsekskaper som leverer IT tjenester, men nær sagt uten unntak kommer alle virksomhetsressurser fra If's egen organisasjon. Dette gjør at det blir en tydelig bestillerorganisasjon (If representert ved virksomhetsressursene) og leverandørorganisasjon (representert ved utviklerne). Videre representerer utviklerne på mange måter seg selv slik at prosjektet ikke har behov for avtalemessige endringer når forutsetningen endres. Det er viden kjent at mange leverandører gjør hele sin fortjeneste på tilleggsarbeid i fastpriskontrakter. I slike kontrakter blir prosjektet oftere dyrere enn opprinnelig antatt for kunden og i tillegg medfører det ofte at det går med mye tid til forhandlinger og sub-optimalisering gjennom "cover my ass" aktiviteter.

I WayPoint brukes ingen tid på dette og utviklerne kan konsentrere seg om å levere det som bestilles. Heller ikke dette er uten fallgruver, da det stiller større krav til If's egen bestillerorganisasjon og til prosjektleder ved å besinne seg.

Den viktigste kulturelle årsaken til at prosjektet fremdeles ruller på skinner er nok den nærheten som er skapt mellom utviklerne og If's egen organisasjon. Det er felles samhandling mellom forretningsressurser og utviklere fra kravidentifisering via prototyper til testing av ferdig utviklet løsning. Ulempen er manglende dokumentasjon på enkelte områder, mens fordelen er at løsningen er kjent og akseptert av bestillerne før den er ferdig. Til sammenlikning med Coin prosjektet er det knapt noen "they versus us" holdning i prosjektet.

5.3 Organisasjonskultur

Jeg ønsker å ta med avsnitt om dette da det har vært markerte forskjeller på dette området i de 3 store prosjektene som jeg har vært med i. Med organisasjonskultur mener jeg her den modenhet og de forutsetninger organisasjonen har for å gjennomføre et slikt prosjekt.

Når Coin prosjektet startet opp var det knapt gått et år siden If ble dannet. På mange måter var det den "stygge andungen" som Skandia respektive Storebrand skilte ut siden det hadde var vanskelige tider i flere år innenfor skadeforsikringsområdet. En av de sentrale måleparametere innenfor skadeforsikring er Combined Ratio som er definert som $(\text{skadekostnader} + \text{administrative kostnader}) / \text{premieinntekter}$. Det var i perioden frem til 2003 ikke uvanlig med en Combined Ratio på 120 (108 var regnet som bra) som innebar at for hver krone man tjente på *forsikringsvirksomheten* hadde man kostnader på 1 krone og 20 øre. Grunnen til at dette likevel kunne rulle rundt var at man hadde store finansinntekter. I dag derimot ligger Combined Ratio ofte mellom 85 og 95. I tillegg til dette var både Skandia og Storebrand ruvende varemerker

i sine respektive land, slik at om de ansatte hadde kunnet velge i 1999 ville nok det store flertallet blitt værende i Skandia respektive Storebrand.

Poenget med dette var at organisasjonen i If ikke hadde "satt seg". Det er mang en historie fra den tiden om møter som mer fortonet seg som en landskamp mellom Sverige og Norge enn som møter der kollegaer skulle meisle ut en felles strategi.

For meg som ekstern konsulent ser jeg en helt annen organisasjon i 2008 enn i 2000. Nå er det en gjennomført nordisk organisering, og svært mange i organisasjonen ser det som like naturlig å snakke med sin svenske eller finske kollega som den norske. I 2000 hadde jeg følelsen at man måtte få godkjenning av sin sjef før man ringte noen i et annet land. Dette har også gitt andre fordeler. If kan bemanne prosjektene med de personer de anser som best og kan velge mellom personer fra 4 ulike land. Av denne grunn er forretningsressursene sterkere og mer dedikerte i WayPoint enn i daværende Coin prosjektet. Prosjektledelsen i WayPoint består av personer fra Norge, Sverige og Finland selv om leveransene så langt har vært til den svenske organisasjonen.

Oppsummert har If i dag en felles Nordisk organisasjonskultur som muliggjør gjennomføringen av et felles Nordisk prosjekt. Slik var det ikke i 2000. Denne endringen har bare kunnet vært gjennomført ved at If har satset på å bygge et nordisk selskap med felles verdier. Litt på siden, men tidligere historier har vist at det ikke er trivielt å få nordmenn og svensker til å enes (jfr. Volvo-avtalen og Telia/Telenor sammenslåingen).

