

Case: Netprøver

Samarbejde når det hele brænder på

Netprøver blev for nyligt kendt for mange, da systemet skulle testes ved gymnasiernes terminsprøver d. 21. marts 2017, hvor systemet gik ned midt i tusinder af elevers prøver. Selvom et systemnedbrud altid er ærgerligt, var dette nedbrud under en generalprøve. Dog fungerede systemet igen inden terminsprøverne skulle afleveres. Ligeledes var systemet fuldt funktionsdygtigt inden den afsluttende eksamen nogle måneder senere, hvor løsningen for alvor skulle stå sin prøve i håndteringen af mere end en kvart million skriftlige prøver.

Historien om Netprøver gemmer på en historie om et tæt, tillidsbaseret og agilt samarbejde mellem Styrelsen for It og Læring (STIL) og CGI, der sikrede at man var rustet i situationen og evnede at redde dagen for de berørte gymnasieelever. Udover det selvfølgelig i at levere et fungerende system til de faktiske prøver op til sommerferien, lykkedes det også at bibeholde – og måske endda at forbedre – et stærkt samarbejde og tillidsforhold. Uden brug af Kodeks' principper som f.eks. topledelsesforankring, transparens, deling af risikoanalyser og tæt dialog, kunne meget have gået galt.

Aino Olsen, vicedirektør i STIL, Michael Hermansen, administrerende direktør i CGI, og Niels Bollesen, direktør for Consulting Services i CGI, fortalte os, hvordan de havde oplevet samarbejdet omkring lanceringen af Netprøver.

Baggrund

CGI vandt en rammeaftale hos STIL og har siden da været en af tre faste leverandører. Kontrakten om Netprøver blev indgået under denne rammeaftale.

Netprøver er et stort it-projekt i STIL på over 10 millioner, hvorfor projektet er blevet risikovurderet af Statens It-projektråd. Projektet er også stort for CGI, der siden d. 1. januar 2015 har haft op mod 20 personer dedikeret til projektet.

Netprøver var et afgrænset projekt med hårde deadlines ift. både test, generalprøver og endelige lancering. Projektet havde et meget klart scope, og man havde derfor begrænsede muligheder for at lave store justeringer op til levering. Man vidste på forhånd, at man skulle være meget opmærksom omkring lanceringsfasen fra både kunde- og leverandørside.

Netprøver blev udviklet og første modul blev implementeret i sommeren 2016. Der blev derefter udviklet et nyt modul, som skulle testes ved terminsprøverne i 2017, inden systemet skulle køre fuldt ud ved sommereksamen 2017. Det var ved terminsprøverne den 21. marts 2017, systemets generalprøve-, at systemet gik kortvarigt ned.

Den kritiske periode

En uge før generalprøven i marts, stod det klart for styregruppen, at der kunne opstå belastningsproblemer. Dette medførte, at topledelsen i hhv. STIL og CGI straks blev trukket ind helt tæt på processen. Aino Olsen, vicedirektør i STIL, og Michael Hermansen, administrerende direktør i CGI, indførte hurtigt to daglige telefonmøder, så de konstant var opdateret med status og proces i de to organisationer og dermed at kunne træffe akutte beslutninger.

-På tidspunktet for systemnedbrudet, har vi arbejdet sammen i mere end 2 år. Meget hænger jo sammen med tillid, og det var en rigtig god oplevelse, at vi aldrig nåede ud i ”blame-game”, forklarer Aino Olsen.

Det var netop vigtigt, at man ikke begyndte at pege fingre. Der var i styregruppen en gensidig forståelse af, at alle havde gjort, som de skulle og kunne, hvorfor det aktuelle problem skulle løses i fællesskab.

- Vi havde jo hele tiden indtryk af, at vi havde gjort som vi har aftalt, men det var bare ikke nok, forklarer Niels Bollesen, og fortsætter:

- Hvis plan A ikke går, så har man plan B. Her var det dog, at heller ikke plan B, C eller D lykkedes. Men ved hele tiden at have fokus på, ”hvad er det bedste outcome, vi kan få nu”, kom vi mål.

Også referencegruppen, bestående af repræsentanter fra undervisningssektoren blev informeret om problemerne, så der var fuldstændig åbenhed blandt alle, der var involveret i projektet.

Der var således ingen involverede i projektet, fra programmører til direktører, der ikke var klar over deadline og scope. Der var alle de kompetencer til stede på daglig basis, der kunne tage beslutninger om såvel økonomi som funktionalitet. Netop denne hurtige kommunikation mellem topledere med dispositionsmulighed og projektindsigt samt projektledere og programmørers viden om muligheder og risici gjorde, at man kunne trække de nødvendige ressourcer ind og komme i mål inden deadline.

- Den klare dialog og prioritering i leverancer, har været centralt igennem hele projektet, såvel som i den kritiske situation. Vi har hele tiden fået at vide, hvad der var vigtigt for jer i STIL, forklarer Michael Hermansen.

Efterspil

Da systemet var i drift, og stormen havde lagt sig, skulle regnskabet gøres op. CGI havde brugt en del mandetimer, uden at der var lavet nogen decideret aftale på disse. Det var en situation, hvor man kunne vælge, fra såvel leverandørens som kundens side, at lægge en hård kurs og søge at minimere sin andel af den ekstra udgift.

