

Verslag marktconsultatie

Stichting Slachtofferhulp Nederland en Stichting Perspectief Herstelbemiddeling

ICT Dienstverlening

Datum: 30 oktober 2020

Versie: 1.0

Inhoud

1	Inleiding	2
2	Reacties naar aanleiding van gestelde vragen	3

1 Inleiding

Stichting Slachtofferhulp Nederland en Stichting Perspectief Herstelbemiddeling (Opdrachtgever) hebben een marktconsultatie gehouden ter voorbereiding op de Europese aanbesteding voor ICT Dienstverlening. Doel van Opdrachtgever was om zich optimaal door de markt laten informeren, zodat Opdrachtgever in staat zal zijn een succesvolle aanbesteding uit te voeren. Dit document is een samenvatting van de beantwoording op de vragen, zoals die in deze marktconsultatie zijn vastgelegd (zie ook bijlage 1). De antwoorden zijn geanonimiseerd.

Naar aanleiding van de gepubliceerde marktconsultatie heeft Opdrachtgever van 20 marktpartijen schriftelijke reacties mogen ontvangen en heeft Opdrachtgever met tien van deze marktpartijen een aanvullend gesprek gevoerd, waarin een nadere toelichting op de schriftelijke beantwoording is gegeven.

Deze marktconsultatie voor ICT dienstverlening is gepubliceerd op tenderned.nl op 28 augustus 2020 met TenderNed nummer 278460. Iedere geïnteresseerde heeft vragen kunnen stellen naar aanleiding van het gepubliceerde marktconsultatiedocument. Deze vragen zijn voorzien van een antwoord en zijn anoniem gepubliceerd bij deze marktconsultatie.

De door marktpartijen gegeven beantwoording is erg waardevol voor Opdrachtgever en helpt vorm en richting te geven aan het inkooptraject. Bij deze wil Opdrachtgever alle deelnemers nogmaals danken voor het aanreiken van de informatie en voor de inspanningen die zij hiervoor hebben geleverd.

2 Onderwerpen

In het marktconsultatiedocument zijn vragen gesteld. Deze vragen zijn verdeeld over de volgende onderwerpen:

1. Partnership en mogelijke invulling
2. Scope en verkaveling
3. Uitwijk op korte termijn
4. Transitieproces
5. Transitietermijn
6. Licentiebeheer
7. Kostendrivers
8. Prijsmodel
9. Aanbestedingsprocedure
10. Resterende input/opmerkingen/suggesties

Op de volgende pagina's zijn de antwoorden per onderwerp samengevat:

Vraag nr.	Onderwerp	Vraag
1.	Partnership en mogelijke invulling	<p>Opdrachtgever streeft het liefste een partnershiprelatie na en wenst risico's goed te kunnen managen. Welke eventuele voor- en nadelen ziet u in een partnership?</p> <p>Hoe ziet u een partnership idealiter ingevuld, waarbij de kwaliteit van de dienstverlening aan opdrachtgever voor haar eindgebruikers optimaal en geborgd is?</p> <p>Welke randvoorwaarden ziet u voor een succesvolle samenwerking?</p>
Samenvatting antwoorden	<p>Marktpartijen zijn enthousiast over partnershiprelatie en geven aan dat wederzijds vertrouwen, heldere afspraken en een open communicatie hoekstenen zijn van een dergelijke samenwerking. Marktpartijen zouden graag van Slachtofferhulp een heldere visie zien op wat zij verstaan onder partnership.</p> <p>Marktpartijen adviseren overwegend om te sturen op een langdurige samenwerking en hierbij uitgebreid aandacht aan de invulling van de regierol en samenwerking te geven.</p> <p>Marktpartijen stellen dat een heldere rolverdeling waarin de vaststelling van de business- behoefte (het 'wat') het domein is van Opdrachtgever is, terwijl de vertaling van 'wat' naar 'hoe' het domein is van marktpartijen. Advies is om de projectgroep te laten sturen op het 'wat' maar niet op het 'hoe'.</p> <p>Een ander advies dat vaak wordt gegeven betreft een suggestie om gezamenlijk te sturen op gebruikerstevredenheid en een XLA naast SLA te gebruiken, omdat ervaring eindgebruikers cruciaal is voor succesvolle samenwerking.</p> <p>Marktpartijen zien het liefst een verhouding als die van intensieve collegiale (dus gelijkwaardige) samenwerking. Over het toepassen van een bonus/malus regeling wordt verschillend geadviseerd. Opdrachtgever zou zich de vraag kunnen stellen of een bonus-malus regeling wel of niet bij een dergelijke samenwerking past.</p> <p>Randvoorwaarden:</p> <p>Een transitie naar de cloud en moderne werkplek is wat op dit moment de trend is, maar neem deze stap niet lichtzinnig. De mens is nog steeds een essentiële factor voor een succesvolle transitie.</p> <p>Marktpartijen vragen opdrachtgever naar aanleiding van de input om een heldere uitgekristalliseerde visie op de inzet van Cloud. Hoe wil Opdrachtgever over 5 tot 10 jaar opereren?</p> <p>Marktpartijen adviseren om te starten vanuit het proces en niet vanuit de technische situatie. Zij vragen meer zicht op het proces, zodat zij daarbij de juiste technische oplossing vinden. Hierna kunnen inschrijvers een kansen/risico document opleveren en daarmee het verschil maken. Concreet vragen marktpartijen aan Opdrachtgever om een helder beeld te geven van de status quo aan de hand van waar medewerkers tegenaan lopen, de verschillende persona's en use cases en user story's.</p>	

