

K03

Ny dansk standardkontrakt for længerevarende it-projekt baseret på en agil metode

af Tom Holsøe og Mia Thulstrup Gedbjerg



1. INDLEDNING

Nærværende artikel udspringer af den danske Kammeradvokats samarbejde med Digitaliseringsstyrelsen i forbindelse med udarbejdelsen af »K03 - standardkontrakt for længerevarende it-projekt baseret på en agil metode«. K03 med tilhørende bilag og vejledning blev offentliggjort i en endelig version umiddelbart inden jul 2012¹. Artiklen udgør en kort introduktion til kontrakten.

2. AGILITET I K03

K03 er en ny standardkontrakt, som er forudsat at skulle anvendes i længerevarende it-projekter, hvor hovedvægten er forudsat at være på udvikling, som sker ved brug af en agil metode.

Udvikling efter en agil metode forudsætter, at der skabes fleksibilitet i projektet. Dette sker ved, at en eller flere af projektets hjørneste (ydelse, tid og pris) »holdes åbne«. I modsætning hertil står traditionelle projektkontrakter, hvor ydelse, tid og pris er fastlåst i »the iron triangle«.

K03 er udarbejdet i statsligt regi og tager højde for den økonomiske ramme, der gør sig gældende i projektet. Da der endvidere ofte vil være behov for - f.eks. af hensyn til krav i en bestemt lovgivning - at projektet færdiggøres inden for en på forhånd fastsat deadline, ligger tid og pris som udgangspunkt fast i K03, mens fleksibiliteten er lagt i ydelsen.

Denne fleksibilitet kommer bl.a. til udtryk derved, at kundens krav på tidspunktet for kontraktens indgåelse er behovsorienteret formuleret i forretningsmæssige mål og behov samt overordnet kravspecificeret og prioriteret i absolutte og øvrige krav (punkt 2.1.). Kravene nedbrydes herefter og detaljeres løbende (punkt 2.2.).

De fleksible rammer i K03 anvendes løbende derved, at udviklingsprocessen nedbrydes i en række »miniprojektforløb« (iterationer), der typisk omfatter følgende faser: Analyse og design, udvikling, gennemførelse af interne test og evaluering og planlægning af næste iteration. Udviklingen sker i et tæt samarbejde mellem parterne, hvor kunden er forudsat at have en aktiv rolle, særligt i forbindelse med uddybningen af de forretningsmæssige mål og behov samt detaljeringen af kravene, men også i forbindelse med den løbende prioritering af udviklingsindsatsen.

2.1. Absolutte og øvrige krav

Kontrakten bygger på en væsentlig sondring mellem absolutte og øvrige krav. Sondringen er udtryk for en prioritering, der foretages af kunden i forbindelse med udarbejdelsen af Kundens kravliste. Absolutte krav er således krav, som kunden har angivet som uundværlige for opfyldelsen af kundens forretningsmæssige mål og behov. Øvrige krav er krav, som ikke udgør absolutte krav og er således pr. definition undværlige. Kunden kan eksempelvis have som et absolut krav, at det skal være muligt i et pro-

jekt til etablering af en ny hjemmeside for en virksomhed, at virksomheden til visning på siden kan oprette nyheder i en nyhedsliste. En nyhedsliste vil således ofte være et essentielt element for en virksomheds markedsføring udadtil. Et øvrigt krav i den sammenhæng kunne være, at brugerne af hjemmesiden, dvs. virksomhedens kunder, skal kunne se - og sortere - nyhederne efter emne, publiceringsdato mv. I eksemplet sikrer det absolutte krav således, at det overhovedet er muligt at oprette og vise nyheder. Det øvrige krav relaterer sig derimod til ekstra finesser ved visningen, som kan øge den forretningsmæssige værdi heraf, men ikke er afgørende for, hvorvidt den forretningsmæssige værdi bliver realiseret.

For at understøtte fleksibiliteten i projektet, fastlægger kontrakten, at leverandøren alene har en resultatforpligtelse for så vidt angår opfyldelse af de absolutte krav. I forhold til de øvrige krav har leverandøren en indsatsforpligtelse og skal derfor bestræbe sig på at opfylde så mange øvrige krav som muligt, jf. kontraktens punkt 3.2.2.

