



Verslag markconsultatie

Stichting Slachtofferhulp Nederland

CRM van de Toekomst

Datum: 4 november 2022

Versie: 1.0

Inhoud

- | | |
|---|----|
| 1. Inleiding | 3. |
| 2. Reacties naar aanleiding van gestelde vragen | 4. |

1. Inleiding

Stichting Slachtofferhulp Nederland (hierna: Slachtofferhulp) heeft een marktconsultatie gepubliceerd ter voorbereiding op de Europese aanbesteding voor de uitvraag van een Customer Relation Management (CRM) systeem. Doel van de marktconsultatie voor Slachtofferhulp is om zich optimaal door de markt te laten informeren, zodat zij mede met behulp van de verkregen informatie in staat is een succesvolle aanbesteding uit te voeren. De door de marktpartijen gegeven beantwoording is erg waardevol voor Slachtofferhulp en helpt vorm en richting te geven aan de aanbestedingsprocedure. Bij deze wil Slachtofferhulp alle deelnemers aan de marktconsultatie nogmaals bedanken voor het aanreiken van de informatie en voor de inspanningen die zij hiervoor hebben geleverd.

Verloop van de procedure

In reactie op de door Slachtofferhulp op 15 september 2022 via TenderNed (kenmerk TN377296) gepubliceerde marktconsultatie hebben zeven marktpartijen schriftelijk gereageerd binnen de daarvoor gestelde termijn. Naar aanleiding van de ingediende reacties heeft Slachtofferhulp met vier marktpartijen een aanvullend gesprek gevoerd, die heeft plaatsgevonden op 28 oktober jl. Tijdens dit gesprek hebben de marktpartijen hun antwoorden mondeling kunnen toelichten. Deze Marktconsultatie wordt afgerond met onderhavig verslag. Dit document is een geanonimiseerde samenvatting van de beantwoording op de door Slachtofferhulp gestelde vragen zoals vastgelegd in de marktconsultatiedocumenten en de gesprekken die op 28 oktober jl. hebben plaatsgevonden.

2. Onderwerpen

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

1. Droombeeld
2. Spookbeeld
3. Bedieningsmodel
4. Doelen
5. Oplossing(en)
6. Scope en perceelindeling
7. Implementatie
8. Regie, beheer en onderhoud
9. Kosten en businessmodel
10. Aanbestedingsprocedure
11. Overige adviezen

Vraag nr.	Onderwerp	Vraag
1.	Droombeeld	Is ons droombeeld realistisch?
Samenvatting antwoorden	Marktpartijen zijn enthousiast over het droombeeld van Slachtofferhulp en geven aan deze realistisch te vinden. De gewenste verschuiving van dienstenregistratie naar proactieve, cliëntgestuurde dienstverlening is helder. Het ene kan echter niet zonder het andere. Dienstverlening staat voorop, dienstenregistratie blijft essentieel voor processturing in de dienstverlening, net zoals de verantwoording. Enkele marktpartijen stellen voor om een Document Management Systeem (DMS) in te zetten voor een gestructureerde opslag van documenten die in nauwe samenhang met de CRM-oplossing zorgt voor een juist en volledig 360° beeld voor zowel de interne medewerker en de cliënt. Marktpartijen adviseren overwegend om de cliëntreis in detail uit te werken. Ook dient vast te staan welke kennis en workflows nodig zijn om de cliëntreis optimaal te ondersteunen. Conclusie: Marktpartijen zien het droombeeld als realistisch. Marktpartijen vragen om gedetailleerde cliëntreizen. Tevens dient bekend te zijn welke workflows en kennis de cliëntreizen optimaal ondersteunen.	
2.	Spookbeeld	Welke elementen uit ons spookbeeld vormen reële risico's? Welke risico's ziet u zelf en wat kunt u voor ons betekenen om dit spookbeeld te voorkomen? Welke suggesties en/of waarschuwingen heeft u voor ons om de risico's te beheersen?

