



Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Bijlage C

UBR|HIS

Bezoekadres

Rijkskantoor Beatrixpark
Wilhelmina van Pruisenweg 52
2595 AN Den Haag

Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Meer informatie

contactUBR.HIS@rijksoverheid.nl

**Marktconsultatie
Business Process Outsourcing van de
investeringsadministratie en Document Management
systeem**

Bijlage C

Contactpersoon	Vincent Gorissen
Datum	Vrijdag 21 december 2018
Kenmerk	201800268.074
Versie	1.0
Status	Definitief

1 Introductie

In dit document wordt ingegaan op de eisen en wensen van Invest-NL aan de BPO leverancier. Deze eisen en wensen zijn aanvullend aan de functionele eisen en wensen en faciliteren een holistische manier van leveranciersselectie. In onderstaande tabel staat een overzicht van de verschillende domeinen inclusief een korte beschrijving en overzicht van gerelateerde onderwerpen. Deze domeinen staan verder uitgewerkt in opvolgende hoofdstukken.

Structuur Eisen & Wensen document Leverancier BPO Oplossing			
#	Domein	Omschrijving	Onderwerpen
1	Generieke Diensten	Omvat alle activiteiten die randvoorwaardelijk zijn om op een effectieve en efficiënte wijze de dienstverlening binnen de overeenkomst te leveren.	— Betreft overkoepelende diensten en vereisten zoals service desk, beschikbaarheid van documentatie, financieel management, contract management, etc.
2	Prestatienormen	Geeft een overzicht van de belangrijkste service levels die worden gebruikt om de conformiteit van de diensten die door de leverancier aan Invest-NL worden geleverd te toetsen aan het overeengekomen minimumniveau (tevens norm genoemd) van de afgesproken diensten.	— Prestatienormen processen — Prestatienormen systemen
3	Governance & werkafspraken	Beschrijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de (contract)besturing tussen Invest-NL en leverancier na implementatie	— Overlegstructuur — Uitgangspunten voor Dossier Afspraken & Procedures (DAP, waarin o.a. Escalatie procedure, Change Control Procedure staan beschreven)
4	Stuurmechanismen & maatregelen	Definieert de belangrijkste prestatienormen die worden gebruikt om de conformiteit van de diensten die door de leverancier aan Invest-NL worden geleverd te toetsen aan het overeengekomen minimumniveau en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de stuurmechanismen tussen Invest-NL en leverancier.	— Stuurmaatregelen — Stuurmechanismen
5	Richtlijnen, Compliance & Veiligheid	Benoemt de richtlijnen met betrekking tot risk, compliance en informatiebeveiliging vereisten waaraan leverancier zich moet conformeren bij het leveren van de dienstverlening	— ISAE3402 — ISO27001 — Business Continuïteit
6	Implementatie	Beschrijft welke implementatie-activiteiten door leverancier worden geleverd om het leveren van de diensten mogelijk te maken.	— Fasering — Mijlpalen — Acceptatie — Verantwoordelijkheden
7	Exit / Retransitie	Beschrijft de principes in geval van beëindiging van de dienstverlening	— Ondersteuning bij beëindiging — Proces — Verantwoordelijkheden

Tabel 1: Structuur Eisen & Wensen document Leverancier BPO Oplossing

1. Generieke diensten

Dit domein omvat alle activiteiten die randvoorwaardelijk zijn om op een effectieve en efficiënte wijze de dienstverlening binnen de overeenkomst te leveren. Hierbinnen gedefinieerd zijn contract management, service portfolio management, financieel management, kennismanagement, continuïteit huidige en toekomstige diensten, servicedesk.

1.1 Contract management

De leverancier van de BPO oplossing beheert en bewaakt haar eigen prestaties de prestaties van de leverancier en die van Invest-NL conform de verplichtingen die zijn vastgelegd in de overeenkomst. De verantwoordelijkheden van de BPO leverancier bestaan onder andere uit de volgende activiteiten:

- Het ondersteunen van een wijzigingsbeheerprocedure in het geval er wijzigingen in de afspraken tussen de leverancier en Invest-NL worden gemaakt;
- Het bewaken, beheren en rapporteren van de status van contractverplichtingen, op regelmatige basis, via de gedefinieerde Governance structuur zoals beschreven in de Governance sectie; en
- Het tijdig en proactief identificeren en escaleren van problemen waar nodig, in lijn met de structuur zoals beschreven in de Governance sectie.

Eisen Contract management			
ID	Item	Beschrijving	E / W
1.1.1	Wijzigingsbeheerprocedure	De BPO leverancier informeert Invest-NL over de wijzigingsbeheerprocedure om contractwijzigingen door een gedegen proces te laten verlopen. Deze procedure wordt gevolgd in geval van wijzigingen.	E
1.1.2.	Management verplichtingen	De leverancier van de BPO oplossing is in staat om de status van contractuele verplichtingen te monitoren en periodiek te rapporteren aan Invest-NL	E
1.1.3.	Incident management	De leverancier van de BPO oplossingen ondersteunt processen omtrent de identificatie en escalatie van problemen zoals beschreven in de Governance sectie.	E

1.2 Service portfolio management

Service portfolio management biedt een overkoepelende ontwikkeling van diensten, gevormd door investeringen en innovatie van de diensten. Hierdoor verbetert de dienstverlening van de leverancier. De optimale mix van dienstinhoud, dienstprij, dienstkwaliteit en dienstverleningsproces in het portfolio staat centraal.

