

ICT Markttoets

CCaaS voor het UWV (2023)



Inhoud

Inleiding	3
Aanleiding	3
ICT Markttoets	4
Vragen aan de markt	5
Leeswijzer rapport	6
Vraag 1 Functionaliteit, integratie en veiligheid	7
Vraag 2 Implementatie	11
Vraag 3 Inkoop en contractering	13
Conclusies en aanbevelingen	16
Eerste reactie op de markttoets van het UWV	16
Bijlage 1. Overzicht van aanwezige marktpartijen	17

Inleiding

Op woensdag 6 september 2023 organiseerde NLdigital in opdracht van het UWV een ICT Markttoets over de vernieuwing van het Contact Centre as a Service (CCaaS). Tijdens deze ICT Markttoets vroegen we aanbieders/ontwikkelaars van CCaaS oplossingen en beheer en implementatie dienstverleners op pre-competitieve wijze mee te denken over een aantal verwervingsvragen rondom de nieuwe CCaaS oplossing voor het UWV.

Aanleiding

Het UWV zorgt voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen. Ook zorgt het UWV voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening door het stimuleren van werk, indiceren van ziekte en arbeidsongeschiktheid, het verzorgen van uitkeren en gerelateerd gegevensbeheer. De Divisie Klant & Service (K&S) is daarbij verantwoordelijk voor het informeren van cliënten, zoals het beantwoorden van vragen en het realiseren van online dienstverlening. Het Klantencontactcentrum (KCC) is hierbij het eerste aanspreekpunt voor cliënten.

Het KCC wordt ondersteund met twee primaire systemen. Allereerst door een CRM-maatwerkapplicatie die gebruikt wordt voor contactregistratie, kennismanagement, werkvoorraadbeheer en routing (K3CR). Daarnaast is er een multichannel platform voor telefonie en routing, geïntegreerd met een aantal losse applicaties voor o.a. chat, klanttevredenheidsonderzoek en workforcemanagement. Het huidige multichannel platform wordt geleverd als een cloud-gebaseerde software dienst (CCaaS) en is gekoppeld aan de CRM-maatwerkapplicatie.

De divisie K&S van het UWV wil de huidige CCaaS oplossing vervangen door middel van een nieuwe aanbesteding. Bij de implementatie van de CCaaS-oplossing zal het huidige K3CR-systeem vervangen zijn door een nieuw CRM-systeem. De CCaaS-oplossing moet hiermee samenwerken. Voor de vervanging van de CCaaS is vorig jaar een marktconsultatie uitgevoerd en UWV wil via een ICT Markttoets verdere inzichten en feedback ophalen op haar voornemen tot aanbesteding. Met deze feedback wil UWV de voorbereiding van de aanbesteding bijsturen en verder specificeren.

Het Rijk heeft voor de marktconsultatie een instrument dat in afspraak met en onder verantwoordelijkheid van branchevereniging NLdigital wordt ingezet: de ICT Markttoets. Deze consultatie heeft plaatsgevonden op woensdag 6 september 2023. Hierbij treft u het verslag aan van deze markttoets. In het eerste hoofdstuk wordt het instrument toegelicht. Vervolgens worden per hoofdstuk de drie hoofdvragen (zie hieronder) van de markttoets behandeld. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de deelnemende marktpartijen aan deze toets.

ICT Markttoets

De ICT Markttoets is een marktconsultatie-instrument van branchevereniging NLdigital 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 EZK en wordt gestimuleerd vanuit de Rijksoverheid. Zie voor meer informatie www.ictmarkttoets.nl. De ICT Markttoets vindt onder verantwoordelijkheid van NLdigital plaats. Voorbereiding, begeleiding en rapportage worden uitgevoerd in samenwerking met adviesbureau PBLQ.

Het proces van de ICT Markttoets bestaat uit zes opeenvolgende stappen:

