

# UWV Marktconsultatie verslag

(Strategische) adviesdiensten



---

# Inhoudsopgave

<b>1. Aanleiding en doelstelling</b>	<b>2</b>
<b>2. Respondenten</b>	<b>3</b>
<b>3. Respons op de vragen</b>	<b>4</b>
3.1. De definitie van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten (vraag 1)	4
3.2. De percelen strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten in één aanbesteding (vraag 2)	4
3.3. Specifieke strategische vraagstukken die gaan spelen voor UWV (vraag 3)	4
3.4. Het inzetten van specialistische leveranciers binnen de percelen strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten (vraag 4)	5
3.5. De beste vorm van nadere opdrachtverstrekking voor strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten, verplichte mini competitie of niet (vraag 5 en 6)	5
3.6. Het beste tariefmodel voor strategische adviesdiensten, overige adviesdiensten en implementatie (vraag 7 en 8)	6
<b>4. Conclusie reacties marktconsultatie</b>	<b>7</b>
<b>5. Bijlagen</b>	<b>8</b>

---

# 1. Aanleiding en doelstelling

UWV heeft in het kader van de voorbereiding op de Europese aanbesteding (strategische) adviesdiensten besloten een marktconsultatie uit te voeren. Er is gekozen voor een vorm met schriftelijke beantwoording van door UWV gestelde vragen. De marktconsultatie is op 25 november 2021 bekend gemaakt via een aankondiging op Tendered (Tendered Kenmerk 339842). Marktpartijen zijn geconsulteerd over een aantal onderwerpen die worden teruggekoppeld in dit verslag.

De onderwerpen waarover vragen zijn gesteld zijn:

- De definitie van strategische en overige adviesdiensten
- Het combineren van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten in één aanbesteding (2 percelen)
- Specifieke strategische vraagstukken die de markt ziet als relevant voor UWV
- Het inzetten van specialistische leveranciers binnen de percelen strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten
- De beste vorm van nadere opdrachtverstrekking voor strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten, verplichte mini competitie of niet
- Het beste tariefmodel voor strategische adviesdiensten, overige adviesdiensten en implementatie

Dit verslag geeft per onderwerp de essentie van de uitkomsten van de marktconsultatie weer. Commercieel vertrouwelijke informatie is daarbij weggelaten en conclusies zijn niet direct te herleiden naar specifieke partijen. Omdat UWV in de marktconsultatie open vragen heeft gesteld zijn de formuleringen van de uitkomsten nooit één op één een weergave van wat individuele deelnemers letterlijk hebben geschreven in reactie op de gestelde vragen van UWV. Dit verslag betreft dus een weergave van het dominante beeld per onderwerp zoals UWV dat uit alle antwoorden heeft gedestilleerd en geïnterpreteerd. Voor de intern gebruik is als bijlage een overzicht toegevoegd van de gestelde vragen en exacte antwoorden die door partijen gegeven zijn. Bij de externe publicatie van dit verslag wordt deze bijlage niet bijgevoegd.

---

## 2. Respondenten

In het totaal hebben 37 marktpartijen gereageerd waaronder alle 8 huidige leveranciers van de strategische adviesmantel.

---

## 3. Respons op de vragen

### 3.1. De definitie van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten (vraag 1)

In de marktconsultatie hebben we meegegeven wat onze definitie is van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten en getoetst of dit helder is voor de markt. Deze definities luidde: strategische adviesdiensten zijn grote strategische adviesvragen met betrekking tot toekomstige ontwikkelingen/kantelingen van de organisatie en eventuele transitie, opdrachtgevers zijn het 1e echelon, de adviesvragen beslaan de hele organisatie of een divisie. Overige adviesdiensten zijn tactische adviesvragen die spelen op afdelingsniveau, opdrachtgevers zijn vooral het 2e echelon en het 3e echelon, de adviesvragen beslaan een afdeling van een divisie.

Uit de beantwoording kan duidelijk naar voren dat marktpartijen deze definities herkennen en onderschrijven. Wel vroegen marktpartijen zich af of het onderscheid tussen beide typen adviesdiensten zo duidelijk gemaakt kan worden in de praktijk. Er zijn situaties denkbaar waarbij je op het snijvlak zit van de 2 typen diensten doordat op afdelingsniveau vraagstukken spelen die de hele divisie of organisatie raken, maar die wel vanuit tweede of derde echelon worden getrokken. Omgekeerd kan het eerste echelon ook tactische vragen uitzetten. Een divisiestructuur is daarmee niet altijd een reflectie van de afgebakende dienstverleningsgebieden. Volgens sommige partijen werkt een indeling naar onderwerp/specifiek adviesgebied (bijvoorbeeld ICT, HRM etc.) daarom beter dan een indeling dan op basis van het niveau van advisering.

