



VERKORTE ICT MARKTTOETS

Toets van de standaard Use Case

CRM – Kamer van Koophandel

Gehouden op 1 november 2018

Rapportage

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1. INLEIDING	4
2. BEOORDELING USE CASES OP BRUIKBAARHEID?	7
3. FLEXIBILITEIT CRM OPLOSSING TEN BEHOEVE HOGER AMBITIENIVEAU?	11
4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	14
BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT MARKTTOETS	16

MANAGEMENTSAMENVATTING

De marktpartijen hebben tijdens deze verkorte ICT Markttoets twee vragen behandeld. Bij de eerste vraag werden de marktpartijen gevraagd om de beschreven use cases te beoordelen op bruikbaarheid voor selectie en inrichting. Bij de tweede vraag vroeg KVK hen over de flexibiliteit van de CRM-oplossing ten behoeve van een hoger ambitieniveau.

1. Beoordeling van de beschreven use cases op bruikbaarheid voor selectie en inrichting

Verwervingsstrategie

De marktpartijen kunnen op basis van de use cases en IV Architectuur nog niet offeren. Daarvoor missen ze de randvoorwaarden zoals in een verwervingsstrategie bepaald. Het gaat dan onder andere over de scheiding tussen of combinatie van de verwerving van CRM-producten en diensten, en de afbakening met andere verwervingstrajecten van KVK.

Use cases ten behoeve van offeren

De twee use cases zijn geschikt als basis voor functionele specificaties, maar zijn voor de marktpartijen nog niet compleet. De marktpartijen missen met name het waarom, welk doel KVK met de gevraagde functionaliteit wil bereiken en de al dan niet door KVK te geven ruimte in de mate van systeemondersteuning bij de uitvoering van KVK processen.

Use cases ten behoeve van Proof of Concept

Afhankelijk van de mate van detaillering van de use cases vinden de marktpartijen een Proof of Concept een geschikte stap in het selectietraject. Daarbij geven ze aan dat er een voorselectie zou moeten zijn (niet alle marktpartijen een PoC laten uitvoeren) en de PoC zo uitgevraagd zou moeten worden dat de PoC het voor KVK belangrijke onderscheid tussen de marktpartijen zichtbaar maakt.

2. Flexibiliteit van de CRM-oplossing ten behoeve van een hoger ambitieniveau

Use case klantbeeld

De marktpartijen wijzen erop dat de toekomst niet gedetailleerd te voorspellen is en daarom meer generiek beschreven mag worden. Besteed meer aandacht aan het door KVK gewenste effect en welk probleem je wilt aanpakken.

Ambitie via Proof of Concept toetsen

Geef in de Proof of Concept vooral de ruimte aan marktpartijen om hun eigen expertise in te zetten ten behoeve van KVK. Zorg er voor dat de voor KVK belangrijk(st)e punten aan de orde komen.

Voorwaarden IV architectuur

De IV architectuur behoeft nog aanvulling op een aantal punten. Het gaat in het bijzonder om de omgang met gegevens, het groeipad en de gewenste beheeromgeving.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De Kamer van Koophandel (KVK) is voor ondernemers een plek om in contact te treden met de overheid. Dat kan gaan om verplichte zaken als registratie, maar ook om advies bij thema's die ondernemers elke dag bezighouden. De dienstverlening van KVK is de laatste jaren volledig toegespitst op wat ondernemers nodig hebben. Gemiddeld heeft de KVK jaarlijks 25 miljoen keer contact met ondernemers. Het contact met KVK verloopt in de meeste gevallen online. Daarnaast voert het callcenter ongeveer 1 miljoen gesprekken per jaar en kunnen ondernemers fysiek terecht op 19 locaties: (vijf) ondernemingspleinen en kantoren.

Deze klantcontacten worden nu bijgehouden en ondersteund met een CRM-systeem, Sage, en een aantal losse applicaties. Vanwege het aflopen van de overeenkomst is KVK verplicht de overeenkomst voor een CRM opnieuw aan te besteden. Als voorbereiding op dit project is een CRM-strategie geformuleerd en worden bestaande processen in kaart gebracht. De CRM-strategie richt zich op het ondersteunen van alle klantprocessen en verbeteren van de informatie over en ten behoeve van de klant.