Eisen Service Portfolio management			
ID	Item	Beschrijving	E / W
1.2.1.	Ontwikkelplan dienstverlening	De leverancier van de BPO oplossing deelt bij aanvang van de overeenkomst een ontwikkelplan ten aanzien van de oplossing en de corresponderende dienstverlening. Tevens is de leverancier in staat om aan te tonen welke aanpassingen gedaan zullen worden en wat de impact is op prijs en kwaliteit.	E
1.2.2	Ontwikkeling / Innovatie dienstverlening	De leverancier van de BPO oplossing committeert zich aan de continue doorontwikkeling en innovatie van haar dienstverlening.	E

1.3 Financieel management

Financieel management heeft in het bijzonder betrekking op het beheersen van de financiële aspecten van de samenwerking. De BPO leverancier zorgt ervoor dat Invest-NL volledige verantwoording kan afleggen aan interne afnemers voor de uitgaven aan de diensten die in rekening worden gebracht. Daarnaast biedt de BPO leverancier voldoende inzicht in de kosten zodat Invest-NL deze kosten eventueel kan doorbelasten naar de verschillende interne afnemers; hierbij voldoet de BPO leverancier aan de informatiebehoefte van Invest-NL. De BPO leverancier helpt Invest-NL door gedetailleerde business cases op te stellen voor voorgestelde wijzigingen in diensten. De verantwoordelijkheden van de Leverancier bestaan uit de volgende, niet limitatieve, lijst van activiteiten:

- Het opstellen en tijdig kenbaar maken van financieel management rapportages;
- Het opstellen en tijdig kenbaar maken van rapportages over financiële planning; en
- Het uitvoeren van facturering.

Eisen Financieel management			
ID	Item	Beschrijving	E / W
1.3.1.	Financieel management rapportages	De leverancier van de BPO oplossing levert maandelijks voor de 28e ¹ dag van de maand een financieel management rapport/factuur en deelt deze met Invest-NL.	E
1.3.2.	Financiële planning	15 dagen voor de kwartaalafsluiting van Invest-NL levert de BPO leverancier een voorspelling van de kosten die de BPO leverancier factureert op basis van de door Invest-NL voorspelde volumes.	E
1.3.3.	Factureringsseisen	De leverancier van de BPO oplossing is instaat de factureringseisen van Invest-NL te volgen.	E

1.4 Kennismanagement

Kennismanagement verwijst naar een multidisciplinaire aanpak om de doelstellingen van Invest-NL en de BPO leverancier te bereiken door optimaal gebruik te maken van de kennis binnen de beide organisaties, het beschikbaar maken van kennis en dit over te brengen aan de medewerkers. De BPO leverancier faciliteert hierbij het proces van het creëren, delen, gebruiken en beheren van de kennis en informatie gerelateerd aan de diensten. De verantwoordelijkheden van de BPO leverancier bestaan uit de volgende, niet limitatieve, lijst van activiteiten:

- Het gebruik en overbrengen van standaard definities en woordgebruik;
- Het opslaan van Invest-NL-specifieke kennis op een centrale locatie;
- Het toegankelijk maken van kennis voor Invest-NL;
- Het beheren van een database met daarin bekende problemen en work-arounds;

Eisen Kennismanagement			
ID	Item	Beschrijving	E / W
1.4.1.	Begrippenlijst	De definities die de BPO leverancier en de oplossing hanteren zijn terug te vinden in een begrippenlijst. Deze begrippenlijst is te allen tijde beschikbaar om te raadplegen door Invest-NL en is beschikbaar in het Nederlands en Engels	E
1.4.2.	Werkinstructies	De leverancier van de BPO oplossing stelt werkinstructies beschikbaar voor zowel de reguliere processen als wel work-arounds van bekende problemen.	E
1.4.3.	Training gebruikers	De leverancier van de BPO oplossing is in staat om bij aanvang van de overeenkomst met Invest-NL de gebruikers van Invest-NL te trainen ten behoeven van het gebruik van de oplossing en gerelateerde processen.	E
1.4.4.	Invest-NL gerelateerde kennis	De kennis die de leverancier verkrijgt doormiddel van de werkzaamheden voor Invest-NL mag alleen gebruikt worden voor de dienstverlening aan Invest-NL. Opgeslagen data gerelateerd aan Invest-NL wordt opgeslagen en verwerkt onder de richtlijnen en processen zoals omschreven in de sectie "Richtlijnen, compliance en veiligheid".	E

¹ Af te stemmen op basis van factureringseisen.

1.5 Continuïteit huidige en toekomstige diensten

De huidige en toekomstige diensten moeten voldoen aan de vigerende Wet- en Regelgeving en Service Levels afspraken gedurende en na de Implementatie. Dit betekent dat wijzigingen in Wet- en Regelgeving en voor Invest-NL relevante reglementen (aangedragen door Invest-NL aan de BPO leverancier) ook gedurende de implementatie meegenomen dienen te worden indien dit noodzakelijk is voor de dienst. De Invest-NL omgeving wordt optimaal beheerd en gemonitord tijdens en na de Implementatie om de kwaliteit van de dienst te borgen.