### 3.2. Het combineren van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten in één aanbesteding (2 percelen) (vraag 2)

Hier is gevraagd hoe marktpartijen aankijken tegen het combineren van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten binnen één aanbesteding in twee percelen.

Marktpartijen kijken hier verschillend tegen aan. Een vaak terugkomende reactie was dat een opknip op onderwerp/specifiek adviesgebied (bv. ICT, HRM of Financiën) logischer is, omdat partijen dan zowel op strategisch als op tactisch niveau kunnen adviseren (zie ook de reactie op vraag 1). Een scheiding in percelen doet volgens sommigen afbreuk aan het gewenste integrale resultaat van advisering. Zij raden aan om het opstellen van de strategische richting gepaard te laten gaan met de tactische uitvoering daarvan. Wanneer beide adviesdiensten vanuit een integraal sturingskader op overstijgend organisatieniveau worden ingezet, wordt het risico op incongruentie bij besluitvorming en/of implementatie van beleid minder groot. Bij transformatie vraagstukken is UWV juist gebaat bij leveranciers die verantwoordelijkheid nemen voor een volledige transitie: van strategie, via tactische initiatieven tot en met de operationele implementatie. Er wordt door meerde partijen een vergelijking gemaakt met het organisatieadviesperceel van de Rijksbrede Interim Management en Organisatie Advies raamovereenkomst (IMOA), waarin alles binnen 1 perceel wordt uitgevraagd en partijen in de markt de juiste consortia vormen om hier het beste op in te spelen. Het advies is volgens een aantal respondenten om een brede mantelovereenkomst voor organisatieadviesdiensten in de markt te zetten en geen opdeling te maken in percelen voor strategisch advies en overig advies.

Anderen gaven aan dat zolang er een verbinding is vanuit strategische adviesdiensten richting overige adviesdiensten en deze adviesdiensten in elkaars verlengde kunnen worden ingezet, een scheiding in twee percelen verdedigbaar is.

Tenslotte gaven partijen aan dat twee percelen een juiste opdeling vormen, waarbij gezegd wordt dat het twee type adviesdiensten betreffen die wezenlijk anders van aard zijn en dat de markt voor beide type adviesdiensten verschillend zijn.

### 3.3. Specifieke strategische vraagstukken die de markt ziet als relevant voor UWV (vraag 3)

---

We waren benieuwd naar wat de markt als specifieke strategische vraagstukken ziet waar UWV als organisatie de komende jaren mee te maken krijgt. Het vaakst genoemd worden:

- De menselijke maat in de dienstverlening (gevolgen van de toeslagenaffaire van de belastingdienst voor UWV). Het verder ontwikkelen van UWV's standpunten op het gebied van integriteit/ethiek in relatie tot het gebruik van beschikbare data en algoritmes, waarbij UWV keuzes moet maken ten aanzien van wat bijvoorbeeld proportioneel gebruik is van data en algoritmes;
- Het reageren op politieke ontwikkelingen en het integreren van bevindingen in de bedrijfsvoering (o.a. opvolging bevindingen Commissie-Borstlap, parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslagaffaire en rapport 'Werk aan uitvoering' door het te vormen kabinet, ontwikkelingen naar aanleiding van de coronacrisis en gericht op het 'doenvermogen' van de burger);
- Publiek-private samenwerking met andere partners als gemeenten, onderwijs, sociale partners en uitzendbureaus;
- De veranderende arbeidsmarkt, zowel voor de dienstverlening van invloed als voor eigen werving/selectie UWV-personeel. Een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, met name in de sectoren onderwijs, ICT, zorg en techniek tussen 2022 en 2026 vraagt om majeure innovatieve oplossingen;
- Digitale transformatie: verdere digitalisering en datasturing van de sturing en dienstverlening. Daarbij verschuift de aandacht van benutten van nieuwe technologieën voor standaardisering en efficiëntie naar innovaties die bijdragen aan meer menselijke maat in de dienstverlening en effectiever realisatie van maatschappelijk opgaven;
- Klimaat en verduurzaming : hoe gaat het UWV haar doelstellingen realiseren betreft klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030 en circulaire economie?;
- Wendbaar organiseren – vooral de reductie van de doorlooptijd van aanpassingen die nodig zijn vanuit wetgeving, politiek of andere maatschappelijke ontwikkelingen;
- COVID-19: hoe gaat UWV om met vraagstukken die ontstaan naar aanleiding van de COVID-19 situatie, zoals: NOW-uitbetalingen en controle op terechte uitbetalingen, mogelijk ondersteuning van een hoger aantal werklozen en mogelijke verwerking van een hoger aantal faillissementen?

