

Benchmark goed opdrachtgeverschap voor ICT inkopen

Uitkomsten van een door PBLQ uitgevoerd onderzoek onder ICT-leveranciers van de overheid in samenwerking met Nederland ICT en iBestuur

Den Haag, 11 oktober 2017

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Doel van het onderzoek

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

De opdrachtgever speelt een belangrijke rol in het verloop en slagen van projecten. Dit geldt nog sterker voor ICT-projecten binnen de overheid, waar opdrachtgeverschap complexer en dynamischer is. Het is echter niet gemakkelijk te definiëren wat goed opdrachtgeverschap is. Dit onderzoek zet daarin een eerste stap met een benchmark met criteria voor goed opdrachtgeverschap in inkoopprocessen voor ICT, gezamenlijk opgesteld door overheid én bedrijfsleven.

Door heldere criteria is het mogelijk om een goed beeld te geven van opdrachtgeverschap in complexe inkoopprocessen binnen de publieke sector en aangrijpingspunten te vinden om de kwaliteit van dit opdrachtgeverschap stappen vooruit te brengen. Vanuit de benchmark wordt steeds aangegeven hoe gescoord wordt op clusters van criteria, waar stappen vooruit gemaakt kunnen worden, welke goede voorbeelden bestaan en bij welke organisatie deze gevonden kunnen worden.

Tijdens het iBestuur symposium 'Goed opdrachtgeverschap' op 11 oktober 2017 zal een prijs worden uitgereikt aan de beste opdrachtgever per categorie. Het onderzoek is gezamenlijk uitgevoerd door Nederland ICT en PBLQ.



Uitvoering door PBLQ:

- Philip Henneman
- Ruud Mollema
- Anne Graas
- Timo Ruiten



iBestuur

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Aanpak van het onderzoek

Voor dit onderzoek zijn ICT-projecten van 24 opdrachtgevers uit de publieke sector besproken met 14 bij Nederland ICT aangesloten toonaangevende leveranciers. De interviews richten zich op opdrachtverstrekking, samenwerking, communicatie & organisatie, capaciteit & deskundigheid en kwaliteitsmanagement bij de opdrachtverstreckende overheden.

Vertrouwelijkheid in het onderzoek is gegarandeerd. Data zijn gescheiden van organisaties en alleen PBLQ beschikt over data. De resultaten die worden gepubliceerd zijn niet herleidbaar naar leveranciers of opdrachtgevers, behalve de prijs voor de best practices.

Werkwijze onderzoek




Lijst van opdrachtgevers die beoordeeld konden worden in de benchmark


- ▼ Defensie
- ▼ V&J: IND; DJI; COA; OM; Rechtspraak; COA; beleidskern; Politie; Reclassering
- ▼ BZK: SSC ICT; Logius; RvIG (voorheen BPR); ICTU
- ▼ SZW: UWV; SVB;
- ▼ OCW: DUO
- ▼ VWS: CIBG; DUS-I; CAK; NZA; Zorginstituut Nederland
- ▼ EZ: RVO; Dictu; CBS
- ▼ I&M: RDW; Kadaster; RWS; CBR
- ▼ Fin: BLD; DNB;
- ▼ Gemeenten: G4; KING



Algemeen
Algemene bevindingen
van het onderzoek




21 principes geordend
Een korte beschrijving van de
principes die bevestigd zijn tijdens
het onderzoek




**Samenwerking, communicatie
en organisatie**

- Winnaar
- Goede voorbeelden
- Stappen vooruit
- Architectuur
- Conclusies



Opdrachtgeving

- Winnaar
- Goede voorbeelden
- Stappen vooruit
- Conclusies



**Deskundigheid, capaciteit en
kwaliteit**

- Winnaar
- Goede voorbeelden
- Stappen vooruit
- Conclusies



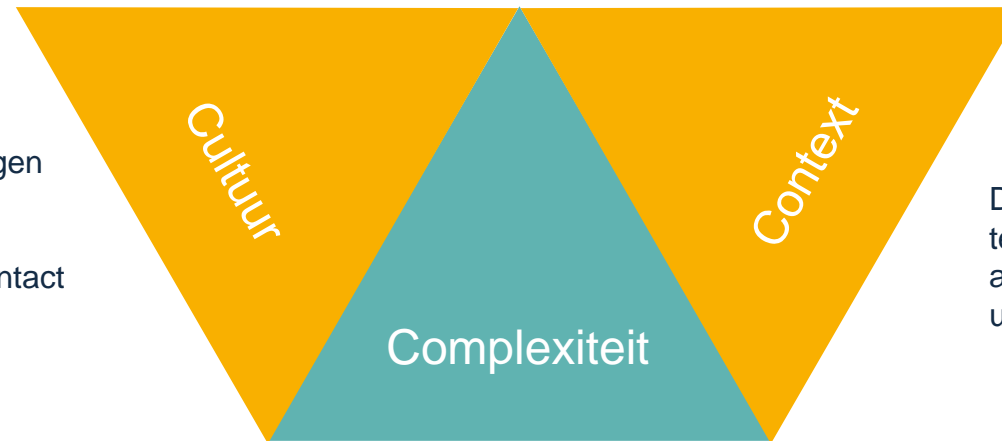
Kwaliteitsmanagement

- Winnaar
- Goede voorbeelden
- Stappen vooruit
- Conclusies

Algemeen beeld over opdrachtgeverschap

Veel opdrachtgevers voor inkoop van ICT binnen de overheid doen erg hun best om transparanter en effectiever samen te werken met de markt. De mate waarin dit leidt tot resultaat is sterk afhankelijk van de organisatiecultuur, de complexiteit van de opdracht en contextuele factoren.