KVK heeft op 22 maart 2018 via een ICT Markttoets feedback van de markt gevraagd op deze CRM-strategie. Eén van de aanbevelingen daarbij was de use cases en IV architectuur verder uit te werken. KVK wil via een eenvoudige uitvoering van de ICT Markttoets een reactie op enkele concept use cases en de beschreven IV architectuur. Daarbij heeft zij de volgende vragen aan de markt:

1) Beoordeling van de beschreven use cases op bruikbaarheid voor selectie en inrichting

1.1. Kunt u op basis van de beschrijving van bijgaande use cases offrenen?

1.2. Kunt u op basis van de beschrijving van bijgaande use cases een demonstratie en/of proef (Proof of Concept) van het door u in te richten CRM maken als onderdeel van het selectietraject?

2) Flexibiliteit van de CRM-oplossing ten behoeve van een hoger ambitieniveau

2.1. Is de use case over het klantbeeld geschikt om onze ambities voor de nabije toekomst te beschrijven?

2.2. Is het mogelijk ook de realisatie van deze ambitie via een demonstratie of Proof of Concept aantoonbaar te maken?

2.3. Wat zijn de minimale voorwaarden aan onze IV architectuur om dit te kunnen realiseren?

De verkorte ICT Markttoets is op 1 november 2018 gehouden. Dit rapport geeft de gebundelde feedback van de aanwezige marktpartijen weer.

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 iDialog (de samenwerking tussen Rijk en ICT-bedrijfsleven) en wordt sterk gestimuleerd vanuit de Rijksoverheid. Zie 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 conceptrapportage op.
- **Stap 5: De commentaarronde**
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

Deze verkorte ICT Markttoets voor de Kamer van Koophandel is een aantal vereenvoudigde en ingekorte stappen:

- *De uitnodiging van Nederland ICT voor deelname aan deze ICT Markttoets is op 18 oktober 2018 gepubliceerd. De uitnodiging bevat de vragen aan de markt;*
- *Als bijlage bij de uitnodiging heeft de Kamer van Koophandel 2 concept use cases en de concept IV architectuur beschreven;*
- *Alle aangemelde marktpartijen zijn 26 oktober 2018 uitgenodigd voor deelname aan de workshop. De lijst met deelnemers aan de workshop is opgenomen in bijlage A;*
- *In de workshop zijn de deelnemende bedrijven (de markt) en vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel, onder begeleiding van PBLQ, interactief in gesprek gegaan over de vragen;*
- *Onder auspiciën van Nederland ICT is het resultaat van de workshop verwerkt in een geanonimiseerde rapportage;*
- *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:

- *De twee hoofdvragen komen aan de orde in de hoofdstukken 2 en 3. Elk hoofdstuk begint in de eerste paragraaf met herhaling van de gestelde vragen. Daarna volgen samenvattingen van de antwoorden van de markt op de vragen¹, aangevuld met (aandacht)punten die de marktpartijen aan de Kamer van Koophandel ter overweging geven;*
- *In hoofdstuk 4 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 Kamer van Koophandel 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.

¹ 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.

2. BEOORDELING USE CASES OP BRUIKBAARHEID?

In de verkorte ICT Markttoets geven de marktpartijen hun reactie op de vragen en ontstaat een gesprek met KVK. KVK geeft op een aantal punten achtergrondinformatie bij de gestelde vragen. De eerste vraag van KVK aan de markt is of de use cases geschikt zijn voor gebruik in de voorgenomen verwerving.

Beoordeling van de beschreven use cases op bruikbaarheid voor selectie en inrichting

1.1. Kunt u op basis van de beschrijving van bijgaande use cases offeren?

1.2. Kunt u op basis van de beschrijving van bijgaande use cases een demonstratie en/of proef (Proof of Concept) van het door u in te richten CRM maken als onderdeel van het selectietraject?

Paragraaf 2.1 vat het antwoord van de markt op die vraag samen. Paragraaf 2.2 geeft puntsgewijs de reactie van de markt en de aanvullende informatie van KVK weer op de eerste subvraag over de geschiktheid voor het offeren, en paragraaf 2.3 op de tweede subvraag over de geschiktheid voor een Proof of Concept.

