



Ministerie van Defensie

Marktconsultatie

“Samenwerking realiseren nieuwe BV/IT HR-dienstverlening”

Programma Nieuwe HR-Model (PR HR)



Colofon

Ministerie van Defensie
Defensie Materieel Organisatie
Inkoop IT
Kromhoutkazerne
Herculeslaan 1
3584 AB Utrecht

Contactpersoon	Mevr. F.T. Akdeniz EU.aanbestedingen.IV@mindef.nl
----------------	--

Datum	22 maart 2021
-------	---------------

Intellectueel eigendom

Het intellectueel eigendom van dit document ligt bij de Staat der Nederlanden, DMO/Inkoop IT. Het is uitsluitend toegestaan dit document te kopiëren en te verstrekken voor eigen gebruik. Het verstrekken van dit document aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DMO/Inkoop IT is niet toegestaan. Op haar beurt zal DMO/Inkoop IT de door de respondent verstrekte informatie vertrouwelijk behandelen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding en doel van de Marktconsultatie.....	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Doel	4
1.3 Planning.....	4
2. Instructies voor beantwoording	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Eisen aan de beantwoording	5
2.3 Voorbehouden.....	5
3. Achtergrondinformatie nieuwe HR-model Defensie	6
3.1 Kenmerken van het nieuwe HR-model van Defensie	6
3.2 Nieuwe HR BV/IT.....	6
3.3 Huidige applicatielandschap	8
3.4 Samenwerking Defensie en Markt.....	10
3.5 Tot slot.....	10
4 Vragen.....	11
Bijlage 1: Antwoordformulier	13

1. Inleiding en doel van de Marktconsultatie

1.1 Inleiding

Defensie wil een betrouwbare en betrokken werkgever zijn met een moderne, structureel betaalbare HR-Model. Defensie ambieert een kwalitatief en technologisch hoogwaardige organisatie te zijn die robuust, wendbaar en informatiegestuurd is. Dit heeft geleid tot de volgende opdracht formulering: "Ontwikkel een nieuw personeelsmodel, dat bijdraagt aan de ontwikkeling van onze mensen, dat hen meer duidelijkheid geeft over hun toekomst, dat de in-, door-, en uitstroom beter ondersteunt, en dat een toolbox biedt aan onze mensen om flexibeler de loopbaan vorm te geven en aan de organisatie om flexibeler in de personeelsbehoefte te voorzien." In zijn totaliteit gericht op het verhogen van de gereedheid en inzetbaarheid van de Defensieorganisatie. Realisatie van deze doelstellingen behelst (her)inrichting van de bedrijfsvoering en IT van het Personele functiegebied. Het devies is hierbij "we werken naar een 'IT gedreven BV', standaard waar mogelijk, speciaal waar nodig". De komende jaren gaat Defensie deze transitie, via meerdere, samenhangende programma's realiseren. Waarbij de vernieuwing van de huidige P-(registratieve) systemen een essentieel programma is. Parallel dient de huidige IT-ondersteuning te allen tijde beschikbaar te blijven.

Defensie kan de nieuwe BV/IT van de nieuwe HR-dienstverlening niet realiseren zonder samenwerking met de markt. Het ontwikkelen van de nieuwe HR BV/IT samen met de markt is het onderwerp van deze Marktconsultatie.

De onderhavige Marktconsultatie heeft een brede scope waardoor u mogelijk niet alle vragen kunt beantwoorden. In uw beantwoording kunt u de voor uw segment relevante vragen beantwoorden. Defensie dankt u bij voorbaat voor alle moeite en inspanningen.

1.2 Doel

Met de Marktconsultatie beoogt Defensie:

1. Informeren en betrekken van de markt voor wat betreft de bij Defensie voorziene transitie naar een nieuw HR Model op het gebied van Human Resources bedrijfsvoering en vervanging van de ondersteunende IT;
2. Verkrijgen van inzicht in het potentieel van de spelers in de markt die aantoonbare, recente ervaring hebben met dit soort HR-transities en parallelle vervanging van de P-systemen;
3. Verkrijgen van informatie ten behoeve van de aanpak;
4. Het wekken van interesse bij spelers in de markt.

Defensie zal, afhankelijk van de verkregen informatie, bepalen hoe het vervolgtraject eruit zal zien.

