

GUIDE TIL UDBUD AF OFFENTLIGE *DIGITALE* PROJEKTER

**AD
DA**

Association
of Danish Digital Agencies

Denne guide er forfattet af foreningen ADDA (Association of Danish Digital Agencies). Formålet er at hjælpe offentlige myndigheder og organisationer til at få mere ud af deres udbud. Vi forestiller os ikke at guiden er komplet, men ser den som et første udkast. Vi modtager meget gerne kommentarer, kritik og forbedringsforslag på mailadressen kontakt@adda.nu

Seneste version vil altid være tilgængelig på www.adda.nu

INDHOLD

INTRODUKTION	3
DE 5 SUCCESKRITERIER	3
VORES LØFTER	3

DE 5 SUCCESKRITERIER

PARTNERSKAB	4
FORRETNINGSUDFORDRING	7
FAGLIG KOMPETENCE	9
PRISER OG BETINGELSER	12
LEVERANCESIKKERHED	16

GUIDE TIL UDBUD AF OFFENTLIGE DIGITALE PROJEKTER

Hvordan laver man et godt udbud af digitale opgaver? De danske digitale bureauer, ADDA, deltager hver uge i mange udbud fra offentlige myndigheder, organisationer og virksomheder i alle brancher og størrelser. Denne guide er ADDA's anbefalinger for et succesfuldt udbud. Med et succesfuldt udbud mener vi ét, der skaber maksimal værdi for dig som kunde, og som danner grundlag for en god, varig samarbejdsrelation.

For dig, som ikke læser længere end her til, kan vi allerede nu løfte sløret for hemmeligheden: Du skal betragte udbuddet som starten på et frugtbart samarbejde, der skaber værdi for begge parter. Når du skriver udbudsmaterialet, og gennemfører udbudsprocessen, med denne overbevisning, har du den helt grundlæggende forudsætning for succes på plads.

5 SUCCESKRITERIER FOR DET GODE UDBUD

Denne guide giver dig 5 succeskriterier for det gode udbud. De er baseret på ADDA's medlemsvirksomheders konkrete erfaringer med hundreder af udbud på det digitale område gennem de seneste 10-15 år. Vi anbefaler, at du overvejer dem som mulige tildelingskriterier, når du skal skrive dit udbud. De fem kriterier er kort fortalt følgende:



VORES LØFTE

Når du følger de fem succeskriterier i dit udbud, lover ADDA's medlemmer, til gengæld at vi prioriterer de udbud, der følger denne guide. I behøver ikke følge alle kriterier, men jo flere jo bedre.

SUCCESKRITERIUM # 1

PARTNERSKAB

Et digitalt bureau er altid en langsigtet samarbejdspartner.

Det er der mindst

3

grunde til:

PARTNERSKAB

Digitale løsninger tager tid:

Succes med digitale løsninger opnås ved, at de udvikles i et samarbejde mellem bureau og kunde over tid. Successer skabes gennem flere omgange med analyse og ændringer.

1

Digitale løsninger kræver forretningsforståelse:

Det kræver en grundig forståelse af din forretning at udvikle den rigtige digitale løsning. Du kommer derfor til at bruge ressourcer på at sætte bureauet ind i din forretning.

2

Digitale løsninger er svære at overdrage:

Det tager tid og er svært at sætte sig ind i andres digitale arbejde og digitale løsninger. Et skift af digitalt bureau vil derfor altid medføre ekstraomkostninger, og udviklingen vil gå nogle skridt tilbage. Det betaler sig at vælge rigtigt første gang.

3

I meget modne brancher med veludviklede kvalitetsstandarder kan man let sammenligne ydelser og timepriser. Mange begår den fejl at betragte digitale projekter og ydelser som en slags standardvarer, der direkte kan sammenlignes. Men de er meget vanskelige at sammenligne på grund af deres kompleksitet og elementer af innovation.

