



Verslag ICT~Marktspiegel Drife





Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doel van de ICT~Marktspiegel	5
1.3 Aanpak	5
1.4 Indeling rapport	5
2 Vraagstelling	7
2.1 Achtergrond	7
2.2 Problematiek	7
2.3 Korte beschrijving van het project Drife	8
2.4 Vraagstelling ICT~Marktspiegel	9
3 Proces (vraag 1)	10
4 Oplossing en Architectuur (vraag 2)	12
5 Organisatie (vraag 3)	14
6 Toekomstvastheid (vraag 4)	15
7 Risico's (vraag 5)	16
Bijlage A Deelnemers	17



Samenvatting

Met de ICT~Marktspiegel heeft de markt aan de DV&O een spiegel voorgehouden over de effectiviteit en realiseerbaarheid van het project 'Drife' en de sterke en zwakke punten ervan.

In een workshop hebben marktpartijen op vijf gestelde vragen antwoorden gegeven. Deze zijn hieronder samengevat.

Vraag 1. Proces

Wijkt ons proces af van soortgelijke processen (logistiek, resource-planning en roosteren), waarom is dat belangrijk en hoe lossen we dat op?

De dienst van de DV&O, en dus de bijbehorende logistieke uitdaging, wijkt weliswaar af van een gemiddeld vervoerproces, maar vertoont gelijkenissen met het vervoer van zieken, in defensieoperaties en elders in de sector openbare orde en veiligheid. Ook hier staat het individu centraal. 80% van de vervoersbewegingen is een dag tevoren bekend, dat is relatief veel.

Wat het proces bemoeilijkt, zijn de vele onderlinge afhankelijkheden en de manier waarop daar binnen de keten mee om wordt gegaan. Om het vervoer te optimaliseren moet de DV&O transparant zijn naar haar klanten over de planning en uitvoering, en zoeken naar gemeenschappelijke belangen (hoewel deze er niet altijd zijn).

De uitdaging is om flexibeler en dynamischer te zijn in de planning van resources. Alle aanwezige marktpartijen waren het er over eens dat dit realiseerbaar moet zijn. Kritische kanttekeningen werden geplaatst bij de manier waarop de keten functioneert. Men vroeg zich in dat kader af of het gemeenschappelijk belang (zoals van tijdigheid) ooit is getoetst.

Vraag 2. Oplossing

Is de gewenste situatie realiseerbaar? Kan dat met standaard software, maatwerk of zelf bouwen? Welke componenten moeten we hebben en hoe moeten we de integratie tussen verschillende componenten realiseren?

De marktpartijen waren het er unaniem over eens dat de gewenste situatie realiseerbaar is met standaard-software. Afhankelijk van haar totale informatiebehoefte en van de invoeringsstrategie dient de DV&O een keuze te maken tussen een combinatie van standaardpakketten en een geïntegreerde ERP-oplossing. Waarschijnlijk zijn (kleine) aanpassingen in de vorm van maatwerk nodig.

Er zijn functionele componenten nodig voor planning, order entry, regie, operatie, boordapparatuur. De verschillende componenten moeten op basis van (open) standaarden worden gekoppeld, tenzij de DV&O een geïntegreerde ERP-oplossing gaat gebruiken.



Vraag 3. Organisatie

Hoe verdelen we idealiter de verantwoordelijkheden en hoe zorgen we dat de verschillende partijen elk hun deel succesvol oppakken? Dit geldt zowel voor implementatie als exploitatie, zowel binnen V&J als alle ketenpartners (Rechtbanken, penitentiaire inrichtingen, etc.) alsook de leverancier(s).