	<p>Marktpartijen adviseren om key-figures zo vroeg mogelijk in het traject aan elkaar te verbinden. Een goed partnership begint bij de aanbesteding.</p> <p>Marktpartijen zien in deze branche vaak dat risicobeheersing wordt gezien als het volledig verleggen van risico's van opdrachtgever naar opdrachtnemer. Dit is niet in lijn met de partnershipgedachte en hierdoor betaalt opdrachtgever echter vaak meer dan noodzakelijk en geeft daarbij ook de regie uit handen. Marktpartijen vragen opdrachtgever om hier een duidelijke visie op te geven en partnership niet te verwarren met ontzorgen.</p> <p>Als risico van een partnerschap wordt de totale afhankelijkheid van een gekozen partner en Vendor lock-in (gekozen oplossing) genoemd. Advies hierbij om vooraf met de partner een exit-scenario overeen te komen en dit ook te beschrijven voor de gekozen oplossing.</p> <p>Conclusie: Marktpartijen vragen om heldere visie en scope. Aan de hand van scherpe uitvraag kan de beste match worden gemaakt en heeft een lange termijn partnerschap grootste kans van slagen.</p>	
2.	Scope en verkaveling	In hoofdstuk 3 is de scope van de aan te besteden dienstverlening beschreven. Is de scope als één kavel door de markt goed in te vullen? Heeft u suggesties hierover?
Samenvatting antwoorden	<p>De meerderheid van de partijen geeft aan het gehele kavel goed in te kunnen vullen, en dat splitsing in meerdere kavels niet nodig is. Enkele marktpartijen adviseren om niet verder in percelen op te delen en een partner te zoeken die de hele keten beheerst. Bij te veel partijen wordt het qua verantwoordelijkheden te complex, ook in de regievoering.</p> <p>Voordeel van 1 kavel is dat er een single point of contact is, nadeel is dat het niet altijd de beste deal is en in de realiteit toch met meerdere partijen wordt gewerkt (aanbod van volledig concept, maar dat er intern bij partij toch verschillende business units zijn).</p> <p>Meerdere marktpartijen adviseren om mobile device management en security toe te voegen aan de scope en vaste telefonie eruit te halen. Advies: geef binnen PvE helder aan welke minimum eisen er zijn voor security en stel realistische eisen.</p> <p>Qua licenties geven partijen uiteenlopende reacties. Het is niet op voorhand duidelijk wat voor Opdrachtgever het voordeligste is. Partijen geven ter overweging licenties buiten scope te plaatsen en deze zelf in te kopen om kosten te besparen. Het hebben/inbrengen van eigen licenties kan echter ook nadelen hebben (dedicated hardware nodig bijvoorbeeld). Ook zijn er partijen die aangeven beide licentiescenario's uit te vragen en tijdens/na gunning een besluit hierover te nemen.</p> <p>Enkele partijen adviseren ook om onsite beheer en telefonie uit de scope te halen.</p> <p>Enkele marktpartijen adviseren om de opdracht op te delen in meerdere kavels om kwaliteit te verhogen. Zo is er een suggestie om scheiding te maken tussen functioneel- en technisch applicatiebeheer en onderliggend de technische infrastructuur. Een andere suggestie is om middleware op te splitsen in enerzijds leveren en beheren en anderzijds hosting. Een derde suggestie is om diensten en producten op te knippen vanwege verschil in kostenstructuren en daarmee gekoppeld potentieel niet de beste deal voor Opdrachtgever.</p> <p>Op losse onderdelen worden adviezen gegeven hoe hiermee om te gaan.</p>	

