

Ekstern evaluering av Patentstyrets SANT-prosjekt

Underleveranse til ECON rapport nr. 2005-056, Prosjekt nr. 44970
Evaluering av Patentstvret

Business Advisory Services

05.10.2005

1	Innledning.....	3
1.1	Bakgrunn	3
1.2	Omfang/begrensning	3
1.3	Behandling av evalueringsrapporten	4
1.4	Kilder	4
1.5	Rapportens struktur	4
1.6	Evalueringemetode.....	4
2	Sammendrag og konklusjon.....	6
2.1	Konklusjon.....	6
2.2	Eksterne rammebetingelser	7
2.3	Prosjekt styring og kontroll	7
2.4	Prosjektgjennomføring.....	8
2.5	Drift og forvaltning	8
3	PwCs observasjoner	9
3.1	Eksterne rammebetingelser	9
3.2	Prosjekt styring og kontroll	9
3.3	Prosjektgjennomføring.....	14
3.4	Drift og forvaltning	20

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Oppdraget er knyttet til Patentstyrets SANT-prosjekt, og omfatter bistand i funksjonen "uavhengig prosjektevaluering". Det skal gis vurdering av status og resultater uavhengig av prosjektledelsens rapportering.

Denne rapporten inngår som en underleveranse fra PricewaterhouseCoopers (PwC) i evalueringen av Patentstyret som ECON har gjennomført på oppdrag fra Nærings- og Handelsdepartementet (NHD).

Mandatet for evalueringen er som beskrevet i konkurransegrunnlaget 29.12.2004 kapittel 3.3 – Som en del av evalueringen skal evaluator vurdere Patentstyrets gjennomføring av SANT-prosjektet (f.o.m. oppstart av prosjektet 1.10.1998 til 1.1.2005), og hvordan etaten har håndtert og tilpasset seg de problemene som har oppstått underveis.

1.2 Omfang/begrensning

I denne rapporten har vi konsentrert oss om forhold ved Patentstyrets gjennomføring av prosjektet som vi mener har kunnet innvirke på resultatet sett i lys av de problemene som oppsto underveis. Rapporten vil således ikke ta for seg alle områdene rundt prosjektet.

Hovedfokuset i gjennomgangen har vært følgende:

- Forutsetningene og forventningene til SANT
- Prosjektledelsens styring og kontroll i forbindelse med gjennomføringen
- Prosjektfasene SANT 1-5 (se fig. på s. 5 for nærmere beskrivelse av de ulike fasene som sådan)
- Systemforvaltning og gevinstrealisering (fase 6)

Utgangspunktet for evalueringen er de problemer Patentstyret har hatt i forbindelse med gjennomføringen av SANT-prosjektet som har resultert i bl.a. en forsinkelse på 2,5 år, kostnadsoverskridelser på 14 MNOK og noe funksjonalitet Patentstyret ikke har kunnet ta i bruk. Evalueringen har sett på forhold rundt Patentstyrets gjennomføring av prosjektet i forhold til om disse kan ha vært medvirkende årsaker til resultatet.

Imidlertid er det vår forståelse på bakgrunn av intervjuer med Patentstyret at det er en rekke tekniske forhold ved leverandørens system som har hatt betydning for forsinkelsene. Disse forholdene har denne evalueringen i henhold til mandatet ikke sett på.

Videre har evalueringen i henhold til mandatet heller ikke foretatt en helhetsevaluering av SANT prosjektet som sådan og veid alle positive faktorer opp mot alle negative faktorer.

1.3 Behandling av evalueringsrapporten

Rapporten forelegges Nærings- og Handelsdepartementet som delleveranse i Econs evaluering av Patentstyret.

1.4 Kilder

Rapporten er basert på intervjuer med utvalgte nøkkelpersoner og dokumentasjon som er fremlagt.

Følgende personer har vært intervjuet i prosjektevalueringen:

Navn	Rolle	Dato
Toril Foss	Prosjektleder SANT	22.4, 4.5, 12.5, 23.5, 1.7, 4.7
Jørgen Smith	Eier av SANT prosjektet – administrerende direktør	26.5, 1.7
Vegard Johnsrud	Kontraktsansvarlig i prosjektet	26.5
Jens Petter Solli	Systemeier og sentral prosessdesigner	13.5
Sveinung Stensletten	Prosjektlederstøtte fra Deloitte Consulting	4.5, 17.6
Bernd Ewald	NHDs observatør i Styringsgruppen	20.6
Helle Pedersen	Oppdragsleder i SANT prosjektet	12.5

1.5 Rapportens struktur

Kapittel en gir en innledning til evalueringen der bakgrunn, mandat, omfang, avgrensninger og kilder er beskrevet.

Kapittel to inneholder et sammendrag av våre funn samt en hovedkonklusjon. Vi har der belyst det som vi mener er de sentrale områdene ved Patentstyrets gjennomføring av prosjektet som kan ha hatt konsekvenser for resultatet.

I kapittel tre har vi gitt en beskrivelse av våre funn innenfor utvalgte områder. For hvert funn er det beskrevet observasjoner med henvisninger til underlagsdokumenter og intervjuer. Videre er det foretatt en vurdering av hvilke konsekvenser disse forholdene kan ha hatt for prosjektets sluttresultat.

1.6 Evalueringsmetode

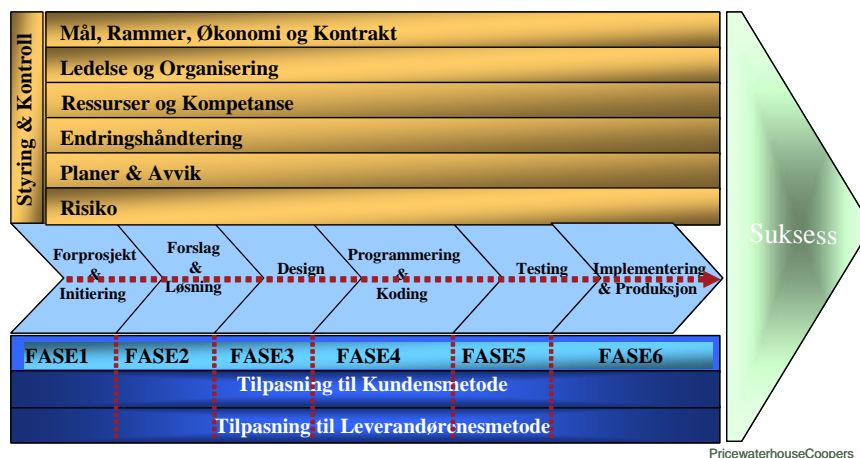
Evalueringen og rapporten er utarbeidet på bakgrunn av god praksis og PwCs metodikk for prosjektrevisjoner. Metodikken er basert på sjekklister satt sammen av god praksis fra

Project Management Institutes PMBOK¹, ISACAs² sjekkliste for IT-utviklingsprosjekter (versjon 4), og PwCs livsløpstilnæringsmodell. Evalueringen er også tilpasset i forhold til Patentstyrets gjennomføringsmodell med SANT-prosjektets faser 1-5.

