

Een goede start is het halve werk

DOOR PAUL VAN WIJNGAARDEN · 17/05/2016 – ICT/Magazine (www.ictmagazine.nl)



Het uitbesteden van ict-activiteiten is tegenwoordig de gewoonste zaak ter wereld, ook in de publieke sector. Uitbesteders zijn aan hun tweede, derde of zelfs vierde generatie contracten bezig. Kwaliteitssystemen zoals ISO 37500 worden algemeen toegepast en kennisorganisaties als het PON of AIOP dragen bij aan een volwassen aanpak. Toch blijven er vanuit de praktijk kritische berichten komen over hoe moeilijk Nederlandse overheidsorganisaties het hebben om ict-relaties goed aan te sturen. Tijd voor een onderzoek.

Welke factoren bepalen nu het werkelijke succes van ict-uitbesteding in de publieke sector? Hiervoor zijn vier factoren van belang: change management, aansluiten op beleid, zichtbare resultaten en leveren zoals is afgesproken (zie onderaan). Laten we eens een blik werpen op hoe een mogelijke ict-sourcingrelatie aanvangt, hoe het zich ontwikkelt en wat er tijdens dat traject zoal gebeuren kan.

Commerciële roes

Reeds bij aanvang van de nieuwe sourcingrelatie zijn de verwachtingen hooggespannen. De leverancier heeft de opdracht gewonnen en de aanbestedende dienst blaakt van het zelfvertrouwen om de transitie te managen en de dienstverlening aan te sturen. Met name bij de tweede generatie uitbestedingen zijn deze verwachtingen hoog. Er is immers al de ervaring van de eerste uitbesteding, waardoor het beschrijven van de ict-dienstverlening een fluitje van een cent lijkt. De uitbesteder weet in ieder geval hoe het niet moet en richt zich nu op het goed vastleggen van de scope, de dienstencatalogus, servicelevels en governance, inclusief het afrekenmechanisme en de prijzen. Er heerst een bijna euforische stemming van: deze keer gaan we het goed doen!

Vaak ziet de werkelijkheid er toch iets anders uit. Regelmatig blijkt dat er een uitstekende beschrijving wordt gemaakt van de verkeerde dienstverlening. De transitie is in

Whitebridge Consulting

werkelijkheid vele malen complexer dan voorzien en er zijn extra uitgaven nodig om de dienstverlening werkend te krijgen. Tot overmaat van ramp stelt de leverancier zich ineens heel formeel op, en beroept zich op concrete afspraken. Dit alles volstaat ruimschoots om de 'commerciële roes' te verdrijven.

Het orkest

Natuurlijk willen wij allemaal weten hoe je de eisen en verwachtingen realistisch kunt houden, zonder de positieve energie te verliezen. Om te beginnen valt of staat dat met de regieorganisatie. Je kunt het zien als een orkest. Leverancier en uitbesteder maken samen het succes van het concert. Met de regieorganisatie is niet alleen leveranciersmanagement bedoeld. Ook de informatiemanagers maken deel uit van de regieorganisatie, evenals demandmanagers in de afdelingen. Zij bepalen de sfeer, samen met hun tegenhangers van de leverancier.

Gaat het mis?

De eerste signalen zijn niet zozeer dat er dingen fout gaan, maar het begint op te vallen dat het herstellen van de fouten moeizaam gaat. De transitie loopt uit de planning en de leverancier komt met de tweede en de derde transitie manager. Nog veel erger kan het worden als de uitbesteder zelf mee gaat sturen en taken naar zich toe trekt die helemaal niet voorzien waren. Na enige tijd is de chaos compleet en de beoogde dienstverlening is ver te zoeken.

Ga weer terug naar de essentie

Bij de aanbesteding stonden de doelstellingen van de beoogde dienstverlening voorop. Die waren doorvertaald naar diensten, technologie, organisatie, governance en prijs. Daarnaast was er een team van managers en specialisten aan beide zijden die deze doelstellingen omarmd heeft en in de oplossing geloofde. Ga weer terug naar de doelstellingen en bevestig deze opnieuw. Als we ervan mogen uitgaan dat deze nog steeds valide zijn en dat ze de essentie van de dienstverlening weergeven, bepaal dan vervolgens met het verkregen voortschrijdend inzicht de aanpassingen aan de dienstverlening. Kijk of alles concreter bepaald kan worden: de exacte scope, detail verantwoordelijkheden van leverancier en uitbesteder, definitie service levels en het besturingsmodel. Maak de aanpassingen aan beide zijden en zorg dat het team er weer in gaat geloven. Het is een proces van constante verbetering; 'goed' of 'fout' is er niet, alleen 'anders en beter'.

Contract nagekomen, klant overleden

Ook op het gebied van de formele overeenkomst zien wij zowel successen als minder geslaagde situaties. Deze gaan zover dat zelfs wanneer een leverancier de overeenkomst volledig naar de letter uitvoert, de klant niet krijgt wat hij nodig heeft. Er zijn klanten die ernstige schade ondervinden door misverstanden over onder andere innovatie, te realiseren productiviteitsverbetering en verschillen in de beschrijving van de As-is situatie met de werkelijkheid.

Een governance model waarin voldoende praktisch de sturing op 'strategisch, tactisch en operationeel niveau' vastgelegd is, blijkt lastig en kennis van en aansturing op architectuur- en technologiegebied bij de aanbestedende dienst is cruciaal. Daarnaast is het bij de tweede

en derde generatie uitbestedingsrelaties noodzakelijk en steeds meer gebruikelijk om precieze exit-bepalingen vast te leggen, met andere woorden om de echtscheidingsprocedure al te beschrijven bij het aangaan van het contract.

