



Verslag Marktconsultatie

Aanbesteding voor Services voor Business continuity management (BCM) and Disaster Recovery Program (DRP)

Datum
Onderwerp

26 februari 2025
Aanbesteding voor Services voor Business continuity management (BCM) and Disaster Recovery Program (DRP)

Voorwoord

Voor u ligt het geanonimiseerd verslag marktconsultatie ter voorbereiding op de Europese aanbesteding ***Services voor Business continuity management (BCM) and Disaster Recovery Program (DRP)***

Deze marktconsultatie is bedoeld om Avans inzicht te geven welke mogelijkheden de markt biedt. Avans wil graag een doelgerichte en doelmatige overeenkomst sluiten naar tevredenheid van alle partijen en dit begint aan de voorkant.

Op de marktconsultatie heeft Avans Hogeschool 8 (acht) reacties ontvangen binnen de daartoe gestelde termijn en 1 (een) reactie buiten de daartoe gestelde termijn. De belangrijkste zaken zijn per onderwerp (geanonimiseerd) samengevat. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

Avans Hogeschool bedankt alle partijen die de tijd en moeite hebben genomen om deel te nemen aan deze marktconsultatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
1. Verslag	3
1.1. Aanleiding	3
1.2. Doelstelling van marktconsultatie	3
1.3. Vragen over interesse in de opdracht	3
1.4. Vragen over succesfactoren van een dergelijke opdracht	4
1.5. Vragen over de voorwaarden van de aanbesteding	5
1.6. Vragen over de kwaliteitsborging	5
1.7. Vragen over het onderscheidend vermogen	6
1.8. Vragen over de vergoeding	7
1.9. Slotopmerkingen	7

1. Verslag

1.1. Aanleiding

Wegens toenemende dreigingen op het gebied van cybersecurity is continuïteitsmanagement essentieel. De aanleiding voor het organiseren van de aanbesteding waarvoor deze strategie is opgesteld, is dat er voor een potentiële cyberattack met langdurige uitval van ICT-dienstverlening nog geen gedegen uitgewerkt en beproefd bedrijfscontinuïteitsplan bestaat.

Het probleem van een dergelijke langdurige uitval is dat zonder gedegen voorbereiding de primaire processen langdurig kunnen worden verstoord en het ontbreken van vooraf vastgestelde prioriteiten in de herstelactiviteiten kunnen leiden tot onnodige extra uitvalduur. Om dit op te lossen is een gedegen uitwerking van een bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) in geval van een cyberattack noodzakelijk. In zo'n plan moet worden uitgewerkt op welke wijze de Avans processen doorgang kunnen vinden op een passend geachte schaal, terwijl de ICT-diensten ondertussen weer worden hersteld middels data recovery (DR).

Met het uitwerken van een degelijk BCP wordt een proactieve benadering nagestreefd, als voorbereiding op het uitvoeren van crisismanagement in reactie op een optredende cyberattack.

1.2. Doelstelling van marktconsultatie

De doelstelling van de marktconsultatie is het toetsen van de gewenste invulling door Avans. Daarnaast is de marktconsultatie bedoeld om een beter beeld van de markt te krijgen om zo de juiste vraag te formuleren voor de markt. Hiertoe heeft Avans een verdeeld over een 6-tal hoofdvragen.

De 9 marktpartijen die hebben gereageerd hebben verschillende invalshoeken, er zijn IT-specialisten, consultancy firma's gespecialiseerd in BCM, accountants met een BCM-afdeling en telecombedrijven met BCM als onderdeel van hun dienstverlening.

Al met al is Avans zeer verheugd met de ontvangen antwoorden, ze geven een duidelijk beeld hoe de markt naar deze dienstverlening kijkt en geven veel handreikingen voor een goede uitvraag.

1.3. Vragen over interesse in de opdracht

Bij de antwoorden op de vragen onder het kopje interesse in de opdracht bleek duidelijk onduidelijkheid over de scope van de opdracht. Bij niet iedere partij was op basis van de marktconsultatiestukken direct duidelijk wat de exacte functionele scope van de opdracht was. Wat is de duur van de opdracht (wanneer is het klaar), afbakening (wie doet wat) en ook waar staat Avans nu (wat is er al gedaan en al beschikbaar).