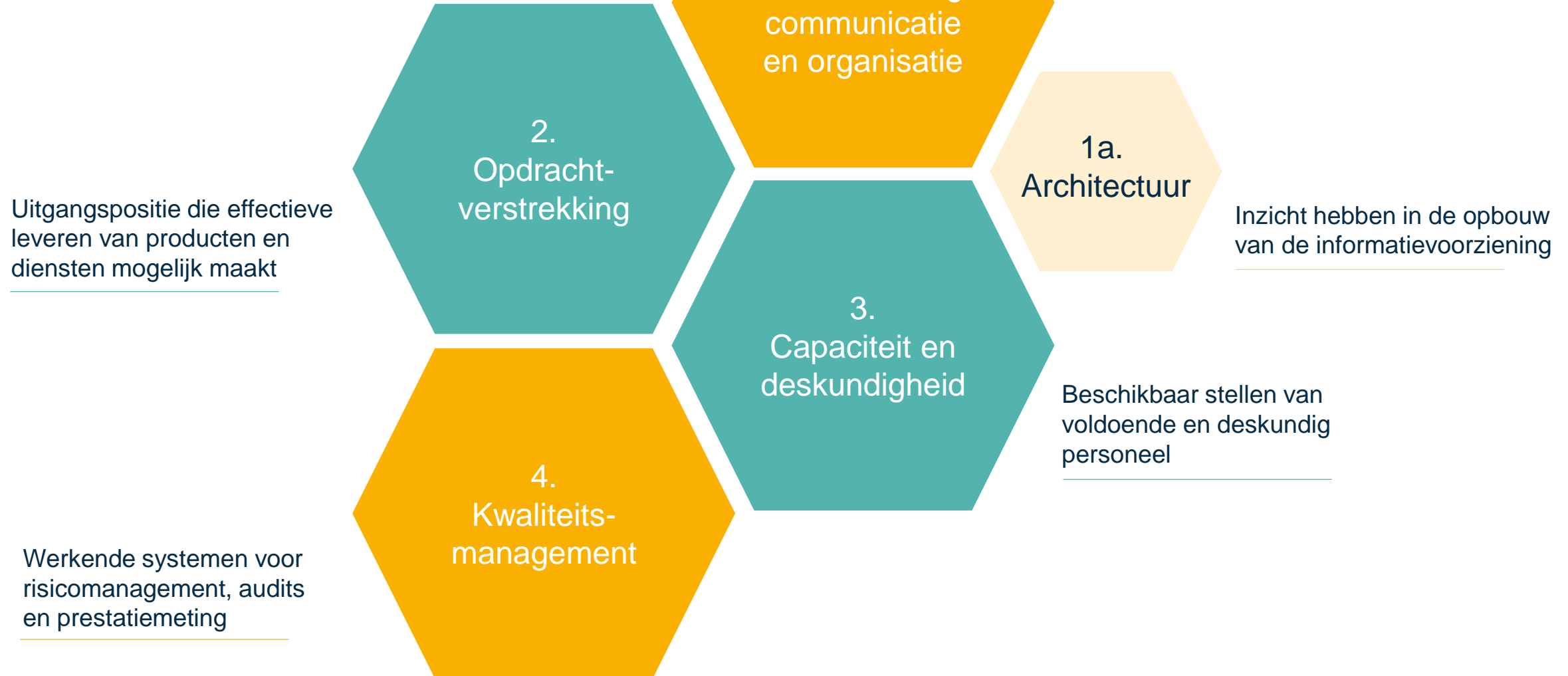
Bepaalde kwaliteit van interne verbindingen (bestuurslagen en inkoop/business/IT), aanzienlijke mate van formele opstelling richting opdrachtnemer, maken goed contact moeilijk.



Druk om aan formele aanbestedingsprocedure te houden (rechtmatigheid) en politieke druk om aan uitvoeringsregels te houden, gebrek aan uniformiteit (wildgroei aanbestedingsvormen).

Verouderde systemen (legacy) maken het moeilijker voor de opdrachtgever om impact in te schatten. Tijdsdruk rondom inkoopopdrachten. Politiek-bestuurlijke gevoeligheid rond het onderwerp ICT.

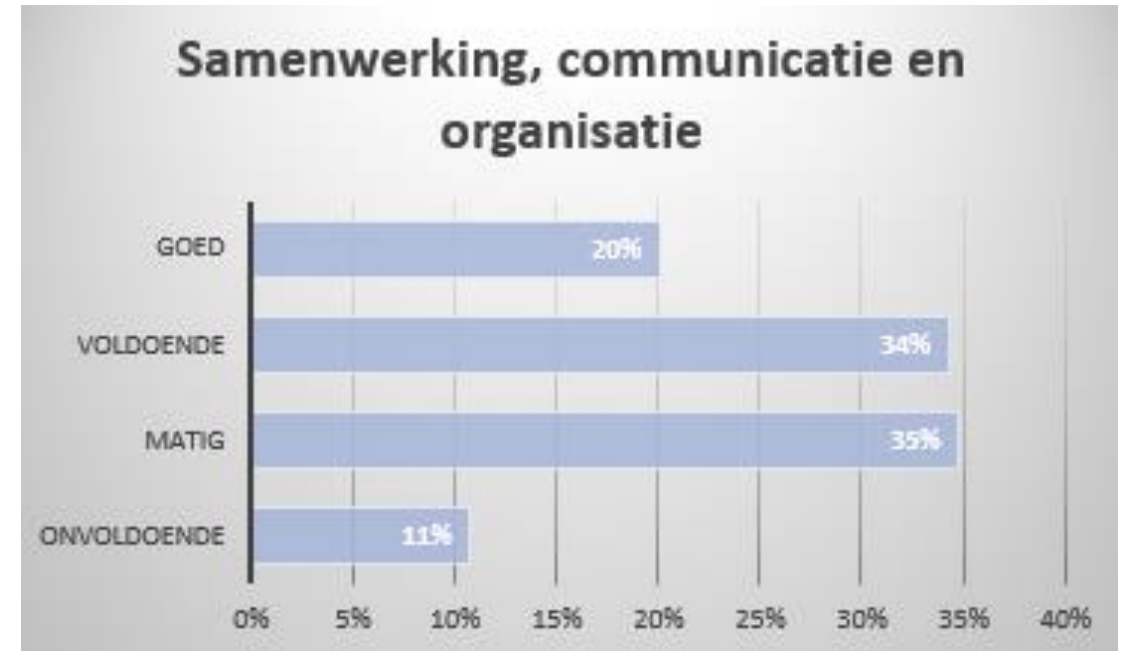
21 principes geordend



1. Samenwerking, communicatie en organisatie

Principes

1. Opdrachtgever is effectief in besturing van omgeving van de organisatie, door goed geïnformeerd te zijn over en invloed uit te oefenen op de leveranciersmarkt.
2. Opdrachtgever stuurt effectief en transparant op zijn totale beleids- en veranderportfolio.
3. Opdrachtgever beschikt over een heldere en volledige referentiearchitectuur waar dit mag worden verwacht en deze wordt uitgewerkt in projectstartarchitecturen.
4. Opdrachtgever is effectief in de besluitvorming in zijn organisatie over veranderopdrachten.



