

Tässä Relator Oy:n tuottamassa White Paper -julkaisussa käsitellään ICT-hankintojen asiantuntijapalveluiden tarpeellisuutta ja ICT-hankintojen hyviä käytäntöjä. White Paperin ovat kirjoittaneet Relator Oy:n konsultit Kimmo Kaario, Juha Pakkanen ja Riku Nykänen.

ICT-hankintojen asiantuntijapalvelut – kolmas pyörä vai sillanrakentaja ostajan ja toimittajan välissä?

ICT-hankintoihin käytetään valtava määrä rahaa. Suurimmassa osassa haastavia ohjelmistohankintoja rahan käyttö ajoittuu hankkeen viime metreille paikkaamaan alkuvaiheessa tehtyjä virheitä: puutteellisesti kuvatun tai liian suuren toimituskokonaisuuden budjetti pysyy hyvin harvoin tavoitteessa. Projektinhallinnan käytännöistä, vaatimusten määrittelystä, työmääräarvioista ja muista ICT-ammattilaisen yleissivistykseen kuuluvista käytännöistä on kirjoitettu vino pino julkaisuja ja niitä syntyy joka päivä lisää, mutta mistä löytyisi jotain uutta, jolla käytännöt saataisiin toteutumaan? Tässä White Paperissa tuomme esille näkökulmia, jotka puoltavat ulkopuolisen hankinta-asiantuntijan ja projektin auditoijan käyttämistä ICT-hankinnoissa hankkeen laadun ja budjetin varmistamiseksi.

Kuka on hankinta-asiantuntija?

ICT-hankinnoissa on kyse oikeiden henkilöiden löytämisestä oikeisiin tehtäviin. Kun jokin rooli on projektiryhmässä joko yhteisesti sopimalla tai ajan myötä "ajautumalla" leimattu jollekin henkilölle, on kyseisestä roolista hyvin hankala siirtyä toiseen rooliin. Varsinkin julkisissa hankinnoissa tilannetta vaikeuttaa se, että projekti pitää määritellä tarkasti jo ennen kilpailutusta ja varsinaisen toimittajan valintaa. Tällaisessa tilanteessa toimittajan on joskus hyvin vaikea sitoutua tai edes kovin hyvin ymmärtää vaatimuksien vaikutusta tekniseen toteutukseen. Toisaalta ostajan puolella on monesti turhaa hankkia tarvittavaa teknistä osaamista ainoastaan hankinnan ajaksi. Näin ollen seurauksena on hyvin usein syvä kuilu toteuttajien ja liiketoiminnan asiantuntijoiden välillä toteutusprojektin oikeasti alkaessa. Välistä puuttuu sillanrakentaja, joka tulkitsisi asiakkaan liiketoiminnan vaatimuksia

ymmärrettävästi ja yksikäsitteisesti teknologiatoimittajan kielelle.

Organisaatiot ovat viime aikoina yhä enemmän kääntyneet hankinnoissa riippumattomien kolmannen osapuolen asiantuntijoiden puoleen ja hankkineet asiantuntijatyötä heti hankkeen alkumetreistä alkaen ICT-hankintoihin erikoistuneilta osajilta. Keskeisimmät edut kolmannen osapuolen käytöstä ovat:

- Tarjouspyyntömateriaalista saadaan useimmiten laadukkaampi, koska ostajan aika ei välttämättä riitä tarpeeksi kattavan materiaalin tuottamiseen, vaikka osaamista löytyisikin.
- Ostaja voi pysytellä roolissaan eli toimia liiketoiminnan asiantuntijana. Tämä antaa mahdollisuuden keskittyä oleelliseen, kun ulkopuolinen resurssi pystyy

omatoimisesti tuottamaan tarvittavan dokumentaation kiinteähintaisen tarjouspyynnön vaatimalle tasolle.

- Useita samantyyppisiä hankintoja toteuttaneet asiantuntijat voivat tehokkaasti hyödyntää muista projekteista saamaansa oppia ja mahdollisesti jopa uudelleenkäyttää sisältöjä, mikäli tämä on sopimusteknisesti mahdollista. Erityisesti uudelleenkäytettävät sisällöt tehostavat määrittelyä ja nostavat välittömästi saatavien tarjousten laatua, koska tarjouspyyntödokumentaatioissa päästään näin uudelle tasolle: aika kuluu oleellisten liiketoimintavaatimusten kirkastamiseen eikä esimerkiksi uudelleen käytettävien yleisten tietoturva vaatimusten "keksimiseen" (vrt. Relator Oy:n White Paper "Tietoturvan huomioon ottaminen tietojärjestelmähankinnassa", <http://www.relator.fi/docs/Tietoturva.pdf>)
- Kolmannen osapuolen kanssa kommunikointi täydentää omia ajatuksia ja tarvittava vahvistus tai tyrmäminen ostavan osapuolten ideoille saadaan riittävän aikaisessa vaiheessa – erityisesti tämä korostuu julkisissa hankinnoissa, joissa sisällön muutoseikat voivat johtaa pahimmillaan koko hankkeen uusintaan tai peruuttamiseen

Mitä sitten kaikki edellä mainitut asiat hallitsevalta hankinta-asiantuntijalta vaaditaan? Tarvittava osaaminen löytyy kokeneilta asiantuntijoilta, jotka ovat olleet mukana sekä toteuttamassa että hankkimassa tietojärjestelmiä. Kun tähän lisätään vielä kokemus tietojärjestelmien myynnistä eli pöydän molemmilta puolilta, alkavat tärkeimmät ominaisuudet olla kasassa. Asiantuntijan täytyy olla riippumaton käytetyistä teknologioista tai toimittajista, joten sopivat ehdokkaat löytyvät useimmiten suhteellisen pienistä asiantuntijayrityksistä tai yrityksestä, joka ei osallistu hankkeen jatkovaiheisiin.