Succes i den digitale verden afhænger af et komplekst samspil af mange viden-domæner indenfor design, teknologi, kommunikation og forretning - som skal kobles med branchespecifik viden hos kunden. Hertil kommer en god timing af, hvordan den digitale løsning møder markedet. Det kan f.eks. være timing i forhold til salgssæson, produktintroduktioner og mediedagsorden. Forudsætningen for at håndtere denne kompleksitet er et åbent, tillidsfuldt og ligeværdigt samarbejde i ét team, hvor repræsentanter for bureauet og kunden deltager.

Konkret kan vi anbefale at du gør følgende til en del af udbuddet

AFSØG MARKEDET FØR UDBUDET

Vi anbefaler, at du bruger tid på at afsøge markedet før du skriver udbuddet. Reglerne for dialog mellem den offentlige institution/myndighed og de mulige tilbudsgivere er meget stramme, så snart et udbud er offentliggjort. Men før det sker er der rig mulighed for at afsøge markedet og have en åben dialog med mulige leverandører. Man skal blot sikre, at den enkelte leverandør ikke får en konkurrenceforvridende fordel.



Det kan for eksempel gøres ved at indbyde alle potentielle leverandører til et møde, hvor I fortæller om jeres tanker og hvor I tydeliggør hvor I er usikre. Dernæst kan I åbne for invitationer til møder, hvor de enkelte leverandører byder ind på hvordan I kan løse de punkter, I er usikre på.

Der er flere fordele ved denne metode. Dels får I et bedre indblik i hvad markedet tilbyder, dels får du mulighed for at vurdere de forskellige mulige partnere og endelig bliver du klædt godt på til at skrive det bedst mulige udbud.

BESKRIV, HVORDAN I GERNE VIL ARBEJDE SAMMEN MED LEVERANDØREN

Ved at skrive, at du ønsker et partnerskab, signalerer du at du gerne vil have en moden samarbejdspartner. Og hvis du oven i købet beskriver hvordan du ønsker at samarbejde, gør du det lettere for byderne at opfylde dit ønske – og måske endda gøre det endnu bedre.

SÆT BUDGET AF TIL FLERE VERSIONER

Det er en god idé at budgettere med flere versioner af løsningen. Ved at bryde projektet op i flere mindre delprojekter, så gør du det lettere at lære af erfaringerne undervejs. Det gælder om at lancere tidligt, lære og så lancere en ny version hurtigt derefter. Herved afspejler du arbejdsmetoden bag de mest succesfulde online løsninger på markedet idag.

BRUG DE BREDEST ANVENDTE TEKNISKE STANDARDER

Hold de tekniske krav på et minimum, og gør brug af de gængse, tidssvarende standarder for f.eks. hvilke internetbrowsere, som skal understøttes. Herved sikrer du, at projekttiden bruges på at tilfredsstille 90% af brugerne 100 % - og at resten tilfredsstilles godt nok (med mindre selvfølgelig, at 100% tilfredsstillelse for alle er centralt for løsningen.)

RESPEKTÉR OPHAVSRETTE

Af og til hænder det at udbud anvendes til at skabe en masse ideer, hvorefter bureauet med den laveste pris, eller en intern afdeling skal implementere et sammensurium af de bedste elementer.

Det er en dårlig idé af mindst tret grunde. For det første er det meget sjældent, at man kan implementere andres ideer effektivt. Den artikulerede idé er toppen af isbjerget, men det er den underliggende viden, der gør den mulig. For det andet, så ligger bureauets medarbejdere deres kreative hoveder i blød for at komme op med deres bedste ideer under den forudsætning, at bureauet med de bedste ideer til den bedste pris, vinder kunden (og den fremtidige omsætning). Når man hugger idéerne, brister forudsætningerne for at dele dem – ideer er ikke gratis. For det tredje kan konkrete løsningsforslag og fremsendt materiale være beskyttet af ophavsretten, og du kan ikke bare anvende det uden en tilladelse fra bureauet og eventuelt underliggende rettighedshavere som f.eks. fotografer, modeller, illustratører mv.

Kundens fordele



Bureauets fordele



I vil opleve, at bureauet rammer rigtig hurtigere og oftere, når de kender jeres forretning godt.

Der skal bruges mindre energi på at lave ting om. Det skaber større arbejdsglæde.

