



EXTERN VERSLAG LEVERANCIERSDAGEN

december 2023 – definitief versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding voor het organiseren van de leveranciersdagen	3
1.2 Doelstelling voor de leveranciersdagen	3
2. Proces	4
3. Handreikingen van de markt	5
3.1 Samenwerking	5
3.2 Werkplek	6
3.3 (Keten)monitoring en rapportage	6
3.4 Transitie	7
3.5 Overig	8
Bijlages	9
1. Casus Werkplekstoring	9
Situatie	9
Impact	9
2. CASUS Transitie	9
Situatie	9
Impact	9
3. CASUS (Keten)monitoring en rapportage	10
Situatie	10
Impact	10

1. Inleiding

Voorliggend document is het externe verslag van de leveranciersdagen zoals deze op 29 september en 6 oktober 2023 hebben plaatsgevonden.

1.1 Aanleiding voor het organiseren van de leveranciersdagen

In 2018 heeft gemeente Groningen (GG) na een Europese aanbesteding leverancier Fujitsu gecontracteerd voor het leveren van 54 diensten die betrekking hebben op haar generieke ICT en bijbehorende ICT-dienstverlening. In de huidige situatie is één contractpartij geselecteerd voor de levering van de volledige scope van de generieke ICT-dienstverlening.

In 2021 heeft GG haar sourcingstrategie laten herijken en wil zij haar dienstverlening en regievoering optimaliseren. Het kernprincipe daarbij is “best of breed”: de oplossing voor specifieke processen of diensten wordt geleverd door een gespecialiseerde leverancier. Dit kan ten aanzien van de volledige scope van de generieke ICT-dienstverlening resulteren in de selectie van meerdere leveranciers die elk gericht zijn op het leveren van een specifieke ICT-dienst. Consequentie van dit principe is dat er verkaveling in de aanbesteding zal worden toegepast en dat GG beweegt van een single vendor naar een multivendor-situatie.

GG heeft zelf ideeën bij het voeren van regie in een multivendor-situatie, maar wil hierover ook graag met de markt in gesprek. Hierbij is GG vooral nieuwsgierig naar de samenwerking tussen leveranciers onderling en tussen leverancier(s) en klant in een multisourcing-omgeving.

1.2 Doelstelling voor de leveranciersdagen

Het doel van de leveranciersdagen is om het begrip van hoe te acteren in een “multisourcing/multivendor”-omgeving te vergroten.

Het is de ambitie van GG om in een open gesprek over de as van een aantal casussen - zie bijlage - handreikingen te verkrijgen die input kunnen zijn voor het schrijven van de Programma's van Eisen en om de organisatie goed te kunnen voorbereiden op de nieuwe situatie.

GG kiest ervoor om tijdens deze dagen niet in te gaan op inhoudelijke discussies met betrekking tot de kavel dan wel de dienstverlening met de huidige partner.

Voor de aanwezige leveranciers vormen deze dagen een basis om zich nader te kunnen verdiepen in de gemeente Groningen en haar overwegingen om te kiezen voor multisourcing.

2. Proces

In juli 2023 heeft GG het plan opgevat om in september 2023 twee leveranciersdagen te organiseren. De ambitie was om tijdens elk van deze dagen met een vertegenwoordiging van GG met maximaal twee (2) medewerkers van vier (4) leveranciers in gesprek te gaan. Deze medewerkers zouden bij voorkeur verantwoordelijk moeten zijn voor het leveren van diensten en niet commercieel actief zijn. Het te voeren gesprek zou binnen GG het begrip van hoe te acteren in een “multisourcing/multivendor”-omgeving moeten vergroten.

In augustus 2023 heeft GG de leveranciers die in 2022 hebben deelgenomen in de marktverkenning benaderd met de vraag of zij bereid zouden zijn deel te nemen aan een gesprek. Acht (8) leveranciers hebben hier positief op geantwoord.

In het vertrouwen op positieve reacties uit de markt is parallel binnen GG de organisatie van en de voorbereiding op deze dagen gestart. Onder andere is nagedacht over drie casussen die GG als input voor het gesprek wilde gebruiken.

In september 2023 heeft zich een negende leverancier gemeld. Deze aanmelding kon helaas niet meer worden gehonoreerd.

Op 29 september en 6 oktober 2023 hebben de leveranciersdagen plaatsgevonden.

3. Handreikingen van de markt

De dagen starten met een kennismakingsronde en een aftrap door GG.

Vervolgens wordt over de as van een drietal casussen het gesprek met de leveranciers gevoerd. Tijdens de eerste leveranciersdag zijn de casussen werkplekstoring en transitie aan bod gekomen en tijdens de tweede leveranciersdag (keten)monitoring en rapportage, en transitie.

