
PRINCE2 - et strategisk valg

Per Palmkvist Knudsen, IT-direktør
JP/Politikens Hus



Per Palmkvist Knudsen fører dig gennem en rejse af faldgruber og succeser med PRINCE2, herunder:

- Hvordan organiserer man sig med PRINCE2?
- Snitflader til ITIL og SCRUM
- Hvilke metoder virker – og hvilke gør ikke?



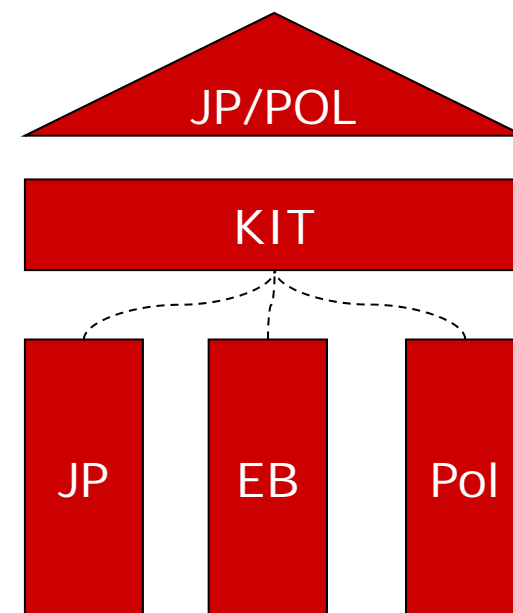
Mere IT og krav om tilpasninger til et skiftende marked har øget kravene til succesfulde projekter i JP/Politikens Hus.

Hvem er vi..

- JP/Politikens Hus A/S opstod den 1. januar 2003 som en fusion mellem Politikens Hus og Jyllands-Posten A/S
- Hovedformålet er at formidle nyheder, debat og underholdning
- Koncernen er en af Danmarks førende medievirksomheder inden for trykte, digitale og mobile udgivelser
- Tre landsdækkende dagblade Ekstra Bladet, Morgenavisen Jyllands-Posten og Politiken
- Opgjort per 31. december 2008 er der samlet 2900 ansatte i JP/Politikens Hus.
- Vore aktiviteter omfatter også:
 - Lokalaviser i Danmark og Sverige
 - Bogforlag
 - Drift og udvikling af en række digitale aktiviteter
 - Tryk- og distributionsvirksomhed

..og vores organisatoriske forudsætninger

- 3 ben i huset med 3 forretninger med hver sin
 - Forretningsstrategi
 - IT udvikling
 - Måde at køre projekter på
- Fælles IT (KIT) og økonomi afdeling på koncernniveau



Udfordringer

- Efter fusion imellem JP og Politikens Hus blev der i 2004 oprettet et IT projektkontor til varetagelse af alle IT projekter i koncernen
- Mål efter fusionen var at få alle forretninger på samme IT platforme, hvilket medførte mange nye IT projekter

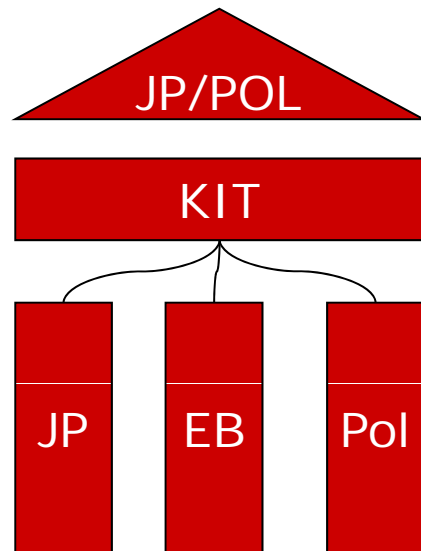


Udfordringer

- Vi manglede ensartethed i gennemførelse af projekter
- Projektgennemførelse var ofte leverandør bestemt
- Vi arbejdede ikke med Business case
- Vi havde svært ved at styre projekterne på tid og økonomi
- Vi stoppede ikke projekter, selvom de skred i tid og pris

