

Case: Betalingsoverblik

Med stor tillid og tæt dialog betyder kontrakten mindre

Erhvervsstyrelsen indgik i efteråret 2016 en udviklingskontrakt med Nine om udvikling af Betalingsoverblik. Betalingsoverblik er et system, der samler opkrævninger fra styrelsens fagsystemer og integrerer dem til Navision Stat.

I alle Erhvervsstyrelsens it-projekter gennemføres indledningsvis en afklaringsfase. Afklaringsfasen har til formål, at leverandøren opnår nærmere indsigt i Erhvervsstyrelsens behov, forretningsgange og it-miljø. Dertil opnår Erhvervsstyrelsen indsigt i leverandørens løsningsbeskrivelse med henblik på, at kunne foretage en yderligere konkretisering af særligt leverancernes indhold og formål. Efter afklaringsfasen påbegyndes udvikling og implementering. Således sikres det, at Erhvervsstyrelsen og leverandøren har det samme billede af projektets succeskriterier. I projektforløbet har Erhvervsstyrelsen tilpasset scope gennem en proces, hvor leverandørkontrakten har været styrende i den konkrete håndtering af ændringer. Den 27. august 2017 var projektet Betalingsoverblik færdigt og idriftsat.

Ændringer i projektet medførte ikke, at der var nogen, der slog i bordet med kontrakten. For Erhvervsstyrelsen, som så mange andre, er scopeændringer en naturlig del af en agil udviklingsproces baseret på et udbud med en fastpriskontrakt.

Topchef med eget adgangskort

Jacob Strange er direktør og partner i Nine. Han har sit adgangskort til Erhvervsstyrelsen liggende på bordet foran sig.

-Jeg kommer her så meget, at de syntes, at det var praktisk, at jeg fik et adgangskort.

Det nære forhold og den tætte arbejdsrelation, er netop hvad der skinner igennem, når Dan Lings, projektleder på Betalingsoverblik i Erhvervsstyrelsen, Tim Hallwyl, leverancedirektør i Nine, og Jacob Strange fortæller om deres samarbejde om udviklingen af Betalingsoverblik fra efteråret 2016 til august 2017.

Dialog giver bedre løsninger

Det gode humør har været intakt gennem hele processen – også selvom det tidligt stod klart, at projektets timeestimat næppe ville holde. Der var simpelthen mindre kode, der kunne refaktoreres og mere kode, der skulle skrives fra ny end først estimeret.

Et udbud fra Erhvervsstyrelsen er altid baseret på user stories, der beskriver hvilke behov, der skal dækkes. Det er ikke en kravspecifikation i klassisk forstand. Den løsning, som en leverandør byder ind med, vil i afklaringsfasen næsten altid blive modificeret. Det er først efter tildelingen, at den konkrete tekniske opsætning af systemet bestemmes, hvorfor det er naturligt, at der vil være nogle elementer, som ikke er beskrevet af kunden i udbuddet.

-Man sidder jo ikke længere med en kravspecifikation, men i stedet med en overordnet behovsopgørelse. Ud fra den findes den rigtige løsning og så afklares det, hvilke konsekvenser den har – også økonomisk, forklarer Jacob Strange.

Det at begge parter kan håndtere ændringer i forhold til hhv. scope og udvikling, er en del af den arbejdsmetode og proces, der praktiseres i Erhvervsstyrelsen. Det er derfor ikke noget, der bliver anset som et problem, men en konsekvens af en fælles indsats med et mål om at lave den bedst mulige løsning indenfor budget og tid.

-Sat på spidsen ender vi faktisk aldrig med helt at levere det, der står i vores tilbud til Erhvervsstyrelsen. Dette skyldes, at der både er en indledende afklaringsfase og en løbende afklaring af styrelsens forretningsmæssige behov, hvor vi trinvist får afklaringer på user stories, og hvor udviklingen er hyper agil og meget transparent. Vi sidder sammen ”on location”, hvor vores folk sidder sammen med Erhvervsstyrelsens folk, forklarer Jacob Strange.

-Vi kunne sagtens have lavet den løsning, som Erhvervsstyrelsen oprindeligt efterspurgte. Det havde bare ikke været nogen særlig god løsning, tilføjer Tim Hallwyl fra Nine, og Dan Lings fra Erhvervsstyrelsen fortsætter:

-Man får også nogle nye forretningsmæssige erkendelser, når leverandøren kommer ind og stiller nogle spørgsmål. Det kan starte en lang række nye overvejelser hos os, og det kan vores styringsmodel godt håndtere.

Tillid og transparens giver handlemuligheder

Et vigtigt omdrejningspunkt for mange offentlige it-projekter – også i Erhvervsstyrelsen – er deling af viden og risikoanalyse. Her deler parterne en fælles risikolog.

-Styrelsen vil ikke så gerne ud med, hvor deres økonomiske smertegrænse er, men de kender vores, og vi har sådan set ikke noget at skjule. Som leverandør bruger vi kun den fælles risikolog, og vi har derfor ikke nogen separat kommunikation uden for projektteamet og styregruppen, forklarer Tim Hallwyl.

Der er også en daglig sparring mellem kunde og leverandør, da begge har en projektleder, arkitekter og forretningsfolk. Styrelsen er dog projektejer og Nine har udviklerne.

-Det helt centrale er, at folk sidder sammen i samme lokale. Det gør, at folk har mulighed for at tale direkte med hinanden. Man opnår en større fælles forståelse – en synkronisering – omkring projektet, forklarer Dan Lings.

Denne nærhed i samarbejdet og den tætte dialog er noget, der skaber tillid.

-Jeg tror også, at det betyder noget, at kunden kan se os arbejde. De kan se, at vi ikke bare sidder på vores hænder, fortæller Jacob Strange, og fortsætter:

-Alle elementer får fra starten tildelt nogle point ift., hvor lang tid det vil tage at lave. Derfor er der altid fuldstændig transparens ift. hvilke elementer, der er ved at blive lavet, og hvad de forventes at tage af tid.

-For at køre sådan et projekt med succes, er det vigtigt, at man kører med fuldstændigt åbne bøger, forklarer Jacob Strange.

Selv hvis ting skal eskaleres fra projektteamet til højere ledelseslag, er der ikke stor afstand mellem projektteamet og de relevante beslutningstagere i det setup, som man har valgt i Erhvervsstyrelsen.

-Nu er det ikke sket, men hvis der f.eks. opstod en uenighed mellem nøglemedarbejdere, fx hvis Tim og jeg ikke kunne arbejde sammen, så ville det blive taget op i styregruppen, hvor så Hanne Sommerfelt, der var vicedirektør i Erhvervsstyrelsen og Jacob ville tage en beslutning. Det gælder alle vigtige beslutninger, med mindre det er nogle økonomiske beslutninger, som er så store, at de skal tages helt oppe på direktørniveau, forklarer Dan Lings, og slutter med at sige:

-Det meste klares nu direkte i projektteamet!