



DIGITALISERINGSSTYRELSEN

# Statusnotat om brug af Kodeks for det gode kunde- leverandørsamarbejde

Juni 2018

# 2018

## Executive summary

Det daværende Statens It-projektråd udarbejdede sammen med DI Digital, It-Branchen, Dansk IT samt udvalgte statslige myndigheder og it-leverandører og i 2016 en række principper for, hvordan der skabes et godt samarbejde mellem offentlige myndigheder og it-leverandører. Kodeks for det gode leverandørsamarbejde blev offentliggjort i oktober 2016.

Som opfølgning og for at kortlægge status for brug af Kodeks' principper er der i efteråret gennemført en række interviews med en række statslige myndigheder og it-leverandører. På baggrund heraf er dette statusnotat og fire cases blevet udarbejdet, der beskriver, hvordan Kodeks bliver anvendt i praksis. Statusnotatet beskriver blandt andet, at:

- både kunder og leverandører er enige om, at Kodeks' principper er gode og anvendelige.
- kunderne generelt har mange gode erfaringer med anvendelsen af Kodeks, hvis principper i stigende grad bliver en integreret del af deres udbudsprocesser, hvor der fx i markedsdialogen henvises til Kodeks. Nogle kunder påtænker endda at indskrive Kodeks i fremtidige kontrakter.
- der blandt leverandørerne er varierende erfaringer med Kodeks. Generelt oplever de, at Kodeks er et værdiskabende redskab i kunde-leverandørsamarbejdet, men nogle leverandører oplever også, at mindre kunder ikke har det fornødne kendskab til Kodeks.
- blandt parterne, som har været med til at udarbejde Kodeks, er der enighed om, at der fortsat er behov for et fokus på udbredelsen af kendskabet til Kodeks.
- It-rådet vil fortsætte arbejdet med at udbrede kendskabet til Kodeks bredt i den statslige sektor, så også de mindre myndigheder får kendskab til Kodeks' principper. Dette skal ske bl.a. i forbindelse med fremtidige risikovurderinger, It-rådets nye nedslagspunkter og projektafslutningsrapporter.
- for at den videre udbredelse af Kodeks bliver en succes, er der behov for, at brancheorganisationerne ligeledes påtager sig et ansvar for udbredelsen.

Udover statusnotatet er der udarbejdet fire cases, der viser, hvordan Kodeks i praksis er anvendt. De fire cases er:

- Netprøver.dk: Styrelsen for It og Læring og CGI (bilag 2).
- Star City: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Visma, NNIT, Edora og KMD (bilag 3).
- Datafordeleren: Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering og KMD (bilag 4).
- Betalingsoverblik: Erhvervsstyrelsen og Nine (bilag 5).

## Baggrund

Succesfulde statslige it-projekter er afgørende for at effektivisere, modernisere og digitalisere det offentlige Danmark.

Det daværende Statens It-projektråd offentliggjorde i oktober 2016 Kodeks for det gode kunde- og leverandørsamarbejde. Principperne i Kodeks er udarbejdet i tæt samarbejde med DI Digital, IT-Branchen og Dansk IT med udgangspunkt i workshops og dialoger med en række statslige kunder 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 kan også benyttes som inspiration i mindre og mere simple it-projekter.

Kodeks for det gode kunde- og leverandørsamarbejde har siden oktober 2016, og nærværende statusnotat er en opsamling på, hvilke erfaringer de statslige kunder og private leverandører har gjort med anvendelse af principperne i Kodeks.

## Erfaringer med brug af Kodeks

Blandt kunderne har de adspurgte direktører i offentlige myndigheder taget godt imod Kodeks, og principperne er i vid udstrækning blevet en integreret del af det daglige samarbejde med leverandørerne. Kodeks bliver i stigende grad en integreret del af selve udbudsprocessen, hvor der i markedsdialogen henvises til Kodeks. Blandt enkelte myndigheder påtænkes det endda at indskrive Kodeks i fremtidige kontrakter. Alt i alt er erfaringerne positive, - dog med en erkendelse af at Kodeks skal udbredes længere ned i egen organisation.