Ved at prioritere kravene i absolutte og øvrige krav sikres det, at parterne ved den fælles planlægning af de enkelte iterationer har fokus på udvikling af de dele af projektet, der har størst forretningsmæssig værdi for kunden. Sondringen gør det muligt for parterne at udskyde eller helt opgive øvrige krav, som ikke er uundværlige for kundens forretningsmæssige mål og behov, når dette måtte være nødvendigt af hensyn til projektets fremdrift og rentabilitet, jf. kontraktens punkt 6.2.1.

2.2. Nedbrydning og detaljering af krav

I den agile standardkontrakt er kundens kravspecifikation erstattet med kundens behovsopgørelse. Kundens behovsopgørelse er et dynamisk dokument, der indeholder kundens forretningsmæssige mål og behov og kundens kravliste. Inddragelsen af kundens forretningsmæssige mål og behov i behovsopgørelsen tydeliggør, at det leverede ikke blot skal opfylde en række specificerede funktionelle og non-funktionelle krav, men at leverancen skal være *egnet* til at understøtte kundens forretningsmæssige mål og behov, jf. kontraktens punkt 3.2.2.

Ved kontraktens indgåelse er kravene til løsningen overordnet og behovsorienteret formuleret. Kravene nedbrydes og detaljeres herefter løbende - hele tiden med pejling op imod de forretningsmæssige mål og behov, jf. kontraktens punkt 3.2.2 samt bilag 3a.i og 3a.ii. Den overordnede og behovsorienterede formulering af kravene udgør en væsentlig del af fleksibiliteten i K03 derved, at kunden ikke allerede på tidspunktet for udarbejdelsen af kravlisten har låst sig fast på specifikke og detaljerede krav, ligesom leverandøren ikke på kontrakttidspunktet har beskrevet den endelige løsning, som skal leveres. Det er i den sammenhæng vigtigt, at kunden ved formuleringen af

kravene overvejer, hvorvidt disse tillader leverandøren at arbejde med forskellige løsninger samt undervejs i projektet at inddrage parternes erfaringer. Ved krav sætning af et projekt til etablering af en hjemmeside er der eksempelvis stor forskel på, om en kunde ved formuleringen af sine krav beskriver en detaljeret dialog mellem bruger og system til oprettelse og visning af en nyhedsliste, eller om kunden blot kravspecificerer, at det skal være muligt at oprette og vise nyheder i en liste. I førstnævnte tilfælde bliver løsningen låst af kundens forestilling om, hvordan en nyhedsliste skal fungere, og hvordan en nyhedsliste teknisk lader sig realisere. Derved afskærer kunden sig fra at kunne trække på leverandørens (oftest betydeligt mere indgående) indsigt på området, ligesom parterne ikke har mulighed for undervejs i projektet at designe løsningen under inddragelse af de erkendelser, som både kunde og leverandør gør sig omkring kundens egentlige behov og de korresponderende tekniske muligheder.

De overordnede og behovsorienterede krav, der er formuleret ved kontraktens indgåelse, nedbrydes første gang i forbindelse med afklarings- og planlægningsfasen, hvor parterne gennemgår kundens behovsopgørelse med henblik på at afklare tekniske muligheder og begrænsninger i leverancen, jf. kontraktens punkt 5.1.1. Kunden tilretter på baggrund heraf behovsopgørelsen og foretager suppleringer/præciseringer eller ændrer prioriteringer af krav i kravlisten. Parternes gennemgang af kundens behovsopgørelse forudsættes således at føre til en nedbrydning af kundens krav i mere detaljerede krav. De detaljerede krav prioriteres ligeledes af kunden i absolutte og øvrige krav, jf. ovenfor punkt 2.1.

I forbindelse med gennemførelsen af de enkelte iterationer vil udviklingsteamet, hvori kunden deltager, arbejde med kravene, herunder foretage en yderligere detaljering af kravene med henblik på en fastlæggelse af, hvorledes kravene opfyldes i iterationen.

3. STYRING I K03

Agilitet betyder ikke, at der ikke skal være styring og en tæt regulering af projektet, men det skal ikke være kontraktuelle forpligtelser og tilknyttede misligholdelsesbeføjelser, der er drivkraften. Projektet drives i et tæt samarbejde mellem kunde og leverandør med henblik på at opnå de forretningsmæssige mål og behov, særligt gennem opfyldelse af kundens absolutte krav. Det er denne tanke, der har været styrende for K03's udformning.

