

Verslag Marktonderzoek Gezamenlijke backoffice inkomensvoorziening

Vastgesteld door de stuurgroep GBI op 10 juli 2015

Kenmerk 2015.0014

1 Context

1.1 Inleiding

Binnen het programma 'Gezamenlijke backoffice inkomensvoorziening' (GBI) zijn twaalf gemeenten intensief met elkaar in gesprek over verbetering van de doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering van het Inkomensdeel uit de Participatiewet. Dit willen deze gemeenten bewerkstelligen door het inrichten van één gemeenschappelijk werkproces en het vergaand automatiseren van de uitvoering daarvan.

Uit vooronderzoek dat deze twaalf gemeenten hebben verricht blijkt dat er relatief weinig principiële lokale verschillen in de uitvoering zijn. Samenwerking biedt mogelijkheden voor aanzienlijke kostenbesparingen en verhoging van de kwaliteit en continuïteit van de uitvoering. Inmiddels hebben de twaalf gemeenten het concept van de GBI uitgedacht, waaronder de uitwerking van de transacties *Aanvraag levensonderhoud (ALO)* en *Digitaal handhaven*, en besloten tot het uitvoeren van een marktonderzoek. Dit marktonderzoek heeft in de maanden mei en juni 2015 plaatsgevonden.

Dit document is het verslag van de bevindingen van het marktonderzoek. Dit verslag is door de GBI programma-organisatie opgesteld, en vastgesteld door de stuurgroep. Op 15 juli 2015 heeft de GBI programma-organisatie dit document op TenderNed gepubliceerd.

GBI is de deelnemende marktpartijen erkentelijk voor de open en constructieve inbreng om de GBI en de twaalf deelnemers behulpzaam te zijn en heeft waardering voor de grote inspanning die in een relatief kort tijdsbestek is gedaan.

1.2 Aanleiding

Aan het programma GBI nemen twaalf gemeenten intensief deel. Dit zijn (in alfabetische volgorde): Amsterdam, Eindhoven, Emmen, Enschede, 's-Gravenhage, Groningen, 's-Hertogenbosch, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle. Elk van deze gemeenten heeft in het vooronderzoek voor de GBI een bijdrage geleverd. Verder hebben deze twaalf gemeenten gezamenlijk besloten om dit marktonderzoek te verrichten.

De opdrachtgevers van het programma GBI zijn de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Aan het programma zijn verder de volgende kennispartners verbonden: Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING), de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Ook elk van deze kennispartners heeft voor deze deelnemers een waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling van het GBI concept geleverd.

De twaalf gemeenten hebben de afgelopen jaren het concept van de GBI ontwikkeld. Samen is men op zoek gegaan naar mogelijkheden om te komen tot één standaard werkproces voor de inkomensverstrekking. Geconstateerd is dat het mogelijk is om te komen tot een vergaande standaardisering van het werkproces. Verder is geconstateerd dat de verregaande automatisering van het proces niet door lokale beleidsverschillen belemmerd wordt.

De resultaten van het marktonderzoek worden gebruikt om een invoeringsstrategie voor de GBI op te stellen, waarin ook de relevante sourcings- en mogelijke inkoopaspecten worden uitgewerkt. Hiermee wordt bedoeld de wijze waarop de GBI in de toekomst wordt gerealiseerd. De invoeringsstrategie is voor de twaalf gemeenten één van de resterende belangrijke vraagstukken. Deze zal worden geformuleerd en vastgesteld op basis van de uitkomsten van het marktonderzoek en de huidige werkzaamheden van de programma-organisatie door de twaalf deelnemende gemeenten. Of marktpartijen daarbij een rol krijgen ligt thans nog geheel open.

Voor de deelnemende gemeenten en mogelijk ook voor marktpartijen is het marktonderzoek een relatief nieuw concept. Zoals bij de publicatie op 4 mei 2015 al is aangegeven, is het marktonderzoek geen aankondiging en ook geen onderdeel van een aanbestedingsprocedure. Het is een manier om het concept van de GBI te toetsen en aan te scherpen aan de hand van de respons van de markt. Dat kan ook betekenen dat door de deelnemende gemeenten besloten wordt om geen gebruik te maken van de markt bij de verdere ontwikkeling van GBI en/of geen aanbesteding te doen voor transacties, zoals ALO. De besluitvorming daarover vindt naar verwachting eind 2015 plaats.

1.3 Doelstelling marktonderzoek

De doelstellingen van het marktonderzoek zijn:

- Inhoudelijke reacties van marktpartijen ontvangen op het concept van de GBI en meer specifiek op de vastgestelde specificaties van de ALO (inhoud);
- Onderzoeken hoe de markt in elkaar zit en welk type marktpartijen - indien opportuun - mogelijk in de ontwikkeling geïnteresseerd zijn;
- De markt te testen op de keuze van de gemeenten om zelf eigenaar en beheerder van de GBI (en de transacties) te worden;
- Inzicht te krijgen in de verwachtingen van de markt ten aanzien van het opdrachtgeverschap; en
- De ontwikkelkosten voor de gemeenten wanneer de markt gevraagd zou worden een rol te spelen bij de realisatie van de GBI.

1.4 Opzet marktonderzoek

Op TenderNed is op 4 mei 2015 een aankondiging van het marktonderzoek gedaan. De volgende documenten zijn op die datum gepubliceerd:

- Concept van GBI: achtergronden (bijlage I).
- Schriftelijke vragenlijst (bijlage II).
- Transactieboek GBI: korte beschrijving van GBI transacties (bijlage III).
- Toelichting GBI een inrichtingsschets: de hoofdlijnen van de gewenste proces- en informatiearchitectuur (bijlage IV).

Aan marktpartijen is gevraagd om de vragenlijst over het GBI in te vullen. De overige documenten waren ter toelichting van het concept GBI opgenomen.

