

Kodeks for det gode kunde- leverandørsamarbejde

Oktober 2016



Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde
Oktober 2016

Publikationen er produceret af:



Henvendelse om publikationen
kan i øvrigt ske til:

Digitaliseringsstyrelsen
Landgreven 4, Postboks 2193
1017 København K
Tlf.: 33 92 52 00

Elektronisk publikation:
GrafikTeam

ISBN: 978-87-93073-19-7

Publikationen kan hentes på
Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside:
www.digst.dk

Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde

Statens It-projektråd, DI Digital, IT-Branchen, Dansk IT, udvalgte it-leverandører samt udvalgte statslige myndigheder er gået sammen om at udarbejde dette kodeks for at styrke indsatsen for at samarbejdet i statslige it-projekter lykkes. Kodekset har til formål at understøtte det gode samarbejde i it-projekter, hvori statslige myndigheder indgår i et samarbejde med private leverandører. Parter-ne har et fælles mål om at fremme en kultur, hvor den vigtige samarbejdsdisciplin løbende dyrkes og forbedres.

Baggrund

Statens kerneydelser understøttes i dag digitalt og fokus på, at it-projekter skal lykkes, er rykket op på de offentlige myndigheders dagsorden. Statens It-projektråd oplever samtidig, at samarbejds- og kommunikationsvanskeligheder mellem kunder og leverandører ofte er et problem i de it-projekter, der fejler. Derfor har Statens It-projektråd taget initiativ til at nedsætte en arbejdsgruppe, der har udarbejdet en række principper for, hvordan der skabes et godt samarbejde mellem myndigheder og it-leverandører i de statslige it-projekter.

Principperne er udarbejdet i tæt samarbejde med DI Digital, IT-Branchen og Dansk IT med udgangspunkt i workshops og dialog med en række statslige myndigheder og private it-leverandører. Principperne bygger således på praktiske erfaringer fra projekter i staten. Principperne er som udgangspunkt målrettet it-projekter af en vis størrelse og kompleksitet, men de kan også benyttes som inspiration i mindre og mere simple it-projekter.

Anvendelse

Formålet med principperne er, at de benyttes som inspiration til at etablere et godt samarbejde mellem kunde og leverandør, – også selvom der i it-projekter kan være modsatrettede interesser mellem kunder og leverandører. Et godt samarbejde forudsætter, at kunde og leverandør fastholder fokus på det fælles mål: Et velgennemført projekt indenfor de givne rammer og krav, herunder en solid og realistisk business case.



Principperne er ikke en del af den fællesstatslige projektmodel, men de kan benyttes som et supplement dertil, og ligesom it-projektmodellen kan de bruges både i et projekt baseret på en vandfaldsmodel eller et mere agilt forløb.

Et godt samarbejde forudsætter gode menneskelige kompetencer og baseres på gensidig tillid og åbenhed.

Principperne skal ses som redskaber til at skabe tillid og transparens mellem kunder og leverandører og kan anvendes af både projektets styregruppe og projektdeltagere. Under principperne indgår initiativer, som både kunde og leverandør kan benytte for at fremme et godt samarbejde og dermed øge chancerne for et vellykket projekt. Det er dog kunden, der som projektejer har det overordnede ansvar for et givent projekt, og det er kunden, der kan starte og/eller stoppe projektet. Det er også kunden, der har initiativpligten til at skabe det gode samarbejde. Derfor ligger initiativerne til at skabe det gode samarbejde i høj grad på kundesiden.

Fokusområder

Statens It-projektråd vil have fokus på særligt tre ud af de syv principper, men rådet vil ved risikovurderinger og ved genbesøg af de store statslige it-projekter fremover følge op på forbedringer inden for alle syv områder.