	Conclusie: De meeste marktpartijen vinden scope als 1 kavel goed in te vullen, maar hebben hier wel eigen ideeën voor concrete invulling bij.	
3.	Uitwijk op korte termijn	Opdrachtgever wenst business continuity op korte termijn gewaarborgd hebben. Op het ogenblik draaien (ook) de belangrijkste applicaties voor opdrachtgever in één datacenter. Wat is uw globale visie ten aanzien van business continuity gezien de huidige omgeving van opdrachtgever?
Samenvatting antwoorden	<p>Volgens het merendeel van de marktpartijen is het essentieel om eerst goed inzicht te hebben in welke data en applicaties essentieel zijn voor de bedrijfsvoering. Daarna kan pas onderzocht worden of uitwijk nodig is, of dat de eisen op een andere (goedkopere) manier ingevuld kunnen worden.</p> <p>Opdrachtgever zou per applicatie/toepassing moeten bepalen hoe snel deze bij een calamiteit weer beschikbaar moeten zijn, zodat aanbieders hiervoor passende uitwijkvoorzieningen in hun oplossing kunnen opnemen.</p> <p>Marktpartijen adviseren in meerderheid om vooraf aan besluit over uitwijk een business continuity en disaster recovery plan uit te werken en risico's van standaard Recovery Time Objective af te zetten tegen kosten van uitwijk.</p> <p>Door eerst een zoektocht naar de 'sweetspot' tussen een lage RTO/RPO enerzijds en acceptabele kosten anderzijds te doen, kan daarna een afgewogen besluit plaatsvinden.</p> <p>In dit licht merken marktpartijen op dat in de vorige aanbesteding de omstandigheden, aanleidingen, condities en termijnen onvoldoende waren uitgewerkt om tot een passend voorstel te komen.</p> <p>IaaS oplossing biedt veel mogelijkheden voor business continuity. De vraag is uiteindelijk wat heeft Opdrachtgever nodig? Belangrijk daarbij is dat bij de gekozen RTO/RPO dit (ook) invloed heeft op de prijs. Een hoge beschikbaarheid is derhalve ook duurder.</p> <p>Er worden suggesties gedaan voor het opstellen van een business continuity plan waarbij budget, architectuur, beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid en het vertalen daarvan in aanpak, scripts en uitvoeren van testen aan de orde komen inclusief het feit om dit op te nemen in de aanbesteding.</p> <p>Suggestie: Door data te classificeren, met het veelgebruikte model van BIV-codering (Beschikbaarheid, Integriteit en Vertrouwelijkheid) worden relaties gelegd tussen data verzamelingen en de waarde van de data voor de verschillende bedrijfsprocessen. Op basis van de classificatie kunnen de best passende maatregelen getroffen worden als back-up en disaster recovery.</p> <p>Over het algemeen geldt wel dat het aan te raden is om niet te fijnmazig te classificeren. Omdat de kosten voor het inregelen en beheren van veel verschillende maatregelen complex en kostbaar kan worden.</p> <p>Advies: Maak gebruik van reeds voorbereide infrastructuur, zoals Azure (publieke cloud) of de cloud van opdrachtnemer (private omgeving). Om kostenefficiënt te blijven, adviseren marktpartijen om dit alleen te realiseren voor bedrijf kritische applicaties en processen.</p> <p>Conclusie: Marktpartijen adviseren aan Opdrachtgever om eerst goed te bepalen welke eisen vanuit de business worden gesteld, en deze functioneel te specificeren. De marktpartijen kiezen hier dan de juiste maatregelen bij, en</p>	