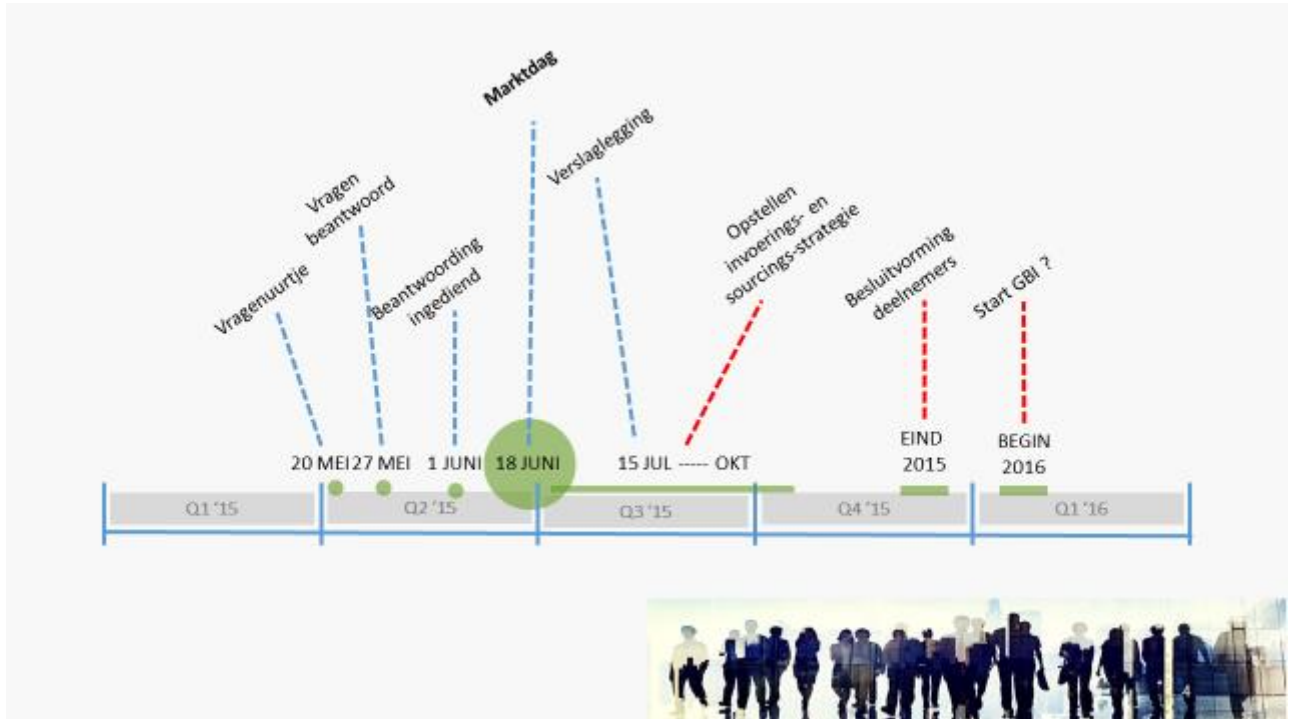
Geïnteresseerde marktpartijen zijn in de gelegenheid gesteld om hun vragen over de GBI en de vragenlijst schriftelijk dan wel mondeling te stellen. Op 20 mei 2015 is daarvoor een plenaire bijeenkomst georganiseerd (het "vragenuurtje"), waaraan elf marktpartijen hebben deelgenomen. Alle vragen gesteld in het vragenuurtje, en alle andere schriftelijke vragen zijn vervolgens schriftelijk beantwoord en op 27 mei 2015 op TenderNed gepubliceerd.

Begin juni 2015 is de beantwoording van marktpartijen door de GBI organisatie verzameld. Ter voorbereiding op de dag met marktpartijen (de "marktdag") zijn de antwoorden bestudeerd. Naar aanleiding daarvan zijn per marktpartij een aantal verdiepende vragen opgesteld en een aantal vragen rondom enkele thema's verzameld. Op 18 juni vond de marktdag plaats, waarin verdiepende bilaterale gesprekken zijn gevoerd tussen marktpartijen en deelnemers GBI ("speeddates") over de meer bedrijfseigen inbreng en met geïnteresseerde marktpartijen gezamenlijk in ronde tafel sessies doorgesproken is over specifieke thema's.

Na de marktdag hebben er geen verdere gesprekken met marktpartijen plaatsgevonden. Alle partijen hadden voldoende informatie aan de GBI aangeleverd om als programma-organisatie aan de slag te kunnen met de antwoorden op de uitgezette vragen. Op 2 juli 2015 zijn marktpartijen daarover geïnformeerd.

Dit geanonimiseerd verslag van de bevindingen van het marktonderzoek is door de GBI programma-organisatie opgesteld op een wijze die niet herleidbaar is naar een - beantwoording van - een individuele partij. Dit verslag is door de stuurgroep van de GBI op 10 juli 2015 vastgesteld. Op 15 juli is het verslag van het marktonderzoek op TenderNed geplaatst.

Hieronder staan de verschillende onderdelen van de planning op een tijdlijn.



2 Bevindingen

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen van het marktonderzoek, naar aanleiding van de schriftelijke beantwoording van marktpartijen, en de marktdag van 18 juni 2015. In de onderstaande paragrafen zijn de thema's die in de vragenlijst aan bod zijn gekomen leidend geweest. Verder is het thema invoeringsstrategie afzonderlijk opgenomen, om te voorkomen dat dit op verschillende plaatsen aan bod zou komen. De vragenlijst zelf is opgenomen in de bijlage.

Voordat de inhoudelijke bevindingen van het marktonderzoek gepresenteerd worden, worden ook een aantal bevindingen over de marktdag benoemd. Marktpartijen hebben die dag veel openheid getoond en dat heeft geleid tot verdieping van de antwoorden. Geconstateerd wordt dat er een veranderende houding in de markt is, die er op gericht is om samen met klant op te werken (in plaats van de klassieke klant-leverancier relatie). En: de markt vindt de GBI een goed initiatief, kijkt tevreden terug op de vorm van de marktdag en heeft de wens uitgesproken om ook in de toekomst aangesloten te blijven op de ontwikkelingen.

2.2 Het thema algemeen

Dertien marktpartijen hebben gereageerd op de vragenlijst. Het betreft: C2GO, Capgemini, Centric, Coolprofs, GemBoxx, Impactive, Lost Lemon, Oelan, OIS, PinkRoccade, Solviteers, Terbit, en Topicus.

Alle marktpartijen geven aan de GBI een interessant concept te vinden. Dat is voor deze marktpartijen ook de reden om mee te willen doen met het marktonderzoek. De meeste marktpartijen geven aan de ontwikkeling van het GBI concept zelfstandig te willen doen, enkelen hebben aangegeven hiervoor in een samenwerkingsverband te willen werken.

Alle marktpartijen denken een oplossing te kunnen bieden voor de transactie ALO en de meesten denken dat ook te kunnen doen voor het gehele GBI-concept. Verschillende marktpartijen geven aan een eigen pakket te willen modelleren om te komen tot een integraal aanbod voor de GBI. Anderen geven aan verschillende software pakketten te willen hergebruiken en te configureren. Verder is er een groep marktpartijen die heeft aangegeven met een specifieke bouwopdracht onderdelen van de GBI op maat te kunnen maken, eventueel met andere marktpartijen.

De markt ziet de ontwikkeling van het GBI en de sterke (potentiële) vraagbundeling van de twaalf deelnemende gemeente zowel als een kans als een risico.

2.3 Het thema inhoud

In de onderstaande paragrafen worden de bevindingen op de vragen van het thema inhoud gepresenteerd.

2.3.1 Over het concept GBI en ALO

Het concept van de GBI wordt door marktpartijen als een goed idee gezien. Alle marktpartijen achten het concept van de GBI – het 1 x inrichten van het werkproces voor de inkomensverstrekking – ook maakbaar. Alle dertien marktpartijen hebben aangegeven interesse te hebben in de verdere ontwikkeling.

In eerste instantie werd het concept van de GBI niet door alle marktpartijen als een nieuw concept gezien. Sommigen marktpartijen adviseerden meer in te zetten op geautomatiseerde afhandeling (straight through), maar dat maakte al onderdeel uit van het concept. Marktpartijen hebben verder als aandachtspunt meegegeven om te blijven redeneren vanuit de burger, respectievelijk de uitkeringsgerechtigde. Dat aspect is volgens marktpartijen onderbelicht in het concept van de GBI.

Uiteindelijk is het gedeelde beeld van het GBI concept dat delen weliswaar zijn beproefd, maar dat dit initiatief als integraal concept wel uniek is.

De markt deelt verder het inzicht dat de inhoudelijke verschillen tussen de gemeentelijke deelnemers inderdaad zeer overzichtelijk zijn (lage intrinsieke complexiteit), maar dat de uitvoeringspraktijk bij individuele gemeenten toch zeer verschilt en mogelijk moeilijk blijkt te harmoniseren (organisatorische complexiteit). Voor marktpartijen is deze organisatorische complexiteit een belangrijk aandachtspunt c.q. zorgpunt. Zij vragen zich af of het uiteindelijk lukt om die complexiteit onder controle te krijgen.