1. Projekt og samarbejde forankres i topledelsen

En af de væsentligste forudsætninger for at lykkes med at skabe et godt samarbejde er, at ledelsen hos begge parter påtager sig at sikre et godt samarbejds-klima. God ledelse er hemmeligheden bag god projektgennemførelse. En god leder skaber en kultur, værdier og processer i en organisation, der er befordrende for åbenhed, ansvarlighed, kompetenceudvikling, organisationsudvikling og forbedring. Ledelsen skal sikre, at forudsætningerne for det gode samarbejde er til stede.

2. Tidlig og vedvarende dialog dyrkes

Dialog, også om de svære ting, fremmer forståelsen for parternes situation og muliggør løbende konfliktløsning. Sparring og åbenhed er nøgleord i dialogen. I forbindelse med start af et samarbejde beskriver kunden, hvordan det gode samarbejde skal fungere se ud og hvilke værktøjer og processer, der skal anvendes for at sikre dette. Leverandøren bidrager til en åben dialog ved fx at indgå i drøftelser om samarbejde og deltage i opstartsmøder som informant i de tidlige faser. Under hele projektet vurderes og justeres dialogen mellem parterne.

3. Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet

Når kunder og leverandører drøfter og deler risikoanalyser åbent, kan mange risici undgås og udgiftsdrivende risici kan minimeres. En fælles risikoanalyse bliver af kunde og leverandør drøftet åbent på styregruppe- og projektmøder, og risici tages løbende op til vurdering. Ansvar for, at en given risiko bliver mitigeret, skal være hos den part, der har bedst forudsætning for at håndtere den.

Principper for godt samarbejde



Principperne

De syv principper er beskrevet herunder. Efterfølgende beskrives initiativer til, hvordan kunder og leverandører, hver især og i fællesskab, under hver fase i projekterne kan bidrage til det gode samarbejde.

Grundprincipperne for leverandør/kunde samarbejdet kan medvirke til at skabe en kultur, der kan påvirke samarbejdet i en positiv retning. Principperne er ikke låst til projektets faser, men er gældende for hele projektets levetid. Nedenfor er principperne præsenteret.

- Projekt og samarbejde forankres i topledelsen
- Der styres efter fælles mål og efter de vigtigste forretningsmæssige behov
- De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet
- Governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt
- Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet
- Der holdes fokus på transparens og åbenhed
- Tidlig og vedvarende dialog dyrkes



Mere om principperne

Princip: Projekt og samarbejde forankres i topledelsen

Det er vigtigt, at der er forankring i topledelsen, fordi topledelsen...

- hos kunden er den ultimative projektejer og - ved projektets slutning - systemejer.
- hos leverandøren er den ultimative ansvarlige for leverancen.
- er ansvarlig for at sikre, at de relevante medarbejdere i organisationen påtager sig ansvaret for de arbejdsopgaver, forandringsprocesser og den gevinst-realiserings, der er forudsætningen for succesfuld gennemførelse af et projekt.

Og det skabes ved, at topledelsen...

- er synlig og engageret hos både kunde og leverandør, så det er muligt at eskalere og afhjælpe problemer så tidligt som muligt.
- påtager sig det overordnede ansvar for at skabe en kultur i sin organisation, der fremmer et godt samarbejde, hvor værdier som tillid, åbenhed, ærlighed og ansvarlighed indgår.
- italesætter og dyrker det samarbejde, der ønskes, fx gennem en fælles hensigtserklæring og ved uformelle møder.
- påtaler adfærd, der ikke fremmer det gode samarbejde, både i egen organisation og hos den anden part.
- påtager sig ejerskab for at løse problemer og for at skabe god kemi og et produktivt arbejdsklima.
- gør det klart for medlemmer af styregruppe og projektorganisation, hvad der forventes af dem, tydeliggør ansvar for gevinstrealisering samt sikrer opfølgning og konsekvens, hvis der ikke leves op til ansvaret.



Princip: Der styres efter fælles mål og efter de vigtigste forretningsmæssige behov

Styring efter fælles mål og efter de vigtigste forretningsmæssige behov er vigtigt, fordi...