Groeicurven

De vormen van uitbesteding volgen verschillende groeicurven. Het blijkt dat de bestaande methoden en genoemde standaarden uitstekend toepasbaar zijn voor uitbesteding in een eerste of tweede generatie. Basis dienstverlening op bestaande applicaties, traditionele werkplekken en ontwikkeling van commodity of institutionele applicaties, waarbij er een duidelijke afnemer en aan duidelijke leverancier is, mits scherp neergezet, kan met succes gecontracteerd en uitgevoerd worden.

Bij de doorgroei naar een volgende curve, die van selectieve uitbesteding of uitbesteding van nieuwe domeinen, of door het gebruik van cloud-diensten is het nodig om een nieuwe aanpak, nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen: 'double loop learning'.

We kunnen vaststellen dat het uitbesteden van ICT in de publieke sector weliswaar volwassen is geworden, maar dat het nog bepaald niet vlekkeloos verloopt over de hele linie. Dit is misschien niet zo verwonderlijk als we bedenken hoe complex het gehele speelveld van een uitbesteding er soms uitziet. Toch stemt het feit dat we vorderingen maken hoopvol. De mogelijkheden die de nieuwe aanbestedingsprocedure biedt zorgen er in ieder geval voor dat aanbesteder en leverancier elkaar veel beter kunnen begrijpen en veel betere afspraken kunnen maken. Nieuwe uitbestedingen kunnen daarmee succesvol starten. Dat is het halve werk.

Welke factoren bepalen nu het werkelijke succes van ict-uitbesteding in de publieke sector?

1. Change management

Uitbesteding, ook in de tweede of derde generatie, betekent hoe dan ook een grote verandering. Transitie en transformatie vormen een gedeelde verantwoordelijkheid van de uitbesteder en van de dienstverlener. De eerste activiteit, transitie, betreft een plan voor ten minste drie partijen: de nieuwe leverancier, de latende partij en de uitbesteder. De complexiteit is groot, omdat er per definitie verschillende belangen spelen. Daarnaast speelt de transformatie. Aan de wisseling van leverancier ligt vaak de wens van gewijzigde diensten ten grondslag, qua scope, inhoud, technologie of prijs. Transformatie moet plaatsvinden. Verandermanagement in brede zin is cruciaal. Dat wil zeggen, beheersing van complexiteit 'een stap tegelijk', communicatie 'zorg dat iedereen weet wat er gaat gebeuren' en leiderschap 'creëer vertrouwen'.

2. Aansluiten op beleid

Technologie is een belangrijke pijler voor vernieuwing, samen met menselijke visie en ambitie. ICT-leveranciers zien zichzelf als de spil in innovatie. Het gaat goed als dit ook aansluit op het beleid van de uitbesteder, maar vaak zien wij dat de leverancier harder loopt dan de afnemer. Een gezonde spanning is noodzakelijk en bij succes zien we dat deze door de governance beheerst wordt.

3. Zichtbare resultaten

De verwachting van de komst van een nieuwe leverancier is dat het ‘nu eindelijk beter gaat’. Succes wordt op vele manieren uitgelegd, zeker in de verschillende lagen van de organisatie. Een tastbare verandering door bijvoorbeeld veel snellere responsetijden of een veel makkelijker te gebruiken user interface, doet wonderen.

4. Leveren als afgesproken

In de aanbestedingsprocedure zijn afspraken gemaakt. Het klinkt vreemd maar simpelweg nakomen van deze afspraken, leveren zoals beloofd, is de eerste succesfactor. Echter, dit valt of staat met een goed toegepaste procedure. De uitbesteder heeft daarbij heel helder vastgesteld welke resultaten bereikt moeten worden en deze scherp doorvertaald naar de gewenste diensten. Daarna is in de interactie met de leveranciers, conform de gekozen procedure, deze realistisch ingevuld in de aanbieding. Tastbare diensten met herkenbare service levels en heldere prijzen die iedereen begrijpt.

Aanbestedingsregels

De regels van Europese Aanbesteding voor ICT zijn de laatste vijftien jaar steeds specifieker geworden. Zo specifiek zelfs dat het risico van een correct uitgevoerde procedure tot een onjuiste keuze kan leiden. Met de aanbestedingswet van 2012 zijn er meer vrijheden gekomen, zoals de Concurrentiegerichte dialoog is. Deze is zeer strak in de sturing, maar open in de oplossing. Voor diensten die de essentie van de procedure volgen met een gedetailleerde voorbereiding is de waarde ervan groot.

Bij de Europese aanbestedingen is het gebruikelijk om de eisen zeer gedetailleerd te beschrijven in het bestek. Daarmee samenhangend wordt een vragenlijst en scoringsmodel ontwikkeld. Bij gestandaardiseerde diensten is dat geen probleem, maar ict-uitbesteding is dit vaak complex. Het gaat om nieuwe technische oplossingen, cloud-diensten in plaats van infrastructuurbeheer, hybride organisatie een nieuw ingericht besturingsmodel enzovoort. Dit is vaak niet goed in het bestel te vatten en daarnaast is het steeds meer de wens om de ‘kracht van de markt’ te benutten. De openbare of gesloten procedure is dan minder geschikt.

Over de auteur

Paul van Wijngaarden is partner bij Whitebridge Consulting.

Whitebridge Consulting BV

Energyclub Rotterdam
Vlaardingweg 62
3044CK Rotterdam

+31 (85) 201 3945
info@whitebridge.eu

whitebridge.eu