Eisen Continuïteit huidige en toekomstige diensten			
ID	Item	Beschrijving	E / W
1.5.1.	Waarborging compliance wet - en/of regelgeving	De BPO leverancier wijzigt processen en/ of procedures in het geval Wet- en/of Regelgeving dit vereist binnen zes maanden nadat hiertoe door Invest-NL schriftelijk een verzoek voor is ingediend.	E

1.6 Servicedesk

Voor het geval dat er problemen of incidenten zijn met betrekking tot de BPO oplossing moet er een point of contact beschikbaar zijn namens de BPO leverancier waar Invest-NL vragen kan stellen en incidenten kan melden. De Servicedesk fungeert hierbij als ingang voor:

- Incidenten;
- Informatieverzoeken;
- Wijzigingsopdrachten;
- Hulpvragen;
- Klachten.

2. Prestatienormen

Het domein Prestatienormen definieert de belangrijkste service levels die worden gebruikt om de conformiteit van de diensten die door de leverancier aan Invest-NL worden geleverd te toetsen aan het overeengekomen minimumniveau, ook norm genoemd, van de diensten. Bij de ingangsdatum van de overeenkomst zijn onderstaande prestatienormen van toepassing. Deze prestatienormen zijn opgesplitst tussen normen voor processen (als onderdeel van de BPO processen aangeleverd door de leverancier) en systemen (die worden aangeboden als onderdeel van de oplossing).

Prestatienormen Processen			
ID	Service Level	Beschrijving	Norm
P.1	Producten	De hoeveelheid te administreren producten binnen drie jaar. De BPO oplossing moet in staat zijn om het aantal investeringen te administreren.	100 Investerings ²
P.2	Schaalgroei	De BPO oplossing moet in staat zijn om een deviatie ten opzichte van de verwachte schattingen ³ te faciliteren in hoeveelheid investeringen en gebruikers.	Zie paragraaf 2.4 aanbestedingsdocument
P.3	Rapportages	Rapportages (indien van toepassing) moeten binnen deze periode na moment van opvragen beschikbaar zijn.	30 seconden
P.4	Accurate verwerking	De BPO oplossing is staat opdrachten van Invest-NL degelijk te verwerken (administratie zonder fout).	99%
P.5	Flexibiliteit Administrateur	Flexibiliteit Administrateur van de BPO oplossing om de inhoud van termsheets vast te leggen die nodig is om de	90%

² Het gaat hier om een schatting waaruit geen rechten ontleent kunnen worden. Invest-NL doet op dit moment onderzoek naar de mix van haar productcategorieën en volume aantallen kunnen significant afwijken.

³ De schattingen zijn in nader detail beschreven in het aanbestedingsdocument

		afgesproken processen uit te voeren in minimaal dit percentage van de gevallen.	
P.6	Verwerking opdrachten	De opdracht die Invest-NL geeft aan de administrateur om uitvoering aan het contract te geven moet binnen een bepaald termijn uitgevoerd kunnen worden. (Opdracht tot uitgaande betalingen, opstellen rentenota's, vastlegging herwaardering, herstructurering, initiële invoer van contractgegevens)	Binnen 2 werkdagen in 90% van de gevallen
P.7	Signalering	Termijn waarbinnen de BPO oplossing een signalering stuurt naar Invest-NL (vanaf moment verstrijken termijn).	1 werkdag
P.8	Rapportage	Termijn waarop de informatie actueel wordt gemaakt en gerapporteerd wordt, tussen het moment van aanvraag en het moment van leveringen aan Invest-NL.	Binnen 2 werkdagen in 90% van de gevallen
P.9	Bereikbaarheid	De servicedesk van de BPO leverancier is telefonisch beschikbaar op werkdagen tussen deze tijdstippen (maandag tot en met vrijdag, waarbij algemeen geldende feestdagen zijn uitgesloten).	08:00 – 18:00 uur
P.10	Reactietijd	De maximale tijdsduur voordat Servicedesk/Leverancier het incident in behandeling heeft genomen nadat het incident is aangemeld door leverancier.	Binnen 1 minuut
P.11	Oplostijd	De maximale tijdsduur voordat Servicedesk/Leverancier het incident heeft opgelost nadat het incident is aangemeld of geconstateerd.	Afhankelijk van prioriteit: prioriteit 1 binnen 4 uur.
P.12	Tijdelijke onbeschikbaarheid	Aankondiging van geplande onbeschikbaarheid dient minimaal deze periode worden gedaan, met een maximum van 5 keer per jaar.	1 week

Prestatienormen Systemen (Rapportage & Document management)			
ID	Service Level	Beschrijving	Norm
P.13	Beschikbaarheid	Beschikbaarheid is de mate waarin de systemen toegankelijk zijn en de functionaliteiten van de systemen beschikbaar zijn voor gebruik.	99,7%
P.14	Beschikbaarheidsvenster	De afgesproken tijdsbestekken waarin leverancier beschikbaarheid garandeert conform de norm	Werkdagen van 08:00 – 18:00 uur
P.15	Onderhoud	Onderhoudsvensters zijn de afgesproken tijdsbestekken waarbinnen Leverancier preventief onderhoud kan laten plaatsvinden om zodoende een verstoring te voorkomen of de Systemen te verbeteren	Werkdagen 22:00 – 05:00 of weekenden
P.16	Recovery Point Objective	Maximale hoeveelheid data (over tijd) die verloren mag gaan.	Er mag geen data verloren gaan
P.17	Recovery Time Objective	Tijd waarbinnen de omgeving weer beschikbaar dient te zijn na uitval.	≤2 uur
P.18	Back-up retentietijd	De back-up retentietijd geeft aan hoeveel dagen Invest-NL terug kan in de tijd middels	14 dagen

		het uitvoeren van een back-up. Met een back-up retentie van 14 dagen, kan leverancier de omgeving terugbrengen tot maximaal 14 dagen terug in de tijd.	
P.19	Disaster Recovery Testen	Aantal keren dat er een uitval test wordt uitgevoerd (herstellen van dienst) per jaar	1
P.20	Continuïteit testen	Aantal keren per jaar dat continuïteit testen worden uitgevoerd (bieden van alternatief ingeval van calamiteiten)	1
P. 21	Crisisprocedure testen	Aantal keren per jaar dat crisis procedure testen worden uitgevoerd	1