### **3.4. Het inzetten van specialistische leveranciers binnen de percelen strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten (vraag 4)**

Bij deze vraag zijn we uitgegaan van een combinatie van strategische en overige adviesdiensten in één aanbesteding met 2 percelen. Aan de markt is gevraagd wat de beste manier is voor UWV om specialistische leveranciers in te zetten voor beide soorten adviesdiensten?

Marktpartijen geven hier grofweg 3 opties voor aan: het direct gunnen van opdrachten onder de aanbestedingsdrempel aan specialistische leveranciers (buiten de mantel om), de samenwerking van generalistische bureaus met specialisten door onderaanneming of combinatievorming en het inzetten van een broker die specialistische adviesbureaus voor UWV inschakelt.

Het idee om de percelen op onderwerp/specifiek adviesgebied in te delen en niet zozeer op niveau van advisering komt bij de beantwoording van deze vraag weer terug (net als bij de vragen 1 en 2). Hier als manier om specialistische bureaus aan boord te krijgen doordat deze partijen zich beter onderscheiden op een specifiek onderwerp dan generalistische partijen (bijvoorbeeld door het aantonen van specifieke ervaring in referenties).

Het belonen van samenwerking door middel een gunningscriterium in de aanbesteding werd ook nog genoemd als mogelijke optie om de inzet van specialistische leveranciers te bevorderen: generalistische partijen worden zo gestimuleerd op samen te werken met specialisten.

### **3.5. De beste vorm van nadere opdrachtverstrekking voor strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten, verplichte minicompetitie of niet (vraag 5 en 6)**

De vragen 5 en 6 gingen over de beste vorm van opdrachtverstrekking binnen de raamovereenkomst, dus na de aanbesteding. Is een verplichte minicompetitie een goed idee of juist niet? Marktpartijen laten massaal weten persoonlijk contact met de opdrachtgever te willen voordat zij beginnen aan een nadere

opdracht, dit komt naar voren onder de noemers van presentatie/pitch/dialogsessie. Volgens vele respondenten is dit dé manier om hun specifieke ervaring en ideeën het best over te brengen naar UWV en voor UWV daarom de beste manier een partij voor een nadere opdracht te selecteren. Persoonlijk contact wordt als essentieel ervaren om de opdracht goed te begrijpen en te doorgronden wat er precies verwacht wordt. Alleen schriftelijk communiceren is een *no go* volgens de markt. Het grootste deel van de marktpartijen beschouwt een minicompetitie als een eerlijke transparante vorm van nadere opdrachtverstrekking, maar geeft daarbij wel aan dat dit vanaf een bepaalde opdrachtwaarde passend is. We lazen het meest de drempelwaarde van €50.000 euro terug, maar ook €100.000 of €500.000 worden genoemd. Bij iedere opdracht een minicompetitie onder alle raamcontractanten organiseren vindt men onnodig belastend: de moeite die je moet doen om een offerte uit te brengen staat niet in verhouding tot de kans dat je de opdracht krijgt. Een 'tweetraps model' is favoriet, een combinatie tussen een pitch en het indienen van een schriftelijke offerte door een select aantal partijen. Over de beste volgorde van eerst een pitch of eerst een schriftelijke offerte lopen de antwoorden uiteen. Ongeveer 1/3 van de respondenten vindt dat er helemaal geen minicompetitie hoeft plaats te vinden, opdrachtgever en opdrachtnemer vinden elkaar via relatiemanagement. De argumenten die hiervoor aangedragen worden zijn: negatieve ervaringen met het plichtmatig indienen van offertes, goede ervaring met de werkwijze binnen het huidige contract van strategische adviesdiensten en de angst dat concurrentie te veel op prijs gaat plaatsvinden bij een minicompetitie.