-Når boet skal gøres op efter sådan en krise, så handler vi lidt. Det er give-and-take. Vi landede godt, så begge har givet sig og har fået noget. De gav nogle timer, og vi fik en ekstra regning. Begge organisationer gik derfra med oplevelsen af at have givet noget, fortæller Aino Olsen.

Aino Olsen lægger vægt på, at det netop er et samarbejde og ikke en styringsrelation:

-En leverandør, der ikke tjener penge, er en dårlig leverandør. Vi kalder det slet ikke leverandørstyring, men i stedet leverandørsamarbejde. Omvendt vil vi som kunde ikke snydes.

-Alle havde timeopgørelserne, så alle vidste hvor mange timer, der blev brugt, forklarer Niels Bollsen, og Michael Hermansen supplerer:

-I sådan en situation må man handle indenfor kontraktens rammer uden at sætte revisoren forrest.

Nødvendige redskaber til situationen

Det helt klare fokus fra de tre topledere var samarbejde og topledelsesforankring.

I et samarbejde er det helt centralt, at man har nogle fælles værdier, så man begge går helhjertet ind i det og deler såvel begejstring som bekymringer.

-Vi har ikke brug for, at leverandører siger, at de efterlever Kodeks. Vi har brug for, at det rent faktisk er en del af arbejdsformen, forklarer Aino Olsen

Kodeks er også noget, der er centralt for samarbejdet set fra leverandørsiden.

-Kodekset giver begge parter muligheden for at udvise rettidig omhu. Selvom det var lanceringen af Netprøver, der var den kritiske situation, havde vi jo dialogen og åbenheden inden. Ellers var det heller ikke blevet løst. Hvis man ikke tør tale om tingene før en krise, så kan man heller ikke løse en krise, når den opstår, forklarer Michael Hermansen.

Netop for at skabe den tillidsfulde relation var der fra projektets start fokus på at opbygge en tillidsfuld relation med gensidig forståelse på såvel projektniveau som hele vejen op til topledelsen, der som her, holder sig meget nær projektet.

-Det kræver mod fra begge sider at turde sige, at noget er galt, fortæller Aino Olsen, og Michael Hermansen fortsætter,

-Et samarbejde skal være balanceret. Det er en tillidssag. Vi skal vide, at kanonerne ikke bliver hevet frem, hvis vi fortæller, at det ikke går som planlagt.

Projektlederne på begge sider havde aktivt arbejdet for at skabe en social relation, der strakte ud over det kontraktmæssige samarbejde. Derfor havde man ved projektets start sendt STILs projektleder og CGIs forretningsarkitekt til Indien, hvor de sammen tog ud og mødtes med udviklerne. Missionen lykkedes.

-Jeg måtte faktisk engang minde ham om, at han var ansat af STIL og ikke i CGI. Men det var jo bare et udtryk for, at de begge så sig selv som en del af det samme team, forklarer Aino Olsen med et smil.

Det var dog helt centralt, at denne tætte dialog og relationsopbygning gik hele vejen til topledelsesniveau, da det er vigtigt at have en klar og fungerende eskaleringsmulighed til et toplederniveau, hvor der kan tages omfattende økonomiske beslutninger hurtigt. Det er særligt vigtigt, at dette også gælder for leverandøren, der ifb. systemnedbrudet satte en masse ekstra ressourcer på opgaven i en forventning om, at der ville blive afregnet på fair vis, når krisen var overstået.

-Sådan et samarbejde lykkes kun, hvis der er commitment på begge sider, fortsætter Michael Hermansen.

Derfor havde topledelsen deltaget i et rollespil, der blev lavet under midtvejsevalueringen af samarbejdet. Her satte man hele det centrale hold fra hhv. STIL og CGI sammen. Aino Olsen fra STIL havde blandt andet byttet roller med Michael Hermansen fra CGI. Det gav nogle ”aha-oplevelser” at udforske principperne i Kodeks på denne måde. Det viste sig meget nyttigt, når man i en krisesituation skulle tage nogle store beslutninger sammen.

-Vi tog udgangspunkt i Kodeks. Jeg ved ikke, om medarbejderne har det liggende på natbordet, men nu blev det synligt, forklarer Aino Olsen.

Læring

Når Aino Olsen, Michael Hermansen og Niels Bollesen kigger tilbage på forløbet, er der et par ting, som de tager med sig i såvel fremtidigt samarbejde med hinanden: dog også gerne ud i andre relationer, hvor det er centralt med et godt og tillidsbaseret samarbejde, der skal kunne klare en krisesituation.

- Ved at kunne eskalere til topledelse, der har store disponeringsmuligheder bredt, kan man nemmere håndtere en krise hurtigt.
- Hvis man skal håndtere en krise sammen, er det helt centralt at have opbygget tilliden inden.
- Hvis man har tillid, behøver man ikke at hive kontrakten frem hele tiden. Tilliden giver mulighed for hurtige beslutninger, der kan afregnes senere, når krisen er ovre.
- Det handler ikke om at presse leverandøren mest muligt. Man skal gå efter win-win og ikke win-loose.