

/visie

Succesvol aanbesteden begint met vroegtijdige betrokkenheid

>>risicovermindering bij projecten

Aanbestedingen worden steeds groter en complexer en omvatten tegenwoordig ook vaak onderhoud en financiering. Hierdoor nemen de risico's exponentieel toe. Hoe ga je hier mee om?

Betrokkenheid van de eindgebruiker

ICT-projecten kampen met een negatief imago. Het lijkt alsof ze vaker mislukken dan andersoortige projecten. De belangrijkste oorzaak van dit falen, blijkt onvoldoende inbreng en betrokkenheid van de eindgebruiker. Klant en ontwikkelpartner overleggen wel, maar de eindgebruiker wordt niet of slechts incidenteel bij het project betrokken door middel van een vragenlijst of een kort interview.

In grote projecten kan het opstellen van specificaties een maandenlang traject zijn. Als eindgebruikers actief aan dit traject deelnemen, kunnen zij op belangrijke momenten hun oordeel geven over aspecten als bruikbaarheid. Ook de ontwikkelpartner kan een nuttige rol spelen bij het opstellen van specificaties; hij kan zijn eigen kennis inbrengen om tot de beste oplossing te komen. Helaas zijn in veel aanbestedingen de specificaties al tot in detail vastgelegd als de bouwer aanschuift. De bewegingsruimte is dan nog maar klein en volledig nieuwe functionaliteit is niet meer toe te voegen.

Eisen en wensen

Vaak wordt verondersteld dat het vroeg betrekken van de eindgebruiker bij het project risico's met zich meebrengt, bijvoorbeeld overvragen. Gebruiker en opdrachtgever zullen een gulden middenweg moeten vinden: wat is hard nodig en wat is 'leuk om te hebben'? Zo'n lijst van eisen en wensen is ook een manier voor aanbieders om zich te onderscheiden. Wat bieden ze en voor welke prijs? Nu wordt vaak te veel naar de prijs gekeken, waardoor niet altijd voor de beste oplossing wordt gekozen, laat staan voor de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Aanbestedingen groeien

Een trend bij grote bedrijven en overheidsinstellingen is het wegbezuinigen van kennis. Minder mensen moeten hetzelfde werk doen. Wat niet tot de kerntaken behoort, wordt uitbesteed. Aanbestedingen worden daardoor steeds groter. Ze omvatten niet alleen het ontwerp en de bouw, maar ook de financiering en het onderhoud voor een periode van bijvoorbeeld dertig jaar. Een hele levensloop in één contract: Design, Build, Finance, Maintain (DBFM). Dit soort projecten is zo groot en breed dat er bijna geen partijen meer zijn die voor alle aspecten de juiste expertise in huis hebben.

DBFM dwingt tot duurzaamheid

Een DBFM-contract heeft een belangrijk voordeel: de bouwer wordt gedwongen na te denken over duurzaamheid en onderhoudbaarheid. Wie iets ondeugdelijks neerzet, is veel tijd en geld kwijt aan onderhoud. Waarbij de crux aan het einde zit. Wat moet er overblijven aan het eind van de contractperiode? Een systeem dat volledig is uitgewoond en afgeschreven? Of een systeem dat nog tien of twintig jaar verder kan?

Risico's in ICT-ontwikkeling

Er zullen altijd risico's blijven bij projecten met een ontwikkelcomponent, wat vaak het geval is bij ICT-projecten. Daar wordt iets nieuws gemaakt, iets dat niet vooraf volledig te doorgronden is. Er is een groot verschil met bouwprojecten; bouwen doen we al sinds mensenheugenis, software maken we pas enkele decennia. Dat valt duidelijk op bij grote civiele bouwwerken zoals spoorlijnen of tunnels. De fysieke bouw is op tijd klaar, maar de ICT zorgt voor uitloop. De eisen rond veiligheid en beschikbaarheid blijken onvoldoende duidelijk gesteld. Veiligheid, beschikbaarheid, wat is dat precies? Er ontstaat discussie over hoe dit soort eisen geïnterpreteerd moet worden, met als gevolg dat het project uitloopt doordat er een redesign moet plaatsvinden.

Professionaliseren

De ICT-wereld is zich steeds meer aan het professionaliseren. De werkprocessen en ontwikkelmethodieken zijn goed gedefinieerd. Er wordt veel gedaan om de processen scherp te krijgen en de voorspelbaarheid te verbeteren, maar procesbewaking is geen

Technomange

Dit artikel is in samenwerking met ons zusterbedrijf Technomange geschreven.



garantie voor een goed product. De opdrachtgever heeft vaak onvoldoende kennis voor een goede beoordeling. Een mogelijkheid is een onafhankelijke toets, een soort 'KEMA-keur' voor software. Dat is lastig; probeer maar eens een bedrijf te vinden dat andermans software goed en onafhankelijk kan keuren. Een betere oplossing is om de uitvoerder een functioneel gespecificeerde opdracht geven. De uitvoerder kan echter nooit op de stoel van de gebruiker gaan zitten; de gebruiker zal altijd zelf moeten kijken of hij tevreden is en toetsen of hij krijgt wat hij wil. Uitvoerder en gebruiker moeten hierover communiceren op functioneel niveau. Het is vervelend als tijdens de ontwikkeling problemen opduiken, maar dat is altijd beter dan er pas in de gebruiksfase achter komen.

Niet gokken, maar managen

Een groot pijnpunt van ICT-projecten is de onzekerheid, pas gaandeweg worden de specificaties en de oplossingen helder. Door dit traject in verschillende projecten op te delen, worden de risico's verkleind. Een eerste stap kan een concurrentiegerichte dialoog zijn, waarin de opdrachtgever met een aantal marktpartijen de specificaties duidelijk maakt. Gezamenlijk kijken zij of alle eisen zijn gedefinieerd. Is er nog mogelijkheid voor verschil in interpretatie? Ziet iedereen wat de bedoeling is en is dat te realiseren?

Concurrentiegerichte dialoog is een goede zaak, maar daarmee ben je er nog niet. Met de specificaties in handen is de onzekerheid nog steeds groot. Dat los je op door het traject daarna ook in stukken te knippen; bijvoorbeeld maak het ontwerpen tot een apart project en zet alle kennis vanuit die ontwerpfase op de markt. Laat vervolgens iedere geïnteresseerde daarop aanbieden - de ontwerpende partij, maar ook andere partijen. Dan komen efficiëntere aanbiedingen tot stand, met een duidelijker eindresultaat en een scherper financieel bod. Een alternatief is een gezamenlijk ontwerptraject op basis van partnerschap. Hierin wordt door de opdrachtgever samen met de opdrachtnemer het ontwerpproces doorlopen. Pas na het voorontwerp wordt de prijs voor het vervolg definitief gemaakt. Beide aanpakken verminderen risico's en verhogen de kans op een passende eindoplossing. Op deze manier ben je niet meer aan het gokken maar aan het managen.

Onzekerheden

