

CSC-evaluering

Opgaveformulering og udførelse

Evalueringen er udformet under hensyntagen til retningslinier formuleret af MBJ på chefseminaret den 24.-25. januar. Der er ikke givet en beskrivelse af det detaljerede sagsforløb, men de vigtigste faktorer af betydning for sagsforløbet er udpeget.

Evalueringen er udført af TS med en sparringsgruppe bestående af KW, JR og JDS.

Uddybende opgaveformulering

- En objektiv gennemgang af sagsforløbet og de vigtigste faktorer af betydning herfor - såvel positivt som negativt
- Ansvarsspørgsmålet skal beskrives. Bl.a. for at modvirke mytedannelse.
- Hovedformålet er fremadrettet - at vi lærer af vore fejl (og succeser)
- Evalueringen er kun til intern brug

Sagsforløbet og de vigtigste faktorer af betydning herfor

Forspillet

Ultimo august 1998 bliver DBC opmærksom på at CSC har inviteret systemleverandører til at give bud på overtagelse af deres biblioteksløsning.

Ultimo september 1998 afgiver DBC bud på at overtage systemet. ICL og Scandoc afgiver ligeledes bud på systemet.

DBC's bud indebærer at bibliotekerne skal indgå en 4-årig Katinkaaf tale og indenfor de første 3 år migrere fra CSC-løsningen til Katinka.

Allerede fra ultimo oktober 1998 er Bibliotekernes interesse fokuseret på DBC's Katinkamodel.

Forhandlingsfasen viser sig imidlertid at blive længere end ønskeligt. Aftalen med CSC indgås april 1999 og Katinkaaf talerne indgås herefter med de fleste af bibliotekerne inden St. Hans 1999.

Opgaven

Overordnet set bestod opgaven i overdragelse af CSC's biblioteksløsning med tilhørende kundeportefølje. DBC's primære ønske var at indgå en Katinkaaf tale med hovedparten af de 40 biblioteker. Aftaledrøftelserne fik derfor karakter af forhandlinger mellem DBC og CSC på den ene side og DBC og bibliotekerne på den anden.

Aftalen af 26. april 1999 med CSC beskriver alene den tekniske overdragelse af CSC's biblioteksløsning, herunder de økonomiske forhold knyttet hertil. De primære opgaver i forbindelse med overdragelsen er:

- Overdragelse af viden
- Overtagelse af support
- Færdiggørelse af dokumentation
- Udrulning af år2000-version (SW og HW)

- Udarbejdelse af refusionsopgørelse pr. 1 februar 2000

Forudsætninger og vilkår for den tekniske overdragelse af CSC's biblioteksløsning

Den oprindelige plan var at den nye år 2000 sikre version skulle have været installeret af CSC i bibliotekerne således at overdragelsen til DBC – inkl. 2 nøglemedarbejdere – kunne foregå fuldt og helt den 1. april 1999.

Både forhandlinger og færdiggørelse af den nye version viste sig imidlertid at trække ud. Desuden viste det sig at de 2 nøglemedarbejdere ikke ønskede at blive overført til DBC.

Da det var afgørende at DBC kunne indgå Katinkaaftaler med bibliotekerne inden St. Hans valgte DBC at indgå i en aftale med CSC, som var udformet anderledes end oprindeligt forudsat.

Specifikt vedrørende udrulning af år2000-versionen foreskrev aftalen med CSC (uddrag af aftaleteksten):

- DBC og CSC har i samarbejde ansvaret for, at den år2000 parate version af CSC's biblioteksløsning kan bundles med nyt udstyr, som efterfølgende kan anvendes af de overdragne kunder i forbindelse med den senere implementering af "Katinka" løsningen. Den bundlede løsning tilbydes kunderne af DBC.
- I det omfang, der indgås aftale mellem DBC og de overdragne kunder, udfører og påtager CSC sig ansvaret som underleverandør over for DBC, for så vidt angår installation, implementering og konvertering af den år2000 parate version af CSC's biblioteksløsning, herunder web-modulet, samt levering af eventuelt tilhørende udstyr og basissoftware.