I Rallyprosjektet er utfordringene med hensyn til organisasjonskultur mer å finne i samspillet mellom den sentrale organisasjonen (Länsförsäkringar AB) og de 24 länsbolag. Jeg enser en følelse av at det sentrale organisasjonen generelt ser på seg som "over" de lokale länsbolag og derved mer som en premissgiver enn som en leverandør til de lokale länsbolag. Formelt sett eier de 24 länsbolagen Länsförsäkringar AB og det er derved formelt ingen tvil om at det er de 24 länsbolagen som bestemmer. Likevel fungerer dette i en symbiose ved at alle er relativt fornøyd ved at Länsförsäkringar AB kan kjøre sine prosjekter som de vil (etter at bevilgning er gitt fra länsbolagen), mens de lokale länsbolagen forbeholder seg retten til å være misfornøyd med alle leveranser fra Länsförsäkringar AB. Konsekvensen av dette er at løsningene ikke bli gode nok når de bli utviklet, samtidig som de blir fremstilt (ettermæle) som dårligere enn det de egentlig er, grunnet at de ikke er forankret i mottakerorganisasjonen.

5.4 Forankring i organisasjonen

Alle lærebøker hevder med rette at et prosjekt må være forankret i organisasjonen for at det skal lykkes i å nå sine mål. Også i de prosjektene jeg har deltatt i viser dette seg å være avgjørende.

I Coin prosjektet var det knapt noen mellomledere som ville engasjere seg. Forretningsressursene som ble avgitt til prosjektet var gjennomgående (ingen regel uten unntak) personer med en svak posisjon i organisasjonen. Sterke mellomledere holdt seg unna, da de var redd for at prosjektet ikke ville lykkes og derved var redd for at de ville miste sin posisjon i organisasjonen om de deltok i prosjektet. I tillegg var det mang en diskusjon og behov for å finne sin plass i det nyetablerte nordisk selskapet, slik at liten innsats ble rettet inn mot Coin prosjektet. Men om prosjektet hadde lykkes ville nok flere hoppet ned fra gjerdet og solt seg i suksessen...

Coin gikk i produksjon juni 2002 med "hornmusikk og kake". To uker senere stoppet Transportavdelingen videre bruk av systemet fordi de mente at vilkårene (regler i forsikringsbevet) ikke var korrekte. Dette er sikkert rett, men mye mer et signal om at brukerne ikke følte at de var involvert i prosessen og derved benyttet anledningen til å markere dette. Alle system kommer med feil, men evnen til å absorbere disse og finne praktiske løsninger er veldig liten om forankringen av prosjektet er mangelfull eller at brukerne føler at de ikke har vært involvert i prosessen.

I WayPoint prosjektet derimot, har sentrale mellomledere vært premissgivere til løsningen og flere har påtatt seg sentrale posisjoner i prosjektet. Dette indikerer både at organisasjonen har mer tro på prosjektet og at man samtidig sikrer forankringen av løsningen. Som kjent er det alltid feil og mangler med nye IT-løsninger men i vurderingen av om prosjektet lykkes eller ikke er dette ikke avgjørende. Det avgjørende er hvordan feilene og manglene håndteres. WayPoint løsningen er heller ikke feilfri. Den har derimot hatt flere alvorlige feil som jeg personlig tror ville ha medført at bruken av systemet kunne stoppet opp dersom løsningen ikke var forankret i organisasjonen.

Prosjektet Rally derimot betraktes av mange som en fiasko, selv om jeg har angitt prosjektet som en suksess over. Slik jeg ser det er det langt færre (alvorlige) feil i Rally enn i WayPoint. Hvorfor kan da løsningene bli oppfattet så forskjellig? To forklaringsvariabler er styrende for dette:

- Volum
- Forankring

I Rally er de ca 2,5 millioner forsikringer som genererer 15 millioner betalingshendelser (fakturaer) årlig. Dersom det blir feil på 1 promille av disse, har vi 15.000 fakturaer med feil. I WayPoint har vi i underkant av 15.000 forsikringer inne per juni 2008. Organisasjonens evne til å absorbere feilene er selvsagt avhengig av antallet. I prosjekter med store

volum finnes det ikke nice to have løsninger, og man må ha en betydelig lavere terskelverdi i forhold til feil i applikasjonen.

Det andre elementet som er styrende for oppfatningen er forankringen. Som angitt tidligere er den betydelig svakere i Rally enn den er i WayPoint. Dette er dels grunnet i selskapsstrukturen, samt at prosjektledelsen ikke har lagt tilstrekkelig vekt på dette i Rally prosjektet.

