

Geef maximale ruimte aan leverancier om zich te onderscheiden

Om te voorkomen dat IT-projecten anders verlopen dan gepland, stellen opdrachtgevers minimumnormen op. Dat is contraproductief, zegt Jeroen van de Rijt. Dergelijke normen halen de kwaliteit van het totale aanbod naar beneden. Geef leveranciers de ruimte, geef ze de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de levering. Het resultaat zal dan optimaal zijn.

door: JEROEN VAN DE RIJT beeld: GETTY IMAGES



Minimumnormen zijn contraproductief

IT-projecten zijn vaak complexe vraagstukken waarbij de deskundigheid van de leverancier een belangrijke factor is voor de mate waarin een project succesvol wordt afgerond. In zijn algemeenheid geldt: hoe minder kennis de opdrachtgever heeft, hoe noodzakelijker het is de kennis van experts in te zetten. In het verleden is gebleken dat veel IT-projecten anders verlopen dan vooraf wordt ingeschat, met als gevolg: vertragingen en budgetoverschrijdingen. Om zich te beschermen tegen dergelijke risico's bouwen opdrachtgevers 'zekerheid' in door minimumnormen (standaarden) te definiëren in hun Request for Proposal (RFP). Het idee van een minimumnorm is om ervoor te zorgen dat aanbieders in ieder geval die norm halen. Hoe complexer het project, hoe meer de opdrachtgever geneigd is nog meer te specificeren. Het effect van deze aanpak is echter contraproductief: het zorgt ervoor dat leveranciers het minimaal gewenste niveau gaan aanbieden en zich niet meer van elkaar zullen onderscheiden. Daarnaast geeft het de non-performers een kans om mee te doen in de competitie met de performers. Dit leidt uiteindelijk tot grotere risico's voor het project.

Paradox

Er treedt met het definiëren van minimumnormen een paradox op. Doordat de opdrachtgever die normen heeft gedefinieerd gaan de overige aanbieders zich daarop instellen. Zij zullen hun performance verlagen naar precies dit niveau. Door een minimaal te behalen norm te definiëren, creëert de opdrachtgever een omgeving waarin aanbieders zich niet meer van elkaar kunnen (en gaan) onderscheiden. De paradox is dat het minimale gewenste kwaliteitsniveau plotseling het maximale is geworden dat de aanbieders gaan leveren. Daar waar de opdrachtgever

zich wilde beschermen tegen non-performance (door het bepalen van het minimumniveau) krijgt hij plotseling alleen nog aanbieders die precies (of maximaal) dat niveau gaan aanbieden.

Door minimumstandaarden juist los te laten, wordt aan leveranciers maximale ruimte geboden zich te onderscheiden en krijgt de opdrachtgever de beste waarde voor zijn geld. In klassieke inkooptrajecten worden er eisen gesteld aan de beschikbaarheid van een IT-systeem; bijvoorbeeld een minimale beschikbaarheid van 99,7 procent. Vervolgens zullen alle aanbieders deze 99,7 procent direct als maximum gaan zien. In plaats daarvan kan de opdrachtgever vragen om 'maximale beschikbaarheid' van het IT-systeem binnen het gecommuniceerde budget. Vervolgens komen er diverse aanbiedingen (variërend van 98,2 tot 99,99 procent beschikbaarheid). Het op een andere manier uitvragen van de opdracht aan de markt levert diverse (meer uiteenlopende) antwoorden (en oplossingsrichtingen) van diverse partijen.

Vertrouwen

De vraag is natuurlijk: hoe herkent een opdrachtgever als (relatieve) leek de expert? Kern van de zaak is om niet (of: zo weinig mogelijk) voor te schrijven, maar vooral te luisteren naar de aanbieder. Belangrijkste aandachtspunt is zien en horen of de aanbieder daadwerkelijk argumenten heeft (en dan geen doodoeners als 'kwaliteit') waarom hij in staat is het project succesvol te realiseren. Zo 'smart' mogelijk. De aanbieder moet duidelijk kunnen maken waarom hij weet dat hij de expert is. Net als in een sollicitatiegesprek wordt het de taak van de opdrachtgever om hierbij dominante verschillen te identificeren tussen de aanbieders. Indien er geen dominante verschillen zijn, kan de opdrachtgever het

beste de goedkoopste leverancier kiezen. Alleen bij een daadwerkelijk onderscheid in kwaliteit is het betalen van een hogere prijs gerechtvaardigd. Het kan ook zijn dat er eenvoudigweg geen expert tussen de aanbieders zit. In die situatie is het denkbaar dat er nog wel management en aansturing door de opdrachtgever nodig is. Indien er wel dominante verschillen zijn, is het verstandig te kiezen voor de kwalitatief beste aanbieder. De bewijslast ligt in deze aanpak bij de aanbieders. Het gebrek aan 'voorschriften, minimumnormen en eisen' maakt dat er maximale differentiatie kan ontstaan tussen aanbieders, waardoor er meer dominante verschillen te zien zijn door de opdrachtgever. In principe klinkt dit allemaal heel eenvoudig. Het afzien van het schrijven van een degelijk bestek biedt een oplossing. Een goede probleemstelling is dan wel essentieel. Het blijkt in de praktijk voor opdrachtgevers vaak erg lastig om een goede en scherpe probleemstel-