- **Stap 1: vraagstelling**
Een overheidsorganisatie komt naar NLdigital met een vraag, concept of idee om voor te leggen aan ICT-bedrijven. NLdigital helpt de overheidsorganisatie bij het formuleren van een heldere vraagstelling voor de markttoets (intake). Samen met overheidsorganisatie stelt zij een uitnodiging aan de markt op. NLdigital kondigt vervolgens de markttoets aan bij de markt via de website van NLdigital. In overleg met NLdigital bekijkt de overheidsorganisatie welk type expertise zij specifiek van de markt aan tafel wil uitnodigen.
- **Stap 2: deelnemers workshop**
Marktpartijen kunnen zich inschrijven met deelnemers die beschikken over de gevraagde expertise (of functie). De workshop heeft een beperkte omvang. Bij overinschrijving maakt NLdigital een selectie van deelnemers aan de workshop.
- **Stap 3: workshop**
NLdigital organiseert een workshop waarin de deelnemende marktpartijen met elkaar discussiëren over de haalbaarheid van (specifieke onderdelen van) de vraag, het concept of het project. Ook de vragende overheidsorganisatie is aanwezig bij de workshop. PBLQ faciliteert de workshop.
- **Stap 4: conceptrapportage**
Op basis van de bevindingen uit de workshop stelt PBLQ een conceptrapportage op. Hierin worden de meningen, feedback en visie van de marktpartijen geanonimiseerd weergegeven.
- **Stap 5: commentaaronde**
NLdigital legt de conceptrapportage voor aan de deelnemers van de workshop. Op individuele basis kunnen zij schriftelijk reageren en zo nodig aanvullingen geven.
- **Stap 6: definitieve rapportage**
De vragende overheidsorganisatie ontvangt van NLdigital de geanonimiseerde eindrapportage over de ICT Markttoets. Daarnaast publiceert NLdigital deze eindrapportage op www.nldigital.nl, zodat de gehele markt kennis kan nemen van de inhoud van de ICT Markttoets.

Vragen aan de markt

In deze ICT Markttoets over de vervanging van het CCaaS voor het UWV zijn de volgende vragen voorgelegd aan de markt.

1 Functionaliteiten, integratie en veiligheid

1. Op welke manier kan het best gewaarborgd worden dat het nieuwe CCaaS cliënten én medewerkers van het UWV een drempelloze omnichannel ervaring en een uitstekende user experience gaat bieden? Rekening houdend met de context van het UWV rondom integratie van CCaaS en CRM? En wat zijn daarbij de belangrijkste voorwaarden, ook uit een oogpunt van performance?
2. Welke nieuwe ontwikkelingen en innovaties (bijvoorbeeld op het vlak van AI) zijn te verwachten die van belang zijn voor de ambities van het UWV? En wat is er voor nodig om de doorontwikkeling van het CCaaS flexibel en efficiënt daarop aan te laten sluiten?
3. Op welke manier, mede tegen de achtergrond van een gescheiden niet gelijk oplopende aanbesteding van het CRM, kan een optimale integratie worden gerealiseerd met het nieuwe CRM en andere bouwblokken (zie bijlage)? En wat zijn daarbij de belangrijkste voorwaarden?
4. In welke mate biedt de standaard functionaliteit van de geboden CCaaS-oplossingen de voor UWV gewenste functionaliteit? En hoe kan voorkomen worden dat er maatwerk ontwikkeld wordt?

2 Implementatie

1. De CCaaS-oplossing moet passen in het applicatielandschap van het UWV. Het nieuwe CRM is een belangrijke applicatie waaraan de CCaaS-oplossing gekoppeld moet worden. De aanbesteding voor dit CRM loopt op dit moment. In onze ambitie is de technische implementatie van de CRM-functionaliteiten nog niet volledig gereed als we al aan de fase 'Verwerven en gunnen' van CCaaS gaan beginnen. Hoe ga je hiermee om, kun je iets zeggen over de risico's en aandachtspunten (o.a om mee te nemen in het Programma van Eisen)?
2. Wat is jullie ervaring bij de duur van een (vergelijkbaar) implementatietraject (technisch en business) van een CCaaS-oplossing? Waar dient UWV rekening mee te houden?
3. De CCaaS-leverancier is verantwoordelijk voor het technisch beheer van de oplossing. UWV voert het functioneel beheer zelf uit en heeft op onderdelen ondersteuning nodig. Deze ondersteuning richt zich op beschikbaarheid en continuïteit van de oplossing en op meer specialistische technische ondersteuning. Hoe zou de rolverdeling en verantwoordelijkheden tussen leveranciers en UWV op het gebied van beheer het beste kunnen worden vormgegeven?