Begge parter skulle imidlertid i praksis udføre arbejdet, jævnfør følgende uddrag af afsnittet vedrørende ressourcer:

- CSC udstationerer hurtigst muligt efter den 1. april 1999 og indtil den 1. februar 2000 2 medarbejdere hos DBC med henblik på at udføre de under afsnit 3 anførte opgaver.
- Med henblik på, at DBC kan få den nødvendige viden om CSC's biblioteksløsning, herunder web-modulet, og dermed selv kan udføre samtlige vedligeholdelsesforpligtelser m.v., jf. afsnit 3, udlåner DBC til CSC kvalificeret systemassistance i form af en eller flere medarbejdere, der kan deltage i de under afsnit 3 og de under pkt. 4.2 og 4.3 anførte opgaver.

Organisation

SMU har haft det overordnede ansvar for alle aftaleforhold, herunder økonomi.

IT-afdelingen har haft ansvaret for alle tekniske forhold under aftaleforhandlingerne, og efterfølgende for den tekniske overtagelse af CSC's biblioteksløsning.

De 2 udstationerede CSC-medarbejder blev indplaceret i organisationen – Poul Jørgensen i SMU og Søren Machholdt i IT-afdelingen.

Den tekniske overdragelse blev defineret som et stående projekt men TS som leder og med ressourcer fra IT-afdelingen – Søren Machholdt, Nils Augsburg samt fra SYS.

I henhold til aftalen af 26. april blev nedsat en styregruppe (uddrag af aftalen):

- Der oprettes en styregruppe for samarbejdet mellem DBC og CSC. Styregruppen har til opgave at koordinere samarbejdet, herunder arbejdet der udføres under afsnit 3 og 4.

Opgaverne er nærmere beskrevet i kommissorium af 4. maj 1999. Gruppen havde ingen formand, men DBC har stået for mødeindkaldelser og referater. Styregruppen bestod fra starten af TS samt fra CSC Fritjof Lind, Poul Jørgensen og Søren Machholdt. Senere indgik JR også i styregruppen og fra september 1999 indgik KW som overordnet projektansvarlig fra DBC. TS fortsatte herefter som projektkonsulent. Under KW's sygeperiode blev DBC's overordnede projektansvar varetaget af PMP.

Udrulning af år 2000 versionen

Den første – meget foreløbige – plan for udrulningen blev udarbejdet af Poul Jørgensen i marts 1999. Formålet med denne plan var primært at få et overblik over samlet tid og økonomi af hensyn til Katinkaforhandlingerne med bibliotekerne. Disse forhandlinger blev gennemført i forbindelse med en besøgsrunde i bibliotekerne – som strakte sig fra aftaleindgåelsen med CSC ultimo april og frem til St. Hans.

Mens det under de forudgående forhandlinger med CSC-brugerklubbens bestyrelse, herunder udarbejdelsen af standardaftalen for Katinka, havde været den fremtidige Katinka-løsning som var i fokus (der blev reelt ikke talt meget om CSC-systemet), så varslede besøgsrunden at udrulningen af den nye version ville komme til overskygge alle andre aktiviteter knyttet til den tekniske overdragelse.

Den foreløbige udrulningsplan opererede med 3 installationshold, og styregruppen besluttede i tråd med aftalen af 26. april at installationsprocessen skulle optimeres ved standardisering og forenkling, blandt andet ved at give tilbud om ny server og nye arbejdspladser til erstatning af forældet udstyr.

Styregruppen lagde stor vægt på at der inden udgangen af juni forelå en operationel beskrivelse af hvorledes udrulningen skulle finde sted, herunder en revideret tidsplan. Dette skulle i henhold til såvel aftalen som styregruppens kommissorium udarbejdes af CSC. Det endte med at TS på baggrund af drøftelser med Poul Jørgensen og Søren Machholdt ultimo juni udarbejdede den reviderede udrulningsplan - nogenlunde samtidig med at JDS udsendte breve til samtlige biblioteker, som opsummerede resultatet af besøget i hvert enkelt bibliotek.

Denne plan tog hensyn til at juli var sommerferiemåned, hvor der kun skulle foregå forberedende arbejde. Selve udrulningen skulle finde sted fra uge 29 (19. juli) til uge 43 (29. oktober) – med en ”blød opstart” og herefter 3 biblioteker om ugen i snit.

