



ICT HAALBAAR- HEIDSTOETS UWV

19 juli 2016 – Rapportage DEFINITIEF

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1. INLEIDING.....	4
2. VRAAGSTELLING	7
3. INZET VAN PAKKET(TEN) TBV GEFORMULEERDE DOELEN (VRAAG 1).....	8
4. KEUZE VOORAF VOOR ÉÉN OF MEERDERE PAKKETTEN (VRAAG 2).....	12
5. VOORGESTELDE AANBESTEDINGSSTRATEGIE (VRAAG 3).....	15
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	18
BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT HAALBAARHEIDSTOETS	20

MANAGEMENTSAMENVATTING

Vraag 1

De marktpartijen zijn van mening dat de inzet van standaard pakket(ten) voor OPB&CM en BRM de gevraagde bijdrage aan de geformuleerde doelen kan leveren. Daarvoor is het wel van belang de doelen meer expliciet en meetbaar te maken, zowel ten aanzien van de werkprocessen als ten aanzien van de klant. De ICT-middelen zelf kennen heel veel mogelijkheden, maar het succes ervan is ook sterk afhankelijk van de inrichting van de organisatie bij het initiële gebruik en gedurende de gehele levenscyclus van de business rules. Van projecten en implementaties in binnen- en buitenland kan UWV leren over succesfactoren en mogelijke risico's. Een bij deze ICT-middelen passende samenwerking en besturing van business en ICT is een van belangrijkste succesfactoren.

Vraag 2

De marktpartijen zijn unaniem van mening dat UWV niet op voorhand hoeft te kiezen voor de inzet van één of meer pakketten. Belangrijkste overwegingen van de marktpartijen daarbij zijn dat de dynamiek van de verschillende producten en de toepassing ervan zo hoog is dat "best of breed" feitelijk zal ontstaan. Daarbij komt dat integratieproblematiek en vendor-lock-in op andere manieren op te lossen zijn. Het selectieproces en de door UWV te formuleren eisen en selectiecriteria kunnen ervoor zorgdragen dat de marktpartijen een best passende oplossing en een samenwerkingsverband tussen marktpartijen aanbieden voor UWV. Zo'n oplossing kan bestaan uit één of meerdere pakketten en/of andere vormen van beschikbaar stellen van functionaliteit (zoals cloud). Kennisoverdracht van geselecteerde productleveranciers naar UWV en implementatiepartner(s) kan bij de eerste pilots plaatsvinden.

Vraag 3

De marktpartijen zijn positief over de gekozen aanbestedingstrategie. De afbakening is helder. De marktpartijen benadrukken dat de selectie van dit type producten niet alleen op papier kan, maar zoveel mogelijk zicht dient te geven op bewezen en werkende oplossingen voor de door UWV gewenste inzet in de werkprocessen en het bestaande ICT-landschap. Een POC van minimaal enkele dagen inzet met enkele partijen en een pilot met één partij over een langere periode zou daarom onderdeel van het selectietraject moeten zijn. Wel vragen de marktpartijen zich af of binnen Best Value Procurement de door hen voorgestelde fasering met POC en pilot voldoende mogelijk is en er voldoende ruimte is om de gewenste requirements aan de ICT-middelen te definiëren.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Het programma E-Werken van UWV heeft tot doel door middel van het herontwerpen en verder automatiseren van de bedrijfsprocessen voor o.a. de Werkloosheidswet (WW) en Arbeidsongeschiktheidswet (AW) belangrijke besparingen te realiseren. Op basis van vooronderzoeken heeft UWV geconstateerd dat zij ICT-middelen met functionaliteit voor business rule management en voor operationele procesbesturing en casemanagement wil verwerven. Die ICT-middelen moeten voor bepaalde casussen volledig geautomatiseerde verwerking (Straight Through Processing) mogelijk maken en voor andere casussen een optimale ondersteuning van de medewerker van UWV mogelijk maken, bij de (handmatige) afhandeling. UWV heeft de - van één of meer standaard pakketten - gewenste functionaliteit en een mogelijke aanbestedingsstrategie in hoofdlijnen beschreven in een samenvattend document. UWV heeft feedback gevraagd van de markt op de mogelijke oplossingsrichtingen, voordat zij haar keuzen definitief maakt en een aanbesteding start. Deze feedback is gegeven tijdens de ICT Haalbaarheidstoets van 21 juni 2016.