In de exploitatiefase moet de samenwerking tussen de partijen worden verbeterd. Dit is al naar voren gekomen bij vragen 1 en 2. Er moet worden gezocht naar gedeelde belangen en het begrip voor elkaars problemen dient te worden versterkt. Een goede manier om dit te doen, is starten met de processen die binnen de invloedssfeer van de DV&O vallen; door het eigen huis op orde te hebben, is het makkelijker de ketenpartners op hun verantwoordelijkheden te wijzen. Tevens zal, door de eigen processen en systemen op orde te hebben, de informatievoorziening kunnen worden verbeterd. Hiervoor kan uitstekend gebruik worden gemaakt van de klankbordgroep van participerende partijen, die de DV&O al heeft opgericht.

Wat betreft de implementatie van de nieuwe oplossing biedt een gefaseerde aanpak de meeste kans op succes. Tijdens de workshop was het heersende beeld dat de DV&O eerst haar eigen processen en informatievoorziening optimaliseert, om daarna de verschillende partijen aan te sluiten.

Vraag 4. Toekomstvastheid

Hoe zorgen we voor een optimale mix tussen proven technologie en innovatie? De vraag behelst niet alleen technologie, maar ook samenwerkingsvormen.

Alle ICT-gerelateerde oplossingen voor het probleem van de DV&O bestaan eigenlijk al (proven). Het innovatieve zit in de wijze waarop deze oplossingen op de juiste manier bijeen worden gebracht. De DV&O moet de ketenpartners 'verleiden' betere informatie aan te leveren, door de relatie duidelijk te maken tussen de kwaliteit van de informatie en de kwaliteit van de uitvoering van het proces. Wanneer een 'regel gebaseerde' inrichting wordt gevolgd, kan de oplossing toekomstvast zijn. Door parametrisering ontstaat een flexibele oplossing. Hierbij dient de DV&O in de samenwerking een balans te vinden tussen de voordelen van flexibiliteit (innovatie) en de mogelijke nadelen (vertraging van ontwikkelingen en hoge kosten).

Vraag 5. Risico's

Wat zijn de belangrijkste risico's van de gewenste oplossing?

Zowel in de implementatie als in de exploitatie zijn er risico's door de complexiteit van de samenwerking. Er zullen zeker mislukkingen zijn, en het is van groot belang dat er ruimte is deze op te lossen en er van te leren.



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Dienst Vervoer & Ondersteuning (hierna: DV&O) van het ministerie van Veiligheid en Justitie (hierna V&J) wil haar klanten kunnen garanderen dat vervoer van justitiabelen tijdig, veilig en humaan plaatsvindt. Zij realiseert zich dat een flexibele instelling naar haar klanten toe van het grootste belang is ten behoeve van de rechtsgang. De DV&O constateert rondom het proces van aanvragen, plannen en terugkoppelen een aantal praktische problemen. Om die reden wil de DV&O onderzoeken op welke manier het mogelijk is om de aanvraag van haar diensten, de planning en de communicatie hierover te verbeteren. Dit gebeurt binnen het project 'Drife'. De DV&O heeft een ICT~Marktspiegel laten uitvoeren met bedrijven die ervaring hebben met de implementatie van aanvraag-, plan- en roosterfunctionaliteit.

1.2 Doel van de ICT~Marktspiegel

De ICT~Marktspiegel is een product van ICT~Office, dat als doel heeft de markt te laten reflecteren op de plannen en projecten in het ICT-domein bij overheidsorganisaties. De ICT~Marktspiegel levert een beeld op dat in een vroegtijdig stadium aangeeft of het plan of project tot een succes kan leiden en hoe de kans op succes vergroot kan worden.