5.5 Prosjekteierskap

Alle lærebøker forfekter videre nødvendigheten av forankring av prosjektet i ledelsen. Det er ingen grunn til å være uenig i dette, men mine erfaringer tilsier at jeg ønsker å nyansere dette bildet litt. For små prosjekter (Nytt Økonomisystem, Ny felles lønn- og personalløsning) er det av mindre betydning om disse er forankret i selskapets toppledelse. Det er selvsagt ingen ulempe, men har ingen praktisk betydning om de er det eller ikke. Derimot er det viktig at prosjekteierskapet og derved forankringen er på plass i de berørte enheter, henholdsvis regnskapsavdelingen hos Gjensidige for innføringen av OneWorld og HR-divisjonen ved innføring av nytt felles lønn- og personalsystem (DnBNOR)

For de store prosjektene (Coin, Rally og WayPoint) derimot er det helt avgjørende at disse er forankret i toppledelsen. Alle prosjektene var "det største prosjektet" målt i budsjett de respektive selskapene noen gang hadde gjort når de ble besluttet iverksatt.

Men det er ikke toppledelsen som skal bruke løsningene. En må derfor ikke glemme at eierskap i *tillegg* må forankres i de enheter som skal benytte løsningene. Videre må prosjekteierskapet reelt forankres hos en aktiv eier som ikke bare er en finansieringskilde. If skadeforsikring benytter begrepet sponsor i sin prosjektmodell. Et begrep i seg selv trenger ikke bety noe, men likevel gir det mer assosiasjoner til en passiv finansieringskilde enn en utøvelse av aktivt eierskap.

VD (Värkställande Direktör) i If hadde tidligere vært prosjektleder for Coin prosjektets forløper (N2) slik at det ikke var noen tvil om at prosjektet hadde den nødvendige forankring i toppledelsen og at toppledelsen følte eierskap til prosjektet. Problemet var mer at eierskapet ikke var tilsvarende forankret i den organisasjonen som skulle benytte systemet. Mange oppfattet dessuten at prosjektet var VD'ens baby, hvilket kanskje bidro til at signalene om den reelle status i prosjektet ikke ble formidlet tilstrekkelig opp til toppledelsen. Konsekvensen av dette vil i så fall kunne være at prosjekt ble stanset senere enn det kanskje kunnet vært gjort.

I WayPoint prosjektet føler jeg at prosjekt er mer rett forankret. Lederen for virksomhetsområdet Commercial utøver et aktivt eierskap, samtidig som prosjektet virker godt forankret i de underliggende enhetene.

I Rally prosjektet var det (for meg) vanskeligere å føle utøvelsen av eierskapet. Det kan være at dette var sterkt forankret og at eierskapet ble aktivt forvaltet, men det var ingen signaler eller tegn på dette i den utførende prosjektorganisasjonen.

5.6 Ekstern påvirkning

Lærebøkene i prosjektstyring forfekter viktigheten og nødvendigheten av å forholde seg til eksterne aktører, som for eksempel kan være fagforeninger, myndigheter, aksjonærer etc. I de store prosjekter vill denne typen hensyn oftest være lagt til prosjektlederen eller til prosjektlederens administrative støtteapparat. I stort monn vil dette være skjernet for utøvende deltagere i prosjektet. Likevel er det påfallende hvor liten betydning disse aktørene tilsynelatende spiller i prosjektene.

Siden de overnevnte store prosjekter har gått over flere år er det imidlertid andre forhold som har gitt indirekte påvirkning til prosjektet. Jeg tenker i den forbindelse på endringene i rammebetingelsene ved at lønnsomheten innenfor skadeforsikring har endret seg betydelig gjennom prosjektets levetid. Kort oppsummert var det dårlige tider innen forsikring frem til 2004 mens det etter dette har vært gode tider. For et aksjeselskap som If er dette selvsagt hyggelig og påvirker så vel prosjektenes rammebetingelser som eierens verdier. Et gjensidig selskap som Länsförsäkringar står derimot overfor andre utfordringer i de gode tidene. Dels har man mulighet til å dele overskuddet med eierne, men det gir heller ikke gode signaler om overskuddet er for stort da det bare kan bety at forsikringspremiene er for høye. Et mer fremtidsrettet alternativ (foruten å sette ned premiene) er å bygge fundamentet for fremtiden ved å starte nye prosjekter eller gi bedre rammebetingelser til eksisterende prosjekter. Uten å kunne identifisere dette spesifikt sitter jeg med en klar følelse at terskelen for "å få mer penger" er betydelig mindre i dag enn for 5-6 år siden.

5.7 Tydelighet i målbildet

"Hvis en ikke vet hva man skal gjøre er det også vanskelig å gjøre det." Viktigheten av tydelighet i prosjektets mål burde være en selvfølge, men det er det ofte ikke. I sin enkelthet har det vært tydelighet i prosjektets mål i de overnevnte prosjekter, men i virkeligheten gis det frihetsgrader som gjør at tids- og fremdriftsplanen settes i fare.

