



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Quick scan ICT- haalbaarheidstoets

Eindrapport

versie 1.0

datum 28 oktober 2014

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opdrachtformulering	3
1.3	Werkwijze	4
1.4	Indeling rapport	4
2.	Bevindingen	5
2.1	Deskresearch – uitgevoerde ICT~haalbaarheidstoetsen	5
2.2	Interviews	6
2.3	Uitkomsten enquête overheid	8
2.3.1	(On)bekendheid	8
2.3.2	De toepassing	9
2.3.4	Het proces	10
2.3.5	Samenwerking overheid en ICT- bedrijven	11
2.4	Uitkomsten enquête marktpartijen	12
2.4.1	Vraagstelling overheidszijde	12
2.4.2	Het proces	12
2.4.3	Aanwezigheid concurrenten	12
3.	Conclusies en aanbevelingen	13
3.1	Beantwoording vraagstelling	13
3.2	Aanbevelingen	15
Bijlage A	Bestudeerde documentatie	16
Bijlage B	Vragen interviews en enquête	18

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Een van de elementen uit de I-strategie van de Rijksoverheid is de samenwerking met ICT-leveranciers. Doorontwikkeling van de relatie en de samenwerking met het ICT-bedrijfsleven is essentieel om geslaagde ICT-projecten te realiseren. Om de kwaliteit van ICT-projecten bij overheidsorganisaties te verbeteren is de ICT~haalbaarheidstoets ontwikkeld. Sinds 2007 zet de Rijksoverheid de ICT~haalbaarheidstoets in. De haalbaarheidstoets stelt de Rijksoverheid in staat, voorafgaand aan een aanbesteding, de markt te consulteren over de haalbaarheid van een project. De toets levert een advies op wat in een vroegtijdig stadium aangeeft of het gewenste ICT-project tot een succes kan leiden en hoe de kans op succes vergroot kan worden. Het instrument ICT~haalbaarheidstoets is in de periode 2007 tot en met 2013 in totaal 19 keer toegepast.

Per 1 juli 2013 is de ICT~haalbaarheidstoets door de Minister voor Wonen en Rijksdienst verplicht gesteld voor ICT-projecten boven de €20 miljoen euro volgens het *comply or explain* principe. Deze maatregel brengt een verantwoordelijkheid met zich mee om de toegevoegde waarde van de ICT~haalbaarheidstoets goed te monitoren en waar opportuun de effectiviteit van de ICT~haalbaarheidstoets te verbeteren. Hierbij is het tevens van belang dat de ICT~haalbaarheidstoets als instrument het bovenliggende doel van het thema Markt van de I-Strategie blijft dienen, namelijk het versterken van de relatie met de marktpartijen op het gebied van ICT en het vergroten van de slagingskans van ICT- projecten.

In 2014 is de iDialoog ondertekend tussen de Rijksoverheid en brancheorganisatie Nederland ICT. Met de iDialoog wordt invulling aan de samenwerking gegeven tussen de Rijksoverheid en de bracheorganisatie Nederland ICT, waarbij de focus nadrukkelijk op de voorfase van aanbestedingen (of pre-competitieve fase) is gericht. In de iDialoog is afgesproken om een Quick scan uit te voeren naar de toegevoegde waarde van de ICT~haalbaarheidstoets.

1.2 Opdrachtformulering

De opdracht is als volgt geformuleerd:

- Onderzoek waarom er bij de Rijksoverheid terughoudendheid bestaat bij het inzetten van de ICT~haalbaarheidstoets (door een Quick scan uit te voeren)
- Stel op basis van het onderzoek een advies op met betrekking tot het wegnemen van de gevonden belemmeringen
- Betrek in de Quick scan in ieder geval de (on-)bekendheid met het instrument en de samenwerking met het ICT-bedrijfsleven

1.3 Werkwijze

Qua onderzoekvorm is gekozen voor een Quick scan waarbij wij op basis van een beperkt aantal interviews en digitale enquêtes zijn gekomen tot conclusies en aanbevelingen over de bekendheid en de toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets.

In onze aanpak zijn wij gestart met de bestudering van door de projectgroep beschikbaar gestelde documenten. Dit betreft met name de bestudering van de uitgevoerde ICT~haalbaarheidstoetsen. Voor een volledig overzicht, zie bijlage A. Vervolgens zijn er interviews gehouden met opdrachtgevers van de ICT~haalbaarheidstoets vanuit de overheid en opdrachtnemers uit het bedrijfsleven. Daarna zijn er enquêtes gehouden onder medewerkers van ICT-projecten bij de overheid en de betrokken marktpartijen van Nederland ICT. Er zijn in totaal 36 enquêtes verwerkt. De bevindingen, de analyse en aanbevelingen zijn vastgelegd in een concept-rapport welke ter bespreking is voorgelegd aan de opdrachtgever.

Daarnaast is gekeken naar eerder uitgevoerde evaluaties over de ICT~haalbaarheidstoets. Dat zijn 'Evaluatie ICT~haalbaarheidstoets, een onderzoek in opdracht van de CIO-Rijk' (2010) en 'Evaluatie ICT~haalbaarheidstoetsen OT2010, EB&F2 & SOFA 2010' (2011).

Het onderzoek focust zich op de (on)bekendheid, toepassing, het proces van de ICT~haalbaarheidstoets en de samenwerking tussen de overheid en het ICT- bedrijfsleven. Het onderzoek is uitgevoerd in periode juni tot en met oktober 2014.

