Ouder- en Kindteams
Amsterdam

Verslag marktconsultatie

Toekomstbestendige digitale ondersteuning Stichting OKT

Datum: november 2026
Tenderend-nummer: TN615307

Inhoud

1. Inleiding 3
2. Samenvatting van de reacties....4
2.1 Rol en invulling Capability Partner 4
2.2 Samenwerking, governance en regie....5
2.3 Realisatie, implementatie en continuïteit 7
2.4 Inkoop en contractering 9

1. Inleiding

Stichting Ouder- en Kind teams Amsterdam (OKT) heeft een marktconsultatie uitgevoerd ter voorbereiding op de toekomstige inrichting van haar digitale ondersteuning. Doel van de consultatie was om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop marktpartijen aankijken tegen de rol van een Capability Partner, de samenwerking en governance, mogelijke oplossingsrichtingen, de gefaseerde realisatie en de inrichting van inkoop en contractering.

Stichting OKT heeft naar aanleiding van de marktconsultatie zestien schriftelijke reacties ontvangen. Vervolgens hebben met zes marktpartijen verdiepende dialoogsessies plaatsgevonden. In dit document treft u een geanonimiseerd verslag van de bevindingen van de marktconsultatie. Dit verslag bevat een samenvatting op hoofdlijnen. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

2. Samenvatting van de reacties

2.1 Rol en invulling Capability Partner

1	In hoeverre sluit de in paragraaf 2.2.1 beschreven rol van Capability Partner aan bij de wijze waarop uw organisatie opdrachtgevers ondersteunt bij vergelijkbare opgaven?

De meeste marktpartijen beschrijven een langdurige samenwerkingsrol waarin strategie, procesinrichting, informatievoorziening, realisatie en doorontwikkeling met elkaar worden verbonden. Zij zien de Capability Partner doorgaans als een aanspreekbare partij die samenhang organiseert en specialistische kennis bijeenbrengt. Een deel van de partijen koppelt deze rol aan een eigen platform, product of technologisch ecosysteem. Andere partijen beschrijven een open verkenning als vertrekpunt voor het bepalen van de oplossingsrichting.

Naast steun voor een integraal partnerschap wordt een afwijkende opvatting beschreven: het combineren van richtinggevend advies en inrichting van de oplossing bij één leverancier kan ongewenste commerciële prikkels en/of belangenverstrengeling creëren. Vanuit die benadering is het advies om onafhankelijke advisering en toetsing los te trekken van de uitvoerende partij die aan de slag gaat met het inrichten van de functionele oplossing.

Daarnaast beschrijven verschillende partijen het versterken van het eigen verander- en regievermogen van OKT als een expliciet doel: de samenwerking moet OKT op termijn zelfstandiger maken en niet uitsluitend voorzien in externe expertise en software.

2	Over welke kennis en vaardigheden moet een Capability Partner volgens u beschikken om deze opdracht uit te voeren?

Marktpartijen noemen een multidisciplinair team voor de uitvoering van de opgave. Veelgenoemde kennisgebieden zijn organisatie- en procesontwerp, informatieanalyse, informatiemodellering, architectuur, integratie, gegevensbeheer, privacy, informatiebeveiliging, softwareontwikkeling, beheer, verandermanagement en adoptie. Daarnaast worden vaardigheden genoemd als luisteren, faciliteren, prioriteren, prototypen, iteratief werken en het vertalen van technische keuzes naar professionals en bestuur. De reacties beschrijven zowel technische deskundigheid als samenwerking met gebruikers bij het ontwikkelen van ondersteuning voor het dagelijkse werk.

Specifiek voor OKT noemen partijen het vermogen om niet-lineaire hulpverleningsprocessen en multidisciplinaire samenwerking te ondersteunen, zonder de professionele handelingsruimte onnodig te beperken. Naast procesontwerp worden service design, gebruikersonderzoek en digitale toegankelijkheid genoemd, met aandacht voor professionals, jeugdigen en ouders. Ook leveranciersregie en verantwoorde AI vormen afzonderlijke competentiegebieden. Bij AI gaat het zowel om technische expertise als om risicobeoordeling, menselijke controle en beheersbaarheid.

