

Rådgiver og købers syn på udbudsforretninger

**EPJ Årskonferencen 2003
Nyborg Strand**

**Underdirektør Ejvind Jørgensen
PLS RAMBØLL Management**



Agenda

- Udbudsforretning i perspektiv
- Hvor ligger faldgruberne? Gør vi det sværere for os selv?
- Kravspecifikationens rolle og fokus
- Nogle holdninger om offentlige it-projekter
- ... og en afsluttende pointe



“Livet er svært, men matematik er værre”

Storm P.

“Livet er svært, men implementering af IT er værre”

Lettere omskrevet til lejligheden



Offentlig utilfredshed med IT

**EDB-
systemer
fyldt
med fejl**

**Hug til leverandører
og krav om nye evner**

Leverandører
lover for meget

Halvfabrikata

**Problemer er
reelle nok**

**Vellykkede IT-
projekter sjældne**

**Hug til leverandører
og krav om nye evner**

IT-brugerne
mangler viden

Leverandører af IT får stigende kritik

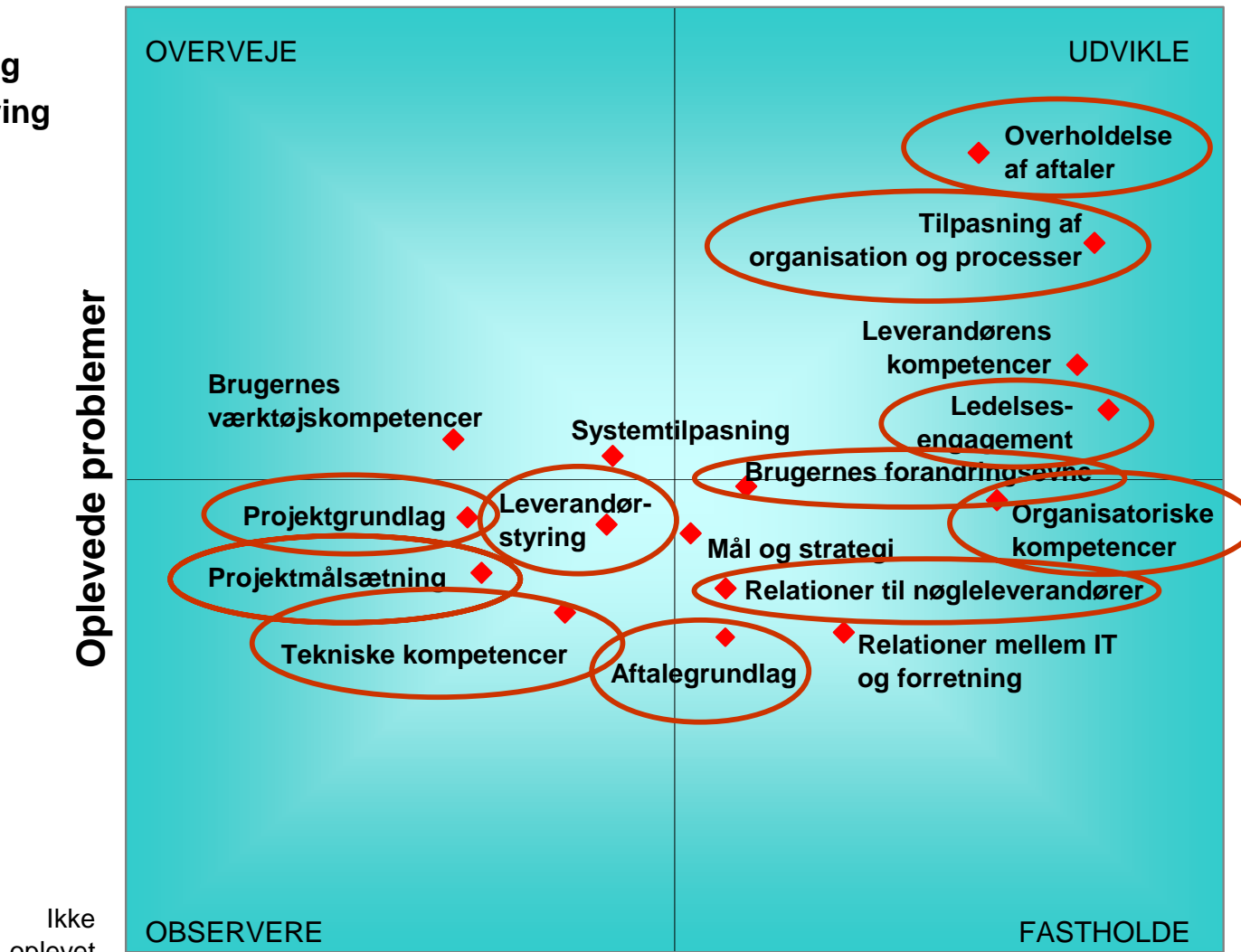
Hård dom til IT-leverandører



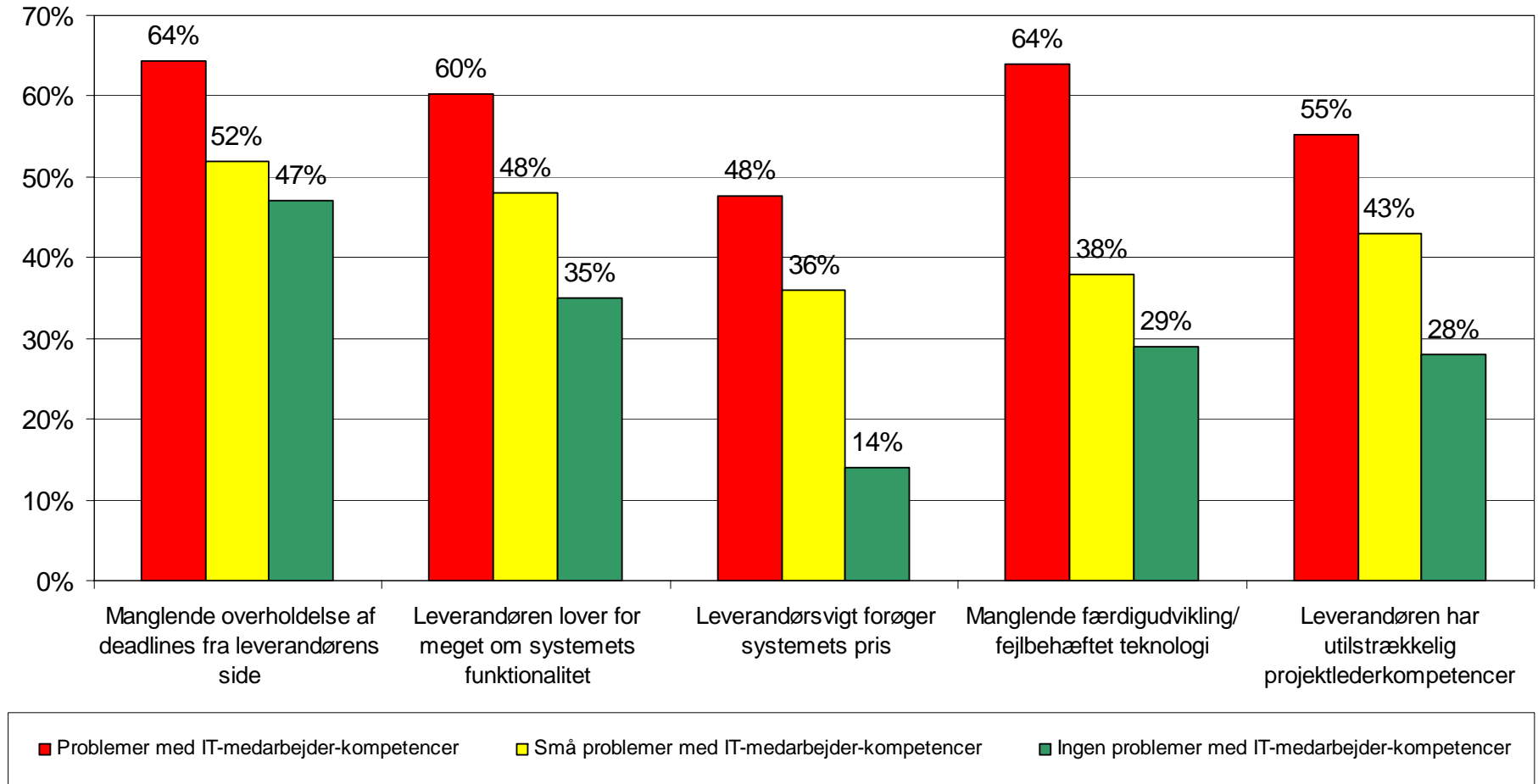
Barrieregrid'et viser den relative placering af succesfaktorer ved implementering af it. Den vandrette akse (prioriteringsakse) viser, hvilke kritiske succesfaktorer der opfattes som mest betydningsfulde. Den lodrette akse (problemaksen) er baseret på, i hvilken grad virksomhederne oplever problemer

