

Aanbesteden op de gok

Grotere automatiseringsprojecten moeten door instellingen die overwegend met publieke middelen gefinancierd worden, Europees aanbesteed worden. De aanbestedende dienst stelt daartoe onder meer een programma van eisen (PvE) op, waarop geïnteresseerde leveranciers kunnen inschrijven. Dat heeft natuurlijk geen zin als je niet kunt leveren wat er gevraagd wordt, zou je zeggen. In de ICT-branche lijkt dat niet zo vanzelfsprekend. Er dienen zich in toenemende mate problemen aan rond de realisatie van aanbestede ICT-projecten.

In een van die gevallen heeft de leverancier bij alle eisen 'ja' ingevuld. Bij het doorlezen van het bij de offerte gevoegde projectplan blijkt echter dat er 'middels workshops, nadere invulling gegeven zal worden aan de eisen en wensen van de organisatie'. Hoe de leverancier in dat geval kon inschrijven voor een vaste prijs, is een raadsel. Hij vermeldt in de offerte dat alles kan, maar moet volgens het projectplan nog wel uitzoeken wat de klant precies wil



Plan B: verwijt bij een conflict de aanbestedende dienst dat het PvE veel te vaag was

hebben. Dat leidde in deze zaak al snel tot een probleem, want de leverancier had de eisen zwaar onderschat. Er waren flink wat aanpassingen nodig om tegemoet te komen aan (de nadere invulling van) het PvE, maar na gunning van de opdracht mag niet nader onderhandeld worden over de omvang van de levering en de prijs. Dat is logisch, want de andere inschrijvers staan dan immers buiten spel.

De betreffende softwareleverancier vond dat minder logisch. Dat zijn mensen bij de workshops stuitten op allerlei zaken die aanvullend maatwerk vereisten, verraste hem niet. 'Zo gaat dat nu eenmaal in de softwarebranche', meende hij. Het meerwerk was de kaas op de overigens mager belegde boterham en bij alle projecten die hij in het verleden had gedaan, zagen de klanten wel in dat het redelijk was om voor het extra werk te betalen.

De klant die deze leverancier nu getroffen had, was minder inschikkelijk. Die haalde er een advocaat bij die nog eens uitlegde wat de softwareleverancier natuurlijk allang wist. Hij diende voor de geoffreerde prijs te leveren wat er overeengekomen was, dus alles wat er in het PvE vermeld was. Daar hadden die eerdere klanten hem ook al weleens op gewezen.

Maar hij had een plan B, dat in die gevallen ook gewerkt had. Hij verweert de aanbestedende dienst dat het PvE veel te vaag was. Daarom was hij noodzakelijker wijze ervan uitgegaan dat de betreffende instelling hetzelfde met het pakket zou willen doen als de vergelijkbare organisaties die er ook mee werkten. Deze instelling stelde veel zwaardere eisen aan het pakket en dat kon hij op basis van het PvE niet weten, want dat was een wensenlijst zonder veel toelichting.

Daarin had de leverancier gelijk, want ondanks het advies van het Expertise Centrum aan aanbestedende diensten om de specificaties goed op te stellen, was de instelling te kort door de bocht gegaan, in de veronderstelling, zo werd toegelicht, dat de softwareleveranciers wel zouden begrijpen wat de organisatie wilde.

De leverancier kwam er echter niet zonder kleerscheuren vanaf, want in de aanbestedingsdocumenten was de obligate zinsnede opgenomen 'De aanbestedende dienst gaat ervan uit dat met betrekking tot de onderdelen waarover geen vragen zijn gesteld er geen onduidelijkheden zijn.' En vragen had hij niet gesteld. Toch moest ook de aanbestedende dienst een veer laten, want een nieuw aanbestedingstraject starten was geen optie, omdat het bestaande systeem op zijn laatste benen liep. Er werd een compromis gevonden.

Opmerkelijk is dat de andere inschrijvers op dit project ook geen nadere inlichtingen gevraagd hebben, terwijl ook zij toch alleen beschikten over hetzelfde onduidelijke PvE. Zij vertrouwden er kennelijk ook op dat de klant na gunning wel zo flexibel zou zijn om, hetzij eisen en wensen terug te nemen, hetzij te betalen voor noodzakelijk meerwerk. Of zouden de andere inschrijvers beschikken over een onnipotent pakket, een panacee voor alle informatiseringsproblemen?

Ben Slijk (www.slijk.nl) is beëdigd informaticadeskundige (lid NVBO), NMI-gereguleerd mediator en LRGD-geregistreerd gerechtelijk deskundige. Hij is sinds 1992 in verschillende functies betrokken bij het oplossen van geschillen over ICT. Eens per maand schetst Slijk een geval uit de praktijk.