3 Inkoop en contractering

1. De aanbestedingsvorm en contractuele constructie:
 - a) Er zijn verschillende manieren om de aanbesteding in de markt te zetten. Gecombineerde opdracht/gefaseerde opdracht (eerst systeem, dan integrator), inzet softwarebroker, openbare versus niet openbare procedure, inzet van een dialoogprocedure zoals onderhandelingsprocedure of mededingingsprocedure. Welke manier zou volgens de markt leiden tot een optimaal resultaat voor het UWV?
 - b) Hoe zou het contract vormgegeven moeten worden zodat er een rechtvaardige en acceptabele risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer(s) ontstaat? In ieder geval ingaan op:
 - i) Licentievoorwaarden softwareleverancier en samenhang inkoopvoorwaarden opdrachtgever op met name dienstverleningsdeel (waaronder rangorde)
 - ii) IB&P voorwaarden (BVO UWV zijde en data processing overeenkomst leverancierszijde)
 - iii) Andere onderwerpen die tot discussies leiden
2. SaaS Cloud oplossing
 - c) Wat vraagt een SaaS-oplossing van UWV als opdrachtgever? Wat is jullie advies waar wij rekening mee moeten houden?
 - d) b. Welke onderwerpen/aspecten zijn wezenlijk anders dan bij een reguliere dienst of maatwerk applicatie?
 - e) Hoe zou UWV deze aspecten kunnen invullen/vertalen in de uitvraag?
3. Het te hanteren prijzenblad door UWV
Hoe zou een prijzenblad het beste ingericht kunnen worden (op onderdelen/componenten van de onderstaande hoofdcategorieën genoemd bij a, b en c; en wijze van verrekening (zoals 'fixed price' of uur x tarief) zodat dit aansluit bij de werkwijze in de markt maar tevens voor UWV leidt tot een toekomstbestendige marktconforme prijs.
De Hoofdcategorieën
 - a. Implementatie
 - b) Beheer
 - c) Licenties/gebruiksrechten

Leeswijzer rapport

In dit rapport worden per hoofdstuk de drie hoofdvragen van de markttoets beantwoord. Tot slot treft u in de conclusies en aanbevelingen de samenvattende adviezen aan die de marktpartijen aan UWV hebben gegeven aan het einde van de workshop. Ook is een eerste reactie van het UWV opgenomen in deze paragraaf. Ten slotte is in de bijlage een overzicht opgenomen van de deelnemende marktpartijen.

Vraag 1 Functionaliteit, integratie en veiligheid

Subvraag 1. Op welke manier kan het best gewaarborgd worden dat het nieuwe CCaaS cliënten én medewerkers van het UWV een drempelloze omnichannel ervaring en een uitstekende user experience gaat bieden? Rekening houdend met de context van het UWV rondom integratie CCaaS en CRM? En wat zijn daarbij de belangrijkste voorwaarden, ook uit een oogpunt van performance?

De markt geeft aan dat het allereerst het zaak is om, meer dan nu, goed te beschrijven wat precies de behoefte van het UWV is. Hierbij moeten zaken als rapportages t.b.v. het continu verbeteren van de dienstverlening, kennismanagement en de user experience zeker niet worden vergeten. Het is belangrijk dat de uitvraag geplaatst wordt binnen een bredere visie en strategie, bijvoorbeeld over hoe er straks gebruik gemaakt zal worden van AI. De markt adviseert daarbij architectuurkaders meer op het niveau van principes en uitgangspunten te gebruiken, zodat de markt voldoende vrijheid heeft om op basis van eigen expertise oplossingen aan te bieden die het best tegemoet komt aan de belangen en de vraag van het UWV. De markt adviseert een Proof of Concept (PoC) op te nemen als onderdeel van het gunningsproces, zodat beoordeeld kan worden hoe goed de aangeboden CCaaS-oplossing daadwerkelijk in het landschap past, dat die echt werkt en dat die voldoet aan de gestelde veiligheidseisen.

De aanwezige marktpartijen geven unaniem aan dat voor een goede dienstverlening de medewerker van het UWV erg belangrijk is. Als de medewerker een goede informatiepositie heeft, toegang heeft tot de informatie in een CRM en de context en historie vanuit (andere) kanalen kan gebruiken dan heeft dit een positieve invloed op de mogelijkheden die de medewerker heeft om de klant te helpen en daarmee op de klanttevredenheid.

Vanuit dit oogpunt is het belangrijk dat de medewerker één omgeving ervaart. Het kan daarbij zijn dat de medewerker werkt vanuit het CRM en dat vandaar uit met gebruik van bijvoorbeeld een embedded framework toegang wordt verkregen naar de CCaaS, maar het kan ook andersom. Daar moet UWV een keuze in maken. Ook is de training en adoptie door medewerkers erg belangrijk: zij kunnen, geholpen door een goede informatiepositie, het verschil maken.