Et af de væsentligste styringsredskaber i K03 er bl.a. at sikre parterne indsigt i projektets fremdrift. K03 indeholder en række traditionelle misligholdelsesbeføjelser samt konfliktløsningsmekanismer på forskellige niveauer, jf. kontraktens punkt 25 - 29 og 37, men forudsætningen er, at disse beføjelser og mekanismer skal træde i baggrunden.

3.1. Indsigt

Kontrakten søger at give parterne indsigt i projektets fremdrift i forskellige henseender. De i det følgende nævnte forhold og kontraktuelle mekanismer retter sig navnlig mod kunden og giver dermed kunden en øget indsigt i projektet i forhold til, hvad kunden måtte få i et traditionelt udviklingsforløb. Men leverandøren får også en øget indsigt. Gennem samarbejdet (punkt 3.1.1.) får leverandøren en større forståelse for kundens forretningsmæssige mål, behov og prioriteringer. Endvidere vil de interne test (punkt 3.1.2.), også for leverandøren, give værdifuld indsigt i, om udviklingen foregår planmæssigt - og ligeså værdifuld indsigt i, om kundens forretningsmæssige mål og behov opfyldes.

3.1.1. Tæt samarbejde mellem parterne

Indsigten opnås først og fremmest gennem måden, hvorpå parterne samarbejder. Et agilt udviklingsprojekt fordrer, at parterne samarbejder om udviklingen, og at denne således ikke blot overlades til leverandøren, jf. eksempelvis kontraktens punkt 10 om kundens deltagelse. Det gode samarbejde kan ikke sættes på formel, og kontrakten stiller derfor nogle overordnede krav til parternes samarbejde. Det forudsættes, at parterne meget ofte er i kontakt, men også, at parterne samarbejder på flere forskellige niveauer på tværs af parternes respektive organisationer. Det er således en forudsætning i kontrakten, at repræsentanter fra kunden inddrages i den løbende udvikling, jf. kontraktens bilag 7, punkt 3.2.1.3. I den sammenhæng vil det ofte være repræsentanter for kundens forretning, der inddrages. Ofte er der således i det daglige samarbejde behov for helt konkret kendskab til kundens forretningsgange, ofte forekommende problemstillinger, sædvanlig håndtering heraf etc. Ved etableringen af en hjemmeside kan det eksempelvis være nødvendigt at inddrage de personer i virksomheden, der fungerer som redaktører heraf. Det vil sige de personer, der helt konkret skal bruge og »fodre« siden aktivt. Derimod vil virksomhedens ledelse kunne nøjes med at forholde sig til mere overordnede beslutninger, der vedrører de fastlagte forretningsmæssige mål og behov, projektets organisatoriske forhold samt økonomi og tid.

Da kravene er overordnet og behovsorienteret formuleret, vil der i forbindelse med den løbende nedbrydning heraf skulle træffes en række beslutninger i forhold til design af løsningen. Disse beslutninger har betydning for - og skal træffes af - både kunde og leverandør, og kontrakten stiller derfor krav til, at begge parter skal være organisatorisk understøttet til løbende og med kort varsel at træffe beslutninger af betydning for projektets gennemførelse.

3.1.2. Gennemførelse af interne test

Kontrakten fastlægger, at der skal gennemføres såkaldte interne test som led i afslutningen af hver enkelt iteration, jf. kontraktens punkt 5.2.2.

Kontrakten regulerer ikke det nærmere indhold af de interne test, men hensigten er, at leverandøren over for kunden demonstrerer det i iterationen udviklede. Der er ikke knyttet nogen misligholdelsesbeføjelser til de interne test, da formålet er at opdage og håndtere fejl hurtigst muligt (princippet om »fast to failure«) samt sikre, at det udviklede opfylder kundens forretningsmæssige mål og behov. Leverandøren kan eksempelvis have udviklet en løsning, der er effektiv og hensigtsmæssig i forhold til oprettelsen og visningen af en nyhedsliste, men som ikke understøtter den konkrete kundes organisatoriske indretning heraf. Hvis leverandørens løsning fordrer særlige kompetencer hos redaktørerne, og kundens medarbejdere ikke er i besiddelse heraf, vil løsningen således ikke fungere i praksis i kundens organisation. Dette vil blive »opdaget« i en intern test, og løsningen vil kunne tilpasses i overensstemmelse hermed.