### **3.6. Het beste tariefmodel voor strategische adviesdiensten, overige adviesdiensten en implementatie (vraag 7 en 8)**

UWV was benieuwd naar het beste tariefmodel per type adviesdienst en voor implementatie. De meest voorkomende modellen in de markt passeren de revue: fixed price (resultaatgericht), prijs per sprint (vaste prijs voor een team), het contracteren op basis van time and material (op basis van een inschatting/nacalculatie) of op basis van een inspanningsverplichting met een tariefmodel per niveau van de adviseur (uurtarief voor een junior, medior, senior). Alle tariefmodellen hebben voor- en nadelen, er is geen 'one size fits all' oplossing. Veruit de meeste partijen spreken daarom een voorkeur uit voor flexibiliteit in het tariefmodel: Per opdracht kiest UWV het best passende model. Wel kunnen we concluderen dat een inspanningsverplichting bij strategische adviesdiensten over het algemeen afgeraden wordt omdat dit te vrijblijvend is voor de leverancier en dat past niet bij het type dienstverlening. Fixed price is beter passend, het geeft de leverancier meer flexibiliteit in het inzetten van de beste resource mix voor het resultaat voor een strategisch advies. Het kiezen voor een tariefmodel op basis van een uurtarief op basis van niveau van de adviseur wordt veelal geadviseerd in combinatie met het loslaten van het onderscheid tussen strategische- en overige adviesdiensten. Op die manier kan handig gedifferentieerd worden in tarief bij een geïntegreerde aanpak. Dit geldt ook voor implementatie.

Over het algemeen heeft volgens de respondenten een vaste prijs als voordeel dat het zekerheid geeft voor UWV en soms goedkoper kan zijn doordat leveranciers weinig risico opslag in de prijs hoeven op te nemen. Het is aan te raden wanneer de scope van de opdracht zeer helder is. Een prijs per sprint is juist geschikt bij de inzet van teams waarbij de verdeling tussen wie wat precies doet in een team niet volledig helder is. Een tariefmodel op basis van het niveau van de adviseur werkt daar niet.

Het voordeel van een inspanningsverplichting met uurtarief is dat sluit goed aan bij een splitsing in strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten, voor strategische adviesdiensten rekent met dan een hoger uurtarief dan voor overige adviesdiensten en implementatie. Indien de scope minder helder is heeft een tariefmodel op basis van nacalculatie (time and material) de voorkeur. Immers, in een vaste prijs tariefmodel zou voor dit soort opdrachten de door leverancier op te nemen (relatief hoge) risico opslag negatief uitpakken voor UWV.

Opvallend is verder dat meerdere partijen aansturen op het geheel loslaten van tarieven bij de aanbesteding: wanneer de opdracht meer schaarse specialisten vereist en deze specialisten niet in vooraf vastgesteld (scherpe) tarieven passen zal dat impact hebben op kwantiteit en/of kwaliteit van de aanbiedingen.

---

## 4. Conclusie reacties marktconsultatie

De respons vanuit de 37 leveranciers liet op bepaalde onderwerpen een duidelijk beeld zien, met name op de onderwerpen uit de vragen 1, 5, 6 en 7. Dit geeft richting voor de opzet van de aanbesteding. De beantwoording van deze vragen laat overall een beschrijving zien van de verschillende opties die UWV heeft met voor- en nadelen. Hierna volgt een onderbouwde voorkeur voor één van die opties door de marktpartij. De informatie is zeer waardevol omdat het alle mogelijke opties beschrijft die UWV heeft en ons daarmee voorziet van een totaalbeeld. Bovendien geeft het inzicht in de voors-en tegens van opties, wat ons helpt bij het afwegen van keuzemogelijkheden.

Op andere onderwerpen was de respons uiteenlopend, met name op vraag 2. De keuze voor het wel of niet uitvragen van strategische adviesdiensten en overige adviesdiensten binnen één aanbesteding is van majeur belang omdat het de gehele opzet van de aanbesteding bepaald. De marktconsultatie laat zien dat de keuze die hierin gemaakt wordt direct doorwerkt bij het maken van andere strategische keuzes voor de rest van aanbesteding, zoals het vaststellen van tariefmodellen of de inzet van specialistische adviesbureaus.

---

## 5. Bijlagen

1. Overzicht vragen en antwoorden marktconsultatie (strategische) adviesdiensten (**alleen voor intern gebruik**)