Nytt felles lønns- og personalsystem (DnBNOR). Her har vi en ekstrem tydelighet i prosjektets mål. Prosjektet skal velge en av de to fusjonerende selskapers system og implementere dette i den samlede organisasjonen. Ingen endringer / forbedringer i løsningen skal gjøres foruten de som *må* gjøres for at for at løsningen skal spille sammen med øvrige felles systemer innenfor DnBNOR. Rett nok var utviklingen av en kompetansemodul med i delprosjektet, men dette ble sett på som et tillegg som ikke hadde noen direkte avhengigheter til andre moduler og derfor kunne leveres på et annet tidspunkt om ønskelig. For ytterligere å tydeliggjøre at dette var et rent praktisk teknisk IT prosjekt ble det slått fast at prosjektet selv ikke skulle levere de organisatoriske gevinster men at dette skulle tas ut av organisasjonen selv i en toårs periode etter prosjektets ferdigstillelse. Prosjektet var derfor "ufarlig" i forhold til den fusjonerte organisasjonen og det var heller ingen problem med å få tilgang til kompetente ressurser i prosjektet.

Nytt økonomisystem (Gjensidige Forsikring) var også et prosjekt med klare og tydelige mål. Prosjektets mål var å erstatte eksisterende økonomisystem fra SAP med OneWorld. Eventuelle tilpasninger av standardløsningen var klart beskrevet i kontrakten med leverandøren og prosjektet var en fastpriskontrakt. I utgangspunkt hadde Gjensidige Forsikring tatt høyde for at prosjektet ble kjørt med bred medvirkning fra organisasjonen samt at tidsplanen ikke var lagt opp for ambisiøst.

Målbildet i WayPoint prosjektet

Når beslutningen om gjennomføringen av prosjektet WayPoint ble tatt ble følgende kommunisert på intranettet til If:

" Den drivande kraften bakom WayPoint är Företags nya nordiska produktstrategi. Den bärande tanken där är att förenkla produktutbudet rejält.

Målet är nu att etablera en systemplattform som gör den nya produktstrategin enkel att förverkliga. WayPoint ska ge en rad fördelar:

- ***Enklare för kunden.*** Några exempel: Produkterna blir lättare att förstå och överblicka. Interaktiviteten och möjligheterna i If login ökar väsentligt. Ifs säljare kommer att kunna slutföra nästan alla affärer direkt hos kunden.
- ***Enklare för medarbetarna.*** Medarbetarna får betydligt färre system att hålla reda på och en mycket bättre arbetsprocess i vardagen.
- ***Snabbare produktutveckling.*** Enkla ändringar i ett villkor går att fixa på några dagar i WayPoint och kan göras utan hjälp av IT. Idag kan en lågprioriterad ändring ta lång tid. Även större produktnyheter kan tas fram i högt tempo, utan de ganska omfattande fördröjningar som dagens IT-miljö ger på grund av prioriteringar.

- **Nordiska produkter.** Det blir samma försäkringsstruktur i alla If-länder. Fördelarna med det är hur många som helst. Möjligheterna att dra lärdom från hela kundmassan ökar exempelvis dramatiskt. Vissa lokala anpassningar kommer naturligtvis att ske inom områden som exempelvis personalförsäkring för att möta marknadsmässiga och legala krav.

- Effektivare. WayPoint kommer att spara tid och pengar för kunderna och If"

Jeg har valgt å utheve enkelte av utsagnene for å måle de opp mot et de anbefalinger som gis i boken målrettet prosjektstyring. Innledningsvis betones det at "målet er å etablere en systemplattform...". Utsagnet er "klassisk" i den forstand at det er vanlig at man i IT relaterte prosjekter fremhever de IT-messige mål. Men IT er jo ikke et mål i seg selv men bare et verktøy for å nå de virkelige operative virksomhetsmålene. I målrettet prosjektstyring sies dette veldig klart ved at "Svært ofte ser man at prosjektets mål er formulert som en aktivitet som skal utføres. Det er en uheldig måte å angi et mål på."

Svært mange av de prosjekter jeg har vært med på har hatt fokus på de IT-messige målene og betrakter nærmest andre effekter som "sideeffekter". If derimot beveger seg raskt mot de mer virksomhetsmessige målene: "Enklere for kunden". Gjennom prosjektet har jeg erfart at dette ikke bare har vært en floskel som benyttes i prosjektets innledende innsalgsprosess, men faktisk gjennomsyrer kravene til produktene. Som de fleste kjenner til kan forsikringsprodukter være kompliserte og vanskelige å forstå for kunder, og If's måte å forbedre dette på er å bygge opp alle produktene i WayPoint på følgende sett:

- Grunnleggende
- Standard
- Ekstra

Med dette signaliserer If at kunden kan kjøpe sin forsikring etter en forenklet vurdering av sine behov gjennom begrep kunden lett kan forholde seg til. Har jeg normale behov eller er min virksomhet mer eller mindre komplisert enn det som er vanlig? Jeg tror at tydeligheten på dette som ble kommunisert (prosjektets mål) ved oppstart har vært nødvendig for at "overivrige" produktmakere fra ulike land har klart å enes. Uten denne ene presiseringen hadde sannsynligheten økt for en av prosjekters store farer økt betraktelig – at beslutninger ikke fattes.