De markt geeft aan dat een drempelloze omnichannel ervaring dus niet alleen betekent dat eenvoudig geschakeld kan worden tussen de verschillende kanalen, maar ook en wellicht vooral dat onafhankelijk van het gebruikte kanaal altijd goede en actuele informatie over de klant beschikbaar en toegankelijk is. Zo moet een medewerker die gebeld wordt door een klant bijvoorbeeld kunnen zien welk chatverkeer er twee dagen eerder plaatsvond. Ook informatie uit klant-surveys moet toegankelijk zijn, waarbij overigens een goede analyse nodig is van waar deze surveys voor de medewerker zichtbaar moeten zijn.

Ten aanzien van de performance wordt aangegeven dat de (CCaaS) keten zo sterk is als de zwakste schakel. Onderzoek naar de kracht van de keten kan bijvoorbeeld gedaan worden door de verschillende ketenonderdelen geïsoleerd te testen.

Om het CCaaS en de verschillende kanalen optimaal in te zetten geeft de markt een aantal adviezen:

- Het is belangrijk om de routing van en naar kanalen op één plek te beleggen, bijvoorbeeld in het CCaaS. Dit geldt ook voor het initiëren en afhandelen van contact.
- Schrijf de doelgroepen van de dienstverlening van het UWV uit en richt het CCaaS hier op in.

- Zorg voor een goede kennisbank en content voor bijvoorbeeld chatbots. Kennis uit de kennisbank, bijvoorbeeld over regelingen, kan ook over kanalen heen gebruikt worden.

Andere aspecten die door de markt genoemd worden zijn:

- Definieer de gewenste beschikbaarheid van het CCaaS, ook in relatie tot de service windows.
- Bepaal de gewenste mate van schaalbaarheid (snel 20% aan capaciteit erbij is wat anders dan een snelle verdubbeling of verdrievoudiging voor een bepaalde periode).
- Schaalbaarheid moet worden gefaciliteerd door de hele keten en kan worden beïnvloedt en/of beperkt door de capaciteit van benodigde infrastructuur. Houd hier rekening mee bij de uitvraag en het toekennen van verantwoordelijkheden.
- Telefonie is echt een ander domein dan CCaaS. Door het los verwerven van de telefonie oplossing (die momenteel ook los is afgenomen en gecontracteerd) en CCaaS oplossing, kan UWV een groter deel van de markt aanspreken.

Subvraag 2. Welke nieuwe ontwikkelingen en innovaties (bijvoorbeeld op het vlak van AI) zijn te verwachten die van belang zijn voor de ambities van het UWV? En wat is er voor nodig om de doorontwikkeling van het CCaaS flexibel en efficiënt daarop aan te laten sluiten?

De markt ziet als trend steeds meer omnichannel, live chat, chatbots en een steeds groter belang van een goede user experience. Een andere trend lijkt dat regelgeving steeds sneller lijkt te veranderen; het nieuwe CCaaS (i.c.m. het CRM) zal daar flexibel mee om moeten kunnen gaan. Aanvullend worden de volgende nieuwe ontwikkelingen door de markt benoemd:

- Self-service is in opkomst. Steeds meer gebruikers willen en kunnen met CCaaS software (gedeeltelijk) zelf het antwoord op hun vraag vinden en de zaken die ze willen regelen zelf uitvoeren. Wanneer en in welke mate self-service effectief en gewenst is zal in de specifieke situatie van het UWV (en afhankelijk van de doelgroep en regeling) moeten worden bepaald.
- Spraak-analyse kan gebruikt worden om de klanttevredenheid te verbeteren, voor trainingsdoeleinden en om trends in klantvragen te herkennen (en hierop te anticiperen).
- Het achterhalen van intent (wat wil een gebruiker?) door middel van een slimme uitvraag en triage is erg belangrijk om gebruikers snel op de juiste manier en via het juiste kanaal te kunnen helpen.
- AI kan, met de huidige staat van de technologie, bijvoorbeeld gebruikt worden voor verslaglegging van een (telefoon)gesprek. Hiervoor is real-time toegang tot de gesprekken/data nodig. Voor het daadwerkelijk beantwoorden van vragen of oplossen van problemen geeft de markt aan dat het wellicht nog iets te vroeg is omdat het UWV te maken heeft met een juridisch/bestuurrechtelijke context, en wet- en regelgeving op een eenduidige manier moet worden geïnterpreteerd. Ook zijn met AI andere vormen van monitoring mogelijk, bijvoorbeeld het volgen van agents die overbelast dreigen te raken door werkdruk of anderszins.

