

Bij het uitbesteden van IT is het kiezen van een leverancier van groot belang. Opdrachtgevers zien zich vaak als experts, maar de leveranciers zijn de experts, zeggen Joop Schuilenburg en Bas aan de Wiel. Leveranciers moeten dit wel bewijzen. Schuilenburg en Aan de Wiel laten zien waar leveranciers mee moet komen om opdrachtgevers te overtuigen. Onder meer met: prestatie-onderbouwing, een risicodossier, kansendossier en interviews.

door: JOOP SCHUILENBURG & BAS AAN DE WIEL beeld: MARC KOLLE

Prestatie-inkoop is prima instrument bij outsourcingstrajecten

WAT LEVERANCIERS MOETEN DOEN BIJ PRESTATIE-INKOOP

Steeds meer organisaties richten zich op hun kerntaken en beschouwen IT als een puur ondersteunende functie. We zien een trend dat steeds meer IT-diensten worden uitbesteed. Na de beslissing voor outsourcing volgt de leverancierskeuze. Er volgt een inkoopprocedure. Bij deze inkoopprocedures worden uitgebreide programma's van eisen opgesteld vanuit de wens om zeker te weten wat we wel en niet zullen krijgen. Voor de uitbesteding van de totale IT-voorziening schrijven opdrachtgevers programma's van eisen die vele tientallen pagina's dik zijn. Opdrachtgevers nemen de expertrol op zich en gaan op de stoel van de leveranciers zitten. De leverancier is echter de expert bij uitstek en daarom hoort deze expertrol bij hem te liggen. Prestatie-inkoop (ook wel 'best value procurement') biedt opdrachtgevers een prima instrument om dit uitgangspunt te omarmen bij de aanpak van outsourcingstrajecten.

In de praktijk wordt prestatie-inkoop bij IT-projecten nog niet vaak toegepast. Er wordt openlijk getwijfeld in hoeverre prestatie-inkoop geschikt is als middel om tot een gedegen outsourcingssituatie te komen. Daarbij rijst vooral de vraag in hoeverre je zonder programma van eisen tot een gedetailleerde opdrachtverstreking kunt komen.

Bij prestatie-inkoop heeft de leverancier de expertrol. Dat betekent echter niet dat een opdrachtgever deze leverancier blind vertrouwt. Tijdens het inkoopproces moet een leverancier door middel van 'dominante informatie' aantonen dat hij inderdaad de expert is. Dat betekent dat de leverancier onderbouwing moet leveren bij alles wat hij in zijn offerte beweert. Bij prestatie-inkoop gebeurt dit op basis van een aantal aspecten:

• Onderbouwen

Bij prestatie-inkoop wordt geen gebruik van een programma van eisen gemaakt. In plaats hiervan moet met het oog op de voorgenomen



uitbesteding welke rol en welk belang de IT-voorzieningen bij deze taak hebben. Vervolgens wordt een gedetailleerde beschrijving van de dienstverlening van de organisatie aan haar klanten waarbij, vooral bij aanbestedende diensten, een beschrijving van de taken en het maatschappelijk belang ervan worden uiteengezet. Aangege-

ven wordt welke rol en welk belang de IT-voorzieningen bij deze taak hebben. Vervolgens wordt een gedetailleerde beschrijving van het huidige 'IT- en beheerlandschap' (inclusief architectuur) gegeven, compleet met in gebruik zijnde applicaties, vestigingsadressen en omvang. Eventuele dienstverleningsafspraken met of

toezeggingen (service levels) aan klanten worden toegevoegd. Cruciaal is dat de doelstelling van de uitbesteding wordt uiteengezet. Hiermee wordt in feite de relatie tussen dienstverlening/taken en het belang van IT-voorzieningen expliciet gemaakt in relatie tot de outsourcing en verwachte inbreng van leveranciers.

De doelstelling wordt nader uitgewerkt in een korte beschrijving van de outsourcingopdracht. Er wordt aangegeven welke dienstverlening moet worden aangeboden (binnen scope) en welke dienstverlening zeker niet moet worden aangeboden (buiten scope). Als voorbeeld: telefoniedienstverlening zit binnen de scope van de IT-diensten en de printservices niet.