I henhold til aftalen var CSC forpligtet til at stille med de nødvendige medarbejdere, men da opgaven jo overordnet set handlede om overdragelse af systemet fra CSC til DBC, var det naturligvis nødvendigt at DBC også stillede med ressourcer til udrulningsprocessen.

CSC kunne (eller ville) ikke selv stille med ressourcer, så de hyrede 4 personer fra et jysk konsulentfirma M&M.

I praksis havde SYS i starten vanskeligt ved at stille med ressourcer med tilstrækkelige kvalifikationer. De personer som oprindeligt blev sat på opgaven viste sig ikke at have den nødvendige viden, og senere nøglepersoner som CL og BD var optaget af andre opgaver.

Fra den 1. august hyrede JR Benny Petersen på konsulentbasis – han blev senere fastansat.

På grund af de nævnte ressourceproblemer samt fordi udrulningen blev tæt knyttet til udskiftning af forældet udstyr og Internetopkobling overtog JR allerede i forbindelse med den første egentlige installation (Haderslev) den praktiske planlægning og styring af udrulningen

Udrulningen gik ikke i gang som planlagt, og allerede efter de 5 første biblioteker tårnede problemerne sig op, og opfejningsproblemer forhindrede reelt at nye installationer kunne finde sted. Dette førte til at KW overtog DBC's overordnede projektledelse fra den 20. september 1999. Den øgede fokus var medvirkende til at få udrulningsprocessen i god gænge – en tid.

PMP indtrådte i en periode som stand in for JR (ferie) og for KW (sygdom).

Næste krise indtrådte medio november (under JR's ferie) hvor udrulningen stort set gik i stå eller nærmest rullede baglæns. Det skyldtes, at de resterende biblioteker alle omfattede skolebiblioteker, og at systemet ikke var færdigudviklet m.h.t. skolebibliotekerne. Hver installation tog derfor meget lang tid og blokerede samtidig for muligheden for at feje op efter de tidligere installationer.

Slutrunden blev som følge heraf præget af frustrationer og udmattelse. Samtidig forsøgte vidensoverdragelsen presset igennem på meget kort tid.

De øvrige opgaver knyttet til den tekniske overtagelse

Som det fremgår overskyggede udrulningsopgaven alle andre aktiviteter, og da den ydermere blev forsinket blev det aftalt at overtagelsesdatoen blev udskudt til 1. marts 2000.

Systemsektionens rolle og vilkår

Systemsektionen har været ansvarlig for selve udrulningen af den nye version samt for den nævnte bundling med nyt udstyr - en opgave som ikke var beskrevet i afdelingsmålene. Denne opgave som blev forsøgt løst stort set indenfor rammerne af den eksisterende organisation, har været kolossal. Dette har stresset organisationen urimeligt.

Alene antallet af implicerede i bibliotekerne (biblioteksleder, systemadministrator, IT-afdelinger, netværksleverandør, lokale edb-leverandører) betød at antallet af telefonsamtaler og e-mails oversteg hvad der kunne behandles med tilfredsstillende hurtig tilbagemelding. Behovet blev yderligere forstærket af bibliotekerne ikke selv kunne orientere sig om hvordan deres problemer var prioriteret.

Fredagsbrevene og det netbaserede hændelsesrapporteringssystem blev ventilerne som kunne afhjælpe dette, og samle ensartede problemstillinger.

- Opgaver i SYS måtte henlægges fordi der fast var bundet 5-6 medarbejdere i selve udrulningsprojektet
- Ledelsesopgaven i SYS blev forsømt, hvilket er blevet påtalt i medarbejdersamtalerne
- Motivationen var høj i SYS og presset bidrog i høj grad til holdfølelsen og sammenholdet. De mange deadlines og deraf følgende merarbejde blev taget uden brok, og der blev arbejdet meget over
- Bibliotekernes opkobling til Internet samt vore standardværktøjer (Software Delivery mm.) var en afgørende hjælp ved installation af de mange servere og PC'er
- Vi har fået opbygget en betydelig basisviden om NT, Windows Terminal Server og PC-konfigurering

Kommunikation og dokumentation af aftaler mm., eksternt

Der findes referater for alle væsentlige møder med CSC, herunder alle styregruppemøder.

Forhandlingerne med bibliotekernes repræsentanter (brugerklubben) er også dokumenteret gennem referater og brevveksling.