Over de inbreng van domeinkennis bestaan verschillende accenten. Een deel van de partijen geeft aan eigen ervaring in het sociaal domein, de jeugdhulp of gemeentelijke dienstverlening mee te brengen. Andere partijen positioneren zich vooral als technologisch en procesmatig partner en verwachten dat OKT de inhoudelijke domeinkennis levert over wet- en regelgeving, professionele afwegingen, uitzonderingen en werkprocessen. Deze partijen beschrijven hun bijdrage als het analyseren,

modelleren en digitaal ondersteunen van processen. Ook noemen partijen de business- en informatiebehoefte als uitgangspunt voor de inzet van platformkennis. De mate van procesinhoudelijke advisering verschilt eveneens: het begrijpen en digitaal vertalen van bestaande werkwijzen en het expliciet maken van begrippen en regels worden onderscheiden van het adviseren over verbetering van de dienstverlening.

3	**In hoeverre is samenwerking met gespecialiseerde derde partijen noodzakelijk om de benodigde kennis en vaardigheden te borgen?**

De meeste partijen verwachten voor onderdelen van de opgave gespecialiseerde derde partijen in te zetten. Genoemd worden onder andere cybersecurity, privacy en juridische expertise, specifieke koppelingen, gegevensmigratie, hosting, data- en AI-toepassingen, toegankelijkheid en specialistische domeinoplossingen. Naast deze uitvoerende specialisten noemen partijen onafhankelijke pentesters en auditors, die juist extern worden ingeschakeld om het eigen werk te laten beoordelen.

De verantwoordelijkheid van de Capability Partner verschilt per contractuele verhouding. Voor eigen onderaannemers neemt de partner doorgaans verantwoordelijkheid voor de prestaties. Bij leveranciers met een rechtstreeks contract met OKT ligt het accent op regie, integratie en escalatie, voor zover de partner daarover bevoegdheden heeft. Ook blijft voor gegevensexport, migratie en koppelingen mogelijk medewerking van bestaande leveranciers nodig, zelfs wanneer de Capability Partner de benodigde uitvoeringskennis zelf in huis heeft.

2.2 Samenwerking, governance en regie

4	**Hoe zou u samen met OKT bepalen welke oplossingsrichting het beste aansluit bij de strategische, procesmatige en informatiekundige behoeften van OKT?**

Marktpartijen noemen een gezamenlijke verkenning of discovery om de strategische doelen, werkprocessen en informatiebehoeften van OKT te onderzoeken. Genoemde werkwijzen zijn interviews, observaties, werksessies, cliëntreizen, procesmodellering en analyse van het bestaande applicatie- en integratielandschap. Daarbij worden professionals, functioneel beheer, informatiemanagement en deskundigen op het gebied van architectuur, privacy en beveiliging betrokken. Verschillende partijen stellen een nulmeting voor, bijvoorbeeld van registratietijd, dubbele invoer of wijzigingsdoorlooptijd. Voor het vergelijken van oplossingsrichtingen noemen zij gebruikerswaarde, functionele aansluiting, flexibiliteit, totale levensduurkosten, risico's, continuïteit en beheerbaarheid. Een fit-gap-analyse wordt genoemd om vast te stellen welke behoeften met bestaande voorzieningen kunnen worden ingevuld en waar configuratie, integratie, ontwikkeling of vervanging nodig is.

De accenten verschillen per aanpak. Sommige partijen vergelijken meerdere oplossingsscenario's zonder vooraf een technologie te kiezen. Andere partijen onderzoeken hoe een eigen platform of product op de behoeften aansluit, of stellen een begrippenkader en informatiemodel centraal. Ook worden service design en vereenvoudiging van het werk genoemd om te bepalen welke digitale ondersteuning daadwerkelijk nodig is. Prototypes, pilots en praktijkproeven worden voorgesteld om aannames en gebruiksgemak te toetsen. Als opbrengsten noemen partijen onder meer een doelarchitectuur en een geprioriteerde roadmap. De uiteindelijke keuze en inhoudelijke prioritering worden bij OKT gelegd.

5	**Hoe zorgt u ervoor dat de business-, informatie- en architectuurbehoeften leidend zijn in de keuze voor een gewenste oplossing en niet de beoogde technische oplossing (applicatie)?**

Marktpartijen noemen vooraf vastgestelde behoeften, architectuurprincipes, kwaliteitscriteria en privacy- en securitykaders als toetsingskader voor oplossingskeuzes. Concrete gebruiksscenario's en acceptatiecriteria maken toetsbaar of een oplossing de gewenste ondersteuning biedt. Verschillende reacties benadrukken dat investeringen en ontwerpkeuzes herleidbaar moeten zijn tot een erkende proces- of informatiebehoefte. Belangrijke besluiten worden vastgelegd met alternatieven en consequenties; afwijkingen van de kaders vragen om expliciete besluitvorming door OKT.

