

Checklist

Van goede intenties naar succesvolle aanbesteding

10 checks om je ICT-aanbesteding naar een hoger niveau te tillen

Ben jij bezig met het opstellen van een aanbesteding voor een ICT-project? Dit kan een uitdagende taak zijn. Er zijn veel factoren waar je rekening mee moet houden om ervoor te zorgen dat een ICT-project bij de overheid een succes wordt. In deze whitepaper delen we een checklist met 10 belangrijke criteria.



Check 1: Communiceer de aanleiding, doelen én gewenste resultaten glashelder

Aanbesteden is een schriftelijk proces, waarbij de communicatie met leveranciers gereguleerd is door allerlei regels. Dat maakt het extra belangrijk dat je de context van de aanbesteding grondig op schrift zet voor leveranciers. Dat kan verder in het traject veel werk besparen.

Begin daarom met het formuleren van duidelijke en ondubbelzinnige doelen en resultaten. Ook maak je de aanleiding tot verandering duidelijk. Dat kan een zoektocht zijn die langer duurt dan je vooraf denkt. Het is het 'waarom' achter de verandering: wat zijn nu de problemen, welke oorzaken hebben die en wat is je definitie van succes?

In de aanleiding schets je de reden tot de aanbesteding. Het maakt veel uit voor ICT-leveranciers of je tevreden bent met een huidige oplossing en puur wat fitnesses ter verbetering wil brengen, of dat er significante problemen zijn rondom een huidige oplossing. Geef die context vooral mee.

Maak ook duidelijk welke doelen en gewenste resultaten de nieuwe oplossing brengt. Een doelstelling is een bepaald doel dat behaald moet worden, terwijl een resultaat een gewenste eindsituatie is die uit het bereiken van die doelstelling voortkomt. Een doel kan bijvoorbeeld zijn: "Veilige gegevensopslag en -beheer op een centrale locatie." Een gewenst resultaat kan zijn: "Een cloud-oplossing voor opslag en beheer van gegevens, met geavanceerde beveiligingsfuncties zoals end-to-end-encryptie, bewakings- en meldingsystemen voor verdachte activiteiten, en toegangscontrole op basis van rollen en verantwoordelijkheden."

Je praat in deze fase ook binnen je organisatie door over wat (grote) woorden als 'toekomstbestendig' en 'beter beveiligd' voor jullie betekenen. Net zolang tot het concreet en haalbaar is. Bedoel je bijvoorbeeld dat het nieuwe systeem 5 of 10 jaar lang meegaat? En aan welke veiligheidsnormen moet er precies worden voldaan?

Zo zorg je ervoor dat de ICT-leverancier beter begrijpt wat er van hen wordt verwacht en kunnen zij beter meedenken over de juiste oplossing.

Check 2: Waarborg vanaf dag 1 de wensen en eisen uit je organisatie

Bij het aanbesteden van een ICT-project wil je eerst zorgvuldig de wensen en eisen van je organisatie waarborgen in een Programma van Eisen. Anders loop je het risico dat er tijdens de uitvoering nog allerlei wensen en eisen op tafel komen die vertragen en/of kosten met zich meebrengen. Het komt vaker voor dan je denkt dat projecten weer 'terug naar af' moeten, omdat een 'must-have' van een CISO, inkoper of gebruikersgroep te laat in beeld was.

Neem de aanbesteding van een nieuwe website. Dan kan het bijvoorbeeld zijn dat je over het hoofd hebt gezien dat er een nieuwe wet in aantocht is rondom het waarborgen van digitale toegankelijkheid voor slechtzienden en laaggeletterden. Kom je daar pas tijdens de uitvoering achter, dan heb je een grote uitdaging. Dit criterium heeft namelijk invloed op basiskeuzes binnen je website. Ook heeft het invloed op je aanbesteding. In de meest ongunstige situatie is er zelfs een nieuwe aanbesteding nodig.