Gitt de satte rammene for gjennomføringen av evalueringen i forhold til å gjennomføre en prosjektevaluering av et så stort, komplekst og langvarende prosjekt som SANT prosjektet har vært, har dette sammen med det faktum at prosjektet er avsluttet, vært førende for den metoden som er benyttet i evalueringen. Evalueringen er gjennomført i følgende faser:

1. Innledningsvis er det gjort en evaluering av ”overordnet kildemateriale” slik som plan for SANT- prosjektet og sluttrapporten. Dette som utgangspunkt for å få en forståelse av prosjektets formål, gjennomføring og resultater.
2. Deretter ble det gjennomført en rekke intervjuer for å innhente Patentstyrets egne vurderinger på hvordan de forskjellige områdene i evalueringsmodellen ble håndtert.
3. Basert på resultatene av intervjuene ble et sett med hypoteser etablert.
4. Analyser av underlagsdokumenter identifisert under intervjuene samt søk i prosjektarkivet har så bekreftet eller avkrefte hypotesene.
5. På bakgrunn av resultatene av analysene er så funn og konklusjoner sammenfattet i kapittel 2 og 3 av denne rapporten.

Nedenstående livsløpstilnæringsmodell gir et bilde av evalueringsområdene.



¹ PMBOK er en internasjonal anerkjent ”god praksis” metode og rammeverk for prosjektledelse av alle former for utviklingsprosjekter. Den inneholder beskrivelser og sjekkpunkter for hvordan alle faser av prosjekter skal ledes

² ISACAs sjekkliste er satt sammen av viktige sjekkpunkter for å sikre kvalitet i gjennomføring av IT-utviklingsprosjekter. Sjekkpunktene er satt opp med bakgrunn i tidligere erfaringer med kilder til problemer i IT-utviklingsprosjekter.

2 Konklusjon og sammendrag

Vi vil i dette kapitlet presentere vår konklusjon på de faktorene ved Patentstyrets gjennomføring som har kunnet påvirke SANT prosjektets resultater. Videre understøttes vår konklusjon på et sammendrag av de funn beskrevet i kapittel 3.

2.1 Konklusjon

Vi har i vår evaluering tatt utgangspunkt i god praksis for gjennomføring av prosjekter som beskrevet i kapittel 1 av rapporten, og vi har evaluert Patentstyret i henhold til våre sjekklister for sentrale prosjektstyringsaktiviteter. Videre har vi tatt utgangspunkt i Patentstyrets egen struktur og faseinndeling av SANT prosjektet. Vårt mål har vært å vurdere Patentstyrets styring og gjennomføring av SANT prosjektet for å identifisere forhold som kan ha påvirket at resultatene av prosjektet. Vi har derfor ikke tatt stilling til hvorvidt Patentstyret gjennomførte et godt eller dårlig prosjekt, men sett på Patentstyrets prosesser for gjennomføring av prosjektet opp mot de resultatene dette ga.

Vi har gjennomført en rekke intervjuer og gjennomgått relevante dokumenter fra prosjektarkivet. Våre oppsummeringer er gjort på bakgrunn av de observasjonene vi har gjort, samt våre tolkninger av det vi har funnet opp mot god praksis.

Det er en rekke forhold rundt prosjektgjennomføringen som Patentstyret har hatt god kontroll på og som har hatt en positiv effekt på sluttresultatet. Spesielt er dette samhold og kontinuitet i kjerneteamet, anskaffelsesprosessen, prosjektplanlegging, endringsledelse, funksjonell kravspesifikasjon, endringshåndtering, hendelsesrapportering, testing og driftsetting. Med bakgrunn i alle disse forholdene rundt prosjektgjennomføringen mener vi at det har vært faktorer som har bidratt til at prosjektet ikke medførte større tidsmessige og økonomiske overskridelser enn det fikk. Det er evaluators forståelse at problemene med SANT i hovedsak skyldes tekniske problemer med systemleveransene fra Sword. Svakheter i systemet har vært av en slik karakter at leveransene ikke har kunnet aksepteres, og dette har ført til forsinkelser og kostnadsoverskridelser.

Imidlertid er det evaluators oppfatning at det også er en serie hendelser i prosjektgjennomføringen som kan ha vært medvirkende årsak til sluttresultatet ble annerledes enn forventet, og det i negativ retning. Hovedfunnene våre er gitt i kapittel 2.2, og detaljer er gitt i kapittel 3. Her vil vi imidlertid beskrive sammenhengen mellom hendelsene.

1. Patentstyret hadde ikke tilstrekkelig forståelse av sine fremtidige detaljerte behov på det tidspunkt systemdesignfasen ble startet. Detaljer i grensesnitt med andre systemer var heller ikke klare. I henhold til designavtalen, utviklet leverandøren Sword et overordnet teknisk systemdesign. Basert på dette systemdesignet ble det inngått utviklingskontrakt. Detaljert systemdesign ble gjennomført/godkjent for tidlig i forhold til at det skulle kunne representere et reelt bilde av Patentstyrets behov.

2. Sword brukte mye ressurser innledningsvis på å utvikle et eget konfigurasjonsstyringsverktøy³ de egentlig kunne ha kjøpt som hylleware. Sword mistet mye tid på grunn av dette med påfølgende forsinkelser i leveransene.
3. Patentstyret var samtidig bekymret for kvaliteten i leveransene til Sword, men hadde ikke kontraktmessig anledning til å foreta ytterligere kvalitetskontroller av Sword.

Disse tre punktene var etter vår oppfatning medvirkende faktorer for forsinkelsene i SANT prosjektet.

Når Sword leverte prototype versjon 1.0 av løsningen, hadde denne for dårlig kvalitet og leveransen ble derfor aldri godkjent. Det ble derfor avklart at det ville bli forsinkelser, og tidsplanen ble forskjøvet i addendum (endringskontrakt) til hovedkontrakten. Versjon 2.0 ble heller ikke godkjent.

Totalt sett ble det en forsinkelse grunnet tekniske svakheter i leveransene fra Sword på 2,5 år. Denne forsinkelsen var direkte årsak til kostnadssprekken i prosjektet på 14MNOK. En vesentlig del var direkte eksterne kostnader til økt bruk av konsulenter fra Deloitte Consulting. Selv med forsinkelsene og overskridelsene har ikke Patentstyret fått et stabilt system med den funksjonaliteten som var forutsatt. Funksjonalitet slik som ekstern elektronisk kommunikasjon er ikke tatt i bruk, og integrasjon med grensesnittsystemer har for dårlig kvalitet. Ved utgangen av 2004 er det derfor ikke mulig å hente ut hele den forventede gevinsten. (jf fase 6).

Sluttresultatet er at Patentstyret fikk levert en løsning 2,5 år etter tiden til 14MNOK høyere kostnad, og der noe funksjonalitet ikke er tatt i bruk bl.a. grunnet stabilitetssvakheter.