3. Governance & werkafspraken

3.1 Overlegstructuur

Om ervoor te zorgen dat de communicatie en besluitvorming over de BPO dienstverlening doelmatig en doeltreffend verloopt, wil Invest-NL structureel overleg inrichten met de BPO leverancier op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarnaast zijn de overleggen ook gericht op de verbetering van de samenwerking met de leverancier en van de kwaliteit van de BPO dienstverlening. Doelstelling, onderwerpen, frequentie en deelnemers worden per overleg beschreven.

Niveau	Overleg	Frequentie per jaar
Strategisch	Strategisch overleg	Jaarlijks
Tactisch	Dienstverlening overleg	Kwartaal
Operationeel	Operationeel overleg	Wekelijks

Tabel 2: Gewenste overlegstructuur

3.2 Strategisch overleg

Dit is een overleg op strategisch niveau. Het doel van dit overleg is zeker stellen dat de onderlinge samenwerking zo optimaal mogelijk is en om synergievoordelen mogelijk te maken.

Verder is het doel van dit overleg te begrijpen als “waarborgen dat de doelen van Invest-NL en de leverancier op een duurzame manier behaald kunnen blijven worden”. Daarbij is het van essentieel belang dat er een goede relatie wordt opgebouwd, zodat indien noodzakelijk partijen elkaar snel kunnen vinden en tot goede oplossingen komen. Binnen dit overleg zal de BPO leverancier ook op een continue manier aantonen dat de leverancier met Invest-NL wil meedenken en meewerken om de strategische en tactische doelen te honoreren en te realiseren.

Invest-NL		Leverancier
Deelnemers	— CFRO (of afvaardiging) — Coordinator Partnerships en/of Service Level Manager	<in te vullen door Leverancier>
Onderwerpen	— Relatie op executive niveau — Geëscaleerde issues — Prestatie normen issues — Verbeterplannen dienstverlening — Bedrijfsprioriteiten — Review van het exit plan — <aan te vullen door Leverancier>	
Frequentie	— Jaarlijks	

Tabel 3: Strategisch overleg

3.3 Dienstverlening overleg

Doel van het overleg is om de inhoud en samenstelling van de dienstverleningsportfolio te bespreken en of deze nog steeds aansluit bij de huidige en toekomstige wensen van Invest-NL. Tevens beoordelen van de prestatienormen van

de dienstverlening. Doel is: 'Waarborgen dat gedurende de looptijd van het contract, de dienstverlening optimaal afgestemd is/blijft op de huidige en toekomstige wensen en initiëren van acties om de dienstverlening te verbeteren of aan te passen.'

	Invest-NL	Leverancier
Deelnemers	— Coordinator Partnerships / Leveranciersbeheer — Service Level Manager	— <in te vullen door Leverancier>
Onderwerpen	— Beoordeling van prestatie dienstverlening afgelopen periode — Beoordeling van prestatie normen en gerelateerde KPI's — Identificeren van verbeterpotentieel — Voortgang monitoren van wijzigingen en verbeterplannen afgelopen periode — Beoordeling nieuwe diensten en plannen — Onderwerpen gerelateerd aan richtlijnen, compliance en beveiliging — Contract wijzigingen	
Frequentie	— Elk kwartaal	

Tabel 4: Dienstverlening overleg

3.4 Operationeel overleg

Doel van het overleg is om het monitoren van de dagelijkse operatie. Operationele issues/incidenten worden besproken en indien nodig geëscaleerd.

	Invest-NL	Leverancier
Deelnemers	— Directeur Investerings (of afvaardiging)	— <in te vullen door Leverancier>
Onderwerpen	— Dagdagelijkse taken, activiteiten en afstemming — Incidenten in de dienstverlening — Wijzigingen (o.a. onderhoud) die impact hebben op de operatie — Beoordelen van verbeterplannen voorstellen — Emergency issues — Praktische zaken omtrent dienstverlening (bijv. wijzigingen op Dossier Afspraken & Procedures)	
Frequentie	— Wekelijks	

Tabel 5: Operationeel overleg

3.5 Escalatieprocedure

Issues kunnen geëscaleerd worden gebaseerd op de sterkte van het issue en de onmogelijkheid om een oplossing te vinden. Escalatie kan ingang treden bij een van de volgende voorwaarden:

- Invest-NL ontvangt in haar perceptie ondermaatse diensten
- Urgente issues worden met onvoldoende prioriteit opgelost
- Invest-NL ontvangt niet (afdoende) antwoord van de leverancier

- Leverancier ontvangt niet (afdoende) antwoord van Invest-NL
- Issues met betrekking tot facturatie worden niet opgelost

Niveau	Periode	Invest-NL contactpersoon	Leverancier contactpersoon
Operationeel	Na 5 werkdagen of bij urgente gevallen	Coördinator Partnerships	In te vullen door Leverancier
Tactisch	Na 10 werkdagen of bij urgente gevallen en operationeel overleg onvoldoende resultaat biedt	CFRO	In te vullen door Leverancier
Strategisch	Na 30 werkdagen	CFRO en directeur Invest-NL	In te vullen door Leverancier