1.3 Aanpak

Conform het concept van de ICT~Marktspiegel zijn de volgende stappen uitgevoerd:

- De DV&O heeft een kort omschreven vraag over het project Drife aan ICT~Office voorgelegd;
- ICT~Office heeft alle marktpartijen (leden en niet-leden) uitgenodigd voor een workshop waarin zij kunnen reflecteren op de haalbaarheid van het idee/concept;
- Een aantal bedrijven heeft zich aangemeld voor de workshop, die is gehouden op 15 mei 2012. Een lijst met deelnemers is opgenomen in bijlage A;
- In de workshop zijn de deelnemende bedrijven (de markt) en de vragende partij DV&O een dialoog aangegaan over de vraagstelling;
- Onder auspiciën van ICT~Office is het resultaat van de workshop verwerkt in een geanonimiseerde conceptrapportage;
- De conceptrapportage is aan de DV&O voorgelegd voor commentaar. Daarna is het rapport definitief gemaakt, en namens de markt aangeboden aan de DV&O;
- Het eindrapport is tevens aan de deelnemende bedrijven toegestuurd.

1.4 Indeling rapport

In hoofdstuk 2 wordt de vraagstelling van DV&O aan de markt over het project 'Drife' uiteengezet.



Deze vraagstelling is samengevat in vijf hoofdvragen, die samen een breed beeld geven van de relevantie, juistheid en haalbaarheid van Drife. De vragen worden beantwoord in de hoofdstukken 3, 4, 5, 6 en 7.

In bijlage A staan de deelnemers aan de workshop genoemd.

In dit rapport wordt generiek verwezen naar 'de markt', hoewel niet in alle gevallen alle deelnemers een bepaalde mening hebben onderstreept.

Voor meer informatie of vragen inzake dit rapport kunt u contact opnemen met ICT~Office:
Evert Janssen, tel. 0348 – 49 38 45 of via e-mail: marktspiegel@ictoffice.nl.



2 Vraagstelling

2.1 Achtergrond

De DV&O is een landelijke dienst van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en verzorgt het vervoer van o.a. arrestanten en gedetineerden. De dienst vervoert ook goederen, verleent bijstand (bijvoorbeeld bij opsporing en ordehandhaving) en detacheert beveiligingsmedewerkers. De dienst werkt voor verschillende organisaties in de strafrechtketen en levert op deze wijze een belangrijke bijdrage aan de veiligheid van de samenleving.

Omdat de DV&O werkt in opdracht van Justitie, opereert zij in een bijzondere omgeving. Enkele kenmerken hiervan zijn:

- Er ligt altijd een overheidsopdracht ten grondslag aan de werkzaamheden;
- De DV&O is afhankelijk van politieke beslissingen;
- Er is een zwaarwegende leververplichting omdat het vervoer de rechtsgang niet mag verstoren;
- Het te gebruiken systeem dient dus zeer betrouwbaar te zijn;
- Vervoer vindt met verschillende beveiligingsniveaus plaats (de planning is al vertrouwelijk);
- Mogelijkheden voor overnachting en stilzetten van voertuigen zijn beperkt.

2.2 Problematiek

De DV&O constateert rondom het proces van aanvragen, plannen en terugkoppelen een aantal praktische problemen.

1. Ontvangst van opdrachten

Ritopdrachten komen thans per fax binnen. Dat leidt tot de volgende problemen:

- Opdrachtgevers leveren de opdrachten in allerlei 'formats' aan: vaak zijn die onleesbaar, onoverzichtelijk of ontbreekt noodzakelijke informatie;
- Voor het corrigeren van genoemde fouten moet veelvuldig (telefonisch) gecommuniceerd worden met opdrachtgevers;
- De identiteit van de opdrachtgever is slechts met zekerheid vast te stellen na telefonische verificatie – met meer dan 250.000 opdrachten per jaar is hier echter geen beginnen aan;
- Een bevestiging van goede ontvangst kan nu pas na verwerking van de opdracht per fax gegenereerd worden.