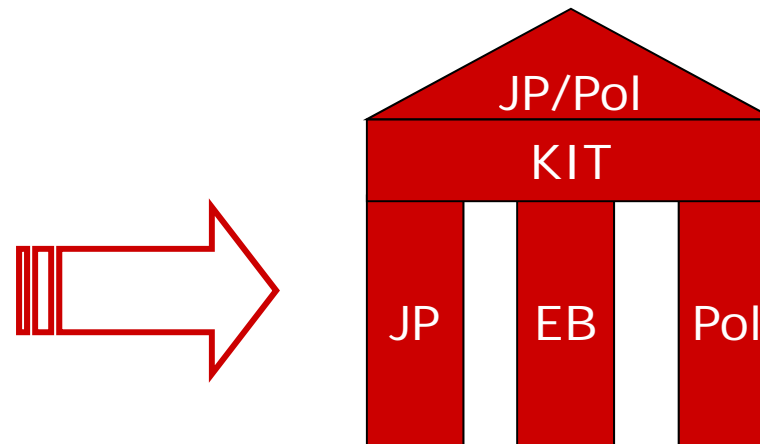
Koncern IT - vores indsats

- Bevidst indsats i KIT på flere områder
 - Indførende af ITIL
 - Indførende af Prince2



Mål:

- Få en fælles håndtering af IT processer og IT projekter på koncernniveau.
- Kompetenceløft og fælles metoder!



Hvordan greb vi det an?

- ITIL kørte som et egentligt projekt
- Prince 2 har mere været en proces, hvor vi løbende har tilpasset arbejdsformer og ensrettet skabeloner



Certificeringer

- Alle i IT blev ITIL certificeret
- Alle IT projektledere blev Prince 2 certificeret
- En ting er at få alle certificeret – det lange træk er at få det implementeret i hverdagen

Projekttyper i KIT

- Koncern IT projekter
 - Projekter der dækker 2 eller flere aviser, dvs. store dele af koncernen
 - Anvendelse af Prince2, SCRUM og ITIL
- IT Projekter
 - Projekter der involverer én avis
 - Anvendelse af Prince2, SCRUM og ITIL
- RFC
 - Mindre opgaver der gennemføres i.f.t. ITIL



Forretning

- Der køres separate forretningsprojekter i hver avis, men så snart der kræves IT leverance involveres KIT (og dermed Prince2 og ITIL)
- Projekter uden IT involvering kører efter hver avis interne model

Projektlederens Prince2 roller i IT Koncernprojekter

- Projektlederen udarbejder
 - projektgrundlag, projektfremgangsmåde og PID-dokument i SP-fasen og IP-fasen efter fast skabelon
- Alle styregruppe- og statusmøder har altid samme agenda punkter efter fast skabelon.