Tabel 6: Escalatieprocedure

Met betrekking tot de Governance & werkafspraken zijn de volgende eisen geformuleerd:

Eisen Governance			
ID	Item	Beschrijving	E / W
3.1.1.	Overlegstructuur	De BPO Leverancier stelt Invest-NL in staat het contract te besturen door middel van een overlegstructuur op operationeel, tactisch en strategisch niveau.	E
3.1.2.	Leverancier organisatie	De BPO leverancier levert haar diensten op basis van een marktconforme en efficiënte service organisatie.	E
3.1.3.	Escalatie Procedure	De BPO leverancier heeft een escalatie procedure opgesteld om gestructureerd issues en problemen te kunnen escaleren.	E
3.1.4.	Dossier Afspraken & Procedures	Operationele afspraken gedurende de dienstverlening worden vastgelegd in de Dossier Afspraken & procedures. Tijdens de implementatie wordt deze bijlage vormgegeven. Dit document is niet onderhevig aan de wijzigingenbeheer procedure.	E

4. Stuurmechanismen & maatregelen

De BPO leverancier is verantwoordelijk voor het uitvoeren van haar verantwoordelijkheden ten aanzien van de stuurmechanismen binnen de overeenkomst met Invest-NL. Voor de besturing van de overeenkomst is een aantal stuurmechanismen en stuurmaatregelen onderkend welke gebruikt zullen worden om de diensten bij te sturen.

4.1 Stuurmechanismen

Een stuurmechanisme is een instrument dat Invest-NL kan gebruiken om te monitoren en te controleren hoe de dienstverlening van leverancier aan Invest-NL verloopt. Daarbij wordt gekeken naar de mate waarin leverancier een bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen van de samenwerking tussen Invest-NL en de leverancier. Naast de stuurmechanismen beschikt Invest-NL over stuurmaatregelen waarmee zij de leverancier kan bewegen tot een gewenst resultaat of verandering in de levering van de Diensten.

Stuurmechanismen zijn gekoppeld aan stuurmaatregelen. In onderstaande tabel is schematisch aangegeven welke stuurmaatregel van toepassing op is welk stuurmechanisme. Dit schema laat de overige rechten van Invest-NL onverlet.

Stuurmaatregelen	Verbeterplan	Contractwijziging	Bonus / malus	Vervanging Sleutelrol	Beëindiging (gedeelte) Contract
Stuurmechanismen					
Service Levels	X	X	X	X	X
Leveranciers evaluatie	X			X	X
Audits	X	X		X	X
Benchmarking	X	X		X	X

Tabel 7: Stuurmaatregelen & Stuurmechanismen

De Stuurmechanismen bestaan uit en Service Levels, leveranciersevaluatie, audits en benchmarking.

4.2 Stuurmaatregelen

4.2.1 Verbeterplan

Een verbeterplan wordt opgesteld wanneer de uitkomst van resultaten uit de stuurmechanismen hiertoe aanleiding geeft. Het verbeterplan dient SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) te worden opgesteld.

Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat de BPO leverancier de gewenste diensten niet nakomt, of dat de geleverde diensten van onvoldoende kwaliteit zijn, wordt de BPO leverancier gevraagd een verbeterplan op te stellen, dat na goedkeuring van Invest-NL dient te worden uitgevoerd. Dit verbeterplan, met als vast onderdeel een probleemanalyse, kan zowel betrekking hebben op de beheersprocessen als project- en ontwikkelactiviteiten van de BPO leverancier. De termijn waarop de maatregelen van een verbeterplan uitgevoerd dienen te zijn wordt gezamenlijk vastgesteld en kent een maximale doorlooptijd van drie (3) maanden, tenzij anders overeengekomen tussen Invest-NL en de BPO leverancier. De status en voortgang van het desbetreffende verbeterplan worden binnen de organisatie van de BPO leverancier gerapporteerd aan de verantwoordelijke persoon. Invest-NL dient frequent van de voortgang van het verbeterplan op de hoogte te worden gehouden in de in hoofdstuk 3 benoemde overlegstructuren. Daarin worden ook eventueel aanvullend benodigde maatregelen ingebracht.

Wanneer de resultaten, vallende onder de verantwoordelijkheid van de BPO leverancier, na de uitvoering van het verbeterplan wederom niet voldoen aan de afspraken, krijgt De BPO leverancier de mogelijkheid een additioneel verbeterplan op te stellen. De termijn van de uitvoering voor dit tweede verbeterplan kent een maximale doorlooptijd van één (1) maand. Indien het tweede verbeterplan niet leidt tot verbetering van de diensten aan de gestelde norm kan Invest-NL kiezen voor een zwaardere stuurmaatregel (bijvoorbeeld contractwijziging) of kan Invest-NL, onverminderd andere alle rechtsmiddelen die Invest-NL ten diensten staan, de desbetreffende overeenkomst geheel of gedeeltelijk ontbinden, waarbij verzuim wordt verondersteld zonder dat (nadere) ingebrekestelling is vereist. Het bij aanvang van de overeenkomst opgestelde exit plan treedt in deze gevallen ook in werking.

Het opstellen en uitvoeren van verbeterplannen doet niet af aan de rechten en rechtsmiddelen bij tekortkomingen van de BPO leverancier in de nakoming van een overeenkomst.

