



Strategische ICT- aanbestedingen



Strategische ict-aanbestedingen in het hoger onderwijs

Strategische ict-aanbestedingen in het hoger onderwijs: hoe realiseer je een optimale prijs-kwaliteitverhouding?

Inleiding

In aanbestedingen voor strategische ict-projecten in het hoger onderwijs gaat veel tijd en energie zitten. Dit is niet voor niks, het resultaat van deze aanbestedingen is vaak kostbaar en moet voor een langere periode meegaan. Het is dan ook van belang dat de aanbesteding van aanleiding tot gunning goed wordt uitgedacht en uitgevoerd. Bij Fundatis hebben wij veel ervaring met strategische ict-projecten in het hoger onderwijs en we delen deze kennis graag met u.

Vijf vragen

In dit artikel richten we ons op vijf vragen die ten grondslag liggen aan dergelijke aanbestedingen:

1. Wat bepaalt de kwaliteit van een product?
2. Hoe maak je deze kwaliteitseisen meetbaar?
3. Hoe kies je de juiste aanbestedingsprocedure voor een optimale prijs-kwaliteitsverhouding?
4. Hoe weeg je prijs en kwaliteit tegen elkaar af?
5. Hoe beoordeel je de prijs-kwaliteitsverhouding?

Aan de hand van een voorbeeld van een typisch strategisch ict-project in het hoger onderwijs, de aanbesteding van een nieuw leermanagementsysteem, doorlopen we in dit artikel bovenstaande vijf stappen die bijdragen aan de realisatie van een optimale prijs-kwaliteitsverhouding.

1) Wat bepaalt de kwaliteit van een product?

Bij strategische projecten is het essentieel om te kijken hoe het product of de dienst past bij waar de organisatie over vijf tot tien jaar wil staan, in plaats van alleen te kijken naar welke huidige problemen ermee worden opgelost. In het geval van een digitale leeromgeving is het bijvoorbeeld belangrijk om niet alleen te kijken naar

de functionaliteiten die de leeromgeving nu biedt, maar ook naar hoe toekomstbestendig deze functionaliteiten zijn. Dit betekent kijken naar de langetermijnvisie van de leverancier en de koppelbaarheid van het systeem. Een leverancier met een goede visie groeit mee met de ontwikkelingen in het onderwijs en zorgt ervoor dat nieuwe innovaties binnen het systeem mogelijk worden gemaakt. Door te kiezen voor een goed koppelbare applicatie zorgt de instelling ervoor dat ze niet alleen afhankelijk is van de innovaties bij de leverancier zelf, maar ook gebruik kan maken van innovaties van andere leveranciers.

2) Hoe maak je deze kwaliteitseisen meetbaar?

Om de kwaliteit van een product meetbaar te maken, worden de verwachtingen vaak uitgeschreven in een programma van eisen. Hierin staat puntsgewijs opgesomd wat de functionele en technische eisen zijn aan het product. Belangrijk is dat de juiste deelnemers betrokken zijn bij het samenstellen van dit programma van eisen en dat in gezamenlijkheid het juiste detailniveau van de eisen wordt gevonden. Bij voorkeur bestaat de groep deelnemers uit een combinatie van mensen met technische en onderwijskundige kennis en vaardigheden en zijn de eindgebruikers nauw betrokken.

Het programma van eisen is een goed instrument om minimeisen op te stellen, maar minder geschikt om verschillende leveranciers op detailniveau tegen elkaar af te zetten. Als er verschillende leveranciers tegen elkaar worden afgewogen, moet er immers per wens of eis scherp worden bepaald hoe zwaar deze meeweegt. Dit kan leiden tot lange discussies over details en trage besluitvorming, wat zelden leidt tot een beter resultaat. Een goed alternatief is om in het programma van eisen de nadruk te leggen op de minimeisen en de weging vervolgens te baseren op gunningscriteria zoals bijvoorbeeld gebruiksvriendelijkheid en de visie van de leverancier.



3) Hoe kies je de juiste aanbestedingsprocedure voor een optimale prijs-kwaliteitsverhouding?

Bij strategische projecten met een grote waarde en diverse aanbieders op de markt moet er juridisch gezien al snel Europees worden aanbesteed. De Europese aanbesteding kent twee standaardprocedures: de openbare en de niet-openbare procedure. Deze hebben beide als nadeel dat er slechts beperkt communicatie mogelijk is met de kandidaat-leveranciers. Hierdoor is er weinig ruimte om echt met elkaar in gesprek te gaan om de wederzijdse verwachtingen boven water te krijgen voordat de gunning heeft plaatsgevonden. Een alternatief hiervoor is een mededingingsprocedure met onderhandeling. Bij deze procedure kan na het indienen van de initiële offerte nog worden onderhandeld met de kandidaat-leveranciers over bijvoorbeeld de wensen in het bestek en de prijs, waarna de kandidaat-leveranciers een nieuwe versie van de offerte kunnen schrijven.

Het open gesprek voeren met de kandidaat-leveranciers heeft als voordeel dat er goed kan worden doorgevraagd over de initiële offerte. Hierbij kan gedacht worden aan een verduidelijking van hoe de leverancier de implementatie voor zich ziet of hoe de visie aansluit bij de visie van de instelling. Dit zorgt er ervoor dat de instelling de uitvraag verder kan verscherpen, bijvoorbeeld door bepaalde belangrijke functionaliteiten in de prijs te laten meenemen. Daarnaast geeft dit de kandidaat-leverancier ruimte om de instelling te bevragen over het bestek en een beter beeld te krijgen van de wensen en de visie van de instelling om zo het definitieve aanbod te verscherpen.