In de hoofdstukken die hier volgen zijn langs de perspectieven samenwerking, werkplek, (keten)monitoring en rapportage, transitie en overig, de door de markt gegeven handreikingen opgenomen.

3.1 Samenwerking

Om goed te kunnen samenwerken is het belangrijk dat er een heldere verkaveling is en dat iedereen duidelijkheid heeft over wie verantwoordelijk is voor welk kavel. **Leg de verantwoordelijkheden van alle partijen goed vast.**

Daarnaast is het belangrijk om relaties op te bouwen en vanuit relaties te werken met als doel iets op te leveren voor de klant.

Zorg voor een langetermijnvisie. Het gaat om het bereiken van het door GG gewenste resultaat. Blijf met je leveranciers in gesprek over wat belangrijk is voor GG.

Wacht niet met samenkomen tot er iets aan de hand is, maar kom ook in goede tijden samen met alle partijen. Hiermee zorg je ervoor dat leveranciers en medewerkers van GG elkaar leren kennen en successen kunnen vieren.

Plan geregeld – ook bij de start - overleggen in op alle niveaus. Hierdoor kan sneller worden gehandeld als er iets aan de hand is, omdat mensen kennen elkaar. **Werk ook regelmatig samen op locatie GG. Fysiek ontmoeten is belangrijk.**

Dienstverlening is mensenwerk. Het is belangrijk dat er een goed mentaal kompas is.

Aan de kant van de leverancier begint het altijd bij de Service Delivery Manager. Zij zijn ook degenen die moeten zorgen dat een goede samenwerkingsmodus ontstaat. Waar nodig haken zij mensen aan.

De regieorganisatie moet goed op orde zijn voordat je uitbesteedt. Bepaal de juiste volgende waarin je **de activiteiten die nog nodig zijn voor de doorontwikkeling van de regieorganisatie** gaat doen en investeer in regievoering. Zorg dat je het juiste kaliber mensen hebt en huur indien nodig experts in op het gebied van regievoering en vertrouw op deze experts.

Een belangrijk aandachtspunt op het koppelvlak is dat GG weet wat ze procesmatig wil.

Leveranciers kunnen GG helpen op de vlakken die GG zelf blijft doen/gaat doen. Dit betreft advies geven en sturen, maar GG moet het zelf doen. Leveranciers kunnen helpen om een stap te maken naar een hoger volwassenheidsniveau indien dat van toepassing is. Interactie is belangrijk. Voer over deze onderwerpen gesprekken met de leveranciers.

Er is niet één prikkel die voor een positieve samenwerking zorgt. Dit moet je jaarlijks samen herijken. Gezonde business, een goede dienstverlening en een kloppende businesscase zijn essentieel. De tevredenheid van de klant en medewerker zijn zeer belangrijk, maar ook de regietevredenheid.

De financiële prikkel mag niet leidend worden in de samenwerking. De prikkel is iets opleveren voor de klant.

Ga niet op de stoel van de leveranciers zitten. Laat de expert de expert zijn.

3.2 Werkplek

GG bepaalt op basis van een analyse aan de hand van een overeengekomen matrix of sprake is van een P1. Door gebruik te maken van goede Servicedesk scripts (dummy proof) kan worden bepaald waar de oorzaak van een storing ligt.

De verantwoordelijke leverancier wordt op de hoogte gebracht en vervolgens ook de overige leveranciers zodat ook in gezamenlijkheid tot een oplossing kan worden gekomen. GG heeft de leiding in dit proces, omdat de Service Integratie rol bij GG ligt.

Iedereen samen aan tafel zetten kan nuttig zijn om een breed inzicht in de situatie te krijgen en transparant informatie te delen. Waak er echter voor per definitie iedere leverancier te betrekken bij iedere P1. Het moet wel een functie hebben en de leverancier moet wel een rol hebben bij het oplossen.

Zorg voor een goede uitwisseling van informatie.

De diensteigenaren van GG spelen een belangrijke rol als sprake is van een dienst overstijgende P1. GG zou de functie/rol van Operations Manager kunnen overwegen. Deze kijkt over de verschillende diensten heen. Dit betreft een leidende rol met technische kwaliteiten. Deze persoon heeft kennis van de business, durft prioriteiten te stellen naar de leverancier(s) en heeft kennis van de architectuur.

Voor het goed kunnen invullen van de Service Integratie rol heb je ook kennis nodig van het landschap vanuit technologisch perspectief. Hiervoor heb je informatie nodig van je leveranciers.

3.3 (Keten)monitoring en rapportage

Borg dat je zelf mee kunt kijken. Dit helpt bij het inzichtelijk krijgen van pijnpunten en het bepalen welke leverancier moet worden aangesproken. Zorg als basis voor (keten)monitoring en rapportage dat business processen helder in kaart zijn. Dit helpt o.a. bij het vaststellen waar de (oplos)focus naar toe moet gaan – je kunt niet alles tegelijk doen.