Blandt leverandørerne er der en større variation i oplevelsen af Kodeks. På den ene side er Kodeks et anvendeligt og værdiskabende redskab i kunde-leverandørsamarbejdet. På den anden side oplever en række leverandører, at kendskabet til Kodeks hos mindre kunder ikke er udbredt tilstrækkeligt.

Således er både kunder og leverandører enige om, at Kodeks' principper er gode og anvendelige, men leverandørerne oplever til tider, at nogle af de mindre kunder ikke har det fornødne kendskab til Kodeks.

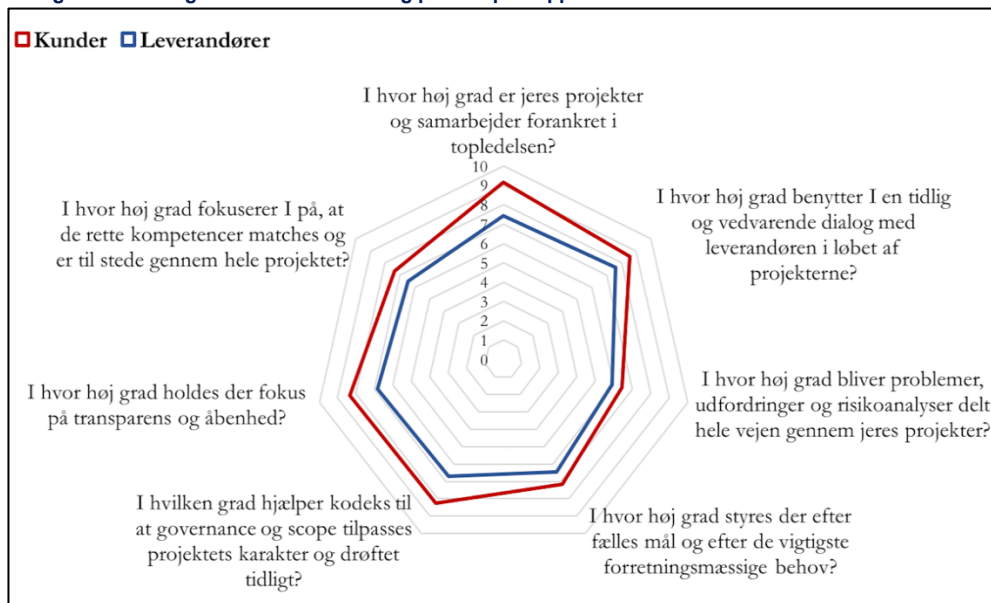
## Vurdering af princippernes anvendelse

I figuren nedenfor er den samlede vurdering af Kodeks' syv principper angivet. Scoringen er lavet på baggrund af svar fra 13 leverandører samt fra topledere i 15 styrelser. Det er således ikke en udtømmende rundspørge, hvorfor den ikke er repræsentativ for alle statslige it-projekter. Dog er de adspurgte styrelser netop dem, der har de største og flest antal it-projekter, og står således for en væsentlig del af statslige indkøb på området.

De adspurgte kunder og leverandører har vurderet det enkelte princip på en skala fra 1 til 10 omkring eksempelvis forankring, fokus og benyttelse. Det er defineret således, at 1 er lig med “Slet ikke” og 10 er lig med “I meget høj grad”.

Samtidigt skal det i forhold til vurderingen også tages i betragtning, at de adspurgte kunder og de fleste af leverandørerne, har været med til udformningen af Kodeks. Deres kendskab må på den baggrund formodes at være højere end hos den gennemsnitlige kunde og leverandør.