Totaalscore van het cluster

1. Samenwerking, communicatie en organisatie

Conclusies

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Goed opdrachtgeverschap betekent effectief zijn in de organisatie van inkoopprojecten en de besluitvorming daaromheen, waarbij ieder zijn rol maximaal kan vervullen. Essentieel voor goed opdrachtgeverschap blijkt te zijn:

Goed geïnformeerd zijn over de leveranciersmarkt en hierop invloed kunnen uitoefenen

Door bijvoorbeeld structureel leveranciersdagen te organiseren is een opdrachtgever in staat om een goed inzicht te krijgen in de leveranciersmarkt en de technologische 'state of the art' binnen haar domein. Hiermee wordt het inkoopproces transparanter, want de opdrachtgever biedt een open en neutraal platform voor leveranciers.

Transparante en effectieve sturing op veranderportfolio

Door de scope goed vast te leggen en het gewenste resultaat helder te krijgen wordt de leverancier in staat gesteld om flexibel in de uitvoering van het contract te zijn. Daardoor kan de leverancier een optimale(re) inschatting maken van de prijs van te leveren dienst of product én wordt voorkomen dat deze gaandeweg in het project sterk toeneemt.

Effectieve besluitvorming omtrent veranderopdrachten

Door een goede business case op te stellen en hier strak op te sturen blijft opdrachtgever op alle momenten in het traject in staat om te bepalen of investeringen en risico's te rechtvaardigen zijn aan de hand van de te verwachten baten.

Heldere referentiearchitectuur die wordt uitgewerkt in projectstartarchitecturen

Een referentiearchitectuur die de visie van opdrachtgever op een heldere wijze weergeeft, kan een belangrijke rol spelen in het inkoopproces om de doelstellingen van de opdrachtgever goed te communiceren met de opdrachtnemer. De referentiearchitectuur maakt het eenvoudiger om doeltreffende PSA op te stellen, als basis voor specifieke projecten.

1. Samenwerking, communicatie en organisatie

Stappen vooruit

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Intern

- ▼ Zorg voor betere communicatie en verbinding intern tussen organisatieonderdelen. Hierbij gaat het met name om verbinding tussen de aansturende en uitvoerende lagen, tussen business en IT en tussen business en inkoop.
- ▼ Creëer intern meer inzicht in het gehele IT-portfolio van de organisatie en de afhankelijkheden tussen de projecten.
- ▼ Laat voldoende ruimte in de scope / acceptatiecriteria voor flexibiliteit in de uitvoering en ga daarover de dialoog aan met de opdrachtnemer. Durf te vertrouwen in de markt om tot innovatieve oplossingen te komen voor goed omschreven problemen.
- ▼ Houdt niet te lang vast aan legacysystemen, vernieuw deze tijdig, zodat het applicatielandschap overzichtelijk is en duidelijk is hoe het nieuwe project dit beïnvloedt.
- ▼ Delegeer opdrachtgeverschap niet naar leveranciers. Opdrachtgever moet (ook inhoudelijk) sturend blijven optreden.

Extern

- ▼ Zorg voor vermindering van politiek-bestuurlijke spanning en juridische procedures met betrekking tot aanbestedingen en maak normaal overleg mogelijk tussen opdrachtgevers en leveranciers in de fase vooraf aan en tijdens opdrachtverstrekking.
- ▼ Organiseer contact met leveranciers op operationeel, tactisch én strategisch niveau om inzicht te krijgen in marktontwikkelingen.

1. Samenwerking, communicatie en organisatie

Goede voorbeelden

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Samen denken

- ▼ Opdrachtgever is door frequente contactmomenten met leveranciers op de hoogte van wat de markt te bieden heeft.
- ▼ Opdrachtgever organiseert **structureel leveranciersdagen** om een goed beeld van de markt te krijgen.
- ▼ Opdrachtgever heeft een I-strategie met duidelijke doelstellingen en vraagt leveranciers hierover mee te denken.

- ▼ Opdrachtgever doet aan marktverkenningen en gebruikt deze om zijn vraag helder te formuleren.
- ▼ Opdrachtgever verstrekt opdrachten waarvan het resultaat helder is en de scope stabiel is.
- ▼ Opdrachtgever investeert in een partnership en open communicatie met de opdrachtnemers. Opdrachtnemer heeft goed inzicht in de functionele wensen van opdrachtgever en heeft nauw overleg over hoe deze gerealiseerd kunnen worden.

Samen werken

- ▼ Opdrachtgever stelt vooraf een business case op, bewaakt deze en stuurt hierop in alle fasen van het project.
- ▼ Opdrachtgever en opdrachtnemer werken nauw samen (op een agile manier) in een gedeelde projectkamer.

1. Samenwerking, communicatie en organisatie

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

DE WINNAAR



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Winnaar

Rijkswaterstaat (RWS) is de winnaar op het thema **samenwerking, communicatie en organisatie**. De organisatie heeft frequent contact met de markt en is door de aard van haar werk gewend aan het verlenen van opdrachten aan opdrachtnemers. Immers Rijkswaterstaat werkt aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland en is dus zeer ervaren als het gaat om grootschalige (bouw)trajecten.

Best practices

Op de hoogte zijn van wat de markt te bieden heeft- RWS zorgt er voor dat zij voorbereid is op de toekomst door op de hoogte te blijven van wat de markt te bieden heeft. Door een duidelijk beeld van het aanbod te hebben, kan de organisatie een duidelijke vraag formuleren.