Een verbeterplan gerelateerd aan een audit wordt gemanaged door de BPO leverancier. De BPO leverancier rapporteert aan Invest-NL over de voortgang van de uitvoering van een verbeterplan, in lijn met de gestelde overlegstructuren (hoofdstuk 3). De volgende acties maken hiervan deel uit:

- De BPO leverancier rapporteert maandelijks de voortgang van een verbeterplan aan Invest-NL;
- Invest-NL is verantwoordelijk voor de interne communicatie en registratie van de resultaten van een verbeterplan;
- De BPO leverancier draagt de kosten voor eventuele eigen acties die voortkomend uit verbeterplannen.

4.2.2 Contract-wijziging

Wanneer blijkt dat de contractuele afspraken ontoereikend zijn kan, in overeenstemming met beide partijen, worden besloten aanpassingen in de overeenkomst en daarmee de afspraken door te voeren. Contractwijzigingen kunnen plaatsvinden op basis van de bij aanvang van de overeenkomst overeengekomen wijzigingsbeheerprocedure (eis 1.1.1).

4.2.3 Bonus / malus regelingen

De procedure en gerelateerde maatregelen met betrekking tot eventuele bonus/malus regelingen worden nader bepaald in overleg met leverancier. De procedure met betrekken tot het niet voldoen van de door de BPO leverancier geleverde diensten aan gestelde service levels staan beschreven in sectie 4.2 Service Levels

4.2.4 Vervanging Sleutelrol

Indien Invest-NL en de BPO leverancier gegronde twijfels hebben over de rol die bepaalde medewerkers van de BPO leverancier vervullen in de uitvoering van Dienstverlening (en projecten) zal dit als onderwerp ter sprake komen in hoofdstuk 3 beschreven overlegstructuren. Invest-NL heeft te allen tijde het recht om vervanging van een Sleutelrol van de BPO leverancier te eisen.

4.2.5 Beëindiging (gedeelte) Contract

De strengste maatregel om te sturen op de dienstverlening is een (tussentijdse) beëindiging van de overeenkomst of een deel daarvan. Dit geheel valt contractueel onder wat staat beschreven in de overeenkomst

4.3 Service Levels

Invest-NL hanteert Service Levels voor het monitoren van de prestaties van de Dienstverlening van de BPO leverancier op basis van de geformuleerde prestatienormen.

De BPO leverancier zal de benodigde monitoring en rapportage procedures en tooling implementeren om de prestaties van de dienstverlening tegen de uitgezette Service Level normen te monitoren. De leverancier brengt naar Invest-NL rapportage uit conform de beschreven rapportagevormen en via de besproken overlegstructuren (zie Governance sectie).

De meting van service levels is geen doel op zich, maar een middel tot het inzichtelijk maken van de kwaliteit van de geleverde diensten, met daaraan gekoppeld een relatie naar het stuurmaatregelen. In het kader van het samenwerkingsverband tussen Invest-NL en leverancier wordt het de service level afspraken ingevoerd, zoals beschreven in service level sectie.

De goedkeuring van wijzigingen in service levels en bijbehorende normen vindt plaats conform een wijzigingsbeheerprocedure

Als een service level (1) niet de norm behaalt (prestatienormen) en als dit (2) direct toewijsbaar is aan de leverancier en de diensten die door de leverancier geleverd worden, zal de BPO leverancier acties in gang zetten om de service level weer gelijk aan de norm te krijgen. Is de service level in de volgende rapportageperiode wederom niet op of boven de norm, dan zal de BPO leverancier een verbeterplan opleveren voor de service level dat niet de norm heeft behaald. Dit verbeterplan zal binnen vijf (5) werkdagen opgeleverd worden. De leverancier zal een met Invest-NL overeengekomen verbeterplan implementeren.

Met betrekking tot rapportage omtrent service levels wordt de volgende kleurcodering toegepast:

- Groen: Service Level is conform norm of beter
- Oranje: Service Level is voor de 1e keer sinds vorige rapportageperiode onder norm
- Rood: Service Level is 2e (of meer) achtereenvolgende rapportageperioden onder norm.

De service levels onder norm (Oranje & Rood) en status van bijbehorende acties worden meegenomen in het dienstverlening overleg zoals beschreven in de Governance sectie 2.1.

Service levels kunnen jaarlijks door Invest-NL aangepast worden. Aanpassing van service levels zal in overleg met leverancier plaatsvinden. Het initiatief en de eindbeslissing ligt bij Invest-NL. Daarbij heeft Invest-NL jaarlijks de mogelijkheid om nieuwe service levels toe te voegen of om service levels te verwijderen.

In het kader van het samenwerkingsverband tussen Invest-NL en de BPO leverancier wenst Invest-NL het service level overzicht zoals in hoofdstuk 2 beschreven KPI model als basis in te voeren en gedurende de looptijd van de samenwerkingsovereenkomst te evalueren.