Voor het beheersen van commerciële voorkeuren worden transparantie over eigen producten en belangen en vergelijking met alternatieven genoemd. Een partij stelt voor ook een scenario te onderzoeken waarin zij zelf geen eigen functionele oplossing levert. Andere genoemde maatregelen zijn een architectuuroverleg onder verantwoordelijkheid van OKT, een second opinion en onafhankelijke advisering of toetsing buiten de uitvoerende partner. Daarmee verschillen de reacties vooral in de manier waarop keuzes worden onderbouwd en gecontroleerd.

6	**Hoe ziet u de verdeling van verantwoordelijkheden tussen OKT en de Capability Partner? Geef daarbij aan welke verantwoordelijkheden volgens u bij de Capability Partner horen, welke bij OKT moeten blijven en welke verantwoordelijkheden gezamenlijk ingevuld zouden moeten worden.**

Marktpartijen leggen de inhoudelijke en strategische regie overwegend bij OKT. OKT bepaalt de richting, stelt kaders en prioriteiten en beoordeelt de resultaten. Ook het eigenaarschap van processen en gegevens en het meenemen van de eigen organisatie worden doorgaans bij OKT gelegd.

De Capability Partner vertaalt deze richting naar digitale ondersteuning en organiseert de realisatie, het beheer en de samenhang tussen oplossingen. De ontwikkelagenda, de afweging van wijzigingen en risico's en de evaluatie van resultaten worden als gezamenlijke werkzaamheden beschreven, waarbij OKT veelal de uiteindelijke besluiten neemt.

De mate waarin de partner zelf adviseert, uitvoert of andere partijen aanstuurt, verschilt per partij. Verschillende partijen benadrukken dat verantwoordelijkheden moeten aansluiten op de invloed en bevoegdheden van iedere partij.

7	**Hoe kan de samenwerking bijdragen aan het duurzaam opbouwen en borgen van digitale kennis, expertise en capabilities binnen OKT en welke succesfactoren acht u hierbij essentieel?**

Marktpartijen beschrijven kennisopbouw bij OKT als een doorlopend onderdeel van de samenwerking. Genoemd worden multidisciplinaire teams met medewerkers van OKT, gezamenlijke uitvoering, coaching-on-the-job, pair working, opleidingen, communities of practice en een geleidelijke overdracht van taken. Voor functioneel beheer wordt het zelfstandig uitvoeren van kleine wijzigingen, configuraties en ondersteuning genoemd. Daarnaast noemen partijen interne rollen voor product ownership, informatiemanagement, architectuur, data-eigenaarschap en leveranciersregie. Ook wordt voorgesteld het eigen onderzoeks- en ontwerpvermogen van OKT te versterken, waaronder service design, zodat OKT gebruikersbehoeften kan onderzoeken, problemen kan afbakenen en kan beoordelen of digitalisering nodig is.

Als voorwaarden voor deze kennisopbouw noemen partijen tijd en capaciteit bij OKT, vaste medewerkers, leerdoelen, toegang tot ontwikkel- en beheeromgevingen en mandaat. Documentatie en handboeken ondersteunen het leren en toepassen in de praktijk. Een aantal partijen noemt het aandeel wijzigingen dat OKT zelfstandig uitvoert als indicator van de bereikte zelfstandigheid. Ook wordt het inrichten van interne rollen gedurende de samenwerking genoemd in relatie tot de verdeling van werkzaamheden tussen OKT en externe capaciteit.

8	**Hoe kijkt u naar de governance voor een langdurige samenwerking tussen OKT en een Capability Partner, voor borging van een effectieve balans tussen snelheid, flexibiliteit en kwaliteitsborging?**

Veel partijen beschrijven een governance op meerdere niveaus. Op strategisch niveau worden doelen, kaders, roadmap, budget en risico's besproken. Op tactisch niveau worden architectuur, portfolio, afhankelijkheden, planning en kwaliteit afgestemd. Op operationeel niveau werkt een multidisciplinair team in korte cycli aan wijzigingen en doorontwikkeling. Partijen noemen een product owner aan de zijde van OKT, vaste besluitmomenten, voortgangsinformatie en escalatieroutes als onderdelen van deze inrichting.