1.3 Planning

De planning van deze Marktconsultatie is als volgt:

Datum	Activiteit
Maandag 22 maart 2021	Bekendmaking marktconsultatie via Tendered
Vrijdag 26 maart 2021, 10:00 uur	Sluitingstermijn voor het stellen van vragen naar aanleiding van het marktconsultatie document
Woensdag 31 maart 2021, 16:00 uur	Verzenden Nota van Inlichtingen
Vrijdag 9 april 2021, 11:00 uur	Indienen antwoorden op de vragen in paragraaf 4
Maandag 12 april 2021 t/m 14 april 2021	Analyse van de antwoorden
Donderdag 15 april 2021 t/m maandag 19 april 2021	Eventuele uitnodiging voor nadere toelichting
Dinsdag 20 april 2021 t/m vrijdag 23 april 2021	Opstellen eindrapportage intern en extern
Maandag 26 april 2021, 16:00 uur	Rapportage marktconsultatie gereed en verzending aan deelnemers

De opdrachtgever behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor de aangegeven indicatieve tijdsplanning aan te passen. Respondenten worden hierover tijdig geïnformeerd.

2. Instructies voor beantwoording

2.1 Algemeen

Omwille van een efficiënte tijdsbesteding bij respondenten als bij Defensie wil DMO/Inkoop IT graag een compact beschreven oplossing ontvangen. Wij verzoeken u dan ook om informatie die niet direct de kern van de oplossing (lees: vraag) raakt, als bijlage op te nemen en niet in het hoofddocument te verwerken.

Per vraag dient het antwoord op maximaal 3*A4 document aangeboden te worden. Bij uitzondering kunt u aan het antwoord een bijlage toevoegen van maximaal 5*A4. In hoofdstuk 4 zijn de vragen opgenomen die we graag beantwoord willen zien. In uw beantwoording kunt u de voor uw segment relevante vragen beantwoorden.

Voor de beantwoording verzoeken wij u gebruik te maken van het bijgevoegde antwoordformulier (Bijlage 1: Antwoordformulier) zoals dat is opgenomen in dit document. Op dit antwoordformulier treft u tevens algemene vragen over uw bedrijf die ingevuld dienen te worden.

2.2 Eisen aan de beantwoording

Respondenten dienen duidelijk de naam en adresgegevens van alle betrokken personen die optreden als vertegenwoordiger van hun organisatie aan te geven. De communicatie betreffende de beantwoording vindt uitsluitend plaats via EU.aanbestedingen.IV@mindef.nl. Hierbij kan ook aangegeven worden welke vragen volgens respondenten leiden tot onjuistheden in de aanpak.

Tijdens de Marktconsultatie is de Nederlandse taal de voertaal. Door Respondenten in te dienen stukken moeten in de Nederlandse taal gesteld zijn.

Mocht u vragen hebben of onvolkomenheden constateren dan zal communicatie uitsluitend plaatsvinden op EU.aanbestedingen.IV@mindef.nl. Er wordt de mogelijkheid geboden om vragen te stellen naar aanleiding van deze marktconsultatie. De antwoorden op deze vragen worden door middel van een Nota van Inlichtingen gepubliceerd op TenderNed onder vermelding van deze Marktconsultatie.

Elke respondent dient uiterlijk op vrijdag 9 april 2021 om 16:00 uur zijn bijdrage verwerkt te hebben via EU.aanbestedingen.IV@mindef.nl.

Indien er naar aanleiding van uw beantwoording nog bepaalde zaken onduidelijke zijn kunt u worden uitgenodigd voor het geven van een nadere toelichting in een Teams sessie van maximaal 30 min.

Mevr. Fatma Akdeniz zal tevens optreden als enige contactpersoon voor de Marktconsultatie DMO/INKOOP IT en is uitsluitend via E-Mail te bereiken op EU.aanbestedingen.IV@mindef.nl.

2.3 Voorbehouden

Defensie hanteert een tweetal voorbehouden. Indien u wenst mee te werken aan deze Marktconsultatie gaat u akkoord met de volgende voorbehouden:

1. *Defensie vergoedt op geen enkele wijze kosten verbonden aan beantwoording van de vragen van deze Marktconsultatie, of daaraan gerelateerde activiteiten.*
2. *Defensie houdt zich het recht voor om geen vervolg te geven aan deze Marktconsultatie.*
3. *Alle verstrekte informatie door de respondenten mag zonder enig voorbehoud gebruikt worden door Defensie voor de opstelling van een programma van eisen of verwervingstraject.*

3. Achtergrondinformatie nieuwe HR-model Defensie

3.1 Kenmerken van het nieuwe HR-model van Defensie

De operationele inzet van de krijgsmacht is in toenemende mate onvoorspelbaar. Het voldoen aan de eisen van operationele inzet is direct bepalend voor het kunnen uitvoeren van de kerntaken van Defensie. Daarmee bepaalt de operationele behoefte ook de behoefte aan personele capaciteit. Met de toenemende onvoorspelbaarheid van de operationele inzet neemt de behoefte aan een flexibel samengestelde, snel opschaaibare en inzetbare krijgsmacht verder toe.

Defensie wil een slimme, technologisch hoogwaardige en informatie gestuurde organisatie zijn, met een flexibele en schaalbare krijgsmacht. De mens is en blijft het hart van de organisatie.