1.4 Indeling rapport

In hoofdstuk twee bespreken wij eerst zo feitelijk mogelijk onze bevindingen. Vervolgens gaan wij in hoofdstuk drie in op de conclusie van het onderzoek en de aanbevelingen. Bijlage A bevat een overzicht van de bestudeerde documentatie. In bijlage B treft u de vragen die in de digitale enquêtes zijn gebruikt. Tenslotte zijn in bijlage C de aanbevelingen van eerder uitgevoerde evaluaties naar de ICT~haalbaarheidstoets opgenomen. Dit betreft de ICT~haalbaarheidstoets in het jaar 2010 'Evaluatie ICT~haalbaarheidstoets, een onderzoek in opdracht van de CIO- Rijk' en in 2011 'Evaluatie ICT~haalbaarheidstoetsen OT2010, EB&F2 &SOFA 2010'.

2. Bevindingen

Allereerst worden de bevindingen uit de deskresearch in paragraaf 2.1 besproken. Vervolgens worden in paragraaf 2.2 de bevindingen uit de interviews besproken. Daarna zijn in paragraaf 2.3 de resultaten van de enquêtes ten aanzien van de (on)bekendheid, de toepassing, het proces van de ICT~haalbaarheidstoets en de samenwerking van de overheid met het ICT- bedrijfsleven opgenomen. Tot slot treft u in paragraaf 2.4 de onderzoeksresultaten van de marktpartijen aan.

2.1 Deskresearch – uitgevoerde ICT~haalbaarheidstoetsen

In diverse rapportages van Nederland ICT, waarin een advies uit ICT~haalbaarheidstoets wordt verstrekt aan een overheidsorganisatie is het proces van de ICT~haalbaarheidstoets stapsgewijs toegelicht¹. In dit proces vindt de beantwoording plaats van de door de overheid gestelde vragen aan diverse marktpartijen. De beantwoording van de vragen vindt nadrukkelijk plaats volgens het proces. Per vraag wordt, naast de beantwoording, ook de discussie tussen de marktpartijen en overheidsinstelling beschreven. Dit geeft een beeld van de wijze waarop de beantwoording heeft plaatsgevonden. Opvallend is dat de beantwoording van de vragen specialistisch van aard zijn. Gedegen kennis van ICT is een belangrijke voorwaarde om de discussie en de beantwoording van de vragen te kunnen volgen.

Volgens vertegenwoordigers van de Rijksoverheid is een goede ICT~haalbaarheidstoets moeilijk, omdat de belangen maar ook afhankelijkheden groot zijn². Dit heeft met verschillende aspecten te maken. Ten eerste wordt aangegeven dat de ICT~haalbaarheidstoets moeilijk is, omdat de klant de vraag zo helder en afgebouwd mogelijk moet hebben. Men moet beoordelen of de vraag van de klant op een marktconforme wijze ingevuld kan worden. Daarnaast dient te worden beoordeeld of die invulling bijdraagt aan de doelstellingen van de Rijksoverheid. Ten tweede moet de vraag van de overheid beoordeeld worden op haalbaarheid in organisatorische en technische zin, met inbegrip van bestaande processen. Ten derde moet de markt inbrengen of de vraag wel echt te beantwoorden is, wat in sommige gevallen als moeilijk wordt ervaren.

Ondanks het feit dat belangen maar ook afhankelijkheden groot zijn, worden de voordelen voor zowel de

1 Rapportages Nederland ICT URL: <http://www.nederlandict.nl/?id=12349>
2 ICT- haalbaarheidstoets Min. Van BZK – Elektronisch bestellen en factureren (2009)

overheid als marktpartijen in diverse rapportages benadrukt³. De overheid kan door de ICT~haalbaarheidstoets gebruik maken van marktbrede kennis. De aanpak voorkomt risico's voor de overheid en nieuwe technologie en toepassingen worden betrokken. De overheid krijgt een goed beeld van innovaties en risico's. In de "normale" trajecten willen leveranciers graag de opdracht maar met het risico van een "versluiting" van echte problemen.

Voor de leveranciers kunnen tekortkomingen in concepten worden uitgelicht zonder consequenties voor de positie van de bedrijven in het aanbestedingstraject. Innovatieve oplossingen kunnen worden besproken in een eerlijke dialoog waarbij risico's worden betrokken. Daarnaast worden bedrijven die betrokken zijn bij de ICT~haalbaarheidstoets niet uitgesloten van het aanbestedingstraject.

2.2 Interviews

Is gebleken dat ICT-projecten die een ICT-Haalbaarheidstoets hebben gehad, over het algemeen succesvoller (in termen van budget, doorlooptijd en bereikte projectdoelstellingen) zijn uitgevoerd dan projecten die deze toets niet hebben gehad? En waar lag dat aan?

- Dat kan niet worden bevestigd of worden tegengesproken op basis van de interviews. De steekproef was al niet groot, aangezien het een Quick scan is. Wel is één project teruggetrokken na de ICT~Haalbaarheidstoets. De projecten die wel lopen en die in de interviews besproken zijn, gaan wisselend. De één loopt binnen budget en planning, de ander niet (al is dat slecht lopende project niet aan de ICT-Haalbaarheidstoets te wijten, maar aan bestuurlijke problemen later in het traject).

Wat zijn de ervaringen en effecten van bedrijven en overheden die met de ICT-Haalbaarheidstoets hebben gewerkt?

- Over het algemeen zijn zowel de opdrachtgevers als de bedrijven positief over de ICT~haalbaarheidstoets als instrument. Het wordt ervaren als leerzaam en effectief, mits het op het juiste moment gebruikt wordt. Met een goede timing en voorbereiding kan de ICT~Haalbaarheidstoets veel discussie schelen en doelen sneller aanscherpen. De totale doorlooptijd is echter al snel twee maanden, dus tijdig inplannen is essentieel.
- Het positieve effect is het grootst als de toets op het juiste moment wordt ingezet. Men moet voldoende scherp hebben wat men wil en wat de vraag aan de markt is. Maar er moet ook nog ruimte zijn om het bestek aan te passen naar aanleiding van de uitkomsten van de ICT~Haalbaarheidstoets.

