

Marktconsultatie IVO Next

IVO Rechtspraak

Beantwoording Nota van Inlichtingen

Datum: 22 augustus 2022
Versie: 1.0
Kenmerk: 369818

Geachte deelnemer,

Dank voor uw interesse in de marktconsultatie van IVO Rechtspraak inzake IVO Next. Middels deze Nota van Inlichtingen beantwoorden wij de door u en overige deelnemers ingediende vragen en/of opmerkingen.

Wij bedanken u bij voorbaat voor uw interesse in onze marktconsultatie en het beantwoorden van de door ons gestelde vragen.

Wij zien uw inbreng graag tegemoet!

Met vriendelijke groet,

Projectteam Markconsultatie IVO Next

1. Inleiding

Deze Nota van Inlichtingen maakt onderdeel uit van de marktconsultatie IVO Next van IVO Rechtspraak met TenderNed kenmerk 369818. De door IVO Rechtspraak gegeven beantwoording maakt integraal onderdeel uit van de marktconsultatie. Geïnteresseerden wordt derhalve gevraagd bij de beantwoording van de marktconsultatievragen rekening te houden met bijgaande beantwoording en/of nadere toelichting op de marktconsultatie.

In hoofdstuk 2 van dit document worden de ingediende vragen en de door IVO Rechtspraak gegeven antwoorden weergegeven.

2. Beantwoording van Vragen

#	Vraag	Antwoord
1.	In onze beleving zit er echter een overlap in vraag 3 en vraag 6, met name in vraag 3b en 6a.	U kunt volstaan met aangeven hoe u aankijkt tegen het samen met andere adviesbureaus werken aan een opdracht binnen IVO waarbij een partij mogelijk als hoofdaannemer functioneert. Wij zijn vooral opzoek naar uw ervaringen met zo'n werkwijze en hoe u aankijkt tegen zo'n dienstverleningsmodel.
2.	Welke ervaring heeft u met het in co-creatie vormgeven van dit soort transities en wie zijn daarbij uw voornaamste partner(s)?	Voor IVO is dit de eerste transitie die op deze manier vormgegeven wordt. Co-creatie in deze vorm is voor ons nieuw. Wij zoeken naar een of meerdere partners om deze transitie met ons samen vorm te geven. We hebben op andere trajecten uiteraard ervaringen om samen met diverse partijen te werken aan projecten en deelresultaten. Een integrale transitie zoals IVO Next hebben we nog niet eerder in deze omvang doorgevoerd.
3.	Werkt u in transformatietrajecten (vaak) samen met collega adviesbureaus in de hoedanigheid van samenwerkingspartners (combinaties) en/of hoofd- en onderaannemer? Is deze aanname correct? In dat geval zou u er voor de duidelijkheid voor kunnen kiezen om deze vragen (voor een deel) samen te voegen.	Zie voorgaande vraag. De transitie die we nu voor staan is voor IVO de eerste keer dat we op deze manier een verandering willen vormgeven. Op kleinere schaal werken we in (vernieuwings-)projecten met veel (externe) partijen samen. Vaak is daar een meer traditionele rolverdeling. Met een eind verantwoordelijk projectmanager/projectleider en is er minder sprake van co-creatie. Eens die antwoord bij vraag 1. Voor wat betreft 3b en 6a.
4.	Tevens willen wij u graag laten weten dat wij zeer geïnteresseerd en bereid zijn om een presentatie te verzorgen met betrekking tot onze ervaringen, opvattingen en inzichten met de door IVO Rechtspraak gevraagde dienstverlening. Als specialist in Strategie Executie delen wij niet alleen graag onze kennis en ervaring op het gebied van transformatie en samenwerking met opdrachtgevers, maar ook zeker onze jarenlange ervaring op het gebied van samenwerking en co-creatie met collega adviesbureaus binnen de publieke sector (waaronder EY, Capgemini en KPMG). Mocht u hier behoefte aan hebben, dan horen wij dat graag.	Dank voor uw aanbod. We nemen dit ter overweging mee.
5.	In paragraaf 2.2 geeft U aan dat het transformatieteam voor een langere periode zal worden ingezet om IVO Next te realiseren. Wat is exact de scope en opdracht van het transformatieteam? En	Het transformatieteam heeft als opdracht het ondersteunen en coördineren van de transformatie om de doelen van IVO Next te helpen realiseren. Faciliteert besluitvorming, borgt uniformiteit in werkwijze en brengt expertise in waar nodig.

