



# ICT MARKTTOETS

## Carrière Sites Overheid (CSO)

Gehouden op 5 oktober 2017 – Rapportage

Auteur: Jan van Veenen

Geredigeerd door: Johannes van Veen, Maarten de Roos, Marcel Bom en Floor Lekkerkerker

# INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING .....	3
1. INLEIDING .....	5
2. VRAAGSTELLING .....	9
3. AANSLUITING VISIE VERNIEUWING CSO-PLATFORM (VRAAG 1) .....	10
4. GEVRAAGDE VERZAMELING FUNCTIONALITEITEN (VRAAG 2) .....	13
5. IS IMPLEMENTATIE EIND 2018 HAALBAAR (VRAAG 3) .....	17
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....	20
BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT MARKTTOETS .....	22

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### **Vraag 1: Sluit de visie op vernieuwing van het CSO-platform aan op de markt?**

EC O&P wil met de vernieuwing van het CSO-platform de ambitie vormgeven van een meer persoonlijke benadering en een goede match tussen werkzoekenden en de (vele) werkgevers in de overheid. EC O&P ziet 'content marketing' en 'story telling' als belangrijke toekomstige 'profielingsvormen' om de aandacht op zich gevestigd te krijgen en te behouden. Evenzo gaf EC O&P aan dat het begrip 'rijksoverheid' een containerbegrip is waar veel 'werkgevers' achter schuil gaan. Denk aan onderwijs, Defensie, Rijkswaterstaat, inspecties, etc.

De marktpartijen vonden de hierboven geformuleerde aanvullingen op de visie waardevol en erkennen de visie en geschetste ambitie als passend bij mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt. De marktpartijen zijn van mening dat de visie onvoldoende duidelijk is over de vraag hoe de overheid met personalisatie in de CSO-sites wil omgaan, en dat dat een risico is voor het bereiken van de beoogde doelen.

### **Vraag 2: Is de gevraagde verzameling functionaliteiten haalbaar en toekomstbestendig?**

Bij het formuleren van programma's van eisen / aanbestedingsdocumenten komen marktpartijen nogal eens tegen dat de eisen traditioneel worden geformuleerd, terwijl de wens vooruitstrevend is. Hier heeft de Rijksoverheid nog een uitdaging. Het aanbesteden van functionaliteit is een beetje het paard achter de wagen spannen. Men adviseert om KPI's gerelateerd aan de businessvraag te expliciteren en deze als criterium te nemen voor de aanbesteding. Voorbeeld: het conversiepercentage, de omvang van traffic, het aantal sollicitanten, etc<sup>1</sup>.

Dit vergt een innovatieve manier van inkopen/aanbesteden. Er zal wel een basisplatform nodig zijn. Maar de functionaliteit die daar bovenop komt, kan beter in stukjes worden aanbesteed/ ingekocht, bijvoorbeeld via een mantelovereenkomst met verschillende leveranciers waarbij bijvoorbeeld in Scrum teams wordt samengewerkt. Overweeg om, net als bij Schiphol, niet zo zeer functionaliteit aan te besteden maar sprints of prototyping.

---

<sup>1</sup> KPI's die naderhand zijn gesuggereerd:

- Time to engage: welke touchpoints raakt talent voordat het in staat wordt geacht om vanuit een realistisch beeld bij de organisatie & functie te solliciteren
- Apply to hire ratio: welk % van de sollicitanten wordt daadwerkelijk aangenomen (en is aantoonbaar succesvol)
- Quality of hire: welke content, welke kanalen, welke devices draagt bij aan de kwaliteit van een aanname
- Time to hire

### **Vraag 3: Is implementatie eind 2018 haalbaar?**

De opsomming van beschreven functionaliteiten voor de nieuwe CSO-oplossing zien de marktpartijen als redelijk compleet, en in principe te realiseren in een periode van 9 tot 12 maanden. De nieuwe CSO-oplossing kan dus voor eind 2018 gereed zijn, mits de opdracht op tijd wordt gegund, en de opdrachtgever voldoende snel ontwerpkeuzes kan maken tijdens de bouw.

De grote vraag is of je alle functionaliteiten tegelijkertijd en voor de gestelde deadline van eind 2018 beschikbaar moet willen hebben. De beoogde scope van CSO is in principe tijdig te vervangen, maar de leveranciers adviseren dat niet op die manier te doen. Beter is om de scope terug te brengen tot een 'minimal viable product' met de functionaliteit die momenteel het meest gebruikt wordt, en daarna de CSO verder uit te bouwen. Bij de uitwerking van een dergelijke aanpak doet de Rijksoverheid er goed aan om te redeneren vanuit de visie/behoefte in plaats van techniek: in de aangeleverde stukken lijkt het nog sterk om vervanging te gaan, en dat kan de realisatie van het doel schaden.