2. Verwerking en toeleiding van opdrachten

- Opdrachten komen op papier binnen en worden door een aantal medewerkers handmatig ingevoerd in het OMS, het Order Management System. Dit is zeer tijdrovend en vergt 3,3 fte;
- Het overtypen is, doordat het nu eenmaal mensenwerk is, ook zeer foutgevoelig. Deze fouten leiden verderop in het proces tot tijdverlies, o.m. omdat e.e.a. vaak alsnog handmatig gecorrigeerd moet worden en er dan ook vaak weer over gecommuniceerd moet worden met de opdrachtgever;



- Er kan geen relatie gelegd worden met afspraken die met de opdrachtgever gemaakt zijn (in een SLA / DNO);
- Opdrachten met een risicoprofiel worden nu handmatig overgedragen aan de afdeling Risicoadvies.

3. Plannen en positiebepaling – communicatie met medewerkers en opdrachtgevers

Problemen:

- Door de tijdrovende wijze van invoeren van opdrachten wordt hiermee 2 dagen voor uitvoering (dag -2/-1) begonnen. Doordat veel opdrachten op de dag vóór uitvoering (dag -1) en op de dag van uitvoering zelf (dag 0) geannuleerd of gewijzigd worden (respectievelijk 30% en 25%) worden uiteindelijk veel meer opdrachten ontvangen en verwerkt dan uitgevoerd;
- Om de uitvoerende afdelingen en de medewerkers van de DV&O tijdig op de hoogte te brengen van de activiteiten van de volgende dag worden de ritoverzichten op enig moment gefaxt. Zie bovenstaand punt: ca. 25% van de ritten muteert nog na dat tijdstip. Ook de zendende en ontvangende organisaties worden op dat moment (per fax) geïnformeerd;
- De planningsmodule (ORS) is niet op de hoogte van de positie van voertuigen en kan daarmee – óók niet bij last-minute opdrachten – dus geen rekening houden;
- OMS kan niet communiceren met de voertuigen. Wijzigingen in de ritoverzichten worden dus door de planners – tijdrovend en traag - telefonisch aan de transportgeleiders én aan de opdrachtgevers en/of ontvangende/zendende organisatie doorgegeven;
- De klanten van de DV&O moeten door dit alles een lange doorlooptijd incalculeren en geregeld communiceren met de DV&O over de voortgang van de opdracht;
- Aanhouden van te grote reserve. Het niet efficiënt kunnen plannen leidt tot onnodige reserves of juist tot te weinig beschikbare capaciteit.

2.3 Korte beschrijving van het project Drife

Principes en uitgangspunten

Om bovenstaande problemen op te lossen wil de DV&O onderzoeken op welke manier het mogelijk is om de aanvraag van haar diensten, de planning en de communicatie hierover te verbeteren. Dit gebeurt binnen het project 'Drife'. De DV&O heeft zelf al de volgende ideeën geformuleerd:

- alle aanvragen via één loket (webportal)
- verbeteren van primaire en ondersteunende processen
- real-time plannen van vervoer
- tracking & tracing van voertuigen
- uitgebreide communicatiemogelijkheden met gebruikers, medewerkers en voertuigen
- transparantie voor de aanvrager over de afhandeling van zijn aanvraag
- ondersteuning bij inschatting van op termijn benodigde capaciteit
- dossiervorming per opdrachtgever
- managementinformatie



Systemen van de DV&O moeten voorts aan algemene principes en uitgangspunten voldoen (passen in de architectuur). Deze zijn toegelicht in de workshop en op hoofdlijnen beschreven in hoofdstuk 4.

2.4 Vraagstelling ICT~Marktspiegel

De markt heeft gereflecteerd op de volgende strategische vragen:

Vraag 1. Proces

Wijkt ons proces af van soortgelijke processen (logistiek, resource-planning en roosteren), waarom is dat belangrijk en hoe lossen we dat op?

Vraag 2. Oplossing

Is de gewenste situatie realiseerbaar? Kan dat met standaard software, maatwerk of zelf bouwen? Welke componenten moeten we hebben en hoe moeten we de integratie tussen verschillende componenten realiseren?