	dat zou uitwijk kunnen zijn, maar misschien ook minder vergaande/dure maatregelen.	
4.	Transitieproces	Hoe ziet u de transitie naar de nieuwe ICT-dienstverlener vormgegeven? Denk hierbij aan o.a. fasering en beschrijf de verschillende opties die u ziet. Kunt u de voor- en nadelen en risico's en kansen voor Opdrachtgever hierbij benoemen (bijvoorbeeld ten aanzien van kosten, kwaliteit en doorlooptijd) en hoe opdrachtnemer die in de aanbesteding zou kunnen verwerken?
Samenvatting antwoorden	<p>Hoewel de meeste marktpartijen standaarden en modellen aanreiken, geven zij ook aan dat deze transities veelal maatwerk zijn en het daarom belangrijk is dat Opdrachtgever vooraf aangeeft wat de behoefte is. Om een transitie te kunnen vormgeven is het eerst van belang dat marktpartijen weten wat de visie en beoogde Roadmap is.</p> <p>Marktpartijen geven in meerderheid aan dat zij heldere cijfers nodig hebben om mee te kunnen rekenen en een goede inschrijving te doen. Dit is van groot belang in kader van helder verwachtingsmanagement en daarmee ook voor partnership huidige/nieuwe leverancier.</p> <p>Marktpartijen geven aan dat opdrachtgever in de planning rekening moet houden met een inwerkperiode van een jaar. In deze periode kan de omgeving worden geïnventariseerd en kan worden bepaald welke delen as is worden overgenomen en welke delen overgaan in een nieuwe omgeving.</p> <p>In het kader van partnership vragen marktpartijen in deze periode tijd en ruimte om de organisatie en de omgeving goed te leren kennen en hier dus de SLA op aan te passen.</p> <p>Om goed advies, kostenindicatie en planning voor af te kunnen geven zou het goed zijn als Opdrachtgever vooraf aangeeft hoe het applicatielandschap eruitziet, de data en hoe deze gebruikt wordt. Denk hierbij aan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Welke applicaties worden tijdens of vanwege de transitie vervangen, Welke clusters van applicaties zijn belangrijk en Mogelijk met elkaar geïntegreerd en Welke gebruikersgroepen maken hier gebruik van. <p>Belangrijke keuze zal zijn om ofwel een nieuwe omgeving te creëren en die in beheer te nemen, óf om de hele omgeving as-is in beheer te nemen en vervolgens een vernieuwing door te voeren. Beide scenario's hebben potentiële voor- of nadelen. De meeste partijen vinden het eerst in beheer nemen van de huidige omgeving een kostbare en risicovolle methode.</p> <p>Sommige marktpartijen voorzien een "hink-stap-sprong aanpak" waarbij bepaalde applicaties (met gevoelige data) en de bijbehorende data in een private cloud landen en overige meer generieke applicaties in de public cloud zullen landen.</p> <p>Andere marktpartijen zien eerst een as-is overname voor zich. Daarna start de transformatie van de omgeving (verbeteren van onderdelen, servers upgraden etc.).</p>	