Projektlederen skal via Prince2 metoder være garanten for at

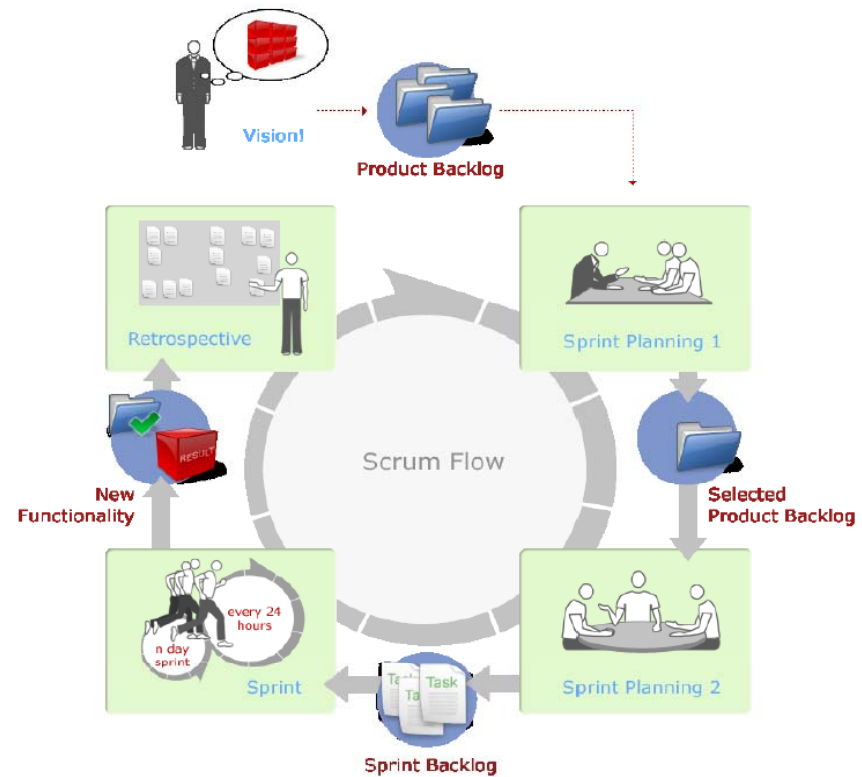
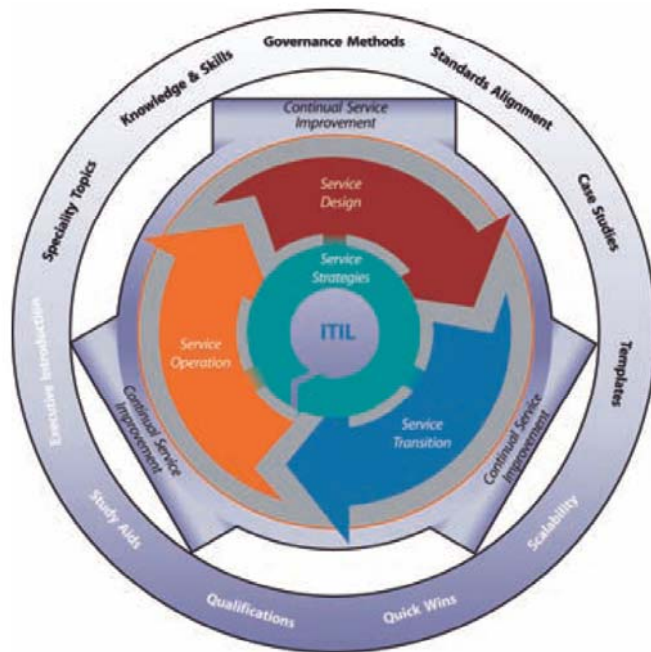
- typisk større projekter eksekveres på en ensartet måde
- projekter funderes på en fælles forståelse af, hvorledes større projekter eksekveres

Projektlederens Prince2 rolle ved leverance

I dialog med teamlederen aftales arbejdspakker. Overordnet ses to forskellige fremgangsmåde:

- Ved anvendelse SCRUM hos den interne forretningsenhed ser vi selvdrevne Product Owners som teamleder, der aftaler indhold i sprints uden projektlederens direkte assistance.
 - Product Owner er den person, der modtager et færdigt sprint fra sit team.
- I projekter med eksterne leverandører aftaler projektleder arbejdspakker i samarbejde med ekstern teamleder. Her ses direkte udførelse fra projektlederen.
 - Her er det projektlederen, der modtager arbejdspakken