2.2 Sammendrag

2.2.1 Eksterne rammebetingelser

Følgende forhold knyttet til eksterne rammebetingelser kan ha hatt innvirkning for Patentstyrets muligheter til å nå sine mål med prosjektet.

- Målsettingene for prosjektet ble endret underveis

2.2.2 Prosjekt styring og kontroll

Følgende forhold knyttet til styring og kontroll i prosjektet kan ha hatt innvirkning for Patentstyrets muligheter til å nå sine mål med prosjektet.

- Prosjektet har for hver fase hatt gode og detaljerte prosjektplaner, men med varierende dokumentasjon av fremdrift i forhold til plan
- Prosjektet hadde en reaktiv holdning til avvikshåndtering.

³ Konfigurasjonsstyringssystem er et teknisk styringssystem som benyttes av utviklere for å holde orden på komponenter, systemversjoner, kildekode, endringer, problemer og dokumentasjon

- Prosjektet ble ikke tilstrekkelig styrt i forhold til å redusere identifiserte risikoer
- Kjerneprosjektet har hatt god kontinuitet, men deltakerne manglet erfaring på gjennomføring av prosjekter av denne størrelsesorden.
- Prosjektet hadde to styringsgrupper i tillegg til toppledelsen
- Kostnadssprekk i prosjektet skyldtes hovedsakelig økt konsulentbistand grunnet tidsforskyvelse i prosjektet

2.2.3 Prosjektgjennomføring

Følgende forhold knyttet til prosjektgjennomføring kan ha hatt innvirkning for Patentstyrets muligheter til å nå sine mål med prosjektet.

- Funksjonell kravspesifikasjon forelå tidlig i prosjektet
- Tilbud om design og utvikling ble levert på grunnlag av en umoden prosessforståelse hos Patentstyret
- Detaljert systemdesign ble igangsatt før prosessdesign var godkjent
- Valgt leverandør viste seg å ikke ha tilstrekkelig erfaring med et så stort og komplekst prosjekt
- Grensesnitt og integrasjon med tilknyttede systemer ble håndtert sent i utviklingen
- Sword isolerte utviklingsavdelingen i Frankrike
- Prosjektet gjennomførte en reaktiv kvalitetsoppfølging av Swords fremdrift og utvikling
- Driftssetting foregikk uproblematisk, men stabilitetsproblemer oppsto ved økt bruk

2.2.4 Drift og forvaltning

Følgende forhold knyttet til drift og forvaltning kan ha hatt innvirkning for Patentstyrets muligheter til å nå sine mål med prosjektet.

- Patentstyret har ikke kunnet starte måling av gevinstrealisering
- Systemforvaltningsorganisasjonen har mistet erfarne medarbeidere

3 PwCs observasjoner

Ved å gjennomføre intervjuer med nøkkelpersonell og gjennomgå dokumenter, har vi observert en del punkter som vi ønsker å belyse nærmere. Strukturen vi har valgt for dette kapitlet er å beskrive de observasjoner vi har gjort sammen med våre vurderinger. Dette er vurdert opp mot prosjektets gjennomføringsstruktur. Tittelen på hvert underkapittel er et sammendrag av den vurderingen som er gjort for området.

3.1 Eksterne rammebetingelser

3.1.1 Målsettingene for prosjektet ble endret underveis

Observasjon

En av hovedmålsettingene med SANT-prosjektet var at dette skulle bidra til en effektivisering av arbeidsprosessene i PS, først og fremst i form av administrativ støtte til å håndtere søknader om industrielle rettigheter (Plan for SANT-programmet; 2004.02.09). Prosjektet ble derfor initiert som et prosesseffektiviseringsprosjekt ved å ta i bruk ny teknologi for saksbehandling. En forventning til nye saksbehandlingsprosesser, var at søknader skulle følge funksjon og ikke person (intervjunotat). Ledelsen hadde vanskelig for å se for seg hvordan det nye systemet og prosessene skulle virke i praksis (intervjunotat). Toppledelsen besluttet derfor i juni 2001 at Patentstyret i forbindelse med SANT ikke samtidig skulle vurdere større organisasjonsmessige endringer (Plan for SANT-programmet; 2004.02.09). Organisasjonsendringer blir eventuelt et tema når PATENTSTYRET ser hvordan systemet og de nye prosessene fungerer, og da kan vurdere hvordan PATENTSTYRET bør være organisert i forhold til nye saksbehandlingsrutiner.

Vurdering av konsekvens for SANT-prosjektet

Denne ambisjonsendringen har muligens ikke hatt konsekvenser for å nå hovedmålsettingen om å få til en effektiv elektronisk saksbehandling og dokumentflyt i Patentstyret. Imidlertid bør nye mer effektive arbeidsprosesser være avspeilet i måten man er organisert på. Alternativt vil det kunne oppstå "uformelle" arbeidsprosesser innenfor egen organisasjon. Videre vil Patentstyret potensielt få en utfordring ved å kunne hente ut forventede årsverksgevinster fra SANT uten å gjøre noe med organisasjonsstrukturen (Gevinstrealiseringsplan v1.3 2003.06.23).

3.2 Prosjekt styring og kontroll

3.2.1 Prosjektet har for hver fase hatt gode og detaljerte prosjektplaner, men med varierende dokumentasjon av fremdrift i forhold til plan

Observasjon

For hver fase i SANT-prosjektet er det utarbeidet gode prosjektplaner med detaljerte aktiviteter der ressursbruk og ansvar fremkommer. Det ser også ut til at ressursforbruk per aktivitet ble registrert i prosjektplanene (eks. S4-1.0-001-104 Prosjektplan SANT4 og 5.mpp).

I følge prosjektlederne (intervjunotat) ble fremdrift på aktiviteter løpende fulgt opp med hver medarbeider, samt at prosjektplanene også ble diskutert på hvert prosjektmøte. Det fremkommer imidlertid ikke av alle møtereferatene og statusrapportene denne evalueringen har gjennomgått, at prosjektet strukturert har fulgt opp fremdrift og aksjoner på de planlagte aktivitetene i henhold til plan (eksempel er S4-1.1-070-100 referat prosjektmøte 2002.08.27). Av møtereferatene fremkommer de temaene prosjektmedlemmene operasjonelt jobbet med til enhver tid. Fremdrift og aksjonsoppfølging fra møte til møte er bedre dokumentert i felles prosjektledermøter med Sword (eksempel S4-1.1-044-100 Referat Joint project managers meeting 2001.04.26.doc).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Dersom status på prosjektet i forhold til fremdrift og avtalte aksjoner ble fulgt opp fra møte til møte, så er det vanskelig å spore dette tilbake til denne oppfølgingen i statusrapporter og møtereferater. Det virker som om prosjektet var flinkere til denne typen oppfølging sammen med Sword enn de var for egne interne aktiviteter. Det å ikke formelt dokumentere status på fremdrift og følge opp aksjoner prosjektgruppen er blitt enig om, kan lett føre til at enkelte detaljer blir glemt i en hektisk hverdag og at det tar lengre tid å finne en løsning på aksjoner enn det ideelt burde ta.