3 ICT- haalbaarheidstoets Min. Van BZK – Beleidsvoornemens Regiebureau Inkoop Rijksoverheid (2007)

- De ervaring is dat bedrijven (mogelijk ook door de invloed van Nederland ICT) niet altijd maar wel vaak de juiste personen sturen, dus eerder inhoudelijk deskundigen dan accountmanagers. Het blijft echter wel nodig om hier streng op te sturen.
- Het is voor opdrachtgevers belangrijk om op voorhand samen met Nederland ICT de doelen en vragen die binnen de ICT~haalbaarheidstoets gesteld worden goed door te praten en aan te scherpen. De ervaringen met de begeleiding van Nederland ICT op dit punt zijn positief. Een erkend risico hiervan is wel dat de vragen zo specifiek worden dat bepaalde oplossingen ook buiten het kader worden gesteld. Het is belangrijk hier een goede balans in te vinden.

Wat is het effect van het feit dat concurrerende ICT-bedrijven gelijktijdig met elkaar aan tafel zitten tijdens de ICT~Haalbaarheidstoets? Belemmert dit het open gesprek omdat men elkaar geen kijkje in de keuken wil geven? Of is de dialoog met meerdere aanbieders toch waardevoller dan een serie bilaterale gesprekken?

- De discussie tijdens de ICT-Haalbaarheidstoets in zijn huidige vorm verschilt in de perceptie van de opdrachtgever en deelnemers. De voorzitter lijkt hier een belangrijke rol in te spelen. Als er strak wordt voorgezeten is de discussie open en inhoudelijk. Bedrijven stellen kritische vragen en hebben soms natuurlijk ook een dubbele (commerciële) agenda, maar vangen elkaar geen vliegen af. De indruk bestaat dat er ook niet zo heel veel geheimen zijn tussen bedrijven, mede als gevolg van personele mobiliteit.
- Wel krijgen de bedrijven die de meeste aandacht vragen vaak het grootste podium. Dat kan betekenen dat de opdrachtgever niet het optimale uit de ICT~haalbaarheidstoets haalt. Ook is dit voor sommige deelnemende bedrijven geen prettige ervaring.
- De opdrachtgevers lijken wel een voorkeur te hebben voor break-out sessies in kleine groepjes, omdat er dan een levendigere en inhoudelijkere discussie ontstaat.

Hoe koppelt de Rijksoverheid momenteel de resultaten van de ICT~Haalbaarheidstoets terug aan het bedrijfsleven? Is hier ruimte voor verbetering?

- In de sessies zelf wordt de discussie al samengevat. De deelnemers krijgen tevens de notulen opgestuurd om ze te controleren. Ten slotte is in enkele gevallen een voor versie (versie 0.9) van een bestek op de aanbestedingswebsite gezet.
- Er is wel een behoefte bij de bedrijven om terugkoppeling te krijgen over waarom bepaalde adviezen van hen niet zijn verwerkt in het bestek. De vraag is echter of de overheid er verantwoordelijk voor is om hier nog meer tekst en uitleg over te geven, en welk doel dat zou dienen. Iedereen die betrokken was, was immers bij de sessie zelf en weet al waar de discussie over gaat.

Hoe groot is de variatie van bedrijven die aan tafel komen bij de ICT~Haalbaarheidstoets? Is het wenselijk om het MKB vaker mee te laten doen, en waarom?

- Bij de sessies ziet men vooral de grotere bedrijven en nichespecialisten. De MKB bedrijven die erbij zijn kunnen over het algemeen ook maar een deel van de oplossing aanbieden. Maar ze zijn er wel, in een goede mix.

2.3 Uitkomsten enquête overheid

De enquête binnen de overheid is uitgezet onder CIO's van de rijksoverheid, medewerkers van CIO-offices en de 'CIO-community'⁴. Tevens is een verzoek gestuurd aan medewerkers die in het verleden aan de opzet van grote ICT-projecten hebben gewerkt, zoals die op het ICT dashboard zijn opgenomen. 24 rijksoverheid-medewerkers hebben de enquête ingevuld. De vragen zijn opgenomen in bijlage B.

2.3.1 (On)bekendheid

De (on-)bekendheid met het instrument

Uit de enquêtes blijkt dat 79% van de ondervraagden bekend is met de ICT~haalbaarheidstoets. Van de ondervraagden wist 61% dat de ICT~haalbaarheidstoets per 1 juli 2013 verplicht is gesteld (pas toe of leg uit) bij projecten met een ICT-component vanaf 20 miljoen euro.

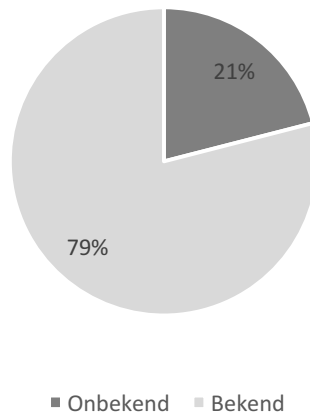
De bekendheid zou volgens de ondervraagden vergroot kunnen worden door actieve communicatie over de ICT~haalbaarheidstoets. Daarbij gaf 57% van de ondervraagden aan dat de nieuwsbrief het meest effectieve communicatiemiddel is om de bekendheid (verder) te vergroten in de organisatie. De bekendheid vergroten door middel van flyers, folders of campagnes is volgens de ondervraagden het minst effectief.