- når alle ved, hvordan det fælles mål ser ud, bliver vejen derhen lettere at følge.
- det sikrer, at processer og aktiviteter vurderes og prioriteres ud fra de forretningsmæssige mål.
- det gør parternes forskellige – til tider modsatrettede – interesser mindre vigtige, og begge parter opnår en fælles forståelse for hinandens forretning.

Og det skabes ved, at...

- afholde fælles behov/mål/gevinst-workshop, hvor de forretningsmæssige behov og mål gennemgås.
- sikre fuld åbenhed om kundens behov og leverandørens muligheder (og begrænsninger) for at imødekomme det fælles mål.
- tegne et klart billede af succes og sikre, at det er forstået af alle parter.
- definere de forretningsmæssige mål tydeligt i projektet og genbesøge dem løbende gennem hele projektet, særligt ved udskiftning af projektdeltagere.
- beskrive retningslinjer for opfølgning på realisering af de forretningsmæssige mål gennem hele projektet.
- holde fokus på målet – også når projektet, samarbejdet, teknologien, metoden mv. forekommer besværlig.



Princip: De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet

Det er vigtigt, at de rette kompetencer matches og er til stede, fordi...

- mangel på de rette kompetencer hos projektdeltagere med stor sandsynlighed vil føre til problemer med gennemførelse af projektet og problemer i kvaliteten af leverancerne.
- forkert match og dårlig kemi mellem projektdeltagere kan skade det gode samarbejde og dermed også projektets fremdrift.

Og det skabes ved, at...

- sikre kontinuitet blandt projektdeltagerne fra tilbud til gennemførelse.
- begge parter tydeliggør fra starten, hvilke kompetencer der skal være til stede i projektet, og vurderer styregruppemedlemmers, projektlederens og projektdeltageres kompetencer i forhold til opgaven.
- begge parter definerer kompetencer bredt, fx som faglig viden, erfaring, ledelsesmæssige egenskaber, personlige egenskaber mm.
- begge parter stiller krav til kompetencer og samarbejdsevne – og krav om udskiftning, hvis projektdeltagere ikke lever op til kravene.



Princip: Governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt

Det er vigtigt, at governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt, fordi...

- det giver klarhed over de vigtigste styringsmæssige rammer og processer, som både kunde og leverandør kan styre efter. Dermed kan kunde og leverandør sikre kontrol af fremdrift og indgriben ved afvigelser.
- det giver mulighed for at foretage omprioriteringer undervejs, hvis der skulle opstå udfordringer med scope, økonomi eller tidsplan.

Og det skabes ved, at...

- tilpasse et projekts scope til de forretningsmæssige mål efter den kerne-funktionalitet, der skal leveres, således at der kan sikres operationelle delleverancer inden for kort tid.
- gennemføre en fælles gennemgang af projektets scope for at sikre, at begge parter har samme forståelse.
- kunden definerer projektets vigtigste karakteristika i forhold til fx størrelse og kompleksitet og sikrer, at alle parter forstår disse rammer.



Princip: Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet

Det er vigtigt, at problemer, udfordringer og risikoanalyser deles gennem hele projektet, fordi...

- tydelighed og transparens om risici på både kunde- og leverandørside sikrer fælles forventningsafstemning og vurdering af, hvad der kan gå galt og hvad der kan gøres ved problemet.
- løbende opdatering af risikovurdering sikrer, at mitigering er i fokus.

Og det skabes ved, at...

- leverandørens risikovurdering indgår i tilbuddet.
- etablere en fælles risikolog i starten af projektet.
- tale åbent om udfordringer, fx som et fast dagsordenspunkt på styregruppemøder og projektmøder – med tilstrækkelig tid afsat til en kvalificeret gennemgang.
- sikre, at ansvaret for mitigering af risici placeres hos den part, der bedst kan gøre noget ved problemet. Således bliver risici mere håndterbare for begge parter.