Conclusies voor opdrachtgevers

- Zorg voor een scherpe opdrachtstelling (welk probleem moet door de opdrachtnemer worden opgelost?).
- Erken dat de aanbieders meer weten van de te leveren dienst of het product dan jij (anders zou je de klus als opdrachtgever zelf wel doen).
- Beperk zoveel mogelijk het aantal minimumnormen, eisen, voorschriften en wensen, zodat er maximale ruimte voor leveranciers ontstaat en daarmee een mogelijkheid tot maximale differentiatie.
- Ontdek de expert door te luisteren en te observeren (in plaats van voor te schrijven).
- Indien er geen expert boven het maaiveld uitsteekt, kies je de goedkoopste aanbieder. Indien er wel een expert boven het maaiveld uitsteekt, selecteer je deze expert (zolang de aanbidding past binnen het budget).
- Laat de expert zijn werk doen en loop hem niet voor de voeten als non-expert.

Gaten in het bestek

Opdrachtgevers denken vaak ook dat door het schrijven van een dik bestek, waarin allerlei eisen worden geformuleerd, risico's worden voorkomen. Het tegendeel is waar: hoe dikker het bestek hoe meer 'gaten' erin komen. Het is de kunst om een probleemstelling te formuleren die door de opdrachtnemer moet worden opgelost (en juist niet voor te schrijven wat de opdrachtnemer allemaal moet doen). Een voorbeeld van het probleem van dikke bestekken is de volgende casuïstiek. In de uitvraag van een opdrachtgever is op 440 pagina's beschreven op welke wijze de opdrachtnemer een database met gegevens in de lucht moet houden. Om het risico van het crashen van de database te minimaliseren heeft de opdrachtgever op pagina 418 in zijn bestek geëist dat de opdrachtnemer een tweede 'reservedatabase' bouwt waarin de gegevens ook worden opgeslagen. Op een dag crasht daadwerkelijk de originele database. De opdrachtgever vraagt de opdrachtnemer de gegevens uit de reservedatabase te halen. De opdrachtnemer beweert vervolgens dat het verstrekken van de gegevens uit de reservedatabase 'meerwerk' is. Het argument van de opdrachtnemer is dat in het bestek alleen wordt geëist dat er een tweede database gebouwd moet worden, niet dat de gegevens uit die tweede database ook geleverd moeten worden. Een te specifieke vraag in het bestek wordt zo door een sluwe inschrijver benut om meerwerk te genereren. De oorzaak van dit probleem ligt evenwel bij de opdrachtgever: hij had zich de ellende kunnen besparen door op een hoger niveau te specificeren (bijvoorbeeld door te vragen naar 'altijd actuele gegevens') en een echte expert te selecteren die deze behoefte van de klant zou kunnen inwilligen tegen een faire prijs.

ling te definiëren. Opdrachtgevers zijn in de regel gewend om in bestekken vooral de nadruk te leggen op eisen en normen. Hierbij kan de bovenliggende probleemstelling impliciet blijven. In de gewenste aanpak zijn er zo weinig mogelijk normen en eisen en gaat het juist om het expliciteren van die bovenliggende probleemstelling. In de praktijk zit de winst (en moeilijkheid) van de aanpak vooral in het onderliggende paradigma: dat het minimaliseren van risico's het beste kan worden gedaan door degene die het beste in staat is die risico's te beheersen: de expertopdrachtnemer. De paradigmaverschuiving is die van een 'manage-inspect-control'-omgeving naar een 'luisteren naar de expert'-omgeving. De moeilijkheid die zich in de praktijk vaak voordoet, is dat de (non-expert) opdrachtgever zich in de uitvoering toch wil bemoeien met het werk zoals dat door de expertopdrachtnemer is gepland (met name omdat de opdrachtgever dit altijd heeft gedaan). Het betekent een andere wijze van samenwerken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.

Dit betekent natuurlijk ook dat de opdrachtnemer ander gedrag moet gaan vertonen. In plaats van 'orders van de opdrachtgever' op te volgen, wordt nu van hem gevraagd dat hij zich verantwoordelijk opstelt en verder kijkt dan de grenzen van zijn eigen klus. Van hem wordt verwacht dat hij nadenkt over de interface van zijn werk in relatie tot de omgeving. Voor een echte expert hoort dit geen probleem te zijn. We merken dat veel opdrachtnemers geconditioneerd zijn geraakt door het 'voorschrijvende' gedrag van de opdrachtgever in het verleden. Tegelijkertijd biedt het loslaten van minimumnormen, eisen en wensen (en een pure focus op het beoogde projectresultaat) eindelijk de kans om echt te laten zien waar de opdrachtnemer toe in staat is. <<



Jeroen van de Rijt is senior consultant bij organisatie-ontwikkelbureau Scenter. Samen met professor Sicco Santema schreef hij het boek 'Prestatie-inkoop, wie steekt er boven het maaiveld uit' [rijt@scenter.nl].