In lijn met wat onder vraag 1 is aangegeven, wordt hier het belang benadrukt van een goede visie op en strategie voor het gebruik van AI. Die strategie moet ook aansluiten bij de strategie voor het CRM. Een belangrijke randvoorwaarde om de kansen die deze ontwikkelingen geven te benutten is om een helder kader voor de verwerking van persoonsgegevens te hebben. Het CCaaS en al deze ontwikkelingen leunen op de verwerking van persoonsgegevens en het is in de praktijk erg belangrijk om helder te onderbouwen wat er vanuit privacy wetgeving is toegestaan en onder welke voorwaarden.

De markt geeft verder aan dat effectief gebruik van AI vraagt om de juiste capabilities, zowel bij de leverancier als bij het UWV zelf. Bij de uitvraag moet de leverancier daar op bevestigd worden. Ook voor het UWV is het van belang om zelf kennis in huis te hebben. Dit betekent niet dat het UWV zelf een taalmodel moet kunnen ontwikkelen, maar medewerkers moeten er wel mee kunnen werken en – en dit is heel belangrijk – eventuele onregelmatigheden in kunnen herkennen. Voor wat betreft conversational AI is het advies om dat in eerste instantie los te koppelen van het CCaaS. Hierbij wordt ook gewezen op de noodzaak van menselijke controlestappen.

Subvraag 3. Op welke manier, mede tegen de achtergrond van een gescheiden niet gelijk oplopende aanbesteding van het CRM, kan een optimale integratie worden gerealiseerd met het nieuwe CRM en andere bouwblokken (zie bijlage)? En wat zijn daarbij de belangrijkste voorwaarden?

De markt benadrukt dat optimale integratie in de eerste plaats begint met het beantwoorden van de vraag welke functionaliteit geïntegreerd moet worden bij de verschillende bouwblokken. Belangrijk is hierbij ook de interne communicatiemiddelen (Unified Communications) te betrekken. Vervolgens moet zo snel mogelijk helder worden (keuze UWV) welk systeem 'leidend' gaat worden: het CRM of het CCaaS. Het is belangrijk om beide applicaties niet 'los te zien' van elkaar, maar om juist met een strategie te komen die beide applicaties omvat. De markt adviseert om de integratie vorm te geven vanuit de applicatie van waaruit gewerkt wordt.

Daarnaast adviseert de markt bij de aanbesteding aanvullend rekening te houden met de volgende aspecten:

- Zorg voor heldere definities van de koppelingen en 'keep it simple'.
- Vraag naar flexibele koppelingen, rekening houdend met onzekerheden van de CRM-inrichting.
- Vraag om een koppelpunt vanuit de publieke infrastructuur (direct routing interface).
- Trek samen op met de telecomprovider (partners).
- Out-of-de-box integratie is kostenefficiënter.
- Kies zo mogelijk voor één cloud platform voor zowel CRM als CCaaS, teneinde optimale integratie mogelijk te maken.

Subvraag 4. In welke mate biedt de standaard functionaliteit van de geboden CCaaS-oplossingen de voor UWV gewenste functionaliteit? En hoe kan voorkomen worden dat er maatwerk ontwikkeld wordt?

De markt geeft aan dat de keuze voor een cloudplatform in principe een keuze betekent voor een standaard oplossing en dat de mogelijkheden voor maatwerk beperkt zijn. Maatwerk zal met name aan de orde zijn als koppelingen moeten worden gemaakt met legacy applicaties. Wellicht dat hiervoor middleware moet worden ingezet. Verder zal er met name sprake zijn van configuratie binnen de applicatie.

Verder is van belang dat vooraf bepaald wordt welke applicaties geïntegreerd moeten worden en welke functionaliteiten onderdeel van de totale oplossing moeten zijn. Op basis daarvan kan worden bepaald wat de invloed is op de architectuur. Complete all-in-one applicaties waarin functionaliteit "out-of-the-box" kan worden geactiveerd, voorkomen maatwerk. Daarnaast levert dit ten opzichte van aparte geïntegreerde oplossingen, een beheersmatig en kostenvoordeel op. Denk aan een Workforce management, kennisbank, etc.

