



DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Statusnotat om brug af Kodeks for det gode kunde- leverandørsamarbejde

Juni 2018

2018

Executive summary

Det daværende Statens It-projektråd udarbejdede sammen med DI Digital, It-Branchen, Dansk IT samt udvalgte statslige myndigheder og it-leverandører og i 2016 en række principper for, hvordan der skabes et godt samarbejde mellem offentlige myndigheder og it-leverandører. Kodeks for det gode leverandørsamarbejde blev offentliggjort i oktober 2016.

Som opfølgning og for at kortlægge status for brug af Kodeks' principper er der i efteråret gennemført en række interviews med en række statslige myndigheder og it-leverandører. På baggrund heraf er dette statusnotat og fire cases blevet udarbejdet, der beskriver, hvordan Kodeks bliver anvendt i praksis. Statusnotatet beskriver blandt andet, at:

- både kunder og leverandører er enige om, at Kodeks' principper er gode og anvendelige.
- kunderne generelt har mange gode erfaringer med anvendelsen af Kodeks, hvis principper i stigende grad bliver en integreret del af deres udbudsprocesser, hvor der fx i markedsdialogen henvises til Kodeks. Nogle kunder påtænker endda at indskrive Kodeks i fremtidige kontrakter.
- der blandt leverandørerne er varierende erfaringer med Kodeks. Generelt oplever de, at Kodeks er et værdiskabende redskab i kunde-leverandørsamarbejdet, men nogle leverandører oplever også, at mindre kunder ikke har det fornødne kendskab til Kodeks.
- blandt parterne, som har været med til at udarbejde Kodeks, er der enighed om, at der forsat er behov for et fokus på udbredelsen af kendskabet til Kodeks.
- It-rådet vil fortsætte arbejdet med at udbrede kendskabet til Kodeks bredt i den statslige sektor, så også de mindre myndigheder får kendskab til Kodeks' principper. Dette skal ske bl.a. i forbindelse med fremtidige risikovurderinger, It-rådets nye nedslagspunkter og projektafslutningsrapporter.
- for at den videre udbredelse af Kodeks bliver en succes, er der behov for, at brancheorganisationerne ligeledes påtager sig et ansvar for udbredelsen.

Udover statusnotatet er der udarbejdet fire cases, der viser, hvordan Kodeks i praksis er anvendt. De fire cases er:

- Netprøver.dk: Styrelsen for It og Læring og CGI (bilag 2).
- Star City: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Visma, NNIT, Edora og KMD (bilag 3).
- Datafordeleren: Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering og KMD (bilag 4).
- Betalingsoverblik: Erhvervsstyrelsen og Nine (bilag 5).

De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:

- Når leverandørens og kundens medarbejdere er placeret sammen, er det både naturligt og nødvendigt med en høj grad af transparens og åbenhed.
- Myndigheder skal være bedre til at dele risici omkring fx lovændringer eller om-lægninger i governance, så leverandøren har muligheden for at reagere i tide.
- Leverandører med fastlåste arbejdsmodeller kan have sværere ved at adaptere sig til fuldstændig åbenhed. Årsagen kan være, at den nære arbejdsrelation og åbenhed forveksles med en mulighed for mersalg, eller at man bruger den øgede viden omkring mulige risici til at inkorporere et øget “risikotillæg”.

Vi skal gøre hinanden gode

Kundernes succeskriterium er, at et meget bevidst og kontinuerlig fokus på, at åbenhed i høj grad “betaler” sig, når projektet før eller siden vil opleve uforudsete udfordringer på test, implementering, kompetencer, nye “change request” osv. Åbenhed ses derfor som et middel til at etablere en positiv spiral, der gør de løbende risikovurderinger, de enkelte teams og medarbejdere i projektet på begge sider bedre. Deraf øges produktiviteten, og samlet set løftes projektet.

Åbenhed til gavn for projektet

Stort set alle de adspurgte kunder og leverandører udtrykker, at der ingen vej er udenom om en høj grad af åbenhed og transparens, og specielt projekter, der skal løses med agile metoder. Hovedparten har gode erfaringer med at være åbne, og særligt kunder, der arbejder med flere leverandører, giver udtryk for, at graden af åbenhed kan måles på produktiviteten.

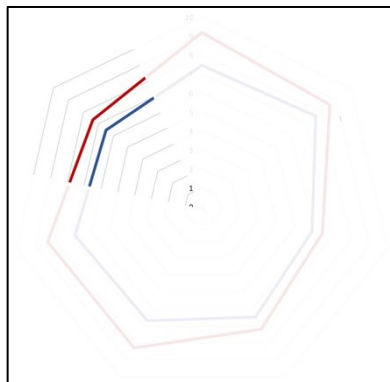
De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet

Princip

Det er vigtigt for et projekts succes, at de rette kompetencer matches og er til stede. Mangel på de rette kompetencer hos projektdeltagere vil med stor sandsynlighed føre til problemer med gennemførelse af projektet og problemer i kvaliteten af leverancerne.

Fælles håndtering af kompetencematch på agendaen

Kunder og leverandører ser ens på udfordringer med, at de rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet. Begge parter giver udtryk for, at der fortsat er udfordringer med at drøfte især følsomme personsager eller udskiftninger af nøglemedarbejdere.