Samenvatting antwoorden	Marktpartijen zien als spookbeeld een log systeem, waar de technologie de mens niet in staat stelt om te doen wat belangrijk is. Hierdoor voelt de cliënt zich niet geholpen en ervaart de medewerker een grote administratieve last. De CRM-oplossing is in dit spookbeeld een digitale ondersteuning en kan niet ingezet worden om een verandering van processen door te voeren. Marktpartijen zien het in een vroeg stadium meenemen van verandermanagement, als oplossing om het spookbeeld te voorkomen. Met behulp van verandermanagement wordt de menselijke kant van de verandering begeleid en wordt de gebruikersadaptie van de oplossing geoptimaliseerd. Ook is het van belang om een goed doordacht data ontwerp te maken, waarbij de volgende vragen aanbod zouden moeten komen: Welke data is leidend? Welke data is afgeleid? Waar mogen wel en geen mutaties op worden gedaan? Is de integrale datakwaliteit (volledig, integer, etc) van het applicatielandschap op orde? Conclusie: De meeste marktpartijen geven het advies om het spookbeeld te voorkomen door vanaf het begin verandermanagement toe te passen en door een doordacht data ontwerp te maken.	
3.	Bedieningsmodel	Welke mogelijkheden ziet u om ons bedieningsmodel in hoge mate digitaal te ondersteunen, inclusief ons droombeeld om dit op basis van omni-channel dienstverlening te faciliteren? Tot in welk detail wilt u kennisnemen van de huidige en gewenste processen in het bedieningsmodel om een offerte te kunnen indienen met maximale zekerheden voor Slachtofferhulp?
Samenvatting antwoorden	Marktpartijen geven aan dat het bedieningsmodel niet erg afwijkt van vraagstukken in de zorg en welzijn. Om de kosten zo goed mogelijk in te kunnen schatten, is gedetailleerde informatie nodig van de beoogde werkwijze en processen (cliëntreis) die worden doorlopen met daarbij inzicht in de fases, interactiemomenten, type ondersteuning, inclusief werksoorten/producten en de specifieke methodieken van de integratiemogelijkheden in het IT-landschap, met name die van de omni-channel ondersteunende applicaties. Tevens geven marktpartijen aan dat het ook inzichtelijk moet zijn voor Slachtofferhulp met welke eventuele andere instanties informatie gedeeld of verkregen moet worden. Marktpartijen willen graag weten welke processen de cliënt doorloopt (overzicht en aantal soorten), welke stappen er gemiddeld in een proces zitten (bandbreedte), welke systemen er nodig zijn per proces, hoe de systemen worden ontsloten (API's). Marktpartijen stellen voor de portaalfunctionaliteit met de functionaliteit/procesondersteuning voor de interne medewerkers te integreren.	

	Marktpartijen zien met de juiste interfaces en technisch ontwerp de mogelijkheid om het bedieningsmodel digitaal te ondersteunen. Marktpartijen geven aan dat de toekomstvisie van Slachtofferhulp ook essentieel is. Conclusie: Marktpartijen geven aan dat het bedieningsmodel goed digitaal ondersteund kan worden, mits er een gedetailleerd overzicht van de cliëntreis, de processen die daarbij horen, het IT-landschap en de omni-channelondersteunende applicaties inzichtelijk zijn. Ook is de integratie van de portal met de back-end essentieel.	
4.	Doelen	Op welke wijze denkt u onze doelen te kunnen helpen realiseren? Kunt u daarbij ingaan op elk doel? Wat ziet u daarbij als uw rol om deze doelen te realiseren? Wat verwacht u daarbij van Slachtofferhulp?
Samenvatting antwoorden	Marktpartijen geven aan mee te kunnen denken om de doelen van Slachtofferhulp te realiseren door een flexibel cliëntportaal in te richten. Marktpartijen kunnen helpen door oplossingen te realiseren in cloud producten. Marktpartijen zien het als hun rol om Slachtofferhulp van de juiste input te voorzien, kritische vragen te stellen en antwoorden en oplossingen te voorzien waar nodig. Marktpartijen kunnen Slachtofferhulp ondersteunen in de verandering van de Ist-situatie naar de Soll-situatie. De medewerkers worden getraind in de verandering en kunnen eventueel ook zelf de applicaties technisch en functioneel beheren. Marktpartijen verwachten van Slachtofferhulp dat zij de toegang hebben tot de juiste personen binnen de organisatie die de marktpartijen kunnen voorzien van de benodigde informatie. Daarbij hopen enkele marktpartijen dat Slachtofferhulp niet alles tot in den treure gaat onderzoeken en afwegen, maar gaat beginnen. Conclusie: Marktpartijen geven aan dat als je doelen wilt behalen dat je ook wat lef moet hebben en moet starten met de verandering. Daarin kunnen marktpartijen goed optreden als sparringpartner en ondersteunen op zowel de organisatieverandering, het gebied van processen en het technisch en functioneel beheer.	
5.	Oplossing(en)	In hoeverre kan één of meer van uw oplossingen dit model functioneel afdekken? Is dit een standaardoplossing of adviseert u maatwerk? Wat is een realistisch dekkingspercentage voor een standaardoplossing? Kunt u zo'n percentage onderbouwen met ervaringscijfers? Kunt u ook ingaan op de aspecten (1) closed of open source en (2) SaaS of on-premise?