Juiste personen in de 'top'- Het is belangrijk dat IT ook op de kaart staat op het bestuurlijk niveau bij de opdrachtgever. Het interne opdrachtgeverschap moet op het juiste niveau belegd zijn, zodat op cruciale momenten de juiste beslissingen kunnen worden genomen door mensen met doorzettingsmacht. Het helpt als ICT op het hoogste niveau in de organisatie wordt erkend als belangrijk middel voor de dienstverlening en men er ook kennis van heeft. De CIO bij RWS vervult hierin een actieve en cruciale rol.

Regelmatig contact met de markt en het betrekken van de markt bij strategische vraagstukken- RWS heeft regelmatig contact met de markt tijdens leveranciersdagen. De organisatie laat zich informeren en neemt ook de tijd om de markt te informeren over hun eigen uitdagingen en visie. De markt wordt gevraagd actief mee te denken op dit soort vraagstukken. Zo is niet alleen RWS op de hoogte van de markt, maar is de markt ook op de hoogte van wat er bij RWS speelt, welke uitdagingen zij tegemoet zien en hoe zij RWS het beste kunnen helpen.

1a. Samenwerking, communicatie & organisatie

Architectuur

Algemeen

Architectuur is een belangrijk onderwerp voor goed opdrachtgeverschap. Immers, wanneer de opdrachtgever goed in beeld heeft hoe haar informatielandschap eruit ziet/zou moeten zien, dan kan de opdrachtnemer hier een waardevolle bijdrage aan leveren. Ondanks de vele architecten blijkt architectuur die geschikt is om een rol te spelen in het inkoopproces een onderbelicht onderwerp bij de overheid.

Best practices

- De opdrachtgever heeft een strak opgezet proces voor regievoering en vormgeving van de referentiearchitectuur (RA) en projectstartarchitecturen (PSA's). De referentiearchitectuur geeft de visie van de opdrachtgever weer, de visie is geborgd in de organisatie en het is vanzelfsprekend dat medewerkers onder architectuur werken.

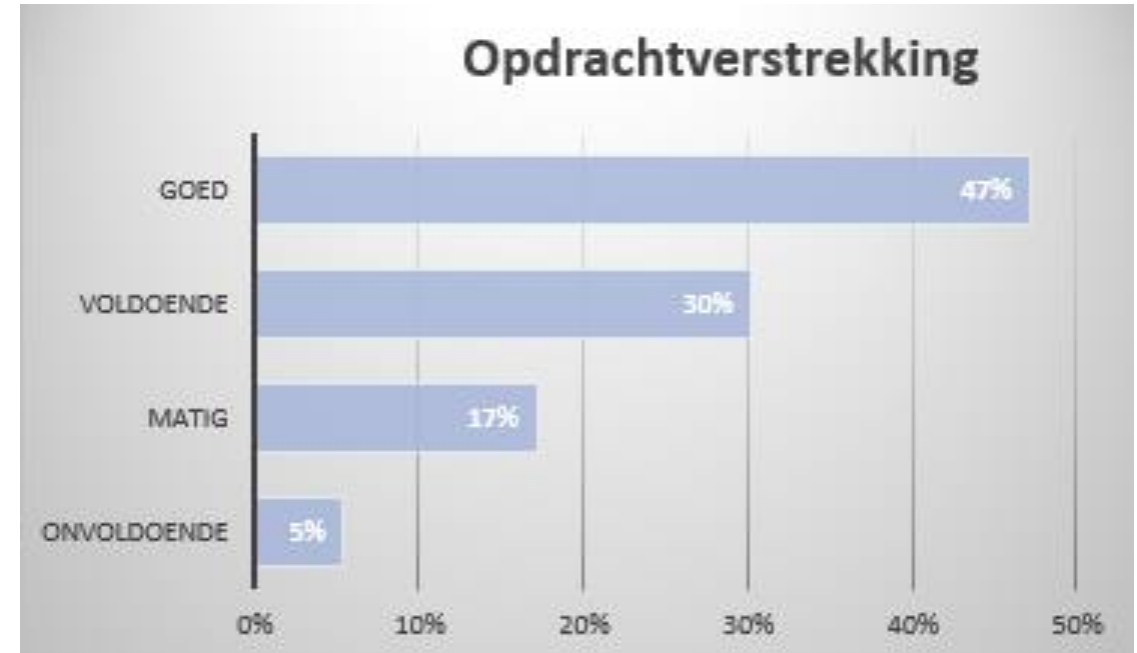
Verbeterpunten

- Voor een compleet beeld van het informatielandschap en samenhang in het landschap is het van belang de samenhang tussen de verschillende architectuurlagen te vergroten.
- Wees helder over de principes in de referentiearchitectuur en geef deze indien ze relevant zijn voor de leverancier op voorhand mee.
- Verbeter de kwaliteit en monitoring van PSA's, creëer een feedbackloop naar een verbeterde PSA. Plaats PSA's in een bredere context zodat duidelijk wordt wat op welke wijze het project bijdraagt aan de visie van de opdrachtgever.
- Betrek de leverancier bij het opstellen van PSA's, dit creëert een gemeenschappelijke taal.

2. Opdrachtverstrekking

Principes

5. Opdrachtgever is actief betrokken bij start en voortgang van programma's en grote projecten.
6. Opdrachtgever beschikt in zijn organisatie over een afgewogen procurement proces, dat zowel Aanbestedingen als Meervoudig Onderhandse Procedures ondersteunt.
7. Opdrachtgever onderscheidt helder in opdrachten tussen resultaatverplichting en inspanningsverplichting.
8. Opdrachtgever stelt duidelijke acceptatiecriteria aan producten die de opdrachtnemer oplevert.
9. Opdrachtgever is actief betrokken bij het periodieke overleg over planning, voortgang en wijzigingen met opdrachtnemer hanteert een besluitvormingsstructuur voor het maken van essentiële keuzes voor de voortgang.
10. Opdrachtgever heeft geborgd dat requirements eenduidig worden gespecificeerd en bewaakt.
11. Opdrachtgever oriënteert zich – waar dat nodig en gewenst is - adequaat voorafgaande aan opdrachtverlening (Marktverkenning en Request for Information).
12. Opdrachtgever verleent expliciet decharge op basis van de opdracht en de acceptatie.
13. Opdrachtgever houdt zijn organisatie aan gemaakte contractuele afspraken.



