

UNDGÅ KONFLIKTER OG DYRE TVISTER

STIL KRAV OM REVIEWS I DIN IT-LEVERANCE

De færreste systemleverancer og digitaliseringsprojekter forløber fuldstændig som planlagt, og i mange tilfælde støder parterne på problemer enten i form af forsinkelser, manglende kvalitet eller funktionalitet og prisstigninger. Løbende reviews af projektet kan afhjælpe disse problemer ved at skabe fælles forståelse for problemernes opståen og mulige løsninger. Hvis man i sin kontrakt har aftalt muligheden for at foretage reviews, så får man som kunde endnu et styringsredskab, der kan sikre at projektet kommer i mål.

KROMANN
REUMERT

LAKESIDE 

Ophævelse af kontrakten og en mulig uskøn proces i offentligheden er den mest uheldige og uhensigtsmæssige udgang på en uenighed mellem en it- eller system-leverandør og deres kunde.

Danske it-advokater (DITA) har i deres seneste undersøgelse¹ blandt et user needs brugerpanel af it-beslutningstagere opgjort det aktuelle “konfliktniveau” mellem kunde- og leverandørsiden. Ca. 25% af de adspurgte angiver, at de indenfor det sidste år har oplevet en konflikt. Det flugter med niveauet i de foregående års undersøgelser. Konflikterne fordeler sig ifølge undersøgelsen også næsten ligeligt mellem uenighed omkring *pris, omfang/kvalitet* og *forsinkelse/manglende fremdrift*.

No new news are even more bad news. Det ser med andre ord ud til, at konfliktniveauet er nogenlunde konstant og konflikterne fordeler sig på de klassiske temaer, som parterne ellers forsøger at regulere til bunds i deres kontrakter.

Årets undersøgelse viser også, at det nu entydigt er udviklings- og implementeringsprojekterne, hvor konflikterne er størst. Næsten halvdelen af de adspurgte svarer, at det er denne leverance-type, hvor tid, budget og kvalitet kommer under pres og parterne ender i konflikt. Deltagerne giver også via undersøgelsens resultater udtryk for, at de i højere grad end tidligere løbende følger op på

1 <https://www.itadvokater.dk/viden/survey>

leverandørens kontraktlige forpligtelser. En markant udvikling er, at selvom selve mængden af konflikter er nogenlunde konstant, svarer dobbelt så mange i dette års undersøgelse, at man løste konflikten ved at ophæve kontrakten. Det løser jo konflikten, men det leverer ikke noget it-system eller nogen driftsydelse.

Systemleverancer og digitaliseringsprojekter er komplekse størrelser. Mange elementer i denne projekttype er abstrakte og måske ukendte for kunden. Samtidig er it- og digital understøttelse af kundernes forvaltnings- og forretningsprocesser blevet mere og mere kritisk gennem de senere år. Der er dermed meget på spil for kunderne, og det vidner det rapporterede konfliktniveau i årets undersøgelse fra DITA også om.

Et review er en systematisk gennemgang af systemleverancen eller digitaliseringsprojektet, eller dele heraf, mens dette er i gang.

Reviews af systemleverancer og digitaliseringsprojekter kan være ét af de værktøjer, der kan medvirke til (i) at højne kundens indsigt i projektet eller leverancen, (ii) bibringe parterne en fælles forståelse for proportionaliteten af de udfordringer af teknisk eller projektmæssig karakter projektet oplever, og (iii) dermed hjælpe til at sænke konfliktniveauet i tide, så en leverance kan komme tilbage på sporet.

Reviewet skal aftales på forhånd, og er en aktivitet, som begge parter forpligter sig til at gennemføre og medvirke til ved fx kritiske faseovergange i projektet.

Denne artikel er primært henvendt til indkøbere af it-ydelser, juridiske rådgivere og contract managers, der står foran eller er i gang med at udarbejde en it-kontrakt eller er i færd med at gennemføre en systemleverance eller et digitaliseringsprojekt.