Oprachtgever voor de ICT Haalbaarheidstoets is de programmadirecteur E-Werken van het UWV.

1.2 ICT Haalbaarheidstoets

De ICT Haalbaarheidstoets is een instrument van branchevereniging Nederland ICT dat door de Rijksoverheid ingezet wordt om in een vroegtijdig stadium in de markt pre-competitief te toetsen of (specifieke onderdelen van) een strategie voor een project of aanbesteding haalbaar en realistisch is. De toets is ontwikkeld in samenwerking met de ministeries van BZK en EZ, is onderdeel van de iDialoog (de samenwerking tussen Rijk en ICT-bedrijfsleven) en wordt sterk gestimuleerd vanuit de Rijksoverheid.

De ICT Haalbaarheidstoets wordt onder verantwoordelijkheid van de projectleider van Nederland ICT uitgevoerd. Voorbereiding, begeleiding en rapportage worden uitgevoerd door adviesbureau PBLQ. Dit is de 30ste ICT Haalbaarheidstoets.

Het proces om de ICT Haalbaarheidstoets uit te voeren bestaat uit zes opeenvolgende stappen:

- *Stap 1: De vraagstelling*

Een Rijksoverheidsorganisatie komt met een vraag, concept of idee naar Nederland ICT om voor te leggen aan ICT-bedrijven.

Nederland ICT formuleert in overleg een heldere vraagstelling en doet een aankondiging van de ICT Haalbaarheidstoets aan de markt.

- *Stap 2: Deelnemers workshop*

In overleg met Nederland ICT selecteert de vragende Rijksoverheidsorganisatie een aantal ICT-bedrijven dat wil deelnemen aan de workshop.

- *Stap 3: De workshop*

Nederland ICT organiseert een workshop waarin de deelnemers discussiëren over de haalbaarheid van (specifieke onderdelen van) de vraag, het concept of het project. Ook de vragende Rijksoverheidsorganisatie neemt actief deel aan de workshop.

- *Stap 4: De conceptrapportage*

Op basis van de resultaten van de workshop stelt Nederland ICT een conceptrapportage op.

- *Stap 5: De tweede ronde*

Nederland ICT legt de conceptrapportage voor aan de deelnemers van de workshop. Op individuele basis kunnen zij schriftelijk reageren en aanvullingen geven.

- *Stap 6: De definitieve toets*

Waar mogelijk verwerkt Nederland ICT de aanvullingen van de workshopdeelnemers. Nederland ICT biedt de eindrapportage over de ICT Haalbaarheidstoets aan de vragende Rijksoverheidsorganisatie aan en zorgt dat deze door de gehele markt kan worden ingezien.

1.3 Aanpak

Conform het concept van de ICT Haalbaarheidstoets zijn de volgende stappen uitgevoerd:

- De uitnodiging van UWV voor deelname aan de ICT Haalbaarheidstoets is op 31 mei 2016 gepubliceerd. De uitnodiging bevat de vragen van het programma aan de markt;
- Tegelijkertijd is de bijbehorende *Oplegnotitie ICT-middelen voor BRM en OPM & BM* gepubliceerd;
- Vrijwel alle partijen die zich hebben aangemeld zijn in de periode tot en met 20 juni uitgenodigd voor deelname aan de workshop op 21 juni 2016. De lijst met deelnemers aan de workshop is opgenomen in bijlage A;

- In de workshop zijn de deelnemende bedrijven (de markt) en vertegenwoordigers van het programma en UWV, onder begeleiding van PBLQ, aan drie tafels in drie ronden en een gezamenlijke slotronde interactief in gesprek gegaan over de vragen van het programma;
- Onder auspiciën van Nederland ICT is het resultaat van de workshop verwerkt in een geanonimiseerde conceptrapportage;
- De conceptrapportage is aan de markt voorgelegd voor commentaar. Daarna is het rapport definitief gemaakt en namens de markt aangeboden aan de opdrachtgever;
- Het eindrapport is openbaar gemaakt via de website van Nederland ICT, en is tevens aan de deelnemende bedrijven toegestuurd.