#	Vraag	Antwoord
	welke resultaten maken dat het team als 'klaar' met haar opdracht te beschouwen is?	
6.	In paragraaf 2.2 geeft U aan dat het transformatieteam voor een langere periode zal worden ingezet om IVO Next te realiseren. In welke fase bevindt de transformatie zich momenteel? Welke onderwerpen hebben in deze fase de hoogste prioriteit op de transformatie-agenda?	We hebben de fase van ontwerpen inmiddels afgerond. Er ligt een contourenschets waar we inmiddels door middel van lerende ontwikkeling nader invulling aan geven. Onderwerpen waar we naar verwachting mee aan de slag gaan zijn: portfoliomanagement, inrichting van samenhangende ondersteuning/bedrijfsvoering, cultuur en gedrag.
7.	Bij uw uiteenzetting van de scope geeft u aan dat de feitelijke inrichting van het transformatieteam reeds is opgestart en naar verwachting grotendeels zal staan. Dit suggereert dat u ons geen rol toebedeelt om dit team (in relatie tot de gevraagde dienstverlening) te helpen vormgeven, de doelen van het team te helpen vastleggen et cetera. Hoe borgt u dat dit team en de door u gevraagde dienstverlening goed op elkaar aansluiten?	We hebben de afgelopen periode gewerkt aan het inrichten van het transformatieteam en het nadenken over de werkwijze van dat team. Daarmee hebben we een inrichting en taakverdeling waarmee we van start kunnen. In afstemming met onze samenwerkingspartner kunnen we de keuzes herijken en aanscherpen. We willen daar niet op wachten.
8.	In paragraaf 2.2 geeft U aan dat de feitelijke inrichting van het transformatieteam van IVO Rechtspraak reeds is opgestart. Uit hoeveel FTE zal het IVO Next transformatie team bestaan? Welke rollen zullen er worden bekleed in dit team? Welke rollen zijn er intern vervuld?	In de governance van het transformatieteam zijn in ieder geval voorzien: directie sponsor, gedelegeerd opdrachtgever en changelead. De basis van het transformatieteam wordt gevormd door de changelead, programmaondersteuning, communicatie en beleidsadvies. We voorzien een kernachtig transformatieteam dat de transformatie orkestreert aanvult met een bredere ring aan direct betrokken disciplines zoals communicatie, HR, scrummaster e.d. Deze rollen zijn in principe intern ingevuld. Wij zoeken externe aanvulling op het gebied van (agile)coaching, verandermanagement, ontwikkelen en invoeren van metriecken en specifieke expert advies op inhoudelijke thema's die in overleg worden geformuleerd.
9.	Hoe past het transformatieteam van IVO Rechtspraak in de huidige organisatie-inrichting? Met welke interne partijen schakelt het transformatieteam? Wie is de project sponsor?	Het transformatieteam zal starten als tijdelijke uitbreiding binnen IVO van capaciteit en kunde ten behoeve van organisatieontwikkeling. We voorzien dat een transformatie uiteindelijk ene integrale O&O portefeuille blijvend zal besturen. Als onderdeel van de te vormen afdeling Bedrijfsvoering en Organisatie.
10.	In paragraaf 2.2 geeft U aan dat de door ons te leveren ondersteuning schaalbaar dient te zijn. Kunt u een indruk geven met welke bandbreedte in aantal uit te vragen FTE wij ongeveer rekening moeten houden?	Wij denken aan een inzet verdeeld over verschillende rollen van 2 tot 3 fte. Afhankelijk van de op te pakken thema's en de snelheid waarmee IVO instaat is haar ontwikkeling vorm te geven. Die snelheid is mede afhankelijk van de prioriteit in de reguliere dienstverlening. Het is ook denkbaar dat bij een specifiek thema aanvullende expertise nodig zal zijn, waarbij we graag gebruik maken van jullie netwerk. Juist omdat we het lastig vinden om van te voren goed te bepalen wat de omvang is en het moment zal zijn waarop we

#	Vraag	Antwoord
		ondersteuning vragen, zoeken we hierin flexibiliteit en een beschikbaarheid om snel te kunnen op- of afschalen.
11.	In paragraaf 2.2, bij uw uiteenzetting van de scope geeft u aan dat het opstellen van de veranderstrategie en/of -aanpak voor de transformatie reeds is opgestart. Wat zijn de uitgangspunten voor deze aanpak? Hoe zal succes van de transitie worden gemeten?	Als IVO zijn we succesvol indien: • het vertrouwen van onze gebruiker toeneemt • we sneller goed werkende diensten leveren • we in een eenvoudigere organisatie beter samenwerken • beter en met plezier ons werk doen. Voor deze succescriteria is een eerste overzicht gemaakt hoe we meetbaar kunnen volgen of deze doelen worden gerealiseerd. In het komende kwartaal zal een voorstel voor een nulmeting worden gemaakt. Uitgangspunt voor de veranderaanpak is dat we stapsgewijs willen implementeren en door waarde gericht te werken. Vraag en aanbod vormen samen de input voor de transformatieteam back log. De geprioriteerde back log is het startpunt voor de concretisering en implementatie.
12.	In paragraaf 2.2 geeft U aan dat u afhankelijk van de fase in de transitie verschillende expertises verwacht nodig te hebben. Welke expertise wordt verwacht nodig te zijn in de verschillende fases van de transitie en kunt u een inschatting maken van de tijdslijn wanneer deze expertise verwacht wordt?	Zie antwoord 11.
13.	In paragraaf 2.2 geeft U aan advies met betrekking tot de voorgenomen organisatie-inrichting te willen ontvangen. Hoe ziet de voorgenomen organisatie inrichting en wijze van werken er uit?	Deze vraag is niet meer van toepassing.
14.	In paragraaf 2.2 geeft U aan dat naast feitelijke ondersteuning ook kennisoverdracht naar de organisatie van IVO Rechtspraak van belang is. Wat is het level van Agile kennis binnen de huidige organisatie? En binnen het transformatieteam? En op de verschillende lagen binnen de organisatie (uitvoerend, middenkader, beleidsvorming)?	De transformatie bestaat onder andere uit het invoeren van agile werkwijzen in de organisatie waar dit van meer waarde is. In bredere zin ziet de transformatie op het veranderen van onze cultuur en het daarbij behorende gedrag om tot een wendbare en continue lerende organisatie te komen. Dat geldt voor alle 'lagen' in de organisatie. In de tactische en uitvoerende laag wordt op verschillende plekken agile gewerkt en is ook kennis over agile practices en tooling beschikbaar. Over het algemeen is er een basis agile kennis niveau.