De doelstelling van het nieuwe HR-model is Defensie te kunnen laten beschikken over de juiste mensen in de juiste aantallen die gereed zijn voor inzet dan wel worden ingezet. De behoefte aan personeel is geen constante. Die is deels voorspelbaar, maar ook afhankelijk van situationele factoren als concrete dreigingen en crises en wisselende internationale samenwerkingsverbanden waarin wordt geopereerd.

Op dit moment kent Defensie een tekort aan menskracht en zet de operationele gereedheid en inzetbaarheid onder druk. Het structureel opheffen van de tekorten en recht doen aan de ontwikkelingen binnen en buiten Defensie, vereist een heroriëntatie van het P&O-veld in de breedste zin, met ingrijpende veranderingen in het HR-beleid, HR Organisatie, bedrijfsvoering en bijbehorende IT-systemen tot gevolg.

Door onder meer in te zetten op een meer data gedreven sturing vanuit HR ontstaat meer eenduidigheid, snelheid en zal de HR meer als business partner in de gereedstelling van eenheden een bijdrage gaan leveren. Dit past in het bredere streven van Defensie naar een meer "facts based" bedrijfsvoering.

Het HR-model moet in de basis zodanig worden vormgegeven dat het de krijgsmacht voortaan in (bijna) alle mogelijke scenario's maximaal kan ondersteunen bij het uitvoeren van de taken. Met het oog daarop zijn 'robuuste' beleidsopties uitgewerkt. Dat zijn beleidsopties waarvan is vastgesteld dat het verstandig is dat Defensie er hoe dan ook werk van maakt, omdat zij in (vrijwel) alle mogelijke toekomstscenario's bijdragen aan een betere krijgsmacht. De robuuste beleidsopties liggen aan de basis van een conjunctuuronafhankelijke HR-gereedheidskist, die het beleid, de werkwijze en de ondersteuning bevat:

- A. Vertaal vereiste capaciteiten naar personeelsbehoeften door
 - Het inzicht in competenties te versterken en deze te combineren met inzichten in organisatieontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen, demografische ontwikkelingen en de veranderende wensen en ambities van (nieuwe) medewerkers;
 - Het flexibiliseren van de workforce zodat Defensie snel over capaciteiten kan beschikken wanneer dat nodig is, en dat deze capaciteiten effectief worden ingebed in de Defensieorganisatie;
 - Het verankeren van functievereisten in expertise, competenties en ambities.
- B. Bouw gewenst personeelsbestand door het aantrekken en behouden van talent binnen de organisatie door te zorgen dat
 - Bij recruitment en carrièreontwikkeling middelen efficiënter en gericht kunnen worden ingezet en de processen meer maatwerk en differentiatie kunnen bieden;
 - Variabele beloning mogelijk is.
- C. Optimaliseer de prestaties en het effectief gebruik van het personeel door te zorgen
 - Dat tijdelijke uitwisselingstrajecten met partners aangeboden kunnen worden en dat medewerkers op een transparante manier inzicht hebben in hun sterktes en ontwikkelpunten;
 - Voor flexibele en wendbare processen en een modulaire, flexibele werkplek.
- D. Zorg voor een eenduidige, transparante en proactieve besturing op de verschillende niveau

3.2 Nieuwe HR BV/IT

Om uitvoering te geven aan de beleidsopties heeft Defensie een visie en strategie ten aanzien van de bedrijfsvoering en het bijbehorende IT-landschap voor de nieuwe HR-dienstverlening opgesteld. Wendbaarheid en informatiesturing zijn hierin belangrijke concepten. Beide stellen eisen aan de inrichting van het nieuwe HR-model, maar stellen ook voorwaarden aan de organisatie. Het is niet mogelijk om een HR-model inrichten op een mammoettanker en de wendbaarheid van een drone

verwachten.

Daarom is Defensie in haar nieuwe HR-berdrijsvoering in staat om voortdurend te veranderen en te leren. Een snelle manier van (bij)sturen en beslissen geeft dynamiek in besturing en uitvoering. En met onze digitale vaardigheden maken we slim gebruik van technologie en data zodat we handelen op basis van de beste informatie.

Voor het IT-landschap betekent dit dat zijn flexibiliteit, schaalbaarheid en business rules management voor de aansturing van individuele HR-services mogelijk moet maken.