Verder wijzen marktpartijen erop dat kleine gemeenten echt anders zijn dan de grotere gemeenten (o.a. de twaalf deelnemers aan de GBI). Dat heeft o.a. te maken met de generalistische functies maar volgens de marktpartijen is er bij de kleinere gemeenten ook meer behoefte aan 'couleur locale'. Bij het opschalen van het GBI concept van de twaalf initiatiefnemers naar de overige gemeenten is dat volgens verschillende marktpartijen een punt van aandacht.

Over de scope van de GBI wordt verschillend gedacht door marktpartijen. Een enkele marktpartij vindt het een nadeel dat het GBI concept zich alleen op de inkomensvoorziening richt en daardoor een te smalle basis heeft en meer koppelingen nodig zijn om in een samenhangend concept de uitvoering van de Participatiewet¹ te bedienen. Anderen zien die interactie veel beperkter en zien de scope beperking van het GBI concept juist als een mogelijke succesfactor.

2.3.2 Inhoudelijke aandachtspunten of knelpunten

Marktpartijen zijn eensgezind en expliciet over het managen van vrijheidsgraden (differentiatie). De mate van differentiatie bepaalt in hoge mate de prijs en de kans op (blijvend) succes van het gehele GBI concept. De GBI zal in staat moeten worden gesteld om de complexiteitsreductie vooraf én blijvend af te dwingen. De verschillende marktpartijen zijn daarover eensgezind. Zelfs het principe "de vervuiler betaald" wordt niet voldoende geacht, omdat het geldt dat één of meerdere gemeente(n) betaalt niet voldoende is om alle complexiteitsproblemen af te kunnen kopen. De basis moet volgens marktpartijen zijn de bereidheid van gemeenten om het werkproces aan te passen aan het standaard systeem. De GBI zal sterk op dat eenduidige werkproces en het standaard systeem moeten blijven sturen.

2.3.3 Segmentering van het GBI informatiesysteem

Enkele marktpartijen geven aan dat het op basis van de verstrekte gegevens lastig was om de vragen over de gewenste systeemarchitectuur te beantwoorden. De volgende aandachtspunten ten aanzien van de systeemarchitectuur zijn verder naar voren gekomen.

Volgens de markt is één van de vraagstukken hoe het informatiesysteem van GBI te segmenteren, oftewel op te delen in samenhangende delen. Uit het marktonderzoek en met name de themagesprekken tekent de volgende hoofdlijn zich af:

Er speelt volgens de markt een onderscheid tussen voorkant van het proces (front-end, is niet gelijk aan front office) en de achterkant van het proces (back-end). De ontwikkeling van de ALO wordt door de markt gekoppeld aan de voorkant van het proces, de "legacy" aan de achterkant van het proces (zonder dat het onderscheid nu zo scherp ligt en recht doet aan de complexe werkelijkheid). De voorkant van het proces moet volgens de markt dynamisch zijn en vergt een korte "time-to-market". De achterkant van het proces is meer robuust en daardoor ook meer statisch.

¹ De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). En gaat dus verder dan alleen inkomensvoorziening.

Op korte termijn moeten volgens de markt nog relatief veel data door worden gestuurd naar de achterkant van het proces. Op de lange termijn hoeven alleen “need to know” gegevens naar de achterkant van het proces worden doorgestuurd, en is dus een – relatief - simpele koppeling mogelijk. Het algemene inzicht van marktpartijen is dat de koppeling tussen ALO en huidige bestaande systemen - in tegenstelling tot de gehele koppelingenproblematiek - in principe geen grote uitdaging zal zijn.

De voorkant van het proces gebruikt volgens de markt een portal, processenlaag en workflow in het transactiedeel, bijv. ALO. Hier kunnen ook de functies van een dienstverleningsconcept worden bijgeschakeld. Die voorkant heeft een eigen onderliggend kennissysteem (business rules) en data laag (eigen gegevensverzameling). Een dergelijke voorkant van het proces wordt bij voorkeur gebaseerd op beschikbare standaard componenten (of tools) en kan volgens verschillende marktpartijen als een “walking skeleton/framework” voortdurend aangekleed worden met nieuwe transacties. De keuze van die transactie is kritisch en de keuze voor te specifieke standaard componenten kan volgens de markt een grote leveranciersafhankelijkheid tot gevolg hebben.

De voorkant van het proces komt met de GBI landelijk te liggen en de achterkant van het proces vooralsnog lokaal. Om dit te kunnen laten werken is het volgens de markt nodig dat er standaard koppelvlakken zijn. De voorkant en de achterkant leveren ten slotte samen één weerslag van de “zaken”: het terugleggen naar de gemeente via een standaard koppelvlak is nodig om de integraliteit van zaakgericht werken te kunnen borgen.

Verschillende marktpartijen hebben in principe de voorkeur om regels te hergebruiken, maar waarschuwen direct voor de complexiteit. Een functionele “regelbak” (een keer gespecificeerd en gedocumenteerd) welke enkele keren daadwerkelijk gebouwd wordt is volgens de markt geen slechte optie. Het vastleggen van de regels dient volgens de markt onder aansturing van de GBI plaats te vinden.

2.3.4 Over aansluiting op het applicatielandschap van gemeenten

Bij een gefaseerde invoering van de GBI zijn - met name bij/ vanaf de eerste releases - koppelingen met bestaande systemen nodig, alsmede een aansluiting op de bestaande architectuur van elke gemeente. Verschillende marktpartijen wijzen erop de problematiek van de koppelingen niet te onderschatten. Het gaat om meer dan ‘enkele’ koppelingen, zoals dat is gesteld in de op TenderNed geplaatste documenten. Advies is om naar zo min mogelijk externe koppelingen te streven en te zoeken naar de ‘juiste’ ontkoppelpunten. Dat zijn die punten waar de koppelingen het minst complex en minst dynamisch zijn. Uiteindelijk is het sturen op de koppelingen volgens de markt één van de belangrijkste taken van de GBI.

Door de markt wordt geadviseerd om aansluiting te zoeken bij de landelijke standaarden en open koppelvlakken. Volgens marktpartijen is dat echter nog niet voldoende omdat algemene standaarden nu niet goed genoeg zijn en tot teveel variëteit leiden. De GBI zou nog veel striktere GBI standaarden neer moeten zetten, die werkelijk werken. Advies van de markt is om de GBI niet afhankelijk te maken van anderen maar eigen GBI standaarden op te stellen en vast te stellen.

De marktpartijen wijzen er voorts op dat de problematiek van koppelingen niet primair een kwestie van techniek is. Ook op organisatie- en procesniveau moet geregeld worden: gegevenskwaliteit, actualiteit van gegevens, frequentie van aanlevering, afspraken over herstel van gegevens enz.

Ten aanzien van de koppelingen wordt door de markt verschillend gedacht. Enkele marktpartijen adviseren om een ‘levenscyclus van koppelingen’ te ontwikkelen waarop deelnemende gemeenten verplicht moeten overgaan. Een andere marktpartij adviseert om een koppelvlak op basis van StUF te maken, waardoor elke gemeente naar eigen inzicht en tempo beschikbare diensten afnemen en integreren. Door andere marktpartijen wordt echter aangegeven dat StUF ook innovatie kan belemmeren. Om zeker te stellen dat systemen op elkaar aansluiten adviseert één marktpartij om de buitenkant van de architectuur duidelijk te definiëren, zodat koppelingen makkelijker zijn. Eensgezind is de markt over de 2^e

versie problematiek, dat is een belangrijk aandachtspunt voor de GBI. Volgens marktpartijen is het upgraden naar een 2^e versie in een keten erg ingewikkeld.