Snitflader til ITIL og Scrum

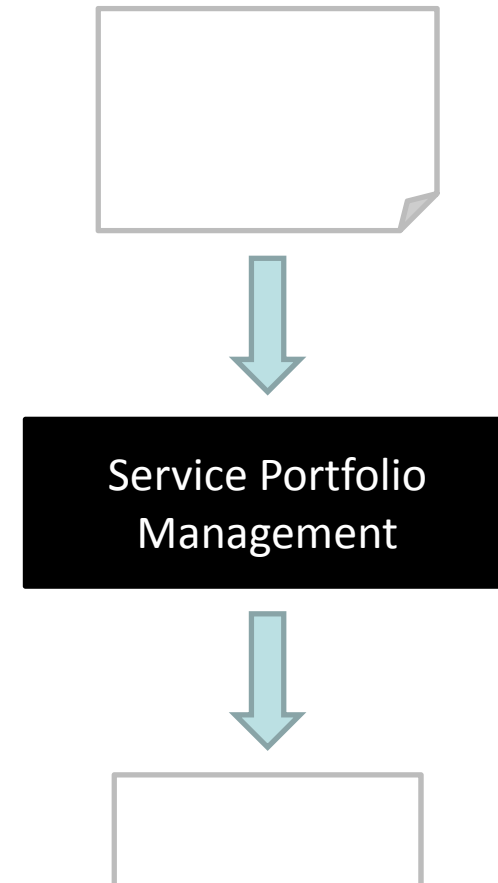


ITIL Snitflade

- Udfyldelse af initial RFC er en opgave i projektinitiering
- Service Strategy og Design er bygget ind i RFC'en
 - Konsultation af f.eks. Availability Management og andre.
- Undtagelsen er Portfolio Management, som er (eller bør være) gatekeeper for projekt kommissorier.
- Undervejs i projektet er projektlederen ansvarlig for at der foreligger korrekt udfyldte RFC'er i forbindelse med produktleverancer.

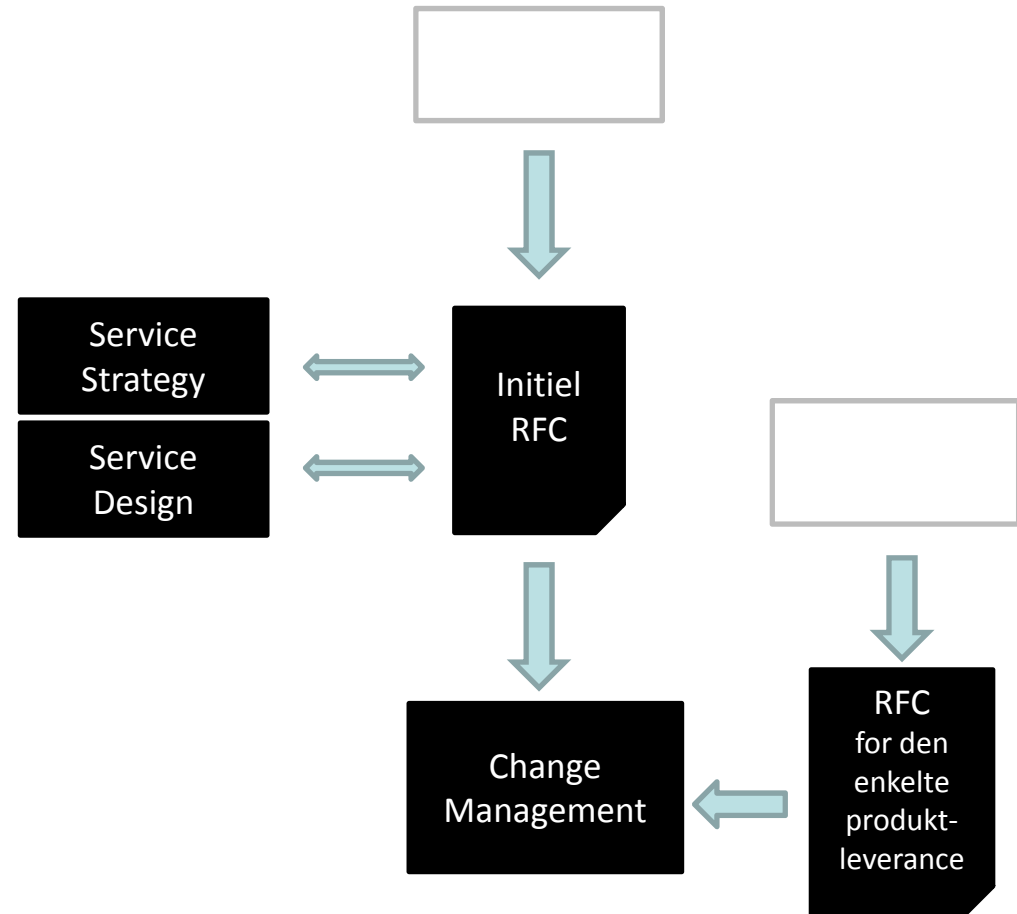
Projekter og ITIL – opstart og godkendelse