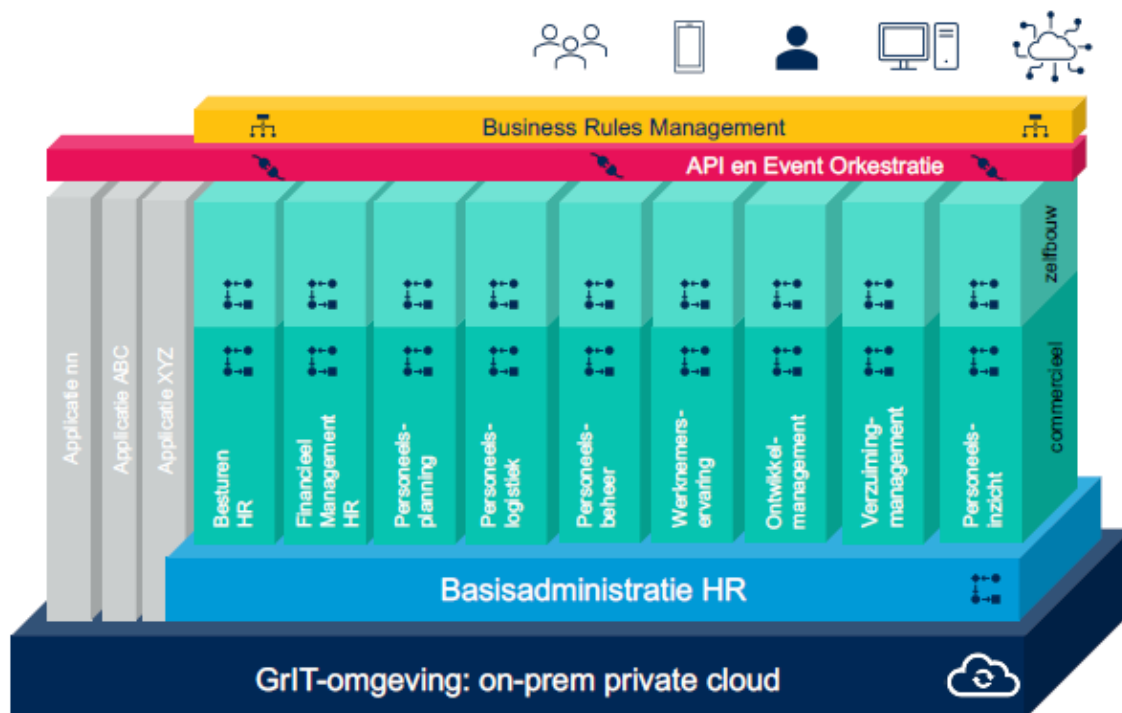
De visie en strategie ten aanzien van de bedrijfsvoering en het bijbehorende IT-landschap voor de nieuwe HR-dienstverlening is nog in ontwikkeling, maar lijkt op wat Gartner definieert als de 'composable enterprise' met zogenaamde 'packaged business capabilities'

Een composable enterprise is een organisatie die kan innoveren en zich kan aanpassen aan veranderende bedrijfsbehoeften door het samenvoegen en combineren van packaged business capabilities (PBC). Hierin zijn PBC's applicatiebouwstenen die zijn aangeschaft of ontwikkeld en gebruikmaken van API's en event streams voor meer intuïtieve applicatie-ervaringen welke aanpasbaar zijn aan individuele behoeften of voorkeuren. Het portfolio van PBC's is gebaseerd op een 'mesh app and service architecture' (MASA) en is 'headless' waardoor een applicatie direct via API aangeroepen kan worden. Centraal hierin staat het vermogen om applicaties in de portfolio aan te passen en te wijzigen.

Defensie beseft dat zij haar visie en strategie middels een groeimodel dient te realiseren. Hiervoor gelden de volgende uitgangspunten:

- Invulling van HR-services zal zoveel als mogelijk worden ingevuld door commerciële softwareproducten (SaaS en/of COTS), waar nodig aangevuld met internontwikkelde softwareproducten.
- Om reden van security, privacy en autonomie zal Defensie vooralsnog geen Public cloud gebruiken. Een 'on-premise' private cloud platform is hiermee het uitgangspunt.
- Integratie zal plaatsvinden middels een orkestratie laag.
- De huidige HR-basisadministratie (PeopleSoft, NSK en CDM) zal op termijn vervangen moeten worden, maar kunnen mogelijk voorlopig dienen als HR System of Record.

Onderstaande figuur toont een en ander:



Figuur 1

3.3 Huidige applicatielandschap

Rondom het applicatielandschap is het belangrijk te onderkennen dat Defensie een organisatie is die in grote mate zelfstandig moet kunnen optreden. Dit impliceert dat binnen Defensie alle mogelijke vakgebieden en specialismen aanwezig zijn, inclusief bijbehorende IT (Toepassingen). Naast typische 'militaire' -en administratieve toepassingen (personele en financiële administratie, logistiek, et cetera) zijn er dus ook vele specialistische toepassingen (voor tandartsen, drukkerijen, instrumentenmakers, optici, ...). Het landschap van applicaties is daarmee niet alleen zeer divers maar ook dynamisch omdat op allerlei momenten nieuwe (versies van) applicaties in gebruik genomen moeten worden, vaak gedreven door de introductie van nieuwe hardware, wapensystemen, communicatiemiddelen, et cetera. Dit heeft vanzelfsprekend consequenties voor de migratie van deze applicaties. Het Applicatielandschap binnen Defensie kan gezien worden als 'de hele wereld in het klein'.

