

WHITEPAPER

Inkoop van ICT

AUTEURS

Wim Nieland & Loran Arends AevesBenefit

Inkoop van ICT

De ICT-markt is conjunctuurgevoelig en profiteert van de aantrekkende economie. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Inkopers vinden het mede daarom lastig om de inkoopbehoefte te definiëren. Echter, een ICT-inkoper hoeft geen computer whizzkid te zijn. Liever niet zelfs! Dit whitepaper geeft een beknopt overzicht van alles wat er bij de inkoop van ICT komt kijken. Met het toelichten van markttrends, adviezen en een waardevolle risicoanalyse, maakt u van de inkoop van uw ICT faciliteiten geen halszaak meer!

Inkopen van ICT nader toegelicht

ICT is een containerbegrip. Het gaat om netwerken, hardware, standaard en maatwerk software, installatie, onderhoud, beheer en consultancy. De inkoop van deze diensten is complex, waarbij technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Zo complex dat bijna de helft van alle ICT projecten nog altijd niet succesvol wordt afgerond. Van de zeer grote ICT-projecten is slechts 7% een succes.

Maar waar gaat het mis? Marktonderzoekbureau Standish Group International doet al sinds 1985 onderzoek naar de resultaten van ICT-projecten. Inmiddels zijn meer dan 80.000 projecten geanalyseerd op basis waarvan overall ontwikkelingen kunnen worden aangegeven. De top 10 oorzaken van mislukte en problematische ICT-projecten worden hieronder weergegeven:

Het ontbrak aan adequaat:	belang in %
Executive management support	19
Betrokkenheid gebruikers in project	18
Heldere bedrijfsdoelstellingen	15
Volwassen gedrag	12
Optimalisering van de scope	11
Agile aanpak	9
Expertise projectmanagement	6
Vakkennis en -ervaring	5
Uitvoeren van projecten	4
Tools en infrastructuur	1

Ook vanuit het perspectief van de inkoper is er een belangrijke oorzaak te definiëren. Volgens onderzoek van Computable speelt projectmanagement een belangrijke factor, die vaak leidt tot het falen van ICT projecten. Een gebrek aan inhoudelijke kennis, ervaring of opleiding is vaak funest bij complexe ICT projecten. Projectmanagement in relatie tot de inkoop is dus een belangrijk probleem. Een grondig vooronderzoek, waarin alle aspecten worden belicht, kan hierbij helpen. Een succesvol ICT project valt of staat met de kwaliteit van de projectmanager en het helder formuleren van alle risicofactoren.

De ICT markt

De aanbodzijde van de markt kent vele (kleine) gespecialiseerde bedrijven. Tevens zijn er een paar grote generalisten, die elke inkoper kan helpen bij het inkopen of uitbesteden van ICT-projecten. Een greep uit grootste ICT organisaties zijn IBM, Capgemini, Atos Origin, KPN, Ordina en Cisco.

De Rabobank verwacht in de onderstaande segmenten de grootste groei:

Cloud Services (mobiel, IoT)

Privacy & Cybersecurity

Data Analytics

Software bedrijven met een "aaS"-model

IT services

In de afgelopen jaren zijn de kosten van hard- en software afgenomen, terwijl de kosten van ICT-management en -support juist zijn toegenomen. Let als inkoper goed op, wat je bij welke leverancier inkoop. Bij complexe vraagstukken komen inkoop en verkoop maar moeilijk tot elkaar.

Eric Veldkamp van Dynamics Software illustreert dat als volgt: Een man zweeft in een luchtballon en beseft opeens dat hij verdwaald is. Hij ziet beneden zich iemand lopen en daalt tot hij binnen gehoorafstand is. 'Kunt u mij helpen? Ik heb mijn vriend beloofd hem te ontmoeten, maar ik weet niet waar ik ben.' De man beneden antwoordt: 'U bent in een heteluchtballon en zweeft ongeveer tien meter boven de grond.'

U bevindt zich op 42 graden noorderbreedte en 60 graden westerlengte.' 'U bent zeker een ICT-verkoper?', zegt de man in de luchtballon. 'Inderdaad, hoe weet u dat?' 'Nou, alles wat u zegt is technisch gesproken juist, maar ik heb niets aan deze informatie en ik ben nog steeds verdwaald.'

De ICT-verkoper: 'En u bent zeker inkoper?' 'Hoe weet u dat?' 'Nou, u weet niet waar u bent, u weet niet waar u naar toe gaat, u heeft iets beloofd terwijl u er geen idee van heeft hoe u die belofte waar gaat maken en u verwacht dat ik uw probleem oplos. U verkeert nog steeds in dezelfde positie, maar op de een of andere manier is het nu mijn schuld!'

Do's

- Jip en Janneke taal

ICT is een vak apart. Stel jezelf als inkoper op als een geïnteresseerde leek. Laat de technische zaken in Jip en Janneketaal aan u uitleggen. Een voordeel hiervan is ook dat de nadruk op de benodigde functionaliteit ligt, in plaats van op de techniek.