Het stimuleren van de bekendheid in de organisatie

De ICT~haalbaarheidstoets (verder) stimuleren in de organisatie om de bekendheid vervolgens te vergroten kan door duidelijkheid te geven over nut en noodzaak van het instrument. 'Een goed voorbeeld doet volgen' volgens de ondervraagden. Informatie over de waarde van het instrument is van essentieel belang in de afweging om de ICT~haalbaarheidstoets al dan niet toe te passen. Daarnaast gaf 45% van de ondervraagden aan ontzorgd te willen worden in het proces om de ICT~haalbaarheidstoets verder te stimuleren in de organisatie. De overige ondervraagden willen de ICT~haalbaarheidstoets in de organisatie stimuleren, mits er sprake is van hoge kwaliteit van de ICT~haalbaarheidstoets (27%), meer invloed op selectie leveranciers (27%) en lagere kosten (9%). Het is volgens de ondervraagden ook van belang dat er niet alleen naar ICT wordt gekeken, maar ook naar de gebruikerskant, 'de user experience'. Dit zou een vast onderdeel moeten zijn in de ICT~haalbaarheidstoets.

⁴ De CIO-community van het Rijk is onder andere bereikt door de aanschrijving in het ICCIO-weekbericht waar medewerkers van de Rijksoverheid zich zelf kunnen aanmelden. Ongeveer 300 medewerkers ontvangen het ICCIO weekbericht.

(On)bekendheid ICT- haalbaarheidstoets



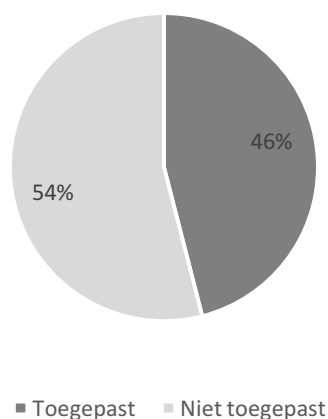
2.3.2 De toepassing

Het toepassen van de ICT~haalbaarheidstoets

Van de ondervraagden heeft 46% de ICT~haalbaarheidstoets toegepast. Op de vraag of men de ICT~haalbaarheidstoets nog een keer wil toepassen, gaf 89% aan dit graag te willen doen. Vervolgens is gevraagd naar de belemmeringen of obstakels die men ervaart bij toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets. 80% van de ondervraagden ervaart bij de toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets geen obstakels. De overige 20% van de ondervraagden ervaart obstakels met betrekking tot:

- De lange doorlooptijd van de ICT~haalbaarheidstoets
- De kosten van de ICT~haalbaarheidstoets
- De terughoudendheid van ICT- leveranciers om in een workshop informatie te delen waar ook concurrenten aanwezig zijn

Toepassing ICT- haalbaarheidstoets



De toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets kan volgens de ondervraagden worden verbeterd op het moment dat de opdrachtgever ontzorgd kan worden in het proces (63%). Bovendien is zorgvuldigheid in het proces, waarbij ICT-leveranciers ook informatie kunnen geven die niet gedeeld hoeft te worden met andere leveranciers een belangrijk aandachtspunt. Meer invloed op selectie van de leveranciers en een korte doorlooptijd zijn ook belangrijke elementen om de toepassing van het instrument te verbeteren. Lagere kosten en een hogere kwaliteit werden het minst genoemd (13%).

Het niet toepassen van de ICT~haalbaarheidstoets

Van de ondervraagden gaf 54% aan de ICT~haalbaarheidstoets niet te hebben toegepast. Opvallend was dat de meeste ondervraagden geen ICT- projecten hadden met een omvang van boven de 20 miljoen euro en daarom kozen voor andere vormen van marktconsultatie. Dat zou volgens hen de reden zijn van het niet toepassen van de ICT~haalbaarheidstoets. Aan de ondervraagden is vervolgens gevraagd wat zij nodig hebben om de ICT~haalbaarheidstoets toe te passen. Daaruit is het volgende gebleken:

- Er is behoefte aan meer inzicht over hoe de toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets in de praktijk verloopt
- Er is behoefte aan kennis over de voor- en nadelen van het toepassen van de ICT~haalbaarheidstoets
- De opdrachtgever dient vroegtijdig inzicht te verschaffen in hetgeen hij wil qua functionaliteit. Dat zou om een andere aanpak vragen, die niet passend is voor de ICT~haalbaarheidstoets.
- De ICT~haalbaarheidstoets zou weinig toevoegen aan andere vormen van marktconsultatie
- De aanwezigheid van concullega's/commerciële deelnemers kan het gesprek in een workshop bemoeilijken.

Aan de ondervraagden is gevraagd of er gebruik wordt gemaakt van andere vormen van marktconsultatie en indien dat het geval was, om welke vormen van marktconsultatie het gaat. 70% van de ondervraagden gaf aan gebruik te maken van andere vormen van marktconsultatie. Van de ondervraagden wordt het meest gebruik gemaakt van een schriftelijke ronde onder marktpartijen op basis van een consultatiedocument. Gesprekken of workshops met zelf geselecteerde marktpartijen komt op de tweede plek. Gesprekken of workshops met marktpartijen die zijn geselecteerd via een open uitvraag (publicatie vakblad, TenderNeD e.d.) staat op de derde plek. Tot slot wordt gebruik gemaakt van workshops met zelf geselecteerde marktpartijen.

2.3.4 Het proces

Ervaringen met het proces van de ICT~haalbaarheidstoets

Van de ondervraagden die de ICT~haalbaarheidstoets hebben toegepast, is gevraagd naar de ervaring met het proces van de ICT~haalbaarheidstoets. Het gaat hier om het verloop van de ICT~haalbaarheidstoets, vanaf de voorbereidingsfase tot aan de resultaten.