De diversiteit in applicaties binnen Defensie is niet alleen functioneel van aard, maar ook technisch. Ook in technisch opzicht kan gesteld worden dat Defensie 'de hele wereld in het klein' bevat. Het betreft een landschap met aan de ene kant traditionele fat clients die op lokale machines draaien (vaak gekoppeld aan de genoemde lokale hardware devices), via mobiele apps die op diverse mobiele platformen draaien, applicaties die op de achtergrond draaien, webbased applicaties, tot aan grote administratieve pakketten. Dit brengt ook een grote diversiteit aan technologieën, platformen en onderlinge afhankelijkheden met zich mee. De meeste (in aantal) applicaties zijn as-is ingekocht maar de grotere applicaties zijn vaak aangepast aan Defensie-eisen, volledig maatwerk of in house ontwikkeld. De doelstelling is om steeds meer webbased en service georiënteerd te gaan werken, maar dat zal nooit voor alle applicaties realistisch zijn.

Bijzondere aandacht verdient het gegeven dat vele applicaties (dus ook die binnen het HR-landschap) met elkaar verweven zijn middels onderlinge afhankelijkheden. Als er sprake is van maatwerk, dan is dat vaak gerelateerd aan die afhankelijkheden. In veel gevallen zijn die afhankelijkheden van Applicaties gericht op de grotere administratieve systemen. Migratie van de applicaties vergt een analyse van die afhankelijkheden en de fasering van de migratie zal ook gebaseerd moeten zijn op die afhankelijkheden.

Militaire applicaties hebben een aantal bijzondere kenmerken die mogelijk consequenties hebben voor de herinrichting van de IV en IT van het P-functiegebied. Militaire eenheden (een brigade van de Landmacht, een schip van de Marine, et cetera) moeten in staat zijn om volledig zelfstandig te kunnen opereren zonder afhankelijk te zijn van centrale services of ondersteuning. Dit betekent dat een militaire eenheid in principe zelf verantwoordelijk is voor zijn IT-infrastructuur en applicaties en alle essentiële infrastructuur ook fysiek meeneemt naar het operatiegebied. Dat eenheden hun infrastructuur meenemen het veld in, betekent dat het onmogelijk is om parallel met meerdere infrastructuren en systemen te werken. Het is onacceptabel om met twee verschillende infrastructuren een missie in te gaan. Migratie van eenheden is dus een zaak van alles-of-niets. Dit wordt versterkt door het gegeven dat militaire eenheden 'paraat gesteld' worden. Dit houdt in dat een eenheid middels oefeningen aantoont dat deze gereed is om ingezet te worden. Vanaf dat moment tot het moment dat de eenheid niet meer paraat hoeft te zijn kunnen er geen structurele veranderingen doorgevoerd worden.

Militaire missies leveren (naast parate eenheden) een extra dynamiek. Bij missies zijn de mogelijkheden voor het doorvoeren van wijzigingen zeer beperkt en is de timing zeer kritisch. Doorvoeren van wijzigingen is hierdoor altijd maatwerk, waarbij de (commandant van de) betreffende eenheid volledig in controle moet blijven.

Het huidige applicatielandschap voor het HR-functiegebied bestaat uit drie grote applicaties, PeopleSoft, Nieuw Salarissysteem Krijgsmacht (NSK), en Corporate Data Model Personeel & Organisatie (CDM P&O) en circa. 40 kleinere applicaties.

- **Peoplesoft:**
Vanaf circa 2004 zijn de toenmalige HR-systemen van respectievelijk de krijgsmachtonderdelen land-, luchtmacht, marechaussee en marine vervangen door Peoplesoft (Erp software, COTS-pakket). Eén HR-systeem voor geheel defensie. PeopleSoft is een geïntegreerd pakket, maar is in de loop der jaren steeds meer maatwerk geworden.
- **Nieuw Salarissysteem Krijgsmacht (NSK):**
Het NSK is maatwerkapplicatie die sinds 1994 in gebruik is. Het NSK berekent toegekende salarissen, toelagen en vergoedingen aan alle medewerkers van Defensie c.q. hun verwanten onder inhouding van de daartoe in aanmerking komende bedragen (bruto/bruto en bruto/netto). Verder ontsluit deze applicatie de financiële selfservice. Medewerkers kunnen

deels zelf gemaakte kosten declareren, vergoedingen en tegemoetkomingen aanvragen. Het NSK was gebouwd, zoals vele legacy systemen, op een mainframe omgeving en de programmacode is geschreven in de programmeertaal COBOL. Enkele jaren geleden is de applicatie omgebouwd naar een Oracle database met Linux als operating systeem. COBOL (met embedded SQL) is nog steeds de programmeertaal die wordt gebruikt.