Min erfaring er at i IT prosjekter er det ikke i etterkant objektive feilaktige beslutninger som har satt fremdrift og prosjektets gjennomføring i fare. Grunnen til dette er at det er sjelden beslutningene er markert feilaktige. Langt oftere og med alvorligere konsekvenser er de situasjoner der beslutninger ikke fattes. Dette skaper usikkerhet i hele

prosjektorganisasjonen og medfører som regel kraftige forsinkelser i leveransene.

Det neste som det fokuseres på er "Enklere for medarbeiderne". Også her fortelles dette med tydelighet. Dette er heller ikke en uvanlig formulering i prosjekt- og målbeskrivelser. Det er snarere et standardutsagn enn et faktisk mål. Ofte kjøres IT - prosjektene etter tradisjonelle metoder / faser som for eksempel:

1. Analyse av nåsituasjonen
2. Funksjonelle krav
3. Ikke funksjonelle krav
4. Design og datamodellering
5. Utvikling
6. Test (ulike typer og faser)
7. Produksjonssetting

I denne typen prosesser er det lett å miste fokus på slike mål som enklere for medarbeiderne. Årsaken til dette er at det er at det er de verktøymessige funksjonen som blir enerådige og prosjektene får et klart IT fokus og har lett for å fjerne seg fra de reelle målene.

Jeg mener at IF gjennom dette prosjektet har klart å sette brukeren langt mer i fokus enn tilsvarende prosjekter jeg har vært med på. Årsaken til dette er å finne i den utviklingsmetodikken som er valgt og slik den praktiseres.

I WayPoint prosjektet har man langt tydeligere delt opp den store leveransen (Felles nordisk forsikringssystem for alle produktområder innenfor markedssegmentet Commercial) i relativt klare leveranser med en 1 års tidshorisont. Også her er det fare for at ambisjonene overstiger det som er mulig å levere, men prosjektleders sterke faglige innsikt og den gode forankringen i organisasjonen gjør at man holder ambisjonen i forhold til prosjektets rammebetingelser. Dog enda viktigere er forprosjektet til WayPoint der If besluttet og forankret sin produktstrategi. Dette gjør at prosjektet faktisk kan klare å håndtere visse uklarheter i prosjektets målbilde.

Til sammenlikning forankret Länsförsäkringar sin Betalningsstrategi (grunnlaget for vår leveranse) i organisasjonen først høsten 2007 (3 år etter at vi begynte å levere denne).

Oppsummert er mine erfaringer at målbildet er klart nok men at det i enkelte prosjekt gis for store frihetsgrader på mer detaljerte områder og at dette skaper problemer dersom det ikke foreligger en klar, forankret bakenforliggende strategi.

Målbildet i Coin prosjektet

Nedenfor vises hvordan prosjektet Coin ble presentert på intranettet i 2000.

"Coin utveklar Ifs nya affärssystem

*Coin heter ett omfattande projekt som startade inom Commercial i början av april. Coin står för Commercial INSurance. **Syftet med projektet är att lägga grunden för ett nytt web-baserat affärssystem*, men också att utarbeta ny produktstruktur, prismodell och arbetssätt inom affärsområdet.***

Sedan april och fram till november i år pågår den så kallade designfasen. Detta delprojekt ska leda fram till ett beslutsförslag till vilken systemlösning som ska väljas för det fortsatta arbetet med Coin. Hela projektet är omfattande och redan i designfasen är ett 70-tal medarbetare från både Commercial och IT involverade. Införande av det nya systemet förväntas ta ett och ett halvt till två år i Sverige och överföringen av hela Commercial's portfölj beräknas var klart efter tre till fyra år i hela den nordiska organisationen."