Voor snelheid en kwaliteitsborging stellen verschillende partijen afzonderlijke routes voor wijzigingen voor. De mogelijkheid voor OKT om zelfstandig wijzigingen door te voeren verschilt per oplossing: in sommige benaderingen voert functioneel beheer eenvoudige configuratiewijzigingen binnen afgesproken kaders zelf uit, terwijl in andere benaderingen wijzigingen vooral via het ontwikkelteam van de partij verlopen. Wijzigingen met grotere gevolgen voor architectuur, privacy, autorisaties of ketenkoppelingen krijgen een aanvullende impactanalyse en besluitvorming. Voor urgente of wettelijke wijzigingen wordt een versnelde route genoemd, soms met gereserveerde capaciteit en afgesproken doorlooptijden.

Privacy, security, architectuur, toegankelijkheid en beheerbaarheid worden genoemd als belangrijke onderwerpen om binnen de governance te borgen. Voor de prestatiesturing noemen partijen onder meer wijzigingsdoorlooptijd, registratietijd, incidenten, beschikbaarheid en het aandeel wijzigingen dat OKT zelf uitvoert. Ook wordt periodieke aanpassing van de governance genoemd, in samenhang met de kennisopbouw binnen OKT en de ontwikkeling van de samenwerking.

2.3 Realisatie, implementatie en continuïteit

9	**Welke oplossingsrichtingen ziet u voor het vernieuwen van de digitale ondersteuning van OKT? Ga hierbij ook in op de beschikbare ontwikkelingen en innovaties binnen de markt.**

De reacties beschrijven verschillende oplossingsrichtingen. Een deel van de partijen stelt een configureerbaar proces- of low-codeplatform voor waarmee werkprocessen, dossiers en formulieren modulair kunnen worden ingericht. Andere partijen noemen een combinatie van bestaande domeinproducten of SaaS-bouwstenen met specifieke ontwikkeling van ontbrekende onderdelen. Een derde richting vertrekt vanuit een open informatie- en gegevensfundament: eerst begrippen, relaties, regels en datamodellen vastleggen en vervolgens verschillende toepassingen daarop aansluiten. Daarnaast wordt gericht maatwerk genoemd voor onderdelen van de werkwijze van OKT die niet door standaardoplossingen worden ondersteund. Ook gerichte doorontwikkeling van de bestaande ondersteuning wordt als scenario genoemd.

Veelgenoemde ontwikkelingen zijn API-first architecturen, modulaire en composable oplossingen, cloudvoorzieningen, open standaarden, datagedreven werken, procesautomatisering en AI. Als toepassingen van AI noemen partijen zoeken, samenvatten, signaleren, kennisontsluiting en ondersteuning bij softwareontwikkeling. Als beoogde resultaten noemen zij minder registratielast, ondersteuning van samenwerking, beschikbaarheid van betrouwbare informatie en meer tijd voor gezinnen. Privacy, uitlegbaarheid, menselijke controle en beheersbaarheid worden daarbij als ontwerpaspecten genoemd.

10	**Welke bestaande producten, platforms en bouwstenen zou u inzetten en welke onderdelen lenen zich volgens u beter voor specifieke ontwikkeling voor of samen met OKT?**

Marktpartijen noemen bestaande bouwstenen voor dossier- en procesondersteuning, portalen, gegevensuitwisseling, authenticatie, documentopslag en rapportage. Meerdere reacties gaan uit van aansluiting op AFAS en de bestaande BI-omgeving van OKT. Ook wordt voorgesteld de huidige uitvoeringsapplicatie te beoordelen op mogelijkheden voor behoud, verbetering, integratie of vervanging. Voor generieke functies noemen partijen veelal hergebruik om implementatietijd en beheerlast te beperken.

Specifieke inrichting of ontwikkeling wordt genoemd voor het perspectiefplan, gezins- en netwerkgericht werken, wijkgericht werken, het Collectief Preventief Aanbod en digitale dienstverlening aan jeugdigen en ouders. Ook domeinspecifieke regels, autorisaties en niet-standaard beschikbare koppelingen worden genoemd. De scheidslijn tussen standaard, configuratie en maatwerk verschilt per oplossing. Sommige partijen richten processen en formulieren in zonder traditionele softwareontwikkeling. In gegevensgerichte benaderingen worden begrippen, regels en het informatiemodel specifiek voor OKT ingericht in open standaarden; dit wordt onderscheiden van maatwerksoftware.