Vraag 3. Organisatie

Hoe verdelen we idealiter de verantwoordelijkheden en hoe zorgen we dat de verschillende partijen elk hun deel succesvol oppakken? Dit geldt zowel voor implementatie als exploitatie, zowel binnen V&J als alle ketenpartners (Rechtbanken, penitentiaire inrichtingen, etc.) alsook de leverancier(s).

Vraag 4. Toekomstvastheid

Hoe zorgen we voor een optimale mix tussen proven technologie en innovatie? De vraag behelst niet alleen technologie, maar ook samenwerkingsvormen.

Vraag 5. Risico's

Wat zijn de belangrijkste risico's van de gewenste oplossing?

(Tijdens de introductie van de vragen voor deze ICT~Marktspiegel, werd opgemerkt dat het ook van belang kan zijn om vooraf reeds de risico's van het project in kaart te brengen.)



3 Proces (vraag 1)

Vraag 1

Wijkt ons proces af van soortgelijke processen (logistiek, resource-planning en roosteren), waarom is dat belangrijk en hoe lossen we dat op?

NB.

De discussie in de workshop heeft zich toegespitst op het personenvervoer. De andere diensten van de DV&O moeten ook in de oplossing worden meegenomen, omdat de verschillende diensten van elkaars capaciteit gebruik maken.

Het antwoord van de markt samengevat

De dienst van de DV&O, en dus de bijbehorende logistieke uitdaging, wijkt weliswaar af van een gemiddeld vervoerproces, maar vertoont gelijkenissen met het vervoer van zieken, in defensie-operaties en elders in de sector openbare orde en veiligheid. Ook hier staat het individu centraal. 80% van de vervoersbewegingen is een dag tevoren bekend, dat is relatief veel.

Wat het proces bemoeilijkt, zijn de vele onderlinge afhankelijkheden en de manier waarop daar binnen de keten mee om wordt gegaan. Om het vervoer te optimaliseren moet de DV&O transparant zijn naar haar klanten over de planning en uitvoering, en zoeken naar gemeenschappelijke belangen (hoewel deze er niet altijd zijn).

De uitdaging is om flexibeler en dynamischer te zijn in de planning van resources. Alle aanwezige marktpartijen waren het er over eens dat dit realiseerbaar moet zijn. Kritische kanttekeningen werden geplaatst bij de manier waarop de keten functioneert. Men vroeg zich in dat kader af of het gemeenschappelijk belang (zoals van tijdigheid) ooit is getoetst.

Verloop van de discussie

- De omgeving waarin de DV&O haar diensten moet verlenen speelt een belangrijke rol. Het proces wordt sterk beïnvloed door regels in de rechtsgangketen, en door het verloop van rechtszaken. Het proces van de DV&O is hieraan ondergeschikt.
- Het proces is op zichzelf niet exotisch maar de dynamiek in de keten wel. Opgemerkt wordt dat het gemeenschappelijk belang in de keten lijkt te ontbreken. Het lijkt er zelfs op dat problemen die zich in de subprocessen voordoen, niet als de eigen problemen worden gezien.
- De subonderdelen van het proces zijn niet bijzonder dan wel problematisch. De combinatie ervan vormt juist de uitdaging.
- De coördinatie en communicatie tussen de DV&O en haar klanten en vice versa is niet optimaal. De DV&O moet de dialoog met haar klanten aangaan en hen erop wijzen wanneer er een piek in de uitvoering wordt verwacht.
- De orderinvoer in combinatie met het convenantenbeheer is essentieel voor de optimale oplossing.



- Bij de planning wordt niet beschikt over alle informatie die nodig is voor een snelle afhandeling van de dienaanvragen. Toch heeft de DV&O al in een redelijk vroeg stadium informatie voor de uitvoering van haar werkzaamheden enkele dagen later;
- Wat DV&O in haar proces nodig heeft is een goede mix van systeem, mens en proces, waarmee een dynamische manier van plannen haalbaar is.