**Figur: Kunder og leverandørers scoring på de 7 principper**



Overordnet er tilbagemeldingen fra de gennemførte interviews, at:

- Principperne i Kodeks er sunde, og de fleste kunder og leverandører ser dem derfor gerne mere udbredt.
- Kodeks bliver primært brugt i de organisationer (og på de niveauer), som var involveret i tilvejebringelsen af Kodeks. Der skal derfor mere fokus på udbredelsen af Kodeks i dybden i de enkelte organisationer, og i bredden i den statslige sektor generelt.
- Der er et behov for eksempler på anvendelse i praksis, hvorfor der efterlyses konkrete eksempler på hvordan, hvor meget og hvornår man kan dele informationer mellem kunde og leverandør.

## Gennemgang af de enkelte principper

I det følgende redegøres der kort for de erfaringer, som de adspurgte kunder og leverandører har med hvert af de syv principper.

### Projekt og samarbejde forankres i topledelse

#### Princip

*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 projekt-gennemførelse. 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.*

#### Forskellige vurderinger omkring topledelsesforankring

Hos kunderne gives der udtryk for meget høj grad af topledelsesforankring, hvor leverandørerne oplever en lavere grad af topledelsesforankring. Det kan fx skyldes, at det kun er de største myndigheder, som også var med i Kodeks' tilblivelse, der er adspurgt. Leverandører leverer bredt ind til den statslige sektor, hvor de også leverer mindre projekter og til kunder, der ikke har deltaget i Kodeks' tilblivelse.

De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:

- Direktører og topledelser er oftest mest tydelig i fasen omkring kontraktindgåelse og på de helt store projekter.
- Topledelsesforankring opfattes forskelligt blandt kunder og leverandører. En årsag til denne forskel kan ligge i, hvor mange it-projekter organisationen har kørende, hvor topledelsesforankringen særligt hos leverandører med mange parallelle projekter uddeles til et bredere mellemliderlag.
- Det centrale er at samle kompetencer omkring et projekt, der kan disponere på såvel scope som budget og leveringsplan.

Den gode relation mellem ledelserne kan være med til at opbygge en tillid, der gør det lettere at agere. Den nære topledelsesforankring betegnes yderligere som central for, at problemer bliver meldt i tide. Topledelsesforankringen pointeres derudover at have den fordel, at der skabes en større opmærksomhed på det enkelte projekt fra projektorganisationen selv, hvorved man kan undgå, at projektet bliver underprioriteret og forsinket.

#### Forankring på et passende ledelsesniveau

Hos leverandørerne er der ikke entydig enighed om, at topledelsen skal være involveret hands-on. Ofte deltager en repræsentant fra topledelsen, fx en administrerende direktør, salgsdirektør eller partner, i opstartsfasen og har løbende tilsyn med projektet. De er ikke med i det daglige arbejde, når projektet er løbet i gang. Her er det forankret på et "passende niveau", hvor det i kritiske situationer kan eskaleres til topledelsesniveau.

### **Topledelsesforankring er ikke centralt i agilt samarbejde**

Flere projektorganisationer begynder at arbejde mere agilt. I det agile samarbejde, hvor der arbejdes i selvkørende teams, i korte sprint og med små leverancer, er der ikke samme behov for topledelsesinvolvering i det daglige arbejde, da flere beslutninger træffes i de enkelte teams og med løbende rapporteringer til en styregruppe, hvor topledelsen er repræsenteret.

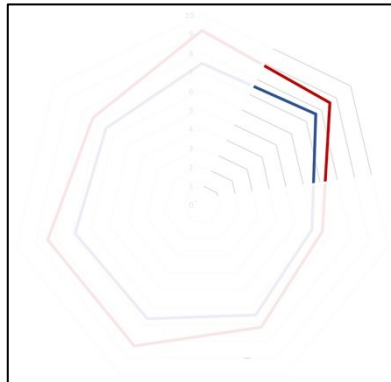
### **Tidlig og vedvarende dialog dyrkes**

#### **Princip**

*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 starten på et samarbejde beskriver kunden, hvordan det gode samarbejde skal fungere samt 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.*

#### **Dialog også i mindre projekter**

Da kundersponderterne er topledelsen, er deres referenceramme ofte de store projekter, hvor leverandørerne refererer til en bredere palette, der også inkluderer mindre projekter, hvor der ikke er samme fokus.