Mogelijk is dit mede veroorzaakt door het gebruik van de diverse begrippen die in het veld voor meerderlei uitleg vatbaar zijn. BCM is niet een eenduidig begrip maar eerder een gelaagd onderwerp. DRP's heb je in allerlei soorten en maten en variëren in diepgang en detaillering. In de komende aanbesteding zal Avans Hogeschool extra aandacht besteden aan het zorgvuldig en eenduidig gebruik van begrippen en definities. Ook is de indruk gewekt dat het accent van de opdracht gericht is op de IT-activiteiten, terwijl juist de continuïteit van de business bepalend is en de IT daaraan ondersteunend. In de aanbesteding zal Avans daarom meer ruimte gebruiken om de context van BCM binnen Avans te schetsen en hoe deze opdracht is te plaatsen. In de aanbesteding zal Avans daarom meer ruimte gebruiken om de context van BCM binnen Avans te schetsen en hoe deze opdracht is te plaatsen. Zo zal worden ingegaan op de al bestaande business continuïteitsplannen, hun volwassenheid en het al aanwezige crisismanagement dat ook

al periodiek wordt beproefd en bijgesteld. In de context van de aanbesteding zal worden ingegaan op hoe de aan te besteden opdracht zich zal gaan verhouden tot al deze zaken. In de aanbesteding zal Avans Hogeschool ook nader toelichten welke formats en werkwijzen er al beschikbaar zijn en waarop men ook bij de implementatie van BCM verder wil borduren.

Alle partijen bevestigen dat de combinatie BCM en DRP logisch is en onderschrijven dat deze, gezien de grote onderlinge afhankelijkheid, als een opdracht wordt uitgevraagd. Wel wordt hierbij opgemerkt dat de volgorde zou moeten zijn om met BCM te beginnen en vervolgens DRP.

Alle partijen geven aan dat een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden belangrijk is voor een succesvolle uitvoering van de opdracht. Op hoofdlijnen staan deze beschreven echter een aantal zaken zoals projectmanagement, de te volgen projectaanpak, programmamanagement en de eigen inzet door Avans versus de inzet van de opdrachtnemer verdienen in een aanbesteding meer duiding en hierover zal Avans duidelijkheid bieden.

Wat betreft de benodigde informatie en de duidelijkheid van de scope, uit de antwoorden is gebleken dat het merendeel van de antwoorden uitgaat van een top down aanpak waarbij er duidelijk sprake is van een strategisch-tactische -operationele gelaagdheid. Een paar partijen hebben echter meer een bottom-up benadering of een tussenvariant met kenmerken van top down én bottom-up. Avans Hogeschool zal in de voorbereiding op de aanbesteding moeten afwegen of er een voorkeur is voor een bepaalde methodiek of dat deze wordt vrijgelaten aan de opdrachtnemer. Opdrachtgever bepaalt dan het 'Wat' en Opdrachtnemer tot op zekere hoogte het 'Hoe'.

1.4. Vragen over succesfactoren van een dergelijke opdracht

In de marktconsultatie heeft Avans de volgende Kritische succesfactoren onderkend:

KSF1 het BCP bevat ten minste:

- *Prioriteitstelling van te herstellen processen binnen de waardeketens;*
- *Uitwegscenario's (uitwijk en terugkeer) voor het zo goed mogelijk handhaven van lopende processen (maar nu zonder ICT-ondersteuning), rekening houdend met het proces risico, de tijd in het (school)jaar, voorbereiding etc. voor elk van deze scenario's;*
- *Een Recovery Time Objective (RTO) voor elk uitwegscenario, m.a.w. hoelang mag het duren voordat ICT-diensten weer in staat zijn om de 'normale' procesgang te ondersteunen;*
- *Een Recovery Point Objective (RPO) per proces, dat aangeeft welke periode van gegevensverlies wordt geaccepteerd bij het herstellen van de ICT-diensten.*

KSF2 het DRP bevat ten minste:

- *Disaster recovery plannen waarmee de ICT-dienstverlening wordt hersteld voor de (prioritaire) bedrijfsprocessen in de waardestromen;*
- *Disaster recovery plannen waarmee de fundamentele (=prioritaire) ICT-diensten, die voor alle processen relevant zijn worden hersteld;*

KSF3 Zowel het BCP als het DRP zijn duurzaam en eenvoudig in onderhoud en beheer:

- *Beide zijn praktisch uitvoerbaar en in lijn met de 'best practices op dit gebied, waardoor deze door de eigen Avans organisatie zelfstandig kunnen worden getest en aangepast indien nodig zonder dat daar de inzet van de Opdrachtnemer vereist is.*

KSF4 De doelstellingen kunnen worden gerealiseerd binnen de financiële kaders:

- *Realisatie binnen budget is essentieel.*

Deze factoren worden gedeeltelijk herkend, belangrijke aanvullingen zijn:

- De criteria op basis waarvan prioriteiten gesteld worden (niet alles wat belangrijk is of wordt gevonden is ook daadwerkelijk relevant voor de start van BCM)
- De samenhang tussen de KSF's evenals de centrale aansturing;
- Er dient in de succesfactoren ook aandacht te zijn voor de vloeiende overdracht van de projectorganisatie naar de Avans organisatie en bijbehorende verankering in de reguliere processen (dit kan ook als een eigen succesfactor worden benoemd);
- Awareness is een belangrijke succesfactor voor een goede borging van BCM.