- Ved opstart af projektet sendes projektkommissoriet til Service Portfolio Management, hvis der er tale om en ny service eller en væsentlig ændring i en eksisterende.
- Godkendelsen fra Portfolio Management er startskuddet til at påbegynde første Prince2-proces.



Projekter og ITIL – implementation og leverance

- Al interaktion med Service Strategy og Design formaliseres gennem den initiale RFC, som udfyldes i løbet af projektinitieringen.
- Herunder indhentes input og godkendelser fra Capacity Management m.fl.
- Undervejs i projektet interagerer Prince2 med ITIL vha. RFC'er for de enkelte produktleverancer.
- Service Transition inkluderes i disse løbende RFC'er, men mindre formaliseret – det vil være et fremtidigt indsatspunkt.

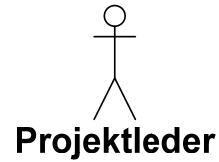


Roller: Prince2 og Scrum

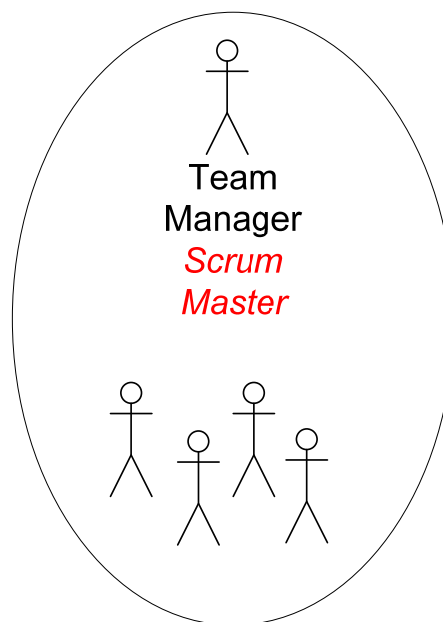
Senior Bruger
deltager i *Scrum møder*

Team Manager afleverer **checkpoint reports**
efter hver *Sprint Review*

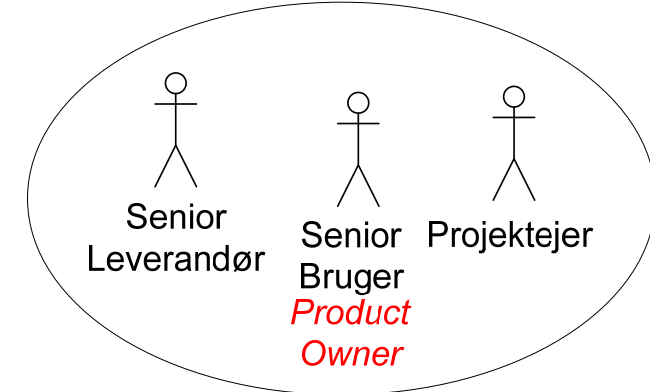
Estimering og
planlægning foregår ift
antal *Storypoints* og
Releases