I artiklen gennemgår vi bl.a.:

- Hvad er et review og hvad er *genstanden* for et review?
- Hvorfor skal I gøre hyppigere brug af review som redskab, *inden* det går galt?
- Hvordan bruger du reviews som element i jeres it-kontrakt?
- Hvordan bruger I reviews konstruktivt i jeres samarbejde med en leverandør?



Thomas Wernblad Hansen

Senioradvokat hos Kromann Reumert

Thomas Wernblad Hansen er senioradvokat hos Kromann Reumert, hvor han arbejder med udarbejdelse og forhandling af alle typer IT- og teknologiaftaler, herunder særligt systemanskaffelsesaftaler. Thomas hjælper alle anskaffelsens faser; fra kundens indledende strategiske overvejelser, over kontraktudarbejdelse til de afsluttende forhandlinger.



Bent Bilstrup

Partner og udførende rådgiver
hos Lakeside A/S

Bent Bilstrup er partner og udførende rådgiver hos Lakeside A/S, der som uvildig og uafhængig part typisk anvendes af bestiller- og kundesiden til behovsopgørelse, kravspecifikation, udbud, leverandørstøtte og reviews.

HVAD ER ET REVIEW?

Et review er i it-sammenhæng en systematisk gennemgang af dokumentation, organisering, miljøer, kildekode og eventuelle systemleverancer, der foreligger på et givent tidspunkt i et projekt.

Typen af reviewet kan afhænge af, hvor i projektets livscyklus man er. Måske er man færdig med systemudviklingen, og parterne har behov for en uvildig gennemgang af *leverancen* for at sikre, at den har det kvalitetsniveau, der er aftalt og den dokumentationsgrad, der er en forudsætning for en sikker overdragelse til en driftsleverandør². I dette tilfælde er *genstanden* for reviewet selve systemleverancen og reviewet har et entydigt formål omkring kvalitetssikring og opfyldelse af krav til kvalitet, funktionalitet og ydelse som beskrevet i kontrakten eller bilag hertil.

Genstanden for reviewet kan også være *projektet*. Det kan fx være relevant for en styregruppe - enten en for parternes fælles styregruppe eller kundens egen - der med et review af projektet ønsker en afdækning af, om projekt bliver ledt og gennemført sikkert og betryggende: Bliver kravene vi stillede til

samarbejdsorganisationen og projektmetoden brugt og opfyldt? Er systemets testbarhed sikret og løbende blevet gennemført som forventet? Er fremdriftsrapporteringen retvisende, og er risikostyringen afstemt med projektets risikoprofil og tilrettelæggelse?

I nedenstående tabel er der gengivet en oversigt over typiske typer af reviews. Oversigten er en tilrettet udgave fra standard 1028-2008 fra standardiseringsorganisationen IEEE³. Standarden giver et godt overblik over de forskellige typer af reviews, deres typiske omfang, genstanden for reviewet samt forslag til rapportering.

² <https://www.kromannreumert.com/Nyheder/2020/08/Har-du-styr-paa-kodekvalitet-i-din-IT-kontrakt>

³ The Institute of Electrical and Electronics Engineers

	Review af projektets ledelse	Teknisk review	Inspektion	”Walk-through”	Compliance audit
Formål	Sikre fremdrift	Sikre og evaluere overholdelse	Finde afvigelser og anormaliteter	Påpege afvigelser og anormaliteter	Evaluere overholdelse
Typisk antal deltagere	Ubegrænset	Ubegrænset	3-6 personer	2-7 personer	1-5 personer
Materialemængde	Moderat til stor	Moderat til stor	Relativ lille	Relativ lille	Moderat til stor
Hvem leder og koordinerer?	Ledelse eller styregruppe	Ledende udviklingsansvarlig eller lead architect	Erfaren facilitator eller auditor	Facilitator eller auditor	Auditor
Er ledelsen inddraget?	Altid	Sjældent	Sjældent	Sjældent	Ofte
Det typiske output	Ledelsesvendt rapport og fremlæggelse i styregruppe	Teknisk rapport med fremlæggelse i styregruppe og evt. i projektgruppe	Afvigelse- og mangelliste	Rapport	Audit-rapport med mangelliste i forhold til compliance target
Fokus eller ”genstanden”	”Ledelsen og styringen”	”Systemet og teknikken”	”Afvigelser og knaster”	”Afvigelser og knaster”	”Overensstemmelse”

Tabel 1: Oversigt over forskellige review-typer er tilrettet efter IEEE 1028-2008.