## 1. INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

Het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (EC O&P), onderdeel van de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, beheert de Carrière Sites van de Overheid door middel van een platform. Dit platform bestaat sinds 2001 en is door de jaren heen uitgegroeid tot een verzameling van websites en applicaties die de rijksbrede werving (waaronder arbeidsmarktcommunicatie) en loopbaanontwikkeling van rijksmedewerkers ondersteunt. Het gaat om Werken voor Nederland, Werken bij de overheid, Rijkstalentencentrum, Mobiliteitsbank, Functiegebouw Rijk, WerkPlus en de bijbehorende BackOfficesystemen.

Het CSO-platform is door een verouderde technologie slecht te beheren en niet toekomstgeschikt. Dit maakt het noodzakelijk om het platform te vernieuwen. Er is een aanbesteding uitgeschreven voor de verwerving van een rijksbrede Werving- en Selectietooling. Dit project heeft invloed op de scope van de vernieuwing van het CSO, omdat een deel van de Backofficesystemen van het huidige CSO-platform straks onderdeel uitmaakt van de toekomstige Werving- en Selectietooling.

EC O&P wil marktpartijen ten behoeve van de vernieuwing van het CSO-platform een aantal open vragen voorleggen. Doel van deze marktconsultatie is om meer informatie te verkrijgen over en zicht te krijgen op de (on)mogelijkheden, passend binnen de ambitie van het Rijk.

Deze ICT Markttoets is gehouden op 5 oktober 2017. Tijdens deze ICT Markttoets legt EC O&P een aantal open vragen voor aan de markt. De resultaten van deze ICT Markttoets kunnen verder richting geven aan de verwervingsstrategie van het CSO.

### 1.2 ICT Markttoets

De ICT Markttoets is een instrument van branchevereniging Nederland ICT dat door de Rijksoverheid ingezet wordt om in een vroegtijdig stadium in de markt pre-competitief te toetsen of (specifieke onderdelen van) een strategie voor een project of aanbesteding haalbaar en realistisch is. De toets is ontwikkeld in samenwerking met de ministeries van BZK en EZ, is onderdeel van de iDialoog (de samenwerking tussen Rijk en ICT-bedrijfsleven) en wordt sterk gestimuleerd vanuit de Rijksoverheid. Zie [www.ictmarkttoets.nl](http://www.ictmarkttoets.nl).

De ICT Markttoets wordt onder verantwoordelijkheid van de projectleider van Nederland ICT uitgevoerd. Voorbereiding, begeleiding en rapportage worden uitgevoerd door adviesbureau PBLQ.

Het proces om de ICT Markttoets uit te voeren, bestaat uit zes opeenvolgende stappen:

- *Stap 1: De vraagstelling*  
Een overheidsorganisatie komt met een vraag, concept of idee naar Nederland ICT om voor te leggen aan ICT-bedrijven. Nederland ICT formuleert in overleg een heldere vraagstelling en doet een aankondiging van de ICT Markttoets aan de markt.
- *Stap 2: Deelnemers workshop*  
In overleg met Nederland ICT selecteert de vragende overheidsorganisatie een aantal ICT-bedrijven dat wil deelnemen aan de workshop.
- *Stap 3: De workshop*  
Nederland ICT organiseert een workshop waarin de deelnemers discussiëren over de haalbaarheid van (specifieke onderdelen van) de vraag, het concept of het project. Ook de vragende overheidsorganisatie neemt actief deel aan de workshop.
- *Stap 4: De conceptrapportage*  
Op basis van de resultaten van de workshop stelt Nederland ICT een concept-rapportage op.
- *Stap 5: De commentaarrronde*  
Nederland ICT legt de conceptrapportage voor aan de deelnemers van de workshop. Op individuele basis kunnen zij schriftelijk reageren en aanvullingen geven.
- *Stap 6: De definitieve rapportage*  
Waar mogelijk verwerkt Nederland ICT de aanvullingen van de workshopdeelnemers. Nederland ICT biedt de eindrapportage over de ICT Markttoets, geanonimiseerd, aan de vragende overheidsorganisatie aan en zorgt dat deze door de gehele markt kan worden ingezien.

### 1.3 Aanpak

Conform het concept van de ICT Markttoets zijn de volgende stappen uitgevoerd:

- De uitnodiging van Nederland ICT voor deelname aan de ICT Markttoets is op 12 september 2017 gepubliceerd. De uitnodiging bevat de vragen van het programma aan de markt;
- Als bijlagen bij de uitnodiging zijn de documenten 'Visiedocument ICT Markttoets vernieuwing CSO' en het "Overzicht gewenste functionaliteit voor ICT Markttoets" d.d. 12 september 2017 gepubliceerd;
- Alle aangemelde marktpartijen zijn uitgenodigd voor deelname aan de workshop op 5 oktober 2017. De lijst met deelnemers aan de workshop is opgenomen in bijlage A;
- In de workshop zijn de deelnemende bedrijven (de markt) en vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, onder begeleiding van PBLQ, aan drie tafels in drie rondes en een gezamenlijke slotronde interactief in gesprek gegaan over de vragen van het programma;
- Onder auspiciën van Nederland ICT is het resultaat van de workshop verwerkt in een geanonimiseerde conceptrapportage;
- De conceptrapportage is aan de markt voorgelegd voor commentaar. Daarna is het rapport definitief gemaakt en namens de markt aangeboden aan de opdrachtgever;
- Het eindrapport is openbaar gemaakt via de website van Nederland ICT, en is tevens aan de deelnemende bedrijven toegestuurd.