Team

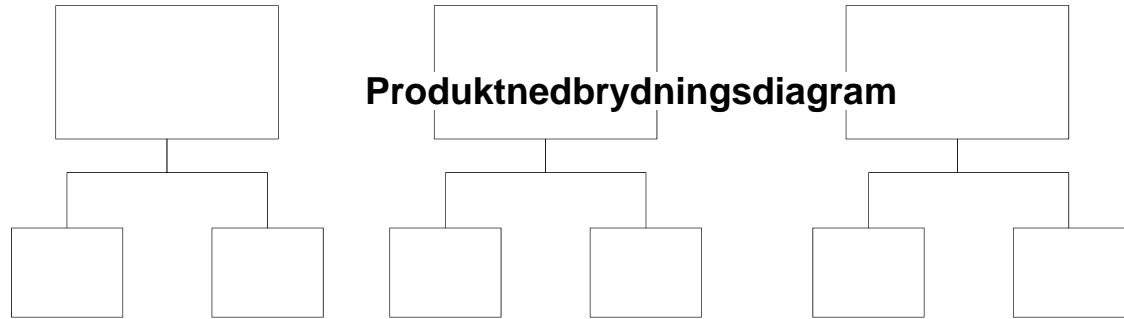


Styregruppen



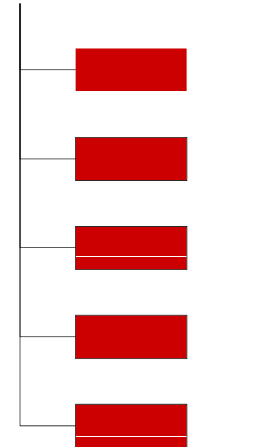
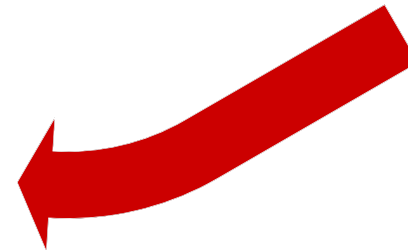
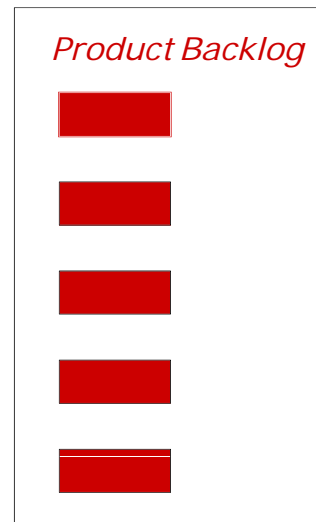
Leverancer: Prince2 + Scrum

Hovedleverancer er defineret i **Produktnedbrydnings-diagram**



Findetaljering af hovedleverancerne foregår i *Sprint Planning* møder

Arbejdspakker registreret som *Issues* i *Product Backlog*



Hvad har virket?

- Certificeringen en nødvendighed
 - Prince 2 er et enormt rammeværk, som man ikke effektivt kan tilegne sig ved selvstudie
- Sende flere på kursus sammen
 - Det styrker den fælles referenceramme at tilegne sig viden sammen
- Bruge tid på at tilpasse og skalere Prince 2 til behov
- Have fortsat fokus på Prince 2
 - så det ikke fortsætter i alle retninger, når man bliver indhentet af hverdagen



Positivt

- Vi er blevet betydeligt bedre til opstart af projekter og arbejdet med Business cases
- Forretningen har gennem Prince2 rammeværk "ubevist" fået en fælles referenceramme til IT

Hvad arbejder vi fortsat med?