Het kan helpen om een “werkplekregisseur” aan te wijzen, die de samenhang van ketens kent, en per keten een ketenregisseur, die precies weet hoe een keten in elkaar zit. Architectuur is een belangrijke basis.

Om de hele keten goed inzichtelijk te krijgen, is het nodig dat GG helder in kaart brengt wat GG wil zien van een leverancier. Dit kan contractueel worden geborgd zodat veilige kaders worden gecreëerd. De regierol speelt hierin een belangrijke rol.

Het is een GG-keuze hoe breed en diep ze wil kijken. De breedte en diepte bepalen ook de benodigde kennis aan GG-zijde.

Het is relevant informatie te hebben over waar leveranciers/GG elkaar raken – kavel grenzen. Daar waar je overdracht van informatie hebt, wil je over informatie beschikken.

Alle leveranciers zijn bereid informatie te delen met GG. Niet alle leveranciers zijn bereid informatie te delen met andere leveranciers. Stem alles duidelijk af en maak goede afspraken – bijvoorbeeld: mogen leveranciers elkaar bellen?

3.4 Transitie

Transities zijn een “bumpy road” en er kan sprake zijn van tegenstrijdige belangen, maar iedereen heeft elkaar nodig in verband met onderlinge afhankelijkheden. Om hobbels te voorkomen zou GG-zaken beheersbaar kunnen houden door te zorgen voor een totaal planning met realistische tijdlijnen en randvoorwaarden waar leveranciers zich aan kunnen committeren. Zaken beheersbaar houden. Goed programmanagement is belangrijk en ook kijken naar wat GG aankan – er zijn ook risico’s vanuit een gebruikersperspectief.

Daarnaast kunnen goede afspraken met de latende leveranciers en het van tevoren (vanaf nu) beginnen met het inwinnen en verzamelen van informatie/documentatie ervoor zorgen dat een transitie/transformatie soepeler kan verlopen.

Zorg er verder voor dat ontvangende leveranciers weten waar ze aan beginnen. Bereid ze goed voor.

Zorg voor een duidelijke overdracht naar alle partijen.

Hou desondanks rekening met een dip in de dienstverlening.

De afhankelijkheid van de latende partij verschilt per kavel en van hoe de latende partij het kavel achterlaat. De leveranciers geven aan graag mee te willen kijken met de latende partij voor een goede overdracht en om een dip in de dienstverlening te voorkomen.

Bekijk per kavel aan de hand van een risico inschatting of het wijs is om tegelijkertijd een transitie en transformatie te doen of deze na elkaar te doen. Als voorbeeld de werkplek: bouw deze gewoon opnieuw dat gaat sneller.

Houd de transitie/transformatie zo kort mogelijk.

Plan een jaar voor opnieuw opbouwen. In dat jaar is de latende partij er nog en is de nieuwe leverancier aan boord.

Leveranciers krijgen liever geen hardware overgedragen die nog volledig onder support valt en potentieel buiten hun standaard valt – zetten bij voorkeur hun eigen hardware en standaarden in. Als ze oude spullen krijgen, zijn ze verantwoordelijk en dat hebben ze liever niet.

Leverancier adviseren om niet nu al te beginnen met een transformatie naar M365. Er moet dan in korte tijd veel worden veranderd, ook op de werkvloer, en dat wil je niet onder druk.

Leveranciers hanteren weliswaar een standaard methodologie voor transitie/transformatie, maar geloven meer in een gezamenlijke methode met fasering, besluitvorming en een gemandateerde stuurgroep.

Deelnemers in de stuurgroep: opdrachtgever, business vertegenwoordiger, applicatie beheerder, programmanager GG – betrek deze al vroeg in het traject van de aanbesteding -, ontvangende leverancier en eventueel de latende partij. Besteed tijd aan hoe leveranciers met elkaar omgaan.

Tijdens de transitie/transformatie zijn korte lijnen belangrijk. Neem direct contact op met de ontvangende leverancier als zaken niet goed lopen.

GG is in de lead, maar plannen worden in gezamenlijkheid gemaakt.

Voor wat betreft het aantal kavels in transitie/transformatie is het wijs om te kijken welke kavels wel en niet tegelijk zouden kunnen. Doe niet alles tegelijk - ook niet als het om de aanbestedingen gaat.

Zaken die mogelijk kunnen gebeuren en om rekening mee te houden:

- De latende partij gooit de deur dicht;
- De latende partij doet een slechte overdracht van documentatie en administratie;
- Er is onduidelijkheid over wie er vanaf wanneer van is.