Alle partijen geven aan, op basis van hun lessons learned, dat draagvlak en een goede governance structuur van het project enkele belangrijke vereisten zijn voor succes. Tevens wordt door veel partijen aangehaald dat de hoeveelheid "eigen" uren vaak wordt onderschat door Opdrachtgevers. Sommige partijen komen nogmaals terug op het creëren van awareness tijdens de uitvoering van de opdracht als voorwaarde voor een goede structurele verankering. Andere merken op dat het verstandig is om klein (beperkte scope) te beginnen en niet direct te veel te willen, zowel in de functionele scope als bij de data recovery testen. De ervaring leert deze partijen dat bij een dergelijke opdracht er vaak ook veel laaghangend fruit is waarmee kan worden begonnen, die de weerbaarheid van de organisatie al direct kunnen verbeteren.

Leereffecten kunnen volgens de partijen zeker behaald worden afhankelijk van de overlap tussen de waardestromen binnen een waardeketen en het kunnen hergebruiken van sjablonen en werkwijzen. Belangrijk is dat de waardestromen overeenkomsten vertonen qua risicobereidheid, risicoprofiel, architectuur en gekozen BCM/DRP oplossingen. Leereffecten kunnen worden gestimuleerd door actieve begeleiding van de betrokken medewerkers, het hanteren van een gefaseerde implementatie, het betrekken van medewerkers van verschillende waardestromen door middel van workshops en kennisdelingssessies en het centraal documenteren van best practices.

Evenals bij de vragen over de interesse zien we hier in de beantwoording een verschil tussen Top-down en Bottom-up benaderingen (en varianten daarvan).

1.5. Vragen over de voorwaarden van de aanbesteding

Een paar partijen hebben veel opmerkingen geplaatst bij de inkoopvoorwaarden, het merendeel kan echter volledig akkoord gaan of akkoord gaan met enkele kleine aanpassingen. 1 partij heeft niet inhoudelijk gereageerd.

1.6. Vragen over de kwaliteitsborging

De meest aangehaalde certificeringen die relevant zijn voor deze opdracht zijn:

Op organisatieniveau worden door vrijwel alle partijen de ISO-normen aangehaald zoals:

- ISO 9001 (kwaliteitsmanagement)
- ISO 27001 (informatiebeveiliging)
- ISO 22301 Business continuity management
- ISO 22316 Organisatorische veerkracht na incident

Daarnaast worden enkele frameworks genoemd zoals die zijn opgesteld door bv. DRII, BCI, NIST.

Individueel worden door sommige partijen de volgende zaken benoemd:

- Ervaring met Lean-BCM
- Ervaring met de norm ISO22301 voor BCM
- CISM/CISSP/CIPM/CIPT/CRISC, etc.)

De modellen die hierbij aansluiten volgens de markt liggen in het verlengde van bovenstaande certificeringen en normen. Overigens is het belangrijk op te merken dat het behalen van een bepaalde trede /of ladder op welk model dan ook niet tot de scope of het te verwachten resultaat van deze opdracht behoort.

1.7. Vragen over het onderscheidend vermogen

Uitgebreide kennis van en ervaring met BCM wordt door alle partijen genoemd waarbij soms benoemd wordt dat deze er ervaring opgedaan moet zijn bij complexe organisatie en of organisaties in de publieke sector. Een enkeling vermeldt dat de ervaring bij een hogeschool moet zijn opgedaan.

Een aantal partijen noemen de beschikbaarheid van reeds in de praktijk toegepaste formats die direct inzetbaar. Alle partijen zijn het erover eens dat een goed team dat zowel ervaring heeft op gebied van BCM, DRP en projectmanagement waarin alle benodigde competenties samenkomen. Een enkeling benoemt het gegeven dat de opdrachtnemer zich kan onderscheiden door een netwerk van relaties met belangrijke technologieleveranciers.