### 1.4 Indeling rapport

De indeling van het rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de vragen van EC O&P aan de markt over de beschikbaarheid van de benodigde producten en diensten en over wat marktpartijen nodig hebben om hun rol goed te kunnen uitoefenen;
- De drie hoofdvragen komen aan de orde in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Elk hoofdstuk begint in de eerste paragraaf met herhaling van de gestelde vragen. Daarna volgen samenvattingen van de antwoorden van de markt op de vragen<sup>2</sup>, aangevuld met (aandachts-)punten die de marktpartijen aan het programma ter overweging geven;

---

<sup>2</sup> Dit rapport hanteert vaak het begrip 'de markt', hoewel niet in alle gevallen alle deelnemers een bepaalde mening onderschrijven. Dit rapport geeft het gemeenschappelijke beeld van de (meerderheid van de) aanwezige partijen.

- In hoofdstuk 6 vatten de marktpartijen hun conclusies van de toets samen in de vorm van een aantal opmerkingen. Dit hoofdstuk bevat ook de eerste conclusies die de opdrachtgever namens EC O&P aan het slot van de bijeenkomst heeft gedeeld met aanwezigen;
- Bijlage A bevat de lijst van deelnemers aan de workshop.

Voor meer informatie of vragen inzake dit rapport kunt u contact opnemen met Nederland ICT:  
Floor Lekkerkerker, tel. 0348 – 49 36 36 of [floor.lekkerkerker@nederlandict.nl](mailto:floor.lekkerkerker@nederlandict.nl).



## 2. VRAAGSTELLING

EC O&P stelt in deze ICT Markttoets de volgende vragen aan de markt:

### 1. In hoeverre sluit de visie van EC O&P op de vernieuwing van het CSO-platform aan bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt?

1.1. Waar ziet u aansluiting of gebrek aan aansluiting?

1.2. Wat betekent de meer of mindere aansluiting volgens u voor de beoogde verwerving?

### 2. Is de gevraagde verzameling functionaliteiten, al dan niet gebundeld in een nieuwe CSO-oplossing, haalbaar en toekomstbestendig?

2.1. Is deze verzameling als samenhangend gebundeld geheel te verkrijgen of maken ze altijd onderdeel uit van een grotere suite?

2.2. Welke functionaliteiten zijn nu reeds beschikbaar en welke functionaliteiten komen in de toekomst beschikbaar?

2.3. Hebben we functionaliteiten niet opgenomen die nu reeds beschikbaar zijn of binnenkort beschikbaar komen en die onverbreekelijk verbonden zijn met de genoemde functionaliteiten?

2.4. Waar raakt de verzameling functionaliteiten van het CSO-platform de reeds gestarte aanbesteding Rijksbrede Werving en Selectie /ATS (Applicant Tracking System)?

### 3. Is de implementatie eind 2018 haalbaar?

3.1. Heeft u de voorkeur voor een implementatie middels een 'big bang' of ziet u ook mogelijkheden om het huidige CSO-platform gefaseerd te vervangen?

3.2. Welke functionaliteiten worden bij een gefaseerde implementatie volgens u logischerwijs als eerste opgeleverd en welke zullen in een latere fase beschikbaar kunnen komen?

3.3. Is het haalbaar om uiterlijk eind 2018 een eerste nieuwe CSO-oplossing op te leveren die voldoet aan het ontwerpprincipe van een generiek raamwerk met een flexibel samen te stellen, dynamisch en modulair aanbod?

### 3. AANSLUITING VISIE Vernieuwing CSO-PLATFORM (VRAAG 1)

#### 3.1 Vraag 1 van EC O&P aan de markt

##### 1. In hoeverre sluit de visie van EC O&P op de vernieuwing van het CSO-platform aan bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt?

1.1. Waar ziet u aansluiting of gebrek aan aansluiting?

1.2. Wat betekent de meer of mindere aansluiting volgens u voor de beoogde verwerving?

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen, in aanwezigheid van vertegenwoordigers van EC O&P, besproken. Paragraaf 3.2 vat het antwoord van de markt samen. Paragraaf 3.3 geeft de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen bij de aansluiting weer in de vorm van korte alinea's. Paragraaf 3.4 gaat in op de effecten van de aansluiting op de beoogde verwerving.

#### 3.2 Aansluiting van de visie van EC O&P op de markt

EC O&P wil met de vernieuwing van het CSO-platform de ambitie vormgeven van een meer persoonlijke benadering en een goede match tussen werkzoekenden en de (vele) werkgevers in de overheid. EC O&P ziet 'content marketing' en 'story telling' als belangrijke toekomstige 'profielingsvormen' om een persoonlijke benadering mogelijk te maken en de aandacht op zich gevestigd te krijgen en te behouden. Evenzo gaf EC O&P aan dat het begrip 'rijksoverheid' eigenlijk leeg is: het is een containerbegrip waar veel 'werkgevers' achter schuil gaan. Denk aan onderwijs, Defensie, Rijkswaterstaat, inspecties, etc.