#	Vraag	Antwoord
15.	U beschrijft dat de feitelijke IV-dienstverlening aan de klant van IVO Rechtspraak niet in scope is. Relevant voor ons is wel te weten hoeveel opdrachtgevers met de nieuwe organisatie inrichting en werkwijze te maken krijgen en hoeveel werk op jaarbasis voor hen wordt uitgevoerd (hoeveel medewerkers, aantallen teams of omzet betreft het). Heeft u hier inzicht in?	Bij IVO zijn grofweg 700 fte werkzaam. Onze begroting is ruim 100 miljoen. IVO levert diensten aan de gehele Rechtspraak en ketenpartners. Belangrijk is dat we gedurende de transformatie onze 'normale' dienstverlening moeten blijven leveren. De transformatie ziet in onze optiek vooral op onze eigen manier van werken en daarmee raken we uiteraard de samenwerking en afstemming met onze gebruikers.
16.	In paragraaf 2.2 geeft U aan het transformatieprogramma op verschillende vlakken te willen faciliteren. Wat zijn deze vlakken?	Transformatieteam prioriteert thema's en daarmee een back log met implementatie opdrachten. Die back log is breed en ziet op het uitwerken en borgen van een way-of-working, het inrichten van een cultuur en gedragsverandering, portfoliomanagement, verandering in de besturing e.d.
17.	U schrijft een paragraaf 2.2 dat U het voornemen heeft een (raam)overeenkomst te sluiten met één of meer opdrachtnemer(s). Heeft U ervaring met een soortgelijke samenwerking met meerdere partijen? Heeft U de intentie een strategisch partner te selecteren om de samenwerking met collega partijen te begeleiden?	We hebben geen ervaring in het inrichten van een raamovereenkomst voor een transitie zoals deze. Zie verder beantwoording van vragen 1, 2 en 3.
18.	In paragraaf 3.2 schrijft U dat informatie die wij aanleveren bij deelname aan deze marktconsultatie vertrouwelijk wordt behandeld, maar er wel een marktconsultatieverslag zal worden opgesteld. Mogelijk verstrekken wij u commercieel vertrouwelijke informatie over onze werkwijze of best practices. Is de aannahme correct dat dergelijke informatie niet in het verslag wordt opgenomen maar het gaat om wat de markt biedt, m.a.w. het 'wat' en niet het 'hoe'?	Ja, uw aannahme is correct. Details over de werkwijze van deelnemers aan deze marktconsultatie zullen niet worden opgenomen in de verslaglegging. De verslaglegging zal ten alle tijden een weergave op hoofdlijnen zijn en geen concrete voorbeelden uit de werkwijzen of "best practices" bevatten. IVO Rechtspraak hanteert hier artikel 2.104 Aanbestedingswet 2012 als maatstaf.
19.	In uw planning geeft u aan dat vervolgstappen naar aanleiding van deze marktconsultatie vanaf 31 augustus gaan plaatsvinden. Elders geeft u aan te verwachten dat er een Europese aanbestedingsprocedure zal worden gevolgd. Kunt u ons inzicht geven in een eventuele streefdatum voor de publicatie van de aanbesteding?	IVO Rechtspraak voert de onderhavige marktconsultatie uit ter verkrijging van inzicht in wat er mogelijk is in de markt. Het voornemen om een Europese aanbesteding te starten wordt mede beïnvloed door de beantwoording in deze marktconsultatie door de deelnemende partijen. Het is momenteel te vroeg om een beeld te schetsen over de vervolgstappen en planning daarvan.
20.	In de opsomming van hetgeen binnen scope valt (par. 2.2) en de beschreven doelstelling van IVO Next (par. 2.3) lijkt het alsof de	De ontwerpfase is afgerond. We hebben een contourenschets waarin keuzes gemaakt zijn op de vlakken die u benoemd. We zoeken naar een partner die ons begeleid in het verandermanagement dat nodig is om de keuzes in de contourenschets nader uit te