1.4 Indeling rapport

De indeling van het rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de vragen van het programma aan de markt over de voorgenomen aanbesteding van ICT-middelen voor operationele procesbesturing, casemanagement en business rules management.
- De drie hoofdvragen komen aan de orde in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Elk hoofdstuk begint in de eerste paragraaf met herhaling van de gestelde vraag. Daarna volgt een samenvatting van het antwoord van de markt op de vraag¹. De derde paragraaf beschrijft de diverse (aandachts)punten die de marktpartijen aan het programma ter overweging geven.
- In hoofdstuk 6 vatten de marktpartijen hun conclusies van de toets samen in de vorm van een aantal opmerkingen.
- Bijlage A bevat de lijst van deelnemers aan de workshop.

Voor meer informatie of vragen inzake dit rapport kunt u contact opnemen met Nederland ICT: Floor Lekkerkerker, tel. 0348 – 49 36 36 of via e-mail: haalbaarheidstoets@nederlandict.nl.

¹ Dit rapport hanteert vaak het begrip 'de markt', hoewel niet in alle gevallen alle deelnemers een bepaalde mening onderschrijven. Dit rapport geeft het gemeenschappelijke beeld van de (meerderheid van de) aanwezige partijen.

2. VRAAGSTELLING

De opdrachtgever UWV stelt in de ICT Haalbaarheidstoets de volgende vragen:

1. Levert de beschreven inzet van standaard pakket(ten) de gevraagde bijdrage aan de geformuleerde doelen?

In het bijzonder is de opdrachtgever geïnteresseerd in:

- a. Optimaal gebruik van dit type ICT-middelen;
- b. De bij vergelijkbare projecten/implementaties behaalde resultaten en gebleken risico's.

2. Dient UWV op voorhand te kiezen voor de inzet van één of meerdere standaard pakketten?

De opdrachtgever is in het bijzonder geïnteresseerd in de feedback van de markt ten aanzien van:

- a. De afweging tussen de inzet van één of meerdere pakketten;
- b. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen UWV en/of marktpartijen voor de werking van het geheel van nieuwe en bestaande ICT-middelen ten behoeve van de bedrijfsprocessen.

3. Wat vindt u van de voorgestelde aanbestedingsstrategie?

Het gaat in het bijzonder om:

- a. De beperking van de scope tot de ICT-middelen;
- b. De inzet van implementatiepartners op basis van andere aanbesteding en contracten;
- c. De gefaseerde keuze voor de leverancier(s) van de standaard software (d.m.v. Best Value Procurement).

3. INZET VAN PAKKET(TEN) TBV GEFORMULEERDE DOELEN (VRAAG 1)

3.1 Vraag 1 van het programma

Levert de beschreven inzet van standaard pakket(ten) de gevraagde bijdrage aan de geformuleerde doelen?

In het bijzonder is de opdrachtgever geïnteresseerd in:

- a) Optimaal gebruik van dit type ICT-middelen;
- b) De bij vergelijkbare projecten/implementaties behaalde resultaten en gebleken risico's.

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen in aanwezigheid van vertegenwoordigers van het programma besproken. Paragraaf 3.2 geeft een samenvatting van de bespreking. Paragraaf 3.3 geeft de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen in de vorm van korte alinea's weer.

3.2 Het samenvattende antwoord van de markt

De marktpartijen zijn van mening dat de inzet van standaard pakket(ten) de gevraagde bijdrage aan de geformuleerde doelen kan leveren. Daarvoor is het wel van belang de doelen meer expliciet en meetbaar te maken, zowel ten aanzien van de werkprocessen als ten aanzien van de klant. De ICT-middelen zelf kennen heel veel mogelijkheden, maar het succes ervan is ook sterk afhankelijk van de inrichting van de organisatie bij het initiële gebruik en gedurende de gehele levenscyclus van de business rules. Van projecten en implementaties in binnen- en buitenland kan UWV leren over succesfactoren en mogelijke risico's. Een bij deze ICT-middelen passende samenwerking en besturing van business en ICT is een van de belangrijkste succesfactoren.

3.3 Aandachtspunten en opmerkingen van marktpartijen

De marktpartijen geven aan dat inzet van standaard pakket(ten) voor OPB&CM en BRM de gevraagde bijdrage kan leveren aan de geformuleerde doelen. Er zijn voldoende voorbeelden in binnen- en buitenland bekend op basis waarvan deze uitspraak gedaan kan worden. Zo zijn er implementaties bekend met een hogere effectiviteit, een hoger volume in cases, hogere wendbaarheid en/of een lagere beheerinspanning bij wijzigingen. Een waarschuwing is dat er door de complexiteit van de nog wel te behandelen cases ook een hogere tijdsbesteding per medewerker per case kan ontstaan.