De markt adviseert een goede geïntegreerde voorziening (geen plakwerk) onderdeel te laten zijn van de aanbesteding, waarbij overwogen kan worden de door de leverancier voorgestelde oplossing te beoordelen in

een PoC. Ook na gunning kan met de 'partner to be' nog gezamenlijk gekeken worden naar mogelijkheden om e.e.a. nog slimmer aan te vliegen, om zo maatwerk te voorkomen.

Meer in het algemeen geeft de markt aan dat standaardisatie en het voorkomen van maatwerk wordt bevorderd door het zoveel mogelijk uitfasen van legacy en het voegen van bedrijfsprocessen naar de standaard functionaliteit.



Vraag 2 Implementatie

Subvraag 1. De CCaaS oplossing moet passen in het applicatielandschap van het UWV. Het nieuwe CRM is een belangrijke applicatie waaraan de CCaaS oplossing gekoppeld moet worden. De aanbesteding voor dit CRM loopt op dit moment. In onze ambitie is de technische implementatie van de CRM-functionaliteiten nog niet volledig gereed als we al aan de fase ‘Verwerven en gunnen’ van CCaaS gaan beginnen. Hoe ga je hiermee om, kun je iets zeggen over de risico’s en aandachtspunten (o.a om mee te nemen in het Programma van Eisen)?

Het belangrijkste aandachtspunt dat marktpartijen benoemen is dat het UWV voor er een uitvraag wordt gedaan een visie moet vormen over de samenwerking tussen het CRM pakket en de CCaaS-oplossing. Deze visie moet uitmonden in een functionele architectuur en een verdeling in (functionele) bouwblokken tussen beide systemen. Het UWV moet hier duidelijke keuzes over maken en er moet een zo helder mogelijke demarcatie zijn tussen beide systemen. Een onderdeel van de visie is bijvoorbeeld welk systeem leidend is in de klantinteractie.

Aanvullend wijst de markt nog op de volgende specifieke punten:

- Tijdens de implementatiefase is er een multidisciplinair team nodig met specialisten van de CRM-leverancier en de CCaaS-leverancier, alsmede een onafhankelijke projectleider en/of productowner van het UWV.
- De adoptie en training van personeel is uiterst belangrijk om het project te laten slagen. In de ideale situatie is dit in handen van één partij.
- Het UWV kan in de uitvraag de potentiële inschrijvers vragen naar het samenwerkingsmodel dat zij toepassen.
- Neem de werkprocessen als uitgangspunt voor de integratievraagstukken.
- Bepaal wat de gewenste informatiepositie is van de medewerker.
- Bepaal of alle functionaliteiten op dag 1 beschikbaar moeten zijn, of dat het ook acceptabel is om met een ontwikkelpad (roadmap) te werken.

De markt adviseert ook om een PoC te laten uitvoeren. De meningen verschillen over of dit vóór het afsluiten van het contract of ná afsluiten van het contract moet gebeuren. Als een PoC wordt uitgevoerd, dan is het van belang dat UWV aangeeft wat er precies aangetoond moet worden met de PoC en wat de duur daarvan is.

De markt ziet verder de volgende aandachtspunten en risico’s:

- Gebrekkige samenwerking tussen CRM en CCaaS implementatie.
- Aanbesteding niet geënt op de lopende CRM implementatie.
- Onvoldoende beschikbaarheid van expertise bij leverancier.
- Onvoldoende beschikbaarheid van expertise bij opdrachtgever.
- Onvoldoende rekening houden met veranderkundige aspecten.

Subvraag 2. Wat is jullie ervaring bij de duur van een (vergelijkbaar) implementatietraject (technisch en business) van een CCaaS-oplossing? Waar dient UWV rekening mee te houden?

De duur van het implementatietraject is vooral afhankelijk van de wens van het UWV, de beschikbaarheid van in te zetten capaciteit (bij het UWV en de leverancier), de complexiteit van de bestaande situatie, de gekozen

oplossing en de mate waarin geconfigureerd moet worden. Het kan in een half jaar, maar ook in een jaar. De laatste optie wordt overigens het meest reëel geacht, uitgaande van een POC van drie maanden en een implementatie van ongeveer negen maanden. De markt wijst er op dat het UWV veel werk moet verzetten in de implementatiefase, bijvoorbeeld in de vorm van het opstellen van een inrichtingsplan.