Oplevet

Kritiske succesfaktorer og barrierer for implementering af it (off. virksomheder)



Problemer og manglende kompetencer følges ad. Tilsvarende er der tæt sammenhæng mellem succes og fokus på relationen mellem leverandør og køber

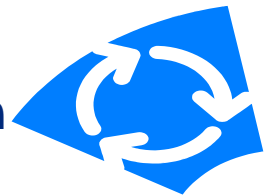
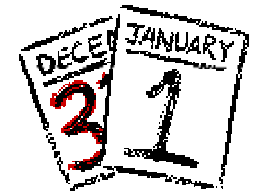


Kilde: IT i praksis 2001



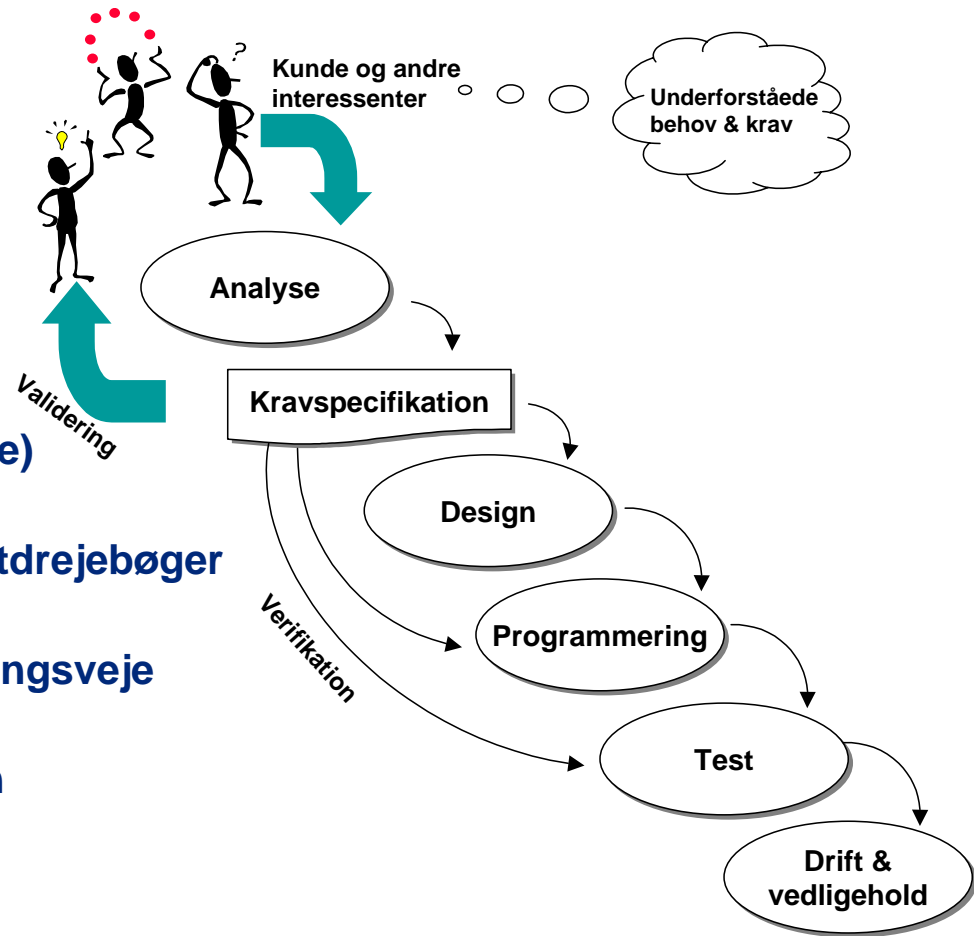
Om udbud og udbudsregler

- Udgangspunktet er positivt - problemet er manglende fleksibilitet og dialog
- DK i front - men hvad er målet?
- Fokus er ofte for meget på formalier
- Transaktionsomkostningerne er høje – for begge parter
- Aggressive tidsfrister – hvorfor? Hvem narrer hvem?
- Budgetter baseret på ønsketænkning frem for indsigt
- “Gæt et tal” legen – udbudsforretning på ”hovedet”
- Forarbejdet er helt afgørende – målafklaring, afgrænsning, sammenhænge, modenhed, markedsvurdering og -dialog
- Bedre kravspecifikationer – pas på med genbrugsmetoden
- Gør ikke alt til minimumskrav – giv spillerum
- Brug en kontrakt, som passer til opgaven



Hvilket formål tjener kravspecifikationen?

- Grundlag for estimering og dermed tilbud fra leverandøren
- Styringsgrundlag for begge parter (kravstyring)
- Afsæt for designfasen (afklaringsfase)
- Verifikationsgrundlag til brug for testdrejebøger
- Grundlag for overvejelser vedr. løsningsveje
- Jurisk grundlag – bilag til kontrakten





Det er svært at score, hvis man ikke har et mål !

Afrikansk ordsprog



Fokus på mål og arbejdsgange – om brugsscenarier

Omdrejningspunktet skal være mål og arbejdsgange på bekostning af specifikke funktions- og produktkrav, når man udformer en kravspecifikation. Og sæt så ind med intensiv dialog og samarbejde når krav skal detaljeres. Gerne iterativt. Man kan ikke skrive sig ud af alt.



Brugsscenarier (use cases) åbner op for leverandørernes kreativt og giver større spillerum til fx. standardløsninger og rammesystemer. Brugsscenarier ”med løsninger” gør det nemmere for kunden. Husk kvalitetskravene.

Husk de 4 områder når løsning designes: teknisk, funktionelt, organisatorisk og datamæssigt