	<p>Partijen zien de risico's in het overnemen van de as-is situatie, terwijl in vorige uitvraag woorden als 'black box' en 'Chromebook problematiek' worden gebruikt. De logische reactie van de markt is dan om die risico's te dekken door reserveringen in de kosten te nemen. Daarnaast worden risico's genoemd met betrekking tot het niet parallel bouwen van een nieuwe omgeving. Ook wordt hier de beperkte invloed die kan worden uitgeoefend op ontwikkeling van ChromeOS genoemd waardoor geen/weinig garantie kan worden geboden.</p> <p>Marktpartijen zien tot slot risico's op vertraging door gedwongen samenwerking met derde partijen, waaronder de latende leverancier.</p> <p>Er zijn adviezen gegeven met betrekking tot de migratie naar een nieuwe omgeving, dan wel een transitie waarbij de oude omgeving in stand blijft, waarbij overwegend wordt geadviseerd de nieuwe situatie zoveel mogelijk mee te nemen in de aanbesteding en de invulling zoveel mogelijk aan de leverancier te laten.</p> <p>Suggesties: Als suggesties worden aangedragen in de projectaanpak tevens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een migratieplan op te nemen; - Te vragen hoe inschrijvers vertraging door onbeschikbaarheid van derden voorkomen - Te vragen hoe inschrijvers anticiperen op aandachtspunten in de ICT-omgeving die kunnen leiden tot een verlaging van kwaliteit en een verhoging van kosten. <p>Enkele marktpartijen bevelen aan een incentive af te spreken met de latende leverancier om zo optimale medewerking te bevorderen.</p> <p>Conclusie: Marktpartijen geven diverse (traject) suggesties aan om de transitie vorm te geven, maar vragen ook hier helderheid van Opdrachtgever over visie, kengetallen en toelichting status quo. Marktpartijen zien overwegend een transitie in 1 fase waarbij niet eerst de huidige omgeving in beheer wordt genomen.</p>	
5.	Transitietermijn	Opdrachtgever wenst zekerheid over de maximale transitietermijn. Hoe kan deze het beste verkregen worden?
Samenvatting antwoorden	<p>De maximale termijn van de Transitie en Transformatie hangt ten eerste af van de kwaliteit van de inventarisatie van de IT-omgeving en IT-organisatie.</p> <p>Kijkend naar de huidige situatie van Opdrachtgever stellen meerdere marktpartijen voor om een gedegen voorbereidingstermijn te nemen (3 tot 6 maanden) waardoor de overgangperiode kan worden verkort.</p> <p>Zekerheid over een maximale transitietermijn kan het beste verkregen worden door het zo vroeg mogelijk in het traject de informatie op tafel te krijgen die ook relevant is voor vraag nummer 4. Om welke applicaties, data en gebruikersgroepen gaat het en wat zijn projecten en wijzingen die daar invloed op hebben?</p> <p>Variabelen met invloed op omvang en doorlooptijd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De (helderheid van) scope van de uitbesteding. • Omvang van de omgeving. • Complexiteit en staat van het applicatielandschap. • Beschikbare en up-to-date kennis van de omgeving (niet alleen vooraf maar ook tijdens de transitie). 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting op regie-, service- en projectorganisatie van Opdrachtgever en risicomangement; • Staat van onderhoud en vernieuwingsgraad. • Geen schuivende panelen wat betreft eisen en wensen tijdens transitie. <p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De Leverancier mag worden beschouwd als expert en hoe beter kansen en risico's tijdig kunnen worden onderbouwd en toegelicht, hoe groter de kans dat deze partij op tijd oplevert. - Steek voldoende tijd in adoptie en acceptatie van medewerkers. Om grip te houden op doorlooptijd/transitietermijn is draagvlak vanuit organisatie essentieel. - Schets duidelijkheid vooraf en bouw enige ruimte voor een (concurrentiegericht) dialoog. Meerdere marktpartijen bieden onderzoeken aan om de informatie boven tafel te halen die nodig is. <p>Conclusie: Marktpartijen geven aan dat meer zekerheid alleen verkregen kan worden door vooraf een kwalitatief goede inventarisatie van de IT-omgeving en IT-organisatie te doen en hier ook de tijd voor te nemen.</p>	
6.	Licentiebeheer	Opdrachtgever geniet als non-profit organisatie, substantieel voordeel bij aanschaf van diverse Microsoft licenties (Office, Windows Server, etc.) Hoe stelt u voor om te gaan met de verschillende, voor de gevraagde dienstverlening benodigde, licenties (Microsoft, Citrix, etc.)? Wat is voor opdrachtgever economisch gezien het meest voordelig? Welke eventuele nadelen kleven aan deze mogelijkheid?
Samenvatting antwoorden	<p>Meerdere marktpartijen geven aan dat het de meest voordelige optie lijkt om de huidige licenties (deels) mee te nemen in de volgende overeenkomst.</p> <p>Marktpartijen geven over het algemeen aan dat het qua licenties aan te raden is om in ieder geval deels de regie te houden i.v.m. vendor lock-in. Er is echter mogelijkheid om het optioneel uit te vragen en hierbij onderscheid te maken tussen operationeel, tactisch en strategische licentiebeheer. Sommige partijen suggereren om een staffel als optie in te voeren bij licenties.</p> <p>Enkele marktpartijen geven Opdrachtgever ter afweging of de kostenbesparing op licenties opweegt tegen de verminderde flexibiliteit. Het inzetten van bestaande licenties vereist veelal de inzet van dedicated hardware, wat binnen moderne cloud omgevingen niet wenselijk is ten aanzien van de flexibiliteit en het betalen naar gebruik.</p> <p>Een andere suggestie is om licenties via verschillende kanalen te betrekken voor de beste verhouding in prijs en flexibiliteit.</p> <p>Er wordt ook gewezen naar het trade-in programma dat voor Citrix bestaat.</p> <p>Adviezen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Houd licenties buiten de aanbesteding vraag deze separaat (met gereduceerd tarief) aan. 2. Neem "Exotische licenties" op in deze aanbesteding als onderdeel van de prijscalculatie. 	