- **Corporate Data Model Personeel & Organisatie (CDM P&O):**
Het Corporate Datamodel Personeel & Organisatie is het datawarehouse en rapportagesysteem voor het HR-functiegebied. Het CDM P&O verkrijgt data uit de verschillende informatiesystemen binnen en buiten het HR-functiegebied. Een belangrijke functie is om personele, organisatie en financiële data tot informatie te transformeren, zodat hierover gerapporteerd kan worden aan diverse partijen. Ook fungeert het CDM P&O als doorgeefluik van brondata en gegevens (informatie) tussen de verschillende informatiesystemen.
Het CDM P&O is een combinatie van COTS en Maatwerk gebaseerd op Oracle en Cognos.

Het belang van het huidige HR-applicatielandschap voor de hoofdtaken van Defensie is groot. Voorbeelden zijn; Zonder een NSK wordt er geen loon uitbetaald, en zonder Peoplesoft wordt er niemand aangenomen en is geen militair aantoonbaar inzet gereed. Dit belang wordt ook in bredere context bevestigd: drie van de veertien kritieke systemen van Defensie maken deel uit van het huidige HR-applicatielandschap.

Echter; Voor het overgrote deel van de HR-applicaties geldt dat zij sterk onderhevig zijn aan veranderende wet- en regelgeving en veelal wijzigingen moeten doorvoeren in het kader van het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen Defensie en de vakbonden. Dit vraagt een bepaalde mate van flexibiliteit van de applicaties en systemen. Temeer daar de huidige IV is gebaseerd op centrale regelgeving en eenduidige ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Het uitgangspunt is altijd geweest dat de bedrijfsprocessen bij de verschillende Defensieonderdelen min-of-meer op dezelfde wijze zijn ingericht. De huidige HR Bedrijfsvoering en HR-organisatie is gebaseerd op centrale/geconcentreerde bevoegdheden en uitvoering met beperkte decentrale ondersteuning voor decentrale commandanten.

Ook de huidige staat van het applicatielandschap is een aandachtspunt. Als gevolg van beleidskeuzes in het verleden is er lange tijd niet geïnvesteerd in het applicatielandschap. Dit heeft tot gevolg dat een deel van het applicatielandschap verouderd is en, in sommige gevallen sinds langere tijd, niet meer onder support zijn bij de leverancier en zodoende over een beperkte mate van flexibiliteit beschikken. Een tweede probleem is dat Defensie veel maatwerk heeft laten ontwikkelen (in ontwikkeltaal van Peoplesoft: Peoplecode). Het aantal ontwikkelaars die deze taal beheersen is schaars. Het is zeer lastig om personeel te vinden en te houden (zowel intern als extern) en zeker lastig om daar jonge mensen voor te vinden.

De verouderde staat van een deel van het applicatielandschap is ook zichtbaar in de uitkomsten van een breed scala aan onderzoeken die uitgevoerd zijn en worden. Externe onderzoeken van de ADR, interne onderzoeken in het kader van de AVG en het accreditatieproces bevestigen het beeld dat het applicatielandschap verouderd is en dat er verbeteringen noodzakelijk zijn. Om dit beeld scherp te krijgen en te houden zijn er voor de kritieke systemen verbeterplannen opgesteld en voor de overige applicaties worden de aandachtspunten verwoord in het Lifecycle Plan en de IV-servicebeschrijvingen.

De introductie van het nieuwe HR-Model betekent een grote verandering voor de huidige, ondersteunende Bedrijfsvoering en IT. In de nieuwe HR gaat het om moderne IT-ondersteuning die kan meebewegen met de (snellere) veranderingen in de bedrijfsvoering, kan omgaan met nieuwe technische en technologische mogelijkheden, en kan inspelen op veranderingen in de markt en in de behoeften van medewerkers. Het is een omslag naar een data gedreven besturing. Deze digitale transformatie in het P&O domein vraagt naast een grote mate van aanpassingsvermogen van leidinggevend en de HR-organisatie, ook een omslag in het denken over ondersteuning, verandering en bovenal sturing.

De verdere vereenvoudiging van het stelsel van arbeidsvoorwaarden kan de inrichting van een toekomstbestendige IT ondersteuning vereenvoudigen. Dit zal echter niet leiden tot minder regels. Ervaringen van de afgelopen jaren wijzen uit dat een bureaucratie altijd met meer regels te maken heeft dan de markt. Het inzetten van een bedrijfsregelbeheersingsmodel dat integraal onderdeel is van de IT-architectuur reduceert complexiteit in de uitvoering, maakt data consistent en verzorgt aantoonbare compliance. Hierbij is het van groot belang dat Defensie blijft leren van de best practices in de markt zowel vanuit het HR als het BV en IT perspectief.