#### **De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:**

- Flere kunder nævner udbudsreglerne som begrænsende ift. at have en udbytterig dialog inden et udbud.
- Leverandørerne er generelt positive overfor dialog inden udbud, men flere udtrykker bekymring for, at en omfattende markedsdialog udgør en høj risiko/omkostning, og at dialog skal stå i mål med kontraktens størrelse.
- Alle er enige om, at dialog og forventningsafstemning er nøglen til et godt og produktivt samarbejde.

Leverandører og kunder udtrykker, at dialogen er afgørende for et vellykket projekt. Særligt dialogen umiddelbart efter kontraktindgåelse bliver pointeret som central, da det er her, at bl.a. scope for governance skal på plads.

Dialogen inden kontraktindgåelse er der mindre enighed om. Dette skyldes, at en del kunder anser denne fase som fasen, hvor de bliver klogere på deres eget udbud. Flere leverandører ser en omfattende dialog i en lille kontrakt som en økonomisk satsning, hvorfor man vælger ikke at byde på udbuddet.

#### **Fokus på udviklingsbehov og ikke jura**

Dialogen fungerer bedst i udviklingsorganisationen, hvor man har fokus på løsnin-

gen af eventuelle systemmæssige problemer. Denne dialog kan hæmmes kraftigt, hvis fokus flyttes fra systemudviklingen over på de kontraktmæssige forpligtelser. For stort fokus på de juridiske og kontraktlige vilkår mindsker mulighederne for at opnå en win-win situation hos leverandøren og kunden.

### **Dialogen mangler på mindre projekter**

Selvom kommunikation er kommet højt på dagsordenen i store projekter og i deciderede projektorganisationer, efterspørger leverandørerne generelt mere vedvarende dialog på alle type projekter og ikke kun på store udviklingsprojekter. Det kan fx være mindre projekter, driftsprojekter, vedligehold m.m.

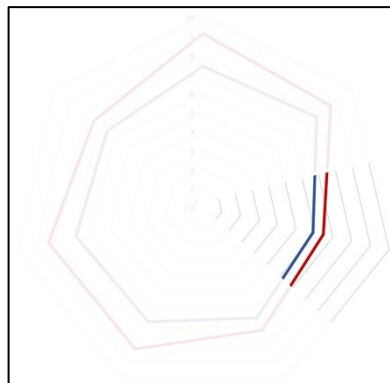
## **Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet**

### **Princip**

*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.*

### **Deling af risikoanalyser er en udfordring**

Kunder og leverandører ser ens på udfordringer med deling af risikoanalyser hele vejen gennem det enkelte projekt. På begge sider er der især usikkerhed omkring, hvor langt parter kan gå med deling af risikoanalyser. Det gælder både før og under udbuddet, i projektplanlægningsfasen, i den løbende udvikling og i implementering. Der er fx usikkerhed om, hvorvidt budgetter, kommende mulige politiske indgreb og personalemæssige udfordringer kan deles.



### **De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:**

- Parterne vil gerne dele mere, men der er uklarhed over, hvad der må og kan deles indenfor udbudsreglerne.
- Særligt kunderne – men også nogle leverandører - er bange for, at der opstår nye risici ved at “blotte sig”.
- I flere projekter søges risikoanalysen at blive gjort mere retvisende ved at gøre selve projektet mindre eller ved at arbejde i korte sprint.

Kunder og leverandører har enormt fokus på deling af problemer, udfordringer og risikoanalyser. På projekter eller i projektorganisationer, hvor der arbejdes sammen på samme lokalitet er det oftest tilfældet, at der arbejdes i fælles risikologs. I projekter hvor dette ikke er tilfældet, kan der være en separat risikolog for udviklerteamet,

hvorfra der indrapporteres til en fælles risikovurdering i styregruppen.