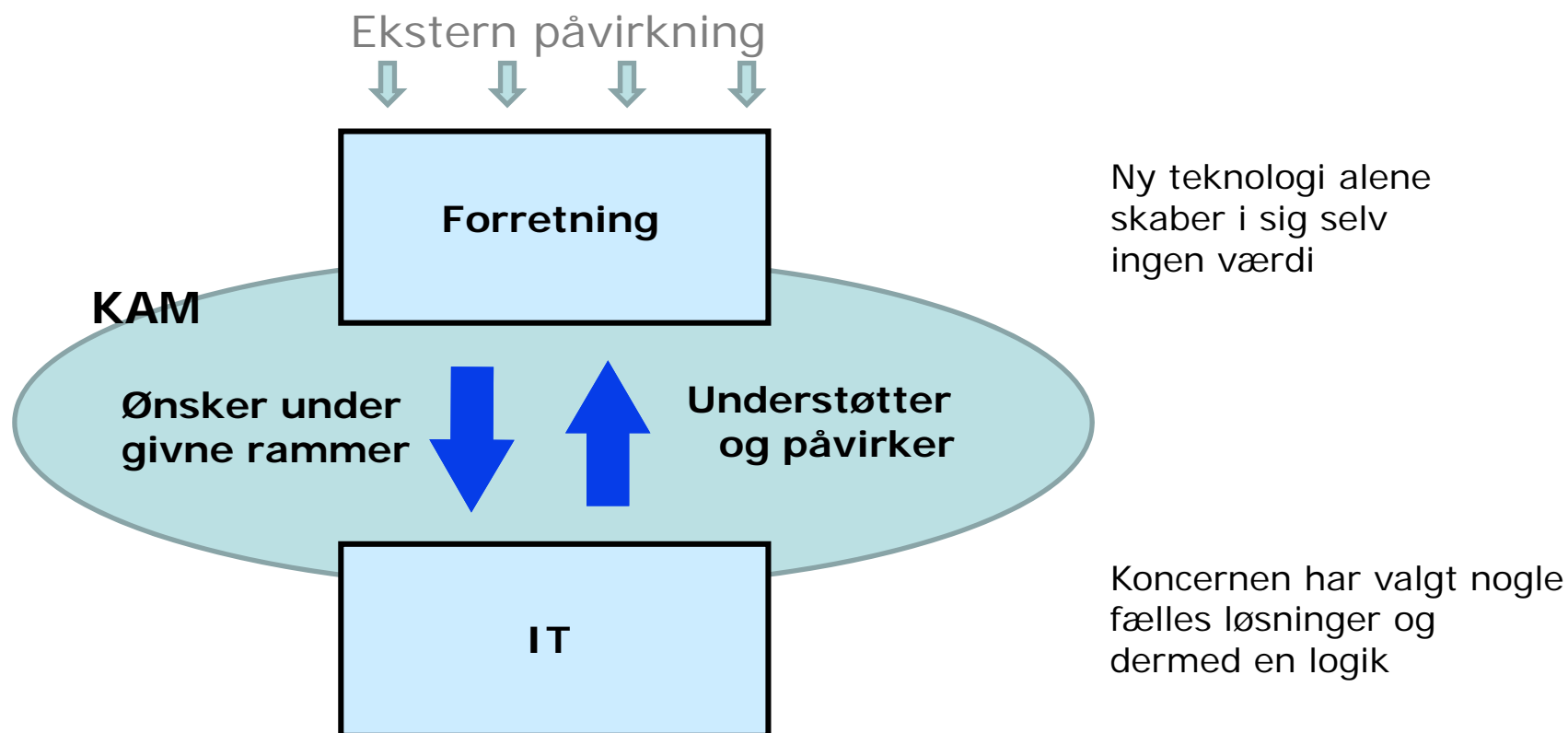
- Vi kigger på at indarbejde kvalitetsprocessen i Prince2
- Vi arbejder fortsat med at afmystificere Prince2 i koncernen
- Vi skal have større fokus på projektafslutning
- Vi skal lære os at skalere af projekter bedre
- Næste ITIL indsatsområde kunne blive Service Transition.