#	Vraag	Antwoord
	aanbestedende dienst vanuit de beschreven ambities (par 2.2) reeds keuzes heeft gemaakt over: - de organisatievorm (regie-organisatie met een Demand (vraag) en Supply (aanbod) zijde). - De daarbij behorende werkwijze langs ITIL Processen. - Welke activiteiten/diensten zelf uitgevoerd worden en welke belegd zijn/worden bij leveranciers/derden. Kunt u per onderdeel (a, b, c) aangeven in welke mate er reeds keuzes zijn gemaakt en wat de uitkomst van deze keuzes is?	werken en vooral de mindset die een continue lerende organisatie nodig heeft te implementeren.
21.	Zijn in het verlengde van bovenstaande ook reeds keuzes gemaakt op welke wijze en met welke middelen IVO Next bij haar dienstverlening ondersteund wordt? Te denken valt aan dashboards en rapportages via bijvoorbeeld PowerBI, en/of monitoring van beschikbaarheid en kwaliteit van de diensten en dienstverlening.	We werken onder andere met Jira, Fortes Change, top desk en Leonardo. Op basis van gegevens uit onder meer deze tooling worden rapportages opgesteld die inzicht geven in de beschikbaarheid en kwaliteit van dienstverlening.
22.	Wat zijn de belangrijkste activiteiten die IVO Rechtspraak momenteel onderneemt, en welke waarde/diensten creëert u daarmee voor welke eindgebruikers?	IVO rechtspraak levert digitale diensten ten behoeve van alle rechtspraak medewerkers (ruim 13000). Zij draagt zorg voor de digitalisering van de rechtspraak en in samenhang met ketenpartners. Projecten die momenteel lopen zien onder andere op digitale toegankelijkheid voor burgers en procespartijen.
23.	Wat zijn nu de grootste kansen en uitdagingen voor uw organisatie om waarde te creëren voor uw eindgebruikers?	De grootste uitdaging ligt vooral in het ondersteunen van onze gebruikers in het gebruik, acceptatie en de implementatie van bestaande en nieuw ontwikkelde IV-dienstverlening. De grootste kans ligt hem in het momentum dat er nu is, de samenleving vraagt om digitale toegankelijkheid en ook de ervaringen tijdens de eerste fase van de covid-pandemie hebben het belang en de noodzaak van digitalisering benadrukt.
24.	Hoe ziet het ICT-landschap van de Nederlandse rechtspraak en de complexiteit van het landschap eruit?	Er is een divers landschap met eigen ontwikkelde en ingekochte applicaties die op diverse platforms zijn ingericht.
25.	Wat is het doel van de organisatieverandering en waarom? (bij voorkeur gekwantificeerd)	Zie vraag 12.
26.	Typisch zien we dat succesvolle (Agile) organisatieveranderingen vijf pijlers bevatten: visie / strategie, organisatiestructuur, medewerkers, (besturings-)processen en manier van werken, en technologie / architectuur. In hoeverre bent u van plan deze vijf pijlers te beïnvloeden met deze organisatieverandering?	De transitie ziet op IVO als geheel. Daarmee ook op de door u genoemde pijlers.

#	Vraag	Antwoord
27.	Welk deel van de organisatie van IVO Rechtspraak moet worden meegenomen in de verandering? Gaat het alleen om de IT-afdelingen binnen IVO Rechtspraak, of om de volledige organisatie?	De transitie die op IVO als geheel. Zeker ook op de niet IT-afdelingen en de onderlinge samenwerking.
28.	Betreft de opdracht alleen de IVO Rechtspraak-organisatie, of ook gebruikers van haar diensten en/of andere organisaties binnen de rechtspraak? Zo ja, welke en in hoeverre bent u van plan hen te betrekken in de verandering over de vijf bovengenoemde pijlers?	In principe is de scope de IVO-Rechtspraak organisatie.
29.	Hoe ziet de organisatie eruit die onderhevig is aan de beoogde organisatieverandering (denk aan grootte, structuur, rollen, e.d.) en is het mogelijk een organogram te ontvangen?	Zie antwoord op vraag 16.
30.	Is er naast organisatieverandering ook behoefte aan het (op korte termijn) verbeteren van de diensten die IVO Rechtspraak levert, bijvoorbeeld klantreizen van eindgebruikers? Zo ja, wat is de beoogde (gekwantificeerde) impact?	De transformatie ziet inderdaad op het veranderen van onze inrichting en werkwijze waardoor er ook verbetering in onze dienstverlening optreedt.
31.	Welk deel van uw veranderbudget verwacht u bij benadering beschikbaar te kunnen stellen voor deze opdracht, en hoe groot is dit budget ongeveer per jaar? (in de periode 2+1+1 jaar)	Voor deze opdracht is een apart budget beschikbaar. De omvang daarvan zal periodiek worden vastgesteld op basis van de prioriteit in de back log.
32.	Kunt u beschrijven wie in het huidige/beoogde veranderteam zitten, welke vaardigheden de leden hebben en hoe de verantwoordelijkheden verdeeld zijn?	Momenteel bestaat het veranderteam uit medewerkers van de afdeling communicatie, HR, beleidsadvies (organisatieontwikkeling), PMO, CIO-Office (architectuur) en afdeling IT (in de rol van changelead). Het team is vaardig op elk van de genoemde deelaspecten.
33.	Kunt u aangeven wat de huidige status is van de veranderstrategie, en welke aspecten daarvan al in gang zijn gezet of juist nog meer uitwerking behoeven?	De veranderstrategie en -aanpak zijn naar verwachting eind derde kwartaal gereed en vastgesteld.
34.	Wordt het project geleid op het bestuursniveau van IVO Rechtspraak, Raad van Rechtspraak, of een ander niveau?	Bestuursniveau van IVO Rechtspraak
35.	Kunt u een indicatie geven van de beoogde beschikbare capaciteit van leidinggevendenden voor dit project?	We hebben geen inschatting van de benodigde beschikbaarheid. Leidinggevendenden worden betrokken via de reguliere overlegmomenten en hebben allemaal als onderdeel van hun normale rol en taak tijd beschikbaar voor ontwikkeling en vernieuwing.
36.	Op pagina 5 wordt gerefereerd naar de 'voorgenomen organisatie-inrichting' - wat zijn de fundamentele eigenschappen hiervan en kunt deze voorgenomen inrichting delen?	We hebben een contourenschets opgesteld die momenteel ter besluitvorming voorligt. Deze is momenteel niet deelbaar.