Het is wenselijk de huidige P&O systemen tijdig, kostenbewust en op toekomstbestendige wijze (rekening houdend met nieuwe technologieën) te vervangen. De noodzaak tot vervanging van IT-systemen heeft een nauwe relatie met de ontwikkeling van het nieuwe HR-model. Hiervoor heeft Defensie drie voorkeursscenario's:

- i. Functionaliteit onderbrengen bij de huidige SAP-applicatie in gebruik binnen het materieellogistiek en financiële domein;
- ii. Vervanging door een op de markt beschikbare HRM-applicatiesuite, passend in de nieuwe IT-architectuur, al dan niet op grond van Cloud technologie;
- iii. Een hybride oplossing, waarbij de O-functionaliteit in de huidige SAP-applicatie wordt ondergebracht en de overige functionaliteit in een op de markt beschikbare HRM-applicatiesuite.

Op dit moment heeft Defensie nog geen besluit genomen over de voorkeursscenario's.

3.4 Samenwerking Defensie en Markt

In paragraaf 1.1 is aangegeven dat Defensie haar ambitie voor het ontwikkelen van de nieuwe BV/IT van de nieuwe HR-dienstverlening niet kan realiseren zonder samenwerking met de markt. Defensie wil hierbij nadrukkelijk gebruik maken van de structuur, tempo en innovatiekracht van de markt.

Nieuwe IT ondersteunt een aanpak waarbij kort cyclisch de HR-bedrijfsvoering van Defensie wordt geïnnoveerd gepaard gaande met nieuwe IT-Toepassingen. De uitvoering zal geschieden door gemengde BV/IT teams met materiedeskundigen van Defensie en de Markt. Insteek van Defensie is om niet meer volledige specificaties vooraf te definiëren om BV/IT te ontwikkelen en ook niet alles zelf te ontwerpen en te realiseren. Het leveren van IT-Toepassingen voor Defensie betekent dat er veel domeinkennis nodig is, en dus een nauwe samenwerking tussen Defensie en de Markt.

Uitgangspunt is een continu proces van innovatie van de bedrijfsvoering waarbij steeds de meest moderne technologie zal worden gebruikt. Moderne technologie zal in de toekomst een steeds kortere levensduur hebben en Defensie zoekt samenwerking met dat deel van de Markt waar daadwerkelijk sprake is van een innovatieve kracht, zodat Defensie altijd beschikt over een IT die wendbaar is om steeds sneller wijzigende omstandigheden te kunnen ondersteunen met toereikende IT. COTS en Open source oplossingen zijn nadrukkelijk in beeld, onder voorwaarde dat er voldoende kennis beschikbaar is en blijft zolang Defensie gebruik maakt van betreffende service.

3.5 Tot slot

De auteurs van deze Marktconsultatie hebben geprobeerd om u met dit document voldoende informatie te verschaffen over een eventuele opdracht van het Ministerie van Defensie.

Wij wijzen u er op dat acquisitie activiteiten naar aanleiding van deze Marktconsultatie niet op prijs worden gesteld.

Tot slot willen we u namens het Ministerie van Defensie bij voorbaat hartelijk danken voor de inspanning die u gaat leveren bij het beantwoorden van onze vragen.

4 Vragen

De samenwerking met de markt betreft uitsluitend het samen met Defensie juist en tijdig uitvoeren van de transitie van het HLD HR en uitvoeren van nazorg. Transitie behelst de detailuitwerking in een Low Level Design en de implementatie van het geheel. Planning is start transitie september 2020 en afronding transitie medio 2023 en daarop volgende nazorg van ca. 6 maanden.

Vraag 1

Hoe kijkt u aan tegen de visie op de nieuwe HR BV/IT zoals opgenomen in hoofdstuk 3? Is de visie van Defensie realistisch? Welke aandachtspunten en/of adviezen heeft u rondom de visie?

Vraag 2

Hoe ziet de samenwerkingsvorm eruit tussen Defensie en de Markt die naar uw mening het best aansluit op hetgeen in de achtergrondinformatie is opgenomen?

Vraag 3

Hoe ziet u de verantwoordelijkheidsverdeling eruit tussen Defensie en de Markt die naar uw mening het best aansluit op hetgeen in de achtergrondinformatie is opgenomen? Zijn de wensen betreffende de prijsmodellen haalbaar en zo ja onder welke voorwaarden?

Vraag 4

Hoe zorgt u ervoor dat innovatie in de Markt bij een (niche) partij -die nog geen onderdeel uitmaakt van de samenwerking mogelijk onderdeel kan uitmaken van de samenwerking? Hoe ziet u een samenwerkingsverband met kleine innovatieve partijen? Hoe ziet u hierbij de zeggenschap van het intellectueel eigendom (IP)?

