

Opfølgning på skriftlig markedsdialog om transition – efterår 2025

15. januar 2026

1. Indledning

I forbindelse med Digitaliseringsstyrelsens forberedelse af udbudsmaterialet til brug for udbuddene til videreførelsen af NemLog-in-løsningen, er der afholdt en skriftlig markedsdialog i efteråret 2025 vedrørende vederlagsmodel for transition ind i den kommende hovedkontrakt.

Dette notat indeholder en kort opsummering af de svar, som Digitaliseringsstyrelsen modtog i forbindelse med markedsdialogen. Der er indkommet svar fra i alt seks it-leverandører.

2. Opsamling på skriftlig markedsdialog

2.1 Kapacitet til gennemførelse af transition

a) Hvor mange FTE'er er det efter leverandørens erfaring nødvendigt at allokere til transition af en sammenlignelig applikation, hvis transitionen skal gennemføres på 12 måneder?

Vurderingen af kapacitet til gennemførelse af transition var forskellige blandt leverandørerne. De deltagende leverandører vurderede, at transition af en sammenlignelig applikation, gennemført på 12 måneder, samlet set kræver mellem 6 og 20 FTE'er, hvor de fleste estimerer ligger i intervallet 8-15 FTE'er.

Tilbagemeldingen var dog konsekvent, at estimerne er behæftet med en vis grad af usikkerhed som følge af et begrænset informationsgrundlag. Herudover påpegede flere leverandører, at ressourcebehovet vil variere over transitionens faser, og at bemanningen typisk ikke vil være konstant, men skalere op og ned.

b) Uddyb gerne hvilke erfaringer, svar a) er baseret på

De deltagende leverandører i markedsdialogen baserede deres estimer af ressourcebehov på erfaringer fra tidligere transitionsprojekter af større og komplekse it-løsninger i den offentlige sektor.

c) Hvilke forbehold og usikkerhedsmomenter påvirker estimatet i svar a)?

På tværs af leverandørerne blev det påpeget, at estimatet i høj grad påvirkes af kvaliteten og tilgængeligheden af dokumentation samt graden af samarbejde med de afgivende leverandører. Mangelfuld dokumentation, begrænset adgang

til nøglepersoner og utilstrækkelig vidensoverdragelse blev fremhævet som centrale faktorer, der kan medføre behov for ekstra ressourcer og forlænget transition.

Det var den generelle opfattelse blandt leverandørerne, at systemets tekniske kompleksitet, herunder arkitektur, integrationsflader, infrastruktureafhængigheder og graden af standardisering af NemLog-in-applikationen, har væsentlig betydning for estimatet. Særligt blev der peget på risikoen for skjulte afhængigheder mellem applikation og drift, teknisk gæld samt manglende transparens i konfigurationer og operationelle forhold.

Flere leverandører fremhævede desuden usikkerheder relateret til governance og parallelle aktiviteter under transition, herunder udvikling og modernisering. Enkelte leverandører peger også på, at ændringer i scope undervejs, krav til compliance, support-setup samt kundens egen ressourceallokering kan påvirke estimatet.

2.2 Vederlagsmodeller

a) Har leverandøren erfaring med anvendelse af en vederlagsmodel baseret på basiskapacitet i forbindelse med transition?

Der er generelt blandt de deltagende leverandører erfaring med en vederlagsmodel baseret på basiskapacitet, oftest i form af SKI-aftaler, time-and-materials-modeller eller rammeaftaler, hvor leverandøren er forpligtet til at stille en fast defineret kapacitet til rådighed.

Enkelte leverandører fremhævede, at en basiskapacitetsmodel oftere anvendes i forbindelse med eksempelvis vedligeholdelse og videreudvikling, mens modellen er mindre anvendt i forbindelse med transition, hvor fastpris forsat er udbredt.

b) Hvilke fordele og ulemper ser leverandøren ved anvendelse af en vederlagsmodel baseret på basiskapacitet i forbindelse med transition?

Et flertal af leverandørerne fremhævede, at en basiskapacitetsmodel giver høj fleksibilitet, stabil bemanning og forudsigelige omkostninger i transitioner med mange ubekendte. Hertil muliggør modellen løbende prioritering uden kontraktændringer og indebærer typisk lavere risikotillæg.