Zorg daarom dat je alle belanghebbenden binnen de organisatie aan boord hebt op je wensen- en eisenpakket. Zorg ook dat je vanaf dag één een interne opdrachtgever hebt die de regie naar eigen organisatie in handen heeft. Zorg vervolgens óók dat een beslissingsbevoegde een klap geeft op de wensen en eisen. Je besluit gezamenlijk: dit is onze vraag en alles wat er later nog bij komt valt buiten deze opdracht.

Een tip is om ook toe te voegen in een intern document welke wensen en eisen jullie na zorgvuldig beraad níet hebben meegenomen in de uitvraag en waarom. Je weet het nu nog, maar over een paar maanden is dit een handig geheugensteuntje als een belangrijke collega deze wens met alle goede bedoelingen op tafel legt, terwijl de uitvoering al aan de gang is.

Check: Heb jij de wensen en eisen uit je organisatie zorgvuldig in kaart gebracht en geaccordeerd gekregen? En wie is jouw interne opdrachtgever met beslissingsbevoegdheid?

Check 3: Balanceer tussen strenge eisen en ruimte voor innovatie en creativiteit

In je pakket van eisen en wensen brengen we toch een nuance aan. Bij het aanbesteden van ICT-projecten is het van belang te streven naar een goede balans tussen heldere eisen en voldoende ruimte voor innovatie en creativiteit.

Jouw zorg is dat jullie achteraf een groot risico over het hoofd hebben gezien. Daarom wil je het liefst zoveel mogelijk risico's op voorhand uitsluiten. Dat is begrijpelijk. Tegelijkertijd is dit belang tegengesteld aan een ander essentieel element voor een succesvol ICT-project: ruimte voor creativiteit. Zonder het geven van deze ruimte krijg je een relatie met je leverancier die bij voorbaat al uitgaat van wederzijds wantrouwen. Waarbij gaandeweg de een de ander zal verwijten dat die te weinig meedenkt. Als je een partnerschap met een leverancier zoekt, gedraag je dan ook als partner in de aanbesteding.

Bij het aanbesteden van een nieuw digitaal archiefsysteem bijvoorbeeld, kunnen de harde eisen zijn dat het systeem moet voldoen aan veiligheids- en privacywetgeving. Tegelijkertijd bied je de ruimte voor innovatie en creativiteit door aanbieders van het systeem vrij te laten nieuwe functionaliteiten voor te stellen die nog niet in het bestaande systeem aanwezig zijn. Denk aan het automatisch categoriseren van documenten. Dat kun je bijvoorbeeld doen door ook open vragen te stellen in je aanbesteding.

Check 4: Maak slim gebruik van eerdere kwalitatief geschreven aanbestedingen

Aanbestedingen zijn soms minder uniek dan vooraf wordt gedacht. Voorkom dat je zelf het wiel gaat uitvinden en spit eens door een aantal aanbestedingen uit het verleden. Een korte tip, maar daarom niet minder relevant.

Check 5: Maak slim gebruik van de kennis van de markt

Jullie organisatie koopt waarschijnlijk eens in de paar jaar een ICT-product of dienst in. Terwijl er in de markt ICT-aanbieders zijn voor wie het een dagelijkse business is zo'n product af te stemmen op de wensen van een bepaalde sector of gebruikersgroep. Maak slim gebruik van die kennis via een marktverkenning, een marktconsultatie of een ICT Markttoets.

Een marktverkenning is een onderzoek waarbij informatie wordt verzameld over potentiële markten of klanten voor concrete producten, diensten of ideeën. Bij de marktverkenning is nog niet bekend of het project doorgang vindt.

Bij een marktconsultatie ben je een fase verder en kan een aanbestedende dienst zijn behoefte scherper krijgen, de haalbaarheid van zijn vraag toetsen, de structuur van de markt verkennen en onderzoeken welke ideeën er in de markt zijn om de opdracht op de meest passende wijze in de markt te zetten. Door te achterhalen wat mogelijk en gangbaar is in de betreffende markt, kan een aanbestedende dienst ook meer ruimte bieden aan (onvoorziene) innovatieve oplossingen. En kunnen reële eisen worden gesteld waardoor de concurrentie niet

onnodig wordt beperkt en ondernemers voldoende toegang hebben tot overheidsopdrachten. Een marktconsultatie is een door een aanbestedende dienst georganiseerde informatie-uitwisseling met belanghebbende partijen over een voorgenomen aanbesteding.