Totaalscore van het cluster

2. Opdrachtverstrekking

Conclusies

Goed opdrachtgeverschap betekent weten wat de behoefte is en deze samen met programma / projectmanagement en inkoop te vertalen naar een effectief inkoopproces dat een acceptabele oplossing oplevert om in de behoeften te voorzien.

Actieve betrokkenheid van directie bij programma's en projecten

Betrokkenheid van bestuurlijke top is een kritische succesfactor bij grote projecten omdat deze in staat moet zijn om tijdig de juiste beslissingen te nemen indien een issue zich voordoet. Door het regelmatige informeren van de top door bijvoorbeeld de CIO wordt de tijd om tot een beslissing te komen ingekort. Rollen en verantwoordelijkheden zijn helder belegd.

Een afgewogen proces voor procurement

Opdrachtgever kan een **duidelijke vraag formuleren** voor de markt en is bovendien op de hoogte van wat de markt te bieden heeft. Opdrachtgever heeft goed zicht op het dienstenportfolio van leveranciers. Door voorafgaand aan het formele inkoopproces al de juridische en inkoopafdelingen te betrekken, ontstaat een beter inzicht in de mogelijkheden om vanuit de markt te voldoen aan de wensen van de opdrachtgever. Voorkomen dat gaandeweg in het inkoopproces of na opdrachtverstrekking fouten gemaakt worden en/of risico's zich manifesteren.

Helderheid verschaffen over de aard van de verplichting, requirements en acceptatiecriteria

Het dient voor de opdrachtgever en opdrachtnemer volstrekt helder te zijn wat ze mogen verwachten en wat ze moeten leveren, op alle gebied.

Flexibiliteit

Gedurende het gehele proces van opdrachtverstrekking blijft het van belang om wijzigingen en problemen snel te communiceren en op te lossen. Dit dient echter wel te geschieden binnen de perken van het formele aanbestedingsproces.

De eigen organisatie houden aan gemaakte afspraken

Een betrokken en bekwame contractmanager in de organisatie van opdrachtgever voorkomt onnodig escaleren van issues en is in staat zowel de leverancier als inhoudelijk opdrachtgever op te lijnen op het juiste niveau wanneer dit nodig is.

2. Opdrachtverstrekking

Stappen vooruit

Intern

- ▼ Zorg bij de opdrachtgevers voor voldoende inhoudelijke deskundigheid op het gebied van ICT. Daardoor is het de opdrachtgever beter in staat te sturen, en vloeit het succes bij inkoopprocessen voort uit het treffen van 'de juiste persoon'.
- ▼ Train management en medewerkers in kennis van de rollen in project- en programmamanagement in relatie tot inkoop. Daardoor worden deze beter ingevuld, hetgeen de kwaliteit van inkoop verbetert.
- ▼ Treed als management op tegen (soms onredelijke) angst voor onrechtmatigheid en wantrouwen richting leveranciers zodat er adequaat gebruik gemaakt kan worden van de mogelijkheden bij inkoop.
- ▼ Specificeer uitvragen aan de markt helder en voorkom daarmee door onduidelijke acceptatiecriteria discussies achteraf. Wees helder in het doel van de uitvraag zodat inspanningsverplichtingen niet als verkapte resultaatsverplichting worden uitgevraagd.
- ▼ Uitgangspunten voor een goed inkoopproces zijn duidelijke portefeuilles, duidelijke verantwoordelijkheden en doorzettingsmacht bij de opdrachtgever.

Extern

- ▼ Opdrachtgevers kunnen beter omgaan met leveranciers in marktverkenning en uitvraag. Geef voldoende tijd tussen Marktverkenning en RFI en zorg dat er zichtbaars iets is gedaan met de door leveranciers aangeleverde informatie.
- ▼ Opdrachtgever moet weten wat de interne klant wil, zowel IT als interne gebruiker. Als Opdrachtgever het product wil leren kennen kunnen ze bijvoorbeeld een POC doen.
- ▼ Zorg als opdrachtgever dat door betere vraagspecificatie de inschrijvende groep leveranciers relevanter wordt. Het is voor alle partijen beter om een kleinere groep leveranciers te hebben die uiteindelijk de beste oplossing kan bieden. Dit kost alle partijen minder tijd en kosten bij de beoordeling.

2. Opdrachtverstrekking

Goede voorbeelden

Bepalen van de behoefte

- ▼ CIO-cluster van opdrachtgever is sterk betrokken en is een grote succesfactor.
- ▼ Opdrachtgever is inhoudelijk sterk betrokken. Voor voortgang zijn er vaste aanspreekpunten, waardoor niet gelijk naar directieniveau geëscaleerd hoeft te worden. Er worden volwassen, open gesprekken gevoerd over de uitdagingen van opdrachtgever. Issues worden open besproken en niet onder de radar gehouden. Opdrachtgever benoemt wat er aan de hand is zodat daar gezamenlijk op gestuurd kan worden.
- ▼ Opdrachtgever heeft proces onder controle doordat inkoop en juristen vooraf goed betrokken worden. Dit scheelt doorlooptijd en stelt Opdrachtgever ook in staat op innovatieve manieren in te kopen (zoals bijvoorbeeld BVP).

- ▼ Opdrachtgever heeft een actieve, betrokken contractmanager die de mantel beheert en communiceert met alle partijen. Is in staat de eigen organisatie op te lijnen.
- ▼ Opdrachtgever weet wanneer en op welke manier zij de **markt kunnen betrekken bij hun vraag** aan de markt. Zij houden daarin een goede balans aan tussen informeel en formeel contact.
- ▼ Opdrachtgever verleent decharge per op te leveren deel van het project.
- ▼ Opdrachtgever heeft inkoop weggehaald bij IT. Daardoor is een professionaliseringsslag gemaakt en is het proces niet afhankelijk van voorkeuren van mensen. IT en inkoop sluiten wel goed met elkaar kort en het proces wordt goed bewaakt: inkoop vraagt wat ze willen aanbesteden.