Fra denne presentasjonen ser vi at fokus målformuleringen er langt mer upresis enn i tilfellet med WayPoint prosjektet. Ikke et ord er nevnt om medarbeidere eller kunder og prosjektet og det går fokus er mer rettet mot S'en i PSO modellen. Jeg ser ingen grunn til å dvele lenger med dette utover å slå fast at de to presentasjonene av prosjektet (som egentlig har eksakt de samme målene presenteres vidt forskjellig). Presentasjonen vedrørende WayPoint er tydelig, presis og offensiv, mens tilsvarende presentasjon av Coin er vag og defensiv

Det var derfor betydelig usikkerhet i målbildet i Coin. På overflaten hørtes det enkelt nok ut. Prosjektet skulle levere et fundament (bas) for den nye generasjonen forsikringssystem gjennom et produktområde (transport). Som sentralt plassert i organisasjon var jeg usikker på om vi skulle begrense oss til et produktområde (transport), til et virksomhetsområde (Commercial) eller til et land (Sverige). Konsekvensen av dette var at kravspesifikasjonen inneholdt mange elementer som strengt tatt ikke var nødvendige i den første leveransen (bas og transport). Noe stort problem oppfattet jeg ikke at dette var (innenfor mitt område (accounting and billing)), vi fokuserte leveransen mot det som var prosjektets operative mål. Gjennomgående var det betydelig usikkerhet og uenighet om hva vi konkret skulle levere. På mange sett kan en si at prosjektet selv hadde større ambisjoner enn det som lå til grunn i målbildet og at prosjektet (i hvert fall i perioder) manglet en prosjektledelse / styringsgruppe som kunne korrigere og presisere målbildet.

I Rally prosjektet var det også uklarheter i målbildet. Også her er det ikke det overordnede målet; erstatte det eksisterende forsikringssystemet

MOFÖ som skaper problemet, men derimot den operative tolkningen av de krav som skal legges på systemet. Eksempelvis er det her to forhold som er av betydning.

- Målet for prosjektet var begrenset til den tekniske leveransen, brukerne var i begrenset grad involvert
- På mitt ansvarsområde hadde vi på den ene siden forhandlet frem en leveranse på bakgrunn av krav til en "gemensam betalningsløsning för hele Länsförsäkringsgruppen" samtidig som vi skulle avgrense leveransen til behovet for et produktområde: Motor enskild.

Igjen mener jeg at disse uklarhetene i målbildet ikke skapte de store problemene, fordi leveransen ble innrettet mot de krav som var gjeldende for Motor. Likevel kan vi på mange måter si at flere av de langsiktige elementene i Länsförsäkringars strategi ble ofret når det strammet seg til i prosjektet.

5.8 Kompleksitet / størrelse

"Det er bare en måte å spise en elefant på – bit for bit." Egentlig en selvfølgelighet, og slik er det også for store prosjekter. Prosjekteiere, og da spesielt i store IT prosjekter ønsker at prosjektet skal levere konkrete leveranser (ofte kalt Quick wins) så tidlig som mulig i prosjektet for at prosjektet beviser sin leveranseevne.

Trenden er relativt klar, de store IT prosjektenes tid der spesifikasjoner og planer leveres 3-4 år før planlagt produksjonssetting er forbi. I stedet kjøres (teoretisk) sub optimalisering ved at fullstendige kravspesifikasjoner ikke foreligger idet utviklingen starter og resultatet blir at løsningene ikke blir optimale og må omskrives til neste iterasjon. Det er flere eksempler på slik omskriving i WayPoint prosjektet. Likevel har moderne utviklingsverktøy gjort det betydelig enklere å gjøre om løsningene enn det som vært tidligere. Denne sub optimaliseringen sikrer mot at det blir lange prosjekter som aldri leverer.

Før vi startet prosjektet som skulle anskaffe et nytt IT system til Storebrand (Saturn) undersøkte vi i hvilken grad store IT utviklingsprosjekter innen forsikringsområdet lykkes. Det vi erfarte i 1998 var at for store prosjekter worldwide (mer enn 500 millioner kroner) var det over halvparten av prosjektene som aldri leverte en løsning som kom i produksjon.

Årsaken til dette er selvfølgelig en kombinasjon av mange forhold, men det viktigste enkeltforholdet er nok at store prosjekter må ledes og styres etter andre prinsipper enn mindre prosjekter. Det er tusenvis av mindre prosjekter som lykkes å levere til tross for prosjektet er dårlig forankret eller er dårlig styrt. Grunnen til at disse lykkes er at de har med seg

sterke enkeltpersoner som nær kan bære prosjektet alene. Når prosjektene blir tilstrekkelig store er dette en umulighet. Ingen enkeltpersoner klarer å ha full oversikt over både faglige og tekniske problemstillinger samtidig som alle interessenter internt og eksternt til prosjektet skal betjenes.

Det er derfor av avgjørende betydning at det finnes etablerte strukturer for styring av prosjektet og at det er en gjennomgående veletablert prosjektmetodikk som legges til grunn i større prosjekter.

5.9 Prosjektmetodikk

Min erfaring er at man i større grad benytter prosjektstyringsverktøy i mindre prosjekter enn i de store.