4.4 Leveranciersevaluatie

De leverancier is verantwoordelijk voor het leveren van een leveranciersevaluatie voor de dienstverlening in het kader van deze overeenkomst aan Invest-NL. Voor deze leveranciersevaluatie gelden de volgende randvoorwaarden:

- Expliciete resultaten (cijfers, toelichting) omtrent de volgende evaluatie indicatoren moeten worden opgeleverd:
 - Kwaliteit van de werkzaamheden;
 - Toegevoegde waarde aan Invest-NL;
 - Prijs-kwaliteitsverhouding;
 - Flexibiliteit;
 - Innovatiekracht.
- Relatie Leverancier/Invest-NL

- De BPO leverancier wordt gevraagd deze evaluatie, indien mogelijk, te integreren met een bestaande klantevaluatie. Dit om het aantal evaluaties te beperken. Echter, voor de dienstverlening in het kader van deze overeenkomst dient een separate rapportage opgeleverd te worden.
- Frequentie: 1 x per jaar in het vierde kwartaal, dit wordt gerapporteerd in januari.
- Doelgroep: belanghebbenden bij de overeenkomst. De meting moet plaatsvinden op basis van een representatieve doelgroep (variatie in niveaus en voldoende volume).
- Leveranciersevaluatie vindt plaats onder verantwoordelijkheid van en op kosten van de BPO leverancier.
- Nadere detaillering van de leveranciersevaluatie vindt plaats gedurende implementatie.
- De resultaten vormen input voor de contract evaluatiecriteria.
- Indien de evaluatie indicatoren onvoldoende scores, zal op basis van de uitkomsten een verbeterplan uitgevoerd moeten worden. Invest-NL en de BPO leverancier bepalen in dit geval gezamenlijk hoe het verbeterplan eruit moet komen te zien. Invest-NL moet daar een uiteindelijke goedkeuring op geven;
- Indien de evaluatie indicatoren dermate slecht scoort of blijft scoren behoudt Invest-NL zich het recht voor om (gedeeltes van) de dienstverlening kosteloos te beëindigen vanwege een 'exit for cause'.

Eisen Stuurmechanismen en Maatregelen			
ID	Item	Beschrijving	E / W
4.1.1.	Afstemming stuurmechanismen	De BPO leverancier is in staat om haar processen en dienstverlening af te stemmen met de geformuleerde stuurmechanismen en maatregelen	E

5. Richtlijnen, compliance en veiligheid

Betreft de maatregelen om zeker te stellen dat de gegevens van Invest-NL die worden onderhouden door de (administrateur van de) oplossing uitsluitend beschikbaar zijn voor degene die hiertoe geautoriseerd zijn.

Eisen Compliance en veiligheid			
ID	Item	Beschrijving	E / W
5.1.1.	Locatie	Invest-NL data wordt opgeslagen en verplaatst binnen de Europese Unie.	E
5.1.2.	ISO 27001 Certificering	ISO27001 standaard voor informatiebeveiliging is van toepassing op partijen die (mee)werken aan de BPO oplossing.	E
5.1.3.	ISAE3402 Certificering	De BPO leverancier levert jaarlijks een ISAE 3402 type 1 & 2 op, welke is afgegeven door een externe accountant.	E
5.1.4.	Controle	De BPO oplossing kan worden geaudit door of in opdracht van Invest-NL.	E
5.1.5.	Algemene Verordening Gegevens-bescherming	De BPO oplossing en de processen moeten voldoen aan de eisen van de AVG zoals de maximale bewaartermijn van klantgegevens. Invest-NL verwacht dat de administrateur van de BPO oplossing inzicht geeft in de manier waarop de AVG is geïmplementeerd en gebruikt wordt.	E
5.1.6.	Verwerkersovereenkomst	In het kader van de BPO samenwerking wordt een verwerkersovereenkomst afgesloten tussen Invest-NL en de BPO leverancier.	E
5.1.7.	Kwaliteitsmanagement Methodiek	De BPO leverancier hanteert een marktconforme kwaliteitsmanagement methodiek.	E
5.1.8.	Business Continuïteitsplan	De BPO leverancier stelt een business continuïteit plan op en houdt deze continu bij	E
5.1.9	Disaster Recovery Plan	De BPO leverancier stelt een disaster recovery Plan op en houdt deze continu bij	E
5.1.10	Crisis procedure	De BPO leverancier hanteert een gedegen crisis procedure ingeval van calamiteiten	E

5.1.11	Testen van BCM, Disaster Recovery & crisis procedure	De BPO leverancier test het Business Continuïteitsplan, Disaster Recovery Plan en de Crisis Procedure periodiek.	E
5.1.12	Test bevindingen delen en opvolgen	De BPO leverancier deelt en geeft opvolging aan bevindingen met Invest-NL die voortkomen uit de Disaster Recovery & Continuïteit testen	E

5.1 Audits

Invest-NL heeft het recht om ad-hoc audits uit te (laten) voeren op de diensten dan wel op specifieke componenten van de dienstverlening van de BPO leverancier aan Invest-NL. Door Invest-NL geïnitieerde audits zullen worden toegepast in het geval de situatie dat verlangt.

Er bestaan drie typen audits:

- Audits geïnitieerd door Invest-NL (hierna te noemen: “Internal Audit”);
- Audits geïnitieerd door toezichthouders (bijvoorbeeld audits in het kader van de financiële controle);
- Audits geïnitieerd door derden;

In het geval wordt besloten door Invest-NL dat een audit dient plaats te vinden, zal Invest-NL een auditplan opstellen die door Invest-NL met de BPO leverancier wordt besproken. Dit auditplan bevat minimaal de volgende componenten:

- Audit object;
- Beknopte omschrijving scope;
- Planning van uitvoering;

Het auditplan zal worden opgesteld en gemanaged door de afdeling internal audit van Invest-NL. De daarvoor aangewezen Invest-NL contactpersoon is het aanspreekpunt voor de leverancier ten aanzien van het initiëren, plannen en managen van de acties voortkomende uit audits.