De gevraagde ICT-middelen hebben dermate veel functionaliteit dat ze niet altijd optimaal worden ingezet, ze soms worden ingezet in situaties waar beter andere oplossingen kunnen worden gekozen.

Om een bijdrage aan de doelen te kunnen leveren, is het volgens de marktpartijen wel noodzakelijk deze doelen meer te expliciteren, zowel ten aanzien van de werkprocessen (Straight Through Processing) als ten aanzien van de cliënt. Een customer journey en medewerker journey kan daarbij behulpzaam zijn. De selectie en inrichting van de ICT-middelen kan met helderder doelen beter gestuurd worden.

a. Optimaal gebruik van dit type ICT-middelen

Hoewel de scope van de gevraagde ICT-middelen past bij de doelstelling van het programma E-Werken geven de marktpartijen aan dat het niet alleen gaat om de ICT-middelen zelf, maar ook om de parametrisering ervan en de organisatorische inrichting van UWV voor de omgang met klanten, business rules en procesbesturing. Het is van belang dat UWV eisen aan de ICT-middelen stelt op het terrein van functionaliteit, niet-functionele eisen en infrastructuur (-ontwikkelingen). Daarbij dient ze zelf, b.v. via een competence center, zowel tijdens het programma maar ook structureel aandacht voor de organisatorische invulling te hebben. Het optimaal gebruik van dit type ICT-middelen wordt uiteindelijk bepaald door de inrichting en het beheer van de business rules voor de gehele lifecycle, niet alleen bij de start ervan. Het inrichten van simulaties kan helpen om flexibel en snel te kunnen reageren op aanpassingen van wet- en regelgeving.

In de organisatie van het programma en de omgang met de business zijn verschillende methodieken bruikbaar. Het is essentieel de afbakening en verbinding tussen business rules management, procesbesturing en casemanagement goed te benoemen. De implementatie van de ICT-middelen is feitelijk een continue transformatie, waarbij door middel van kort cyclische opleveringen (scrum) van werkende oplossingen het totaalproces van de keten verbetert.

b. De bij vergelijkbare projecten/implementaties behaalde resultaten en gebleken risico's

De marktpartijen noemen verschillende vergelijkbare projecten en implementatie, zowel nationaal als internationaal (Duitsland, Frankrijk, Noorwegen). Het gaat bijvoorbeeld om banken, begrafenisondernemingen en overheidsuitvoeringsdiensten (). In Nederland zijn de volgende voorbeelden bekend met de daarbij vermelde risico's:

- Rijkswaterstaat. Genoemd risico: complexiteit van regelgeving.
- Belastingdienst: recente ontwikkeling. Succes, maar een les is wel dat er een scherp onderscheid moet zijn tussen groene ('STP')-cases en rode (uitwerp?) cases.
- IND: intake van asielzoekers. Succesvol, ook bij grote volumes. Risico: complexe regelgeving.
- Verzekeringsmaatschappijen: gebruiken dedicated engines. Risico: goed specificeren van de regels.

- Ook CBR en Vitens zijn genoemd als partijen waar BPM en BRM wordt geïmplementeerd.

Andere aandachtspunten naar aanleiding van uitgevoerde projecten zijn:

- De aanduidingen voor BRM en Casemanagement zoals Gartner en andere partijen hanteren, zijn erg algemeen. De pakketten die onder deze labels worden aangeboden kunnen nog behoorlijk variëren in functionaliteit, dus de namen ervan dekken niet altijd de lading. De requirements van UWV moeten dus voldoende specifiek zijn en niet gebaseerd op de termen van Gartner cs.
- Gebruik van dit soort middelen vraagt een andere ontwikkelaanpak van de organisatie. Met de laatste generatie van deze technologie moet de business veel nauwer bij de ontwikkeling betrokken zijn dan voorheen.
- Bij sommige klanten zijn vergelijkbare projecten te grootschalig aangepakt. Het advies is om in kleine teams kortcyclisch te werken. Benut de scrum methodiek. Betrek zowel de klant, proceseigenaren, juristen en ICT-deskundigen.

Om te leren van reeds opgedane ervaring adviseren de marktpartijen UWV om bij een buitenlandse UWV en andere organisaties op bezoek te gaan die vergelijkbare ICT-middelen gebruikt.