Tot slot geeft een partij aan dat het onderscheiden vermogen ligt in de aanpak van de opdracht en fasering ervan.

Als geschiktheidscriteria worden genoemd:

- Kennis van de onderwijswereld en processen voor onderwijs en onderzoek;
- Aantoonbare samenwerkingsverbanden met marktleiders en technologieleveranciers;
- Relevante ervaring met:
 - o Crisissimulaties en gelijksoortige trainings- en awareness activiteiten t.b.v. BCM/DRP.
 - o Opleiden, trainen en oefenen op het gebied van crisismanagement, business continuity management en disaster recovery.
 - o Het toepassen of toetsen van het SURF audit toetsingskader.
 - o Opdrachten met een vergelijkbare opdrachtgrootte.
- Continuïteit van de opdrachtnemer
- Flexibel kunnen inspelen op de specifieke situatie van Avans
- Kunnen toepassen van social return.

Als gunningscriteria worden genoemd.

- Projectaanpak, hierbij kijkend naar o.a.:
 - o De kwaliteit en effectiviteit van de voorgestelde aanpak, is deze gestructureerd en logisch opeenvolgend?
 - o Overdraagbaarheid aan (medewerkers van) Avans organisatie,
 - o Een duidelijke en realistische planning;
 - o Tastbaar resultaat: de mate waarin de opgeleverde producten effectief geïntegreerd kunnen worden in de bestaande organisatie van Avans Hogeschool, zodat deze direct bijdragen aan het verhogen van de weerbaarheid en het kunnen uitvoeren van de plannen.
 - o Aansluiting met de werkwijze en cultuur van Avans
- Beschikbaarheid en gebruik van bestaande en aantoonbaar succesvolle formats en werkwijzen;
- Ervaring en deskundigheid van het projectteam kijken naar o.a.:
 - o Vooral op het gebied van BCM, DRP en verandermanagement;
 - o Inhoudelijke expertise op basis van de in de praktijk toegepaste formats BIA, BCP en DRP;
 - o Kennis van de onderwijswereld en processen voor onderwijs en onderzoek;
 - o Vermogen om BCM uit te leggen zonder het BCM te noemen.
- Continuïteit van programmteam (beschikbaarheid): de beschikbaarheid van het projectteam gedurende de gehele looptijd van het programma om de continuïteit en consistentie van de dienstverlening te waarborgen.

Wel merken de meeste partijen op dat het gewicht van gunningscriterium prijs niet veel meer zou moeten zijn dan 30%. Een enkele partij voegt daaraan toe de voorkeur te hebben voor een absolute beoordeling van het gunningscriterium prijs boven een relatieve beoordeling.

Het werken met een opencalculatie om inzicht te geven in de opbouw van de inschrijfprijs wordt ook vermeld. Een andere suggestie is om een vaste bandbreedte te hanteren voor de te gebruiken uurtarieven, afhankelijk van het profiel senioriteit en de rol, zouden deze kunnen variëren tussen euro 800 en euro 1600 per dagdeel.

1.8. Vragen over de vergoeding

Sommige partijen geven aan dat het niet mogelijk is om de opdracht vast af te prijzen. In combinatie met een onduidelijke scope kan het ook een reden zijn om niet in te schrijven.

Indien de scope onduidelijk is, wijst een partij erop dat er door inschrijvers onnodig veel risico's zullen worden in geprijsd wat onwenselijk is.

Andere partijen geven aan dat het wel degelijk mogelijk is om (gedeelten van) de opdracht vast af te prijzen onder de voorwaarden dat er duidelijkheid en wederzijdse instemming is over de scope en de verwachten deliverables. Deze partijen hebben hier ook ervaring mee.

Een andere suggestie is om na een eerste waarde stroom en of activiteit, de verkregen inzichten te gebruiken om de overige waardestromen en of activiteiten te beprijzen.

Verwacht het onverwachte, dus elke overeenkomst dient flexibiliteit te bieden en ruimte voor eventuele aanpassingen in de scope.

Qua indexering gaat ongeveer de helft van de partijen akkoord om deze niet van toepassing te verklaren gezien de korte looptijd, de andere helft wenst toch een bepaalde vorm van indexering ondanks de korte looptijd.

1.9. Slotopmerkingen

Voor de planning wordt geadviseerd om tenminste uit te gaan van twee vragenrondes. Tevens dient de context van de aanbesteding en de huidige situatie van BCM binnen Avans nader te worden beschreven om zodoende potentiële inschrijvers beter in de gelegenheid te stellen een passende inschrijving te doen.