Elke audit resulteert in een auditrapport. Indien de resultaten van de audit(s) daartoe aanleiding geven, is de leverancier verplicht om een verbeterplan op te stellen. Het verbeterplan dient binnen dertig (30) werkdagen nadat de audit is afgerond door de leverancier ter goedkeuring aan Invest-NL te worden aangeboden.

6. Implementatie

Gezien een groot gedeelte van de eisen en wensen betrekking heeft op het uitvoeren van processen wordt er verwacht van de BPO leverancier dat de mogelijkheid bestaat direct na gunning, acceptatie en wederzijdse aanvaarding om direct uitvoering te geven aan processen.

Vervolgens kan een stapsgewijze implementatie plaatsvinden van onderdelen die nodig zijn om het volledige pakket van eisen en wensen in te richten. De verwachting is dat de BPO leverancier deze inrichting uitvoert conform de uitgangspunten in de tabel weergegeven. De bredere context met betrekking tot het plan van aanpak voor de initiële opzet staan beschreven in hoofdstuk 6.5.1 van het aanbestedingsdocument.

Eisen Implementatie			
ID	Item	Beschrijving	E / W
6.1.1.	Start van uitvoering	Er wordt van de BPO leverancier verwacht dat direct na gunning, acceptatie en wederzijdse aanvaarding er uitvoering gegeven kan worden aan de processen.	E
6.1.2	Implementatiedefinitie	De implementatie bevat een projectdefinitie (een vertaling van de opdracht zoals u die heeft begrepen), inclusief de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om de implementatie een succes te maken binnen de gestelde kwaliteit, tijd en geld het gewenste resultaat op te leveren.	E
6.1.3	Implementatieorganisatie	De implementatie wordt uitgevoerd door een effectieve leverancier organisatie, inclusief functies en inzet van deze functies.	E
6.1.4	Implementatiefasering	De implementatie heeft een expliciete fasering, mijlpalen, doorlooptijden en planning inclusief stapsgewijze uitrol van de volledige scope van	E

		functionaliteit, rekening houdend met de prioriteiten die Invest-NL stelt. De fasering geeft minimaal ruimte aan een mobilisatie, opbouw, kennisoverdracht, stabilisatie en nazorgfase.	
6.1.5	Implementatierisico's	Het implementatieplan bevat de grootste risico's inclusief bijbehorende mitigerende maatregelen.	E
6.1.6	Implementatie Governance	De implementatie heeft een duidelijke Governance, inclusief methode, overleggen, communicatie, en rapportages.	E
6.1.7	Verwachtingen Invest-NL	De implementatie bevat expliciet de benodigde rollen en inzet vanuit Invest-NL.	E
6.1.8	Acceptatieprocedure	De BPO leverancier hanteert een gedegen acceptatieprocedure die Invest-NL in staat stelt om de (deel) oplossing te accepteren of af te wijzen.	E
6.1.9	Implementatie Methodologie	De BPO leverancier hanteert een bewezen en marktconforme implementatie (project) methodologie.	E
6.1.10	Implementatie projectleider	De BPO leverancier levert een implementatiemanager die de gehele implementatie leidt. De implementatiemanager heeft voldoende mandaat vanuit de organisatie van Leverancier om beslissingen te kunnen nemen over het implementatietraject en is resultaatverantwoordelijk voor de gehele Implementatie.	E

7. Exit / Retransitie

Indien de Dienstverlening (om welke reden) wordt beëindigd, is het essentieel voor Invest-NL dat de Dienstverlening zonder enige merkbare gevolgen voor de continuïteit van de bedrijfsprocessen van Invest-NL, kan worden overgedragen naar Invest-NL of een door Invest-NL aangewezen nieuwe leverancier.

Eisen Exit / Retransitie			
ID	Item	Beschrijving	E / W
7.1.1	Opstellen Exit Plan	Binnen de implementatie van de dienstverlening dient leverancier een Exit Plan op te leveren teneinde een naadloze overgang van diensten te garanderen in het geval dit tot uitvoering moet worden gebracht..	E
7.1.2	Terminatie Assistentie	De BPO leverancier verleent Invest-NL terminatie assistentie gedurende de Exit periode en werkt hierin samen met Invest-NL en de eventuele nieuwe leverancier.	E
7.1.3	Continuïteit Diensten	De BPO leverancier draagt zorg dat diensten gedurende de Exit periode doorgang kunnen vinden conform vastgestelde normen.	E
7.1.4	Vergoedingen Terminatie Assistentie	Vergoeding omtrent de dienstverlening van terminatie assistentie zal voorafgaand aan de start van de overeenkomst worden vastgelegd.	E
7.1.5	Exit Manager	De BPO leverancier stelt een Exit Manager aan die gedurende de exit periode ter beschikking staat tot Invest-NL.	E
7.1.6	Componenten Exit Plan	Het Exit Plan bevat de activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden, evenals het tijdschema, financiële verantwoordelijkheid, documentatie en gegevens die nodig zijn voor het voltooien van een ordentelijke overgang naar Invest-NL en/of een nieuwe Leverancier.	E
7.1.7	Evaluatie Exit Plan	De evaluatie van het Exit Plan vindt minstens één keer per jaar plaats.	E

7.1.8	Documentatie overdracht	De BPO leverancier overhandigt alle relevante documentatie met betrekking tot de dienstverlening.	E
7.1.9	Kennisoverdracht	De BPO leverancier zal gedurende de Exit Periode kennisoverdracht verzorgen naar Invest-NL of de eventuele nieuwe leverancier.	E