DANSK IT's fagråd for systemudvikling har udgivet et let-læselig hæfte herom (www.dansk-it.dk). I metodehåndbogen fra EPJ-observatoriet er der også hjælp at hente.



Holdning 1: Forandringsprojekter frem for IT-projekter

Mål og forandringsproces skal i højere grad i fokus

Teknologien er en meget kraftig løftestang

Men hvis det ikke placeres i en strategisk sammenhæng og med den fornødne ledelseskraft, hjælper det ikke

Projekter skal være drevet af "forretningen", og forretningssiden skal tage ansvaret for processen

**Og så skal der tænkes i forankring og implementeringsbaner fra dag 1.
Det er mennesker, vi har med at gøre.**



Holdning 2: Større erkendelse af risici

Implementering af IT indebærer risici, som skal tackles offensivt

Forudsætninger ændres undervejs. Derfor mere åbne kravspecifikationer og konsekvent ændrings- og risikostyring undervejs

Opdeling af projekter i leverancer med selvstændig nytteværdi som princip

Ledelsesmod og -opbakning er afgørende undervejs

Forskydning fra formalier til realier

Projektledelse som disciplin



Holdning 3: Ændret ageren over for rammebetingelser

Formålet med udbudsdirektiverne om at fremme konkurrence, øget gennemsigtighed og ligebehandling er sunde

Dansk praksis forekommer imidlertid noget restriktiv

Der er faktisk mere rum til fantasi og kreativitet. Dialog er helt afgørende

I udbredt grad anvendes forældede kontraktparadigmer – og de opfattes ofte som obligatoriske.



Holdning 4: Fælles incitamentstruktur

Er på et begyndende stadie i branchen

Fælles operationelle mål for projektets partner vil kunne bidrage til større resultatfokus i begge parters interesse

Forudsætter imidlertid stor modenhed og professionalisme på begge sider

Og en udvidet model for samarbejde, hvor fokus er på helheden frem for isolerede IT-elementer

Honorering skal kunne sættes i sammenhæng til de forretningsmæssige mål



En afsluttende pointe belært af mange års erfaring...

**Problemer er ikke komplicerede – det er
løsningerne, der er det**