Daglig fokus

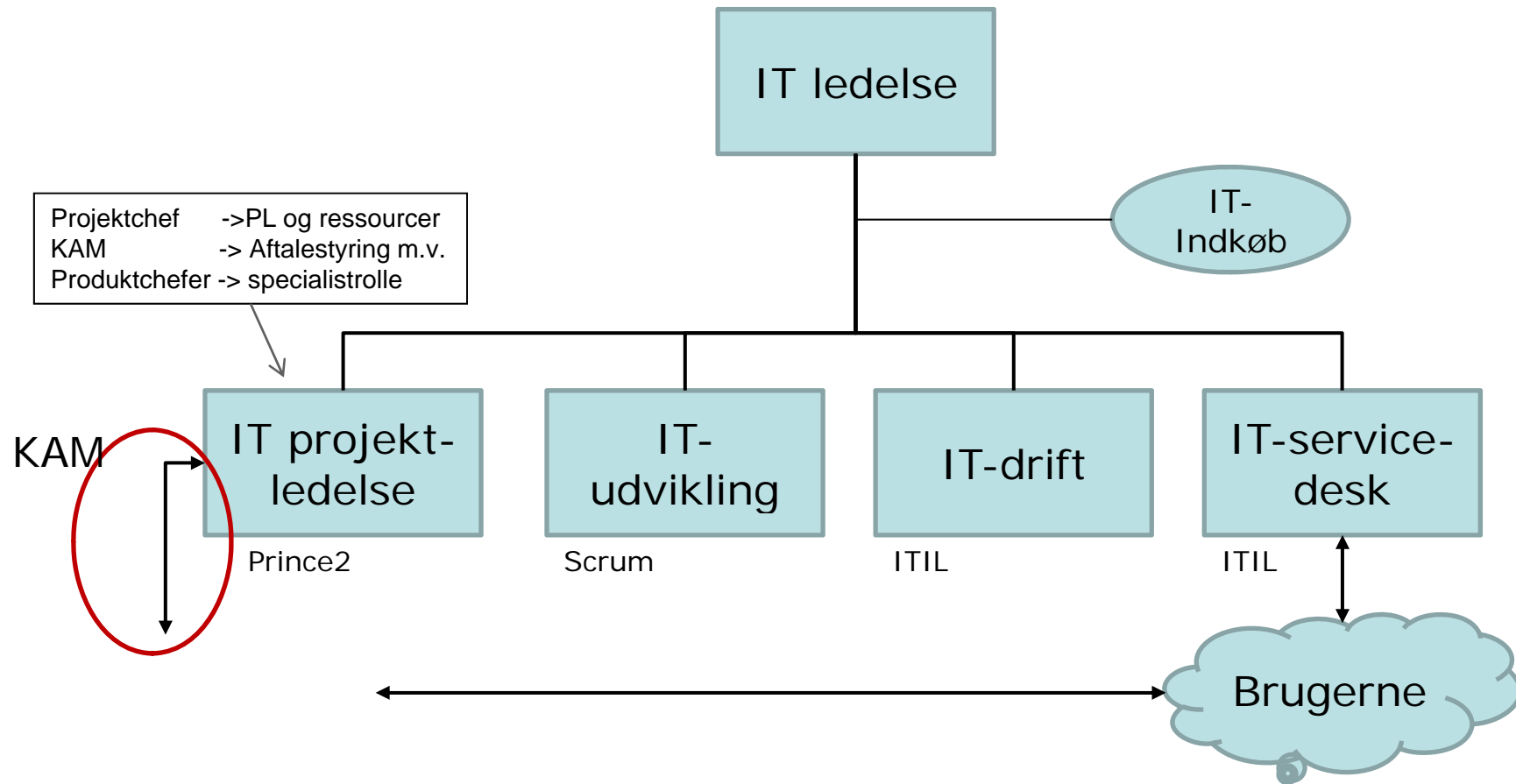
Prince2 og ITIL er en "løbende proces" der kræver daglig fokus på alle områder, også de der allerede er implementerede

Organisering: KAM agerer i spændings-feltet mellem forretning og IT



Optimal udnyttelse af IT kan kun ske ved meget tæt interaktion ("Alignment") mellem forretningen og IT. Forretningen inddrages og skal tage ansvaret for, at IT bedst muligt understøtter strategier og målsætninger. På den anden side skal IT være faglig rådgiver omkring IT og sikre forretningskendskab til muligheder og begrænsninger på IT området.

KAM som bindeled mellem forretning og IT



Prince2 processen – til reference