Hver type af review har forskellige metodikker og redskaber. Nogle kan være tekniske it-værktøjer til fx at lave statisk kodeanalyse i forbindelse med et ”teknisk review”, der giver indsigt i kildekodens tilstand. Er kodebasen fx struktureret efter den planlagte arkitektur og kode-standard, kan den vedligeholdes og har koden en fornuftig testbarhed og testdækning? Andre metodikker kan være værktøjer, der scanner efter anvendelse af open source-kode eller eksterne biblioteker, der kan have betydning for parternes immaterielle rettigheder og licensvilkår.

Der eksisterer en række etablerede og anerkendte standarder for reviews - fx ISO 25010 eller fra IEEE, som illustreret ovenfor. Standarder eller ej så er det vigtigste, at reviewet bliver tilrettelagt systematisk og med valg af type metode og værktøjer. Dette skal sikre, at reviewet kaster lys over de områder, parterne anser for at være væsentlige og ikke mindst, at dette kan anvendes til at afgøre om kravene til kvalitet, færdiggørelsesgrad mv. er overholdt.

De bedste reviews er dem, der kan tage afsæt i et klart forhandlet ”kommissorium” eller et entydigt kontraktuelt oplæg. De værste - eller mest ubrugelige reviews - er dem, der retter inspektionen det forkerte sted hen i forhold til det observerede problem. Det kan selvsagt være svært at forudse, hvilke problemer en leverance eller et projekt vil støde på, så kontrakten skal sikre en vis fleksibilitet i forhold til hvilke type af review(s), der kan foretages undervejs - en compliance-audit eller et teknisk review kan således sjældent påpege den grundlæggende årsag (*root-cause*) til manglende fremdrift i et projekt.

HVORFOR SKAL VI REVIEWE?

Det enkle svar: fordi kunden har ret til det, og fordi leverandøren har godt af det.

Et godt gennemført review, der initieres rettidigt - dvs. før styregruppeformanden mister tålmodigheden - er for kundesiden en indsigt i og sikring af, om projektet er kommet godt afsted, eller om systemleverancen er som forventet. Reviewet skal give en indsigt, der kommer i tide, så styregruppen kan nå at gribe ind og foretage mitigerende handlinger tids nok til, at leverandøren har en chance for eksempelvis at ændre sit løsningsdesign.

Men kan de ikke bare lave det der it ordentligt fra starten af? Jo, selvfølgelig skal vi stille gode krav til kvalitet, test, dokumentation m.m. Og vi skal huske at lave gode kontrakter, der gør disse krav forpligtende og mulige at følge op på. Men det er sjældent et forkert semikolon i koden, der får projekterne til at tilte.

Hvad er så typisk de største problemområder, som reviews identificerer? For *systemleverancen* ser vi oftest:

- (Nedarvet) teknisk gæld fra eksisterende kodebase eller integrationer.
- Mangelfuld dokumentation eller dokumentation, der ikke er retvisende.
- Store skift i arkitektur og/eller teknologi uden disse er tilstrækkeligt dokumenteret eller begrundet, og når dette afviger væsentligt fra den tilbudte løsning. Fx sene valg om at basere sig på cloud-baserede infrastruktur eller fravige standardløsninger.
- Scope creep og scope drifting. At den udviklede funktionalitet fraviger fra den ønskede - men måske ikke specificerede - forretningsfunktionalitet.

Det er jo klassiske problemer og følgerne er lige så klassiske: Forsinkelser og fordyrelser.