	<p>3. Laat opdrachtnemers de kosten voor licenties opnemen in hun prijs en koop zelf verder alle andere licenties (Microsoft SQL, MS365, Citrix, etc.) onder eigen gunstige non-profit voorwaarden in.</p> <p>4. Maak zoveel mogelijk gebruik van eigen licenties en licentie inkoop aangezien dit een zeer aanzienlijk voordeel voor Opdrachtgever oplevert. Microsoft kent geen licentie programma's voor hosting waarin een non-profit tarief van toepassing is.</p> <p>Suggestie: Overweeg om deze vraag als casus (gunningscriterium) uit te laten werken als onderdeel van uw aanbestedingsprocedure.</p> <p>Conclusie: Marktpartijen geven diverse mogelijkheden aan om goed om te gaan met licenties.</p>	
7.	Kostendrivers	Wat zijn volgens u de meest bepalende kostendrivers voor de gevraagde dienstverlening? Welke aanpassingen zou opdrachtgever kunnen maken om de verwachte kosten significant terug te kunnen brengen?
Samenvatting antwoorden	<p>Als meest bepalende kostendrivers worden genoemd:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle risico's af willen dekken: Bijvoorbeeld prijsgaranties voor vier jaar of dubbele testomgeving. Suggestie is om samen met marktpartijen de beste balans tussen kosten en risico's te vinden. 2. De inkoop van licenties: Te verminderen door zelf in te kopen en deze buiten scope te plaatsen dan wel (als dit mogelijk is) medewerkers direct vanaf Chromebooks te laten werken op SaaS applicaties. Daarnaast de suggestie dat door snelle en accurate verwerking van mutaties kosten teruggedrongen worden. 3. Applicaties: Kosten verminderen door durven te differentiëren in de eisen die worden gesteld aan applicaties. Stel hoge eisen voor applicaties die echt van belang zijn en minder hoge eisen aan andere. 4. Arbeid: Te verminderen door goed partnership en goed ingerichte (ISO genormeerde) werkprocessen 5. Permanente testomgeving: Niet als eis opnemen – Maak deze op aanvraag. 6. Disproportionele SLA eisen: Bij de vorige aanbesteding kwam hersteltijd op prio-1 storingen neer op 24/7 dienstverlening. Verruiming van deze hersteltijd zou veel kosten besparen. Opdrachtgever kan zich afvragen of volledige helpdesk in de avonden bijvoorbeeld nodig is of kan worden verminderd om kosten te besparen. 7. Concrete oplossingen uitvragen: Stel als opdrachtgever geen concrete oplossingen voor, maar uitsluitend functionele eisen. Dit optimaliseert de kosten, ook omdat concurrentie wordt gestimuleerd. <p>VerSaaSing en vermindering aantal licenties zou kosten aanzienlijk naar beneden kunnen brengen. Ook wordt arbeid doorgaans gezien als de meest kostbare post. Dit is te beperken door duidelijkheid in de scope, werkwijze en samenwerking. Goed ingerichte processen, bij voorkeur extern getoetst o.b.v. ISO normering (9001, 27001 en 20000) geven hierbij houvast en leiden tot minder fouten, hogere efficiëntie en lagere kosten. Daarnaast levert het ook nog een betere verwachting, hogere tevredenheid en een gelukkigere gebruikersorganisatie op.</p> <p>Marktpartijen adviseren om te onderzoeken in hoeverre Google G-suite zou voldoen voor een deel van de medewerkers.</p> <p>Kosten van derden, niet zijnde leveranciers van de inschrijver, zijn onmogelijk juist te prijzen. Dit geldt voor applicatie van leveranciers, voor het verhuizen van bestaande verbindingen, etc.</p>	