Leverandørerne pegede også på en række ulemper ved anvendelse af en basiskapacitetsmodel. Disse ulemper relaterer sig i vidt omfang til estimerings- og styringsrisiko, herunder risiko for ineffektiv ressourceudnyttelse i form af enten over- eller underbemanning, begrænset leverance- og tidsansvar for

leverandøren. Hertil kommer øgede krav til governance og løbende koordinering.

c) Hvilke forudsætninger skal være opfyldt, for at leverandøren vil afgive tilbud, hvis vederlagsmodellen for transitionen er baseret på basiskapacitet?

Det var den generelle opfattelse blandt leverandørerne, at en basiskapacitetsmodel forudsætter et realistisk og gennemsigtigt estimat af kapacitetsbehovet samt adgang til tilstrækkelig og opdateret information om NemLog-in-applikationen. Derudover fremhævede de behovet for klare rammer for styring, prioritering og governance, herunder tydelige beslutningsveje, milepæle og aftaler om kapacitetsjustering og håndtering af scopeændringer.

Flere leverandører fremhævede desuden, at modellen forudsætter et tæt samarbejde med dedikerede roller på kundens side samt en sikret adgang til dokumentation og vidensoverdragelse fra afgivende leverandører.

Enkelte leverandører påpegede behovet for klare varsler ved kapacitetsændringer, balancerede kompetencekrav samt en stabil projektorganisation og høj grad af tillid.

d) Har leverandøren erfaring med anvendelse af en vederlagsmodel baseret på en targetpris i forbindelse med transition?

Der er i markedet bred erfaring med anvendelse af en vederlagsmodel baseret på targetpris. Flere af de deltagende leverandører har konkret erfaring med anvendelse af targetpris i forbindelse med transition, ofte kombineret med incitaments- og gain/pain-mekanismer. Enkelte leverandører har primært erfaring med en targetpris-model fra udviklings- og videreudviklingsopgaver.

e) Hvilke fordele og ulemper ser leverandøren ved anvendelse af en vederlagsmodel baseret på en targetpris i forbindelse med transition?

Et flertal af leverandørerne fremhævede, at en targetpris-model giver omkostningsforudsigelighed og budgetsikkerhed for kunden, samtidig med at modellen skaber fælles incitamenter for optimering og effektiv gennemførelse.

Leverandørerne pegede også på en række ulemper ved anvendelse af en targetpris-model. Disse ulemper relaterer sig i vidt omfang til estimeringsgrundlaget. Mangelfuld, forældet eller utilstrækkelig dokumentation samt begrænset indsigt i den eksisterende løsning kan medføre usikre estimater. Hertil pegede flere leverandører på en estimerings- og omfangsrisiko, særligt ved komplekse transitioner, hvor ikke alle afhængigheder og udfordringer kan afdækkes forud for kontraktindgåelse.

Enkelte af de deltagende leverandører fremhævede desuden administrativ kompleksitet i form af løbende rapportering og dokumentation.

f) Hvilke forudsætninger skal være opfyldt, for at leverandøren vil afgive tilbud, hvis vederlagsmodellen for transitionen er baseret på en targetpris?

Leverandørerne pegede samlet på, at anvendelse af en targetpris-model for transition forudsætter et solidt og transparent grundlag for estimering. Centralt heri er adgang til fuldt opdateret dokumentation om NemLog-in-applikationen, samt mulighed for dialog og afklaringer med kunden og evt. afgivende leverandører.

Derudover fremhævede leverandørerne behovet for en klar og entydig afgrænsning af scope, roller og ansvar for transitionen, herunder tydelig ansvarsfordeling mellem kunde, leverandør og afgivende leverandører.

Endvidere pegede nogle af de deltagende leverandører på vigtigheden af gennemsigtige og fair incitaments- og risikodelingsmekanismer, herunder klare regler for gain/pain-sharing, ændringshåndtering og mulighed for justering ved forhold uden for leverandørens kontrol.

Endelig fremhævede enkelte leverandører behovet for et fælles og forpligtende samarbejde, understøttet af fælles governance, aktiv deltagelse, løbende opfølgning og transparens.