73% geeft aan goed of zeer goed te zijn geholpen in de voorbereiding van de ICT~haalbaarheidstoets bij het formuleren van de juiste vragen. 18% heeft aangegeven matig te zijn geholpen. De inbreng van de

deelnemende marktpartijen wordt als goed ervaren door 73% van de ondervraagden die de ICT~haalbaarheidstoets hebben toegepast. Het uiteindelijke resultaat van de ICT~haalbaarheidstoets wordt door 55% van de ondervraagden als zeer nuttig ervaren.

2.3.5 Samenwerking overheid en ICT- bedrijven

Uit de enquêtes blijkt dat de samenwerking tussen de opdrachtgevers van de overheid en het ICT- bedrijven als positief wordt ervaren. De ICT~haalbaarheidstoets wordt eveneens als positief ervaren. Het wordt ervaren als leerzaam en effectief, mits het op het juiste moment wordt gebruikt. Met een goede timing en voorbereiding door de opdrachtgever en ICT-bedrijfsleven kan de ICT~haalbaarheidstoets veel discussies schelen en doelen sneller aanscherpen. Overheidspartijen moeten voldoende scherp hebben wat men wil en wat de vraag aan de markt is. Bovendien vinden opdrachtgevers vanuit de overheid het belangrijk om op voorhand samen met Nederland ICT de doelen en vragen die binnen de ICT~haalbaarheidstoets gesteld worden goed door te praten en aan te scherpen. Een risico hiervan is wel dat de vragen zo specifiek kunnen worden dat bepaalde oplossingen buiten het kader worden gesteld. De ervaringen met de begeleiding van Nederland ICT wordt als positief ervaren.

De aanwezigheid van concurrerende ICT-bedrijven wordt in de enquêtes niet als sterk belemmerend beschouwd. Wel krijgen de ICT- bedrijven die de meeste aandacht vragen, ook de meeste aandacht. Dat kan betekenen dat de opdrachtgever niet het optimale uit de ICT~haalbaarheidstoets haalt. Ook is dit voor sommige deelnemende ICT- bedrijven geen prettige ervaring. Verder lijken de opdrachtgevers in het proces de voorkeur te hebben voor break- out sessies in kleine groepjes, omdat er dan een levendigere en inhoudelijkere discussie ontstaat.

Om de samenwerking verder te bevorderen is bij een aantal ICT- bedrijven volgens de geïnterviewden behoefte om een terugkoppeling te krijgen over waarom bepaalde adviezen van hen niet zijn verwerkt in het bestek.

2.4 Uitkomsten enquête marktpartijen

In totaal hebben 12 marktpartijen de enquête ingevuld. In de enquête is gevraagd naar de ervaring met de opzet van de vraagstelling aan overheidszijde, hoe het proces van de ICT~haalbaarheidstoets wordt ervaren en of de aanwezigheid van concurrenten als obstakel kan worden gezien.

2.4.1 Vraagstelling overheidszijde

Ervaringen opzet vraagstelling overheidszijde

De opzet van de vraagstelling aan overheidszijde wordt door 33% van de ondervraagde marktpartijen als goed ervaren. 42% van de ondervraagden geeft aan dat de opzet van de vraagstelling aan overheidszijde matig is. De overheid zou volgens de ondervraagde marktpartijen voorafgaand aan een ICT~haalbaarheidstoets de vraagstelling nog scherper kunnen krijgen door te zorgen voor goede voorbereiding. Dit betekent dat de overheid vooraf de vraag scherp kan formuleren door bijvoorbeeld Nederland ICT om advies te vragen.

De dialoog met de overheid tijdens een ICT~haalbaarheidstoets gelet op expertise en aanwezigheid van de opdrachtgevers wordt door 42% van de ondervraagde marktpartijen als goed ervaren. 33% geeft aan de dialoog met de overheid, gelet op de expertise en aanwezigheid van opdrachtgevers, matig te vinden. De interne (technische) expertise bij de overheid kan volgens de ondervraagde marktpartijen nog meer worden versterkt.

2.4.2 Het proces

Het proces

Daarnaast is het volgens de ondervraagde marktpartijen belangrijk om in het proces inhoudelijke deskundigen te betrekken en de resultaten van de ICT~haalbaarheidstoets altijd terug te koppelen aan de betrokken deelnemers. De ondervraagde marktpartijen willen graag kennis nemen van hetgeen de overheid heeft gedaan met de gegeven adviezen. Transparantie en vertrouwen zijn volgens de ondervraagden belangrijke sleutelwoorden in het proces van de ICT~haalbaarheidstoets.

De procesbegeleiding en opzet van de ICT~haalbaarheidstoets wordt door 58% van de ondervraagde marktpartijen als goed ervaren. 42% geeft aan dat de procesbegeleiding matig is en op een aantal punten beter kan. Volgens de ondervraagden dient men meer sturing te geven richting een eindresultaat.

2.4.3 Aanwezigheid concurrenten

Aanwezigheid concurrenten

50% van de ondervraagde marktpartijen ervaart de aanwezigheid van concurrenten als obstakel. Volgens hen is de meeste toegevoegde waarde te halen uit individuele gesprekken met leveranciers. De andere 50% geeft aan dat de aanwezigheid van de concurrenten geen obstakel is en goed is voor het resultaat van de ICT~haalbaarheidstoets.

3. Conclusies en aanbevelingen

3.1 Beantwoording vraagstelling

Onderzoek waarom er bij de Rijksoverheid terughoudendheid bestaat bij het inzetten van de ICT~haalbaarheidstoets (door een Quick scan uit te voeren) en stel op basis van het onderzoek een advies op met betrekking tot het wegnemen van de gevonden belemmeringen. Betrek in de Quick- scan in ieder geval de (on-) bekendheid met het instrument en de samenwerking met het ICT- bedrijfsleven.

