

Tidlig og proaktiv konflikthåndtering

IT-projektlederseminar, Teknologisk Institut, 27. februar 2008

Lau Normann Jørgensen
LNJ@kromannreumert.com
Tlf.: +45 20 44 21 94

9 gode råd

1. Skriv *den gode kontrakt*, d.v.s. en der bl.a.
 2. indeholder et *systemansvar*,
 3. der er skrevet konkret til projektet og forholder sig til de(n) *leverancebeskrivelse(r)*, der er i projektet,
 4. der erkender, at "livet må leves forlæns, men forstås baglæns" (S.A. Kierkegaard) og som derfor er *fleksibel*,
 5. der *allokerer risici* hos den part, der er nærmest til at håndtere de pågældende risici, og som
 6. har gode *tvistløsningsmekanismer*.
7. Skab fælles *incitament*.
8. Foretag både de *konstruktive* og de *præventive/positionerende* handlinger.
9. Afsluttende quiz: Forstå *mangelstyperne* og kend din fjende.

Den gode kontrakt: Systemansvaret

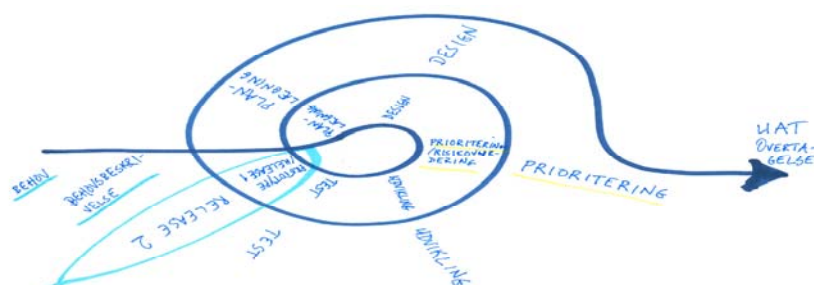
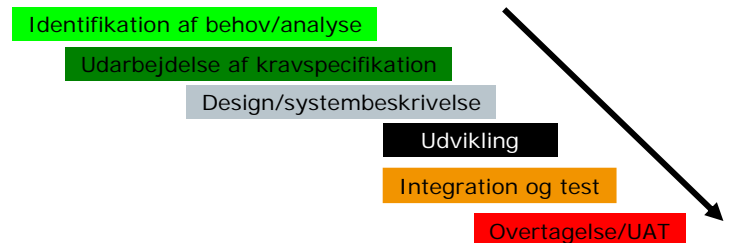
1. Det karakteristiske for en for kunden anvendelig systemanskaffelseskontrakt er, at kontrakten pålægger leverandøren et systemansvar.
2. Hvad et "systemansvar" indebærer er udefineret i K-kontrakterne og i øvrigt, men systemansvarets hovedelement er, at der består en *resultatforpligtelse* i forhold til en given *leverancebeskrivelse*, se f.eks. K33 punkt 2.1
3. Øvrige elementer er
 1. Et *totalleverandøransvar*, hvorefter leverandøren er ansvarlig for alle underleverandører og bærer projektledelsesansvaret for leverancen, og
 2. *fast tid og fast pris* (eller anden mere sofistikeret prismodel end medgået tid og omkostninger).

Den gode kontrakt: Leverancebeskrivelsen (i)

Leverancebeskrivelsen er

1. Omdrejningspunktet for opfyldelsen af kontrakten;
2. det som mangelsvurderingen samt afprøvning og godkendelse skal ske i forhold til;
3. både drivkraft og hæmsko for projektet;
4. styringsredskab for interesser (og interessemodsatninger) hos kunden; og
5. hovedproblemstillingen i det overvejende antal kriseprojekter/tvister.

Leverancebeskrivelsen (ii) Hvordan ser projektet ud?
(Der er nemlig forskel på, hvad der skal stå i kontrakten)



Leverancebeskrivelsen (ii)

Overblik over leverancebeskrivelser (og deres foranderlighed):

Oprindelig, uændret kravspecifikation (K18)	Kravspecifikation med afklaringsfase (K01)	Kravspecifikation, systembeskrivelse (K33)	Kravspecifikation, revideret kravspecifikation, løsningsbeskrivelse, afklaringsfase (K02)	Overordnede Behovs. Prototyping med overensstemmelsesmatrix	Business Blueprint e.l., der afløser oprindelig kravspecifikation.	Iterativ/agile systemudvikling, hvor funktioner skæres fra i forhold til en timebox	Digitale partnerskaber med dynamisk ydelsesbeskrivelse
---	--	--	---	---	--	---	--

Stigende foranderlighed →

Den gode kontrakt: Flexibilitet (i)

Bonnerup-rapporten (marts 2001) om statslige IT-projekter – hvordan gør man det bedre?

1. "...Der skal være en klar erkendelse af, at det er umuligt at fastlægge alle krav fra projektets start..." (side 12),
2. "Al erfaring – også fra de undersøgte projekter – taler for, at totalprojektet skal splittes op i mindre delprojekter. Hvert delprojekt bør løbe over maksimalt 6 måneder og som tommelfingerregel ikke involverer mere end 30 IT-folk og lige så mange brugere" (side 17),
3. "De detaljerede kontrakter har også uheldige konsekvenser for styring af projekterne. Den bliver [...] alt for lidt [præget] af den fleksible projektstyring, der er nødvendig for at udvikle et kompliceret IT-system." (side 21)

Flexibilitet (ii)

1. Effektive og detaljerede ændringshåndteringsvilkår
2. Proaktive beføjelser (særligt velegnet i outsourcing-kontrakter)
3. Hurtige tvistløsningsmekanismer (om både store og små forhold).