De marktpartijen vonden de hierboven geformuleerde aanvullingen op de visie waardevol en erkennen de visie en geschetste ambitie als passend bij mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt. De marktpartijen zijn van mening dat de visie onvoldoende duidelijk is over de vraag hoe de overheid met personalisatie in de CSO-sites wil omgaan, en dat dat een risico is voor het bereiken van de beoogde doelen.

#### 3.3 Waar ziet u aansluiting of gebrek aan aansluiting?

##### *Personalisering*

De marktpartijen zien de toenemende 'personalisering' als een uitdaging, niet alleen vanwege het moeten voldoen aan de AVG, maar ook omdat andere werkgevers die stap maken. In de markt (zowel arbeidsmarkt in enge zin als die van digitale communicatie in brede zin) is personalisatie een hele belangrijke trend. Het gaat daarbij om het vasthouden van het profiel van een bezoeker zonder 'harde persoonsgegevens' vast te leggen over verschillende sessies heen en over diverse sites heen: het profiel moet dus ook gebruikt kunnen worden op de arbeidsmarktsites van individuele overheden. De personalisatie moet ook doorgetrokken

worden naar de backofficesystemen. De arbeidsmarkt vraagt om het kunnen personaliseren van alle contactmomenten en dat beperkt zich niet tot de website. Mogelijke opties hierbij zijn wel 'permission based marketing' inclusief de mogelijkheid dat een gebruiker zijn profiel op de arbeidsmarktsites van het Rijk kan wissen. Het CSO zou ook een sociaal platform kunnen worden waarin RO-medewerkers zelf hun ervaringen over het werken bij de overheid delen. Dan verkrijg je in plaats van of naast 'gestylde' ook authentieke ervaringen.

#### *Krapte op de arbeidsmarkt*

De marktpartijen zijn van mening dat de visie nog verder versterkt kan worden door daarin ook met de toekomstige krapte van de arbeidsmarkt rekening te houden. Als voorbeeld om hier op in te spelen is de toepassing van 'reversed matching' genoemd, waarbij geselecteerd wordt op basis van competenties die iemand moet hebben om zich te ontwikkelen naar een bepaalde functie. Veel werkgevers moeten straks vissen in dezelfde vijver! Verder zien marktpartijen, juist voor de Rijksoverheid, de interessante uitdaging hoe mensen vast te houden. EC O&P moet zich bewust zijn dat de werkzoekende slechts een klein deel van de doelgroep is (ca. 10%). EC O&P moet overwegen om andere vacaturesites te monitoren om zicht te houden/krijgen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

#### *Veranderend zoekgedrag*

De marktpartijen merken op dat in een wereld van veranderend zoekgedrag en een aantrekkende arbeidsmarkt de communicatie over vacatures met strak omschreven functieprofielen via een website niet meer het uitsluitende middel kan zijn. Eerder moet – zeker in een aantrekkende arbeidsmarkt – uitgegaan worden van de interne en externe kandidaat: hoe zoekt deze, hoe houd je de aandacht vast? Enerzijds moet het mogelijk zijn "many to many" te communiceren ("de overheid zoekt mensen") en aan de andere kant moet gerichte actie mogelijk zijn om mensen met een zekere interesse in werken bij de overheid te wijzen op vacatures of ontwikkelpaden. Het Functiehuis Rijk sluit niet aan op de arbeidsmarkt. In plaats van vacatures op basis van een functiehuis zal een werkgever zich moeten onderscheiden door functies met bijpassende (ontwikkelbare) competentieprofielen aan te bieden die ook de markt hanteert.

De kandidaat en zijn interesse en informatiebehoefte moeten centraal staan. Houd hierbij rekening met de verschillende soorten kandidaten, sommigen weten precies wat ze zoeken. Anderen zijn zich meer aan het oriënteren.

En 'last but not least': hoe beïnvloed je de 'schil' om de kandidaten. Denk aan jonge ouders die een bepaalde perceptie van de Rijksoverheid kunnen hebben, waardoor straks eerst door al die

opgebouwde beelden heen gebroken moet worden voordat je als 'campagne' pas bij je kandidaat terecht komt.

### **3.4 Wat betekent de meer of mindere aansluiting volgens u voor de beoogde verwerving?**

#### *ICT of communicatie*

Aan de vragen over de visie gaat volgens de marktpartijen de vraag vooraf: wordt dit nu een ICT-aanbesteding of een communicatie aanbesteding (waaronder de communicatie strategie, campagnes, branding). De Rijksoverheid moet er volgens de marktpartijen voor zorgen dat het proces om vraag en aanbod (in- en extern) bij elkaar te brengen goed is. Vervolgens moet je communiceren om de juiste kandidaten te interesseren, zodat ze gematcht kunnen worden.