Princip: Der holdes fokus på transparens og åbenhed

Fokus på transparens og åbenhed er vigtigt, fordi...

- åbenhed skaber tillid – især åbenhed om det, der ikke går som planlagt.
- transparens i eksempelvis fremdrift er forudsætningen for at kunne gribe tidligt ind ved afvigelser fra planen.
- det bidrager til at skabe en tydelig forankring af ansvar hos både kunde og leverandør, hvilket i sidste ende medvirker til, at projektets aktiviteter gennemføres og gevinster realiseres.

Og det skabes ved, at...

- udarbejde en gensidig hensigtserklæring om, hvordan samarbejdet ideelt set skal fungere – og ved løbende at vurdere, hvorvidt og hvordan der leves op til denne.
- projektet indledes med at gennemføre en fælles vurdering af forudsætninger og erfaringer med tilsvarende projekter hos både kunde og leverandør.
- gribe ind såfremt tillid, ansvarlighed, åbenhed og transparens ikke er til stede i tilstrækkeligt omfang.
- ledelsen hos begge parter udviser forståelse for og accept af, at der under et projekt vil opstå problemer og udfordringer, som er en kilde til læring.



Princip: Tidlig og vedvarende dialog dyrkes

Tidlig og vedvarende dialog er vigtigt, fordi...

- dialog er en forudsætning for gensidig forståelse af behov, interesser, mål, muligheder, begrænsninger etc.
- dialog giver begge parter mulighed for at beskrive, hvordan det gode samarbejde skal se ud, og hvilke værktøjer og processer, der skal bringes i anvendelse for at sikre dette.

Og det skabes ved, at...

- ledelsen fra begge parter skaber rum for en uformel dialog.
- kunden beskriver forudsætningerne for projektet fra starten.
- kunden indsamler erfaring allerede i idefasen gennem dialog med leverandører og andre myndigheder med tilsvarende opgaver.
- leverandøren giver kunden et indblik i hvilke løsninger, der allerede eksisterer, eller hvordan tilsvarende projekter er løst i andre sammenhænge.
- begge parter drøfter og skriver en hensigtserklæring om samarbejdsformen, der endda kan være et bilag til kontrakten.
- løbende "tage temperaturen" på samarbejdet, fx som en del af agendaen på styregruppemøder, muligvis gennem anonyme spørgeskemaer. Dette kan evt. udføres af en ekstern part.

Principperne som konkrete initiativer:

På de følgende sider gives forslag til konkrete initiativer, som kan benyttes på projektniveau for at leve op til principperne. Initiativerne kan benyttes som inspiration til, hvordan både kunde og leverandør igennem projektets faser kan skabe et godt samarbejde.

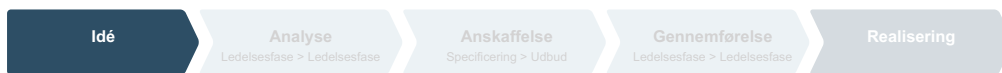
Idéfasen

Ifølge Statens it-projektmodel er formålet med idéfasen at undersøge, om ideen bag projektet er bæredygtig. Det er her ledelsen tager stilling til, om der skal bruges ressourcer på at gå videre til analysefasen. Samarbejdet mellem kunde og leverandør er ikke etableret endnu, og der foreligger ikke en kontrakt. Kunden kan dog allerede gøre sig overvejelser om, hvordan samarbejdet skal forløbe og give en bred vifte af eventuelle leverandører informationer om det kommende projekt. Leverandøren kan således allerede tidligt give kunden informationer om muligheder og begrænsninger.


Det er i idéfasen, at kunden undersøger, om behovet for projektet til stede og sikrer, at der er fokus på det forretningsmæssige potentiale – ikke blot på en teknologisk mulighed. De projekttekniske best practices er beskrevet i Statens it-projektmodel og indbefatter eksempelvis, at kunden foretager en indledende markedssondring, hvor der undersøges, om der findes tilsvarende løsninger i andre sektorer.