Esimerkki sisältöjen uudelleenkäytöstä hankkeen määrittelyvaiheessa: Julkisten verkkopalvelujen laatu kriteeristö on esimerkki uudelleen käytettävistä ja yleiskäyttöisistä sisällöistä, joita hyödyntämällä ICT-hankinnan laatu paranee. Hankinnan yhteydessä hyödylliset sisällöt ovat usein luonteeltaan tarkistuslistan tyyppisiä ja yksinkertaisia: näitä tukena käyttämällä varmistutaan, että eri näkökulmat on otettu kattavasti huomioon riittävän aikaisin.

Projektiin aikainen laadunvalvonta

Jos hankinnassa käytetään ulkopuolista asiantuntijaa, on tärkeää sitouttaa asiantuntija työn tuloksiin. Tämä on usein mahdotonta, ellei asiantuntijaa veloiteta kantamaan vastuuta myös toteutusprojektista. Luonnollisena jatkeena kilpailutuksen läpiviennille onkin projektin auditointi- tai projektipäällikköpalveluiden käyttö varsinaisen toteutusprojektin ajan. Tällä tavalla kyseessä ei ole pelkkä "perävalotakuulla" toteutettu konsultointi vaan kokonaisuus, jossa asiantuntija joutuu itse kantamaan vastuuta tekemisistään. Kolmannen osapuolen käyttö toimii myös erillisenä palveluna projekteissa, joissa toimittaja ja ostaja ovat jo lievissä kommunikointivaikeuksissa tai ajautumassa ongelmiin. Kolmannen osapuolen on usein helpompi löytää ratkaisu tilanteeseen säilyttäen kaikkien osapuolten suhteet toimintakykyisinä. Relator Oy:n suorittamien auditointi- ja projektipäällikköpalveluiden kokemusten perusteella toimintamallista ovat hyötyneet myös toimittajat juuri tästä syystä.

Pitkäaikainen kumppanuus

Useimmiten hankinta-asiantuntijan palveluiden käyttö alkaa yksittäisestä hankkeesta ja kehittyy pitkäaikaiseksi kumppanuudeksi. Parhaimmillaan ulkopuolisen asiantuntijan käyttö voi muuttua pitkäjänteiseksi toiminnan kehittämiseksi, jonka lopputuloksena voi syntyä mm. uudelleen käytettäviä sisältöjä toiminnan tehostamiseen, mittavia säästöjä ohjelmistolisensseissä teknologiariippumattoman konsultoinnin kautta ja

ennen kaikkea asiakassuhde, jossa pieni ja ketterä kumppani auttaa pärjäämään suurien ja hiukan jäykkäliikkeisempien toimittajien kanssa. Molempia tarvitaan tilanteen mukaan ja useimmiten paras tulos saadaan yhdistelemällä parhaita puolia molemmista näkökulmista.

Esimerkkejä hankintapalveluista

Edellä on esitetty tilanteita, joissa ulkopuolisen ICT-hankinta-asiantuntijan käyttöä kannattaa harkita. Mitään yhtä kultaista sääntöä hankintapalveluiden käyttöön ei voida antaa, koska kaikissa hankinnoissa on omat erityispiirteensä. Seuraavassa listataan esimerkkejä Relator Oy:ssä toteutetuista ICT-hankintapalveluista:

- Hankinnan toiminnallinen ja tekninen määrittely
- Tarjouspyynnön valmistelu
- Kilpailutuksen järjestäminen
- Tarjousten vertailu ja toimittajavalinta
- Toimitusprojektin laadunvalvonta / auditointi
- Toimitusprojektin (ostajan puolen) projektipäällikkönä toimiminen
- Hyväksymistestauksen suorittaminen ja raportointi
- Käyttäjäkoulutusten organisointi

Hankintapalveluiden käyttötarve voi vaihdella muutaman tunnin auditoinnista aina koko hankkeen elinkaaren kestoiseen kumppanuuteen.

Relator Oy on vuonna 2007 perustettu tietotekniikan ja liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijayritys. Ratkaisemme asiakkaidemme ongelmia mm. seuraaviin kokonaisuuksiin liittyen: ohjelmistojen suunnittelu ja ohjelmistokehitys, tietojärjestelmien hankinnan asiantuntijapalvelut, projektipäällikköpalvelut, tiedonhallinnan asiantuntijapalvelut ja liiketoiminnan kehittäminen tiedonhallinnan näkökulmasta sekä avoimen lähdekoodin kaupallinen uudelleenkäyttö. Tietoturva-alueella Relator Oy:n tarjoamaan kuuluvat tietoturva-auditoinnit, tietojärjestelmien tietoturvaan liittyvien vaatimusten määrittely osana vaatimusmäärittelyä sekä järjestelmien toteutus ja testaus.