Samenvatting antwoorden	Marktpartijen zijn voorstander van SaaS-oplossingen en eventueel een on-premise oplossing voor applicaties die omni-channel ondersteunen. On-premise oplossingen worden bij het ontwikkelen van nieuwe proposities nog zelden gekozen als strategie. Marktpartijen gaan uit van één applicatie waarbinnen 80% tot 90% behoort tot standaard functionaliteiten aangevuld met low code. Daarnaast zijn er drie maatwerkgebieden (kanaalintegraties, procesintegraties en backoffice integraties) of van een totaaloplossing met low code. Conclusie: Marktpartijen geven aan dat een SaaS-oplossing voor de hand ligt. Marktpartijen gaan uit van één van de volgende opties: - 80 tot 90% standaard functionaliteiten en inzet van low code - algehele inzet van low code.	
6.	Scope en perceelindeling	Welke perceelindeling adviseert u ons? Hiermee doelen we zowel op de aanbesteding van eventueel meerdere oplossingen naast elkaar, licenties, support & ondersteuning en implementatie? En hoe zouden die percelen volgens u samenhangend kunnen worden aanbesteed?
Samenvatting antwoorden	Marktpartijen hebben verschillende voorstellen voor wat betreft het aantal percelen, variërend van alles door één partij op te laten pakken tot meerdere partijen verschillende vraagstukken te laten invullen. In het algemeen stellen marktpartijen voor om drie percelen uit te schrijven: 1. een implementatiepartner 2. een licentiepartner, onderhoud en (verder) ontwikkeling van de CRM-oplossing 3. een partner voor het verandervraagstuk van de organisatie en/of informatiebeheer. Eventueel kunnen perceel 1 en 2 ook samengevoegd worden. Conclusie: Marktpartijen adviseren verschillende aantal en soorten percelen. Door marktpartijen wordt benadrukt dat het verandervraagstuk van de organisatie meegenomen dient te worden bij onderhavige uitvraag.	
7.	Implementatie	Wat is uw advies ten aanzien van de inrichting, installatie, implementatie, transitie, conversie en transformatie? Hoe kan Slachtofferhulp zo rimpelloos mogelijk transformeren van de huidige oplossing en processen naar de nieuwe situatie? Wat is daarvoor volgens u een realistische termijn en welke voorwaarden stelt u daar dan aan?
Samenvatting antwoorden	Marktpartijen geven aan dat het eerst een Proof of Concept (PoC) of een Proof of Value (PoV) uitvoeren goed inzicht geeft hoe de juiste oplossing aangeboden kan worden. Ook voeren zij vaak eerst een uitgebreide analyse uit op de processen en de architectuurschema's.	