Voor ICT-aanbestedingen boven de 20 miljoen is de marktconsultatie wettelijk verplicht, maar ook als dit niet het geval is raden we altijd aan om dit te doen.

Je kunt hiervoor de ICT Markttoets van NLdigital inzetten. Dit unieke instrument onderscheidt zich van een vragenlijst of informatiebijeenkomst. Het is een geijkte en onafhankelijke methode om die kennis uit de markt het beste op te halen. Ook hier geldt: waar jij misschien eens in de paar jaar een marktconsultatie doet, zijn er experts die op allerlei terreinen zo'n markttoets tot expertise hebben gemaakt.

De [ICT Markttoets](#) van branchevereniging [NLdigital](#) biedt overheidsinstellingen onafhankelijk advies van verschillende marktpartijen. Vragen worden in een pre-competitieve dialoog voorgelegd aan de markt, wanneer het ICT-project van de voorbereiding naar de uitvoeringsfase gaat. Dit kost nauwelijks meer tijd dan een schriftelijke marktconsultatie, maar levert je zoveel op dat je daarna kunt versnellen. Tijdens een ICT Markttoets krijg je als overheidsorganisatie antwoord op vragen als: 'Welke risico's zien we over het hoofd?', 'Hoe heeft de markt mijn probleem in vergelijkbare situaties opgelost?', 'Welke technologische oplossing past het beste bij ons probleem?' of 'Wat is de beste aanbestedingsstrategie?' Deze input is voor een succesvolle aanbesteding essentieel.

Check 6: Schets het probleem, niet de oplossing

Bij een marktverkenning en marktconsultatie zien we vaak misgaan dat er al te vroeg in oplossingen wordt gedacht. Het is beter om zorgvuldig het probleem neer te leggen en samen te inventariseren welke oplossingen er zijn.

Een fictief voorbeeld: stel dat je een aanbesteding wilt uitschrijven voor een brug van A naar B. Dan kun je een aanbesteding schrijven voor de beste bruggenbouwers. Maar bij een onafhankelijke marktconsultatie doe je een check op je basisbeginselen: is een brug eigenlijk wel het beste middel naar de overkant? Wat zijn de voor- en nadelen ten opzichte van een tunnel, het pontje of een helikopter?

Dit voelt als een stap achteruit, want jij weet allang dat je een brug wilt en die wil je zo snel mogelijk. Toch is ons advies om hiervoor de tijd te nemen, zodat je later kunt versnellen. Zo waarborg je immers de steun van al je interne stakeholders: een onafhankelijke marktverkenning brengt een expliciet uitgesproken argumentatie (op schrift) waarom de brug te verkiezen is boven een andere oplossing. Dat geeft intern draagvlak voor de nadelen die hoe dan ook gepaard gaan met welke keuze dan ook. Over een paar jaar weet niemand meer waarom de ene oplossing boven de andere verkozen werd, tenzij je nu goed met elkaar en expliciet overeenstemming hebt bereikt.

En wie weet word je verrast en blijkt dat er sinds kort een nieuwe technologie beschikbaar is die tunnels de helft goedkoper maakt dan gedacht. Dan zou een tunnel ineens een veel aantrekkelijkere optie kunnen zijn.

Check 7: Onderzoek goed welke voorwaarden je hanteert

Als overheidsorganisatie hoef je de voorwaarden bij je aanbesteding niet zelf te ontwikkelen. Er zijn al een aantal standaarden ontwikkeld. Zo schrijft de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) aan gemeenten voor

gebruik te maken van de GIBIT-toolbox, inclusief overeenkomstengenerator. Rijksinstanties kunnen gebruikmaken van de ARBIT, inclusief de modelovereenkomsten en de toelichting op de ARBIT. Waterschappen kunnen gebruikmaken van de AWBIT.