Door verschillende marktpartijen wordt aangegeven dat de huidige koppelingen met de “legacy systemen” qua functionaliteit nu beperkt zijn. Bij een gefaseerde invoering van transacties moet de GBI daar aandacht voor hebben.

2.3.5 Over technische kaders

Volgens de marktpartijen zou de GBI (namens de deelnemende gemeenten) primair over het ‘wat’ moeten gaan. De marktpartijen zouden dan primair over het ‘hoe’ gaan. Langs deze lijn bepalen de marktpartijen dan ook de technische kaders.

Als de GBI ervoor kiest om het informatiesysteem over verschillende segmenten te verdelen (en mogelijk per segment meerdere marktpartijen toe te laten) wordt GBI de facto “system integrator”. Dat betekent dat de GBI dan bijvoorbeeld regie moet voeren op overgang naar nieuwe versies. De marktpartijen zien dit als een zware taak en verantwoordelijkheid voor GBI en adviseren daar niet te ver in te gaan. GBI wordt dan verantwoordelijk voor:

- opstellen van de functionele eisen en wensen;
- afstemming met de deelnemende gemeenten van de functionele eisen en wensen;
- van koppelvlakken in aantal, tempo en diversiteit;
- niet-functionele eisen en wensen, zoals toekomstvastheid.

Deze verantwoordelijkheden vereisen volgens marktpartijen dan ook dat GBI toch een minimale bemoeienis – maar niet meer dan dat - moet hebben met het ‘hoe’. De marktpartijen geven aan dat de GBI vooral de benodigde kaders moet vaststellen.

In het verlengde hiervan vragen marktpartijen zich af wat de – dwingende - relevantie van de 5-lagen architectuur is. De markt is van mening dat de GBI functionele eisen moet stellen en vervolgens de markt moet laten aantonen of dit ook gerealiseerd kan worden. Er zijn meer en misschien wel meer haalbare concepten om aan dezelfde functionele eisen tegemoet te komen. Een advies is om de niet-functionele eisen en wensen uit te werken in scenario’s en uit te vragen hoe de leveranciers daarmee om kunnen gaan.

Met de markt is gesproken over zelfstandig werkende business services conform een concept á la “App store”. Er zijn wisselende beelden over de mogelijkheid hiervan. Voordeel is dat er binnen de kaders van de GBI concurrentie kan worden georganiseerd. Nadeel is dat marktpartijen vrijwel geen autonome apps onderkennen omdat gegevens niet kunnen worden geïsoleerd voor een specifieke (beperkte) toepassing, zoals we kennen uit de App Store.

Segmentering langs de lijn van transacties lijkt volgens de markt geen handige route: transacties maken van veel dezelfde regels en gegevens gebruik. Wel is mogelijk om technische componenten (tools) als uitgangspunt te nemen, waarmee je transactie voor transactie bouwt of configureert. Het versiebeheer hiervan is een kritische succesfactor voor de GBI.

De marktpartijen zijn verdeeld als het gaat om de principiële benadering van de technologie. Sommigen geloven sterk in een “best of suite”-situatie en zien voor de GBI mogelijkheden voor hergebruik. Andere partijen hechten meer aan een “best of breed”. Ook is er een tussenstroming die meer ziet in grotere afgebakende clusters. In die tussenstroming komt maatwerk op basis van componenten, zoals een “business proces engine” als optie naar voren. De onderliggende componenten worden dan gebruikt om de verschillende transacties in te regelen.

2.3.6 De opschaalbaarheid van de oplossing

De markt maakt zich geen zorgen over schaalbaarheid vanuit technisch perspectief. De GBI wordt door de markt gezien als een virtueel office in de “cloud” of als een “SAAS-oplossing”, die in principe zeer geleidelijk en in principe opschaalbaar is voor gebruik door meer deelnemers. Verder stellen de marktpartijen zich voor dat het GBI-systeem koppelt met de gemeentelijke systemen via standaard koppelvlakken.

Als grootste bedreiging voor schaalbaarheid zien de marktpartijen de mogelijke differentiatie tussen gemeenten. De marktpartijen geven aan dat SAAS en “multi tenant” niet werken als er grote vrijheidsgraden (differentiatie) voor gemeenten blijven. Door de markt wordt de beheersing van de differentiatie als een grote opgave voor de GBI gezien.

2.3.7 Fasering van de (door)ontwikkeling

Door de meeste marktpartijen is aangegeven dat het verstandig is dat de transacties één voor één worden ontwikkeld en opgeleverd. Qua volgorde wordt door verschillende marktpartijen geadviseerd om steeds de schakel te kiezen met het hoogste rendement. Zorg er verder voor dat het een werkende oplossing is zonder te streven naar een 100% werkende oplossing. Verder geven de meeste marktpartijen aan dat het van groot belang is om snel resultaten te laten zien. Het bouwen van de transacties moet echter wel onder architectuur plaatsvinden. Dit moet het punt op de horizon zijn.

Een enkele partij stelt voor om niet de ALO als eerste transactie te nemen maar berekenen en betalen. Als voor de ALO wordt gekozen moet namelijk aansluiting worden gevonden met verschillende omgevingen. En dat is volgens deze marktpartij minder efficiënt.

Verder is door marktpartijen aangegeven dat de GBI moet durven om tussenproducten weg te gooien indien deze belemmerend zijn voor een vervolgstap. De ervaringen die bij de bouw van een tussenproduct zijn opgedaan kunnen namelijk worden gebruikt om in het vervolg een beter product neer te zetten. Verder mag de architectuur volgens marktpartijen geen dogma worden. Het moet telkens toegevoegde waarde voor de GBI leveren. Als er gedurende de bouw weloverwogen (tijdelijk) afgeweken wordt van de architectuur om een “minimum viable product” op te leveren - het minimaal werkbare, snelst te creëren product dat de meest urgente vraag beantwoordt - dan moet daar volgens marktpartijen ruimte voor zijn.

Gebruik het onderscheid tussen de voorkant van het proces (een nieuw op de transacties gericht deel) en de achterkant van het proces (de bestaande “legacy systemen”) als hulpmiddel voor fasering.

2.3.8 Bevindingen over selectiecriteria

Door marktpartijen zijn o.a. de volgende suggesties voor selectiecriteria voor de beoordeling van aanbiedingen van leveranciers gedaan:

- Bewezen technologie/ technische oplossingen
- Materiedeskundigheid op het gebied van werk en inkomen belangrijk zijn
- Financiële draagkracht/ continuïteit van leveranciers
- Ervaring met het gezamenlijk ontwikkelen in co-creatie/ partnerschap
- Focus op oplossingen welke modulair en uitwisselbaar zijn
- Voldoen aan agile voorwaarden.

2.4 Het thema Markt

De markt bestaat volgens de deelnemende marktpartijen uit een beperkt aantal grote spelers met grote aanwezigheid in de sector en een aantal kleinere innovatieve niche spelers, die met enige regelmaat bij gemeenten complementaire producten en diensten aanbieden.

Door marktpartijen zijn verschillende verdienmodellen gepresenteerd. Van het betalen voor werkelijk bestede uren voor de ontwikkeling tot een vaste prijs voor het maken van een module. En van betaling voor het afnemen van licenties tot pay-per-use van de uiteindelijke ontwikkelde module.