I prosjektet for innføring av nytt Økonomisystem hos Gjensidige Forsikring, ble prosjektstyringsmetodikken slik den beskrives i boken "målrettet prosjektstyring benyttet". I praksis ble rammeverket benyttet ved planleggingen og initieringen av prosjektet og i betydelig mindre grad i gjennomføringen av prosjektet. Rett nok var prosjektet oversiktlig og av kort varighet (8 måneder), slik at det nærmest "gjorde seg selv" på slutten.

I prosjektet Nytt Felles lønns- og personalsystem ble det også benyttet en prosjektstyringsmetodikk (DnB IT's kvalitetssikringssystem), der det blant annet var klare formelle dokumenter som skulle leveres og godkjennes innen prosjektet fikk tillatelse til å starte. Det var også klart definert hvordan rapportering og oppfølging av prosjektene skulle finne sted.

I Coin prosjektet derimot var det ingen gjennomgående prosjektmetodikk som lå til grunn for arbeidet. Selv hadde jeg forventet meg at IT-leverandøren hadde en veletablert prosjektstyringsmetodikk for innføring av deres forsikringssystem hos kunden. Imidlertid måtte If selv etablere og utarbeide den prosjektmetodikken med tilhørende maler som skulle til for å styre prosjektet. If's organisasjon var nyetablert og hadde ingen erfaring med store prosjekter i det hele tatt. Selv om metodikken kanskje var umoden, så var den i alle fall forankret i prosjektet (som selv hadde utviklet den). Konsekvensen var at mal- og rammeverket faktisk ble benyttet.

I Rally prosjektet var det besluttet av utviklingsverktøyet Rational Rose (RUP) skulle benyttes. Slik jeg opplevde det fallerte dette totalt. Årsaken var at vi (prosjektdeltagerne) ikke hadde kompetanse på anvendelse av metodikken. Ei heller synes det å være noe bevisst forhold til hvilke dokumenter som vi skulle fremstille, men sist og ikke minst hva dokumentene skulle inneholde og hvordan de skulle anvendes. Resultatet,

slik jeg ser det, var at vi var dårligere stilt enn om ingen metodikk var lagt til grunn, da deltagerne følte seg fremmedgjort i forhold til metodikken.

WayPoint prosjektet styres etter en metodikk som kalles scrum. Kjennetegnet ved denne er at det finnes formelle rapporteringsstrukturer, med klare veldefinerte maler som bygger på rapporteringen av resultat oppnådd siden siste rapporteringstidspunkt, samt hvilke mål som man har til neste rapporteringstidspunkt. Utviklerne rapporterer daglig gjennom et kort uformelt møte, mens forretningsressursenes rapportering følger et ukentlig og månedlig rapporteringsmønster. Også her holdes kun korte effektive møter, gjerne Web møter. Fordelene med denne metodikken er at møtevirksomheten holdes på et minimumsnivå. Ulempen synes å være at alle modulansvarlige blir veldig fokuserte om sin egne rapportering og egner mindre tid på å forstå eller sette seg inn i de andre de modulansvarliges rapportering. Visse av dokumentene i prosjektstyringsmetodikken oppfattes som overflødige da de ikke synes aktivt benyttet som styringsredskap (for eksempel risikomatrissene)

Oppsummert kan det se ut som om bruken av etablerte prosjektstyringsmetodikker er mindre utbredt i større prosjekter. Ut ifra min kjennskap til andre prosjekter synes denne tendensen å være utbredt innen IT bransjen. Hvorvidt dette er årsaken til at mange IT prosjekter feiler er uklart, men jeg tror at årsaken ligger i at mange prosjektledere har erfaring med større metodeverk (Method 1, Rational Rose) som er så vidt omfattende at de virker fremmedgjørende på prosjektdeltakerne. Av den grunn blir metodikken ofte spesifikk for det aktuelle prosjektet.

5.10 Bestillerfunksjonen Vs leverandørfunksjonen

Dette er også et punkt det etter min mening syndes en del mot i de større prosjektene, spesielt når de er konsulenttunge. I Rally prosjektet har jeg selv følt at jeg har sittet på begge sider av bordet. Konsekvensen av dette er at det er lett å generere bestillinger (og derved leveranser) fra seg selv. Styringen av prosjektets leveranser blir derved motivert av den kapasitet den enkelt prosjektmedarbeider selv ser han har og prioriteringene blir deretter.