2.1 Zijn de beschreven use cases bruikbaar voor selectie en inrichting?

Verwervingsstrategie

De marktpartijen kunnen op basis van de use cases en IV Architectuur nog niet offeren. Daarvoor missen ze de randvoorwaarden zoals in een verwervingsstrategie bepaald. Het gaat dan onder andere over de scheiding tussen of combinatie van de verwerving van CRM producten en diensten, en de afbakening met andere verwervingstrajecten van KVK.

Use cases ten behoeve van offeren

De twee use cases zijn geschikt als basis voor functionele specificaties, maar zijn voor de marktpartijen nog niet compleet. De marktpartijen missen met name het waarom, welk doel KVK met de gevraagde functionaliteit wil bereiken en de al dan niet door KVK te geven ruimte in de mate van systeemondersteuning bij de uitvoering van KVK processen.

Use cases ten behoeve van Proof of Concept

Afhankelijk van de mate van detaillering van de use cases vinden de marktpartijen een Proof of Concept een geschikte stap in het selectietraject. Daarbij geven ze aan dat er een voorselectie zou moeten zijn (niet alle marktpartijen een PoC laten uitvoeren) en de PoC zo uitgevraagd zou moeten worden dat de PoC het voor KVK belangrijke onderscheid tussen de marktpartijen zichtbaar maakt.

2.2 Kunt u op basis van de beschrijving van bijgaande use cases offrenen?

Verwervingsstrategie

De marktpartijen geven als eerste reactie dat er met alleen de use cases en IV architectuur nog niet voldoende informatie is om een offerte te kunnen maken. Er staan nog belangrijke randvoorwaarden open zoals die in een verwervingsstrategie worden uitgewerkt. Belangrijke ontbrekende punten zijn:

- Vraagt KVK een product of dienst of combinatie daarvan uit;
- Wat heeft KVK nodig om in eerste instantie te implementeren en daarna de hogere ambitie waar te kunnen maken;
- Hoe is de samenhang en/of samenwerking met de andere componenten waar de CRM-oplossing mee in aanraking komt in de loop van de tijd;
- Organisatorisch, zoals hoe KVK denkt te ontwikkelen: waterval of agile.

KVK vertelt dat een verwervingsstrategie zal worden uitgewerkt. Het te verwerven CRM koppelt met verschillende andere systemen en moet gegevens kunnen uitwisselen; van Handelsregister tot het financiële systeem. Op dit moment zijn er inderdaad andere, deels in scope samenvallende, verwervingen gaande. De achtergrond daarvan is dat sommige systemen op korte termijn vervangen moeten worden, en dat daarvoor tijdelijke oplossing voor wordt gezocht.

Use cases (Evenementen en Klantbeeld)

De marktpartijen wijzen er op dat de 2 use cases een heel verschillend detailniveau hebben. Dat heeft voor- en nadelen. Als dit voorbeelden zijn is de vraag hoeveel use cases er opgesteld zullen worden ten behoeve van de verwerving. KVK geeft aan dat er ongeveer 30 use cases zullen ontstaan, enigszins afhankelijk van hoe ze per onderwerp gecombineerd worden.

De use case voor Evenementen is zeer gedetailleerd, maar gaat meer in op het proces en niet expliciet op de gevraagde ICT ondersteuning. Dat heeft als voordeel dat de leveranciers ruimte hebben om eigen keuzen te maken.

De use case Klantbeeld is veel abstracter en geeft meer een concept en manier van denken van KVK weer. Volgens de marktpartijen ligt deze ambitie product technisch gezien niet zo hoog.

Marktpartijen maken ten behoeve van de beschrijving van specificaties een onderscheid tussen:

- Ambitie;
- Processen;
- Technologie.

De case beschrijft vooral processen terwijl de menselijke interactie met het CRM-systeem niet beschreven is, noch de grens tussen proces en systeem. Het eigenlijke doel van de use case, het waarom van de ambitie, het effect dat KVK wil bereiken, is niet beschreven. Ook over de technologische eisen is nog niet veel bekend gemaakt (zie ook paragraaf 3.4).