#### *Niet alles in één keer*

Over het instrumentarium dat nodig is om tot de gewenste vormen van werving/selectie/ volgen van kandidaten te komen, geven marktpartijen aan dat het verstandig is om niet alles in één keer aan te schaffen. Marktpartijen gaven daarnaast aan dat je geen systeem moet aanschaffen dat alles kan. Iedere partij heeft zijn specialisme qua systemen, bijv. ATS-en. Maar deze partijen moet je geen communicatieplatform laten ontwikkelen. Houd het simpel, begin aan de basis en bouw het stap voor stap op.

#### *Na analyse volgende functionaliteit definiëren en al dan niet (zelf) doen*

Als Rijksoverheid beschik je over een enorm potentieel aan 'data'. De marktpartijen zouden zelf starten met allerlei analyses daarop om vervolgens tot weloverwogen stappen te komen. Het bovenstaande vraagt iets van de functionaliteiten die gebouwd worden, maar vooral ook van de organisatie die tussen de werkgevers en de (mogelijk) geïnteresseerden in een nieuwe baan bij de overheid in staat: wijzen op nieuwe manieren van datagericht werven, de langdurige relatie aangaan met mensen die overwegen om te gaan werken of van baan te veranderen bij de overheid.

Tenslotte gaven de marktpartijen aan dat het van groot belang is om als Rijksoverheid zelf te blijven ontwikkelen en de nodige basiscompetenties aan boord te houden op het terrein van innovatie en opdrachtgeverschap, zodat je in staat bent om tegelijkertijd met meerdere partijen te werken aan de realisatie van de visie. Het werken met meerdere partijen in een continue ontwikkeling vraagt een sterke rolvervulling van de opdrachtgever.

## 4. GEVRAAGDE VERZAMELING FUNCTIONALITEITEN (VRAAG 2)

### 4.1 Vraag 2 van EC O&P aan de markt

#### 2. Is de gevraagde verzameling functionaliteiten, al dan niet gebundeld in een nieuwe CSO-oplossing, haalbaar en toekomstbestendig?

2.1. Is deze verzameling als samenhangend gebundeld geheel te verkrijgen of maken ze altijd onderdeel uit van een grotere suite?

2.2. Welke functionaliteiten zijn nu reeds beschikbaar en welke functionaliteiten komen in de toekomst beschikbaar?

2.3. Hebben we functionaliteiten niet opgenomen die nu reeds beschikbaar zijn of binnenkort beschikbaar komen en die onverbreekelijk verbonden zijn met de genoemde functionaliteiten?

2.4. Waar raakt de verzameling functionaliteiten van het CSO-platform de reeds gestarte aanbesteding Rijksbrede Werving en Selectie /ATS (Applicant Tracking System)?

De marktpartijen hebben ook deze vraag in drie groepen in aanwezigheid van vertegenwoordigers van EC O&P besproken, waarbij de samenstelling van de groepen was gewijzigd ten opzichte van vraag 1. Paragraaf 4.2 vat het antwoord van de markt op de hoofdvraag samen. Paragraaf 4.3, 4.4, 4.5 en 4.6 gaan achtereenvolgens in op de vier subvragen in de vorm van korte alinea's met opmerkingen en aandachtspunten.

#### 4.2 Is de gevraagde verzameling functionaliteiten haalbaar en toekomstbestendig?

Bij het formuleren van programma's van eisen/aanbestedingsdocumenten komen marktpartijen nogal eens tegen dat de eisen traditioneel worden geformuleerd, terwijl de wens vooruitstrevend is. Hier heeft de Rijksoverheid nog een uitdaging. Het aanbesteden van functionaliteit is een beetje het paard achter de wagen spannen. Men adviseert om KPI's gerelateerd aan de businessvraag te expliciteren en deze als criterium te nemen voor het aanbesteden. Voorbeeld: % conversie, omvang van traffic, aantal sollicitanten, etc. Dit vergt een innovatieve manier van inkopen/aanbesteden.

Er zal wel een basis platform nodig zijn. Maar de functionaliteit die daar bovenop komt, kan beter in stukjes worden aanbesteed en ingekocht, bijvoorbeeld via een mantelovereenkomst met verschillende leveranciers. Overweeg om, net als bij Schiphol, niet zozeer functionaliteit aan te besteden maar sprints of prototyping.

#### **4.3 Is deze verzameling als samenhangend gebundeld geheel te verkrijgen of maken ze altijd onderdeel uit van een grotere suite?**

##### *Standaard componenten beschikbaar van diverse partijen*

De gevraagde functionaliteit is volgens de marktpartijen beschikbaar, maar als standaard componenten wel bij verschillende leveranciers. Besteed daarom veel aandacht aan de eisen van koppelbaarheid en flexibiliteit, bijvoorbeeld in de vorm van een goed logisch datamodel. Besteed ook aandacht aan 'openheid' en 'overdraagbaarheid' van het systeem.