- Leg verwachtingen vast

Vaak wordt gestart zonder de verwachtingen goed te bespreken en vast te leggen. Het gevolg is dat de verwachtingen uiteen lopen en dat er teveel onduidelijkheid ontstaat gedurende het project. Definieer daarom de inkoopstrategie 'As-Is' en 'To-Be' en de weg naar 'To-Be'. Specificeer nauwkeurig de projectdoelstellingen en de vereiste functionaliteiten. Laat deze terugkomen in het prestatiecontract met de leverancier.

- Doe grondig vooronderzoek

Een project zal in de praktijk pas echt goed werken als het aansluit bij de verwachtingen, behoeften en strategie van de opdrachtgever. Een grondig vooronderzoek naar deze aspecten is dus essentieel. Onderzoek de missie, visie en doelen van de organisatie en analyseer de strategie, cultuur, managementstijl.

- Contractmanagement

Zorg ervoor dat de contractmanagers hun input kunnen geven. Zij weten als geen ander wat van belang kan zijn in de praktijk. Een service contract levert in de regel meer op dan de initiële levering en daar doe je als leverancier natuurlijk graag het minste voor. 'Eenmaal binnen ben je aan de beurt!'

Dont's

- Onrealistische doelstellingen

Stel realistische doelstellingen. Laat u niet overrompelen door technuten. Blijf als inkoper altijd met gezond verstand nadenken. Stel in het proces kritische vragen. Het slagen van een project is hiervan in hoge mate afhankelijk.

- Strategische partner?

Behandel een ICT-leverancier als een leverancier en nooit klakkeloos als een strategische partner. Onthoud leveranciers in het offertetraject echter niet de benodigde informatie, want dan ontstaat het gevaar dat aannames worden gemaakt.

- Communiceer duidelijk

Het is niet nodig om extra offerterondes uit te vragen, als leveranciers weinig tot geen kans maken. Hou leveranciers dan ook niet onnodig aan het lijntje. Dit voorkomt verwachtingen en irritaties bij leveranciers.

Risicoanalyse

- Toeleveringsrisico: Gemiddeld tot hoog:

De ICT-markt bestaat uit verschillende segmenten. Per segment kan de situatie verschillen, dit maakt de ICT als inkoopsegment zeer complex. Naar verwachting zullen voornamelijk de ICT-bestedingen toenemen, terwijl er voor de hardware een minimale bestedingsgroei verwacht wordt. Bepaalde segmenten zijn conjunctuur gevoelig, bijvoorbeeld omdat er meer vraag dan aanbod is. Een goede onderlinge band opbouwen met de leverancier, zodat de leverancier voor langere tijd vastgelegd kan worden, kan een mogelijke beheersmaatregel zijn.

- Financiële risico's: Hoog:

De ICT-markt is conjunctuurgevoelig en profiteer van de aantrekkende economie. Hierdoor zullen de prijzen stijgen. Daarnaast worden bijna de helft van alle ICT projecten niet positief afgerond. Mogelijke beheersmaatregelen zijn het afsluiten van resultaat- of prestatiecontracten. Daarnaast komt er veel meerwerk voor. Een mogelijke beheersmaatregel is het werken met een TCO benadering van de kosten en hieraan eisen stellen, het stellen van verduidelijkingsvragen over de prijsopgave of het werken met een prijsplafond.

- Uitvoerings- of prestatierisico's: Hoog.

Omdat bijna de helft van alle ICT projecten niet positief afgerond worden ontstaan er grote risico's. Naast het afsluiten van resultaat – of prestatiecontracten moeten er ook uitvoeringsafspraken gemaakt worden. Mogelijke andere beheersmaatregelen zijn het betrekken van de contractmanager al bij de aanbesteding. En het werken met een heldere en eenduidige acceptatieprocedure en goede regie/projectmanagement.

- Kwaliteitsrisico's: Gemiddeld tot hoog.

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Producten kunnen hierdoor snel verouderen. Een mogelijke beheersmaatregel is door op het gebied van service afspraken te maken gericht op continue verbetering. Daarnaast kan de toekomstbestendigheid van de oplossing meegewogen worden bij de gunningscriteria.

- MVO risico: Hoog.

Er worden steeds meer onderzeese kabels en pijpleidingen gebruikt voor alle vormen van communicatie via het internet. Daarnaast worden zendmasten vaak aangelegd op plaatsen waar zich cultureel erfgoed bevindt. Mogelijke beheersmaatregel is voldoende te overleggen met de lokale gemeenschap, te zoeken naar alternatieven als het om landrechten van kleine

boeren gaat en eventuele klachten serieus in behandeling te nemen. Digitale data kost daarnaast veel water en energie. Mogelijke beheersmaatregel is als wens opnemen op welke wijze de leverancier het waterverbruik of verspilling zoveel mogelijk beperkt.

U heeft toegang tot een uitgebreide versie van deze tekst, inclusief aanvullende tips en risico's wanneer u een abonnement heeft op VIND Inkoop en Aanbesteding. Voor meer informatie, ga naar [VIND Inkoop en Aanbesteding](#).

Dit document is afkomstig van VIND Inkoop en aanbesteding, de meest complete informatiebron voor Publieke aankopers.

Ontdek [hier](#) alle voordelen van VIND Inkoop en Aanbesteding.

Blijf op de hoogte met de [redactionele nieuwsbrief](#): om de week het belangrijkste nieuws en jurisprudentie op een rij!

www.vindinkoopenaanbesteding.nl



www.sdu.nl