SUCCESKRITERIUM # 2

FORRETNINGSUDFORDRING

FORRETNINGSUDFORDRING

Alt for ofte oplever vi udbud, hvor myndigheden bruger 90% af tiden på at beskrive løsningen, men kun 10% på at beskrive problemet. Det fører mange gange, til at bureauerne laver gode løsninger til de forkerte forretningsudfordringer. Digitale bureauer bruges bedst som rådgivere, der finder digitale løsninger på reelle forretningsproblemer. Arbejdsdelingen mellem bureauet og jer er derfor optimal, når I fokuserer på at analysere, forstå og kommunikere jeres forretningsudfordring, hvorefter bureauet så tænker i løsninger. Herved kombinerer vi jeres viden om jeres forretning med vores viden om digitale løsninger på bedste vis.

Konkret kan vi anbefale at I gør følgende til en del af udbuddet



- EN OVERORDNET VISION FOR LØSNINGEN.
- EN IDENTIFIKATION AF BEHOVENE, SNARERE END MULIGE LØSNINGER.
- DE FORRETNINGSMÆSSIGE MÅLSÆTNINGER OG KRAV.

LØSNINGSSCENARIE (USE CASE)

En god måde at beskrive jeres forretningsudfordring er, at være så konkrete som muligt. Én god måde er at beskrive et konkret forretningsscenarie, som løsningen skal håndtere. Nogle kender det også som en såkaldt "use case".

Et eksempel kunne være en offentlig myndighed, der vil øge borgertilfredsheden og spare penge ved øget selvbetjening. Her ville man beskrive borgerens nuværende vej fra at identificere et problem, over at opdage produktet og helt frem til at løsningen er fundet, og borgeren er tilfreds. Hernæst kan man angive vigtig information, f.eks. om nuværende systemer og produktstruktur. Myndigheden kan opstille mål for forbedringer i fejlrate, tid til løsning og tidsforbrug. Jo mere konkret denne beskrivelse er, jo bedre forudsætninger har bureauet for at anvise et løsningsforslag og angive et budget.

Kundens fordele



I kan koncentrere jer om forretningen og behøver ikke at bruge ressourcer på at sætte jer grundigt ind i tekniske specifikationer.

Bureauets fordele



Vi aktiverer flere kreative centre i hjernen, når opgaven ikke peger i en bestemt teknisk retning, men er lidt mere åben. Herved kan vi lave bedre løsninger.

SUCCESKRITERIUM # 3

FAGLIG KOMPETENCE

FAGLIG KOMPETENCE

Alt for mange udbud betragter digitale serviceydelser som "commodities". Standardvarer, der kan sammenlignes på tværs. Dette er kun tilfældet for højt standardiserede og repetitive opgaver. For de fleste andre opgaver giver denne sammenligning ikke mening. Hvad gør man så?

Konkret kan vi anbefale du gør følgende til en del af udbuddet



MØD TEAMET FØR DU VÆLGER

Mange firmaer indenfor konsulent- og reklameverdenen har for vane at præsentere det interne 1. hold, når de præsenterer sig selv for eksempel under et spørgemøde. Når arbejdet så skal udføres, så kommer 2. eller 3. holdet på banen. Det er altid en god idé at sikre, at dem du møder, også er dem, som kommer til bruge deres tid i samarbejdet. Sæt det gerne som et krav.

BRUG ALTID BEGRÆNSET UDBUD

Benyt dig altid af muligheden for at prækvalificere et mindre antal bydere. Hvis du indbyder hele verden til at byde, så gider de dygtigste ikke være med. Dem, der alligevel vil være med, gør sig ikke nok umage - medmindre de ikke har andet at lave. Begrænsede udbud sikrer dig at de bedste bureauer byder på opgaven. Og du undgår at spilde bureauernes tid.

Vi anbefaler, at du bruger følgende tommelfinderregel: Bureauerne vil tilsammen investere højst 10% af det forventede budget i deres tilbud. Det sikrer en balance mellem de timer, der bruges på at vinde opgaven og opgavens omfang.