Marktpartijen hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in het ontwikkelen van het concept van de GBI en specifiek het ontwikkelen van de ALO. De meeste marktpartijen willen de ontwikkeling van het GBI concept zelfstandig doen en hebben aangegeven over de benodigde competenties te beschikken, enkelen hebben aangegeven hiervoor in een samenwerkingsverband te willen werken. Een mogelijke belemmering voor meedoen aan de ontwikkeling is de uiteindelijke keuze van de GBI over de wijze waarop het eigenaarschap wordt ingevuld.

Door marktpartijen zijn ook verschillende relevante of vergelijkbare voorbeelden van een soortgelijke module als de ALO benoemd. Dat betekent dus ook dat verschillende gemeenten reeds in een verdere automatisering van het proces van de inkomensverstrekking hebben geïnvesteerd.

Marktpartijen zijn verdeeld over de vraag of een potentiële aanbieder branche specifieke kennis moet hebben. Marktpartijen vinden dat materiekennis onontbeerlijk is alsmede kennis van overheidsstandaarden. Sommigen vinden dat affiniteit met de typologie – kennisintensieve ketengerichte informatievoorzieningen – voldoende is en kruisbestuiving tussen branches mogelijk maakt. De meeste marktpartijen hebben overigens branche specifieke ervaring.

Door de markt is aangegeven dat de GBI een “multi vendor” beleid voor de onderscheiden segmenten kan hanteren. Volgens verschillende marktpartijen mogen dat uiteindelijk niet te veel verschillende leveranciers zijn omdat het dan niet meer beheersbaar is. Tussen segmenten moeten volgens de markt verder expliciete koppelvlakken (kunnen) worden aangebracht. Andere marktpartijen hebben andere inzichten, bijv. : “Waarom niet drie concurrerende GBI’s (of drie parallelle technologielijnen binnen één GBI). Nederland is groot genoeg en de competitie jaagt volgens deze marktpartijen de innovatie aan. De GBI blijft dan regie houden door concurrentie wat als voordeel oplevert dat het aantal leveranciers snel kan worden vergroot als relatief veel gemeenten gelijktijdig naar nieuwe releases over gaan.

Gevraagd is of marktpartijen ook andere marktpartijen zouden willen aansturen. In het marktonderzoek is door marktpartijen verschillend geantwoord. Door verschillende marktpartijen is aangegeven dat het aansturen van andere marktpartijen tot de mogelijkheid behoort. Door andere marktpartijen is aangegeven dat dit juist een taak van de GBI zou moeten zijn.

2.5 Het thema governance

Marktpartijen hebben gedurende het marktonderzoek vragen gesteld over het eigenaarschap. Met name waarom de GBI eigenaar wil worden en wat precies bedoeld wordt met eigenaarschap. De programma-organisatie heeft aangegeven dat de deelnemende gemeenten de discussie nog niet hebben afgerond en dat zij uit het marktonderzoek ook antwoorden of richtingen voor het antwoord op deze vraag verwachten te krijgen. Wel is al aangegeven dat de GBI de regie wil krijgen op de verdere ontwikkeling en de innovatie van het concept van de GBI.

Door marktpartijen wordt de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie veelal niet meer traditioneel (klant-leverancier) op basis van functionele eisen en bestek en een opdracht aan één of meerdere leveranciers ingericht. Het merendeel van marktpartijen geeft aan te willen werken in co-creatie. Dat betekent dat er een projectorganisatie is waar zowel de opdrachtgever-opdrachtnemer in participeren.

Marktpartijen hebben ook gereageerd op de wens van de gemeenten om eigenaar te worden. Er is aangegeven dat het mogelijk is om eigendom van de software over te dragen. Een enkele marktpartij maakt specifiek wat dat betekent: GBI kan eigenaar worden van de configuratie van de software. Daarmee wordt bedoeld de inrichting van de software configuratie, en niet de onderliggende software

zelf. Het is evenwel mogelijk om het volledige eigendom van de nieuwe software te verwerven. Dat betekent volgens marktpartijen dat een geheel nieuw eigen software systeem met eigen ondersteunende databases e.d. moet worden ontwikkeld en bestaande systemen of pakketten in zijn geheel niet hergebruikt kunnen worden. De meeste marktpartijen adviseren om dat niet te doen, en juist te kiezen voor hergebruik om relatief hoge investeringskosten en mogelijke ontwikkelrisico's te beperken.

Marktpartijen vinden dat er andere instrumenten gebruikt kunnen worden om regie te houden, zoals organiseren van concurrentie tussen leveranciers, vaste prijzen, vermijden van "vendor lock in". Daarvoor zou de GBI volgens de markt geen eigenaarschap (van het product) hoeven te verwerven en misschien nog wel meer regie kunnen behouden.

Marktpartijen reageren divers als het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid voor het doorontwikkelen, het beheer van de applicatie(s) na initiële oplevering respectievelijk technische beheer. Dit heeft tot de volgende bevindingen geleid:

- Marktpartijen hebben een duurzame verbinding nodig om serieus te kunnen investeren. Zij zien bij voorkeur een marktvrage met een verantwoordelijkheid voor de hele "life cycle".
- Door de SAAS-trend is steeds vaker een situatie te creëren, waarin de leveranciers de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie integraal overneemt.
- Indien en voor zo ver gespecialiseerde leveranciers zich beperken tot een software oplossing, dan is er voldoende marktaanbod om het technische beheer en exploitatie bij een derde partij onder te brengen.

Het overdragen van het eigendom heeft volgens enkele marktpartijen mogelijk een negatief effect op innovatie. Door marktpartijen is aangegeven dat (technische) innovatie met name uit de markt moet komen. Hun ervaring is dat innovatie veelal niet door de overheid wordt geïnitieerd en/of gerealiseerd. De markt twijfelt of de GBI als eigenaar de benodigde innovatie kan realiseren.

Door marktpartijen worden voor de inrichting van de projectorganisatie verschillende structuren genoemd. Sommigen adviseren een onafhankelijk bestuur voor de projectorganisatie te benoemen, anderen een bestuurlijke laag, ambtelijke stuurgroep (eventueel met een klankbordgroep van VNG, UWV, SVB etc.) en uitvoerende laag met vertegenwoordiging van leveranciers, (eventueel een vertegenwoordiging van de gebruikersgroepen) en de producteigenaar. Deze laatste functionaris dient volgens de meeste marktpartijen een duidelijk operationeel mandaat van de deelnemers te krijgen om sturing te geven, prioriteiten te stellen en beslissingen te nemen. Sommige marktpartijen spreken hun twijfel uit, of gemeenten een dergelijk mandaat aan een producteigenaar ook willen afgeven. Gesteld wordt dat dit echter essentieel is om de GBI te laten slagen.

Andere marktpartijen zien de GBI als een platform waar publiek ontwikkelde innovaties worden gebruikt, beheerd en ontwikkeld. Het bestuur van dat platform wordt gevormd door deelnemers van de GBI en leveranciers in een publiek-private-samenwerking (PPS). Een andere marktpartij ziet de GBI als een normeringsinstituut, een makelaar voor verschillende services.

Door één marktpartij is de vraag over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden als volgt beantwoord. De GBI is verantwoordelijk voor het 'wat' en de leverancier is verantwoordelijk voor de 'hoe'. De GBI zorgt in de ontwikkeling voor het neerzetten van de werkwijze en de specificaties van de functionaliteiten. Ook zorgt het voor de afstemming met de achterban. De leverancier geeft aan op welke wijze het eindproduct de specificaties gaat vervullen. De ontwikkeling van de ALO wordt door bijna alle marktpartijen in co-creatie gedaan. Een enkele partij benadrukt dit geen goede aanpak te vinden voor de functionaliteiten van de achterkant van het proces.