	<p>Het is gebruikelijk dat deze kosten door de Opdrachtgever worden gedragen.</p> <p>Advies: Werk vanuit de ideale oplossing terug naar de werkbare en betaalbare oplossing. Niet andersom, want beste oplossing kan hybride zijn.</p> <p>Conclusie: Marktpartijen geven aan dat het af willen dekken van te veel risico's, licenties, applicaties en arbeid belangrijke kostendrivers zijn. Opdrachtgever zou kritischer moeten kijken naar wat medewerkers echt nodig hebben en hierin kunnen prioriteren om kosten terug te brengen. Ook VerSaaSing kan kosten verminderen. Verder geven marktpartijen aan dat een functionele uitvraag en goed partnerschap ook veel kosten kan schelen.</p>	
8.	Prijsmodel	Welk voorstel heeft u voor een structuur van het prijsmodel in lijn met het beoogde partnership
Samenvatting antwoorden	<p>Een grote meerderheid van marktpartijen adviseert Opdrachtgever om kosten schaalbaar te maken afhankelijk van het gebruik en een PxQ-model (prijs per gebruiker per maand) toe te passen. Wel geven partijen aan dat zij om te kunnen antwoorden op deze vraag een heldere Sourcing strategie nodig hebben.</p> <p>Marktpartijen zien het aangeven van een financieel plafond over het algemeen als een goed idee.</p> <p>Het gekozen model in voorgaande aanbesteding was met uitzondering van het prijsmodel voor applicatie in de basis een prima opzet. Een betere detaillering van persona's kan tot een betere prijs leiden.</p> <p>Suggesties:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kostenbesparingen in kader van partnership verdelen, waarbij een deel in een innovatiebudget voor Slachtofferhulp Nederland en Perspectief Herstelbemiddeling wordt gezet en een deel als beloning kan gaan naar de opdrachtnemer. 2. XLA score toevoegen aan SLA. 3. Verlenging is belangrijke incentive. 4. Het is aan te raden om een benchmark of marktconformiteitstoets aan het contract toe te voegen op basis van wederzijdse redelijkheid <p>Conclusie: Marktpartijen stellen een PxQ-model voor en leveren hierbij diverse mogelijkheden aan voor kostenbesparing en incentives.</p>	
9.	Aanbestedingsprocedure	Welke elementen zou u in een aanbestedingsprocedure terug willen zien om een goede inschrijving uit te kunnen brengen.
Samenvatting antwoorden	<p>Marktpartijen geven aan enige vorm van dialoog in de aanbestedingsprocedure te waarderen. Er zijn geen belemmeringen voor de markt als geheel of het MKB in het bijzonder om deze opdracht in zijn geheel te kunnen aanbieden.</p> <p>Ook geven marktpartijen aan dat het op een scherpe maar eenvoudige manier referenties uitvragen ervoor kan zorgen dat Slachtofferhulp Nederland en Perspectief Herstelbemiddeling een overzichtelijk aantal inschrijvers krijgt. Vaak is de kwaliteit van referenties belangrijker dan de kwantiteit. Beoordeel referenties dus ook, in plaats van ze slechts als knock-out te vragen.</p> <p>Suggestie: Vraag ook kostenbesparing in referentie uit.</p> <p>Verder stellen marktpartijen voor om de hoge security en solvabiliteitseisen van de vorige aanbesteding te heroverwegen. Zo wordt voorkomen dat geschikte marktpartijen uit worden gesloten.</p>	