Specifiek voor UWV zijn nog de volgende risico's door de marktpartijen naar voren gebracht:

- Een risico is dat de architectuur niet voldoende duidelijk en kaderstellend is. Dit is cruciaal voor afbakening en integratie van de BRM en OPB & CM middelen. De architectuurbeschrijving in de beschikbaar gestelde informatie voor de ICT Haalbaarheidstoets mag explicieter en meer gedetailleerd.
- Er is een nauwe relatie en overlap tussen de BPM, BRM en CM. Denk goed na over welke stromen via STP moeten lopen. Dit definieert ook de scope van het CM. STP processen moeten een hoge frequentie hebben. Bezwaarprocedures daarentegen zullen meer dynamisch zijn en meer leunen op CM en ondersteuning door UWV collega's.
- Een risico is dat BRM en OPB & CM wordt ingezet om de huidige situatie te digitaliseren. Projecten of programma's zoals geformuleerd door het UVW zijn feitelijk veranderprogramma's. Geef de mogelijkheid om echt nieuwe processen te bedenken. Maak kleine teams die hiervoor worden vrijgemaakt. Het benutten van de BRM en OPB & CM middelen kan betekenen dat werk verdwijnt, verandert of opnieuw moet worden ingericht. Bij het inrichten van een veranderprogramma zijn passende communicatie en besturing van business en techniek cruciaal.
- De marktpartijen hebben uiteenlopende meningen over de mate van complexiteit, en daarmee de ontwikkel- en beheercapaciteitsbehoefte, als het gaat om de integratie van

de ICT-middelen in de bestaande enterprise architectuur. Sommige geven aan dat dit wel 60% van de inspanningen kan kosten, andere geven aan dat dit minder kan zijn.

4. KEUZE VOORAF VOOR ÉÉN OF MEERDERE PAKKETTEN (VRAAG 2)

4.1 Vraag 2 van het programma

Dient UWV op voorhand te kiezen voor de inzet van één of meerdere standaard pakketten?

De opdrachtgever is in het bijzonder geïnteresseerd in de feedback van de markt ten aanzien van:

- a) De afweging tussen de inzet van één of meerdere pakketten;
- b) De verantwoordelijkheidsverdeling tussen UWV en/of marktpartijen voor de werking van het geheel van nieuwe en bestaande ICT-middelen ten behoeve van de bedrijfsprocessen.

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen in aanwezigheid van vertegenwoordigers van het programma besproken. Paragraaf 4.2 geeft een samenvatting van de bespreking. Paragraaf 4.3 geeft de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen in de vorm van korte alinea's weer.

4.2 Het samenvattende antwoord van de markt

De marktpartijen zijn unaniem van mening dat UWV niet op voorhand hoeft te kiezen voor de inzet van één of meer pakketten. Belangrijkste overwegingen van de marktpartijen daarbij zijn dat de dynamiek van de verschillende producten en de toepassing ervan zo hoog is dat "best of breed" feitelijk zal ontstaan. Daarbij komt dat integratieproblematiek en vendor-lock-in op andere manieren op te lossen zijn. Het selectieproces en de door UWV te formuleren eisen en selectiecriteria kunnen ervoor zorgdragen dat de marktpartijen een best passende oplossing en een samenwerkingsverband tussen marktpartijen aanbieden voor het UWV. Zo'n oplossing kan bestaan uit één of meerdere pakketten, producten en/of andere vormen van beschikbaar stellen van functionaliteit (zoals cloud)². Kennisoverdracht van geselecteerde productleveranciers naar UWV en implementatiepartner(s) kan bij de eerste pilots plaatsvinden.

² De begrippen in ongeveer product, pakket en oplossing hebben een verschillende betekenis. Product is software product; dat hoeft niet een pakket te zijn. Pakket is een complete set standaard software voor het gevraagde type functionaliteit. Oplossing is het geheel van software producten dat de klant gebruikt voor deze functionaliteit en werkprocessen.

4.3 Aandachtspunten en opmerkingen van marktpartijen

De marktpartijen zijn unaniem van mening dat UWV niet op voorhand een keuze voor de inzet van één of meerdere pakketten hoeft te maken. Ze kan het selectieproces en de door haar te definiëren selectiecriteria inzetten om de markt deze vraag te laten beantwoorden. De door UWV genoemde overwegingen ten aanzien van integratieproblematiek en vendor-lock-in kunnen op een andere manier opgelost worden. De pakketten voldoen aan de bekende integratie-mogelijk makende standaarden. Ook voor hergebruik van business rules in andere producten bestaan standaarden.