Als voor een agile aanpak gekozen worden is ook van belang te bepalen wat het minimum viable product is waarmee live kan worden gegaan. Voorafgaand aan de implementatie is het voor de leverancier overigens ook belangrijk om te weten hoeveel scenario's/procesflows er door het huidige systeem lopen; ook dit heeft immers gevolgen voor de implementatieduur.

Subvraag 3. De CCaaS-leverancier is verantwoordelijk voor het technisch beheer van de oplossing. UWV voert het functioneel beheer zelf uit en heeft op onderdelen ondersteuning nodig. Deze ondersteuning richt zich op beschikbaarheid en continuïteit van de oplossing en op meer specialistische technische ondersteuning. Hoe zou de rolverdeling en verantwoordelijkheden tussen leveranciers en UWV op het gebied van beheer het beste kunnen worden vormgegeven?

De markt geeft aan dat het ook op dit punt aan het UWV is om keuzes te maken: wat wil het UWV zelf uitvoeren en wat wil het UWV aan de markt overlaten. Voor een goede uitvraag is de scherppte hierin van groot belang. Belangrijk is dat het UWV in ieder geval op een goede manier regie moet kunnen voeren in de rol van opdrachtgever. Om die rol goed in te kunnen vullen is een behoorlijke kennis van de CCaaS oplossing nodig, maar zijn ook vaardigheden nodig op het gebied van visieontwikkeling, SLA- en contractmanagement, communicatie e.d.

Een uitgangspunt zou kunnen zijn dat UWV zoveel mogelijk zelf doet wat makkelijk zelf kan. In de aanbesteding kan aan leveranciers gevraagd worden hiervoor een voorstel te doen dat zoveel mogelijk tegemoet komt aan voor het UWV belangrijke criteria. Hierbij kan gedacht worden aan criteria zoals kosten, doorlooptijd, aanwezige kennis, investeringen in benodigde kennis, enz. De markt adviseert hierbij gemaakte keuzes in ieder geval goed vast te leggen, bijvoorbeeld in een RACI model.

De markt geeft verder nog het volgende ter overweging mee:

- De opdrachtnemer zal ten minste verantwoordelijk moeten zijn voor de training van functioneel beheerders. Dit is waarschijnlijk bij elke verdeling van beheertaken van belang.
- Hetzelfde geldt voor het adoptietraject en de training richting eindgebruikers: ook hier heeft de leverancier een belangrijke rol omdat deze de meeste kennis heeft van de SaaS-oplossing.
- De rol van functioneel beheer zal waarschijnlijk veranderen in de nieuwe situatie. Er zal meer sprake zijn van een regierol. Daarnaast komt er een nieuwe rol bij gericht op innovatie, omdat de customer center markt snel verandert. Functioneel beheer moet goed aangehaakt zijn op de ontwikkelingen om het optimale uit de oplossing te halen. Hier heeft de opdrachtnemer als expert ook een belangrijke rol.

Vraag 3 Inkoop en contractering

Subvraag 1. De aanbestedingsvorm en contractuele constructie:

a) Er zijn verschillende manieren om de aanbesteding in de markt te zetten. Gecombineerde opdracht/gefaseerde opdracht (eerst systeem, dan integrator), inzet softwarebroker, openbare versus niet openbare procedure, inzet van een dialoogprocedure zoals onderhandelingsprocedure of mededingingsprocedure. Welke manier zou volgens de markt leiden tot een optimaal resultaat voor het UWV?

Of de opdracht gecombineerd of gefaseerd van vorm moet zijn, is vooral een vraag naar wat het UWV aankan. Als een fasering comfortabel genoeg is voor het UWV is dat mogelijk, maar een gecombineerde opdracht is wellicht verstandiger. De meerderheid van de markt adviseert systeem en integrator gecombineerd in de markt te zetten omdat dit leidt tot de meest heldere sturingsrelatie en daarmee tot lagere implementatie risico's. Dit sluit ook het beste aan bij de markt voor CCaaS-oplossingen, omdat er ook platformen beschikbaar zijn die alleen via een integrator/implementatiepartner worden aangeboden.