De marktpartijen geven aan dat bij de verdere uitwerking van de use cases van belang is te beschrijven waarop je als KVK wilt selecteren, zodat de leveranciers zich kunnen onderscheiden. Richt je minder op hele gedetailleerde specificaties, maar laat daarin bijvoorbeeld blijken wat voor de acceptatie door de medewerkers van KVK van belang is. Anders loop je het risico dat of dezelfde aanbiedingen ontstaan of juist onvergelykbare.

KVK geeft als toelichting op de huidige use cases dat de processen/diensten van KVK vrij stabiel zijn. De (info)producten voor klanten zijn dat niet. KVK wil daarom de mate van systeemondersteuning niet voorschrijven in de requirements. In de use cases maakt KVK een onderscheid tussen de processen en systeemfuncties zoals ze nu al zijn ingericht en bekend zijn, en de mogelijk toekomstige. De use case Klantbeeld is daarom meer een concept voor KVK dan één systeem. Met behulp van de use cases wil KVK de door haar te maken ontwikkeling illustreren.

Belangrijk is daarbij dat KVK 3 rollen heeft:

- *Register bijhouden;*
- *Informatie delen;*
- *Een ondernemer helpen en adviseren.*

Mede vanuit die rollen heeft KVK een aantal doelen met het CRM-project, zoals:

- *Compliance wet- en regelgeving, zoals de wet Handelsregister, wet KVK, maar ook verwervingsregels;*
- *Customer intimacy verhogen;*
- *Efficiency verhogen.*

Dat zijn hele verschillende doelen en processen. KVK weet uit eigen ervaring dat dit verschil in rol onder andere effect heeft op de samenhang tussen en onderlinge afhankelijkheid van de klantgerelateerde processen en de complexiteit van de onderliggende gegevensstructuren.

2.3 *Kunt u op basis van de beschrijving van bijgaande use cases een demonstratie en/of proef (Proof of Concept) van het door u in te richten CRM maken als onderdeel van het selectietraject?*

In aanvulling op de opmerkingen over de use cases zelf, vragen de marktpartijen aandacht voor het verschil tussen fundament (wat moet van begin af aan werken) en de ambitie. Vraag via de PoC een reactie van de markt op hoe zij van basis naar ambitie zouden willen gaan, en wat volgens hen voor KVK haalbaar kan zijn. De marktpartijen kunnen zich dan onderscheiden op wat voor KVK van

belang is. Een organigram van welke functionaris of afdeling van KVK welke klantinformatie gebruikt zou daarbij helpen.

Zorg er wel voor dat niet alle marktpartijen een PoC hoeven te doen. Deel de verwerving in een aantal stappen op, zodat alleen de meest geschikte partijen in een PoC hoeven te investeren.

Een PoC is een geschikt selectie-instrument. Het is nog wel nodig aan te geven onder welke technische condities een PoC moet gebeuren. Zoals bijvoorbeeld de relatie met de IV architectuur (cloud strategie) en de gewenste inrichting van beheer.

3. FLEXIBILITEIT CRM-OPLOSSING TEN BEHOEVE HOGER AMBITIENIVEAU?

De tweede vraag van KVK aan de markt betrof de flexibiliteit van de CRM-oplossing ten behoeve van een hoger ambitieniveau. Deze vraag is deels al bij de behandeling van vraag 1 aan de orde gekomen. Dit hoofdstuk gaat nog wat verder op de use case Klantbeeld in.

Flexibiliteit van de CRM-oplossing ten behoeve van een hoger ambitieniveau

2.1. Is de use case over het klantbeeld geschikt om onze ambities voor de nabije toekomst te beschrijven?

2.2. Is het mogelijk ook de realisatie van deze ambitie via een demonstratie of Proof of Concept aantoonbaar te maken?

2.3. Wat zijn de minimale voorwaarden aan onze IV architectuur om dit te kunnen realiseren?

Paragraaf 3.1 vat het antwoord van de markt op die vraag samen.

Paragraaf 3.2 geeft puntsgewijs de reactie van de markt op de subvraag over de use case over het klantbeeld.

Paragraaf 3.3 gaat in op de vraag over een Proof of Concept daarover.

Paragraaf 3.4 gaat over de subvraag over de voorwaarden aan de IV architectuur.