EKSEMPEL 1

En offentlig myndighed udbyder et årligt budget på kr. 3 millioner til fem konkurrerende bureauer. De bruger hver 1/5 af 10% af 3 millioner - svarende til kr. 60.000, hvilket igen typisk svarer til 30-50 timer. Det vil sige, at du som udbyder kan forvente en indsats på dette niveau til forberedelse, oplæg og møder.

EKSEMPEL 2

Tilsvarende vil det samme budget fordelt på 10 bureauer reelt omsættes til 10-15 timers investering i budet per bureau. Det er ikke nok til at give dig et reelt indtryk af deres kompetencer.

EKSEMPEL 3

Et bureau får to udbud ind på en uge, hver på tre millioner. Det ene er et begrænset udbud, det andet er åbent for alle. Det er ikke svært at gætte, hvilket udbud bureauet vælger at deltage i.

FÅ DE RETTE MENNESKER/KOMPETENCER MED TIL AT VURDERE

Når du vurderer, hvilke bureauer I skal invitere til at byde, og når du evaluerer de forskellige bud, så husk først og fremmest at gøre dig overvejelser om hvordan du vil vægte kompetencer og faglighed i den endelige opgørelse. Stil gerne krav om hvilken faglighed, du ønsker involveret i projektet.

Når du vurderer kompetencerne, skal du vide, at ofte betragtes design-, udviklings- og konsulenttimer som standardvarer, hvor det giver mening at sammenligne timepriser på tværs. Men som bekendt er mennesker meget forskellige. Nogle har langt højere kompetence og produktivitet end andre, selvom de har samme timepriser. Det er derfor vigtigt at møde de mennesker, som du skal sammenligne.

Uafhængige eksperter kan være bedre til at vurdere hvem, der repræsenterer det bedste forhold mellem pris og kvalitet.

Kundens fordele



Kompetente bureauer sparer kunden for en masse skjulte omkostninger, f.eks. til koordinationstid, møder, kvalitetssikring og til at lave tingene om.

Bureauets fordele



Kompetente kunder sikrer, at bureauet vinder de opgaver, som det er mest kompetent til at løse. Det giver lavere risiko og tidsforbrug på længere sigt.

SUCCESKRITERIUM # 4

PRIS OG BETINGELSER

PRIS OG BETINGELSER

Pris og betingelser er altid et vigtigt parameter, men det giver kun mening, når det holdes op mod kompetencen af det team, som du kommer til at arbejde sammen med. Prisen bør sammenlignes i forhold til forventet målopfyldelse. Denne skal tage udgangspunkt i forretningsudfordringen.

Udbud, der fokuserer ensidigt på timepriser, ender ofte med et højere timeforbrug, som modsvarer den sparede timepris. Udbud med faste leverancepriser tager ofte ikke højde for de ekstra funktionalitetskrav, der uvægerligt vil vise sig. Her kan man supplere med krav om angivelse af timepriser for merarbejde.

Konkret kan vi anbefale du gør følgende til en del af udbuddet



BESKRIV, HVILKEN UDBUDSMETODE DU ØNSKER

Der findes mange forskellige måder at udvikle digitale projekter på. To hovedformer går igen: Vandfaldsmodellen, hvor alt estimeres på forhånd og en fast pris aftales – og den iterative model (ofte i form af SCRUM), hvor endemålet aftales og løsningen opstår undervejs og i dialog mellem parterne. Den sidste metode anses generelt for at være så langt den mest effektive og giver mest kvalitet for pengene, men den fordrer et tæt samarbejde og en stor villighed til ændringer undervejs.

Konkret hænger de forskellige udviklingsmodeller sammen med betalingsmodellerne Estimat, Fast Pris eller Timeboxing:

ESTIMAT

Et estimat er bureauets bedste bud på arbejdets omfang ud fra den viden, de har om opgaven. Et estimat bygger på en overordnet løsningsbeskrivelse med den erklærede hensigt at beslutte detaljerne undervejs. Bureauet estimerer opgaven ud fra deres erfaring og indbyggede skepsis overfor optimistiske antagelser.

Et estimat giver typisk den bedste løsning for de færreste penge, fordi der er plads til udvikling undervejs. Ulempen er, at den endelige pris ikke kendes, før arbejdet er færdigt. Et estimat fordrer en åben dialog mellem os og jer undervejs, således at begge parter er bevidste om konsekvenserne af de forskellige valg undervejs.