Het is volgens de marktpartijen zaak voor UWV om de eisen vanuit de business (werkprocessen, flexibiliteit rules, aantallen zaken, doorlooptijden) en de architectuur en infrastructuur (schaalbaarheid, (ont)koppelbaarheid, onderhoudbaarheid) leidend te laten zijn. Deze eisen dienen zowel op de huidige (start)situatie als op de toekomstig gewenste situatie betrekking te hebben.

In het selectieproces vinden de marktpartijen een Proof Of Concept (POC) en pilot relevant omdat de echte werking van de ICT-middelen in de voor UWV relevante situatie dan kan worden aangetoond. Een POC is met meerdere partijen en vormt onderdeel van de selectie. Een pilot is met de te kiezen kandidaat. Zowel POC als pilot uitvoeren met ontbindende voorwaarden om terug te kunnen gaan naar de voorgaande selectiestap bij het niet voldoen aan vereisten.

a. Afweging inzet één of meerdere pakketten

De door UWV gevraagde functionaliteit vraagt om diverse oplossingen in de loop van de tijd, omdat zowel processen, de complexiteit van rules als bijvoorbeeld aantallen zullen gaan verschillen. Ook zullen er verschillende versies of nieuwe producten van dezelfde of nieuwe leveranciers ontstaan die beter kunnen passen. Best of breed als verzameling van verschillende producten en pakketten feitelijk onontkombaar is. UWV kan daar een plek aan geven door integratie en ontkoppelbaarheid vanuit business, ICT en architectuur als eis om producten al dan niet (meer) te gebruiken. Standaarden, connectivity, complexiteit, eigenaarschap, snelheid van wijzigingen doorvoeren, onderhouds- en implementatiekosten zijn daarbij aandachtspunten. Dit eisenpakket en de contractuele inrichting biedt ook ruimte om functionaliteit in de toekomst op een andere manier dan als pakket aan te bieden; bijvoorbeeld uit de muur (cloud). Of bijvoorbeeld hetzelfde product meermalen te implementeren voor verschillende sets business rules.

b. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen UWV en/of marktpartijen voor de werking van het geheel van nieuwe en bestaande ICT-middelen ten behoeve van de bedrijfsprocessen

De marktpartijen onderschrijven dat UWV verantwoordelijk is voor de processen en rules binnen de ICT-middelen. De marktpartijen zijn verantwoordelijk voor de techniek van de ICT-middelen. Afhankelijk van de scheidslijnen tussen de nieuwe en de bestaande ICT-middelen kunnen marktpartijen mogelijk ook voor de koppeling met de bestaande systemen verantwoordelijk zijn. Een systemintegrator kan daar ook een rol in spelen. De POC en pilot kunnen behulpzaam zijn om de mate waarin de markt dit kan en UWV het wenselijk vindt, inzichtelijk te maken. De marktpartijen zien hier verschillende oplossingen voor. De marktpartijen zijn zelf in staat om zonodig een combinatie van partners te organiseren die gezamenlijk aanbieden op basis van een helder multisourcing voorstel.

Wel stellen de marktpartijen dat kennisoverdracht van de software vendor en implementatiepartner aan UWV onderdeel moet zijn van de doelstellingen van de eerste pilots. De POC moet niet alleen een puur technische exercitie zijn, maar ook een test zijn of het werkt in combinatie met de processen van UWV. Hoe meer verschillende producten geselecteerd worden, hoe meer kennis bij UWV en de implementatiepartner(s) opgebouwd moet worden. Hoe beter de afbakening van functionaliteit is, hoe gemakkelijker deze kennisopbouw en verantwoordelijkheidsverdeling is.

5 VOORGESTELDE AANBESTEDINGSSTRATEGIE (VRAAG 3)

5.1 Vraag 3 van het programma

Wat vindt u van de voorgestelde aanbestedingsstrategie?

Het gaat in het bijzonder om:

- a) De beperking van de scope tot de ICT-middelen;
- b) De inzet van implementatiepartners op basis van andere aanbesteding en contracten;
- c) De gefaseerde keuze voor de leverancier(s) van de standaard software (d.m.v. Concurrentiegerichte dialoog of Best Value Procurement).

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen in aanwezigheid van vertegenwoordigers van het programma besproken. Paragraaf 5.2 geeft een samenvatting van de bespreking. Paragraaf 5.3 geeft de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen in de vorm van korte alinea's weer.