For at lægge et godt fundament for det gode kommende samarbejde kan parterne i idéfasen gøre følgende:





Idéfasen

Kunden 	Begge 	Leverandøren 
<p>Beskriver idé, behov eller problem, der skal løses, så målet bliver klart</p>	<p>Afklarer projektets behov om modenhed og kompetencer. Hvilke kompetencer mangler der hos hhv. kunde og leverandør? Hvor store/komplekse/dyre projekter har parterne gennemført tidligere? Hvis man eksempelvis ønsker at arbejde agilt: Har begge parter prøvet det før? Hvis ikke, hvordan kan man sikre ligeværdighed mm. i dialogen?</p>	<p>Deltager i opstartsmøder mv. som informant</p>
<p>Overvejer fordele og ulemper ved mulige samarbejdsformer og undersøger, hvad der er den rigtige grad af samarbejde til realisering af projektet</p>	<p>Engagerer topledelsen tidligt. Hos kunden bl.a. ved at sikre, at projektet har sporbarhed til myndighedens strategi. Hos leverandøren på dette tidlige tidspunkt ved at få accept til at deltage ved informationsmøder</p>	<p>Faciliterer kontakt til andre myndigheder/virksomheder med lignende behov/referencer for tilsvarende løsninger</p>
<p>Afklarer og er åben om niveauet for egne samarbejdskompetencer og vurderer niveau for egen modenhed ift. at gennemføre projekter</p>	<p>Orienterer markedet tidligt om, hvad der er på vej</p>	<p>Validerer kundens potentielle gevinstscenarier</p>
<p>Indbyder leverandører til tidlig dialog, evt. til et fælles idémøde</p>		<p>Bidraget med grove overslag over størrelsesordner for omkostninger ift. alternative teknologivalg</p>
<p>Undersøger primære barrierer for, at leverandørerne kan afgive konkurrencedygtige tilbud gennem dialog</p>		<p>Oplyser om særligt omkostningsdrivende krav</p>



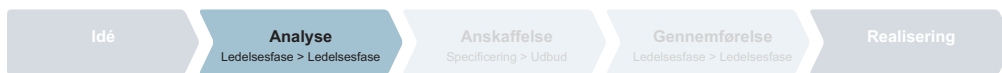
Analysefasen

I Statens it-projektmodel beskrives, hvilke projektmæssige overvejelser kunden bør have. Formålet med analysefasen er at analysere og beskrive grundlaget for it-projektet, så kundens styregruppe kan beslutte, om der skal fortsættes til anskaffelsesfasen. Kunden skal foretage en grundig og detaljeret analyse af projektets omfang, kravene til ressourcer, udgifter, mulige gevinster, tidsplan, risici, kvalitet, etc.




Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020 anfører, at "når det ifølge en konkret lovgivning ikke umiddelbart er muligt at digitalisere en proces, skal dette undersøges nærmere. Det kan herefter komme på tale at foreslå lovændringer." Dette skal gøres senest i analysefasen.

Kunden gennemfører en markedsundersøgelse, hvor muligheder og begrænsninger afdækkes. I den forbindelse kan leverandøren bistå som informant vedrørende tekniske muligheder og begrænsninger. Kunden skal i sin markedsundersøgelse indhente og dele erfaringer fra andre myndigheder. Et egentligt samarbejde mellem kunde og leverandør ligger stadig langt forude, men for at skabe et fundament til det gode samarbejde kan kunden i denne fase dele læringspunkter i forhold til tidligere projekter med leverandørerne.

