



Effektive management-systemer holder Crossrail på sporet

Case-story om potentialet i analytics og datadrevet forretningsudvikling.



For det gigantiske transportprojekt Crossrail, der knytter Londons jernbanelinje sammen fra øst til vest, er overholdelse af tidsfrister og budget afgørende. En enkel, effektiv og integreret værktøjskasse til styring af projektleverancer sikrer Crossrail høj datakvalitet og overblik over alle nøgleelementer i projektet.

Crossrail er et af Europas største anlægsprojekter, der med 37 stationer dækker London og omegn. Med planlagt åbning i 2018 vil Crossrail øge hovedstadens jernbanekapacitet med 10 procent. Projektet er dog lige så kompliceret, som det er ambitiøst.

Med udgraving af mere end 22 km tunneller, der løber under en af verdens travleste byer, skal organisationen bag Crossrail styre adskillige anlægskontrakter og byggepladser på den lange rute, samtidig med at den skal holde øje med sikkerheden for 14.000 medarbejdere. Dagsomkostningerne peaker på mellem fem og seks millioner pund (51-61 mio. DKK), så den mindste forsinkelse kan have alvorlige konsekvenser for budgettet.

Manglende overblik og styring

I efteråret 2010 trådte Crossrail ind i en kritisk fase, da byggeprojektet gik fra planlægningsfasen til udførelsesfasen. Crossrail skulle kunne dokumentere overfor projektets politisk ansvarlige, at de havde fuld kontrol over projektets leveringstid og budgetter.

- Da vi forberedte os på overgangen fra design til udførelse, var vi nødt til at implementere stabile systemer til projektstyring, kontraktstyring og processer og etablere en organisation, der bestod af dygtige folk, der kunne håndtere systemerne, siger Neil Farmer, IT Director i Crossrail.

Ledelsen havde ikke et lettilgængeligt overblik over projektets nøgleelementer. Det medførte risiko for øgede omkostninger og forsinkelser. Og Crossrailprojektet skulle være økonomisk bæredygtigt i en tid, hvor regeringen skulle udvise mådehold, og hvor projektbeløbet allerede var beskåret med en milliard pund.

Et sæt procedurer og automatiseret kontrol

Crossrails mål var at implementere it-systemer, der var mere automatiserede og integrerede, og som med et enkelt billede kunne skabe overblik. Det var en kompleks opgave, der krævede samarbejde mellem de mange forskellige parter involveret i Crossrail.

Crossrail havde gode erfaringer med Deloitte, der blev valgt til at hjælpe med at reorganisere det eksisterende programs kontrolfunktioner, definere ét sæt procedurer og udvælge, designe og implementere nye supportsystemer.

For Deloitte handlede projektet om mere end styring af systemer og data – det handlede om at opbygge tillid til projektets leverancer. Dette var et kritisk punkt, eftersom Crossrail kunne modtage yderligere finansiering efter et defineret evalueringstidspunkt i efteråret 2011. Derfor gik Deloitte teamet til projektet som et forandringsprojekt i stedet for et it-projekt.

“Deloitte har arbejdet tæt sammen med os som en betroet partner, der har støttet os og til tider udfordret os i at definere de rette krav og udvælge de bedst integrerede systemløsninger.”

Det første mål var derfor at definere ét sæt integrerede procedurer, processer og rapporteringssystemer for hele Crossrails brede udsnit af projektstyringsværktøjer. Deloitte teamet arbejdede sammen med Crossrail om at etablere 200 milepæle, der ville give overblik over leveringsprocessen på en tidslinje fra 2011 til 2018.

Det var også nødvendigt med et nyt cost management system for at forsikre interessenterne om, at projektet levede op til solide og transparente kontrolsystemer.

En arbejdsgruppe fokuserede samtidig på at forbedre Crossrails generelle muligheder for at udarbejde rapporter og analyser. Med de eksisterende processer, der berodde på Excel og manuel databearbejdning, kunne det tage flere uger at generere rapporter. Dermed var data i fare for at være forældede, når rapporterne nåede frem til modtagerne. Crossrail etablerede derfor et centralt datalager, der kunne integrere og samle data på tværs af nøgleprogrammernes kontrolområder. Med analytics blev teamet i stand til at visualisere fremskridt i arbejdet, hændelser på ruten og status på timer, økonomi og milepæle i projektet – i realtid.

Komplet forandringsprogram på ni måneder

Teamet udviklede en analyseplatform, der forbedrede det eksisterende datawarehouse og definerede en standardiseret rapporteringsstruktur. Løsningen gør det muligt at forbinde de vigtigste systemer og dermed integrere, simplificere og automatisere processerne. Det reducerer den manuelle databearbejdning og nedsætter sandsynligheden for menneskelige fejl.

På bare ni måneder blev der leveret et teknologisk og forretningsorienteret forandringsprogram, der gav effektive projekt- og ledelsesstyringssystemer. Det nye system har givet overblik over alle nøgleelementerne i projektet med pålidelige og sporbare data af høj kvalitet – automatisk samlet ét sted fra alle systemer. Det gør det muligt for Crossrails styregruppe at se, hvordan forskellige elementer påvirker tidsplaner, omkostninger og risici.

KORT OM PROJEKTET

Udfordring

For det gigantiske transportprojekt Crossrail, der knytter Londons jernbanelinje sammen fra øst til vest, er overholdelse af tidsfrister og budget afgørende. Projektgruppen manglede værktøjer til at styre overgangen fra design til udførelse.

Løsning

Crossrail implementerede en række it-systemer, der var automatiserede og integrerede, og som kunne samle alle data fra projektstyringsværktøjerne, analysere dem og skabe overblik.

Resultat

På blot ni måneder blev der leveret et teknologisk og forretningsorienteret forandringsprogram, der gav effektive projekt- og ledelsesstyringssystemer. Resultaterne er overblik over alle nøgleelementerne i projektet med pålidelige og sporbare data af høj kvalitet – automatisk samlet ét sted fra alle systemer.

- Deloitte har arbejdet tæt sammen med os som en betroet partner, der har støttet os og til tider udfordret os i at definere de rette krav og i at udvælge de bedst integrerede systemløsninger, siger Neil Farmer.

Med de nødvendige kontrolsystemer på plads nåede Crossrail sit mål, og finansiering af næste fase blev frigivet. Crossrail er nu klar til at levere jernbanens lovede fordele til indbyggerne i London og det øvrige Storbritannien.



Neil Farmer
IT Director, Crossrail