De markt noemt de volgende aandachtspunten voor de GBI als opdrachtgever:

- GBI moet sterke regie pakken en stevig sturen op standaarden en harmonisatie;
- Zorg ervoor dat de groep gemeente bij elkaar blijft voor een goede vraagarticulatie;
- Laat snel resultaat zien als bewijs dat GBI samenwerking werkt;
- Beoordeel voorafgaand aan de implementatie de impact op de bestaande processen en werkwijze; en
- Maak een afweging of nieuwe functionaliteit standaard voor iedereen moet zijn of juist configureerbaar.

Aan marktpartijen is gevraagd om een inschatting te maken van de inzet van de deelnemende gemeenten. De beantwoording op deze vraag is zeer divers. Door verschillende leveranciers is aangegeven dat de gemeenten in de ontwikkelfase kennisleverancier is. Belangrijke voorwaarde is wel dat medewerkers met kennis van het werkproces participeren en die buiten de eigen gemeentelijke processen kunnen denken. Verder is aangegeven dat er inzet van gemeenten nodig is voor de implementatie, het testen en de acceptatie. Eén marktpartij geeft aan dat minimaal 1 fte per gemeente voor het lokaal functioneel beheer beschikbaar moet zijn.

Voor het eventueel opstellen van een bestek geeft de markt aan dat in co-creatie te willen doen. Voorafgaand moeten daarvoor de doelstellingen helder zijn. Tijdens de realisatiefase worden vervolgens de specificaties in nauw overleg tussen de leveranciers, gebruikers en de GBI opgesteld.

De meeste marktpartijen geven aan dat de GBI een leidende rol in de doorontwikkeling moet spelen. Aan de ene kant zal de GBI de prioriteiten van de deelnemers moeten weten en vertalen naar een gezamenlijke ontwikkelagenda. Aan de andere kant zal de GBI dat naar de leverancier(s) moeten vertalen in doelstellingen en eventueel specificaties. Verder geven marktpartijen aan dat de doorontwikkeling na oplevering van de allereerste transactie zal starten, en daarmee een taak voor de GBI moet zijn. Voor de doorontwikkeling wordt door een enkele marktpartij geadviseerd een vast budget te rammen, bijvoorbeeld 20% van de totale licentiekosten.

Verschillende marktpartijen geven aan, afhankelijk van de definitieve specificaties, al over een werkende ALO te beschikken. Verder geven marktpartijen aan expertise van gemeenten nodig te hebben voor de verdere ontwikkeling van de ALO. Ook wordt aangegeven dat om de ALO te kunnen ontwikkelen de knip tussen de front office en de back office duidelijk moet worden gemaakt, en duidelijk moet zijn op welke wijze de transactie ALO communiceert met de bestaande “legacy” systemen.

Marktpartijen geven veelal geen raming voor het ontwikkelen van een ALO af. Om een inschatting te kunnen maken dient duidelijk te worden op welke wijze het begrip eigenaarschap wordt ingevuld, de architectuur er daadwerkelijk uitkomt te zien, de uitgangspunten en de specificaties van de ALO worden vastgesteld. Anderen geven op basis van de verstrekte informatie een eerste indicatieve raming af van € 1 tot € 3 miljoen voor een werkende ALO (inclusief koppelvlakken).

2.6 Invoeringsstrategie

Marktpartijen adviseren om te kiezen voor een gefaseerde, geleidelijke invoering van GBI. Van alle marktpartijen kiest er maar één voor een “Big Bang” van het gehele concept. Volgens deze marktpartij kan een “Big Bang” wel en heeft dat ook expliciete voordelen. Op deze wijze wordt namelijk voorkomen dat oud en nieuw moet worden verbonden. Volgens deze marktpartij wordt ook de veranderkundige complexiteit zo beperkt: een gemeente wordt dan namelijk integraal van oud naar nieuw overgezet in plaats van voortdurend met wijzigingen te worden geconfronteerd.

Ook ten aanzien van de implementatie van een transactie adviseren de meeste marktpartijen om klein te beginnen, bijvoorbeeld met één of twee gemeenten. Op deze wijze wordt telkens geleerd van de voorgaande implementatie en het reduceert de complexiteit.

Vrijwel alle marktpartijen kiezen voor een co-creatie; zij geven aan dat het bijna niet meer mogelijk is om dergelijke systemen alleen te bouwen. Alle marktpartijen geven aan gebruik te willen maken van project- en implementatie methodieken op basis van RUB of agile technieken, zoals SCRUM, SIM, KANBAN. Hiermee worden de resultaten snel zichtbaar voor de GBI en kan indien nodig snel worden bijgestuurd. Volgens verschillende marktpartijen is het van belang dat alle rollen van agile dan wel goed en met het benodigde mandaat ingevuld worden. Daarnaast wordt door marktpartijen aangegeven dat het principe van train-de-trainer kan worden toegepast. De ervaring is namelijk dat door enkele sleutel functionarissen per deelnemer op te leiden het draagvlak groter wordt.

Een groot gedeelte van marktpartijen geeft in relatie tot de genoemde werkmethode co-creatie, scrum en agile aan dat een duidelijk mandaat van groot belang is voor de realisatie van het GBI concept. Bij de bouw van transacties is het volgens deze marktpartijen namelijk noodzakelijk dat er één functionaris door de verschillende deelnemende gemeenten is gemandateerd om de dagelijkse beslissingen te nemen, in samenspraak met een aantal vertegenwoordigers van die gemeenten. Dit om te voorkomen dat voor elk besluit de verschillende deelnemende gemeenten moeten worden geraadpleegd.

Belangrijkste redenen voor deze stapsgewijze implementatie zijn om risico's te beperken en maximale uitwisseling van kennis te kunnen realiseren. Om gemeenten te ondersteunen wordt door de meeste leveranciers een implementatieteam met medewerkers (met kennis van bedrijfsvoering) van verschillende deelnemers voorgesteld. Deze medewerkers moeten volgens één marktpartij durven denken in mogelijkheden en vernieuwing.

Verder adviseren marktpartijen om per gemeente een implementatieplan op te stellen omdat elke gemeente een andere beginsituatie heeft. Een enkele marktpartij geeft daarbij aan dat een gemeente aan bepaalde voorwaarden voorafgaand aan de start van de implementatie zal moeten voldoen. De uiteindelijke acceptatie wordt door de betreffende gemeente gedaan, dat is volgens marktpartijen niet iets dat door de GBI kan worden gedaan.

Verder wordt door verschillende marktpartijen aangegeven dat bij de implementatie oog voor de gebruikers moet zijn, bijvoorbeeld door toekomstige gebruikers in een fictieve speeltuin te laten kennis maken met de transactie.

Door een enkele marktpartij wordt ten aanzien van de fasering geadviseerd om eerst een eerste "minimum viable product" bij één gemeente te implementeren, en dan deze transactie bij de volgende gemeente te implementeren. De complexiteit kan op deze wijze veel beter in kaart worden gebracht en gemanaged.

2.7 Het thema Proces

De deelnemers van de GBI hebben aangegeven te willen komen tot één standaard werkproces voor alle twaalf en later 393 gemeenten. Bijna alle marktpartijen zijn hierover sceptisch. Het belangrijkste aandachtspunt is dat alle gemeenten op één lijn moeten zitten. Op basis van hun jarenlange ervaring bij gemeenten wordt door marktpartijen betwijfeld of gemeenten het werkelijk eens zijn over één standaard werkproces. En als dat wel zo is, of dat bij de verdere uitwerking en de daadwerkelijke inrichting van het systeem in de toekomst nog steeds zo is.