4 Oplossing en Architectuur (vraag 2)

Kader: Architectuur DJI en DV&O

DJI heeft een divers maar beperkt ICT-landschap. Dit wordt momenteel in hoog tempo vernieuwd, binnen de kaders van de enterprise architectuur (die is gebaseerd op de NORA en de MARIJ). DJI is druk bezig met het inrichten van de kernregistratie voor Justitiabelen, in relatie met de GBA en de basisvoorziening vreemdelingen. DJI heeft een administratiesysteem voor detentie en verblijf.

Systemen van DV&O moeten zo nodig worden aangesloten op deze voorzieningen van DJI, en op systemen van de Politie en van de Dienst Terugkeer en Vertrek.

V&J heeft een eigen netwerk (Justitienet 3). Dit netwerk is beveiligd en afgesloten. Ook hierop moet de DV&O worden aangesloten. Een dienstenportaal wordt in principe buiten dit netwerk geplaatst. Daarnaast heeft DJI een servicebus waarvan gebruik moet worden gemaakt voor het koppelen van systemen. Voor gebruikersbeheer moet aangesloten worden op Active Directory en Oracle Internet Directory. Systemen van DJI maken gebruik van interne hosting.

Vraag 2

Is de gewenste situatie realiseerbaar? Kan dat met standaard software, maatwerk of zelf bouwen? Welke componenten moeten we hebben en hoe moeten we de integratie tussen verschillende componenten realiseren?

Het antwoord van de markt samengevat

De marktpartijen waren het er unaniem over eens dat de gewenste situatie realiseerbaar is met standaard software.

Afhankelijk van haar totale informatiebehoefte en van de invoeringsstrategie dient de DV&O een keuze te maken tussen een combinatie van standaardpakketten en een geïntegreerde ERP-oplossing. Waarschijnlijk zijn (kleine) aanpassingen in de vorm van maatwerk nodig.

Er zijn functionele componenten nodig voor planning, order entry, regie, operatie, boordapparatuur. De verschillende componenten moeten op basis van (open) standaarden worden gekoppeld, tenzij de DV&O een geïntegreerde ERP-oplossing gaat gebruiken.

Verloop van de discussie

- Hoewel niet werd tegengesproken dat er pakketten zijn die het hele proces tegelijk zouden kunnen ondersteunen, zag de meerderheid van de aanwezigen meer heil in een combinatie van verschillende pakketten voor de verschillende subprocessen. De reden hiervoor was dat hiermee een gefaseerde implementatie kon worden bereikt.
- De toegang tot informatie moet worden verbeterd: de DV&O zou in staat moeten zijn verkregen informatie ook aan de klant terug te koppelen.
- De betrokken partijen verlangen real-time communicatie en dit wordt nu niet ondersteund. Klanten moeten kort van te voren kunnen worden ingelicht wanneer de DV&O langskomt (doorgeven aan "de badmeester"). Hiermee wordt de klant tegemoet gekomen.
- De klant varieert nogal eens van rol en daarmee moet rekening gehouden kunnen worden.



- Software dient embedded security te hebben: toegang, identiteitbeheer van de partners, logging,
- Voor de vervoersplanning is informatie over de te vervoeren persoon nodig. Niet al deze informatie wordt bij de opdracht verstrekt. Maar deze kan vaak wel worden verkregen uit de systemen en registraties van DJI.
- De financiering van het vervoer kan in de toekomst wijzigen. De oplossing dient hierop te zijn voorbereid, doordat alle mogelijke bekostigingsinformatie wordt vastgelegd bij het aanvragen, plannen en uitvoeren van het vervoer.



5 Organisatie (vraag 3)

Vraag 3

Hoe verdelen we idealiter de verantwoordelijkheden en hoe zorgen we dat de verschillende partijen elk hun deel succesvol oppakken? Dit geldt zowel voor implementatie als exploitatie, zowel binnen V&J als alle ketenpartners (Rechtbanken, penitentiaire inrichtingen, etc.) alsook de leverancier(s).