3.2.2 Prosjektet hadde en reaktiv holdning til avvikshåndtering.

Observasjon

Gjennom sluttrapporter og sentrale statusrapporter til styringsgrupper ved viktige milepæler, har vi sett at avvik er konstatert (Sluttrapport SANT v1.0 2005.04.12). Med dette menes at avvik mot plan enten på tid, kostnader eller omfang er registrert og rapportert, med en påfølgende endring av prosjektplanen og faktiske ferdigstillelsesdatoer. For større avvik slik som leveransen av versjon 1.0 fra Sword, ble dette håndtert når avviket var et faktum (eksempler; S4-1.2-024-100 Referat fra 23. styringsgruppemøte 2001.05.11.doc og S4-1.2-036-100 Orientering til styringsgruppa etter reforhandling av avtale.doc). Usikkerhet knyttet til mulige forsinkelser og kostnadsoverskridelser grunnet svakheter i leveransene fra Sword er ikke dokumentert i referatet fra 23. styringsgruppemøte.

I følge prosjektleder forsøkte imidlertid PATENTSTYRET å være i forkant av eventuelle avvik ved å jobbe med kvalitetssikringsrutiner og rapporteringskrav for å ha en bedre kontroll med kvalitet i utviklingen (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Vi vurderer dette slik at enten hadde ikke prosjektledelsen tilstrekkelige rutiner for å registrere usikkerhet og forventninger om fremtidig avvik, og/eller så ble avvikene

vurdert til å ha mindre konsekvens for fremdriftsplanen. Styringsgruppen fikk i følge evaluators vurdering få forvarslar på mulige fremtidige avvik, og da heller ikke muligheten til å diskutere strategier dersom så skulle skje.

Forskyvelser i tidsplanen har vært mange og små. Gjentakende spørsmål om realisme i de nye estimatene har vært stilt i styringsgruppen, men prosjektet har stadig stått fast på at sine estimater og ikke villet diskutere worst case scenarier (intervjunotat).

3.2.3 Prosjektet ble ikke tilstrekkelig styrt i forhold til å redusere identifiserte risikoer

Observasjon

Evaluator er blitt forelagt et projektrisikostyringsdokument med siste registrerte versjon 1.3 datert 7. mars 2000 (risiko-v130.doc). Dette var ment å være et levende prosjektledelsesverktøy for risikostyring underveis i prosjektet. Det er notert en del aksjoner og frister, men status og endring i risikobildet er ikke oppdatert i dette dokumentet siden da.

Responstid fra systemet er satt opp som høyeste risiko. Dette punktet har da også Patentstyret slitt med hele første år av produksjon, dvs. i 2004.

Prosjektmedlemmene vurderte sårbarhet i forhold til kommunikasjon og kultur med en fransk leverandør som ikke ville være fysisk tilstede, som lav. Det ble heller ikke forventet at dette ville komme til å skyve på prosjektets rammer. Prosjektleder mener imidlertid i etterkant av prosjektet at det var store kommunikasjonsproblemer med Sword og kulturforskjeller som vanskeliggjorde samarbeidet (intervjunotat).

Prosjektet anså imidlertid usikkerhets(risiko-)håndtering som en sentral aktivitet gjennom prosjektet for å sikre best mulig resultat. Når usikkerhet oppsto, ble dette løpende diskutert på prosjektleder- og styringsgruppemøter (eksempler S4-1.1-044-100 Referat Joint project managers meeting 2001.04.26.doc; S4-1.1-070-100 Referat fra Prosjektmøte 2002.08.27.doc; S4-1.2-028-100 Referat fra 24. styringsgruppemøte 2001.06.26.doc) Imidlertid er utfordringer som beskrevet i disse referatene ikke risikovurdert i forhold til sannsynlighet og konsekvens. De er heller ikke styrt i forhold til konkrete aksjoner og oppfølging av disse i relasjon til en risikoprofil.

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Mangel på strukturert risikostyring i prosjektet vurderes som avgjørende for at prosjektet fikk så vidt mange og store negative overraskelser med tilhørende konsekvenser i forhold til tid og kost samt omfang og kvalitet til løsningen. Prosjektet brukte, ut fra evaluators vurdering, ikke risikostyring aktivt som et verktøy for å se fremover, identifisere usikkerheter og fokusere styringen for å håndtere disse. Den informasjonen som er gitt i styringsgruppe- og prosjektmøtereferater, anser evaluator som problemdiskusjon når en utfordring er identifisert (brannslukking). Det blir dermed ikke strukturert risikostyring i forhold til å forsøke å unngå mulige fremtidige utfordringer.

3.2.4 Kjerneprosjektet har hatt god kontinuitet, men deltakerne manglet erfaring på gjennomføring av prosjekter på denne størrelsesorden.

Observasjon

Prosjektet ble ved oppstart etablert med faste heltids ressurser som ble fritatt fra sine daglige linjeoppgaver. Disse ressursene fulgte i stor grad prosjektet igjennom fra start til ferdigstilling. Prosjektgruppen fungerte også tidvis som en egen enhet i Patentstyret der denne var samlet i felles prosjektlokale (intervjunotat, og sluttrapport v1.0 2005.04.12).

Det ble tidlig klart at ingen i Patentstyret hadde erfaring med å kjøre slike store prosjekter, og det ble besluttet å hente inn ekstern bistand til å styre prosjektet samt faglig erfaring på design, kvalitetssikring av leveranser, testing og ekspertise på spesielle områder som Agressointegrasjon og økonomireglementet (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Det var helt riktig av Patentstyret å hente inn nødvendig ekspertise for å sikre seg at de hadde tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å håndtere et så stort og komplekst utviklingsprosjekt. Patentstyret mener de ved å engasjere Deloitte Consulting fikk nok prosjekterfaring til at de var i stand til å gjennomføre prosjektet. Med tanke på den kapasiteten prosjektgruppen besatt, er det imidlertid grunn til å spørre hvorfor Patentstyret ikke utfordret Sword mer på design og kvalitetssikring enn de gjorde når de var klar over svakheter i design og usikker på kvaliteten i forventede leveranser.

3.2.5 Prosjektet hadde to styringsgrupper i tillegg til toppledelsen

Observasjon

Prosjektet opererte med rapportering direkte til toppledelsen, intern styringsgruppe og felles styringsgruppe med leverandør (Sword) (Sluttrapport v1.0 2005.04.12) Mandat til disse styringsgruppene er regulert i overordnet plan for SANT prosjektet og kvalitetsplan med Sword.

Signalet fra toppledelsen var at alle viktige beslutninger skulle tas av toppledelsen. Styringsgruppene ble derfor rådgivende referansegrupper for toppledelsen (intervjunotat, og sluttrapport v1.0 2005.04.12). Dette ble diskutert med styringsgruppa 15.2.2002, og referat derfra er sendt alle deltakerne. Styringsgruppene med ekstern leverandør, hadde i hovedsak fokus på oppfølgings- og kontraktsmøter.