### **Frygt for at blotte sig og behov for “best practice”**

Blandt de adspurgte kunder og leverandører er der en vis uklarhed om, hvor langt det er muligt at gå indenfor de eksisterende udbudsregler. Der er således for både kunder og leverandører stor efterspørgsel på klare retningslinjer, cases eller eksempler på “best practice” ift. deling på dette område.

### **Fra “vandfaldsmodellerne” mod “sprint”**

En anden måde at mindske risici i et projekt er at dele projektet op i mindre bidder. Mange steder er man begyndt at bevæge sig væk fra de såkaldte “vandfaldsmodeller”, og der arbejdes nu mere agilt. Jo længere en tidshorisont der arbejdes på og jo flere delelementer, der er samlet i det samme projekt, jo sværere bliver det at overskue fremtidige risikomomenter.

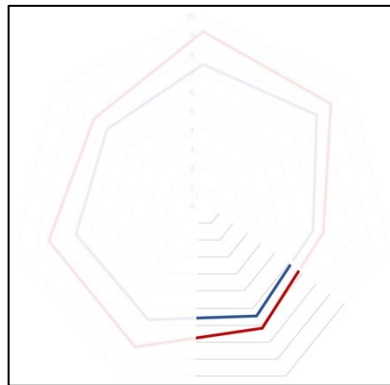
## **Der styres efter de vigtigste forretningsmæssige behov og fælles mål**

### **Princip**

*Det er vigtigt for et projekts succes, at der styres efter fælles mål og efter de vigtigste forretningsmæssige behov, 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.*

### **Fælles mål er ikke altid lige let**

Kunder og leverandører ser ens på udfordringer omkring at styre efter fælles mål og på de vigtigste forretningsmæssige behov hele vejen gennem projektet. Kontrakten fylder stadig meget hos begge parter. Hos kunderne er det spørgsmålet om at sikre, at leverandørerne lever op til det lovede, hvor det blandt leverandørerne handler om, at de kan dokumentere, at de har leveret det aftalte.



### **De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:**

- På projekter, der kører over en længere tidshorisont, er det ikke altid, at ændringer i kundens forretningsmæssige behov bliver omsat i de fælles mål, projektet styres efter.
- Særligt når en leverandør ikke har en stor indsigt i kundens forretningsområde og governance, opstår der ofte tvivl om, hvilke elementer i en løsning, der er de væsentligste, og hvilke der kan udelades eller blot skal justeres.
- Ved ændringer i projektet er det centralt, at der er en dialog mellem kunde og leverandør omkring, hvad der er mest fleksibelt ift. scope, tidsplan eller budget.



Ved store projekter, der har mange interessenter og en omfattende governancestruktur, kan det være svært at få overført eventuelle ændrede forretningsmæssige behov til styringsmål i det enkelte projekt. Særligt hvis leverandøren leverer som en vandfaldsleverance og der dermed kan være lang tid fra bestilling til levering, eller hvis der er begrænset med manøvrerum i kontrakten, som får kunden til at holde tilbage med ændringer.

### Kundens prioriteringer er kendt

For flere af de adspurgte kunder er det helt centralt at holde fokus på tid og økonomi, hvor det er nemmere at "skrue" på funktionalitet. Flere nævner, at den gensidige åbenhed samt fokus på mål og forretningsmæssige behov gør leverandørerne i stand til at handle hurtigt, når den politiske dagsorden ændres.

### Modsatrettede interesser

Flere kunder peger omvendt på, at det er svært at have dialogen omkring aspekter af de fælles mål og forretningsmæssige behov, herunder prioriteringer indenfor økonomi, deadline og scope. Årsagen er, at disse kunder ønsker at have styr på om leverandørerne lever op til den givne kontrakt, og derved få mest mulig forretning ud af dem til prisen.

## Governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt

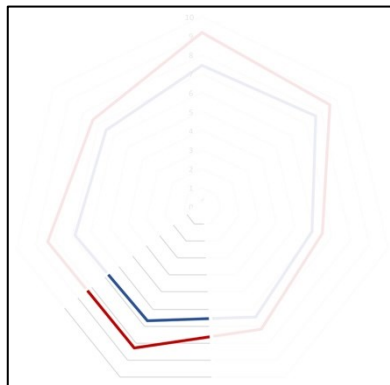
### Princip

*Det er vigtigt for et projekts succes, 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. Endvidere giver det mulighed for at foretage omprioriteringer undervejs, hvis der skulle opstå udfordringer med scope, økonomi eller tidsplan.*

### Når projekter ændrer karakter, bør governance tilpasses

Kunder og leverandører er enige om, at både scope og governance bør drøftes tidligt, så der er enighed og klarhed over linjerne.

Det hænder dog, at projekter ændrer karakter undervejs i dets levetid. I den forbindelse er man ikke altid opmærksom på at få tilpasset hverken scope eller governance i tilstrækkelig grad. Det kan fx betyde, at projekter, der viser sig at have en større strategisk betydning, ikke får den nødvendige topledelsesinvolvering.



### De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:

- Særligt ved det agile samarbejde er der et stort fokus på konstant at tilpasse scope

med de forretningsmæssige behov.

- Governancestrukturer ændrer sig sjældent, med mindre de fx ved en konflikt viser sig at være utilstrækkelige.
- Der er bred enighed om, at en korrekt forankring af et projekt er helt centralt for projektets succes.

Særligt de kunder og leverandører, der arbejder agilt gør meget ud af både i opstartsfasen og løbende at tilpasse især projektets scope til de forretningsmæssige mål. Governance er relativt mere stabilt og ændres stort set kun, hvis projektet tager en væsentlig drejning.

### **Investeringer i starten er godt givet ud**

De kunder, der sammen med leverandørerne indledningsvis investerer tid og ressourcer i at blive enige om governance og gennemgå scope grundigt siger selv, at de fremadrettet har færre problemer, end de har været vant til under andre leveringsformer. Særligt klarhed om governance og placering af beslutningskompetencer nævnes som centralt for at håndtere eventuelle problemer.

### **Virkeligheden ændrer sig konstant**

For alle kunderne og leverandørerne er der en klar oplevelse af, at den hurtigt skiftende virkelighed påvirker projekterne, hvorfor der er behov for løbende at revidere projekters scope. Dette er også tilfældet inden for de mere klassiske vandfaldsleverancemodeller, hvor der blandt statslige myndigheder i dag ofte inkorporeres mere agile metoder.

## **Der holdes fokus på transparens og åbenhed**

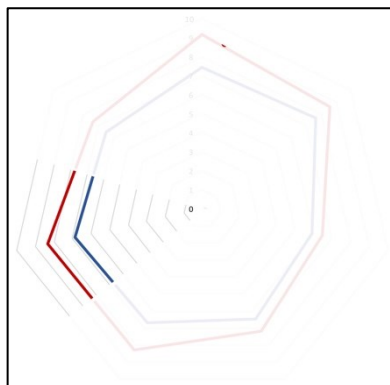
### **Princip**

*Det er vigtigt for et projekts succes, at der fokus på transparens og åbenhed, fordi åbenhed skaber tillid – især åbenhed om det, der ikke går som planlagt. Ligesom transparens i eksempelvis fremdrift er forudsætningen for at kunne gribe tidligt ind ved afvigelser fra planen.*

### **Når der arbejdes i samme team, er transparens og åbenhed en selvfølge**

Efterhånden som flere kunder begynder at have arbejdsformer, hvor man sidder sammen, eller hvor man har en konstant dialog omkring udviklingsarbejdet, ses der en højere grad af transparens og åbenhed.

Det halter dog stadig i nogle projekter og projektorganisationer. Særligt der hvor der arbejdes efter en vandfaldsmodel med højt fokus på at levere efter detaljerede kravspecifikationer er der udfordringer.