	Marktpartijen geven aan een mix van Agile en waterval toe te passen. De Agile werkwijze om gebruik te kunnen maken van voortschrijdend inzicht en hierop aanpassingen te kunnen verrichten met minimale kosten voor rework. Tegelijkertijd zijn organisaties niet altijd overal ingericht op een Agile werkwijze en kan op sommige plekken binnen organisaties beter de Watervalmethode toegepast worden. Meerdere marktpartijen stellen voor om de transitie gefaseerd aan te pakken, zodat er binnen een jaar een functionerende CRM-oplossing in gebruik genomen kan worden. Het selecteren van een CRM-oplossing in combinatie met een low code oplossing brengt extra dynamiek en complexiteit met zich mee in de implementatiefase, maar biedt meer flexibiliteit in het neerzetten van de cliëntreis. Conclusie: Slachtofferhulp wordt geadviseerd om gebruik te maken van een PoC/PoV en gefaseerd te implementeren en merendeel vanuit een Agile methodiek.	
8.	Regie, beheer & onderhoud	Wat voor medewerkers heeft Slachtofferhulp nodig om uw dienstverlening/support/onderhoud te regisseren en wat is daarbij het benodigde regievoelwassenheidsniveau? Idem om deze oplossing(en) te beheren? Welke rolverdelingen zijn daarin mogelijk en welke adviseert u met onderbouwing?
Samenvatting antwoorden	Sommige marktpartijen adviseren Slachtofferhulp om de volgende profielen in te zetten: 1. Projectmanager 2. Changemanager 3. Proceseigenaren 4. Data expert 5. Functioneel beheerders 6. Key users 7. Key users eindgebruikers 8. Testers Ook zijn er marktpartijen die adviseren om één business owner aan te stellen en regievoering te laten verlopen via product owners, elk verantwoordelijk voor de belangrijkste kernproducten of processen die het CRM ondersteunt of langs de as van de cliëntreis. Conclusie: De marktpartijen adviseren veel betrokkenheid vanuit de organisatie.	

9.	Kosten en businessmodel	Welk business- of kostenmodel is het meest optimale voor Slachtofferhulp (eenmalige licenties, abonnementen)? Kunt u op basis van het door ons geschatte aantal gebruikers/cliënten aangeven wat uw globale inschatting is van de kosten van licenties, support & ondersteuning, implementatie, conversie, opleiding en verandermanagement?
Samenvatting antwoorden	De marktpartijen kunnen nog niet echt een inschatting geven van het business- of kostenmodel. Er wordt gesproken over gestaffelde licentiemodellen het aantal applicaties, het aantal interne en externe gebruikers en een Agile afrekenmodel, waarbij op basis van een strikte inschatting van het aantal sprints een prijs wordt berekend. Ook wordt er gesproken over kosten voor de opzet van (gehoste) omgeving, inrichten, testen, live-gang begeleiden, rapportages, output documenten, documentatie en projectmanagement, licenties, hosting, beheer en consultancykosten. Slachtofferhulp wordt geadviseerd om een Total Cost of Ownership model op te zetten of te gebruiken om de drie scenario's die Slachtofferhulp heeft uitgezet tegen elkaar af te zetten. Conclusie: Voor de kosten moet er rekening gehouden worden met licenties, koppelingen, consultancy, implementatie, support en ondersteuning, conversie, opleiding en verandermanagement	
10.	Aanbestedingsprocedure	Slachtofferhulp is voornemens om een mededingingsprocedure met onderhandeling te doorlopen, zodat met een beperkt aantal partijen intensief kan worden gesproken over het beste aanbod. Heeft u ervaring met deze aanbestedingsprocedure? Hoeveel interacties c.q. afstemrondes heeft u nodig om de vraagscope en uw aanbodsscope optimaal op elkaar af te stemmen? Welke selectie- en gunningscriteria zou u zelf voorstellen? Wat is daarvan het voordeel voor u? Wat is daarvan het voordeel voor ons? Welke selectie- of beoordelingscriteria raadt u af?
Samenvatting antwoorden	Verschillende marktpartijen geven aan geen ervaring te hebben met een MMO-procedure. Zij geven aan dat de marktconsultatiefase uitbreiden meer informatie oplevert om een goed beeld te krijgen voor de inschrijvers op basis waarvan zij kunnen bepalen of zij in gaan schrijven ongeacht de vorm die wordt gekozen voor de Europese aanbesteding. De marktpartijen geven aan dat een weging van prijs/kwaliteit 20/80 een belangrijk beoordelingscriterium is. Enkele marktpartijen geven aan dat zij wel ervaring hebben met de BVP-methodiek en dat deze methodiek wellicht een betere aanbestedingsvorm kan zijn, omdat Slachtofferhulp dan minder partijen hoeft te spreken.	