In het verlengde daarvan zijn aandachtspunten genoemd die betrekking hebben op de noodzaak tot regie voeren en koershouden door de GBI en de deelnemende gemeenten, zorgen voor het managen van verwachtingen gedurende de ontwikkeling en de implementatie en het terug brengen van ambities tot haalbare propoities.

Verder wordt door marktpartijen aangegeven dat een duidelijke opdrachtbeschrijving en verdeling van bevoegdheden en rollen nodig is voor de ontwikkeling van transacties. Een ander aandachtspunt dat door verschillende marktpartijen is benoemd is het interne veranderproces dat nodig is bij gemeenten als het

GBI concept wordt geïmplementeerd. Alleen het ontwikkelen van een GBI concept zorgt er namelijk niet voor dat medewerkers ook anders gaan werken.

Na oplevering is het van belang dat er een structuur of organisatie is waarin gemeente(n) en marktpartijen nauw samenwerken, zowel voor de doorontwikkeling als voor de ondersteuning van gebruikers en beheerders. Doorontwikkeling kan plaatsvinden in de GBI-regieorganisatie. Daarbij moeten de verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden helder zijn. Qua bemensing is het van belang dat gemeenten zorgdragen voor voldoende deskundigheid, betrokkenheid en commitment.

De opvattingen over de organisatorische complexiteit hebben met name betrekking op het ontwikkelproces en op het implementatieproces. Over het ontwikkelproces is opgemerkt dat het van belang is dat gemeenten een gemeenschappelijk referentiekader hebben en dat er een uniforme werkwijze wordt gehanteerd; iedere afwijking zorgt voor complexiteit. Daarnaast is het van belang dat de regie-organisatie het mandaat heeft van de gemeenten. Dat mandaat is ook van belang in een latere fase, bijvoorbeeld in de vorm van een gemandateerde gebruikersgroep. Over de implementatiefase is ook opgemerkt dat het van belang is om het implementatietempo per gemeente aan te passen en om gefaseerd te implementeren zodat gemeenten van elkaar kunnen leren.

Door de markt is ten aanzien van het eventuele vervolg geadviseerd om niet te vervallen in een reguliere aanbesteding.

2.8 Het thema Overig

Ter aanvulling op de punten in het marktonderzoek geadresseerd, is er aandacht gevraagd voor waarborgen van de continuïteit van het concept, met de oproep aan deelnemers en wetgever om voor een periode van een aantal jaar te zorgen voor stabiliteit (geen majeure veranderingen in wet- en regelgeving, geen majeure veranderingen in taken en samenstelling deelnemers GBI). Ook is er aandacht gevraagd voor het feit dat automatisering leidt tot ander werk binnen gemeenten; het is zaak tijdig perspectief te bieden aan medewerkers. Voorts is door een marktpartij aandacht gevraagd voor het op orde zijn van de data kwaliteit met het oog op conversie en migratie.

Marktpartijen zien geen (wettelijke) beperkingen die een goede innovatie in de weg staan. Wel is er door verschillende partijen gewezen dat er vraagstukken te verwachten zijn rond privacywetgeving. Dit is in het GBI concept niet concreet gemaakt.

Marktpartijen zien verschillende risico's. Als gemeenten zich niet goed organiseren in GBI, verliezen zij grip. Een helder besluitvormingsproces en een duidelijke project- en governance structuur zijn verder noodzakelijk, net als het werken met eenduidige gegevensdefinities. Ook is genoemd dat gemeenten die nu al regionaal samenwerken, hun partners tijdig zullen moeten betrekken bij de totstandkoming van GBI, waarbij mogelijk weer andere vraagstukken leven. Andere risico's hebben betrekking op de strategie van het gefaseerd ontwikkelen: er is volgens marktpartijen een risico dat het draagvlak na verloop van tijd verslapt. Het is daarom belangrijk dat er een goed bewakingsmechanisme komt. Het risico van versnippering kan ondervangen worden door te sturen op integraliteit. En er is volgens sommige marktpartijen een risico op "vendor lock" in waarbij GBI afhankelijk wordt van één leverancier.

Er zijn ook marktpartijen die risico's zien in de strategie om iets geheel nieuws te maken en aandacht vragen voor het kiezen van bewezen oplossingen om zo onzekerheden en risico's te beperken.

Bijlage: Vragenlijst

Inleiding

Op dit moment voeren wij een marktonderzoek uit om het conceptueel gedachtegoed van de Gemeenschappelijke Backoffice Inkomensvoorziening aan te scherpen. Wij willen een beeld krijgen van de mogelijkheden en onmogelijkheden in de markt voor realisatie van dit gedachtegoed en de kennis, inzichten en ervaringen van de markt meenemen bij het ontwikkelen van een invoeringsstrategie voor GBI.

Onze vragen zijn primair gericht op de realisatie van het concept van de GBI als geheel. Daarenboven hebben we belangstelling voor de inzichten van de markt als het gaat om de vraag hoe we binnen het integrale concept voor de GBI met voorrang een deeloplossing zouden kunnen creëren voor de Aanvraag LevensOnderhoud (hierna ALO genoemd) als één van de 50 transacties in het werkproces Inkomensvoorziening Participatiewet.

Het is expliciet niet de bedoeling van het marktonderzoek om leveranciers te selecteren.

De vragen van het GBI-programma zijn verdeeld over zes thema's, namelijk:

- Algemeen
- Inhoud
- Markt
- Governance
- Proces
- Overige

Het GBI-programma beseft dat een aantal vragen over de thema's heen raakvlakken met elkaar heeft en stelt verwijzing in de antwoorden zeer op prijs. Daarnaast waardeert het GBI-programma:

- een beknopte beantwoording van de vragen, waar mogelijk geïllustreerd door geanonimiseerde voorbeelden;
- de eigen inbreng van de partijen die deze vragenlijst beantwoorden (zie onder het kopje 'Overig').

Indien bepaalde vragen niet door u beantwoord kunnen worden, of u deze niet wilt beantwoorden dan respecteren wij dat vanzelfsprekend.

Algemeen

1. Wat voor soort leverancier bent u; past u een standaardpakket aan op de situatie van de klant of ontwikkelt u samen met de klant in samenspraak een passende oplossing? Wat is kenmerkend voor uw werkwijze?

2. Waar liggen uw specifieke kernkwaliteiten (denk bijvoorbeeld aan afbakening, zoals ontwikkeling en bouwen, onderhoud en exploitatie, functioneel-, applicatie- of technisch beheer of eventuele specialisaties daarbinnen).
3. Heeft u eventuele (beoogde) samenwerkingspartners voor de ontwikkeling van het concept van de GBI en welke rol heeft u dan in die samenwerking?
4. Wat is de reden dat uw bedrijf belangstelling heeft voor de ontwikkeling van het concept van de GBI?
5. Voor welke transacties uit het GBI concept denkt u een oplossing te hebben?