Det er ikke formelt avklart hvilken beslutningsmyndighet prosjektleder hadde og når en beslutning måtte forelegges styringsgruppe eller toppledelsen. Toppledelsen hadde tillit til at prosjektleder visste hvilken myndighet hun hadde (intervjunotat). Prosjektleder og direktør er enige i at prosjektleder hadde en klar oppfatning av hvilken beslutningsmyndighet hun faktisk hadde (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Den interne styringsgruppens mandat som beskrevet i plan for SANT-prosjektet, er helt klar på at styringsgruppen var et besluttsende organ i henhold til konsensusprinsippet. Siden beslutningspunktet senere ble lagt til toppledelsen uten at dette mandatet ble formelt endret, vurderes det at medlemmer av styringsgruppen som ikke var del av toppledelsen i en periode hadde en annen oppfatning av deres rolle i styringsgruppen enn de i realiteten hadde. Dette bekreftes også gjennom intervju med deltaker i styringsgruppen. Imidlertid ble endring i beslutningsstruktur poengtert i referat fra 27. styringsgruppemøte 15.2.2005. Plan for SANT-prosjektet der mandat er beskrevet ble ikke oppdatert.

Felles styringsgruppemøte var et kontrakts- og eskaleringsmøte der utfordringer prosjektlederne ikke kunne enes om skulle tas opp og besluttes. Det var altså ikke slik at beslutningen lå hos Patentstyrets styringsgruppe, og der Sword hadde mulighet til å synliggjøre konsekvensene av eventuelle beslutninger. Det var satt opp to styringsgrupper i prosjektet avhengig av aktivitetens natur og utgangspunkt. I følge Patentstyret var dette ikke et praktisk problem da deltakere i felles styringsgruppe stort sett var representanter fra toppledelsen (intervjunotat).

Det er ikke en god prosjektstyringsstruktur at det eksisterer flere likestilte beslutningsorganer med forskjellig sammensetting, kommunikasjonsform og agendaer. Det må i ethvert prosjekt være helt klart hvor beslutninger tas, hvem som tar dem, og hvordan disse beslutningene formidles og til hvem.

3.2.6 Prosjektet har hatt sterkt fokus på endringsledelse

Observasjon

Prosjektledelsen erkjente tidlig at dette prosjektet ville kunne føre til store endringer for medarbeiderne i hvordan deres hverdag ville bli med det nye systemet. Det ble derfor satt av mye ressurser til endringsledelse, og det ble etter hvert definert en egen rolle for å sikre modning, forankring, involvering og kommunikasjon til organisasjonen og nøkkelinteressentene (sluttrapport v1.0 2005.04.12, intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Det er bra å se at prosjektet har hatt så stort fokus på å forberede organisasjonen og medarbeiderne på det som skulle komme. Det har helt sikkert lettet mottaket av systemet i organisasjonen, gitt medarbeiderne i PATENTSTYRET en følelse av å være involvert. Dette har igjen redusert det potensielle nivået på den motstand slike endringer alltid medfører.

3.2.7 Kostnadssprekk i prosjektet skyldtes hovedsakelig økt konsulentbistand grunnet tidsforskyvelse i prosjektet

Observasjon

Prosjektet hadde estimert totalprosjektet til å gjennomføres innenfor en ramme på 3 år og 41 MNOK (Forprosjektrapport SANT). Prosjektet ble gjennomført i løpet av 5,5 år og

med en samlet kostnad 55 MNOK. De største tidsforsinkelsene kom som følge av at Patentstyret ikke kunne akseptere leveransene fra Sword. Den initielle avtalen med Deloitte Consulting lå på 9.55 MNOK over prosjektperioden (Deloitteavtalen ver 3.0 (signert 2000.06.27) .doc). Totalt fakturert fra Deloitte Consulting på prosjektet var 19.9 MNOK, en økning på 10.5 MNOK. I følge prosjektet skyldes kostnadssprekken som i hovedsak kommer fra økte kostnader til Deloitte Consulting, forsinkelser på leveranser fra Sword (sluttrapport v1.0 2005.04.12, intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Det virker som om det ble gjort visse forutsetninger i prosjektet om at det var absolutt nødvendig med ekstern konsulentbistand for gjennomføring av prosjektet, og at det ville være nødvendig å ta løpende kostnadsoverskridelser så lenge prosjektet pågikk. Det ble foretatt endringsavtaler med Deloitte med prisavkortninger ved overskridelser. Det ble en periode vurdert om kostnadsoverskridelsene fra Deloitte kunne overføres som bot til Sword, men det var ikke mulig (intervjunotat). Det ble ikke vurdert hvorvidt Deloitte Consulting hadde gjort sin del av jobben godt nok, eller om de burde minimere innsatsen fra Deloitte. Det ble vurdert som viktig å ha tilgang på sentrale Deloitte konsulenter tid og kompetanse, og derfor nødvendig å ha dem allokert til prosjektet på en kontinuerlig basis (intervjunotat). Det ble etter vår erfaring ikke kommunisert forventede, rullerende kostnadsoverskridelser til Nærings- og Handelsdepartementet før ved særskilt brev som vedlegg til årsrapport for 2002 (intervjunotat; S4-1.9-008-100 Svar på forespørsel fra NHD vedr forsinkelse i SANTNærings-2003.02.03.doc). På det tidspunkt var kostnadsoverskridelsene allerede på 8 MNOK. NHD mottok imidlertid presentasjonsunderlag til 27. styringsgruppemøte 15.2.2002 der noe økte kostnader grunnet tidsforsinkelser ble estimert.

Evaluatør erkjenner Patentstyrets behov for å ha kontinuerlig bistand fra Deloitte Consulting for å kunne fullføre prosjektet på en effektiv måte, spesielt når det ble forsinkelser grunnet problemer med Sword. Problemet er imidlertid at toppledelsen og Nærings- og Handelsdepartementet ikke ble tilstrekkelig løpende formelt informert om forventninger til kostnadsoverskridelser som et resultat av reelle forsinkelser og tidsavvik.

3.3 Prosjektgjennomføring

3.3.1 Funksjonell kravspesifikasjon forelå tidlig i prosjektet

Observasjon

En av de første oppgavene i prosjektet var å utarbeide funksjonell kravspesifikasjon (sluttrapport v1.0 2005.04.12). Denne spesifikasjonen ble utarbeidet i en iterativ prosess basert på medarbeidernes erfaringer innenfor sine områder. Den funksjonelle kravspesifikasjonen dannet et bilde av de funksjonelle krav som lå til grunn for å kunne gjennomføre patent, varemerke og design prosessene per 1998. Den funksjonelle kravspesifikasjonen var altså en beskrivelse av hva Patentstyret gjorde i 1998. Det var ikke en beskrivelse av hvordan arbeidsflyt fungerte, eller hvordan det ble tenkt løst i fremtiden (intervjunotat).