Under udrulningen var DBC's orientering til bibliotekerne og tilbagemelding på henvendelser meget kritisabel, men 2 forhold ændrede (desværre lidt sent) på afgørende vis dette:

- JR's fredagsbrev til bibliotekerne
- Indførelsen af det netbaserede hændelsesrapporteringssystem (som tillige gav mulighed for at bibliotekerne selv kunne følge op på status) til erstatning for indberetninger via brev og fax

Kommunikation og dokumentation af aftaler mm., internt

Alle væsentlige beslutninger har været undervejs været behandlet i Chefgruppen, men den løbende information om projektets fremdrift har været knap.

Der er ikke gennemført en formaliseret praksis for dokumentation af interne aftaler.

Ugebrevet Mandag morgen blev indført af KW for at fastholde de overordnede sigtelinjer.

Særlige forhold

- Forholdet mellem Søren Machholdt og de øvrige teknikere har gennemgående været yderst anspændt.
- Søren Machholdt har løbende rettet fejl og videreudviklet på systemet, men en meget stor del af tiden er gået med at forstyrre de øvrige medarbejdere
- Poul Jørgensen har været mere imødekommende, men det er et faktum at han på en række vitale områder ikke har levet op til indgåede aftaler.
- Der har været en meget ringe støtte fra de lokale IT-folk i bibliotekerne, og det har ofte været vores lod at skulle udrede trådene ifm. den lokale opsætning af firewall mm.
- Bibliotekernes elendige økonomi har i visse tilfælde medvirket til at komplicere løsningerne
- Anskaffelse eller opgradering af BibNet har i en række tilfælde indgået i den samlede løsning, hvilket har været medvirkende til at komplicere sagen – ikke mindst fordi den tilbudte BibNet-løsning var helt ny.
- Katinka har vi slet ikke fået tid til at drøfte i relation til CSC-løsningen.

Lærestykker

Indledningsvis skal det slås fast, at der ikke kan sættes spørgsmålstejn ved den oprindelige beslutning om overtagelse af CSC's biblioteksløsning og kundeportefølje, men alene ved en række forhold knyttet til gennemførelsen af beslutningen.

Styring af aftaleforholdet til CSC

For at få aftalerne med bibliotekerne i hus har vi – med åbne øjne – accepteret en aftale med CSC som på en række punkter har vanskeliggjort opgaven:

- Vi burde gennem aftalen med CSC have sikret os at CSC foretog installation i et repræsentativt udvalg af bibliotekerne – til fast aftalt pris.
- Der burde have været aftalt økonomiske rammer

Som konsekvens af denne kompromisaftale burde vi have indført en meget tættere styring og overvågning undervejs i forløbet, således at vi kunne have indledt en økonomidialog med CSC på et meget tidligere tidspunkt.

Vi har imidlertid manglet et meget væsentligt element – økonomioverblikket. Årsagerne hertil er flere. Vi udviklede ad hoc redskaber til registrering af tids- og ressourceforbrug, men de blev ikke anvendt som forudsat.

SMU var dog for længe om at reagere på fakturaer fra CSC.

Desuden gælder at styregruppen var forkert sammensat. Poul Jørgensen og Søren Machholdt burde ikke have deltaget, og der burde have været ledelsesrepræsentation ud over TS fra DBC. Endvidere kan det konstateres, at styregruppens kommissorium ikke blev efterlevet.

Vi står overfor en mulig voldgiftssag mod CSC. På trods af, at der foreligger meget skriftlig dokumentation af forløbet, ville vi have stået stærkere, hvis der var blevet reageret mere præcist overfor CSC m.h.t. hvad deres forpligtelser var og hvor DBC ikke mente de opfyldte de aftalemæssige forpligtelser. Reaktionen burde have været dokumenteret i form af breve, e-mails eller referater.

Kendskab til CSC's biblioteksløsning

Der er ikke sket en tilfredsstillende videnoverdragelse. Videnoverdragelsen er foregået uden plan, og den er enten sket for sent eller har helt manglet.

Der var intentioner om at lave en demoversion, og at gennemgå systemet for en relevant skare af medarbejdere fra DBC. Demoversionen er aldrig blevet til noget, og gennemgangen skete alt for sent.