Uitvoeren van de inkoop

- ▼ Inkoop van opdrachtgever is goed inhoudelijk geïnformeerd over EU-wetgeving en heeft veel ervaring. Ze weten hoe het zit, maar kunnen erg pragmatisch naar kijken. Ze laten zich niet lamslaan door wetgeving, ze durven het aan om niet alles aan te besteden.
- ▼ **Verantwoordelijkheden zijn goed belegd** bij opdrachtgever, er is sprake van een duidelijke overlegstructuur. Opdrachtgeverschap is op het juiste niveau belegd en de **opdrachtgever is betrokken en geïnformeerd** over de voortgang van projecten.
- ▼ Alle partijen blijven tijdens hele aanbestedingsproces communiceren binnen grenzen van het toelaatbare.

2. Opdrachtverstrekking

DE WINNAAR



RDW

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Winnaar

Rijksdienst voor Wegverkeer (RDW) is de winnaar op het thema **opdrachtverstrekking**.

Best practices

De RDW kan een **duidelijke vraag formuleren** voor de markt en is bovendien op de hoogte van wat de markt te bieden heeft. De RDW heeft goed zicht op het dienstenportfolio van leveranciers. De RDW laat zich informeren door opdrachtnemers over het aanbod.

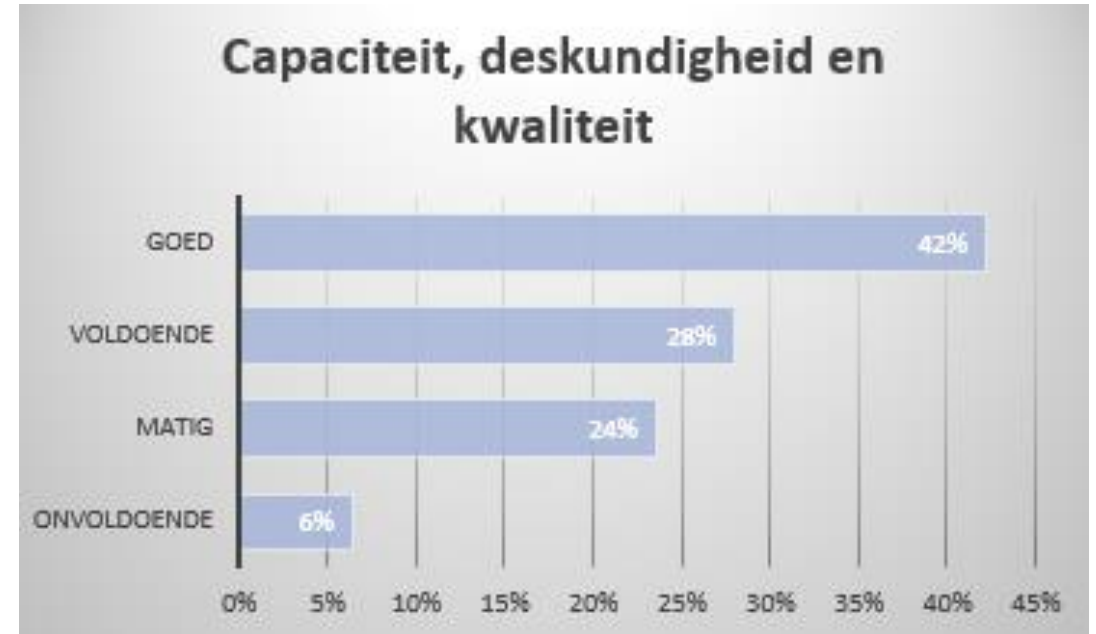
De RDW weet wanneer en op welke manier zij de **markt kunnen betrekken bij hun vraag** aan de markt. Zij houden daarin een goede balans aan tussen informeel en formeel contact.

Verantwoordelijkheden zijn goed belegd bij de RDW, er is sprake van een duidelijke overlegstructuur. Opdrachtgeverschap is op het juiste niveau belegd en de **opdrachtgever is betrokken en geïnformeerd** over de voortgang van projecten.

3. Capaciteit, deskundigheid en kwaliteit

Principes

- 14. Opdrachtgever zorgt voor voldoende capaciteit om zijn opdrachten uit te kunnen voeren.
- 15. Opdrachtgever voelt zich verantwoordelijk voor adequate deskundigheid vanuit zijn organisatie.
- 16. Opdrachtgever stelt adequaat (voldoende en tijdig) financiering ter beschikking voor de opdrachten.
- 17. Opdrachtgever zorgt dat optredende knelpunten en issues worden belegd en professioneel opgelost.



Totaalscore van het cluster

3. Capaciteit, deskundigheid en kwaliteit

Conclusies

Goed opdrachtgeverschap betekent dat de opdrachtgever beschikt over voldoende en deskundige medewerkers en financiële middelen zodat de opdrachtnemer zijn werk goed kan doen.

Zorgen voor voldoende capaciteit

De hoeveelheid capaciteit die beschikbaar is vanuit de opdrachtgever is zelden een groot probleem, hoewel vaak capaciteit niet vanuit de opdrachtgevers organisatie wordt geleverd, maar via andere marktpartijen.

Zorgen voor voldoende deskundigheid

Een sleutel vormt de deskundigheid van het personeel bij de opdrachtgever. Goede opdrachtgevers leggen de nadruk op het werken in een ambitieus team waarin ook slimme jonge mensen wordt uitgedaagd op kennis en competenties. Personeel op sleutelposities in het inkoop- en het veranderproces is nog te vaak extern en bezit onvoldoende deskundigheid over en betrokkenheid bij de processen en de organisatie van de opdrachtgever. Niet zelden koopt de ene externe de andere externe in.

Tijdig adequate financiering beschikbaar stellen voor het project

Het blijkt zelden tot nooit voor te komen dat de financiering niet is geregeld, wanneer het contract wordt getekend. Wanneer er problemen over financiering ontstaan, gebeurt dit zodra er sprake is van uitloop of uitbreiding van de inkoopopdracht. Opdrachtgevers beschikken niet altijd over adequate risicoreserves om met onverwachte situaties om te gaan.

Goede dialoog

Opdrachtgever gaat de dialoog aan met opdrachtnemers. Als zaken niet als wenselijk verlopen, dan wordt contact opgenomen met de opdrachtnemer en wordt een open dialoog gevoerd.