Bij de keuze van bouwstenen noemen partijen onder meer functionele aansluiting, licenties, uitbreidbaarheid, beheerbaarheid, overdraagbaarheid en de benodigde inzet van OKT. Ook configuratie kan afhankelijk blijven van een platform en de bijbehorende kennis en licenties. De volwassenheid van de voorgestelde bouwstenen loopt uiteen: naast bewezen producten worden onderdelen genoemd die nog in ontwikkeling, verkenning of in concept zijn. Partijen benoemen ook grenzen aan de inzet van generieke platforms; voor specialistische of complexe functionaliteit kunnen aanvullende oplossingen of maatwerk nodig blijven.

11	**Hoe zou u een gefaseerde overgang van de huidige naar de toekomstige digitale ondersteuning aanpakken, waarbij continuïteit van dienstverlening, beheersing van risico's en ruimte voor tussentijdse verbetering worden geborgd?**

De reacties beschrijven overwegend een gefaseerde overgang in plaats van een big bang. De genoemde faseringen lopen uiteen: per proces, gebruikersgroep, locatie, functionaliteit of technische laag. Partijen noemen een inventarisatie van de huidige situatie, een beperkte pilot en uitbreiding op basis van praktijkervaringen. Sommige partijen starten met procesverbetering, andere met een afgebakend dossierproces of een gegevens- en integratielaag. Per fase worden acceptatiecriteria en beslismomenten voor doorgaan, aanpassen of stoppen voorgesteld.

In verschillende aanpakken bestaan oude en nieuwe voorzieningen tijdelijk naast elkaar. Partijen

noemen afspraken over de leidende registratie per proces om dubbele invoer en inconsistente gegevens te voorkomen. Ook wordt onderscheid gemaakt tussen het overzetten van actieve dossiers en toegang houden tot historische dossiers in een leesarchief. Als aandachtspunt wordt genoemd dat dossiers tussen teams kunnen bewegen terwijl deze tijdelijk in verschillende systemen werken. Voor export, koppelingen, migratie en eventuele contractverlenging worden tijdige afspraken met de huidige leverancier voorgesteld.

Voor risicobeheersing noemen partijen gegevenscontroles, proefmigraties, integratie- en gebruikerstesten, privacy- en beveiligingstoetsen en terugvalscenario's. Daarnaast worden beschikbare tijd voor professionals om te testen, training rond de overstap en een intensieve nazorgperiode genoemd. Bestaande onderdelen worden pas uitgefaseerd wanneer de nieuwe ondersteuning aantoonbaar werkt en de benodigde informatie beschikbaar blijft. Feedback en meetresultaten uit iedere fase worden gebruikt om de verdere invoering en tussentijdse verbeteringen bij te sturen.

2.4 Inkoop en contractering

12	**Welke contract- en bekostigingsvorm past volgens u bij een langdurige samenwerking waarin de oplossing stapsgewijs wordt ontwikkeld, en hoe kan OKT binnen deze vorm grip houden op kosten, kwaliteit en voortgang?**

Veel partijen beschrijven een hybride contractvorm. Daarin wordt een vaste basis voor platform, beheer, beschikbaarheid en een kernteam gecombineerd met een flexibel ontwikkelbudget voor geprioriteerde wijzigingen. Voor afgebakende onderdelen worden vaste prijzen (resultaatsgericht) genoemd.

Voor inzicht in kosten, kwaliteit en voortgang noemen partijen transparante tarieven en kostensoorten, een gezamenlijke roadmap en backlog, budgetplafonds, periodieke forecasts, rapportage over besteding en voortgang en acceptatiecriteria per fase. Ook worden stop- en herijkmomenten, benchmarks, kwaliteitsindicatoren en de relatie tussen gebruik, capaciteit en kosten genoemd. Een andere beschreven benadering is om de contractvorm te bepalen na verdere afbakening van de opgave, de benodigde competenties, de verantwoordelijkheden en de gewenste resultaten.