Inkoopvoorwaarden kunnen soms leiden tot veel discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Voor bedrijven is het om uiteenlopende redenen soms moeilijk aan sommige voorwaarden te voldoen. Daarom is het goed vooraf goed na te denken welke voorwaarden echt van toepassing zijn, en waar er flexibiliteit mogelijk is. Daarbij kun je letten op de aard van de opdracht en of de voorwaarden in redelijke verhouding staan tot de aard en omvang van de opdracht.

Door dit bij de voorbereiding van de aanbesteding al te doen, zal het aanbestedingsproces efficiënter verlopen. Dit voorkomt dat bedrijven er uiteindelijk vanwege de voorwaarden voor kiezen om niet in te schrijven. Of ze zullen bij niet kwantificeerbare risico's hogere prijzen rekenen, omdat er op de risico's moet kunnen worden afgeprijsd.

Daarnaast zul je merken dat veel van de artikelen in de voorwaarden voor jouw aanbesteding niet van toepassing zijn. Ook kan het zijn dat bepaalde artikelen haaks staan op de dienst die wordt aanbesteed. Deze standaard overheidsvoorwaarden zijn daarom ook niet voor alle aanbestedingen geschikt.

We zien dit bijvoorbeeld vaak terugkomen bij uitvragen voor public cloud diensten en de invloed die gebruikers op de operationele processen hebben. Door in de aanbesteding aan te geven dat je open staat om op onderdelen de leveranciers voorwaarden te accepteren, creëer je niet alleen een 'level playing field' maar zorg je er ook voor dat je alle keuzes openhoudt: sommige aanbieders van standaardsoftware of cloud-producten zullen anders niet kunnen aanbieden. Onderzoek daarom in welke mate je wilt afwijken van de standaard en of daar een addendum op te maken valt. Zo kun je uiteindelijk de beste aanbieder selecteren.

Check 8: Breng de risico's bij implementatie in kaart

Als onderdeel van het aanbestedingsproces wil je de risico's van de implementatie van een ICT-project in kaart te brengen. Om dit te bereiken, moeten verschillende stappen worden genomen.

Allereerst voer je een grondige risicoanalyse uit om alle mogelijke risico's te identificeren. Daarna beoordeel je de risico's op hun impact en waarschijnlijkheid. Vervolgens ontwikkel je strategieën om de belangrijkste risico's te beperken en te beheersen. Tot slot stel je een plan op voor de follow-up en monitoring van de risico's gedurende het implementatieproces.

Een risico bij de implementatie dat vaak over het hoofd wordt gezien is de weerstand van gebruikers. Werken met een nieuw systeem gaat niet over één nacht ijs. Er is soms ook nog eens flink verschil in de mate van digitale vaardigheden onder gebruikers of de mate van geduld en aanpassingsvermogen. Met frustratie en een verminderde productiviteit tot gevolg.

Dit aspect van 'adoptie van gebruikers' wordt in de praktijk geregeld onderschat. Het waarborgen van de adoptie van een nieuw systeem wordt dan ingebracht als sluitpost op een begroting, terwijl het een essentieel onderdeel zou moeten zijn van een traject.

De hamvraag: is jouw organisatie eigenlijk wel klaar voor de ingebruikname van zo'n nieuw systeem? Om dit risico te beperken, inventariseer je dit bij de huidige en toekomstige gebruikersgroep en de ondernemingsraad. Daarnaast vraag je de aanbieders bijvoorbeeld om een zorgvuldig plan voor een gebruikerstraining op te stellen en aan te tonen dat ze de juiste expertise hebben om de trainingen te geven.