Vi burde have insisteret på at demoversion og indledende introduktion til systemet fandt sted på et meget tidligt tidspunkt i forløbet.

SYS har opbygget en stor viden om systemet, og kan derfor supportere på mange niveauer, men den egentlige programvedligeholdelse har været forudsat varetaget af Nils Augsburg. Han har flere gange givet udtryk for at opgaven er for omfattende, og det viser sig nu at han ikke behersker det centrale udviklingsværktøj Clarion. Vi savner en opgørelse af hvad Nils har lært i samarbejdet med SM - og hvad han ikke har lært.

Planlægning, styring, erfaringsopsamling og tilbagemelding til bibliotekerne

Generelt gælder at vi blev dygtigere undervejs, men:

- Udrulningsprojektet har været præget af brandslukning fremfor planlægning, og individuel erfaringsopbygning fremfor erfaringsudveksling
- DBC har givet bibliotekerne yderst vanskelige vilkår for at lægge planer, såvel for installationstidspunkt som økonomi
- Bibliotekerne blev i lange perioder især i starten ladt i stikken, og vi har ikke været gode til at melde tilbage - dette forhold blev væsentligt forbedret med indførslen af JR's fredagsbrev og det netbaserede hændelsesrapporteringssystem

På positivsiden skal nævnes at det er lykkedes at etablere løsninger som bibliotekerne har været tilfredse med samt at vi har fået ny god viden i hus og en bedre opfølgning. Vi har en god viden om de installerede systemer hos CL, BD og BP. Og JR's ugentlige fredagsbrev til bibliotekerne bliver meget positivt modtaget.

Det er et godt spørgsmål om vi skulle have været mere hårde i filteren overfor CSC – fx have fastholdt CSC på deres ansvar for at udrulning af år2000-versionen, herunder planlægning og

opfølgning. Det svage punkt i en sådan strategi er vort ønske om at bevare et godt forhold til vore nye kunder.

Ledelsesfokus

I perioden frem til KW overtog styringen har fokus, opbakning, prioritering og sparring fra ledelsen manglet.

Ansvarsopdelingen SMU/IT har været ok men der har manglet én overordnet ansvarlig for det samlede projekt samt et formaliseret samarbejde, hvilket er blevet yderligere forværret af at man begge steder har haft vældigt travlt med mange andre opgaver. Bl.a. sandede dialogen mellem JR og KON til p.g.a. travlhed. Endvidere manglede en intern styregruppe, som kunne have sikret fokus på den samlede opgave samt opfanget grænseproblemer mm.

Organisationen

Opgaven har stresset organisationen urimeligt, men det har til gengæld vist at den kan holde ved selv under hårdt pres.

Projektorganisering har vanskelige kår i DBC. Det gælder såvel implementering af den aftalte organisation med træk på ressourcer fra basisorganisationen som løbende fokusering og opfølgning. Hvis projektorganisering skal fungere optimalt skal:

- der være konsensus om hvad opgaven går ud på blandt alle der har en aktie i sagen
- projektlederen have styrke og opbakning til at sikre de nødvendige ressourcer fra driftsorganisationen, d.v.s. projektlederen skal beføjelsesmæssigt ligestilles med en afdelingsleder
- projektet synliggøres i en grad, så de er kendt også i receptionen
- der foreligge klare procedurer for dokumentation af interne aftaler
- e-mail bruges med omhu (management by email skal undgås)

Mere specifikt for dette projekt gælder:

- Ledelsen har forsømt at holde fanen højt, hvilket har betydet at projektet har lavstatus hos medarbejderne
- Vi har været uvant med rollen som systemleverandør
- Det var forkert at indplacere de 2 udstationerede medarbejdere i den eksisterende organisation. Reelt har de hele tiden fungeret som CSC-medarbejdere
- Det har ikke været befordrende at Søren Machholdt og Nils Augsburg blev isoleret i et kontor langt fra Systemsektionen
- Opgavens omfang blev først erkendt efter at vi var gået i gang
- Behovet for tidsregistrering (på flere niveauer) har været mere omfattende en vort tidsregistreringssystem og (kontoplan) kan opfylde

Diverse problemer

Søren Machholdt – hvad kan man lære af den oplevelse?? Det forlyder fra bibliotekerne at de er yderst tilfredse med at slippe for ham fremover.