Opgaven bliver typisk større end antaget, hvis ekstra ønsker opstår, hvis detaljerne vokser, hvis tredjepartsleverandører har behov for mere hjælp og vejledning, og endelig hvis der opstår uforudsete komplikationer.

Opgaven bliver typisk mindre end antaget, når bureauets indbyggede skepsis bliver gjort til skamme. Under alle omstændigheder er det altid en god idé at reservere 10-15% af budgettet til uforudsete ønsker eller problemstillinger.

en god idé at reservere 10-15% af budgettet til uforudsete ønsker eller problemstillinger.

FAST PRIS

Et tilbud med fast pris indebærer naturligt, at opgaven beskrives detaljeret, før den går i gang. Det kræver en del forarbejde, som ikke bidrager til det endelige resultat. Og uanset hvor detaljeret opgaven specificeres, vil der altid være mulighed for fortolkning. Et fastpristilbud stiller i sin natur kunde og bureau på hver sin side, i stedet for at vi sammen finder den bedste løsning.

Af disse grunde er de fleste digitale bureauer, som oftest ikke glade for at afgive tilbud til fast pris.

FAST TIDSRAMME

Fast tidsramme – svarende til en fast økonomisk ramme, også kaldt "Money box" eller "Timeboxing", giver plads til den samme agile udvikling, som estimatet gør - men udviklingen finder sted inden for en aftalt tidsramme. Til gengæld ved vi ikke, hvor langt vi kommer.

Når en opgave skal løses som timebox, snitter vi sammen jeres ønsker op i mindre bidder, som vi beskriver (som usecases) og estimerer hver for sig. Derefter prioriterer vi sammen ønskerne efter deres forventede effekt og det estimerede tidsforbrug. Øverst skriver vi dem med høj effekt for lille indsats - og nederst det, der bare kunne være rart at have. Så går vi i gang. Vi holder tæt kontakt, medens vi udvikler - og afstemmer løbende, hvad der skal laves. Når tiden er gået, er opgaven løst.

FAST BUDGET

Uanset hvilken af de tre ovenstående modeller, du vælger, anbefaler vi dig at være helt åben om det budget, du har afsat til at løse din forretningsudformning. Det er desværre kun de færreste, der benytter sig af denne mulighed, og det er synd. For når du beder om prisen på en bil, og ikke fortæller om du ønsker en Suzuki eller en Lamborghini, så vil tilbuddene naturligvis blive meget forskellige. Udbud, der er helt åbne om budgettet, opnår følgende fordele:

1. **Projektets økonomi er synliggjort og det flytter straks al fokus over på at håndtere forretningsudfordringen.**
2. **Tilbuddene bliver nemmere at vurdere, da prisen er den samme, mens byderne konkurrerer på ydelsen, der leveres for at løse problemet.**

"ÅBEN BOG" FORHANDLINGER

Mød den valgte leverandør med åbne og klare ønsker og forlang det samme igen. Når begge parter synliggør tidsforbrug og prioriteter for hinanden, så kan det danne et bedre grundlag for en win-win aftale. "Armslængde" forhandlinger fører ofte til utilfredshed hos én af parterne på længere sigt, og det skaber et dårligt klima i partnerskabet.

BETALINGSBETINGELSER

I forbindelse med opgavens udførelse kan bureauet få store udlæg til fx soft- og hardware. Det kan kvæle bureauets likviditet at skulle være "bank" for kunden. Det er derfor både vigtigt og rimeligt, at der kan faktureres aconto månedligt ved langstrakte projekter og i forbindelse med store udlæg.

Direkte omkostninger til underleverandører skal kunne faktureres, når leverandørens faktura ankommer, da bureauet som regel ikke har mulighed for at lege bank.

Bureauets primære omkostninger er som regel lønninger, der selvfølgelig ud-betales månedligt. Herved er bureauernes likviditet udsat for et hårdere og hårdere pres, når større virksomheder ensidigt forlænger deres kredittider.