### De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:

- Når leverandørens og kundens medarbejdere er placeret sammen, er det både naturligt og nødvendigt med en høj grad af transparens og åbenhed.
- Myndigheder skal være bedre til at dele risici omkring fx lovændringer eller om-lægninger i governance, så leverandøren har muligheden for at reagere i tide.
- Leverandører med fastlåste arbejdsmodeller kan have sværere ved at adaptere sig til fuldstændig åbenhed. Årsagen kan være, at den nære arbejdsrelation og åbenhed forveksles med en mulighed for mersalg, eller at man bruger den øgede viden omkring mulige risici til at inkorporere et øget “risikotillæg”.

### Vi skal gøre hinanden gode

Kundernes succeskriterium er, at et meget bevidst og kontinuerlig fokus på, at åbenhed i høj grad “betaler” sig, når projektet før eller siden vil opleve uforudsete udfordringer på test, implementering, kompetencer, nye “change request” osv. Åbenhed ses derfor som et middel til at etablere en positiv spiral, der gør de løbende risikovurderinger, de enkelte teams og medarbejdere i projektet på begge sider bedre. Deraf øges produktiviteten, og samlet set løftes projektet.

### Åbenhed til gavn for projektet

Stort set alle de adspurgte kunder og leverandører udtrykker, at der ingen vej er udenom om en høj grad af åbenhed og transparens, og specielt projekter, der skal løses med agile metoder. Hovedparten har gode erfaringer med at være åbne, og særligt kunder, der arbejder med flere leverandører, giver udtryk for, at graden af åbenhed kan måles på produktiviteten.

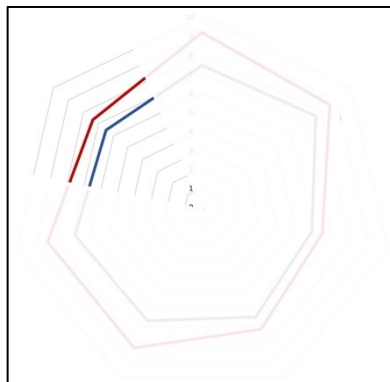
De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet

#### Princip

*Det er vigtigt for et projekts succes, at de rette kompetencer matches og er til stede. Mangel på de rette kompetencer hos projektdeltagere vil med stor sandsynlighed føre til problemer med gennemførelse af projektet og problemer i kvaliteten af leverancerne.*

### Fælles håndtering af kompetencematch på agendaen

Kunder og leverandører ser ens på udfordringer med, at de rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet. Begge parter giver udtryk for, at der fortsat er udfordringer med at drøfte især følsomme personsager eller udskiftninger af nøglemedarbejdere.



### De væsentligste pointer fra kunde og leverandørinterviews:

- Fastholdelse af kompetencer er en konstant problemstilling for både leverandører og kunder.
- Der kan være en særlig udfordring for kunder med at matche fagkompetencer hos leverandøren, da det kan kræve specialiseret viden.
- Flere kunder arbejder med pisk og/eller gulerod i form af nedsatte timepriser ved nye medarbejdere eller ved at tildele fastholdelsestillæg til de leverandører, der kan fastholde kernekompetencerne på projekterne.

Kompetenceudfordringen tages op på forskellig vis. For eksempel er flere kunder meget specifikke i såvel udbudsmateriale som i den indledende dialog, ift. hvordan de ønsker udfordringen tacklet. Nogle kunder indarbejder bodbestemmelser og godkendelsesprocedurer. Andre arbejder med “back-up” kompetenceprocedurer hos tredjepartskonsulentfirmaer.

### Kontrakthåndtering

Alle adspurgte kunder har formaliseret en række bestemmelser overfor leverandøren vedrørende udskiftning undervejs af nøglemedarbejdere. Disse bestemmelser omhandler fx formelle godkendelse af nye cv'er og betalingsbestemmelser, hvor leverandøren afholder udgifter til nye medarbejdere i en periode, således myndigheden ikke betaler for oplæring. Endelig arbejder nogle kunder med forskellige typer af fastholdelsestillæg m.m.