Foto: Luth

3.1.3. Indsigt som styringsredskab

Agil udvikling er baseret på, at parterne løbende kan lære af eventuelle fejl, men også inddrage og nyttiggøre de erfaringer de måtte gøre sig i projektet. Den løbende nedbrydning af kravene afspejler således parternes øgede indsigt i kundens behov og de konkrete løsningsmuligheder. Efterhånden som parterne gennemløber iterationer med analyse og design, udvikling, interne test og evaluering, vil parterne blive klogere på kundens behov og på de tekniske udfordringer og muligheder, behovene giver. Denne erfaringsopsamling, som indsigten indebærer, nyttiggøres i den løbende nedbrydning af kravene. Det er derfor helt essentielt, at parterne løbende - og allerede tidligt i et projektforbud - oparbejder indsigt i projektet. Dette står i modsætning til et mere traditionelt projektforbud, hvor leverandør og kunde frem til overtagelsesprøven må bero sig på henholdsvis kundens kravspecifikation og leverandørens statusrapporteringer. Den løbende indsigt i et agilt projekt bliver således et selvstændigt væsentligt styringsredskab - både for kunde og leverandør.

Særligt for kunden skal indsigten i projektets fremdrift bruges til at evaluere hvorvidt kunden opnår value for money. Manglende rentabilitet i et projekt kan skyldes, at samarbejdet er kørt af sporet, men kan også være udtryk

for, at det resterende arbejde ikke står mål med udgifterne forbundet hermed. Kunden forudsættes derfor løbende at evaluere projektets rentabilitet. For at sikre, at kunden kan handle i overensstemmelse med sådanne rentabilitetsvurderinger, indeholder kontrakten en ret for kunden til at træde på et hvilket som helst tidspunkt mod betaling for det arbejde, der allerede er udført samt eventuelt yderligere godtgørelse, jf. kontraktens punkt 34.1.

4. ØVRIGE RAMMER FOR DEN AGILE UDVIKLING²

Kontrakten indeholder ikke nogen normering af den »Agile Metode«, der udgør den projektledelses- og udviklingsmetode, hvorunder leverancen skal tilvejebringes, jf. kontraktens bilag 7. Det er således tanken, at kontrakten kan rumme projekter med forskellige grader af agilitet og baseret på forskellige metodologier og kombinationer heraf. Man kan således forestille sig et projekt, hvor leverandøren tilbyder eXtreme Programming som udviklingsmetode kombineret med Scrum som teamledelsesmodel og suppleret af en mere traditionel Prince 2 projektstyring.

Som følge af den agile udvikling og som en væsentlig forudsætning for parternes gode samarbejde, fastlægger kontrakten, at begge parter har et ansvar for projektets gennemførelse, jf. kontraktens punkt 3.2.1. Hvor kunden i et traditionelt projektforbud vil kunne læne sig tilbage efter udarbejdelsen af kravspecifikationen, er kundens løbende deltagelse undervejs i et agilt udviklingsprojekt helt essentiel i forhold til den løbende nedbrydning og prioritering af krav, deltagelse i interne test etc. Kontraktuelt udmønter dette i K03 sig ved, at leverandøren har det overordnede leveranceansvar og kunden har et medansvar for projektets gennemførelse.

Kontrakten bygger på et tæt og konstruktivt kundeleverandør samarbejde. Det er håbet, at kontrakten kan bidrage til at skabe en ny tilgang til offentlige it-projekter, hvor fokus ændres fra udvikling op imod tidligere beskrevne detailkrav med tilhørende drøftelser om budget- og tidsoverskridelser til udvikling af løsninger, der indenfor aftalt tid og pris modsvarer kundernes aktuelle og dermed reelle behov.

Tom Holsøe er partner og certificeret IT-advokat hos Kammeradvokaten og Mia Thulstrup Gedbjerg er advokat og certificeret Agile Project Manager, practitioner ligeledes hos Kammeradvokaten.

Noter

1 Kontrakt, bilag og vejledning er tilgængelig på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside: <http://www.digst.dk/Styring/Standardkontrakter/K03-Standardkontrakt-for-agile-projekter> samt på Kammeradvokatens hjemmeside: <http://kammeradvokaten.dk/da/home/forretningsomraader/kontrakter-og-udbud/k-kontrakter>.

2 Der henvises endvidere til vejledningen til K03, punkt 5, hvori gennemgås de overordnede kontraktuelle forudsætninger, der udgør rammen for den agile udvikling.