Kundens fordele



Ved åben og ærlig dialog lettes den interne budgetteringsproces. Samtidig mindskes risikoen for ekstraregninger, når forventningsafstemningen virker.

Bureauets fordele



Økonomien fastlægges fra start og bureauet fristes ikke til at lægge et for lavt tilbud, som senere skal hentes ind med ekstraregninger.

SUCCESKRITERIUM # 5

LEVERANCESIKKERHED

LEVERANCESIKKERHED

Dette kriterium glemmes ofte, da det betragtes som givet. Men utallige fejlslagne IT- og digitale projekter har vist, at leverancesikkerheden kræver et særligt fokus. Typisk beskytter kontrakten ikke i de tilfælde, hvor forretningsudfordringen ikke håndteres til tiden, fordi der løbende sker forskydelser eller ændringer i leverancen. Ofte er leverancesikkerhed dog en reel problemstilling, du bør beskytte din organisation mod.

Konkret kan vi anbefale du gør følgende til en del af udbuddet



OPSTIL ET "RISIKOREGISTER"

Mange kender det gode projektlederværktøj, hvor man identificerer mulige risici, deres konsekvens og sandsynlighed. Når du har få bydende bureauer, kan du opnå et godt kendskab til hver af dem, og så er det en relativt overkommelig opgave at lave et risikoregister, der muliggør sammenligning af leverancesikkerhed. F.eks. kan du se på soliditet, medarbejdersætnings-hastighed, track record og tale med tidligere kunder for deres vurdering af risici.

Endelig kan risikoregisteret bruges til en dybtgående, konstruktiv dialog med de enkelte bureauer. Herigennem kan du vurdere det enkeltes bureaus evne til at håndtere de risici, der kan komme.

SE JER SELV I SPEJLET OG SPØRG "ER VI SELV KLAR TIL DET HER?"

Mange organisationer prøver at køre adskillige projekter parallelt ved at bruge underleverandører. Når dette sker, så glemmer man, at et "partnerskab om innovation", som mange digitale projekter reelt er, også kræver stor indsats fra kunden. Der er ofte en direkte sammenhæng mellem kundens teams indsats og kvaliteten af det endelige resultat. Såfremt forretningsudfordringen ikke konkretiseres og diskuteres hyppigt, så er det ikke sikkert, at den løses optimalt. Her spiller kundens viden om branche og egen organisation en meget stor rolle.

Denne parathed skal også findes hos projektets "sponsor" i topledelsen. Ikke kun hos projektlederen.

RESERVÉR INTERNE RESSOURCER TIL ARBEJDET

I forlængelse af den forrige anbefaling, så sørg for at reservere interne ressourcer og vær parate til fravalg. Også ledelsens tid skal reserveres i form af workshops og møder, der bookes i god tid.

MØD OP TIL DE AFTALTE MØDER

Det sker ofte, styregruppemøder eller vigtige milepæle må udskydes, når andre prioriteter kommer i vejen i organisationen. Selvfølgelig kan dette aldrig helt undgås. Problemet er, at sker dette gentagne gange så mister projektet momentum, motivationen daler og risikoen stiger. Samtidig har bureauets medarbejdere reserveret tid af til denne opgave, og det kan være vanskeligt at indpasse den i bureauets arbejdsflow på et senere tidspunkt, hvilket meget let kan betyde betragtelige forsinkelser.

FORETAG EN OBJEKTIV VURDERING

Ligesom alle andre leverandører skal digitale bureauer selvfølgelig vurderes ud fra en række objektive kriterier, såsom omsætning, antal medarbejdere, soliditet, gæld osv. Disse kriterier indgår som regel i prækvalifikationen.

Kundens fordele



Kunden nedbringer sin projektrisiko ved at gå ud over en ren kontraktmæssig sikring og også fokusere på egne, interne forhold.

Bureauets fordele



Bureauet øger sandsynligheden for en succesfuld kundecase. Succesfulde cases skaber motivation internt og virker tiltrækkende på andre mulige kunder.

**AD
DA**

**Association
of Danish Digital Agencies**

Nordre Fasanvej 113-115, 1.
Postboks 40, 2000 Frederiksberg

jm@markedsforing.dk
www.adda.nu