De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:

- Fastholdelse af kompetencer er en konstant problemstilling for både leverandører og kunder.
- Der kan være en særlig udfordring for kunder med at matche fagkompetencer hos leverandøren, da det kan kræve specialiseret viden.
- Flere kunder arbejder med pisk og/eller gulerod i form af nedsatte timepriser ved nye medarbejdere eller ved at tildele fastholdelsestillæg til de leverandører, der kan fastholde kernekompetencerne på projekterne.

Kompetenceudfordringen tages op på forskellig vis. For eksempel er flere kunder meget specifikke i såvel udbudsmateriale som i den indledende dialog, ift. hvordan de ønsker udfordringen tacklet. Nogle kunder indarbejder bodbestemmelser og godkendelsesprocedurer. Andre arbejder med “back-up” kompetenceprocedurer hos tredjepartskonsulentfirmaer.

Kontrakthåndtering

Alle adspurgte kunder har formaliseret en række bestemmelser overfor leverandøren vedrørende udskiftning undervejs af nøglemedarbejdere. Disse bestemmelser omhandler fx formelle godkendelse af nye cv'er og betalingsbestemmelser, hvor leverandøren afholder udgifter til nye medarbejdere i en periode, således myndigheden ikke betaler for oplæring. Endelig arbejder nogle kunder med forskellige typer af fastholdelsestillæg m.m.

On site samarbejde

Et stort antal kunder har bevidst valgt at insource en eller flere leverandørers konsulentressourcer for at sikre transparens, uformel dialog og gensidig faglig læring af hinanden. Erfaringer heraf synes positive. Flere nævner, at det at arbejde sammen hos kunden on site også medfører en anden form for ansvarlighed hos leverandørerne, da der skabes en større bevidsthed om kritiske elementer i projektet.

Det videre arbejde

Blandt de mange parter, som står bag Kodeks' tilblivelse, er der enighed om, at Kodeks' principper er anvendelige, men at der forsat er behov for fokus på udbredelsen af kendskabet.

Regeringen har skrevet principperne fra Kodeks ind i deres Strategi for it-styring i staten for at sætte fokus på de gevinster, der kan hentes når samarbejdet optimeres. Strategien blev lanceret i efteråret 2017. I den forbindelse vil It-rådet fortsætte arbejdet med at udbrede kendskabet til Kodeks bredt i den statslige sektor, så også de mindre myndigheder har kendskab til det. I forbindelse med It-rådets risikovurderinger vil der fremadrettet være mere fokus på, hvordan et godt kundeleverandørsamarbejde kan etableres i projektet. Ved rådets fremtidige nedslagspunkter hos it-projekter vil der være opfølgning på samarbejdet. Desuden vil der i de

fremtidige projektafslutningsrapporter blive spurgt ind til, hvordan kunde-leverandørsamarbejdet er forløbet i projektet. Tiltagene vil på sigt være med til at udbrede viden omkring, hvordan det gode samarbejde etableres og vedligeholdes i forskellige projekttyper.

It-rådet har ydermere taget initiativ til at udarbejde fire cases, som visualiserer, hvordan Kodeks i praksis bliver anvendt i praksis. De fire cases er:

- Netprøver.dk: Styrelsen for It og Læring og CGI
- Star City: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Visma, NNIT, Edora og KMD
- Datafordeleren: Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering og KMD
- Betalingsoverblik: Erhvervsstyrelsen og Nine

Endvidere vil Digitaliseringsstyrelsen indarbejde Kodeks i standardkontrakten K04, der er under udarbejdelse, samt ved fremtidige revisioner af nuværende standardkontrakter.

Hvis den videre udbredelse af Kodeks skal blive en succes, er der behov for, at brancheorganisationerne ligeledes påtager sig et ansvar for udbredelsen. I 2017 har Dansk IT eksempelvis taget initiativ til afholdelse af arrangementer om Kodeks som på-vej-hjem-møder og inkluderet det i spørgerammen til *IT i praksis*. Det er essentielt for udbredelsen, at brancheorganisationerne fortsat afholder arrangementer, hvor Kodeks er på dagsordenen i 2018.

Om gennemførelsen af evalueringen

It-rådet og Digitaliseringsstyrelsen har gennemført evalueringen af anvendelsen af Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde i staten.

For at få et indblik i erfaringerne med principperne hos de offentlige kunder og de private it-leverandører, er der blevet gennemført en række interviews:

- 15 interviews med topledere eller projektejere i styrelser og myndigheder.
- 3 samtalerunder med henholdsvis Dansk IT, IT-Branchen og DI Digital
- 13 interviews med leverandører.
- Afholdelse af et direktørseminar med deltagelse af en række direktører fra kunde- og leverandørsiden samt It-rådet.

Dertil er der beskrevet fire cases, hvor anvendelsen af Kodeks har spillet en fremtrædende rolle. De fire cases omhandler følgende myndigheders arbejde:

- Styrelsen for It og Lærings udvikling af Netprøver.
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings arbejde med STAR City.
- Styrelsen for Datasikkerhed og Effektivitets udvikling af Datafordeleren.
- Erhvervsstyrelsens udvikling af Betalingsoverblik.