Vraag 5

Hoe ziet u de samenwerking als er sprake is van 1 partner voor het ontwikkelen van nieuwe BV/IT-oplossingen? Hoe ziet u dit als er sprake is van meerdere partners voor nieuwe BV/IT-oplossingen? Hoe moet de regie tussen de verschillende partners geregeld worden vanuit uw optiek? Wat zijn de voor- en nadelen?

Vraag 6

De visie HR Services en bijbehorende BV/IT-oplossingen gaat uit van loosely coupled componenten (BV/IT services). Hoe garandeert u dat de services in een brokerplatform dermate interoperabel zijn dat uitwisseling voor een beter passende service eenvoudig kan worden uitgevoerd en services onafhankelijk van elkaar kunnen worden geüpgraded zonder de continuïteit aan te tasten?

Vraag 7

Hoe denkt u vorm te geven aan het gebruik van cloud technieken on premise?

Vraag 8

Welke adviezen en/of beelden heeft u rondom volgorde van de migratie naar het nieuwe HR-model. Kunt u een routekaart opleveren?

Vraag 9

Hoe ziet u de functionele en technische invulling van de overall BV/IT Integratie? Welke middelen (mensen, middelen en processen) hebt u daarvoor in huis?

- a) *Heeft u, state-of-the-art oplossingen die op de schaal van Defensie (65.000 medewerkers) ingevoerd kunnen worden?*
- b) *Wat vindt de markt van de strategie om te komen tot een wendbaar en betrouwbaar applicatielandschap? In een "hybride" omgeving met (gesloten) standaard pakketten en (meer open) modernere standaard cloud georiënteerde pakketten en zelfbouw. Heeft de markt daar ervaring mee en wat zijn de aandachtspunten?*
- c) *Defensie is voornemens het vernieuwde HR-IT landschap on-premise te hosten (door Defensie zelf dus) in een cloud-native omgeving. Hoe is dit aan te pakken en wat zijn de aandachtspunten?*
- d) *Heeft u een concept waarmee defensie aanvullende, bijvoorbeeld voor defensie specifieke, functionaliteiten/services, kan integreren? Welke eisen worden gesteld aan de integratie infrastructuur en aan de applicaties/standaard softwarepakketten?*

- e) *Hoe kan Defensie wijzigingen in bijvoorbeeld regelgeving eenvoudig, bij voorkeur zelf, aanpassen?*
- f) *Voorziet uw productlijn in doorontwikkeling tijdens de levensduur? Welke in service support levert u op hoofdlijn?*
- g) *Verschillende rubriceringen: Hoe functionaliteit/IT-ondersteuning zowel in het standaard segment (departementaal vertrouwelijk) als hoger segment (staatsgeheim) laten werken terwijl integratie met omgeving blijft werken. Denk bij functionaliteit aan basis functionaliteit zoals indienen declaraties, maar bijvoorbeeld ook dashboards en predictive analytics.*
- h) *Heeft u recente ervaring van dit soort grootschalige transitie?*
- i) *Hoe zou u dit, parallel aan de transitie van de HR bedrijfsvoering, en onder regie van Defensie, aanpakken?*
- j) *Hoe kunt u helpen bij de instandhouding, migratie en uitfasering?*
- k) *Hoe kan continuïteit worden gegarandeerd tijdens de vervanging? Hoe transitie terwijl winkel open blijft, oud en nieuw naast elkaar en samen laten werken?*

Bijlage 1: Antwoordformulier

Vraag	Antwoord
Algemene vragen over de Respondent	
Vraag A.1 <i>Wat is de naam van het bedrijf?</i>	
Vraag A.2 <i>Indien het bedrijf een dochteronderneming is, wat is de naam van de moedermaatschappij?</i>	
Vraag A.3 <i>Wat zijn de adressen van het bedrijf?</i> • <i>Hoofdkantoor.</i> • <i>Lokale vestigingen in Nederland.</i>	
Vraag A.4 <i>Wie is/zijn degene(n) die verantwoordelijk is/zijn voor de beantwoording van deze Marktconsultatie?</i>	
Vraag A.5 <i>Wat zijn de contact gegevens van de verantwoordelijke(n):</i> • <i>Telefoon</i> • <i>Email</i>	
Vraag A.6 <i>Verwacht u binnen afzienbare tijd te maken te krijgen met fusies of overnames? Zo ja heeft dit invloed op uw portfolio?</i>	
Antwoorden op de vragen van hoofdstuk 4	
<i>In uw beantwoording kunt u de voor uw segment relevante vragen beantwoorden.</i> <i>Per vraag het antwoord op maximaal 3*A4 document aanbieden. Indien nodig kunt u aan het antwoord een bijlage toevoegen van maximaal 5*A4.</i>	