Erfaringsmæssigt dokumenterer reviews ofte, at der er en langt større og ulogisk vilje til at smide nye penge efter at lappe på dårligt konstruerede systemer fremfor at afskrive det gamle og starte forfra. Fx vil et rettidigt gennemført review af systemets

arkitektur og tekniske design tidligt kunne afdække, om der er truffet valg, der er uhensigtsmæssige for platform og it-arkitektur set i forhold til kundens (måske nye) behov eller nye teknologier på markedet. Nogle gange er en mindre afskrivning af en udviklingsindsats - og "at smide kode i havnen" - det bedste og billigste scenarie.

Når *projektet* er genstanden for reviewet, er de hyppigste problemområder med størst indflydelse:

- Manglende forståelse og dermed overensstemmelse mellem funktionelle krav (kundens forretningskrav), løsningsdesignet og de planlagte test.
- Svag leverandørstyring af kunden. Ofte pga. sourcing-strategier, der er gået "for dybt", så kunden stort set har mistet kompetencerne, der er nødvendige for at være "den gode bestiller".
- Det agile vandfald - ønsket om at være agil er "in" og ofte det rigtige, men måske har hverken kunde eller leverandør modenheten til det. Ofte er styringsredskaberne heller ikke på plads, og der er ofte en diskrepans mellem kontraktens beskrivelser og den oplevede virkelighed.

Konsekvenserne her er ofte forsinkelser og voldsomme fordyrelser. Og så måske det vigtigste i denne sammenhæng: Der sker et tab af tillid mellem kunden og leverandøren. Fordi reviews ofte gennemføres for sent kommer resultaterne også på bordet (for) sent i processen, og så er denne tillidskrise tit svær at overkomme.

Det er i *projektet*, det kan gå rigtig galt og en ulykke i et projekt kan udvikle sig hurtigt. I reviews af projekter ser vi ofte, når vi har samlet rapporteringerne til styregruppen sammen, at den månedlige *projektstatus* udvikler sig sådan her: grøn, grøn, grøn, ..., grøn, gul, gul/rød, rød, rød, RØD,.... Det er ikke fordi rapporteringen som sådan ikke er retvisende, men samarbejdet, relationerne og det klima, som projektets udfordringer og risici skal diskuteres og vurderes i, kan lynhurtigt skifte. Honeymoon-effekten, hvor vi i starten af samarbejdet med vilje overser og undlader at bemærke afvigelser og mindre udfald, er velkendt, men hvedebrødsdagene kan også sløre eller udsætte væsentlige vurderinger og vigtige valg.

Ved udfærdigelsen af kontrakten, er det derfor en central overvejelse at skitsere en model, hvor review-aktiviteten lægges ind i projektets økonomi- og betalingsmodel som en tydelig og eksplicit post og ikke blot anskues som *et overhead*. Dvs. som en fælles - og dermed delt aktivitet, som både kunden og leverandøren skal bidrage til. Denne model giver erfaringsmæssigt de bedste og mest givende reviews, hvor resultaterne faktisk fører til, at der leveres bedre it-løsninger og kommer færre konflikter, der ender i en tvist.

HVORDAN HÅNDBTERES ET REVIEW KONTRAKTUET?

Skal retten til at gennemføre et review fremgå af kontrakten?

Hvis ikke reviewet er beskrevet i kontrakten, så bliver det svært at få gennemført det rigtige review, der giver de resultater, der er beskrevet ovenfor.

Er reviewet ikke beskrevet på forhånd, så vil det med stor sandsynlighed først blive bragt på banen på det tidspunkt, hvor parterne er tæt på en egentlig konflikt. Der vil typisk være en af parterne (men ofte begge), der ikke har leveret, hvad man kunne forvente, og den anden side begynder derfor at bore i årsagerne.

I sådan en situation bliver det svært - for ikke at sige umuligt - at blive enige om et scope for reviewet. Fx hvor dybt reviewet skal gå og hvilken dokumentation, der skal lægges til grund. Hvem der skal gennemføre reviewet og endelig: hvad skal resultatet af reviewet bruges til?