#	Vraag	Antwoord
37.	Op pagina 5 wordt gerefereerd naar de 'voorgenomen veranderaanpak'- wat zijn de fundamentele eigenschappen hiervan en kunt deze voorgenomen veranderaanpak delen?	Zie vraag 12.
38.	Er wordt gesproken over de transformatie van mens en organisatie, bijdragen aan doelstellingen v/d rechtbank, verbeteren van de doelstellingen, volgende stap in maturiteit. Echter, de echt noodzaak van de verandering komt niet duidelijk naar voren. "Wat als we het niet doen?"	IVO heeft als ambitie de motor van de digitalisering van de Rechtspraak te zijn. Eind vorig jaar is geconstateerd dat IVO een plafond heeft bereikt in de ontwikkeling van haar organisatie. In voortbrengingsteams wordt op verschillende plekken agile gewerkt. Het ontbreekt echter aan uniformiteit daarin en ook is er onvoldoende inzicht in bijvoorbeeld gebruikerstevredenheid. Het realiseren van onze ambitie vraagt een herkenbaar organisatiemodel voor IVO en haar gebruikers dat in afstemming met die gebruikers is ingericht en vormgegeven.
39.	Hoeveel lagen in de organisatie zijn in scope van de transformatie? (team niveau program/team of teams/ Agile Release Train niveau, portfolio niveau, organisatie niveau)	Heel IVO is in scope.
40.	Hoe groot is de organisatie (# medewerkers en # teams)?	Zie vraag 16.
41.	Kan een beschrijving van de governance van de transformatie 'IVO NEXT' worden toegevoegd? Voor het beschrijven van risico en succesfactoren is het belangrijk te weten hoe de verbinding met de omgeving van IVO Rechtspraak is georganiseerd. Met name de verbinding met de organisaties waarvoor IVO Rechtspraak met haar dienstverlening waarde levert.	De governance van IVO is vormgegeven in verschillende boards. De belangrijkste daarvan zijn de Strategie en Innovatie board die jaarlijks een prioriteringskader vaststelt en de investeringsboard die periodiek budgetten vrijgeeft voor vernieuwingsinitiatieven. De werking van de boards is recent geëvalueerd. Op basis daarvan wordt de komende periode onder meer gekeken naar de reikwijdte van de boards (bijvoorbeeld vernieuwing en beheer i.p.v. alleen vernieuwing).
42.	Vraag 6d luidt: 'Welke trends en ontwikkelingen verwacht u de komende maanden (korte termijn) en de komende jaren (lange termijn) die relevant zijn om een plek te geven in de (vormgeving van) de aanbestedingsprocedure?'. Wordt hier met 'trends' bedoeld op trends binnen aanbestedingsprocedures of wordt er een ander soort trends bedoeld?	Met het woord "trends" bedoelt IVO Rechtspraak trends en ontwikkelingen in het werkveld van uw organisatie en/of de sector. Bijvoorbeeld ontwikkeling van personele capaciteit om de onderhavige vraagstelling van IVO Rechtspraak te kunnen invullen of ontwikkelingen ten aanzien van veranderkundige methodieken, werkwijzen en best practices die u als potentiële leverancier ziet en die relevant kunnen zijn voor de wijze waarop IVO Rechtspraak haar vraagstelling definieert (in een eventuele aanbestedingsprocedure).
43.	Bij zowel vraag 4d als vraag 5b wordt naar voorbeeld CV's gevraagd. Kunnen hier dezelfde CV's voor worden ingediend?	Ja.