Op basis van al deze informatie kan de leverancier als expert inschatten welke technische eisen aan de te leveren IT-diensten, en daarmee aan de onderliggende IT-infrastructuur, worden gesteld.

De leverancier onderbouwt zijn prestatie. Hij kan bijvoorbeeld niet zomaar stellen dat zijn dienstverleningsconcept een optimale bijdrage levert aan de doelstellingen van de opdrachtgever. Hij moet onderbouwen dat zijn dienstverleningsconcept toegesneden is op een vergelijkbare situatie. Hij kan daarbij aangeven dat zijn concept bewezen beschikbaarheidspercentages en klanttevredenheid heeft behaald. Voor een leverancier betekent dit dat hij dominante informatie voor zichzelf moet identificeren en op eigen initiatief moet verzamelen om het te kunnen overleggen.

• Risico's en kansen

Omdat een leverancier bij uitstek de technische risico's kan inschatten moet hij een risicodossier samenstellen. Hij beschrijft hierbij de belangrijkste risico's die hij voorziet in relatie tussen de opdracht en de doelstelling van de opdrachtgever. Hij geeft daarbij aan waarom hij een risico ziet en welke maatregel hij treft. En ook hier geldt dat de effectiviteit van de maatregel moet worden onderbouwd (verifieerbaar). Een onderbouwing is bijvoorbeeld het aantonen dat een maatregel bij andere klanten effect heeft gehad.

Indien een leverancier bepaalde kansen ziet, wordt hij uitgenodigd deze aan te geven. Vanuit de expertrol zijn leveranciers in staat suggesties te doen voor uitbreiding van de opdracht, waarbij zij wel moeten aangeven welke consequenties dit heeft voor planning en prijs. Voor alle kwaliteitsdocumenten geldt: bij prestatie-inkoop moet een leverancier in staat zijn dominante informatie te verstrekken in maximaal twee A4-tjes. Verkooppraatjes en uitgebreide productbeschrijvingen zijn niet interessant. Leveranciers zijn dit niet gewend. Er worden in Nederland echter speciale trainingen verzorgd voor leveranciers die bij inkooptrajecten op basis van prestatie-inkoop willen meedingen (prestatieverkoop).

• Interviews

Een ander instrument voor een leverancier om zijn expertrol te benadrukken wordt gevormd door een ander belangrijk aspect bij prestatie-inkoop: de interviews. De opdrachtgever organiseert interviews met 'sleutelfunctionarissen' van de leverancier. Bij outsourcing moet hier worden gedacht aan de projectmanager en de service-deliverymanager. Het is hierbij van

Product breakdown matrix

Bij het opstellen van een 'product breakdown matrix' (PBM of 'productdecompositiestructuur') worden concrete deelresultaten en producten van een project in een hiërarchische structuur beschreven. Een PBM biedt de partijen een gestructureerde benaderingswijze om vast te stellen welke producten er allemaal nodig zijn om het eindproduct te bouwen en duidelijk te maken welke inspanning er benodigd is om dit te bereiken. Een projectmethode als Prince2 onderscheidt management-producten (het projectplan, de risicodocumenten) en specialistische producten (de IT-infrastructuur). Bij een PBM gaat het om laatst genoemde productsoort. Het resultaat hiervan levert een document op dat als bijlage bij een projectplan wordt gehanteerd. De hiërarchische structuur wordt bijvoorbeeld bereikt door het project op het hoogste niveau te benoemen met daaronder werkstromen of werkpakketten (bijvoorbeeld: applicaties, infrastructuur, servicemanagement, derden, klanttevredenheid). Daarbinnen worden dan weer activiteiten of producten (bijvoorbeeld: ontwerpgerelateerde aspecten, inrichting OTAP et cetera) benoemd. Aangegeven wordt wie verantwoordelijk is, welke fasering in het project het betreft (initiatie, definitie, ontwerp/planning, implementatie), wie welke rol heeft, tijdsbesteding per rol, doorlooptijd en acceptatiecriteria.

belang dat de leverancier functionarissen afvaardigt die de werkzaamheden daadwerkelijk zullen uitvoeren. Het is eveneens van groot belang dat deze functionarissen de ingeleverde 'kwaliteitsdocumenten' voor een groot deel hebben meegeschreven.

