

Supertanker eller optimistjoller?



December 2007

© Copyright 2007 EA Fellows

I lyset af den skare af nyheder om offentlige it-projekter, der forsinkes, fordyres eller på anden måde forringes, vi for tiden får nys om, så er det vel naturligt, at spørge sig selv om den måde vi planlægger og udfører vores store offentlige IT-projekter overhovedet er i tråd med hvordan man bedst udvikler løsninger? Og hvad med det samlede billede? - er der tænkt på hvordan man går fra strategi til specifikation af de byggeklodser der skal indgå i løsningskomplekset ?

For at starte i omvendt rækkefølge, så er der desværre noget der tyder på at vi endnu ikke har lært af Amanda og alle de andre dødssejlere der er blevet søsat i tidens løb.

Nye udbud dukker hele tiden op, hvor digitale supertankere ladet med et utal af komplekse teknologier skitseres og kastes i hovedet på de forsvarsløse leverandører, der føler sig forpligtede til at byde uanset hvor ækel den digitale mutant ser ud.

Løsningerne har ændret form over de seneste år fra de let forsimplede "strøm på blanketterne" udbud til de mere gennemgribende ændringer i arbejdsgangene ved indførelse af digitalisering, med en øget grad af automatisering via straksafgørelser mv. som følge.

Dette koblet med input fra mange fantasifulde konsulentfirmaer, der frit fortolker begreber som "åbne standarder" og OIOs hvidbog på hver deres kreative måde. Dette resulterer ofte i et væld af erklæringer om, at den intetanende leverandør skal leve op til snart sagt alle gældende standarder indenfor sikkerhed, Web Services og workflow.

Læg hertil et forhåndskrav fra kunden/konsulenten om, at leverandøren SKAL benytte en given proprietær infrastruktur til at implementere en fleksibel og åben løsning, og resultatet bliver den største selvmodsigtelse man kan forestille sig.

Deadlines og økonomi er ofte også stramme, men man kan sige at det ligger i projektformens natur at man skal blive enige om disse ting ved starten, i stedet for at arbejde iterativt frem mod at løse det faktiske behov. Vi ser mange kontrakter, der indgås på et urealistisk grundlag. Hellere søge tilgivelse for forsinkelser end fortabe sig i forhandlinger, virker være logikken.

Nytænkning tak

Der er behov for nytænkning af den måde vi beslutter hvilke både vi vil have sat i søen i det offentlige digitale rum. Det nytter ikke noget at bygge en supertanker, hvis man blot skal krydse Gudenåen! Man skal måske tænke mere i brug af optimistjoller, hvis vi nu skal fortsætte på (dybt) vand - og så løse problemerne i små isolerede klumper i stedet for udfra en veltilrettelagt sejlroute og letfattede samspilsregler.

Det kræver betydelige arkitektur-skills hos opgavestilleren, når man skal "hjemtage ansvaret for arkitekturen". Og den kompetence findes sjældent hos kunden eller hans konsulenter i vore dage. Når de alligevel prøver, bliver det ofte en svær opgave for leverandøren - og en dårlig løsning.



© Copyright 2007 EA Fellows

Der er brug for en opsang. To gange endda: Først og fremmest til kunden for at stille krav om noget han ikke har forstand på. Men dernæst også til leverandøren for at byde på noget han ikke kan/bør levere, hvis han skal stå inde for løsningen med sin faglighed.

Men det er jo ikke blot fordi begge parter er dumme. Problemet opstår tit når de ikke kan finde deres plads i arkitekturprocessen, og at partnerne ikke kan finde ud af at fokusere på det de er bedst til: Dybest set at kunden kan sin forretning, og leverandøren kan sine løsninger og teknologi. Vi plejer at kalde det for "Danske Bank-modellen": Hver part gør, hvad de er bedst til.

Det er ikke kundens opgave at stille detaljerede tekniske krav, for det er ikke her, han har sin styrke. Og det bør tilsvarende ikke være leverandøren rolle at definere kundens vision og målsætninger. På hvert niveau skal der være en arbejdsdeling, der svarer til parternes forudsætninger (og interesser), og en tilsvarende ansvarsfordeling.

Hvis kompetencerne som udgangspunkt er anderledes fordelt blandt parterne, så er det det der skal rettes op på - fx med styrkelse af kundens proces-udviklingsevne. Men det ville da også være forfriskende med en leverandør, der afslog at afgive bud med henvisning til at den ønskede tekniske arkitektur er uegnet, men at man gerne vil hjælpe med at udvikle et bedre alternativ ...

Udfordringen er at få sigtelinierne fra strategien til at ramme rigtigt på de konkrete implementeringer i virkelighedens verden. Der er desværre ofte en tydelig "missing link" mellem strategien og projekterne. Kunden stiller nemlig ikke krav (især til sig selv) om, at projekterne reviewes med fokus på alignment, hverken før, under eller efter implementeringen.

Og hvad kan vi så gøre ved det? Tja, man har jo længe forsøgt sig med trylleformularen "business case". Men det opfattes vist af de fleste myndigheder som en teoretisk tvangsøvelse, man skal igennem for at kvalificere et projekt til at få en bevilling, ikke som et aktivt styreudvalg. Vi har i hvert fald endnu ikke mødt et offentligt projekt, hvor strategi, business case, udbudsmateriale og kontrakt hænger logisk og økonomisk sammen.

Et bedre udbud

Det er på tide at gøre op med de traditionelle fejltagelser, som silotænkning, proprietær infrastruktur, specialudviklede standardløsninger, osv. Vi har brug for et rammeværk for udbudsprocessen, der følger god EA praksis, og lægger vægt på randbetingelser, sigtelinier, risikostyring og økonomi. Det skal selvfølgelig passe sammen med K1 og K2, ITSTs arkitekturkrav, B103 standarderne og den digitale strategi. Idéen er at hjælpe opgavestilleren til at besvare en række spørgsmål som afgrænser opgaven, definerer forudsætningerne og beskriver de succeskriterier, som samarbejdet med leverandøren skal opfylde.

Hvis en sådan model blev obligatorisk for udbud over en vis størrelse (og for systemer med en central placering i digitaliseringen), kan der skabes overblik over de mange projekter, enten gennem tvungen rapportering opad, eller bare ved gennem åbenhed at synliggøre, om de lokale projekter er alignet med strategien.