Basert på den funksjonelle kravspesifikasjonen ble markedet bedt om å levere tilbud på å designe og utvikle en løsning som skulle håndtere disse kravene. Sword sitt tilbud og det som ble valgt med tid, kost og omfang, var i henhold til disse kravene (Tilbudsforespørsel/Kravspesifikasjon 1999/00123).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Den funksjonelle kravspesifikasjonen er en beskrivelse av Patentstyrets virksomhet per 1998, og ikke et ønsket fremtidsbilde slik det er lagt opp til i forprosjektet. Det var etter vår mening et feil grunnlag å be om tilbud på, utifra en forutsetning om at SANT skulle være et fremtidsrettet system. Videre ga dette leverandørene feil grunnlag å estimere og foreslå løsninger ut fra. Tilbud burde blitt innhentet på bakgrunn av konseptuelt design av den nye løsningen og basert på en fremtidsrettet funksjonsbeskrivelse. Dette hadde muligens gitt et bedre underlag for å utvikle en løsning som ville være nærmere Patentstyrets behov.

3.3.2 Tilbud om design og utvikling ble levert på grunnlag av en umoden prosessforståelse

Observasjon

Samtidig som Sword leverte tilbud på design og utvikling basert på den forståelsen de hadde fått gjennom tilbudsforespørselen, jobbet Patentstyret med intern arbeidsflytkartlegging og vurdering av fremtidige arbeidsprosesser (sluttrapport v1.0 2005.04.12). På det tidspunkt kontrakt om design ble inngått, hadde fortsatt ikke Patentstyret full forståelse av hvordan de ønsket at et fremtidig system skulle fungere. Ideer om standardiserte modeller for beskrivelse av arbeidsflytene har kommet i etterkant av SANT prosjektet, og ny arbeidsflyt designes i dag i henhold til slike metastrukturer (intervjunotat). Patent har et lettere prosessdesign enn varemerke, noe som også har gitt utslag i hvordan systemmodulene er designet og utviklet (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Mangel på klarhet i forventninger til fremtidig system ved kontraktsinngåelse, har skapt et forventningsgap mellom Patentstyret og Sword ettersom Patentstyret har fått økt forståelse av hva de ønsker, men der dette ikke har vært reflektert i kontrakten med Sword. Sword fikk muligheten til å justere estimatene for hovedkontrakten etter designfasen. Dette ble også gjort, men det var relativt små justeringer. Designfasen skulle brukes for at Sword skulle skaffe seg nok forståelse av Patentstyrets behov og systemets omfang til at de skulle klare å få bedre estimater på omfanget av utviklingen. Siden Patentstyret godtok Swords nye estimater, er disse estimatene også mye Swords problem fordi de var for små.

Forventningsgap mellom det som er kontraktsfestet og fremtidige prosessbehov, har vært en medvirkende årsak til at de kulturelle og kommunikasjonsmessige utfordringene er blitt såpass store som de har blitt. Patentstyret hadde en forventning til at systemet som skulle leveres var et system basert på standard moduler, og dermed ikke et behov for store design- og programmeringsaktiviteter (intervjunotat). Det viste seg imidlertid at det

var et system som måtte programmeres og integreres fra bunn, basert på standardmoduler som måtte tilpasses Patentstyret. Disse standardmodulene hadde ikke tidligere vært integrert slik de ble i SANT (intervjunotat).

3.3.3 Detaljert systemdesign ble igangsatt før prosessdesign var godkjent

Observasjon

Det var innledningsvis satt av 5 måneder til detaljert systemdesign. Imidlertid pågikk detaljert prosessdesign 3 måneder inn i den perioden som var satt av til detaljert systemdesign. Dette førte til at Sword hadde 2 måneder mindre tid til å utarbeide detaljert systemdesign på (sluttrapport v1.0 2005.04.12) I følge Patentstyret mistet i praksis ikke Sword 2 måneder med systemdesign siden de var inne og arbeidet for Patentstyret i prosessdesignperioden (intervjunotat). Imidlertid er et normalt krav i denne type prosjekter (fossefallsmetoden) at systemdesign ikke skal påbegynnes før prosessdesign er godkjent. Vurderingene gjort av Patentstyret var at designet var litt for generelt og kunne gi rom for tolkning. Dette ble også poengtert av Deloitte Consulting som en risiko for utviklingen. Imidlertid valgte Patentstyret å godkjenne designet og komme i gang med utviklingen (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Mye tyder på at designet var for generelt og for dårlig til å konkretisere hvordan løsningen kom til å bli. Sword hadde tolket systemdesignet på en annen måte enn Patentstyret, og løsningen som ble presentert i versjon 1.0, ble da også underkjent. Det er evaluators oppfatning at manglende kvalitet på systemdesignet har vært førende for de forsinkelsene prosjektet senere har opplevd.

3.3.4 Prosjektgruppen gjennomførte en ryddig og god anskaffelsesprosess for valg av utviklingsleverandør

Observasjon

Prosjektet hadde en klar anskaffelsesstrategi, og valgte å bruke Statens Standard kontrakt for IT anskaffelse og vedlikehold. Ettersom kontraktsstandarden PS2000 har blitt mer akseptert, har ny vedlikeholdsavtale blitt fremforhandlet på denne standarden. Patentstyret brukte ekstern juridisk hjelp til å få gjennomført anskaffelsesprosessen og på en slik måte at de klart fulgte anskaffelsesregelverket med likebehandling av tilbydere (sluttrapport v1.0 2005.04.12; intervjunotat).

Tilbyderne ble evaluert og vektet mot alle kriterier i kravspesifikasjonen, og tilbyderen med best totalscore vant oppdraget. Det at Sword hadde god kjennskap til patentprosesser og hadde eksisterende "standard løsninger" som passet Patentområdet, var sterkt førende for at de fikk oppdraget (intervjunotat; eval_decan.doc 1999.08.24, Decan-SAMLET.XLS 1999-07-01)..

Avtale om kjøp av konsulentbistand fra Deloitte Consulting ble inngått uten forutgående åpen konkurranse (Deloitteavtalen v.3.0 signert 27.06.2000). Det ble gjort en vurdering

av dette i forhold til den gang gjeldende REFSA §31b – angående direkte kjøp av tjenester. Hovedargumentet skal ha vært DCs tidligere kjennskap til Patentstyrets virksomhet og prosesser (ePost fra Patentstyret 23.6).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Det er umulig å vurdere hvordan utfallet av SANT prosjektet hadde vært om Patentstyret hadde valgt en av de andre 2 kandidatene. Med tanke på at prosjektet var en modningsprosess for Patentstyrets behov, hadde det kanskje vært lurt med et prosjekt som brukte prototypemetodikk fremfor fossefallsmetodikk. Da ville Patentstyret tidligere og oftere fått anledning til å korrigere og avklare forventninger.

Det er imidlertid ingen forhold i selve gjennomføringen av anskaffelsesprosessen, som skulle tilsi at Patentstyret valgte feil leverandør.