Leveren van betrouwbare en gegarandeerde dienst verlening vereist houding die controleert, corrigeert en stimuleert

Kwaliteit is een keuze

Gedreven door kostenbeheersing zijn bedrijven bovenmatig geïnteresseerd in de volgens hen geldverslindende activiteiten van IT-dienstverleners. Krijgen dienstverleners meer greep op de kwaliteit van hun dienstverlening met ITIL of ISO 20000? Volgens **Dick Costeris** niet. In de kern van de zaak draait het om verwachtingen en vertrouwen. En die zijn meer afhankelijk van mensen dan van methodieken.

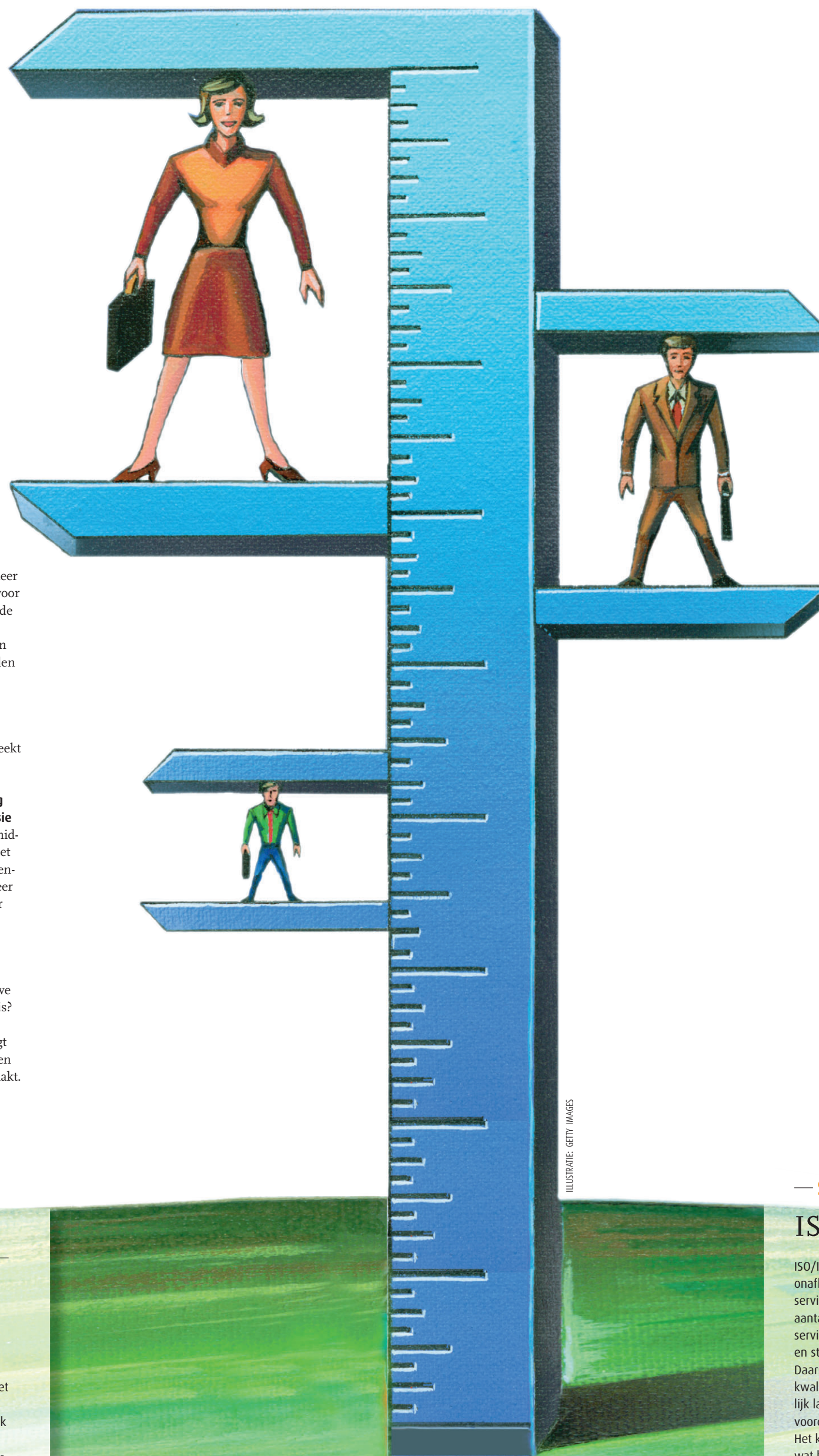
Het zijn roerige tijden. De focus op kostenbeheersing en -reductie wordt versterkt door de kredietcrisis en het opdoemende recessiespook. Want zodra het FUD-principe (Fear, Uncertainty & Doubt) de kop opsteekt, gaan organisaties op jacht naar zekerheden. Vanzelfsprekend valt het oog van de bedrijfsleiding dan ook op de volgens haar geldverslindende activiteiten van de IT-dienstverleners, intern of extern. Erg verbazingwekkend is dit niet. Zo tevreden is de business niet over de kwaliteit van de geleverde IT-diensten. Kijken we alleen al naar uitbestedingscontracten, dan zien we dat (hoewel zo'n 95 procent van de afgesloten SLA's wordt gehaald) volgens Gartner slechts een beperkt gedeelte van de uitbestedingscontracten wordt verlengd.