Derudover kan kunde og leverandør bygge videre på de initiativer, der blev påbegyndt i idéfasen ved at gøre følgende i analysefasen:



Analysefasen

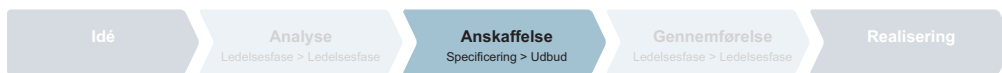
Kunden 	Begge 	Leverandøren 
<p>Overvejer niveau for samarbejdskompetencer og for hvordan leverandøren skal indgå i ledelse af projektet</p> <p>Fastlægger den ønskede samarbejdsform</p> <p>Formidler et klart billede af resultatet, dvs. de forretningsmæssige behov, ønsker, mål og succes-kriterier</p> <p>Indleder en markedsdialog fx om valg af samarbejdsform, udbudsform, kontraktform, struktur, udvælgelseskriterier og mindstekrav til løsningen</p> <p>Sikrer dialog og ligebehandling ved fx at dele anonymiserede referater mm. fra indledende møder mv. eller afholde plenum-møder med leverandører</p> <p>Offentliggør udbudsplaner og provisorisk udbudsmateriale for at give leverandører mulighed for at planlægge tilbudsgivning tidligt i projektet og rådgivning senere</p>	<p>Afstemmer ønsker for samarbejde med alle parter under hensyntagen til projektets karakter</p> <p>Gør samarbejdsformen til en selvstændig del af markedsundersøgelsen</p>	<p>Deltager informativt i markedsundersøgelse</p> <p>Informerer om firmaets retningslinjer i forhold til tilbudsgivning på det konkrete projekt</p> <p>Giver klart udtryk for, om projektet ligger indenfor firmaets kompetenceområde eller ej</p> <p>Leverer firmaets udviklingsplan for produkter mv.</p> <p>Giver feedback på kundens særlige krav og risici</p> <p>Rådgiver om, hvordan den bedste/hurtigste løsning ser ud ift. valg af standardløsning og/eller egenudvikling</p> <p>Rådgiver kunden om udgifterne ved forskellige potentielle løsningsscenerier</p> <p>Hjælper kunden med at finde tidligere cases og referencer, som løser samme forretningsmæssige krav</p> <p>Validerer projektets business case</p>





Anskaffelsesfasen

Formålet med anskaffelsesfasen er fra kundens side at beskrive behov og krav til det nye it-system og at gennemføre anskaffelsen frem til det tidspunkt, hvor kontrakten er klar til underskrift. Anskaffelsesfasen omfatter forberedelse og gennemførelse af udbuddet. Derfor er samarbejdet mellem kunde og leverandør stadig ikke formelt etableret.

Begge parter kan også i denne fase bidrage til, at det eventuelle fremtidige samarbejde bliver godt.



Anskaffelsesfasen

Kunden 	Begge 	Leverandøren 
<p>Udsender en tidsplan for struktureret dialog op til udbud</p>	<p>Deler risikoanalyser og risikostrategier</p>	<p>Giver feedback på særligt udgiftsdrivende krav og risici, samt på hvilke krav, der er gevinstfremmende</p>
<p>Udleverer en tidlig version af gevinstdiagram, kravspecifikation og risikoanalyse, som løbende bliver opdateret</p>	<p>Afvejer altid omfanget af markedsdialog og valg af udbudsform med projektets karakter</p>	<p>Udviser åbenhed om egne risici</p>
<p>Formidler et klart billede af resultatet, dvs. de forretningsmæssige ønsker, mål og succeskriterier</p>	<p>Sikrer topledelsesforankring på begge sider af bordet</p>	<p>Giver et realistisk bud på, hvilke folk, der vil komme på opgaven, samt hvilke kompetencer, der er til stede</p>
<p>Beskriver forretningsmæssige krav, så det er tydeligt for leverandøren, hvilken opgave, der skal løses</p>	<p>Åbenhed om modenhed og ærlighed om egne begrænsninger</p>	<p>Informerer proaktivt om muligheder og begrænsninger inden for relevante teknologivalg, samt for brug af standardløsning</p>
<p>Tydeliggør rammevilkår</p>	<p>Sikrer, at der er overlap i bemandingen fra anskaffelsesfase ind i gennemførelsesfase</p>	<p>Går proaktivt til dialogen som informant med fokus på faglig rådgivning og kommercielle udfordringer</p>
<p>Beskriver afhængigheder til omgivende it-løsninger, arkitektur, myndigheder og øvrige samarbejdspartnere</p>		<p>Informerer om firmaets retningslinjer i forhold til, hvad der bydes på og hvilke krav, der kan afholdes firmaet fra at byde (fx compliancekrav)</p>
<p>Giver leverandøren tid til at skrive det gode tilbud</p>		
<p>Holder fokus på, hvad der motiverer involverede parter – efterstræber en win-win løsning</p>		<p>Er tydelige omkring anskaffelsens omfang og omkostning</p>
<p>Søger at være åben om tildelingskriterier og fortæller, hvad der er need to have/nice to have for løsningen</p>		