Verschillende partijen benadrukken dat een open ontwikkelscope niet zonder meer kan worden gecombineerd met een vaste totaalprijs en volledige resultaatverantwoordelijkheid. Zij onderscheiden garanties voor werking, beschikbaarheid en beveiliging van capaciteits- of inspanningsafspraken voor minder voorspelbare doorontwikkeling. Voor de financiële afweging noemen zij de totale levensduurkosten, inclusief licenties, integraties, beheer, wijzigingen, migratie en exit. De prijsgrondslag verschilt per voorstel, bijvoorbeeld per gebruiker, daadwerkelijk gebruik, gerealiseerde functionaliteit, ontwikkelpunt of beschikbare capaciteit. Verder worden mogelijkheden genoemd om capaciteit op- en af te schalen of onderdelen afzonderlijk te beëindigen. Een deel van de markt stelt een prestatieafhankelijke vergoeding of bonus/malus voor, gekoppeld aan overeengekomen resultaten.

13	**Hoe kan worden voorkomen dat OKT afhankelijk wordt van één leverancier of technologie (vendor lock-in) en welke uitgangspunten acht u daarbij van belang ten aanzien van eigenaarschap van data, datamodellen, integraties en informatiearchitectuur?**

Marktpartijen benadrukken dat OKT zeggenschap moet houden over haar gegevens en informatiearchitectuur. Voor datamodellen, integraties en specifieke inrichting noemen zij expliciete afspraken over eigendom, gebruik, beheer en overdracht. De voorgestelde rechten verschillen per oplossing. Bestaande software, platforms en generiek intellectueel eigendom blijven in verschillende voorstellen bij de leverancier, met gebruiks- en continuïteitsrechten voor OKT.

Als maatregelen tegen leveranciersafhankelijkheid noemen partijen open standaarden, gedocumenteerde API's, bruikbare gegevensformaten en een modulaire architectuur waarin onderdelen afzonderlijk vervangbaar zijn. Voor partijen die zelf een oplossing of platform aanbieden, wordt daarnaast het scheiden van richtinggevende advisering en de inrichting van de oplossing genoemd als maatregel om te voorkomen dat oplossingskeuze te sterk door het eigen aanbod van een leverancier wordt bepaald. De voorstellen omvatten zowel opensource-oplossingen als gesloten producten met exportmogelijkheden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het wisselen van dienstverlener binnen hetzelfde platform en het overstappen naar andere technologie. Bij een partnerwissel kunnen platformlicenties nodig blijven; een technologiewissel kan aanvullende migratie of herbouw vragen. Exitafspraken en periodieke toetsen worden genoemd om na te gaan of een overstap daadwerkelijk uitvoerbaar is.

Meerdere partijen spreken daarom over beheersbare afhankelijkheden in plaats van volledige onafhankelijkheid. Ook kennis bij OKT, beschikbare opvolgende dienstverleners, overstapkosten en inwerktijd spelen een rol. Europese hosting of open broncode neemt deze afhankelijkheden niet op zichzelf weg. Voor AI worden vervangbare modellen en overdraagbare kennis en configuratie genoemd om binding aan één model of agentplatform te beperken.

14	**Welke maatregelen zijn noodzakelijk om overdraagbaarheid van data, kennis, documentatie, configuraties en ontwikkelde oplossingen te borgen?**

Marktpartijen beschrijven overdraagbaarheid als een doorlopend onderdeel van de samenwerking. Zij noemen actuele technische en functionele documentatie, architectuurbeschrijvingen, gegevenswoordenboeken, API-documentatie, configuraties, testsets en beheerprocedures, vastgelegd met versiebeheer en toegankelijk voor OKT. Voor broncode en ontwikkel- en beheeromgevingen worden toegangs- en gebruiksrechten genoemd, afhankelijk van de gekozen oplossing. Een bruikbare gegevensexport omvat volgens verschillende reacties ook documenten, relaties, metadata en historie, met de beschrijvingen die nodig zijn om de informatie te begrijpen. Waar relevant worden ook regels, workflows en autorisaties meegenomen.

Naast deze vastlegging noemen partijen kennisoverdracht aan OKT en een eventuele opvolger, via gezamenlijk beheer, trainingen en overdrachtssessies. Verschillende partijen stellen periodieke proefexports, hersteltests of overdrachts- en herbouwproeven voor. Daarmee wordt niet alleen de beschikbaarheid van bestanden en documentatie beoordeeld, maar ook of een andere partij de gegevens kan gebruiken of de oplossing kan herstellen, beheren of doorontwikkelen. De voorstellen verschillen in de diepgang van deze toetsing en de inzet van een onafhankelijke partij.