Het antwoord van de markt samengevat

In de exploitatiefase moet de samenwerking tussen de partijen worden verbeterd. Dit is al naar voren gekomen bij vraag 1 en 2. Er moet worden gezocht naar gedeelde belangen en het begrip voor elkaars problemen dient te worden versterkt. Een goede manier om dit te doen is starten met de processen die binnen de invloedssfeer van de DV&O vallen; door het eigen huis op orde te hebben, is het makkelijker de ketenpartners op hun verantwoordelijkheden te wijzen. Tevens zal, door de eigen processen en systemen op orde te hebben, de informatievoorziening kunnen worden verbeterd. Hiervoor kan uitstekend gebruik worden gemaakt van de klankbordgroep van participerende partijen, die de DV&O al heeft opgericht.

Wat betreft de implementatie van de nieuwe oplossing biedt een gefaseerde aanpak de meeste kans op succes. Tijdens de workshop was het heersende beeld dat de DV&O eerst haar eigen processen en informatievoorziening optimaliseert, om daarna de verschillende partijen aan te sluiten.

Verloop van de discussie

- Er zal in de toekomst bewaking op de planning moeten komen. Die is nu afwezig.
- De DV&O moet, indien er wordt geautomatiseerd, bereid zijn om de organisatie aan te passen.
- Er moet meer aandacht zijn voor business support.
- Er zal begrip bij de klant moeten worden ontwikkeld voor de problematiek bij DV&O en het lastige speelveld waarin zij moet manoeuvreren.
- De DV&O werd geadviseerd om te beginnen met het verzamelen en koppelen van gegevens voor zover de regels dat toelaten. Dit proces geschiedt in de backoffice, en kan al met de bestaande systemen. Daarna moet pas begonnen worden met het aanbrengen van wijzigingen aan de voorkant middels een webinterface.
- Ga bij het oplossen van problemen gefaseerd te werk: pak eerst de problemen binnen de eigen organisatie aan en breng deze op orde. Treed vervolgens in contact met de ketenpartners over de zaken die er in de keten moeten veranderen.
- Communiceer het stappenplan voor de organisatiewijzigingen vanaf dag 1.
- Voor de fasegewijze invoering is ondersteuning van een *system integrator* (zelf of uitbesteden) nodig. Belangrijk aandachtspunt is het plan voor de aanbesteding: ineens of ook gefaseerd?



6 Toekomstvastheid (vraag 4)

Vraag 4

Hoe zorgen we voor een optimale mix tussen proven technologie en innovatie? De vraag behelst niet alleen technologie, maar ook samenwerkingsvormen.

Het antwoord van de markt samengevat

Alle ICT-gerelateerde oplossingen voor het probleem van de DV&O bestaan eigenlijk al (proven). Het innovatieve zit in de wijze waarop deze oplossingen op de juiste manier bijeen worden gebracht. De DV&O moet de ketenpartners 'verleiden' betere informatie aan te leveren, door de relatie duidelijk te maken tussen de kwaliteit van de informatie en de kwaliteit van de uitvoering van het proces. Wanneer een 'regel gebaseerde' inrichting wordt gevolgd, kan de oplossing toekomstvast zijn.

Door parametrisering ontstaat een flexibele oplossing. Hierbij dient de DV&O in de samenwerking een balans te vinden tussen de voordelen van flexibiliteit (innovatie) en de mogelijke nadelen (vertraging van ontwikkelingen en hoge kosten).

Verloop van de discussie

DV&O wordt geadviseerd om:

- Bestaande componenten te gebruiken in combinatie met het optimaliseren van de eigen systemen;
- Haar eventuele keuze voor automatiseringspakketten te laten aansluiten op de bestaande omgeving;
- Haar eventuele keuze voor automatiseringspakketten te laten aansluiten bij de (open) standaarden in de markt als die modulair, parametrizeerbaar en koppelbaar zijn;
- Bereid te zijn om bepaalde systemen van de huidige configuratie af te voeren en te vernieuwen.