Den gode kontrakt: Risikoallokering

En risiko skal placeres hos den part, der er nærmest til at afværge den, f.eks.:

- Skal en kontrakt om storage og varm backup ikke indeholde en standard-ansvarsfraskivelse for datatab og retablering af data.
- Både kunde og leverandør skal bære risikoen for egne estimer.
- I det gode testbilag kan risikoallokering/ansvar svinge frem og tilbage flere gange.

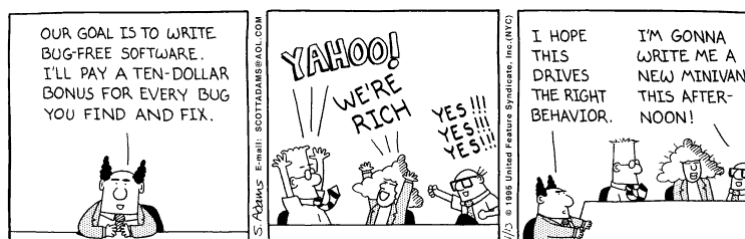
Den gode kontrakt: Tvistløsningsmekanismer

- 1. Eskalation** / Governance-vilkår, som involverer programejere og koncernledelsen. Bindende afgørelse af performance-forhold og enkelte scope-forhold ved en sagkyndig.
- 2. Mediation** i form af frivillig mediation. DITA som udpegende instans. Et større dansk korps af danske uddannede mediatorer.
- 3. Voldgift** i regi af Det Danske Voldgiftsinstitut.

Skab fælles incitamenter

1. Risk/reward prisvilkår.
2. Incitaments- og bonusmodeller, hvor dele af incitamenterne ender hos de konkrete projektdeltagere.
3. Lige netop netop bonusmodeller behøver *ikke* være risikoallokerende, d.v.s. de kan udløses kollektivt/solidarisk.
4. Bod er også et incitament.

Undgå de forkerte incitamentsmodeller



Foretag både de konstruktive og de præventive/positionerende handlinger (i)

De konstruktive (kundesiden):

1. Knokl selv igennem
2. Medvirk til prioritering og replanlægning
3. Tag ud af scope, hvis nødvendigt og forsvarligt

De præventive/positionerende (kundesiden):

1. Styr dokumentationen, herunder referater
2. Tag stilling til konsekvenserne, hvis prioritering/replanlægning heller ikke giver det ønskede resultat
3. Hav ledelse og brugere med hele vejen

Foretag både de konstruktive og de præventive/positionerende handlinger (ii)

De konstruktive (leverandørsiden):

1. Styr (eller lav om på) din salgsorganisation. Den største årsag til "skandalesagerne" er diskrepans mellem evner og magt hos salgsorganisation og leveranceorganisation i leverandørvirksomhederne. Jo større virksomheden er, jo større er diskrepansen.
2. Vær realistisk og hold hvad du lover.

De præventive/positionerende (leverandørsiden):

1. Dem kan de godt i forvejen!

Afsluttende quiz: Forstå mangelstyperne og kend dermed din fjende

1. Mangler kan være:
 - a) uoverensstemmelser i forhold til krav, jf. særligt leverancebeskrivelsen,
 - b) fejl (softwarefejl),
 - c) manglende opfyldelse af typeforudsætninger.
2. Eksempel 1: *"if {charset=iso-8859-1} < 20 then [A]"; "if {charset=iso-8859-1} > 20 then [B]"*
Mangelstype: Programfejl (b)

Mangelstyper

1. Eksempel 2: "Efter forsikringstagerens oplysning om ægteskabets varighed skal systemet beregne Unit Link puljens opdeling mellem forsikringstageren og ægtefællen og føde oplysningerne til udbetalings-systemet og generere et type UL24 og et type UL25 brev"
Mangelstype: Funktionalitetsmangel (a – krav i henhold til ydelsesbeskrivelsen)

Mangelstyper

Eksempel 4: "Når indklagede [kunden] udarbejdede en følgeseddel i [ERP]-systemet, registrerede systemet vareforbruget på dette tidspunkt, mens indtægten først blev registreret ved fakturering. Dette forhold medførte, at indklagede ved modtagelsen af en ordre i én måned og fakturering i den næste måned registrerede vareforbruget i én periode og indtægten i den næste periode, [...]"

"hvilket er i strid med god regnskabsskik, jf. årsregnskabsloven § 13, stk. 1, nr. 6, samt Regnskabsvejledning nr. 1, punkt 21 og IAS (International Accounting Standards) 1, punkt 25 - 26."

Mangelstype: Manglende overholdelse af offentligretlige krav (a – krav i henhold til kontrakten)

Mangelstyper

1. Eksempel 5: "Under overtagelsesprøven er det konstateret, at udbetaling i henhold til disse 14 policetyper beregnes manuelt".

Mangelstype: Ingen automatisering (c) – ingen uklarhed hvis kravspecificeret (a)/Konkret var leverandøren af den opfattelse, at funktionalitet var tilvejebragt ved work-around.

Mangelstyper

1. Eksempel 3: "Syns- og skønsmanden finder, at [ERP]-koncernmodulet ikke på ophævelsestidspunktet var opsat til at eliminere for [Kundens]s koncerninterne avancer. Forholdet er uomtalt i designrapporten."

Mangelstype: Typeforudsætning – Købelovens § 76, stk. 1, nr. 4 eller ("hvad kunden med føje kunne forvente", jf. K01) (type c).

Kommentarer, spørgsmål og tak for i dag!