Issues goed beleggen en professioneel oplossen

Waar gehakt wordt vallen spaanders en in complexe veranderprogramma's gebeuren onverwachte dingen. Het snel onderkennen van issues, ze bespreekbaar maken en oplossen, gaat soms heel snel en heel goed en op andere plaatsen tegenovergesteld. Een belangrijke factor blijkt de mate van onderdrukkende hiërarchie, waarin het melden van problemen als negatief wordt ervaren met alle gevolgen van dien.

3. Capaciteit, deskundigheid en kwaliteit

Stappen vooruit

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Intern

- ▶ Voorkom inzet van externen in het inkoopproces. Deze inzet heeft een negatief effect op continuïteit en neutraliteit van adviezen en bovendien wordt kennis niet geborgd in de organisatie.
- ▶ Wees bewust dat financiering van inkoopprojecten bij de aanvang zelden problemen oplevert, maar dat dit wel het geval is bij wijziging in de scope van het project. Houdt daarom bij financiering rekening met mogelijke scopewijzigingen.
- ▶ Voorkom als opdrachtgever dat door een sterke hiërarchie optredende knelpunten en issues onder de pet worden gehouden. Zorg voor een open sfeer, waarin problemen gemeld worden en houdt in de gaten of knelpunten en issues tijdig worden opgelost.
- ▶ Spiegel de educatieportfolio aan de huidige situatie van de markt. Opleidingen over ICT en inkoop zijn geen could have, maar een must-do.

Extern

- ▶ Voorkom de neiging contracten te wijzigen, wanneer de opdrachtgever tekort aan financiën krijgt nadat de aanbesteding is afgesloten. Dit brengt de leverancier in een lastig pakket, immers is het voor de leverancier strategisch niet voordelig hiertegen te procederen. Door een leverancier te dwingen tegen een te lage prijs een opdracht te volbrengen loopt de opdrachtgever het risico dat het resultaat ondermaats is.

3. Capaciteit, deskundigheid en kwaliteit

Goede voorbeelden

Zorgen
voor
kwaliteit

- Opdrachtgever profileert zich actief als 'sexy werkgever' richting universiteiten en overtuigt cum laude studenten binnen verscheidene kennisdomeinen om voor haar te komen werken. Deze worden aangetrokken met werk in een ambitieus team waarin je wordt uitgedaagd op kennis en competenties. Ondanks schaarste aan deskundigheid binnen de overheid gaat opdrachtgever voor kwaliteit. Als opdrachtgever gebrek constateert wordt er geïnvesteerd in het behalen van certificaten en kan opdrachtnemer bepalen of ze voldoende kennis hebben.
- Opdrachtgever is zeer deskundig op projectmanagement en heeft zich ook voldoende in de inhoud verdiept om in dialoog te kunnen gaan met de technische experts van Opdrachtnemer.

- Als het escaleert belt opdrachtgever en voert open dialoog. Het verhardt zich niet, er is oog voor elkaars standpunt. Je wilt er met elkaar uitkomen. Opdrachtgever en opdrachtnemer bespreken issues samen in een kamer en gaan niet weg voordat deze zijn opgelost. Het is een open gesprek met mandaat van beide zijden.
- Binnen zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is er een Single Point of Contact. Zij kunnen zaken zelf afhandelen of tweede lijn inzetten.

Omgaan
met de
realiteit

- Opdrachtgever heeft een strikt besturingsmodel op trajecten met korte lijntjes, een goede overlegstructuur en makkelijk telefonisch contact.
- Opdrachtgever maakt gebruik van rolling forecast bij grote investeringen. Dit geeft tijdig inzicht voor beslissingen die genomen moeten worden in een omgeving waar dit van groot belang is vanwege tolerantiegrenzen van projecten.

3. Capaciteit en deskundigheid

DE WINNAAR



Belastingdienst

Winnaar

Belastingdienst is de winnaar op het thema **capaciteit en deskundigheid**.

Best practices

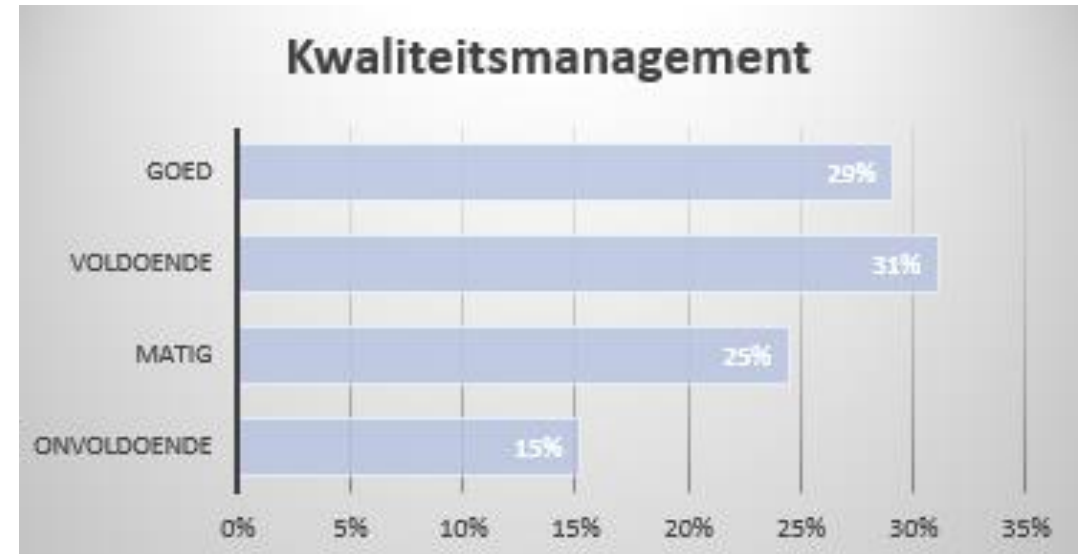
Doordat de Belastingdienst zich profileert als een aantrekkelijke werkgever trekt de organisatie **nieuw talent** aan. De Belastingdienst heeft zichzelf goed geprofileerd richting universiteiten en cum laude studenten binnen verscheidene kennisdomeinen. De Belastingdienst legt de nadruk op het werken in een ambitieus team waarin je wordt uitgedaagd op je kennis en competenties.