Gennemførelsesfasen

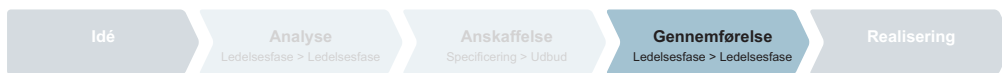
Formålet med gennemførelsesfasen er indledningsvist at indgå kontrakt med leverandøren. Dernæst skal it-systemet udvikles, testes og implementeres, så det er klar til drift. Herefter skal projektet afsluttes og overdrages til kunden.

Jf. statens it-projektmodel er gennemførelsesfasen typisk den fase, der varer længst tid og kræver mest af projektlederen – både på kundens og leverandørens side. Der skal løbende træffes beslutninger og foretages forretningsmæssige afklaringer og prioriteringer iht. tidsplan og andre rammer. Kunden skal holde fokus på organisationens forandring og forankring og sikre, at forretningen er involveret.

Uanset om der anvendes en vandfaldsmodel eller en agil udviklingsmodel, er det i gennemførelsesfasen, at der foregår formelt og reelt samarbejde mellem kunde og leverandør.

Begge parter kan i gennemførelsesfasen igangsætte mange initiativer for at skabe og bevare et godt samarbejde:





Gennemførelsesfasen

Kunden



Overvejer at etablere fælles lokaler, så kommunikationen bliver lettere og mere uformel

Har fokus på projektets løbende planlagte gennemførelsesfasen

Benytter eksempelvis blue print eller fremtidsvision til at give fælles forståelse for mål og resultater

Har fokus på at træffe hurtige beslutninger

Tager temperaturen på samarbejdet løbende og har det gode samarbejde som fast punkt på styregruppemøder

Sammensætter teamets bemanding, så det afspejler projektets karakter / sætter et realistisk projekthold med god kemi

Sikrer en løbende dialog på toplederniveau

Deler de gode og dårlige erfaringer løbende: "Hvordan implementerede vi principperne for det gode samarbejde?" og "Hvordan virkede de?"

Fastholder kvalificeret bemanding

Eskalerer samarbejdets udfordringer efter den aftalte plan til de respektive ledelser, så projektledelsen får arbejdsrum

Forsøger at løse konflikter inden kontraktens bestemmelser tages i anvendelse

Håndterer situationen, hvor kravspecifikationen viser sig ikke at have været udtømmende

Prioriterer åbenhed og transparens

Bevarer åbenhed om risici og har løbende drøftelse

af risici og mitigerer af risici

Er åbne om status og fremdrift og arbejder aktivt med kvalitetsforbedringer

Gør detailprioriteringer under hensyntagen til de overordnede forretningsmæssige mål

Leverandøren



Er specifik om teamets sammensætning

Deltager i leverandørfora med andre leverandører på projektet (hvis der er andre), så samarbejdet også forankres udadtil og der opnås en team-ånd på tværs