##### *Kern met aanvulling*

De marktpartijen raden EC O&P aan te kiezen voor een 'kern' die de 'must haves' bevat (een CMS). De marktpartijen adviseren verder om daaromheen de verschillende benodigde aanvullende functionaliteiten te verwerven, in de vorm van standaardcomponenten of, indien niet anders beschikbaar, door bouw. De marktpartijen formuleerden in de discussie als volgt: de huidige "as is" situatie, maar dan wel voorbereid op de realisatie van de toekomstvisie.

#### **4.4 Welke functionaliteiten zijn nu reeds beschikbaar en welke functionaliteiten komen in de toekomst beschikbaar?**

In deze markt ontwikkelt de functionaliteit zich erg snel: als de overheid gewenste functionaliteit verwerft zonder meteen door te ontwikkelen, dan loopt het vernieuwde CSO snel achter de feiten aan. Het is op dit moment ook niet goed te bepalen welke functionaliteit in de toekomst gangbaar wordt. Of anders gezegd: CSO blijft alleen toekomstbestendig als er permanent wordt doorontwikkeld.

#### **4.5 Hebben we functionaliteiten niet opgenomen die nu reeds beschikbaar zijn of binnenkort beschikbaar komen en die onverbreekelijk verbonden zijn met de genoemde functionaliteiten?**

Deze vraag is aan de tafels niet letterlijk zo beantwoord. Wel is aangegeven dat op de markt beschikbare functionaliteit zich heel snel ontwikkelt, wat betekent dat het lastig is om op een bepaald moment aan te geven wat er wel beschikbaar is maar niet is opgenomen in een bestek. Over enkele specifieke ontwerpen zijn nadere opmerkingen gemaakt.

##### *Analyse mogelijkheden*

Analytics zal veel groter gaan worden dan nu het geval is vanwege de toekomstige behoefte aan, en het gebruik van, grote dataverzamelingen. Tooling voor het inzicht bieden in - en

ontwikkelen van – potentieel moet aansluiten op de arbeidsmarktvoorzieningen. Personalisatie moet het uitgangspunt zijn in het ontwikkelen en inzetten van dergelijke tooling: hoe bereik je met je campagnes mogelijke kandidaten is één vraag. De andere - en steeds belangrijkere - vraag is: hoe zorg je dat mensen kunnen reageren, de dialoog aangaan en zo geboeid blijven dat zij ooit de stap kunnen maken naar een (nieuwe) baan binnen de overheid? De tooling moet engagement faciliteren in het proces naar een sollicitatie/match: van 'verhaal vertellen' naar 'dialoog' en naar 'sollicitatie/match'. Om die personalisatie mogelijk te maken, heb je verschillende databronnen nodig.

#### *Ondersteuning langdurige relatie*

De marktpartijen stellen dat de functionaliteit ondersteunend moet zijn in de lange relatie tussen een werkgever en een zich oriënterende werknemer. Het gaat minder om de transactie tussen vacaturehouder en sollicitant, maar meer om het onderhouden en bestendigen van de langdurige relatie. Vergeet niet dat het definiëren van de behoefte aan personeel leidend moet zijn. Niet een campagne als doel op zich (ook al win je daar onder vakgenoten prijzen mee 😊).

#### *Datawarehouse als basis*

De marktpartijen wijzen erop dat de functionaliteit device- en platformafhankelijk moet werken en eerder op een datawarehouse-gedachte moet worden gebaseerd.

### **4.6 Waar raakt de verzameling functionaliteiten van het CSO-platform de reeds gestarte aanbesteding Rijksbrede Werving en Selectie /ATS (Applicant Tracking System)?**

#### *Voorkant en achterkant werving*

De marktpartijen kunnen niet goed aangeven waar de functionaliteit van ATS ophoudt en waar die van bijvoorbeeld het CMS begint. ATS ondersteunt de achterkant van het gehele proces van zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt. Informatie over de vacatures en het traject dat een sollicitant doorloopt, helpt in optimaliseren van de campagnes aan de voorkant. Er was discussie over de vraag of het lostrekken en nu al aanbesteden van de W&S/ATS van de front end verstandig is. Lostrekken vindt men begrijpelijk, nu al aanbesteden van W&S/ATS wordt door sommigen onhandig gevonden, andere marktpartijen vinden dat minder een probleem. De flexibiliteit van W&S/ATS systeem en de mogelijkheid voor koppelvlakken wordt als cruciaal gezien.

### *Gezamenlijk data fundament*

Een goed logisch datamodel dat zowel de basis is voor de 'data-inrichting' van het ATS als het CMS en andere systemen zien de marktpartijen als een effectief instrument om koppelbaarheid en uitwisselbaarheid van informatie te borgen.