De aanschaf van deze oplossingen is echter weggegooid geld als na verloop van tijd blijkt dat de organisatie (of het proces) anders moet worden ingericht als gevolg van andere of aanvullende eisen vanuit de keten of de politiek. Het is daarom zaak dat de gekozen automatiseringsoplossing een flexibele is die zich aan dit soort wijzigingen laat aanpassen. Hierbij werd opgemerkt dat je als organisatie ook niet té flexibel moet zijn, omdat een grotere mate van flexibiliteit kostenverhogend kan werken. Ontwikkelingen duren langer, en sommige aanwezigen vrezden een groter eisenpakket van de klant (wat door andere aanwezigen juist niet als een probleem maar als innovatiekracht wordt gezien).

In ieder geval dient de DV&O goed na te denken over eventueel gewenste restricties aan het flexibele systeem.



7 Risico's (vraag 5)

Vraag 5

Wat zijn de belangrijkste risico's van de gewenste oplossing?

Het antwoord van de markt samengevat

Zowel in de implementatie als in de exploitatie zijn er risico's door de complexiteit van de samenwerking. Er zullen zeker mislukkingen zijn, en het is van groot belang dat er ruimte is deze op te lossen en er van te leren.

Verloop van de discussie / Opsomming van risico's

- Er is niet één eigenaar voor de verschillende onderdelen van het geheel;
- Te veel interfaces;
- Men moet geen tekentafeloplossing maken voor een moving target;
- De klant is er nog niet klaar voor (onder andere de systemen);
- De DV&O is er zelf nog niet klaar voor (wel op managementniveau, maar in de uitvoering is er nog te weinig draagvlak);
- Te weinig beschikbare resources voor succesvolle implementatie;
- De bezuinigingen in overheidsland vallen zwaarder uit dan verwacht (geen of te weinig budget voor de uitvoering van de plannen);
- De scoping is niet realistisch; men moet trachten om het behapbaar te houden. Men neemt te veel hooi op de vork waardoor de complexiteit vergroot wordt;
- Het gevaar bestaat dat er (tijdelijk) meerdere systemen naast elkaar gaan draaien (telefonische aanvragen, faxen, webinterfaces), waardoor er onvoldoende profijt is van de gewenste formele, digitale communicatie.

Mogelijke maatregelen:

- Scenarioplanning;
- Speelruimte voor mislukkingen creëren;
- Beginnen met de onderdelen waar de meeste waarde wordt gecreëerd;
- Investeren in gedragsverandering.

Tot slot werd opgemerkt dat men zich moet realiseren dat het systeem niet kan werken wanneer het niet gevoed wordt met de juiste informatie. Informatie vormt de bottleneck en is tevens de basis. Dit moet goed op orde zijn voor de juiste werking van het proces.



Bijlage A Deelnemers

Organisatie (op alfabet)	Deelnemer
Atos	Andor Buding
Capgemini Nederland	Alex Beeksma
Chronotech	Richard Verbrugge
Descartes Systems Group	Anouk Zwiép
Korton Group	Peter Altevogt
LIS Logistics Information Systems	Mark van Meijel
Logica Nederland	Jaap Hoevenberg
Oracle Nederland	Rob Hazekamp
Ordina Consulting	Bas van der Peet
Respond	Pieter Vermeer
Rotterdam Community Solutions	Joost van Dijk
SAP Nederland	Hein Keijzer
DV&O	Paul van Urk Dam
DJI	Leo Beijleveld
DV&O	Gerard Twigt
DV&O	Ruud Fokke
DV&O	Frits de Wind
DV&O	Wietse van Duinen
DV&O	Rob Geeraetz
Het Expertise Centrum (HEC)	Auke Bloembergen (voorzitter) Jaring Bouwland (verslag)
ICT~Office	Evert Janssen