Er blijkt uit deze Quick scan op zich geen sprake van terughoudendheid bij het inzetten van de ICT~haalbaarheidstoets. Slecht een enkeling ervaart belemmeringen bij het inzetten van de ICT~haalbaarheidstoets, vanwege kosten, doorlooptijd en vanwege het vermeende ongemak van een open dialoog waar externe partijen bij aanwezig zijn. Wel blijkt dat bij projecten waar deze toets niet verplicht is gesteld andere wijzen van marktconsultatie plaatsvinden. Ook blijkt dat de voor- en nadelen en wijze van het gebruik van de toets beter gecommuniceerd kunnen worden.

(On-)bekendheid

Uit het onderzoek blijkt dat 78% bekend is met de ICT~haalbaarheidstoets. Daarvan wist 58% dat de ICT~haalbaarheidstoets per 1 juli 2013 verplicht is gesteld. De bekendheid zou volgens de ondervraagden vergroot kunnen worden door actieve communicatie in de organisatie. Het inzetten van de juiste communicatiemiddelen is daarbij van groot belang. Het communiceren via de nieuwsbrief werd het meest genoemd en de bekendheid vergroten door middel van flyers, folders of campagnes werd het minst genoemd.

De ICT~haalbaarheidstoets (verder) stimuleren in de organisatie om de bekendheid vervolgens te vergroten kan door duidelijkheid te geven over nut en noodzaak van het instrument. 'Een goed voorbeeld doet volgen' volgens de ondervraagden. Informatie over de waarde van het instrument is van essentieel belang in de afweging om de ICT~haalbaarheidstoets al dan niet toe te passen. Een aantal show-cases of ambassadeurs die informatie verschaffen over het instrument kan mogelijk een oplossing bieden. Daarnaast gaf 43% van de ondervraagden aan ontzorgd te willen worden in het proces om de ICT~haalbaarheidstoets verder te stimuleren in de organisatie. Het is vanuit dat perspectief belangrijk om in het proces de juiste personen te betrekken. Inhoudelijke deskundigen zijn eerder gewenst dan accountmanagers. Het is volgens de ondervraagden ook van belang dat er niet alleen naar ICT wordt gekeken, maar ook naar de gebruikerskant, 'de user experience'. Dit zou een vast onderdeel moeten zijn in de ICT~haalbaarheidstoets.

Gevonden belemmeringen

Ruim 80% ervaart bij de toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets geen belemmeringen en zou de ICT~haalbaarheidstoets nog een keer willen toepassen. Slechts 20% ervaart belemmeringen met betrekking tot:

- De lange doorlooptijd van de ICT~haalbaarheidstoets
- De kosten(€15.000,-) van de ICT~haalbaarheidstoets (dit werd slechts twee keer genoemd)
- De terughoudendheid van ICT- leveranciers om in een workshop informatie te delen waar ook concurrenten aanwezig zijn

Het toepassen en verbeteren van het instrument

48% heeft de ICT~haalbaarheidstoets toegepast. De ICT~haalbaarheidstoets kan volgens de personen die het instrument hebben toegepast, verder worden geoptimaliseerd op het moment dat de opdrachtgever ontzorgd kan worden in het proces (63%). Bovendien is zorgvuldigheid in het proces, waarbij ICT- leveranciers ook informatie kunnen geven die niet gedeeld hoeft te worden met andere leveranciers een belangrijk aandachtspunt. Meer invloed op selectie van de leveranciers en een korte doorlooptijd zijn ook belangrijke elementen om de toepassing van het instrument te verbeteren. Lagere kosten en een hogere kwaliteit werden het minst genoemd (13%).

Redenen voor het niet toepassen van het instrument

52% van de ondervraagden heeft de ICT~haalbaarheidstoets niet toegepast. De meeste daarvan hebben de ICT~haalbaarheidstoets niet toegepast, omdat er geen ICT- project was met een omvang van boven de 20 miljoen euro. Hierdoor is gebruik gemaakt van andere vormen van marktconsultatie. Een vorm van marktconsultatie die het meest werd gebruikt is de schriftelijke ronde onder marktpartijen op basis van een consultatiedocument.

De ondervraagden die de ICT~haalbaarheidstoets niet hebben toegepast, geven aan behoefte te hebben aan kennis over de voor- en nadelen van het toepassen van de ICT~haalbaarheidstoets en over het 'hoe' toepassen van de ICT~haalbaarheidstoets. Bovendien geven een enkele ondervraagden aan dat de aanwezigheid van commerciële deelnemers mogelijk het gesprek in een workshop kan bemoeilijken.

Het proces

63% van de ondervraagden is goed geholpen bij de voorbereiding van de ICT~haalbaarheidstoets en de inbreng van de deelnemende marktpartijen wordt als goed ervaren door 73% van de ondervraagden. Het uiteindelijke resultaat wordt door 55% van de ondervraagden als zeer nuttig ervaren. Uit de gesprekken blijkt dat er in het proces behoefte is aan ruimte om het bestek aan te passen naar aanleiding van de uitkomsten van de ICT~haalbaarheidstoets. Ook is de ervaring dat bedrijven niet altijd de juiste personen sturen. Er is meer behoefte aan inhoudelijke deskundigen dan bijvoorbeeld accountmanagers.

Samenwerking overheid en ICT- bedrijfsleven

De geïnterviewden onderschrijven de samenwerking tussen de opdrachtgevers van de overheid en het ICT- bedrijven als positief. De ICT~haalbaarheidstoets wordt eveneens als positief ervaren. Het wordt ervaren als leerzaam en effectief, mits het op het juiste moment wordt gebruikt. Met een goede timing en voorbereiding door de opdrachtgever en ICT- bedrijfsleven kan de ICT~haalbaarheidstoets veel discussies schelen en doelen sneller aanscherpen.