### On site samarbejde

Et stort antal kunder har bevidst valgt at insource en eller flere leverandørers konsulentressourcer for at sikre transparens, uformel dialog og gensidig faglig læring af hinanden. Erfaringer heraf synes positive. Flere nævner, at det at arbejde sammen hos kunden on site også medfører en anden form for ansvarlighed hos leverandørerne, da der skabes en større bevidsthed om kritiske elementer i projektet.

## Det videre arbejde

Blandt de mange parter, som står bag Kodeks' tilblivelse, er der enighed om, at Kodeks' principper er anvendelige, men at der forsat er behov for fokus på udbredelsen af kendskabet.

Regeringen har skrevet principperne fra Kodeks ind i deres Strategi for it-styring i staten for at sætte fokus på de gevinster, der kan hentes når samarbejdet optimeres. Strategien blev lanceret i efteråret 2017. I den forbindelse vil It-rådet fortsætte arbejdet med at udbrede kendskabet til Kodeks bredt i den statslige sektor, så også de mindre myndigheder har kendskab til det. I forbindelse med It-rådets risikovurderinger vil der fremadrettet være mere fokus på, hvordan et godt kundeleverandørsamarbejde kan etableres i projektet. Ved rådets fremtidige nedslagspunkter hos it-projekter vil der være opfølgning på samarbejdet. Desuden vil der i de

fremtidige projektafslutningsrapporter blive spurgt ind til, hvordan kunde-leverandørsamarbejdet er forløbet i projektet. Tiltagene vil på sigt være med til at udbrede viden omkring, hvordan det gode samarbejde etableres og vedligeholdes i forskellige projekttyper.

It-rådet har ydermere taget initiativ til at udarbejde fire cases, som visualiserer, hvordan Kodeks i praksis bliver anvendt i praksis. De fire cases er:

- Netprøver.dk: Styrelsen for It og Læring og CGI
- Star City: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Visma, NNIT, Edora og KMD
- Datafordeleren: Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering og KMD
- Betalingsoverblik: Erhvervsstyrelsen og Nine

Endvidere vil Digitaliseringsstyrelsen indarbejde Kodeks i standardkontrakten K04, der er under udarbejdelse, samt ved fremtidige revisioner af nuværende standardkontrakter.

Hvis den videre udbredelse af Kodeks skal blive en succes, er der behov for, at brancheorganisationerne ligeledes påtager sig et ansvar for udbredelsen. I 2017 har Dansk IT eksempelvis taget initiativ til afholdelse af arrangementer om Kodeks som på-vej-hjem-møder og inkluderet det i spørgerammen til *IT i praksis*. Det er essentielt for udbredelsen, at brancheorganisationerne fortsat afholder arrangementer, hvor Kodeks er på dagsordenen i 2018.

## Om gennemførelsen af evalueringen

It-rådet og Digitaliseringsstyrelsen har gennemført evalueringen af anvendelsen af Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde i staten.

For at få et indblik i erfaringerne med principperne hos de offentlige kunder og de private it-leverandører, er der blevet gennemført en række interviews:

- 15 interviews med topledere eller projektejere i styrelser og myndigheder.
- 3 samtalerunder med henholdsvis Dansk IT, IT-Bramchen og DI Digital
- 13 interviews med leverandører.
- Afholdelse af et direktørseminar med deltagelse af en række direktører fra kunde- og leverandørsiden samt It-rådet.

Dertil er der beskrevet fire cases, hvor anvendelsen af Kodeks har spillet en fremtrædende rolle. De fire cases omhandler følgende myndigheders arbejde:

- Styrelsen for It og Lærings udvikling af Netprøver.
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings arbejde med STAR City.
- Styrelsen for Datasikkerhed og Effektivitets udvikling af Datafordeleren.
- Erhvervsstyrelsens udvikling af Betalingsoverblik.

**digst.dk**