## 5. IS IMPLEMENTATIE EIND 2018 HAALBAAR (VRAAG 3)

### 5.1 Vraag 3 van EC O&P aan de markt

#### 3. Is de implementatie eind 2018 haalbaar?

- 3.1. Heeft u de voorkeur voor een implementatie middels een 'big bang' of ziet u ook mogelijkheden om het huidige CSO-platform gefaseerd te vervangen?
- 3.2. Welke functionaliteiten worden bij een gefaseerde implementatie volgens u logischerwijs als eerste opgeleverd en welke zullen in een latere fase beschikbaar kunnen komen?
- 3.3. Is het haalbaar om uiterlijk eind 2018 een eerste nieuwe CSO-oplossing op te leveren die voldoet aan het ontwerpprincipe van een generiek raamwerk met een flexibel samen te stellen, dynamisch en modulair aanbod?

De marktpartijen hebben ook deze vraag in drie groepen in aanwezigheid van vertegenwoordigers van EC O&P besproken in een weer andere samenstelling. Paragraaf 5.2 vat het antwoord van de markt op de hoofdvraag samen. Paragraaf 5.3, 5.4 en 5.5 gaan in op de drie subvragen in de vorm van korte alinea's met opmerkingen en aandachtspunten.

### 5.2 Is de implementatie eind 2018 haalbaar?

De opsomming van beschreven functionaliteiten voor de nieuwe CSO-oplossing zien de marktpartijen als redelijk compleet. De uitdaging is of je alle functionaliteiten tegelijkertijd en voor de gestelde deadline van eind 2018 beschikbaar moet willen hebben. Daarbij is het uiteraard de vraag wanneer de opdracht start om eind 2018 klaar te kunnen zijn. Hoewel het goed mogelijk is om in een periode van 9 à 10 maanden tot een jaar<sup>3</sup> de functionaliteit van het huidige CSO te vervangen, vinden de marktpartijen een agile aanpak verstandiger. Start met her CMS en bouw dat vervolgens verder uit. Bij de uitwerking van een dergelijke aanpak doet de Rijksoverheid er goed aan te redeneren vanuit de visie/behoefte in plaats van techniek: in de aangeleverde stukken lijkt het nog sterk om vervanging te gaan, en dat kan de realisatie van het doel schaden.

---

<sup>3</sup> Over de lengte van de periode die nodig is voor vervanging zijn aan de tafels verschillende inschattingen gemaakt.

### **5.3 Heeft u de voorkeur voor een implementatie middels een 'big bang' of ziet u ook mogelijkheden om het huidige CSO-platform gefaseerd te vervangen?**

#### *Vervanging als geheel of deel voor deel*

De marktpartijen begrijpen dat vervanging een keiharde noodzaak is, maar adviseren om bij de vervanging ervoor te zorgen dat de ambitie niet uit het oog wordt verloren. Een manier om dit te doen is het formuleren van een kader waaraan de te vervangen functionaliteiten moeten voldoen (denk o.a. aan personalisering en wat dat betekent voor de 'kern' van het systeem).

#### *Stap voor stap aanpak*

De marktpartijen zijn van mening dat voor de realisatie van de gevraagde functionaliteiten ook een eigentijdse aanpak nodig is. Denk aan agile en scrum. Dit vereist wel een opdrachtgever die niet meer zozeer volgens strakke specificaties stap voor stap tot een werkend product komt, maar een opdrachtgever die stuurt op het eindresultaat. Hiervoor zal ook de kennis in huis moeten zijn bij de opdrachtgever. Marktpartijen geven daarbij aan dat ook met een agile/scrum aanpak de vereiste projecthygiëne kan worden nagekomen. Na het definiëren van een minimaal product kan stapsgewijs worden ontwikkeld.

### **5.4 Welke functionaliteiten worden bij een gefaseerde implementatie volgens u logischerwijs als eerste opgeleverd en welke zullen in een latere fase beschikbaar kunnen komen?**

#### *Bestaande functionaliteit*

Implementatie van de huidige functionaliteit in het nieuwe systeem is mogelijk in 9 à 10 maanden na gunning, onder de voorwaarde dat de opdrachtgever het spel goed speelt en snel genoeg de keuzes kan maken die tijdens ontwikkeling en implementatie gemaakt moeten worden. De meeste functionaliteit is beschikbaar, die opgave is vooral de keuze van de te implementeren functionaliteit en het koppelen ervan. Wees kritisch op de huidige beschikbare functionaliteit: is die allemaal nodig, durf daarin te schrappen. Wat is het 'minimal viable product'? Kies hierin op basis van wat er nu goed gaat en waar er vanuit de eindgebruiker de grootste problemen zitten. Het is dan wel noodzakelijk om eerst te definiëren wat "klaar" is c.q. wat in het nieuwe CSO minimaal mogelijk moet zijn en hoe een productowner deze scope kan bewaken.

#### *Vervolg functionaliteit*

Het daadwerkelijk gebruik van deze minimale te vervangen producten helpt bij het stapsgewijs verbeteren en doorontwikkelen. De volgorde van vervanging op basis van daadwerkelijk

gebruik moet worden vastgesteld en geprioriteerd. Het is belangrijk om hierbij te leren van wat je live zet en hierin ook zeker User Experience in mee te nemen. Je kunt beter een paar functionaliteiten heel goed doen, dan alles hebben maar niet goed functionerend. Advies van de marktpartijen is om meerdere leveranciers hun standaard componenten te laten leveren. De ervaring is dat conglomeraten van leveranciers veel beter werken dan een jaar of 5 geleden.