	Marktpartijen adviseren om eindgebruikers mee te nemen in de selectieprocedure en niet alleen te scoren op een lijst met functionaliteiten. Het gaat om vertrouwen in ondersteunen op basis van vergelijkbare processen. Een Proof of Concept zou goed zijn om partijen echt met elkaar te kunnen vergelijken. Het uitwerken van partnership zou ook meegenomen moeten worden. Marktpartijen die vaker mee hebben gedaan met mededingingsprocedures geven aan dat 2 à 3 rondes voldoende zullen zijn. Conclusie: Marktpartijen hebben niet echt een voorkeur of advies voor een aanbestedingsvorm, maar geven wel regelmatig aan een Proof of Concept uit te laten voeren door verschillende partijen om een goede vergelijking te kunnen maken.. Daarnaast is kwaliteit belangrijker zijn dan prijs.	
11.	Overige adviezen	Welke zaken zijn nog meer van belang voor het laten slagen van de aanbesteding? Welke aanvullende adviezen of opmerkingen heeft u? Welke andere kansen ziet u voor Slachtofferhulp?
Samenvatting antwoorden	De marktpartijen geven aan dat heldere uitgangspunten belangrijk zijn, zoals het scherp formuleren van de doelstellingen van het nieuwe CRM en te reflecteren waar het voorheen aan geschort heeft, zodat er geen misinterpretatie van eisen en wensen kan plaatsvinden. Ook reflecteren hoeveel maatwerk acceptabel en draagbaar is voor Slachtofferhulp en ervoor zorg dragen dat er een goede vertrouwensrelatie ontstaat met de nieuwe leverancier en/of implementatiepartner. De marktpartijen adviseren om voldoende tijd in het tijdschema van de aanbesteding in te ruimen tussen de publicatie van de aanbesteding en de 1^e Nota van Inlichtingen (ca. 3 weken). Daarnaast wordt geadviseerd om documenten als meerjarenplan ICT beleidsplan & visie, procesflow en architectuurschema's, beschrijving van type gebruikers/users en opleidings-/maturiteitsniveau toe te voegen aan de aanbestedingsdocumenten. Tevens geven de marktpartijen aan de doorontwikkeling van de CRM-oplossing mee te nemen in de implementatie en echt te gaan voor partnerships in de samenwerking met een nieuwe leverancier en/of implementatiepartner. De implementatietermijn is ambitieus maar haalbaar, maar wel met een MVP waarbij doorontwikkeling van belang is. De marktpartijen adviseren om de Europese aanbesteding uit te schrijven voor een oplossing om het bedieningsmodel digitaal te ondersteunen en niet specifiek voor een CRM-systeem.	

	Op het gebied van privacy onderkennen de marktpartijen dat privacy een belangrijk onderwerp is. Het advies is om een privacy model aan te houden bij de bouw van de CRM-oplossing. Aan de hand daarvan een DPIA uitvoeren. Er zijn weinig IT-mensen beschikbaar. Dit geldt ook voor low code mensen. Het advies van de marktpartijen is om commitment en capaciteit te vragen aan de partij. Ook is het advies aan Slachtofferhulp om zelf medewerkers aan te trekken met low code expertise of hen daarin op te leiden. Conclusie: De marktpartijen vinden onderstaande punten belangrijk: - Transparantie en helderheid is van belang bij de uitvraag - Het aangaan van een partnership met de leverancier en/of implementatiepartner. - Voldoende tijd in te ruimen in het tijdsschema van de Europese aanbesteding; vooral tussen de publicatie en de Nota van Inlichtingen. - De implementatietermijn is ambitieus maar haalbaar met een goede MVP. - Doorontwikkeling van de MVP meenemen in de implementatie. - Slachtofferhulp dient, naast het vragen van commitment en capaciteit aan de partij, ook zelf medewerkers aan te trekken met low code expertise of hen daarin op te leiden.
--	--