De Belastingdienst gaat de **dialogoos aan met opdrachtnemers**. Als zaken niet als wenselijk verlopen, dan wordt contact opgenomen met de opdrachtnemer en wordt een open dialoog gevoerd. Zo kun je er altijd uitkomen, het contact verhardt niet, **omdat er oog is voor elkaars standpunt**. De Belastingdienst wil er samen met de opdrachtnemer uitkomen. Het contractmanagement is goed geregeld.

4. Kwaliteitsmanagement

Principes

- 18. Opdrachtgever voert actief risicomanagement op zijn programma's en grote projecten.
- 19. Opdrachtgever beschikt over een werkend systeem voor kwaliteitsmanagement / Quality Assurance.
- 20. Opdrachtgever beschikt over een adequaat systeem voor prestatiemeting in zijn opdrachten.
- 21. Opdrachtgever laat periodiek audits en (Gateway) reviews uitvoeren op projectvoortgang.



Totaalscore van het cluster

4. Kwaliteitsmanagement

Conclusies

Goed opdrachtgeverschap kenmerkt zich door het vermogen zich intern en extern te laten toetsen op de kwaliteit van het inkoopproces en de prestaties die zich daarin ontwikkelen.

Kwaliteitssystemen

Systemen om de kwaliteit van projecten en programma's en de inkoopprocessen daarin te meten komen binnen de overheid in verschillende vormen voor, soms intern en soms in de vorm van externe QA. Opdrachtnemers spelen daarin een belangrijke rol, maar merken zelden tot nooit iets van de werking. Een aantal erg volwassen leveranciers hanteert hun eigen kwaliteitssysteem dat zij opdrachtgevers feitelijk opleggen. Er zijn ook voorbeelden van opdrachtgevers die kwaliteitsbeheer expliciet bij de opdrachtnemer neerleggen.

Prestatiemeting

Voor prestatiemeting geldt de facto hetzelfde als voor kwaliteitssystemen. Soms zijn ze erg geavanceerd, wordt er van alles in gestopt, maar komt er nooit iets uit waarop de opdrachtnemer zijn prestaties kan verbeteren. Soms zijn ze zo slecht ingericht, dat niemand iets kan met de resultaten van het systeem.

Audits en reviews

Audits en reviews vormen de top van de beheer piramide en worden binnen de overheid ruimschoots toegepast op programma's en projecten. Leveranciers spelen daarin altijd een belangrijke rol. Zij worden echter zelden in de audits en reviews betrokken en als dit het geval is, horen zij daarvan meestal niets terug.

4. Kwaliteitsmanagement

Stappen vooruit

Intern

- ▶ Laat als opdrachtgever naast KPI's ook andere innovatieve manieren inzetten om prestaties te meten.
- ▶ Plan reviews van te voren in en niet pas als een project slecht loopt of vertraagt. Draag daarbij zorg voor de objectiviteit ervan en laat deze niet uitvoeren door een organisatie die al betrokken is bij het project.

Extern

- ▶ Maak als opdrachtgever duidelijk dat hij zelf risicomanagement voert op programma's en grote inkoopprojecten daarbinnen. Betrek opdrachtnemers hier vanaf het begin in en besteed het niet (onbedoeld) volledig uit aan de opdrachtnemer.
- ▶ Maak aan opdrachtnemers duidelijk of de opdrachtgever beschikt over een kwaliteitsmanagement/Quality Assurance systeem. Als dit zo is betrek de opdrachtnemer daarin en communiceer over de uitkomsten.
- ▶ Geeft als opdrachtgevers terugkoppeling over de prestaties van de opdrachtnemer. Wanneer je als opdrachtgever aan prestatiemeting doet, is het belangrijk over de resultaten te communiceren aan de opdrachtnemer. De opdrachtnemer is immers degene die de prestaties kan verbeteren.

4. Kwaliteitsmanagement

Goede voorbeelden

Strak in de principes

- ▶ Prestatiemeting is vast onderdeel van contractmanagement bij opdrachtgever en wordt gedeeld met de opdrachtnemer.
- ▶ Opdrachtgever laat externe audits uitvoeren. Dit is van tevoren helder en de resultaten worden ook gedeeld met opdrachtnemer.
- ▶ Breed gedocumenteerd risicomanagement, dat al wordt meegenomen in de aanbesteding.

- ▶ Opdrachtgever hanteert heel duidelijke SLA waarover maandelijks wordt gerapporteerd. Zodoende een glasheldere prestatie indicator.

Soepel in de uitvoering

- ▶ Opdrachtgever en opdrachtnemer houden gezamenlijk een risicolog bij waarin wordt gekeken wie problemen het best op kan lossen, ongeacht verantwoordelijkheid. Het is geen invuloefening, maar wordt gebruikt als input voor discussie op het goede niveau. Staat op de agenda bij alle governance niveaus.
- ▶ Opdrachtgever past kpi's aan wanneer ze niet matchen met het te bereiken doel.

4. Kwaliteitsmanagement

DE WINNAAR



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Winnaar

Rijkswaterstaat (RWS) is de winnaar op het thema **kwaliteitsmanagement**.

Best practices

RWS beschikt over een **gezamenlijk risicolog met de opdrachtnemer**, zo kan aldoor worden bekeken wie het beste een risico kan aanpakken ongeacht wie verantwoordelijk is. Het risicolog wordt bijgehouden in een standaard spreadsheet, maar het is geen invuloefening omdat het op het goede niveau wordt gebruikt. Op alle governance niveaus staat het op de agenda (strategisch, tactisch, operationeel).

Er worden heel **duidelijke Service Level Agreements** afgesproken met opdrachtnemers waarover maandelijks wordt gerapporteerd. De prestatie indicatoren staan zwart op wit en zijn glashelder.

Contactgegevens

PBLQ


verbinders in de
informatiesamenleving


PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Patty Heemskerk-van Holz,
directeur

Ruud Mollema,
principal consultant

 Muzenstraat 120, 2511 WB Den Haag

 070 – 37 63 636


 www.pblq.nl




NEDERLAND ICT

Lotte de Bruijn,
managing director

Dirk van Roode,
manager Public Affairs

 Pompmolenlaan 7, 3447 GK Woerden

 0348 – 49 36 36

 www.nederlandict.nl