#### *AVG compliant*

De AVG is een kans voor de Rijksoverheid om een goede showcase neer te zetten van een AVG compliant systeem.

### **5.5 Is het haalbaar om uiterlijk eind 2018 een eerste nieuwe CSO-oplossing op te leveren die voldoet aan het ontwerpincipe van een generiek raamwerk met een flexibel samen te stellen, dynamisch en modulair aanbod?**

De opdrachtgever (en diens opdrachtgevers) moeten zich er van bewust zijn dat je enerzijds eind 2018 “klaar” kunt zijn: er is een nieuw CSO. En tegelijkertijd ben je nooit klaar want het CSO ontwikkelt zich door.

Aan de markt kan gevraagd worden om:

- een bod te doen op het (min of meer) recht-toe-recht-aan vervangen van de minimal products en de benodigde doorlooptijd;
- samen te werken met partijen die andere deelproducten leveren;
- een voorstel te doen een meerjarig ontwikkelproces in te gaan om functionaliteit te vernieuwen en toe te voegen;
- te beschrijven hoe zij de continuïteit in dit ontwikkelproces borgen.

## 6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Na de behandeling van de twee vragen van het programma is de workshop afgesloten met samenvattende opmerkingen van alle marktpartijen en de opdrachtgever. Deze zijn hieronder in het kort weergegeven.

### 6.1 Samenvattende aanbevelingen van de individuele marktpartijen

- Doe het netjes, maar ga cookies gebruiken
- Begin met data
- Wees innovatief in het traject en kijk wat er mogelijk is buiten de bestaande paden
- Waarborg koppelbaarheid
- Houd het simpel, klein beginnen
- Vergeet talenten binnen je eigen organisatie niet (interne mobiliteit)
- Zorg voor connectivity tussen de verschillende bouwstenen
- Ga bij de burens kijken
- Kom eens kijken als overheid bij de marktpartijen, kijk naar continuïteit van de bedrijven
- Eet je eigen hondenvoer, trek hiervoor de beste mensen aan
- Zorg voor een feedback loop voor connectivity AtS naar wat je hier doet
- Stap voor stap aanpakken
- Houd de kandidaten in oog

### 6.2 Eerste conclusies van EC O&P

EC O&P is dankbaar voor de aanwezigheid van de marktpartijen, de constructieve openheid en de vele suggesties die ons tijdens de bijeenkomst zijn aangereikt. We hebben nieuwe ideeën gehoord en inspiratie opgedaan. Maar we zien – gelukkig – ook dat we met diverse van de aangereikte suggesties zelf ook reeds aan de gang zijn. We zijn dus goed op weg. Maar we zijn er overduidelijk nog niet. Er zijn drie zaken waar we op basis van de bijeenkomst de komende tijd nader op zullen moeten verkennen. Allereerst de suggestie om gefaseerd, dus niet alles in een keer, te werken aan een noodzakelijk fundament. Daarin past behalve een nieuw ATS / WenS oplossing ook een multichannel CMS die de kandidaat centraal kan zetten en middelen om data te verzamelen voor effectieve en efficiënte inzet van onze arbeidsmarktcommunicatie. Ten tweede de suggestie om te kiezen voor een co-creatieve realisatie van de benodigde oplossingen: samenwerken met verschillende partijen, die samen met het EC O&P in een product owners rol, op verschillende momenten in de tijd en afhankelijk van de

specifieke vraagstukken in verschillende groepssamenstelling de diverse oplossingen bedenken, creëren en realiseren. Ten derde de suggestie om ons vooraf de vraag te stellen wat we daar zelf voor nodig hebben. Het vervullen van een dergelijke product owners rol in een co-creatieve aanpak met diverse marktpartijen vergt van EC O&P in ieder geval kennis, vaardigheid, organisatievermogen en positionering ten opzichte van de markt én ten opzichte van haar eigen opdrachtgevers. Tevens vraagt dit om een creatieve en vernieuwende wijze van aanbesteding en inkoop.

**BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT MARKTTOETS**

Conclusion	Sander Appel
DCURE	Will-Martijn Swaager
Endouble	Jeroen Kneppers
e-Spirit	Matthias Meijer
ezCompany	Bas van den Nieuwenhuijzen
Fibonacci Competence House B.V.	Joost Swart
Get.Noticed	Arjan Elbers
Hireserve Nederland	Kevin Vermaat
Matchcare	Michiel Kok
Maximum	Bas Schreurs
Neptunalis	Dirk Driessen
Otys	Edwin Lindelauf
Sitecore	Willem Haring
Talmark	Ricardo Risamasu
EC O&P	Tony Velding Stefan Disveld Marloes Droog Gert-Martijn Kwak
HIS	Sarah Rose
P-Direkt	Milan van der Storm
Nederland ICT	Floor Lekkerkerker
PBLQ	Marcel Bom Maarten de Roos Johannes van Veen