Det letter derfor opgaven med at få initieret og gennemført et brugbart review, hvis det er klart beskrevet i kontrakten på forhånd.

Skal der gennemføres review på faste tidspunkter, uanset om der er problemer i projektet?

Der kan med fordel lægges reviews ind med faste intervaller, der passer ind i den valgte projekt- eller udviklingsmetode. Dette giver en klarhed over omfanget af reviewet (eks. en delleverance af systemet i et teknisk review eller ved overgangen til en ny fase i et review af projektets ledelse).

Som nævnt ovenfor så kan reviews afdække problemer, som parterne ofte tidligt i projektet undervurderer eller negligerer, men som efterfølgende viser sig at være årsagen til en konflikt. Derfor kan det ofte betale sig at lægge review ind tidligt - uanset, om det måske virker overflødig.

Lægges aktiviteterne og tidspunkterne ikke ind på forhånd, kan der opstå tvivl om, hvornår et review skal igangsættes, og hvilken periode af projektet, der skal fokuseres på i et review. Dette kan således imødegås ved en fast reviewplan.

På den anden side står så hensynet til at have en vis fleksibilitet i projektet - eksempelvis bør kontrakten tage højde for, at et review kan flyttes tidsmæssigt (hvis parterne er enige om det), så det ikke unødigt forsinker projektet eller på anden måde ligger uhensigtsmæssigt i forhold til centrale aktiviteter.

Skal rammerne for review skrives ind i kontrakten på forhånd?

Når man skriver review-aktiviteten ind i kontrakten, så skal der ske en afvejning af - på den ene side - behovet for klarhed og faste rammer, og - på den anden side - behovet for en vis fleksibilitet, der tager højde for, hvordan et projekt udvikler sig.

Man bør som minimum sikre sig, at kontrakten indeholder en beskrivelse af;

- Hvilke emner kan der foretages review af? Er det eksempelvis alle typer reviews i tabellen ovenfor, der kan gennemføres eller begrænser man sig til et *projektreview*. Samtidig bør antallet af reviews fastlægges. Ikke for at begrænse undersøgelserne, men for at parterne kan planlægge ud fra det - både i tid og økonomi.
- Hvordan er processen for at igangsætte et review? Det bør - som ovenfor beskrevet - overvejes at skrive tidspunkterne for reviews ind på forhånd. Ikke som faste datoer, men ved relevante milepæle, eks. afslutning af afklaringsfasen, ved første delleverance / sprint eller lignende.

Alternativt skal reviewet være betinget af en bestemt begivenhed, så der kun foretages review, hvis dette sker (eks. en varslet forsinkelse eller en fejlet prøve). Dette har den fordel, at der ikke foretages unødvendige reviews. Dette skal dog holdes op mod et af de centrale formål med reviewet, der netop er at afdække *projektets* eller *leverancens* udfordringer på et tidligt stadie - inden de materialiserer sig til omfattende problemer.

Endelig kan det overvejes - uanset hvilken af de to modeller, der vælges - om reviewet under alle omstændigheder kun sker på den ene parts forespørgsel (hvor den anden part ikke kan nægte) eller om reviewet gennemføres under alle omstændigheder.

- Tidsmæssige rammer, omfanget af materiale og hvor mange ressourcer der må lægges beslag på. Reviewet bør i en eller anden udstrækning *timeboxes*, så der også er en reel fremdrift i selve reviewet, og det ikke strander som følge af, at den ene part oversvømmer revieweren med materiale eller kræver yderligere og mere tilbundsående undersøgelser, end der oprindeligt var lagt op til.

Reviewet skal selvsagt gennemgå det *relevante* materiale, men det må som udgangspunkt overlades til revieweren at vurdere dette. Herunder også give denne mulighed for at sortere i, hvad der vurderes at være væsentligt. Samtidig er der et hensyn at tage til det *kørende projekt*, der ofte sideløbende har aktiviteter, der skal udføres af samme personer hos kunde og leverandør, der kan blive involveret i selve reviewet.