Når det gjelder anskaffelsesprosessen med Deloitte Consulting, har Patentstyret ikke fremskaffet dokumentasjon på hvordan prosess for vurdering og valg av kjøp av konsulenttenester er gjennomført. Evaluator har derfor ikke hatt mulighet til å etterprøve hvorvidt ”god praksis” er fulgt.

3.3.5 Valgt leverandør viste seg å ikke ha tilstrekkelig erfaring med et så stort og komplekst prosjekt

Observasjon

Elementer som var utslagsgivende for valg av Sword, var deres faglige tyngde og teknisk beste besvarelse av kravspesifikasjonen. Sword hadde levert tilsvarende systemer til andre patentverk rundt om i Europa, og disse referansene ble sjekket (Sluttrapport SANT v1.0; intervjunotat). Det ble derfor vurdert at Sword hadde tilstrekkelig erfaring med tilsvarende prosjekter slik at de ville være i stand til å levere systemet innenfor de rammer og den pris som var angitt. Etter designfasen der større forståelse av Patentstyrets behov ble klarlagt, viste det seg at Sword hadde underestimert oppdragets størrelse og kompleksitet. Gjennom en planlagt reforhandling av hovedavtalen ble tids- og kostnadsrammene økt noe. (intervjunotat, Sluttrapport SANT v 1.0).

Det viste seg etter en stund i utviklingsfasen at Sword hadde brukt en del tid på utvikling av internt konfigurasjonsstyringssystem for denne leveransen, noe Patentstyret hadde ventet at var på plass som standard (intervjunotat). I ettertid av prosjektet har Sword påpekt at Patentstyret har fått veldig mye system for pengene, samt at kvalitetsnivået er i henhold til det Patentstyret har bedt om. Dette sier Patentstyret seg enig i (intervjunotat). Sword har også uformelt kommet med delvise innrømmelser om at de ikke hadde erfaring med å lage et så sammensatt system som det Patentstyret har fått (intervjunotat). Tidligere leveranser til andre kunder inneholdt kun deler av det samme systemet, og var dermed enklere å bygge.

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Patentstyret gjennomførte referansebesøk for å få andre patentverks erfaring med bruk av Sword. Disse systemene hadde mindre kompleksitet, men de hadde også hatt sine

utfordringer med bruk av Sword som utvikler. Sword ble så langt evaluator har kunnet forstå, ikke tilstrekkelig vurdert hvorvidt de faktisk hadde erfaring med tilsvarende komplekse utviklingsprosjekter.

3.3.6 Grensesnitt og integrasjon med tilknyttede systemer ble håndtert sent i utviklingen.

Observasjon

I kravspesifikasjonen var det beskrevet noen formuleringer at det måtte tilrettelegges for integrasjon mellom SANT og eksempelvis Agresso (Tilbudsforespørsel/kravspesifikasjon 1999/00123 vedlegg 2 og 3). Integrasjon var noe av det som først ble designet. Dette ble godkjent av fagpersonell i linjen. Utvikling av integrasjon kom imidlertid sent i gang, ekstra spesialister ble etter hvert allokert i tillegg til ressurser fra fagavdelingen, og ekstra studier for SANT-Agresso integrasjon utover det som lå i hovedavtalen ble bestilt fra Sword. (Sluttrapport SANT v 1.0, samt intervjunotater Patentstyret). Relativt kort tid før driftsstart kom det opp en del nye behov/krav fra linjen som det ble tatt hensyn til (Notat kommentarer SANT evalueringen – 2005 07.01). Patentstyret sliter i dag med sporbarhet og kvalitet i faktureringsunderlaget fra SANT. Denne evalueringen har forøvrig ikke evaluert kvalitet i systemet med henblikk på etterlevelse av statens økonomireglement.

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Det kan virke som om integrasjon tidvis har ”falt mellom to stoler” i prosjektet. Integrasjonsaktivitetene og allokering av Agressospesialister ble ikke håndtert før relativt sent i prosjektet. Basert på hendelsesrapporter, kan det virke som om partene her har ventet på hverandre og forventet at motparten skulle foreta seg aksjoner (avventende aktører eksemplifisert ved FEV00711 Agresso-SANT interface.DOC). Når problemet ble eskalert, ble prosjektet tilført flere ressurser med spisskompetanse på Agresso. Likevel sliter Patentstyret med å få god informasjon ut fra SANT i forhold til regnskapsrapportering og fakturering. Det kan virke som om integrasjon med tilgrensede systemer ikke har vært nok prioritert og fokusert i prosjektet, samt at det har vært uklar kommunikasjon og forventning mellom partene om hvem som har hatt ansvaret for integrasjon.

3.3.7 Sword isolerte utviklingsavdelingen i Frankrike

Observasjon

Det forhandlingskortet Sword hadde igjen når pris, omfang og tid var gitt, var på hvilken måte de ønsket å utføre oppdraget (intervjunotat). Sword valgte å beholde hele utviklingsavdelingen samt prosjektadministrasjon i Frankrike. Sword hadde 1 fast medarbeider i Oslo, som jobbet med konverteringsforberedelser. Denne personen ble også et kommunikasjonsledd tilbake til utviklingsprosjektet i Frankrike (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Det at Sword hadde utviklingen i Frankrike og ikke hadde flere enn 1 delleveranse (prototype v 1.0), vanskeliggjorde Patentstyrets mulighet til å følge opp og få inntrykk av hvordan utviklingen gikk. Patentstyret hadde full tillit til Sword på bakgrunn av de

månedlige statusrapportene. Patentstyret hadde for lang avstand til utvikler, og dette vanskeliggjorde kommunikasjon og samarbeid, samt Patentstyrets evne til å få et godt inntrykk av fremdrift. Kommunikasjonsutfordringer ble pekt på i risikoanalysen og identifisert som en utfordring, om enn med lav sannsynlighet og konsekvens. Avstanden gjorde dette samarbeidet enda vanskeligere enn det burde ha vært. Patentstyret ble også advart mot disse problemene i samarbeid med Sword av andre patentverk, som tidligere hadde brukt Sword. For å bedre samspillet, bestilte og betalte Patentstyret – i tillegg til det som var kontraktsfester – ulike ”missions” for å sikre at Sword forsto deres behov og utførte ulike analyser (intervjunotat).

3.3.8 Prosjektet gjennomførte en reaktiv kvalitetsoppfølging av Swords fremdrift og utvikling

Observasjon

Patentstyret hadde en kvalitetssikringsplan som baserte seg på at Sword fulgte sin kvalitetssikringsplan og rapporterte status til Patentstyret. Det var lagt opp til felles kvalitetssikringgjennomganger, og dokumentasjonsgjennomganger når disse forelå (Kvalitetsplan v 2.0, S4-1.0-023-200; Quality Assurance Plan SWPSANT1 PLQ00218.doc).