	<p>Suggestie is om geschoonde cijfers uit te vragen. Daarnaast het advies om ISO certificering + SOC 2 uit te vragen. ISO normering 27001 en 5001 biedt borging voor continue verbetering. Ook hebben niet alle partijen een ISAE 3402 type2 verklaring.</p> <p>Suggestie is om alleen KPI's uit te vragen die men echt belangrijk vindt en de rest te schrappen aangezien de meerderheid van de marktpartijen prima aan de KPI's kan voldoen.</p> <p>Elementen die marktpartijen graag terug zouden zien zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het mooiste is om een beschrijving van visie en strategie, toekomstbeeld en ambitie van de organisatie te kunnen lezen. Waar wil de organisatie in de komende jaren heen, welke ontwikkelingen voorzien zij voor hun core-activiteiten en welke knelpunten willen ze graag opgelost zien. Het is voor een inschrijver veruit het leukst en meest bevredigend om een organisatie echt verder te kunnen helpen. 2. Er kunnen redenen zijn dat een Opdrachtgever een bepaalde oplossing prefereert (bijvoorbeeld door reeds gedane investeringen). In die gevallen is het prettig om de redenen van die voorkeur te onderbouwen, dan kan Inschrijver daar optimaal mee omgaan. 3. Schets zeer duidelijke kaders in termen van kentallen en laat opdrachtnemer zelf invulling geven. 4. Maak een glasheldere scope beschrijving. 5. Maak realistische SLA's of neem beschikbaarheids- en kwaliteitscriteria op waarmee inschrijver een eigen SLA model kan aanbieden die betere continuïteit garantie biedt. 6. Schets een heldere visie op disaster recovery. 7. Presenteer een helder prijsmodel. 8. Vraag een migratieplan uit. 9. Neem mogelijkheid tot presentaties op. 10. Schets heldere verwachtingen rondom security. 11. Schets heldere verwachtingen rondom begeleiding eindgebruikers. 12. Mogelijkheid tot minimaal 1 dialoogsessie dan wel een aanbesteding met concurrentiegerichte dialoog. 13. 2 nota's van inlichtingen met voldoende reactietijd. 14. Noem functies van leden beoordelingscommissie. 15. Deelnemers uit de aanbesteding ook betrekken bij transitiefase om afspraken te borgen. 16. Houd in de planning rekening met corona en de druk op veel ondernemers momenteel. Publiceer bijvoorbeeld op z'n vroegst eind december 2020 zodat indienen begin 2021 kan. <p>Conclusie: Marktpartijen hechten waarde aan een helder geformuleerde uitvraag met ruimte voor dialoog en zouden een stevige visie/strategie van SHN waarderen om hun aanbieding zo goed mogelijk te laten passen.</p>	
10.	Resterende input/opmerkingen/suggesties	Resterende input/opmerkingen/suggesties
Samenvatting antwoorden	Een transitie naar de cloud en moderne werkplek is wat op dit moment de trend is. Het is de route die meer en meer bedrijven nemen. Marktpartijen geven aan dat het een juiste, maar niet lichtzinnig te nemen stap is.	

Werkwijzen veranderen, voor individuele gebruikers, voor teams en organisaties als geheel. En doordat eenmaal aanbeland in de cloud, er in een hoog tempo functionaliteiten worden toegevoegd, is aandacht voor de human-factor hierin van groot belang

Marktpartijen stellen dat Opdrachtgever met de vorige aanbesteding een prima basis heeft liggen, maar er op onderdelen te veel en te uitgebreid is uitgevraagd. Opdrachtgever stelt zwaardere eisen in de verwerkersovereenkomst dan GGZ, Politie, CJIB en klanten met miljoenen patiëntendossiers. Heroverweeg of dat noodzakelijk is.

Marktpartijen stellen dat de omvang helder beschreven moet worden maar de invulling bij de leverancier dient te liggen. Laat de leverancier het probleem oplossen en probeer dat in de aanbesteding te verwerken. Beschrijf dit probleem ook zo duidelijk mogelijk. En geef zoveel mogelijk inzicht in de huidige situatie en persona's. Opdrachtgever dient wel een aantal keuzes te maken of en op welk platform of SAAS-model men over wil gaan. Onderbouw waarom de keuzes gemaakt worden, zodat inschrijver de keuze van de Opdrachtgever kan volgen en hierop kan anticiperen.

Zet in op bewezen techniek, "infrastructure as code" is nog in ontwikkeling. Marktpartijen geven aan dat het nu nog te vroeg is om deze veelbelovende techniek in te zetten.

Marktpartijen merken dat Opdrachtgever tevreden is met huidige gebruik Chromebooks en deze graag behoudt. Indien opdrachtgever hiermee tevreden blijft zien marktpartijen dit soort wensen graag terug in de uitvraag zodat zij hierop kunnen anticiperen.

Deel vroegtijdig het securitybeleid met leveranciers.

Conclusie: Marktpartijen geven specifieke tips en suggesties om de aanbesteding tot een succes te maken.