• Plafondprijs

Bij prestatie-inkoop wordt een richtbedrag of een plafondprijs meegegeven. Daarbij kan een procentuele bandbreedte worden meegegeven (bijvoorbeeld plus of min 10 procent). Op basis van de beschrijving van de bestaande situatie, de opdracht en de plafondprijs wordt de leverancier gevraagd aan te geven dat hij in staat is de projectdoelstelling te realiseren en waarom hij dat kan. Hij moet binnen de gegeven bandbreedte een aanbod doen. De bandbreedte biedt de leverancier tevens de mogelijkheid 'kansen' mee te nemen in zijn aanbod.

Projectplan

Op deze wijze kan het inkoopproces probleemloos worden doorlopen. Er wordt gegund op waarde waarbij een puntenscore wordt gehanteerd voor de aspecten prestatie-onderbouwing, risicodossier, kansendossier en interviews. Deze scores worden in een formule vergeleken met de prijsstelling (gunnen op 'waarde').

De vraag is echter, wat moet de projectleider nu gaan implementeren en wat en hoe kan er daarna worden beheerd? Er is immers door de aanpak weliswaar dominante, maar toch ook beperkte informatie voorhanden. Met de voorlopige keuze van de leverancier moet zijn aanbod in detail concreet worden gemaakt. De leverancier wordt gevraagd op basis van zijn aanbod en bijbehorende scope een projectplan op te stellen, waarbij in detail wordt uiteengezet welke prestatie hij precies levert, welke indicatoren daarbij door wie zullen worden gehanteerd, en welke randvoorwaarden daarbij worden gesteld. Een gedetailleerde 'product breakdown' (zie kader) is hierbij onontbeerlijk. Cruciaal hierbij is, en dat is het belangrijkste uitgangspunt bij prestatie-inkoop, dat de leverancier hierbij zelf de uitwerking geeft van de uiteindelijke oplossing die hij aanbiedt. Hij krijgt derhalve niet gespecificeerd voorgeschreven welk werkstation hij moet aanbieden, welk beeldscherm hier bij hoort, welke service levels

en performance er precies moeten gelden. In plaats daarvan zal hij vanuit de door de opdrachtgever te verrichten dienstverlening/taken en het daarbij horende maatschappelijke belang in relatie tot zijn aangetoonde expertise een vertaling maken naar de architectuur, de implementatie en exploitatie (dit laatste bijvoorbeeld door het inrichten van een adequate beheerorganisatie en het opstellen van een service level agreement). Zodra hij met de uitwerking de opdrachtgever overtuigt, keurt de opdrachtgever de plannen goed en wordt tot definitieve opdrachtverstreking overgegaan.

Om te voorkomen dat dit proces maanden gaat duren, dient deze fase in de inkoopdocumenten te worden benoemd en gepland, vergezeld van het voorbehoud dat overeenstemming wordt bereikt.

Het verschil

Uitgebreide specificaties in programma's van eisen leiden tot vergelijkbare aanbiedingen, en de leverancier weet precies wat er gemaakt en geleverd moet worden. Een eis verwoordt het minimaal gewenste resultaat. Omdat de prijs in klassieke aanbestedingen zwaar meeweegt zal het minimaal gewenste resultaat voor een aanbiedende leverancier de maximale prestatie zijn die hij zal leveren.

Bij prestatie-inkoop wordt het bepalen van specificaties grotendeels aan leveranciers overgelaten, nadat de opdrachtgever van tevoren uitdrukkelijk heeft onderzocht dat hij een expert in huis heeft gehaald. Bij prestatie-inkoop zal de leverancier, gegeven het plafondbedrag en de doelstelling, proberen met efficiënte en effectieve inzet van middelen de doelstelling maximaal na te streven. Hierdoor is er nog een behoorlijke 'boterham' voor hem te verdienen met de opdracht. <<



Joop Schuilenburg is adviseur bij Emtio [joop.schuilenburg@emtio.nl].



Bas aan de Wiel is senior adviseur bij MGI Partners [bas.aan.de.wiel@mxi.nl].