De aanwezigheid van concurrerende ICT- bedrijven belemmert de samenwerking tussen de overheid en ICT- bedrijven niet. Wel krijgen de ICT- bedrijven die de meeste aandacht vragen, ook de meeste aandacht. Dat kan betekenen dat de opdrachtgever niet het optimale uit de ICT~haalbaarheidstoets

haalt. Ook is dit voor sommige deelnemende ICT- bedrijven geen prettige ervaring. Verder lijken de opdrachtgevers in het proces de voorkeur te hebben voor break- out sessies in kleine groepjes, omdat er dan een levendigere en inhoudelijkere discussie ontstaat. Ook komt het voor dat bepaalde adviezen niet zijn verwerkt in het eindrapport. Om de samenwerking verder te bevorderen is bij een aantal ICT- bedrijven volgens de geïnterviewden behoefte om een terugkoppeling te krijgen over waarom bepaalde adviezen van hen niet zijn verwerkt in het bestek.

3.2 Aanbevelingen

- Vergroot de bekendheid (verder) bij de Rijksoverheid door inzet van communicatiemiddelen. Het communiceren via de nieuwsbrief is volgens de geïnterviewden het meest effectieve communicatiemiddel. Ook kan gedacht worden aan de inzet van ambassadeurs (opdrachtgevers) die de toets een keer hebben toegepast.
- Stimuleer de inzet van de ICT~haalbaarheidstoets door nut en noodzaak van het instrument inzichtelijk te maken. Dit kan door het actief uitdragen van het nut die anderen hebben ervaren bij het gebruik van dit instrument. Ook is het goed te benadrukken onder welke omstandigheden de toets van toepassing is (en dus niet alleen bij ICT-projecten vanaf 20 miljoen euro).
- Borg dat in de optiek van alle partijen het eindresultaat van de toets (geschreven advies) daadwerkelijk de volledige breedte van de gevoerde dialoog omvat.
- Zorg voor een goede voorbereiding zowel aan opdrachtgever als opdrachtnemerskant om een lange doorlooptijd te voorkomen. Betrek in het proces nadrukkelijk inhoudelijke deskundigen.
- Zorg ervoor dat er in het proces een levendigere en inhoudelijkere discussie ontstaat door gebruik te maken van break- out sessies.

Bijlage A Bestudeerde documentatie

#	Documentnaam	Versie
	Flyer ICT~haalbaarheidstoets	2013
	ICT- Marktspiegel 'ON 2013'	Augustus 2013
	ICT- Marktspiegel Drife	Juni 2012
	ICT~haalbaarheidstoets 'DV&O – project Drife'	2012
	ICT~haalbaarheidstoets Logius- Expertplatform	2012
	ICT~haalbaarheidstoets Ministerie van BZK- Verwervingsstrategie Pardex	2012
	ICT~haalbaarheidstoets Verwerving Burgerzakenmodules – KING	2012
	ICT~haalbaarheidstoets OT2010 – Verkaveling Vaste telefoniediensten	2012
	ICT Marktspiegel Doelarchitectuur Toegang	2011
	Logius – Informatieknoppunt crisisbeheersing	2011
	ICT~haalbaarheidstoets Programma OT2010 – 14+ Netnummers	2011
	ICT~haalbaarheidstoets Ministerie van Defensie – Sourcing	2011
	Programma EASI2010 – Werkplekken 2011	2010
	ICT~haalbaarheidstoets Min. Van BZK – SOFA Rijksportaal 2010	2010
	ICT~haalbaarheidstoets Programma OT2010 – Clusters Telecommunicatiediensten 2010	2010
	ICT~haalbaarheidstoets Min. Van BZK – elektronisch bestellen en Factureren	2010
	ICT~haalbaarheidstoets Min. Van BZK – Consolidatie datacenters 2009	2009
	ICT~haalbaarheidstoets ICTU Outsourcing technisch en applicatiebeheer mijnoverheid.nl	2009
	ICT~haalbaarheidstoets Kadaster – Outsourcing applicatiebeheer 2008	2008
	ICT~haalbaarheidstoets beleidsvoornemens Regiebureau inkoop Rijksoverheid	2007
	Nota Bevorderen inzet ICT~haalbaarheidstoets	2013

Evaluatie ICT-haalbaarheidstoets 'Een onderzoek in opdracht van de CIO-Rijk'	2011
Evaluatierapport ICT-haalbaarheidstoetsen OT2010 EB&F2 & SOFA	2010
PIANO – Expertisecentrum aanbestedingen Handreiking marktconsultatie – praten met de markt voorafgaand aan een aanbesteding	2011

Bijlage B Vragen interviews en enquête

Interviewvragen

- Is gebleken dat ICT-projecten die een ICT-Haalbaarheidstoets hebben gehad, over het algemeen succesvoller (in termen van budget, doorlooptijd en bereikte projectdoelstellingen) zijn uitgevoerd dan projecten die deze toets niet hebben gehad? En waar lag dat aan?
- Wat zijn de ervaringen en effecten van bedrijven en overheden die met de ICT-Haalbaarheidstoets hebben gewerkt?
- Wat is het effect van het feit dat concurrerende ICT-bedrijven gelijktijdig met elkaar aan tafel zitten tijdens de ICT-Haalbaarheidstoets? Belemmert dit het open gesprek omdat men elkaar geen kijkje in de keuken wil geven? Of is de dialoog met meerdere aanbieders toch waardevoller dan een serie bilaterale gesprekken?
- Hoe koppelt de Rijksoverheid momenteel de resultaten van de ICT-Haalbaarheidstoets terug aan het bedrijfsleven? Is hier ruimte voor verbetering?
- Hoe groot is de variatie van bedrijven die aan tafel komen bij de ICT-Haalbaarheidstoets? Is het wenselijk om het MKB vaker mee te laten doen, en waarom?