Toyota, een schoolvoorbeeld van kwaliteitsdenken

Blijkbaar schort er het nodige aan het samenspel tussen klanten en leveranciers. Het is toch, vanuit dienstverlenersperspectief, op zijn zachtst gezegd vreemd dat de klant ontevreden is terwijl de SLA gehaald wordt. En dat terwijl er zoveel waarborgen in SLA's worden ingebouwd. Geheel in de lijn van de zoektocht naar zekerheden timmeren we de SLA ten slotte helemaal dicht met randvoorwaarden en boeteclausules. Om de eenvoudige reden dat het vertrouwen ontbreekt. SLA's worden niet voor niets

omschreven als 'gestold wantrouwen'. En als vertrouwen ontbreekt, dan rest slechts controle. Het is dan ook logisch dat organisaties zich nog sterker richten op besturingsvraagstukken, op meer grip. Dit uit zich onder andere in veel aandacht voor ontwikkelingen als ISO 20000, regievoering en de nieuwe ITIL-versie (ITIL v.3). De vraag is of we werkelijk zo weinig grip hebben op onze dienstverlening. We zijn toch met z'n allen al jarenlang ge-ITILiseerd? We hebben prachtige servicemanagementtools waar we de mooiste performancerapportages uit kunnen halen. We doen zelfs aan klanttevredenheidsonderzoeken. Stuurmiddelen te over, dus. Maar waarom ontbreekt dan het gevoel van 'in control' zijn?

Een en ander is verklaarbaar uit de teleurstelling die we ervaren over de zegeningen die ITIL (versie 2) ons tot op heden heeft gebracht. Het wondermiddel tegen alle kwalen op IT-beheergebied bleek net zo feilbaar te zijn als de mensen die het implementeerden en gebruikten. Natuurlijk, we kregen meer structuur in onze processen en organisatie, maar steeg de kwaliteit van de dienstverlening nu aantoonbaar? Als IT'ers zijn we blijkbaar de afgelopen jaren niet of onvoldoende in staat gebleken onze 'value for money' aan te tonen. Als ITIL dan niet het wondermiddel is, moeten we dan aannemen dat de opvolger, versie 3, dat wel is? Of een nieuwe aanpak, zoals ISO 20000? Ik denk van niet. De oorzaak van deze situatie ligt namelijk in twee kernbegrippen: in verwachtingen en in het vertrouwen dat deze worden waargemaakt. En deze zaken zijn veel meer afhankelijk van mensen dan van methodieken.



ILLUSTRATIE: GETTY IMAGES

Wat ik constateer is dat in het gros van de beheerorganisaties slechts een marginaal kwaliteitsbewustzijn aanwezig is. Natuurlijk hebben we een 'klantfocus' en doen we ons best om verstoringen zo snel mogelijk op te lossen, maar dit heeft amper iets te maken met het gegarandeerd leveren van een passende dienstverlening aan de afnemer. En waar garanties ontbreken, valt vertrouwen weg. En zo is de cirkel weer rond.

Het is een cliché van de eerste orde, maar kwaliteit is een keuze. Je kiest er bewust voor om kwaliteit te leveren, en je zorgt ervoor dat je het kunt waarmaken. En dat blijkt in de praktijk o zo moeilijk te zijn. Voor het leveren van betrouwbare en gegarandeerde dienstverlening is een houding nodig die controleert, corrigeert en stimuleert. Een houding die niet alleen bij individuele werknemers aanwezig moet zijn, maar ook een integraal onderdeel van de organisatiecultuur moet vormen. De dagelijkse werkelijkheid is vaak anders. Het leveren van diensten op een gegarandeerd aantoonbaar niveau lijkt ondergeschikt aan de wil om brandjes te blussen en ad-hocoplossingen in te voeren. Onvolwassen gedrag ten voeten uit. We worstelen ons door onze ITIL-processen heen en voelen ons niet ondersteund, zeker niet door de ons aangeleerde niveaus: Foundation, Practitioner en Service Manager. Want die leren ons netjes de begrippenkaders, maar bitter weinig over de dynamiek waarin je die kaders moet toepassen. Dit wordt alleen maar verergerd door de wijze waarop APMG (de licentiehouder van ITIL) nu de nieuwe ITIL versie 3-examens vormgeeft. Waar de bestaande ITIL 2-servicemanagerexamens nog nadrukkelijk toetsten op inzicht, zijn de nieuwe ITIL 3-examens multiple choice georganiseerd. Een garantie voor nog slechtere servicemanagers.