5.2 Het samenvattende antwoord van de markt

De marktpartijen zijn positief over de gekozen aanbestedingsstrategie. De afbakening is helder. De marktpartijen benadrukken dat de selectie van dit type producten niet alleen op papier kan, maar zoveel mogelijk zicht dient te geven op bewezen en werkende oplossingen voor de door UWV gewenste inzet in de werkprocessen en het bestaande ICT-landschap. Een POC van minimaal enkele dagen inzet met enkele partijen en een pilot met één partij over een langere periode zou daarom onderdeel van het selectietraject moeten zijn. Wel vragen de marktpartijen zich af of binnen Best Value Procurement de door hen voorgestelde fasering met POC en pilot voldoende mogelijk is en er voldoende ruimte is om de gewenste requirements aan de ICT-middelen te definiëren.

5.3 Aandachtspunten en opmerkingen van marktpartijen

Aanbestedingsstrategie

De marktpartijen zijn over het geheel genomen positief over de gekozen aanbestedingsstrategie. De scope van de voorgenomen aanbesteding is daarmee relatief helder. Wel is er nog uitleg nodig over het feit waarom aanbesteding software en implementatie aparte trajecten zijn. Als risico's zien de marktpartijen, in aanvulling op de voorgaande vragen behandelde punten:

- De vraag is of de beoogde implementatiepartner ook met de gekozen pakketten overweg kan.

- De software vendor moet, gezien zijn kennis en ervaring met de implementatie van de producten, wel op een of andere manier betrokken blijven, bijvoorbeeld in een QA-rol of voor een design review tijdens de pilot en/of in de eerste vervolgtrajecten.
- De business heeft een belangrijke rol bij de implementatie en moet daarom nauw betrokken zijn bij de aanbesteding.

a. Scope ICT-middelen

De marktpartijen voorzien geen problemen bij de voorgestelde beperking in de scope tot de ICT-middelen zoals geformuleerd in de voorgestelde aanbestedingsstrategie. De scope wordt gedefinieerd als functioneel beheer, technisch beheer, integratie, consultancy. De implementatie is out of scope gedefinieerd. De marktpartijen nemen aan dat de geselecteerde productleveranciers verantwoordelijk zijn tot en met de eerste technische werking van de ICT-middelen. De consultancy is op basis van het fade out principe. Op termijn ontwikkelt het UWV kennis en kunde om zelf het functioneel en technische beheer uit te voeren. Zoals ook bij de eerdere vragen benoemd, vragen de marktpartijen wel meer helderheid over criteria ten aanzien van de infrastructuur. Een blue print van ist en soll situatie is nodig.

b. Inzet implementatiepartners

De succesvolle inzet van implementatiepartners is sterk afhankelijk van de keuze voor de ICT-middelen. Een implementatiepartner heeft veelal kennis en ervaring over een beperkt aantal pakketten. De marktpartijen geven aan dat daarom eerst de leverancier(s) van de software moet(en) worden geselecteerd. Daarna kan pas de selectie van de implementatiepartners worden gedaan.

c. Gefaseerde keuze leveranciers

Een gefaseerde keuze voor leveranciers met goed uitgewerkte requirements op de verschillende gebieden (zie de antwoorden op eerdere vragen), een POC en een pilot biedt marktpartijen voldoende gelegenheid de kwaliteit van hun producten en ervaring met succesvolle implementaties aan te tonen. De marktpartijen benadrukken dat de selectie van dit type producten niet alleen op papier kan, maar zoveel mogelijk zicht dient te geven op bewezen en werkende oplossingen voor de door UWV gewenste inzet in de werkprocessen en het bestaande ICT-landschap. Een POC van minimaal enkele dagen inzet met enkele partijen en een pilot met één partij over een langere periode zou daarom onderdeel van het selectietraject moeten zijn.