#	Vraag	Antwoord
44.	In zowel vraag 4a als vraag 4b wordt gevraagd naar kenmerken. In 4a gaat het om kenmerken waardoor de opdrachtnemer geschikt is. In vraag 4b gaat het om onderscheidende kenmerken en ervaring die van toegevoegde waarde zijn. Kunnen deze twee vragen met één antwoord beantwoord worden waarbij benoemd wordt: wat het kenmerk is, in welke mate het onderscheidend is, wat het kenmerk toevoegt en waarom dit van waarde is bij de transformatie IVO NEXT? Dit voorkomt dubbeling in de antwoorden op deze twee vragen.	Ja.
45.	Bij vraag 3a staat: 'IVO Rechtspraak wil één of meer partners aan zich verbinden met een (raam)overeenkomst. Hierbij sluit IVO Rechtspraak niet uit dat gebruik wordt gemaakt van hoofd- en onder-aanneming.' Juridisch gezien lijkt IVO Rechtspraak bij een aanbesteding nooit uit te mogen sluiten dat er wordt aangeboden vanuit een combinatie en vanuit hoofd- en onderaannemerschap (artikel 2.52 en 2.94 van de aanbestedingswet 2012). Wat wordt er bedoeld met de opmerking van IVO over hoofd- en onder-aanneming? Overweegt IVO een verplichtstelling van het gezamenlijk aanbieden door meerdere partijen?	IVO Rechtspraak slaat acht op de verplichtingen en grenzen die voortvloeien uit de aanbestedingswet. Met de opmerking dat IVO Rechtspraak het gebruik van hoofd- en onderaanneming niet uitsluit, zoekt IVO Rechtspraak expliciet aansluiting bij de opzet van de aanbestedingswet. Echter, IVO Rechtspraak kan bij het vormgeven van een aanbestedingsprocedure nog wel de keuze maken of er één opdrachtnemer of meerdere opdrachtnemers worden gecontracteerd. Afhankelijk van hoe de markt zich georganiseerd heeft of denkt te moeten organiseren in de context van de vraagstelling van IVO Rechtspraak kan IVO Rechtspraak hierin een keuze gaan maken. Echter, op voorhand is er geen expliciet voorkeur aan de zijde van IVO Rechtspraak.
46.	Het opstellen van de veranderstrategie en/of -aanpak is reeds opgestart en zal naar verwachting grotendeels uitgedacht zijn als de opdracht start. Welke ruimte is er voor afstemming over de veranderstrategie en/of aanpak tussen IVO Rechtspraak en de partner waarmee de transformatie in co-creatie wordt vormgegeven?	Zie vraag 8.
47.	Kan er iets gezegd worden over de samenstelling van het transformatieteam zoals die nu wordt beoogd? Bij het beantwoorden van de vragen helpt het om een beeld te hebben bij de functies die de leden van het transformatieteam binnen de organisatie hebben en welke organisatieonderdelen ze daarmee eventueel vertegenwoordigen.	Zie vraag 9.

#	Vraag	Antwoord
48.	Bij de opdrachtschrijving staat: "Coaching en begeleiding van het transformatieteam, de directie en leidinggevendenden in een Agile werkwijze en aanpak (en andere methodieken waar relevant) - gaat dit over een Agile werkwijze van het transformatieteam, van IVO Rechtspraak, of beiden?"	Beide. Het transformatieteam zelf heeft behoefte aan ondersteuning om bijvoorbeeld haar rol als regisseur en facilitator goed in te vullen. Directie en leidinggevendenden moeten worden begeleid in het werken in een agile organisatie en hun rol en taakopvatting daarbinnen. Agile coaching op strategisch en tactisch niveau zal nodig zijn.
49.	Is er een technologisch component in de transformatie? Zoals systeem implementatie (b.v. Jira / Azure) of cloud transformatie?	De implementatie van onze technologie strategie houdt onder meer een beweging in naar cloud en ziet ook op de platformen die we gebruiken. Het inrichten van 'platformbases' maakt onderdeel uit van onze transformatie.
50.	Wat kunt u vertellen over de omvang (in aantal teams en aantal werknemers) en type werknemer (in functieprofielen) van de te transformeren organisatie?	We zien impact op de gehele IVO organisatie. • Binnen de bedrijfsvoering en ondersteuning • Onze inhoudelijke staf (CIO-office en Security, Privacy en Kwaliteit) • De voortbrengingsteams binnen de directie IT • De klantinteractie (portefeuilleteams, lokaal en landelijk functioneel beheer, werkplekondersteuning e.d.)
51.	Zijn de doelen van IVO Rechtspraak mbt tot deze transformatie in lijn met de organisatie brede doelen?	De doelen van de transformatie maken dat we onze ambitie om de motor van de digitalisering van de rechtspraak te zijn waar kunnen maken. Die doelen zijn in lijn met de organisatie brede doelen van IVO als ook de strategische thema's van de Rechtspraak en de daaruit voortvloeiende uitvoeringsagenda.
52.	In de doelstellingen refereert u naar 'gebruikers' - wie zijn deze gebruikers precies?	Gebruikers zijn medewerkers van de gerechten (ca. 13000) als ook professionele procespartijen en ketenpartners. Ook burgers maken gebruik van onze diensten.
53.	In de doelstellingen wordt gerefereerd naar 'met plezier ons werk doen' - wat kunt u vertellen over de huidige medewerker tevredenheid?	Er worden periodiek Pulse metingen uitgevoerd onder medewerkers. Die zien vooral op de tevredenheid over het thuiswerken, contact met leidinggevende en gezondheid en welzijn. 93% geeft daarin een score van 7 of hoger voor het thuiswerken, 91 % is tevreden over het contact met de leidinggevende. 72% ervaart het werkklimaat binnen IVO als positief. Het responspercentage van de laatste meeting van 60%.
54.	Zijn er meetbare indicatoren beschikbaar gerelateerd aan de doelstellingen in 2.3? Zo ja, kunt u die delen?	Zie antwoord vraag 12.