Fortsætter åbenhed om omkostningsdrivende ændringsønsker og yderligere udvikling

Bidrager med sparring omkring gevinstfremmende initiativer

Styrer efter kundens definition af need to have for løsningen

Er fortsat åben om udfordringer og ændringer

Sikrer, at aflønning og bonusordninger understøtter projektets succes

Begge



Starter fasen med en kontrakt- og samarbejdsworkshop, der bl.a. skaber forståelse for de forretningsmæssige mål og for hvordan succes ser ud

Sikrer, at der er overlap i bemandingen fra anskaffelsesfasen ind i gennemførelsesfasen

Placerer risikoen, hvor den bedst kan håndteres

Bygger tætte relationer på projekt-ledelsesniveau

Afprøver bekymringer hurtigt ("fast-to-failure") og drøfter tidligt, hvad der skal ske, hvis projektet kører af sporet

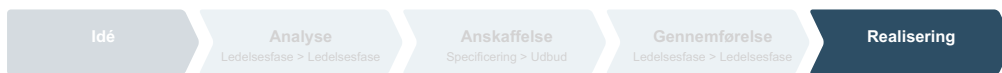
Realiseringsfasen

It-systemet er leveret til forretningen. Formålet med realiseringsfasen er, at forretningen hos kunden skal realisere de gevinster, der er beskrevet i projektets business case. I nogle projekter afslutter samarbejdet mellem kunde og den leverandør, der har udviklet it-systemet, ved leverancen, men de fleste har indgået en vedligeholdelsesaftale, så samarbejdet kan fortsætte.




Realiseringsfasen ejes af kundens forretning, ligesom idéfasen. Det er forretningens opgave at tage it-systemet i brug, forankre det i organisationen og følge op på gevinsterne. Derfor sker der i denne fase også et skift i samarbejdet.

Begge parter kan hjælpe med at understøtte det gode samarbejde i realiseringsfasen:





Realiseringsfasen

Kunden 	Begge 	Leverandøren 
<p>Holder fokus på kvalitet og følger op på leverandøren ift. kontraktens krav til servicemål, dokumentation, gevinstrealisering mv.</p>	<p>Evaluerer og fortsætter det gode samarbejde</p>	<p>Byder ind med, hvordan gevinsterne kan høstes bedst/hurtigst baseret på egne erfaringer fra lignende projekter</p>
<p>Sikrer, at forretningskompetencer fortsat er til rådighed på projektet</p>	<p>Sikrer vidensoverdragelse fra projekt til drift – også den vidensoverdragelse, der omhandler det gode samarbejde</p>	<p>Sikrer overholdelse af aftalte servicemål</p>
<p>Evaluerer og regulerer budget til løbende support, vedligeholdelse og videreudvikling</p>	<p>Aftaler, hvor mange kompetencer og folk med viden om løsningen og forretningen hos både kunden og leverandøren, der skal hjælpe med at høste gevinsterne</p>	<p>Bidrager til fælles udrulnings- og implementeringsplanlægning samt til planlægning af løbende forbedringer og tilpasning ift. aktuel lovgivning</p>
	<p>Undersøger, hvordan det står til med driften</p>	
	<p>Tager temperaturen på samarbejdet løbende, og har det gode samarbejde som fast punkt på opfølgingsmøder</p>	

Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde
Oktober 2016

Fotos: Interne billeder + Shutterstock

Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde

Statens It-projektråd, DI Digital, IT-Branchen, Dansk IT, udvalgte it-leverandører samt udvalgte statslige myndigheder er gået sammen om at udarbejde dette kodeks for at styrke indsatsen for at samarbejdet i statslige it-projekter lykkes. Kodekset har til formål at understøtte det gode samarbejde i it-projekter, hvori statslige myndigheder indgår i et samarbejde med private leverandører. Parterne har et fælles mål om at fremme en kultur, hvor den vigtige samarbejdsdisciplin løbende dyrkes og forbedres.