Vragen digitale enquête overheid

Vragen over de bekendheid van de ICT~haalbaarheidstoets

1. Was u hiervoor al bekend met de ICT~haalbaarheidstoets?

- A. Ja
- B. Nee

2. Was u ermee bekend dat de uitvoering van de ICT~haalbaarheidstoets per 1 juli 2013 verplicht is gesteld (pas toe of leg uit) bij projecten met een ICT- component vanaf 20 miljoen euro?

- A. Ja
- B. Nee

3. Gebruikt uw organisatie ook andere vormen van marktconsultatie voor de start van ICT- projecten? (Indien antwoord Nee, ga door naar vraag 5)

- A. Ja
- B. Nee

4. Welke andere vormen van marktconsultatie gebruikt uw organisatie?

- A. Schriftelijke ronde onder marktpartijen op basis van een consultatiedocument

- B. Gesprekken of workshops met zelfgeselecteerde marktpartijen
- C. Gesprekken of workshops die zijn geselecteerd via een open uitvraag (publicatie vakblad, TenderNeD e.d.)
- D. Anders, namelijk:

5. Welke communicatiemiddelen kunnen worden gebruikt om de bekendheid (verder) te vergroten binnen de organisatie?

- A. E-mail
- B. Nieuwsbrief
- C. Flyers/folders
- D. Campagnes
- E. Voorlichtingsbijeenkomsten
- F. Toelichting tijdens vergaderingen
- G. Anders, namelijk:

Vragen over toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets

6. Heeft u de ICT~haalbaarheidstoets ooit toegepast? (Bij Ja, ga door naar vraag 9)

- A. Ja
- B. Nee

7. Kunt u aangeven wat de reden is dat u de ICT~haalbaarheidstoets niet heeft toegepast?

8. Wat zou u nodig hebben om de ICT~haalbaarheidstoets toe te passen?

9. Zou u de ICT~haalbaarheidstoets nog een keer willen toepassen? (Bij Ja, ga door naar vraag 11)

- A. Ja
- B. Nee

10. Kunt u aangeven waarom u de ICT~haalbaarheidstoets niet opnieuw zou toepassen?

11. Ervaart u obstakels bij toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets? (Bij Nee, ga naar vraag 13)

- A. Ja
- B. Nee

12. Welke obstakels ervaart u?

- A. Lange doorlooptijd
- B. Kosten
- C. Anders, namelijk:

13. Wat kan er in uw ogen gedaan worden om de toepassing van de ICT~haalbaarheidstoets te verbeteren?

- A. Meer invloed op selectie van de leveranciers
- B. Ontzorgd worden in het proces
- C. Kortere doorlooptijd
- D. Lagere kosten
- E. Hogere kwaliteit
- F. Anders, namelijk:

14. Wat kan er in uw ogen gedaan worden om de ICT~haalbaarheidstoets te stimuleren in uw organisatie?

- A. Meer invloed op selectie van de leveranciers
- B. Ontzorgd worden in het proces
- C. Kortere doorlooptijd
- D. Lagere kosten
- E. Hogere kwaliteit
- F. Anders, namelijk:

15. Kunt u aangeven in hoeverre u geholpen bent in de voorbereiding van de ICT~haalbaarheidstoets bij het formuleren van de juiste vragen?

- A. Zeer goed
- B. Goed
- C. Matig
- D. Slecht

16. Kunt u aangeven wat er verbeterd kan worden ten aanzien van het formuleren van de juiste vragen?

17. Hoe beoordeelt u het resultaat van de ICT~haalbaarheidstoets?

- A. Zeer nuttig
- B. Nuttig
- C. Niet nuttig

18. Kunt u aangeven waarom u het resultaat van de ICT~haalbaarheidstoets als niet nuttig heeft beschouwd?

19. Hoe ervaart u de inbreng van de deelnemende marktpartijen tijdens de ICT~haalbaarheidstoets?

- A. Zeer goed
- B. Goed
- C. Matig
- D. Slecht

20. Heeft u andere opmerkingen?

Vragen digitale enquête marktpartijen

1. Hoe ervaart u de opzet van de vraagstelling aan overheidszijde?

2. Wat kan de overheid doen, of hoe kan de overheid nog meer geholpen worden, om de vraagstelling nog scherper te krijgen voorafgaand aan een ICT~haalbaarheidstoets?

3. Hoe ervaart u de dialoog met de overheid tijdens de ICT~haalbaarheidstoets gelet op expertise en aanwezigheid van de opdrachtgevers?
- A. Zeer goed
 - B. Goed
 - C. Matig
 - D. Slecht
4. In hoeverre wordt u door de overheid op de hoogte gehouden van het vervolgtraject na de ICT~haalbaarheidstoets? (Indien u A of B omcirkelt, ga door naar vraag 5).
- A. Zeer goed
 - B. Goed
 - C. Matig
 - D. Slecht

De vragen 5 t/m 9 gaan over het proces van de ICT~haalbaarheidstoets

5. Hoe ervaart u de opzet van de vraagstelling aan overheidszijde?
- A. Zeer goed
 - B. Goed
 - C. Matig
 - D. Slecht
6. Wat kan eventueel worden aangepast in de procesbegeleiding en opzet van de ICT~haalbaarheidstoets?

7. Wordt de aanwezigheid van concurrerende ICT- bedrijven als een obstakel ervaren om in een open dialoog het ICT- vraagstuk van de overheid te beantwoorden?
- A. Ja

B. Nee

8. Wat denkt u dat er in de opzet van de ICT~haalbaarheidstoets kan worden aangepast om deze beter toe te passen?

9. Heeft u andere opmerkingen?