Aandachtspunten voor UWV daarbij zijn:

- Echte data m.b.t. klanten en processen

- Belangrijkste risico's UWV afdekken
- Representatief voor de productie situatie, Stand alone of geïntegreerd
- Kan met een of meerdere partijen
- Gelijk speelveld creëren voor alle betrokken partijen

Best Value Procurement

Het is voor de marktpartijen niet duidelijk of alle bovengenoemde stappen goed mogelijk zijn binnen Best Value Procurement. De vormvereisten, in het bijzonder de ruimte voor het uitwerken van de voorstellen door leveranciers, kunnen daarin beperkend zijn. Het is ook de vraag waar binnen Best Value Procurement de eerdere genoemde requirements aan producten, aanpak of integratie passen. Behalve de POC en pilot kunnen cases en referenties een rol spelen bij het steeds verder selecteren van de geschikte leveranciers en producten. Mocht Best Value Procurement niet volledig toepasbaar zijn, is een minimum optie het conform deze fasering op basis van de eisen en wensen van UWV inrichten van een Europese aanbesteding met het expliciet maken van de selectiecriteria en de stappen in het selectietraject.

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Na de behandeling van de drie vragen van het programma is de workshop afgesloten met samenvattende opmerkingen van alle marktpartijen en de opdrachtgever. Deze zijn hieronder in het kort weergegeven.

6.1 Samenvattende opmerkingen van de individuele marktpartijen

De marktpartijen geven tot slot UWV individueel de volgende in één zin samengevatte adviezen:

- Advies om heel goed na te denken over wat je exact wil/ verwacht (eisen dus).
- Advies om in openheid te kijken naar wat markt te bieden heeft en ervaring op te doen hiermee middels POC's etc ipv papieren exercitie.
- Duidelijker maken wat UWV wil bereiken; de business case.
- Dialoog met de markt open houden.
- Voor de aanbesteding begint in gesprek gaan met partijen die dit al eerder hebben gedaan.
- Koop bewezen technologie.
- Kijk naar de tweede versie van de rules / processen, daar zit de echte winst.
- Kijk goed naar uitvraag. Ook naar analytics mogelijkheden ipv alleen business rules/case management.
- Begin bij business en onderschat niet wat het maken van business rules impliceert.
- Is mijn organisatie er klaar voor, hoe zorgen we voor succes (denk aan de risico's).
- Jullie hebben een droom, waar wil je beginnen, wat is het einddoel op lange termijn.
- Succes valt of staat met draagvlak acceptatie door de business, leg daar het accent.
- Denk groot, begin klein.
- Scope en afbakening is goed, maar zorg dat je kijkt naar functionele vraag.
- Doe een marktconsultatie.
- Kies voor werkende oplossing(en).
- Maak selectie van gebruikers en leer van hun ervaring.
- Bekijk vanuit het perspectief van de burger.
- Dit is zeker niet alleen een technologie vraagstuk.
- Pak stuur vast en houd het vast.

6.2 Eerste bevindingen van het programma uit de workshop

De opdrachtgever, de programmadirecteur E-Werken, is blij met de open opstelling van de marktpartijen en gegeven input voor UWV. Hij geeft als eerste reactie aan dat de omgang met de klant wel uitdrukkelijk de aandacht heeft van UWV, maar onderdeel is van een ander vernieuwingsprogramma. De toepasbaarheid van Best Value Procurement is voor UWV nog een belangrijk vraagstuk. De inbreng van de marktpartijen neemt UWV mee bij het opstellen van de plannen voor de volgende fase.

BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT HAALBAARHEIDSTOETS

Accenture	Jaap van den Heuvel
Appian	Erik Moti
Atos	Dick van der Sar
Be Informed	Steven Verburg
Bizzoscope	Stefaan Lambrecht
Capgemini	Annet Harmsen
CGI	Johan de Jong
e-Proseed	Bert van Dam
Everest	Freek van Teeseling
IAM4	Bas Janssen
IBM	Maurits André
Mendix	Menno Odijk
Microsoft	Maikel Martens
OpenText	Rob Groeneveld
Oracle	Ricardo van Domburg
Ordina	Bas van Ree
Pegasystems	Jan Willem Boissevain
Red Hat	Carrie Carrasco Cordero
SAS Netherlands	Edwin van Unen
ServiceNow	Martijn Kruijt
Sogeti	André Helderma
Sysqa	Martijn van der Poel
You-Get	Hans van Krevel
UWV	Ina van der Berg (werkgroep lid aanbesteding) Jeroen Geertzen (Projectmanager) Wim van de Merwe (Programma-directeur) Bert Post (programma-architect) Steven Roos (Inkoopadviseur)

	Egon Willemsz (CIO-architect) Simohammed Zouine (werkgroepleider ICT)
Nederland ICT	Floor Lekkerkerker
PBLQ	Mano Radema Johannes van Veen Jan van Veenen