4) Hoe weeg je de prijs en kwaliteit tegen elkaar af?

Bij de meeste aanbestedingsprocedures wordt naar twee zaken gekeken. Ten eerste of de leverancier voldoet aan de minimale eisen in het bestek en ten tweede wat de prijs-kwaliteitsverhouding is van de leverancier. Als in het programma van eisen de minimale vereisten zijn opgenomen kan hierin niet worden gedifferentieerd tussen goede en minder goede kandidaat-leveranciers. Dit kan wel bij de prijs-kwaliteitsverhouding.

Bij de prijs-kwaliteitsverhouding kan ervoor worden gekozen om het zwaartepunt bij de prijs of bij de kwaliteit te leggen. In het geval van een marktsituatie met veel zeer gelijkwaardige kandidaat-leveranciers kan het nuttig zijn om de prijs zwaar te laten meewegen. In het geval van enkele aanbieders, waarbij de kwaliteit en de 'fit' tussen de leverancier en de instelling sterk kan verschillen, is het verstandig om de kwaliteit een grotere rol te laten spelen. Een manier om dit te doen is via een prestatie-inkoop, ook wel bekend als Best Value Procurement (BVP).

BVP is geen alternatieve aanbestedingsprocedure, maar een inkoopmethodiek. BVP kan worden toegepast bij een openbare aanbestedingsprocedure, een niet-openbare aanbestedingsprocedure en bij een mededingingsprocedure met onderhandeling. Bij een BVP ligt de nadruk sterk op kwaliteit (minimaal 75%).

Binnen de weging van de kwaliteit valt vervolgens een onderverdeling te maken in de verschillende elementen die de kwaliteit bepalen. Denk hierbij aan gebruiksvriendelijkheid, visie van de leverancier of de kwaliteit van het implementatievoorstel. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de prijs bepalend is voor 40% en de kwaliteit voor 60%, waarbij de weging van de kwaliteit wordt opgedeeld in de gebruiksvriendelijkheid, de visie en het implementatievoorstel. Bij een BVP wordt vaak veel gewicht gegeven aan het risico- en kansendossier van de kandidaat-leveranciers en aan interviews die met de kandidaat-leveranciers worden afgenomen.

Voor de afweging tussen prijs en kwaliteit en de onderverdeling van kwaliteit is geen eenduidige goede of verkeerde verhouding te geven die van toepassing is op iedere aanbesteding. Per aanbesteding moet

worden gekeken naar de marktsituatie, de mogelijkheden voor de aanbieders om op kwaliteit te differentiëren en naar het budget van de instelling.

5) Hoe beoordeel je de prijs-kwaliteit verhouding?

Bij het opstellen van de gunningscriteria is het van belang om ook vast na te denken over hoe de prijs en kwaliteit worden beoordeeld. Voor de prijs is de makkelijkste optie het delen van de prijs van de laagste aanbieder door de prijs van de kandidaat-leverancier. Als de laagste aanbieder zijn diensten aanbiedt voor 300 duizend euro en de kandidaat-leverancier voor 600 duizend euro, betekent dit bijvoorbeeld dat de kandidaat-aanbieder de helft van het maximaal aantal punten krijgt voor de prijs.

De minimale eisen kunnen het best worden beoordeeld door de kandidaat-leveranciers zelf te laten aangeven of ze voldoen aan de minimale eisen en op welke wijze ze hieraan voldoen. Op deze manier is in één oogopslag te zien of de kandidaat-leveranciers voldoen en kan er bij twijfel worden gekeken naar de beschrijving van de manier waarop de kandidaat-leveranciers voldoen. Als er is gekozen voor een mededingingsprocedure met onderhandeling, kan hier in het geval van onduidelijke of onvolledige beschrijving in de onderhandelingsbijeenvakkomsten op worden doorgevraagd.

De gebruiksvriendelijkheid kan het beste worden beoordeeld door de eindgebruikers. Dit kunnen in het geval van een digitale leeromgeving bijvoorbeeld studenten, docenten en functioneel beheerders zijn. Door hun oordeel sterk mee te laten wegen kom je niet alleen tot een beter product, maar betrek je de eindgebruikers ook al vroeg in het proces, wat voordelen kan hebben voor de implementatie die volgt na de gunning.

Een gunningscriterium als visie is vaak moeilijker meetbaar. Hierbij is het van belang om helder te hebben waar de instelling zelf naartoe wil voordat kan worden bepaald wat er van de leverancier wordt verwacht. De instellingsstrategie is hiervoor vaak te hoog-over, maar de informatiestrategie in combinatie met de onderwijsvisie kunnen hier wel goed richting aan geven. De beoordelaars voor dit gunningscriterium dienen dus goed op de hoogte te zijn van de strategische documenten en visiedocumenten.

Afsluiting

Als bij de aanbesteding van strategische ict-projecten in het hoger onderwijs goed over de in dit artikel genoemde vijf richtvragen wordt nagedacht en hier na een goede afweging gedragen besluiten over worden genomen, komt dit het project zeker ten goede. De uiteindelijke besluiten zijn altijd specifiek voor de instelling, het gewenste product en de marktsituatie.