Contractueel worden een actueel exitplan, een medewerkingsplicht en afspraken over termijnen, ondersteuning, rechten en kosten genoemd. Bij inzet van onderaannemers of productleveranciers wordt aandacht gevraagd voor aansluitende overdrachtsverplichtingen, zodat noodzakelijke onderdelen niet buiten de afspraken vallen. Ook continuïteit tijdens de overdrachtsperiode en aantoonbare verwijdering van achterblijvende gegevenskopieën na afronding worden genoemd.

15	Welke inschrijfvorm acht u het meest geschikt voor een eventuele aanbesteding: een zelfstandige inschrijving of een gezamenlijke inschrijving, bijvoorbeeld als hoofd- en onderaannemers of als consortium?

De voorgestelde inschrijfvormen lopen uiteen. Verschillende partijen geven de voorkeur aan één contractpartner die als hoofdaannemer specialistische onderaannemers kan inzetten. Sommige partijen beschrijven dit als een zelfstandige inschrijving, andere als een gezamenlijke aanpak. Ook een consortium wordt genoemd, mits de aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheden duidelijk zijn geregeld. Eén aanspreekpunt betekent in deze voorstellen dus niet dat alle expertise binnen één organisatie aanwezig hoeft te zijn.

Over de afbakening van de opdracht bestaan verschillende opvattingen. Sommige partijen willen regie, realisatie en beheer bijeenhouden. Andere stellen kleinere, afzonderlijke opdrachten voor advisering, ontwerp en uitvoering voor, of een aparte selectie van de kernapplicatie. Daarnaast worden rechtstreekse overeenkomsten tussen OKT en productleveranciers genoemd, met regie op de samenhang bij de Capability Partner.

Ook het moment waarop specialisten worden geselecteerd verschilt. Sommige partijen gaan uit van vooraf benoemde onderaannemers; andere willen aanvullende expertise later kiezen op basis van de vastgestelde behoeften en oplossingsrichting. Een deel van de partijen vindt de scope en verantwoordelijkheidsverdeling nog onvoldoende duidelijk om een definitieve voorkeur uit te spreken. De reacties koppelen de keuze aan de benodigde expertise, bestuurbaarheid, continuïteit en verdeling van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid.

16	Welke keuzes ziet u regelmatig terug in aanbestedingen of opdrachten die volgens u leiden tot minder goede resultaten?

Marktpartijen waarschuwen voor het voorschrijven van een technische oplossing voordat de behoeften voldoende zijn onderzocht en voor uitgebreide eisenlijsten die vooral het huidige systeem reproduceren. Dit kan vernieuwing beperken en ertoe leiden dat de werkwijze de software volgt. Ook het volledig vastleggen en beprijzen van een onzekere ontwikkelopgave wordt als risico genoemd, vanwege risico-opslagen, meerwerkdiscussies en beperkte ruimte voor voortschrijdend inzicht. Hetzelfde geldt voor risico's die worden neergelegd bij een partij die deze onvoldoende kan beïnvloeden.

Bij de selectie noemen partijen te zware omzet-, omvangs- of identieke domeinreferenties als valkuil, omdat deze geschikte gespecialiseerde partijen kunnen uitsluiten. Een sterke nadruk op de initiële prijs kan kosten voor beheer, wijzigingen en overdracht buiten beeld laten. Beoordeling uitsluitend op papier en onvoldoende ruimte voor dialoog bieden volgens verschillende reacties te weinig inzicht in de praktische uitvoerbaarheid, aanpasbaarheid en samenwerking.

Voor de uitvoering waarschuwen partijen voor vervanging in één keer, een onrealistisch tijdpad, onvoldoende interne capaciteit en mandaat en late betrokkenheid van professionals. Ook het onderschatten van adoptie en het laat organiseren van gegevenskwaliteit, migratie, privacy, beveiliging en exit worden genoemd. Bij de taakverdeling waarschuwen sommige reacties voor belangenverstrengeling door bundeling van advies, uitvoering en beoordeling; andere voor versnipperde verantwoordelijkheid door scheiding van taken zonder sluitende regie.