Patentstyrets faktiske kvalitetsoppfølging av Sword, baserte seg på gjennomgang av de rapportene de mottok fra Sword gjennom prosjektmøter og formelle statusrapporter (eks. S4-1.0-053-100 Progress report May 2001.doc; S4-1.1-044-100 Referat Joint project managers meeting 2001.04.26.doc; intervjunotat). Når Patentstyret oppdaget kvalitetssvakheter ved Swords leveranser, ble spesielt Event Forms (FEV – skjema for å kommunisere hendelser, avvik, endringsønsker og kvalitetsfeil) brukt for å kommunisere med Sword (intervjunotat)

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Patentstyrets kvalitetssikringsaktiviteter i utviklingsperioden baserte seg på statusrapporter fra Sword. Statusrapportene ga hele veien inntrykk av at Sword arbeidet i henhold til vedtatte planer. Det ble ikke foretatt ytterligere kvalitetsgjennomganger for å verifisere at det Sword kommuniserte faktisk var riktig, samt at det Sword produserte ville komme til å holde god nok kvalitet. Med dette menes at Patentstyret ikke ba om underliggende dokumentasjon fra Sword i forhold til det som ble beskrevet i deres statusrapporter.

Når versjon 1.0 viste seg å ikke holde mål, ble det gjennomført en kvalitetsevaluering i Frankrike. Dette var en engangshendelse fra Patentstyret sin side. Basert på den kvaliteten v1.0 viste, ville det vært naturlig at Patentstyret allokerte mer tid til faktisk å ettergå kvalitet og status på Sword sitt videre arbeid, og sikre at status og kvalitet på fremdrift faktisk ble dokumentert fra Sword sin side.

3.3.9 Driftssetting foregikk uproblematisk, men stabilitetsproblemer oppsto ved økt bruk

Observasjon

Da systemet var klart for produksjonssetting 9. feb 2004, gikk driftssettingen uproblematisk. De første ukene fungerte også systemet som det skulle. Etter hvert som det var flere brukere som begynte å ta systemet i bruk, fikk systemet kapasitetsproblemer (intervjunotat). Ved oppstart av systemet, var systemdokumentasjon overlevert fra Sword, men ingen spesielle driftsprosedyrer var utarbeidet spesifikt for SANT. Det ble vurdert at drift av SANT kunne følge allerede etablerte driftsprosedyrer for Patentstyret for øvrig. Patentstyret har som en del av vedlikeholdsavtalen hatt en person on-site fra Sword til drift og justering første driftsår (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Teknisk fikk Patentstyret overlevert et system med tilhørende dokumentasjon. I tillegg hadde de bistand fra Sword på drift. Stabilitetsproblemene med SANT er vurdert til å skyldes tekniske problemer med systemet. Svakheter med systemet kunne antakelig ikke ha vært avhjulpet med spesielle driftsrutiner (epost fra Patentstyret 5.7).

3.4 Drift og forvaltning

3.4.1 Patentstyret har ikke kunnet starte måling av gevinstrealisering

Observasjon

Siste oppdaterte gevinstrealiseringsplan forelå 23.06.2003 i forhold til planlagt oppstart juni 2003 (Gevinstrealiseringsplan v1.3). Gevinstrealiseringsplanen gir føringer for hvilke effekter som er forventet tatt ut og når. Planen er overlevert til avdelingsdirektør for fellestjenester som har til ansvar å planlegge å følge opp hvordan effektene tas ut i de forskjellige produksjonsavdelingene (intervjunotat).

I følge direktør for fellestjenester, har det fra driftsstart og frem til dags dato ikke vært mulig å starte planlegging av rapportering på gevinstuttak grunnet store tekniske utfordringer med systemet. Gevinstrealisering vil ikke bli hentet ut før systemet er stabilt nok til at anvendelsen kan være effektiv, i følge Patentstyret (intervjunotat).

Systemforvaltningen har det første driftsåret hatt så mye fokus på stabilitetstilpasninger at det ikke har vært rom for den nødvendige videreutviklingen av systemet slik at effektivitetsforbedringene i datastrømmen mellom systemene oppnås. I forbindelse med øvrig oppgradering av systemplattform for Patentstyrets systemer, blir også SANT oppgradert. Dette er nødvendige driftsmessige oppgraderinger som foretas regelmessig når nye stabile plattformer er tilgjengelig i markedet. Det er forventet at denne nye plattformen vil gjøre systemet mer stabilt og gi høyere kapasitet. Det er videre forventet at systemforvaltningen deretter kan fokusere mer av tiden på effektivitetsforbedringer gjennom systemet (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Patentstyret vil ikke være i stand til å nå de målene som er satt innen utgangen av 2006 med mindre planen forseres. Uansett kan det bli vanskelig å vise til at det er akkurat de målene som er satt, som blir nådd. Det er skjedd mye med både Patentstyret, prosessene og hjelpemidlene siden 1998 og seneste vurdering fra 2003. Patentstyret gjennomfører flere effektiviseringsaktiviteter samtidig, og det kan være vanskelig å isolere effekter (intervjunotat). Dersom Patentstyret skal klare å si noe om en eller annen form for gevinstrealisering som reflekterer kostnadene knyttet til utviklingen av SANT, må Patentstyret planlegge å gjennomføre rapporteringsaktiviteter som viser den faktiske realiseringen.

3.4.2 Systemforvaltningsorganisasjonen mister erfarne medarbeidere

Observasjon

Prosjektet og systemforvaltningen har opparbeidet stor erfaring med systemet, og Patentstyret har gjort seg avhengige av tilgang til nøkkelressursers erfaring og kompetanse. Sentrale ressurser i prosjektet har første driftsår vært sentrale personer i de etablerte forvaltningsorganisasjonen for drift, støtte og videreutvikling av SANT. I løpet av første driftsår har mer enn halvparten av forvaltningsorganisasjonen enten sluttet, gått ut i permisjon eller fått nye oppgaver. Spesielt innenfor varemerke har dette vært et problem. Forvaltningsorganisasjonen har derfor mistet mye av den kompetansen og erfaringen nøkkelpersoner har med fra SANT prosjektet. Imidlertid har Patentstyret en medarbeider fra Sword som kjenner systemet godt nå fast på plass i Patentstyret . (intervjunotat).

Vurdering av konsekvens for SANT prosjektet

Når systemforvaltningen mister nøkkelpersoner og ikke har all erfaringen ivaretatt i gode kunnskapssystemer, vil det fort bli en avstand mellom nye forretningsbehov og mulighet til raskt å foreta korreksjoner/tilpasninger på SANT. Nye personer i forvaltningsorganisasjonen vil måtte bruke lenger tid på å sette seg inn i de mulighetene som ligger i systemet, og muligens komme frem til dårligere løsninger. Patentstyret bør snarest sikre seg at viktig erfaring i resterende deler av forvaltningsorganisasjonen ikke forsvinner dersom flere blir borte. Patentstyret bør aktivt jobbe med å unngå å bli for avhengig av enkeltindivider i forhold til et proprietært system som SANT der mye av kunnskapen omkring systemet er spesifikt knyttet til kildekoden og de som jobber med systemet.