Inhoud

Deel A: Vragen over het GBI concept

6. Wat vindt u van de ambitie van de GBI om het proces van de inkomensverstrekking voor alle 12 deelnemers (en later voor bijna alle 393 gemeenten) één keer in te richten en verregaand te automatiseren?
7. Wat zijn, op basis van uw praktijkervaringen bij andere soortgelijke trajecten, de belangrijkste inhoudelijke aandachtspunten of mogelijke knelpunten voor de GBI? Welke oplossingen ziet u voor die knelpunten?
8. Hoe kan naar uw inzichten de samenhang binnen de GBI, flexibiliteit, doorontwikkel- en veranderbaarheid het beste worden gegarandeerd? Wat zijn in dit verband uw opvattingen over de inrichtingsprincipes van GBI incl. de gewenste systeemarchitectuur?
9. Waar ziet u op basis van de gewenste systeemarchitectuur mogelijke beperkingen of uitsluitingen van bepaalde andere oplossingen, en zo ja welke? Hoe zorgt uw mogelijke oplossing ervoor dat de GBI aansluit op het applicatielandschap van gemeenten en/of regionale samenwerkingsverbanden? (Hoe) zou uw mogelijke oplossing zorgen voor aansluiting op relevante landelijke bouwstenen?
10. In welke mate is uw oplossing opschaalbaar naar mogelijk alle gemeenten? Zo ja, op welke wijze?
11. Wat zijn uw opvattingen over een goede fasering resp. de initiële ontwikkelstap versus de doorontwikkeling van de GBI? Op welke wijze kan deze volgens u het beste worden vormgegeven? Hoeveel tijd gaat deze stap kosten c.q. wanneer kan de daarop volgende stap in het ontwikkelpad gezet worden?
12. Welke criteria zijn volgens u belangrijk, zo mogelijk doorslaggevend, bij de inhoudelijke en zakelijke beoordeling door de GBI van de eventuele commerciële aanbiedingen voor de realisatie van het concept GBI resp. de ontwikkeling van een eventuele ALO-module?

Deel B: Vragen over de ALO-module

13. Heeft u bewezen praktijkervaring met de bouw van een oplossing, die vergelijkbaar is met de ALO-module? Zo ja, vond dat plaats in een vergelijkbare complexe omgeving? Zo ja, geef a.u.b. een werkend voorbeeld en een beknopte beschrijving daarvan.
14. Heeft u voor de ontwikkeling van een dergelijke vergelijkbare oplossing voor ALO met andere partijen samengewerkt of heeft u dat als organisatie geheel zelfstandig gedaan?
15. Wat zijn uw inzichten over de verbinding van een eventuele ALO-module met de bestaande gemeentelijke systemen?
16. Wat is de verwachte doorlooptijd voor het bouwen van een eventuele ALO-module?

17. Zou u nog bepaalde punten (mogelijke innovaties) aan de transactie ALO willen toevoegen?
Zo ja, welke en waarom?

Markt

18. Wat is uw beeld van de markt bijv. in termen van specifieke competenties, potentiële samenwerkingspartners en belangrijke concurrenten om de GBI te kunnen realiseren?
19. Welke ervaringen in de markt kunt u met ons delen en welke ervaringen heeft u die relevant zijn voor de realisatie van de GBI?
20. Wat is uw opvatting over mogelijke economische modellen voor samenwerking met marktpartijen door de gemeenten, zo mogelijk te onderscheiden naar de verschillende fasen, zoals ontwikkeling en bouw, doorontwikkeling en onderhoud resp. beheer en exploitatie? Hoe kan GBI risico's van kwaliteit- en efficiencytekortkomingen bij de ontwikkeling mitigeren?
21. Wat is uw mening over de keus van de deelnemers van de GBI om eigenaar te zijn van de door de markt ontwikkelde GBI-oplossing of oplossingen, resp. op welke wijze kan GBI maximale invloed hebben op de eigen innovatie- en ontwikkelagenda? Welke voorwaarde, kansen en bedreigingen ziet u als het eigendom komt te liggen bij de GBI/ deelnemers van de GBI?
22. Overweegt u, indien gestart wordt met een mogelijke aanbesteding, een aanbod voor de ontwikkeling van de transacties van het GBI concept te doen? Welke onderdelen zou u zelf willen uitvoeren, en voor welke onderdelen heeft u andere partijen nodig?
23. Zou u in voorkomend geval interesse hebben om een aanbod te doen voor het ontwikkelen van een ALO-module?
24. Bent u bereid een dergelijke ALO-module in opdracht van de GBI programmaorganisatie te bouwen en na realisatie in eigendom over te dragen?
25. Hoe ziet u uw eventuele diensten en verantwoordelijkheden na bouw resp. eigendomsoverdracht, mede in relatie tot de exploitatie van een dergelijke ALO-module?
26. Welke criteria zijn volgens u voor ons belangrijk bij het beoordelen van de - aanbiedingen van- marktpartijen?

Governance

27. Op welke wijze zou naar uw inzicht de opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie tussen GBI en één of meer marktpartijen moeten worden ingericht?
28. Welke aandachtspunten denkt u, op basis van eerdere ervaringen, voor de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de ontwikkeling en het beheer van de GBI tussen de deelnemers en marktpartijen te hebben?
29. Bent u bereid de verantwoordelijkheid voor de aansturing van andere leveranciers op u te nemen?
30. Wat zijn voor u de belangrijke aandachtspunten voor ons als opdrachtgever?
31. Hoe ziet u de implementatie van het GBI concept voor u, welke rol heeft u daar en welke rol hebben de gemeenten? Welke inhoudelijke competenties verwacht u van ons?
32. Op welke wijze kunnen wij in de verdere doorontwikkeling van de producten participeren?
33. Zou u specifieke project-, ontwikkel- en implementatiemethoden gebruiken? Zo ja, welke en met welke motivatie?
34. Hoe groot dient de inzet van de deelnemende gemeenten te zijn, indien gebruikt gemaakt wordt van een marktpartij, bij de ontwikkeling van het GBI concept of bij het onderhoud en beheer? Wat moeten gemeenten in dat geval zelf doen?

35. Op welke wijze en waarom denkt u dat een eventueel bestek voor bepaalde transacties tot stand moet komen? Wat hebt u daarvoor van de opdrachtgever nodig om dat te kunnen doen? Zouden wij dat in co creatie opstellen of wilt u dat liever op basis van de aangeleverde specificaties zelf opstellen (of anders)?
36. Wat heeft u nog nodig om de ALO te ontwikkelen, cq. een POC (proof of concept) te maken?
37. In orde van grootte, wat zijn voor zover u op dit moment kunt overzien de globale kosten voor de ontwikkeling van een mogelijke ALO-module en GBI concept? (NB: Ervan uitgaande dat het eigendom van de GBI wordt).

Proces

38. Welke aandachtspunten heeft u, op basis van eerdere ervaringen, voor het te volgen proces van de ontwikkeling van de GBI te hebben?
39. Hoe ziet u de samenwerking met deelnemende gemeenten na oplevering (beheer en onderhoud en ontwikkeling) en welke condities moeten daarvoor van de kant van de gemeenten aanwezig zijn?
40. Hoe ziet u het implementatie scenario van het GBI concept voor u? Aan welke varianten denkt u dan? Wat zijn de belangrijkste implicaties van de varianten?
41. Op welke wijze gaat u om met de organisatorische complexiteit (12 gemeenten, en mogelijk uitbreiding naar 393, waarvan een aantal overigens al werkt in regionale samenwerkingsverbanden)?

Overig

42. Welke punten zijn nog meer relevant voor de ontwikkeling van het concept GBI en de transactie ALO?
43. Ziet u (wettelijke) beperkingen die een goede innovatie in de weg staan?
44. Wat zijn volgens u de belangrijkste risico's van de gekozen aanpak, en op welke wijze kunnen deze volgens u worden beheerst?