6 Erfaringer med Målrettet prosjektstyring

Som det fremkommer av de erfaringer jeg har møtt i ulike prosjekter ser det ut til at det bare er deler av det styringsverktøy som trekkes opp i målrettet prosjektstyring som anvendes. Det er vanskelig å være uenig i de prinsipper som trekkes opp i boken. Videre er det mange som har fått opplæring i metoden både i skolesituasjonen og i ulike prosjektlederkurs. Likevel er det sjelden jeg møter denne metoden i mitt arbeid. Årsaken til

dette kan være at den er mer utbredd i andre segmenter enn bank- og forsikring, men det kan også være en lang rekke andre grunner til dette.

Personlig mener jeg at årsaken til dette ligger i at metodikken synes ut til å være veldig skjemaorientert og rigid. I små prosjekter vil man kanskje hevde at den er unødvendig byråkrattisk. Hvorfor skal en for eksempel vise i et ansvarskart at det er administrerende direktør som tar beslutningen? – "alle vet det jo allikevel".

I store prosjekter på den annen side er det selvsagt behov for mer formelle planleggings- og styringsstrukturer. For denne type prosjekter tror jeg at hovedgrunnen til at formelle prosjektstyringsmetoder i begrenset grad benyttes, ligger at man generelt ønsker å ha flere frihetsgrader (mindre forpliktelser) og at metodikken med sine skjemaer fort blir litt for konkrete. For sammenlikningen skyld, inneholder distribusjonslisten i WayPoint for forretningsressurser ca 400 personer, som ville ha en større eller mindre rolle i ulike aktiviteter. Det vil derved bli et betydelig antall skjemaer for de detaljerte aktivitetsansvarskartene for prosjektet.

I mellomstore prosjekter derimot synes det (for meg) å være en bedre balanse mellom metodikken som det legges opp til og en operativ prosjektstyring i samsvar med metoden.

Selvsagt er det slik at en kan hevde at alle prosjekter er "like store" fordi de brytes ned i delprosjekter i egnet størrelse for at de skal være styrbare for prosjektleder og delprosjektledere. Prosjektstyringsmetodikken blir derfor begrenset til å lage en egnet metodikk for en "byggekloss" av en gitt størrelse.

Som det fremkommer av min "kritikk" mot metoden målrett prosjektstyring over, er kritikken i hovedsak rettet mot oppsplittingen i roller på de ulike aktivitetene. Begrunnelsen for dette er at de skjemaer der de fremkommer blir svært tunge å forholde seg til. Et skjema med 30 aktiviteter og 20 ulike involverte gir en 30 x 20 matrise og med 6-7 ulike rolleangivelser er den ikke spesielt lett å forholde seg til. I mindre prosjekter blir det en opplisting av "selvfølgeligheter" mens det i større prosjekt blir på øverste nivå en mengde "overflødig informasjon". Det bidrar også til fremmedgjøring fordi det føles som metoden blir viktigere enn målene. "Alle" som har benyttet denne metodikken har opplevd å få bemerkninger til skjemaet fordi alle aktiviteter skal ha en og bare en liten a (fremdriftsansvar) og minst en stor U (Utførende). I større prosjektet oppleves det ofte at det blir et betydelig vedlikeholdsarbeid i selve skjemaene fordi person x slutter i prosjektet og erstattes av person y.

Min generelle erfaring er at når prosjektstyringsmetodene (uansett hvilken det er) blir for rigide eller byråkratiske, benyttes de i beste fall bare ved prosjektets initiering. Dette var også tilfellet med den erfaringen jeg

hadde med verktøyet målrettet prosjektstyring i Statens Datasentral i sin tid. Planen ble derved bare en initial hjelp til å bryte ned og organisere prosjektet og intet aktivt styringsverktøy. Selvsagt var dette initiale arbeidet av stor verdi, så jeg vil sterkt understreke at vi hadde betydelig nytte av verktøyet.

7 Oppsummering og konklusjon

Tradisjonelle prosjektledningsverktøy, som målrettet prosjektledning har overraskende liten utbredelse ved gjennomføringen i de prosjekter jeg gjennom de siste 16 har arbeidet i. Årsaken til dette ligger i metodenes natur, da de ofte oppfattes som byråkratiske og rigide. Ofte behersker ikke prosjektlederen metoden og metoden blir nærmest et mål i seg selv.

Moderne metoder som agile metoder er mindre formaliserte og gir prosjektlederen (selv om denne betegnelsen formelt sett ikke benyttes i disse metodene) større frihetsgrader til å påvirke styringen av prosjektet og kulturen i prosjektet.

For meg vil det avgjørende for om et prosjekt lykkes eller ikke kunne føres tilbake til de viktigste elementene for suksess:

- Tydelige og presise mål
- Forankring i organisasjonen
- Rett prosjektleder
- Evnen til å ta beslutninger

Er disse elementene på plass, vil prosjektet ha stor mulighet til å lykkes uavhengig av hvilken prosjektstyringsmetodikk som benyttes.