#	Vraag	Antwoord
55.	Heeft u al een partner voor de organisatie inrichting en/of implementatie?	Nee.
56.	Wie zijn de belangrijkste klanten van IVO Rechtspraak? Zijn burgers ook klant?	Zie vraag 53.
57.	Wie zijn de belangrijkste stakeholders van IVO Rechtspraak?	Gerechten, ketenpartners, vakorganisaties, raad voor de Rechtspraak
58.	Wie (welke rol/functie) is de sponsor van deze transformatie/	CIO Rechtspraak/algemeen directeur IVO
59.	In hoeverre is de Rechtspraak in zijn totaliteit (dus niet alleen IVO Rechtspraak) betrokken bij deze transformatie?	De transformatie ziet primair op IVO. Uiteraard worden onze gebruikers (gerechten) betrokken omdat de manier waarop we onze klantinteractie willen verbeteren impact heeft op onze samenwerking met en binnen de gerechten. Ook verwachten we dat ten aanzien van onze governance, specifiek ten aanzien van onze manier van plannen en verantwoorden en de afstemming daarover met de verschillende boards veranderingen zullen optreden. (zie ook antwoord op vraag 42)
60.	Wat kunt u vertellen over de veranderbereidheid van de te transformeren organisatie?	Onze indruk is dat er een basaal positieve tot neutrale houding is ten aanzien van de transformatie.
61.	Wordt er nu al Agile gewerkt door (een gedeelte) van de organisatie?	Ja, zeker in een aantal software ontwikkelteams is sprake van agile werken. Inmiddels hebben ook andere teams ervaringen opgedaan met werken met backlogs, sprints e.d.
62.	Zullen er nieuwe functies / rollen gedefinieerd worden?	Ja we verwachten op een aantal plaatsen impact op functies.
63.	Agile transformatie gaat veelal over gedrag - welke gedragsveranderingen zou u graag willen zien en bij welke rollen?	In brede zin denken we dat er een cultuur en gedragsverandering binnen heel IVO gewenst is. Klantgerichtheid, samenwerken, eigenaarschap, transparantie zijn termen die daarbij centraal staan. In ieder geval op strategisch en tactisch leiderschap zal ontwikkeling nodig zijn.
64.	Hoopt u ook gedragsveranderingen te realiseren bij directieleden (of leiders), en zo ja, welke?	Ook de directie is in scope van deze transformatie. Het ontwikkelen van een bestuursstijl die passend bij een agile werkende organisatie vraagt aandacht. Dit ziet onder meer in het formuleren van duidelijke behoeftes (het bepalen van het wat) en loslaten van het sturen op het hoe. Ook het creëren van de juiste randvoorwaarden voor succes voor de organisatie en de rol van de directie daarin vraagt aandacht. Denk daarbij onder meer aan de rol van de directie in het portfoliomanagementproces.
65.	Welke stappen zijn er afgelopen 3 jaar gezet en wat is daarvan het resultaat?	IVO heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot betrouwbare IT-dienstverlener van en voor de Rechtspraak. De integratie van de verschillende organisatieonderdelen tot een IVO is succesvol afgerond. Er is sprake van een gemeenschappelijke basis waarop verder gebouwd kan worden.