3.1 Flexibiliteit van de CRM-oplossing ten behoeve van een hoger ambitieniveau.

Use case klantbeeld

De marktpartijen wijzen erop dat de toekomst niet gedetailleerd te voorspellen is en daarom meer generiek beschreven mag worden. Besteed meer aandacht aan het door KVK gewenste effect en welk probleem je wilt aanpakken.

Ambitie via Proof of Concept toetsen

Geef in de Proof of Concept vooral de ruimte aan marktpartijen om hun eigen expertise in te zetten ten behoeve van KVK. Zorg er voor dat de voor KVK belangrijk(st)e punten aan de orde komen.

Voorwaarden IV architectuur

De IV architectuur behoeft nog aanvulling op een aantal punten. Het gaat in het bijzonder om de omgang met gegevens, het groeipad en de gewenste beheeromgeving.

3.2 Is de use case over het klantbeeld geschikt om onze ambities voor de nabije toekomst te beschrijven?

De marktpartijen wijzen erop dat de toekomst niet zo gedetailleerd te voorspellen is en de use case die over de ambitie van KVK meer generiek beschreven mag worden. Het gaat dan om meer aandacht voor het waarom, het probleemgerichte, dan voor een specifieke oplossing. Probeer daarbij de kern van wat je nodig hebt zo goed mogelijk te omschrijven door van abstract (doel) naar concrete wensen (requirements) te werken. Zo zou KVK meer kunnen benoemen welke onderdelen je nodig hebt voor je complete zicht op de klant. Aan de andere kant is een risico het te gedetailleerd te beschrijven. Vraag het zo open mogelijk, zodat marktpartijen kunnen laten zien wat ze kunnen, advies kunnen geven of kunnen inspireren.

Een aandachtspunt daarbij is de uitrolstrategie; hoe wil KVK van eerste implementatie naar de toekomst toe werken.

KVK geeft in haar reactie aan dat haar toekomst vooral bepaald wordt door de 2 eerdergenoemde wetten. De uitvoering daarvan kan verschillen, in het bijzonder de rol van dienstverleners daarin. Zo kan KVK meer aan anderen overlaten (data/informatie beschikbaar stellen voor diensten van derden). Ze blijft door haar wettelijke taak in bepaalde opzichten een monopoliedienst, maar wil beter aansluiten bij haar klanten en de andere informatiebronnen voor ondernemers buiten KVK.

Via haar uitrolstrategie, het transitiepad, wil KVK het groeiproces ondersteunen. Ze onderkent daarin 3 hoofdfasen:

- *Vervangen as-is;*
- *Groeiproces met meer en/of betere procesondersteuning;*
- *Realiseren ambitie.*

3.3 Is het mogelijk ook de realisatie van deze ambitie via een demonstratie of Proof of Concept aantoonbaar te maken?

Zoals in paragraaf 2.3 beschreven geven de marktpartijen aan dat een PoC onder een aantal condities geschikt is om de mogelijke ondersteuning voor toekomstige ambities toetsbaar te maken.

3.4 Wat zijn de minimale voorwaarden aan onze IV architectuur om dit te kunnen realiseren?

De marktpartijen geven een aantal punten aan waar de IV architectuur nog onvoldoende aandacht aan besteed:

- *De vraag is hoe KVK het CRM wil laten benaderen en benutten door klanten. Hoe is de relatie met de huidige "mijnomgeving";*