Maar hoe dan wel? Zoals ik hiervoor aangaf, gaat het om een houding. Een houding waar de organisatie van doordrenkt moet zijn. Een houding die, eenmaal aanwezig, ondersteund kan worden met methodieken als ISO 20000 of ITIL (in welke smaak dan ook). Een kwaliteitsbewustzijn dat levend gehouden moet worden. Zowel ISO 20000 als ITIL 3 helpt daarbij door de nadruk te leggen op de levenscyclus van processen. Maar daarbij gaat het om de inhoud van het werk, niet om de wijze waarop mensen in een organisatie met dat werk omgaan. Want dat is een kwestie van karakter, van discipline (een eng woord waarmee consistent gedrag wordt bedoeld). Er zijn voorbeel-

den te over van organisaties waar deze mechanismen werken. Denk maar eens aan Toyota, een bedrijf dat als schoolvoorbeeld van kwaliteitsdenken geldt. En ook in eigen land zie je regelmatig voorbeelden van middelen die worden gebruikt om juist dat consistente gedrag positief te beïnvloeden. Wie kent niet die borden bij fabrieken of bouwterreinen waarop staat: 'Sinds datum X is op dit terrein geen bedrijfsongeval gebeurd'. Reclame maken met je eigen kwaliteitsprincipes. Nu de IT nog. Maar daar lijken deze dingen niet zo vanzelfspre-

Modellen kunnen helpen, maar zijn allesbehalve zaligmakend

kend. We doen tenslotte een uniek kunstje, heel iets anders dan welk ander bedrijfsproces dan ook, toch? We houden niet zo van regeltjes. Ik herinner me nog goed de waarschuwing die in ieder ITIL-boek staat over het omzeilen van processen en de effecten daarvan op de dienstverlening. Deze maken blijkbaar weinig indruk. Slechts met continue bewustmaking (awareness) en nadrukkelijke managementaandacht voor dit onderwerp kan deze tendens worden omgeboogen. Maar dan moet er wel iets zijn waardoor een organisatie op dit vlak in beweging komt. Wat dat betreft was SOx een zegen. Door de invoering van de Sarbanes-Oxley-wetgeving in Amerika werden wereldwijd ondernemingen gedwongen transparantie te creëren in hun bedrijfsprocessen, van corebusiness tot IT. En voldeed een organisatie niet, dan liep het topmanagement ernstig persoonlijk risico. Als je een trigger voor verandering nodig hebt: daar is er één. Het staat of valt met de wil om kwaliteit te leveren. En deze wil moet breed gedragen worden in de organisatie. Lokale initiatiefjes helpen niet. En modellen kunnen helpen, maar zijn allesbehalve zaligmakend. Mijn advies is om te leren van de organisaties die hier wel scoren. Loop eens stage bij Toyota.

Ing. Dick Costeris (dick.costeris@ordina.nl) is als managementconsultant werkzaam bij Ordina, de ITSM-unit. Hij houdt zich in het bijzonder bezig met de kwaliteit van dienstverlening, geeft regelmatig trainingen, lezingen en gastcolleges.

▣ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).

Service management

ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 is een internationale en onafhankelijke standaard voor kwaliteit in IT-servicemanagement. Deze standaard heeft een aantal voordelen. Zo helpt hij je om de servicemanagementprocessen te structureren en stelselmatig te verbeteren (lifecycle). Daarnaast kan men door externe audits de kwaliteit van de IT-dienstverlening onafhankelijk laten vaststellen, wat een competitief voordeel kan opleveren. Het klinkt bijna te mooi om waar te zijn. Maar wat belemmert organisaties eigenlijk om massaal aan de slag te gaan met deze standaard? Aan de kosten kan het niet liggen; voor ruim 300 euro heeft men de normbladen

in bezit. Er zijn Foundation-trainingen (zie www.exin.nl), dus ook het verwerven van kennis hoeft geen obstakel te zijn. En er is een aantal voordelen. Zo helpt hij je om de servicemanagementprocessen te structureren en stelselmatig te verbeteren (lifecycle). Daarnaast kan men door externe audits de kwaliteit van de IT-dienstverlening onafhankelijk laten vaststellen, wat een competitief voordeel kan opleveren. Het is dus een kwestie van ABC: Attitude, Behaviour and Culture. Er zal in de hele organisatie draagvlak moeten ontstaan voor kwaliteitsbewust werken, gekoppeld aan een discipline om die manier van werken levend te houden.