Werk ook uit welke risico's er bij de opdrachtgever en welke risico's bij de opdrachtnemer worden belegd. Als je (bijna) alle risico's uitbesteed aan de opdrachtnemer is het misschien wel veilig, maar in de praktijk vaak niet reëel. Dan creëer je een onaantrekkelijke aanbesteding waar sommige partijen niet meer op zullen inschrijven. Wel kun je vragen aan leveranciers of zij maatregelen kunnen nemen die risico's (of eventuele gevolgen daarvan) minimaliseren.

Check 9: Zorg voor heldere evaluatiecriteria

Om ervoor te zorgen dat je alle aanbieders op een gestructureerde manier kan beoordelen en vergelijken, is het belangrijk om heldere evaluatiecriteria te bepalen. Dit zorgt ervoor dat er objectieve maatstaven zijn waarmee alle marktpartijen worden beoordeeld en dat de aanbieder wordt geselecteerd met een oplossing tegen de beste prijs-kwaliteit verhouding (of: selectie- en gunningscriteria).

Bijvoorbeeld, bij een aanbesteding voor een nieuw e-learningplatform kunnen evaluatiecriteria zijn: gebruiksgemak, functionaliteit, veiligheid en kosten. Vervolgens is het essentieel dat je een begrip als 'gebruiksgemak' gaat definiëren volgens objectieve maatstaven. De functionaliteit gaat bijvoorbeeld over de mogelijkheden van het platform, zoals het aanbieden van verschillende soorten content en het bijhouden van de voortgang van de gebruikers. De veiligheid gaat over de beveiliging van de data en het platform zelf. Het is belangrijk dat de criteria van tevoren duidelijk zijn gecommuniceerd naar de aanbieders, zodat zij weten waarop zij worden beoordeeld.

Waarborg in je evaluatiecriteria ook een 'level playing field', zodat alle partijen een eerlijke kans maken. Hiermee voorkom je veel discussie in de rondes bij de Nota van Inlichtingen (NVI). Zorg bovendien ook dat je minimaal twee weken de tijd neemt tussen de laatste NVI-ronde en de inleverdatum. En een laatste punt om af te vragen: hoe zwaar weeg je kwaliteit ten opzichte van de prijs?

Check 10: Reserveer tijd voor kwaliteitscontrole

Laat iemand met een frisse blik kijken naar alle documenten, voordat je de tender publiceert. Is het document consistent in terminologie, bepalingen, eisen? Zijn alle doorrekeningen in je prijzenblad accuraat?

Iets wat bijvoorbeeld weleens misgaat, is dat 'onder aanneming' andere voorwaarden stelt bij het invullen van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) dan 'het beroep op derden'. Ook zijn de voorwaarden van toepassing op de aanbesteding zelf nog weleens strenger dan de wet zelf, waarbij bijvoorbeeld de mogelijkheid tot herstel buiten werking wordt gezet.

Over NLdigital

Deze checklist is mede mogelijk gemaakt dankzij de input van vele ICT-leveranciers die lid zijn bij NLdigital, zoals Eurofiber, Equinix, SAP Concur en T-Systems.

Als branchevereniging van de digitale sector in Nederland zet NLdigital zich in voor beter opdrachtnemerschap en opdrachtgeverschap tussen de markt en de overheid. Een belangrijk instrument daarin is de eerdergenoemde ICT Markttoets. Met de ICT Markttoets helpt NLdigital departementen, uitvoeringsorganisaties en andere publieke instanties met het beantwoorden van de vraag: 'Hoe vraag ik wat ik nodig heb?'.

Over de ICT Markttoets

De ICT Markttoets levert in een vroegtijdig stadium (voordat sprake is van een mogelijke aanbesteding) een rapportage met een advies van de markt. Is het project haalbaar? Wat zijn de kansen en risico's? En op welke manier kan het gewenste ICT-project tot een succes leiden? Dit kost nauwelijks meer tijd dan een reguliere marktconsultatie, maar levert je zoveel meer inzichten op dat je daarna kunt versnellen. Wil je meer weten over de ICT Markttoets? [Bekijk dan onze website en vraag vrijblijvend een kennismaking aan.](#)