#	Vraag	Antwoord
		Op het terrein van uniformering van werkwijzen zijn stappen gezet maar daar is onvoldoende gericht op gestuurd. Waardoor er nog verschillend wordt gewerkt.
66.	Hoeveel mensen worden door de Transformatie geraakt? Alleen IVO in scope of ook de Business/Vraag-kant en doen zij in dat geval ook mee in de Transformatie?	IVO kenmerkt zich door een organisatie waarin Business en IT zijn verenigd. De portefeuillteams met de portefeuillehouders daarbinnen vertegenwoordigen de business (georganiseerd in rechtsgebieden) binnen IVO. De scope van deze transitie is IVO en daarmee dus ook 'de business'. Met dien verstande dat de organisatie van de business in bijvoorbeeld landelijke vakgroepen niet in scope is.
67.	Wat is de schets van het huidige reeds bereikte plateau?	In de 3 jaar dat IVO bestaat is er een organisatie gevormd waarin de vertegenwoordiging van de business door portefeuillehouders in portefeuillteams goed is geborgd. In het software ontwikkelproces is op verschillende plekken ervaring opgedaan met werken in (Bus)DevOps. De ontwikkeling van de architectuurfunctie heeft bijzondere aandacht gehad. Uit de vorig jaar uitgevoerde evaluatie naar de vorming van IVO komt naar voren dat de min of meer autonome ontwikkeling van de verschillende teams, rollen en werkwijzen binnen IVO goed was voor de eerste ontwikkelfase van IVO. Verdere professionalisering, in onze optiek noodzakelijk om de gevraagde dienstverlening te verbeteren en ook echt waarde gericht te kunnen werken, vraagt een uniform en samenhangend organisatie en besturingsmodel. Dat is in het huidige volwassenheidsniveau onvoldoende uitgewerkt.
68.	Methoden/technieken gekozen en geïmplementeerd? Scrum, SAFe, DevOps, Test automatisering etc?	Er is binnen IVO ervaring met Scrum, SAFe, DevOps e.d. In de transformatie die we nu willen doorvoeren maken we niet de keuze om bijvoorbeeld SAFe als framework door te voeren. In de werking van onze organisatie denken we dat er gebruik gemaakt kan worden van verschillende werkwijzen die passen bij het werk/dienstverlening van specifieke teams. Wel vanuit een way-of-working IVO die beschrijft hoe wij werken.
69.	Hoeveel mensen hebben welke training gehad + welke certificaten behaald?	Zie antwoord op vraag 15. Er is geen detail overzicht beschikbaar.
70.	Wat ziet IVO als te bereiken meetbare resultaten van het eerstvolgende plateau?	Zie antwoord op vraag 12.
71.	Hoeveel mensen in het huidige Transformatie team en wat is hun kennis en ervaring incl certificeringen?	Zie antwoord op vraag 9.

#	Vraag	Antwoord
72.	Wat ziet IVO als belangrijkste taken van het transformatieteam, met name in de samenwerking met de in te huren partner?	Het transformatieteam zorgt voor de coördinatie van de transformatie en regisseert deze. Zij ziet toe op het realiseren van de implementatieopdrachten en concretiseert en implementeert daarmee de IV-organisatie die IVO wil zijn zoals beschreven in de contourenschets met het daarbij behorende gedrag. Het transformatieteam geeft inzicht in de voortgang en monitort de behaalde resultaten waarmee zij de opdrachtgever en sponsor voorziet van informatie om stakeholders te informeren. Het transformatieteam werkt in co-creatie met de in te huren partner aan deelopdrachten (buildingblocks) die in de veranderstrategie of de roadmap staan beschreven. We voorzien nu niet dat de partner die we zoeken een vast onderdeel van de kern van het transformatieteam zal zijn. De bijdrage zal vooral liggen op het bieden van expert en veranderkundig advies in de deelopdrachten.
73.	Zijn er aanpassingen in de samenstelling van het transformatieteam mogelijk?	Ja
74.	In hoeverre is de veranderstrategie en/of -aanpak een gegeven en is er nog ruimte om daarin mee te denken en aan te passen?	Er is absoluut ruimte om mee te denken en aan te scherpen. Juist ook ons transformatieproces willen we wendbaar vormgeven door per kwartaal de kunnen herprioriteren en bij te sturen. De doelen van de transitie staan vast de manier en weg daarheen kunnen variëren.
75.	Voor de beantwoording is het belangrijk hoe groot de IVO organisatie is. Met welke omvang hebben wij in deze opdracht te maken, qua aantal medewerkers (in- en extern)?	Zie antwoord vraag 16
76.	U spreekt over de "IVO Next" waarin het volgende plateau van volwassenheid wordt uitgewerkt. Is er documentatie beschikbaar waarin de kern van IVO Next is geduid?	Zie antwoord op vraag 12 en vraag 68
77.	De feitelijke inrichting van het transformatieteam van IVO Rechtspraak is reeds opgestart en zal naar verwachting grotendeels staan als de opdracht start; en het opstellen van de veranderstrategie en/of -aanpak is reeds opgestart en zal naar verwachting grotendeels uitgedacht zijn als de opdracht start. Dit is dus niet in scope van de aanvraag. Deze zijn dus uitgangspunt en daarmee leidend bij de uitvoering en dus van belang in onze beantwoording. Kunt u informatie delen over de veranderstrategie en de transformatie inrichting?	Zie antwoord op vraag 8, 12, 68, 74 en 75. U heeft gelijk dat we bij de start van deze mogelijke opdracht het transformatieteam (grotendeels) zal zijn ingericht en we een beschreven veranderstrategie/-aanpak zullen hebben. We voorzien wel dat er ruimte zal zijn om in afstemming nadere keuzes te maken en aanpassingen te doen.

#	Vraag	Antwoord
78.	Als u kijkt naar de ondersteuningsbehoefte enerzijds en de doelstelling van IVO Next anderzijds zoals IVO Rechtspraak die beschreven heeft. Maak bij uw beantwoording alstublieft onderscheid tussen de ondersteuningsbehoefte enerzijds en de doelstelling van IVO Next anderzijds. - Wat is uw reflectie daarop?	Deze vraag snapt opdrachtgever niet.