- **Welke randvoorwaarden (van de overheid) zijn van toepassing en hoe wil KVK daar mee omgaan, zoals bijvoorbeeld:**
 - *Voldoen aan open standaarden;*
 - *Gebruik van middelen als DigiD en eHerkenning;*
 - *De AVG, bijvoorbeeld eisen aan de inrichting van het CRM, in relatie tot de keuzemogelijkheden voor klant-gebruikers (privacy by design bij de inrichting).*
- **De migratie- en integratiestrategie:**
 - *Wat moet er minimaal ingericht worden;*
 - *Per wanneer;*
 - *Wat wel en niet in het nieuwe CRM;*
 - *De momenten waarop verschillende onderdelen of functies van het CRM in gebruik genomen worden;*
 - *Al dan niet parallel werken in meerdere systemen;*
 - *Hoe met datamigratie van oud naar nieuw systeem omgaan;*
- **Hoe met de complexiteit in de gegevens en klantsegmenten om te gaan. Een klant van KVK kan veel verschillende rollen en veel verschillende niveaus van contactpersonen en bevoegdheden hebben. Dat heeft effect op de omgang met machtigingen tussen personen. Gebruik een use case en/of de (gegevens)architectuur om de leveranciers hierop in te laten gaan.**
- **Verdere uitwerking van de systeemarchitectuur en het (applicatie- en technisch beheer):**
 - *Wat zijn de eisen aan deployment;*
 - *KVK wil liefst geen maatwerk, maar hoe is dat gedefinieerd;*
 - *De rol van KVK in het functioneel beheer;*

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Na de behandeling van de vragen is de ICT Markttoets afgesloten met samenvattende opmerkingen van alle marktpartijen en de Kamer van Koophandel. Deze zijn hieronder in het kort weergegeven.

4.1 Samenvattende opmerkingen van de individuele marktpartijen

- *Maak een duidelijke afbakening. Wat wil je als eerste bereiken. En doe daar de uitvraag over. Kijk ook naar de toekomst. Denk aan changemanagement. Focus niet alleen op het product.*
- *Geef goed de prioriteiten aan. Wat nu, wat zie je als doorgroei, wat wil je uiteindelijk bereiken?*
- *Zorg voor een concrete fasering. Zie implementatie en product niet los van elkaar.*
- *Zorg ervoor dat bij de POC je use cases differentiërend zijn.*
- *Het lijkt een simpele verandering om het huidige CRM-systeem te vervangen. Laat dus goed blijken dat het een complexe architectuur verandering betreft voor KVK. Zet hem niet te simpel neer. Ook niet tijdens de POC. Als je met een POC aan de gang gaat, kijk goed naar de fase waarin je dit doet (doe je dit voor de shortlist of longlist). Kijk goed naar de vorm van aanbesteden.*
- *Kies niet zomaar één leverancier. Maar zoek een combinatie van product en dienst. Niet alleen een system integrator. Is dit genoeg voor eerste stap? Koop plateau 1 en de doorkijk naar de toekomst en zekerheid ten aanzien van de benefits.*
- *Kijk in het proces van uitvraag goed naar gewenste uitkomst. Een POC is belangrijk, maak het niet te simpel, niet te complex, goed beeld krijgen van generieke componenten om te verifiëren of de gebruiker dit nodig heeft. En is de benefit voor klant goed verwoord?*
- *Kijk wat je wilt bereiken, concretiseer dit, zowel algemeen als per use case. Focus dan op prioritering en fasering. Tweede advies is om de toekomstige ambitie niet in use cases te concretiseren, maar laat je door de partijen inspireren hoe de toekomst in te vullen.*
- *Knip de vraag in stukken, bepaal een Minimal Viable Product en vraag dat concreet uit, want dit geeft je inzicht in kostenstructuur en aanpak. Definieer en beschrijf je ambitie en vraag uit hoe een te kiezen partner je gaat helpen dit te realiseren, dat geeft een beeld van flexibiliteit, mogelijkheden en langdurige samenwerking.*
- *Leg als vrager je probleem op tafel en niet de oplossing.*

4.2 *Eerste conclusies van de opdrachtgever van de ICT Markttoets*

KVK dankt alle aanwezigen voor hun inbreng. KVK geeft aan dat er door de marktpartijen veel voor hen bruikbare informatie is gedeeld. KVK zal de suggesties meenemen bij het opstellen van de verschillende verwervingsdocumenten en aanbestedingsvorm. En overweegt om voor de definitieve uitvraag nog een ICT Markttoets te organiseren.

BIJLAGE A. DEELNEMERS

De volgende partijen hebben deelgenomen aan de verkorte ICT Markttoets van 1 november:

Marktpartijen

Capgemini

CRM Partners

Deloitte

Dynamic People

Efficacy

Macauw

Pegasystems

Salesforce

SAP

Vragende overheidsorganisatie

Kamer van Koophandel

Organisatie ICT Markttoets

Nederland ICT

PBLQ