- Hvem står for reviewet? Der bør på forhånd vælges enten en eller et panel af tredjeparter som parterne (kunden som endelig beslutter) kan vælge imellem. Parterne og de respektive tredjeparter, skal på forhånd bekræfte, at de er og vil være upartiske og har de fornødne kvalifikationer til at gennemføre et review på betryggende vis.

HVORDAN ANVENDES RESULTATET AF ET REVIEW?

Hvis resultatet af reviewet skal have reel værdi for parterne, bør parterne på forhånd fastlægge, hvordan resultatet af et review skal behandles, og hvilke konsekvenser det skal have, hvis der konstateres væsentlige problemer i projektet eller leverancen.

Det har ikke alene konsekvens for parterne, men det er også afgørende for den, der foretager reviewet, at vedkommende ved, hvad udkommet skal bruges til, og hvilke konsekvenser det kan få. Det skal selvsagt ikke ændre på konklusionerne, men konklusionerne skal omvendt formuleres klart og tydeligt, hvis det er parternes ønske, at disse skal implementeres direkte i projektet eller i leverancen.

Som det også fremgår af tabel 1 ovenfor, har forskellige reviews forskellige outputs. Indenfor dette output kan det igen variere, om (i) revieweren alene konstaterer en række kendsgerninger og herefter overlader det til parterne at finde eventuelle løsninger. Eller om (ii) revieweren skal komme med konkrete anbefalinger til løsninger / oplæg til forhandlinger, eller om ønsket er, at (iii) der skal leveres et endeligt, implementerbart resultat, som parterne er forpligtede til at følge.

De forskellige variationer har både fordele og ulemper. På den ene side er det endelige resultat det nemmeste at forholde sig til, da det ikke efterlader rum til fortolkning. Omvendt er det ikke givet - medmindre det klart fremgår af reviewerens opdrag - at det også er den eneste, billigste eller mest hensigtsmæssige løsning. På den anden side er det ofte ikke tilstrækkeligt for parterne alene at få oplyst årsagerne (*root cause*) til eventuelle problemer, medmindre kontrakten i forlængelse heraf foreskriver, hvordan parterne skal behandle resultatet.

SÅ... HVAD KUNNE DU TAGE FAT PÅ I MORGEN?

Reviews kan være en effektiv måde i enten en systemleverance eller et digitaliseringsprojekt at bistå parterne til at sikre, at fx færdiggørelsesgrad eller overholdelse af kvalitetskriterier er indenfor de aftalte rammer. Alene det at muligheden for at anvende reviews og rammerne er aftalt fx i kontrakten, gør det nemmere at udtrykke sit ønske eller krav om et review, så det ikke opfattes som en eskalation og et kampskridt.

Så hvad kunne du overveje i forhold til at få indført og anvendt reviews mere strategisk og aktivt allerede i morgen?

- **Check din kontrakt.** Måske har I allerede aftalt muligheden for på udpegede tidspunkter eller ved faseovergange at iværksætte et review eller en inspektion. Se om der i jeres vilkår er angivet årsager, der kan/skal initiere et review, og se om der i kontrakten allerede er formuleringer om parternes krævede bidrag til gennemførelsen.
- **Sæt jer om bordet.** Det kan være en god idé at samle sit team eller projekt omkring bordet og afstemme forventningerne til reviews. Fx kan det være godt, hvis både den indkøbsansvarlige, bestilleren (forretningsrepræsentanten) og den it-udviklingsansvarlige kender til mulighederne, som et review giver, men også forstår deres rolle og bidrag, hvis et review skal indføres i fx en kontrakt og skal gennemføres.
- **Læg din strategi.** Hvis I står overfor at skulle lave en aftale eller en kontrakt omkring en it-leverance, så overvej i projektet, hvor og hvordan I vil anvende reviews og typen af reviews. Brug tabel 1 ovenfor til at udpege de typer af reviews, som I finder relevante og hvilke I eventuelt vil gøre obligatoriske. Endelig bør I overveje, om reviews skal indgå som en fast bestanddel af jeres standardkontrakt.