3.5 Overig

- Werk data gedreven. Zorg dat iedereen naar dezelfde waarheid kijkt.
- Ga niet met penalty's werken. Dit kan een nare sfeer creëren en het risico met zich meebrengen dat partijen hun eigen straatje schoon gaan vegen.
- Zorg dat je sourcing bestand is tegen continue verandering.

Bijlages

1. Casus Werkplekstoring

Situatie

Donderdagmiddag aan het einde van Q1 (financiële afsluiting) van het jaar, rond 16:20 uur. Gemeente en haar externe klanten kunnen geen gebruik maken van de werkplek (Outlook, Excel, Word en andere MS-producten) en ook de applicaties en het intranet zijn niet meer bereikbaar. Dit is extra vervelend omdat er op donderdag sprake is van een verlengde openstelling van de publieksbalies.

De werkplekstoring lijkt complex en lijkt zich op verschillende lagen in de ICT-stack te bevinden. Op het eerste gezicht lijkt het niet te wijten aan Microsoft an sich.

Impact

Geen van de medewerkers kan werken en dit heeft impact op de burger, want de gemeente kan haar diensten niet leveren. Niet digitaal, maar ook de baliewerkplekken doen het niet. De financiële afsluiting van Q1 komt in gevaar als deze storing zich langere tijd voordoet.

Voor dit soort grote verstoringen geldt een maximale oplostijd van vier (4) uren.

2. CASUS Transitie

Situatie

Je hebt de aanbesteding gewonnen voor één van de kavels van de gemeente Groningen. Het contract is getekend en na de transitiefase ben jij over drie maanden verantwoordelijk voor de gecontracteerde dienstverlening.

Tussen de latende leverancier en de gemeente is een exit plan overeengekomen, waarin latende leverancier haar volledige medewerking heeft toegezegd. De nieuwe leverancier krijgt toegang tot alle faciliteiten van de huidige leverancier, zodat de transitie op een ordentelijke manier kan worden uitgevoerd.

Ondanks deze contractueel vastgelegde verplichting om mee te werken in de transitie, merk je dat het heel erg lastig is om contact te krijgen met de latende leverancier. Op e-mails wordt niet gereageerd, de telefoon wordt meestal niet opgenomen en afspraken worden vaak niet nagekomen. Het verloopt gewoon erg stroef.

Gaandeweg het proces om contact te krijgen met de latende leverancier verloopt de tijd. Je ziet op de kalender dat je nog 2 maanden hebt voordat je de diensten daadwerkelijk overneemt. Hierdoor begint de tijd echt te dringen.

Impact

Volgens de overeenkomst moet de transitie uiterlijk over twee maanden gereed zijn. Deze datum betreft een fatale termijn. Je wilt graag een goede indruk achterlaten bij de gemeente, omdat dit een belangrijke opdracht is voor jouw bedrijf. Je hebt wel aangegeven bij de gemeente dat de voortgang

onvoldoende is en dat je probeert de transitie vlot te trekken, maar je denkt dat de impact onvoldoende is doorgedrongen bij de gemeente.

De gemeente heeft er in het voortraject alles aan gedaan om de medewerking van de latende leverancier te krijgen.

Als er incidenten zijn in de tijd net nadat het contract is ingegaan, zul je (imago)schade lijden, immers jij wordt hiervoor verantwoordelijk gehouden (ondanks dat je hier niet altijd wat aan kunt doen).

Hierdoor wordt het begin van de samenwerking negatief beïnvloed.

3. CASUS (Keten)monitoring en rapportage

Situatie

Je bent nu verantwoordelijk voor de levering van een deel van de ICT-dienstverlening aan de gemeente Groningen. De gemeente voert de regie over de verschillende ICT-leveranciers. Om dit goed te kunnen doen heeft zij informatie nodig over het presteren van de individuele leveranciers, maar ook over het presteren van alle leveranciers samen in de keten (in de ICT-stack). De doelen die de gemeente hiermee wil bereiken zijn: (1) meer in control zijn en (2) het bevorderen van transparantie.

Voor de gemeente is het bovendien van belang dat alle uitkomsten real-time gerapporteerd worden in haar ICT-servicemanagementtool. Ketenmonitoring is nog niet goed ingeregeld. Het is complex, omdat er meer leveranciers benodigd zijn en niet alle leveranciers aanvullende monitoring toe lijken te staan en/of monitoringsystemen met elkaar te willen integreren.

Op dit moment is sprake van een grote werkplekverstoring. De gemeente heeft geen overzicht en inzicht en tast in het duister waar te beginnen met de oplossing.

Impact

Door het ontbreken van ketenmonitoring en daarnaast het ontbreken van relevante rapportages in de ICT-servicemanagementtool heeft de storing langer geduurd dan nodig was geweest en hebben de gebruikers maar ook de burgers veel hinder ondervonden.