De meerderheid van de markt adviseert verder een openbare aanbesteding met voorselectie, gevolgd door een concurrentiegericht dialoog. De voorselectiefase kan het (naar verwachting) forse aantal geïnteresseerden terug te brengen naar de meest geschikte kandidaten waarmee vervolgens de dialoog wordt gevoerd. Het voeren van een concurrentiegericht dialoog heeft als voordeel dat niet alles tot achter de komma gespecificeerd hoeft te worden en dat toegewerkt kan worden naar de voor het UWV meest passende oplossing waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van de bij leveranciers aanwezige kennis en ervaring. Onderwerpen die bij de dialoog aan bod zouden kunnen komen zijn bijvoorbeeld: a) hoe de UWV ambitie en doelen het best gerealiseerd kunnen worden in de gegeven context, b) use cases, c) de wijze van samenwerking met andere ketenpartners, d) hoe de gebruikersbeleving continu kan worden verbeterd en gemeten, enz.

b) Hoe zou het contract vormgegeven moeten worden zodat er een rechtvaardige en acceptabele risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer(s) ontstaat? In ieder geval ingaan op:

- i) **Licentievoorwaarden softwareleverancier en samenhang inkoopvoorwaarden opdrachtgever op met name dienstverleningsdeel (waaronder rangorde)**
- ii) **IB&P voorwaarden (BVO UWV zijde en data processing overeenkomst leverancierszijde)**
- iii) **Andere onderwerpen die tot discussies leiden**

In het algemeen geeft de markt aan dat het belangrijk is dat de afspraken over de wederzijdse verantwoordelijkheden duidelijk worden vastgelegd, zowel in de project-als in de dienstverleningsfase (SLA's). Dit geldt ook voor de gevolgen van het niet nakomen van deze verantwoordelijkheden.

De aanwezige marktpartijen geven overigens aan dat de licentievoorwaarden, SLA's en andere voorwaarden van SaaS-oplossingen weinig ruimte voor afwijking bieden, in ieder geval op het vlak van de applicatie. Indien het UWV geen ruimte biedt in de voorwaarden, dan is er een risico dat marktpartijen afzien van inschrijving óf grote risico's moeten nemen ten aanzien van de dienstverlening bovenop de standaard applicatie-voorwaarden. Een oplossing hiervoor is om niet eenzijdig voorwaarden op te leggen maar ruimte te bieden aan inschrijvers om de voorwaarden en service levels toe te lichten. Marktpartijen geven aan dat het de voorkeur heeft om de standaard voorwaarden van leveranciers te gebruiken, mede omdat dit past bij een Cloud-oplossing. De markt vindt het

verder redelijk dat aansprakelijkheidsbepalingen in verhouding staan tot de omvang van de opdracht; onbeperkte aansprakelijkheid is in het algemeen voor geen enkele leverancier acceptabel.

Sommige marktpartijen adviseren UWV bij het contracteren van een cloudbased CCaaS oplossing gebruik te maken van de Rijksbrede contractafspraken, zoals overeengekomen tussen Microsoft, Google Cloud en Amazon Web Services en Strategisch Leveranciers Management Rijk (SLM Rijk). Deze contractafspraken stellen de Nederlandse ministeries en meer dan 180 aangesloten overheidsorganisaties, waaronder UWV, in staat om hun reis naar de cloud te versnellen, digitale transformatie en innovatie op grote schaal mogelijk te maken en samen duurzamer te worden. De contractafspraken zorgen ervoor dat cloudvoorzieningen gebruikt kunnen worden met de zekerheid dat de hoogste niveaus van beveiliging, compliancy en wettelijke vereisten kunnen worden bereikt.

Ten aanzien van IB&P voorwaarden geven marktpartijen eensgezind aan dat specifieke certificeringen of concrete maatregelen niet de voorkeur hebben om als voorwaarde te stellen. Meer passend is om opdrachtnemer te vragen of en hoe deze voldoen aan IB&P-normen.

Marktpartijen geven tot slot aan dat het aanbeveling verdient om een contractperiode te hanteren die door de CCaaS software leveranciers wordt ondersteund. Doorgaans zijn contracttermijnen voor CCaaS oplossingen niet langer dan 36 maanden en kunnen er afspraken worden gemaakt over een eventuele 37e tot 60e maand. Langere periodes zijn gezien de technologische ontwikkelingen moeilijker te borgen.

Subvraag 2. SaaS Cloud oplossing

- a) Wat vraagt een SaaS-oplossing van UWV als opdrachtgever? Wat is jullie advies waar wij rekening mee moeten houden?**
- b) Welke onderwerpen/aspecten zijn wezenlijk anders dan bij een reguliere dienst of maatwerk applicatie?**
- c) Hoe zou UWV deze aspecten kunnen invullen/vertalen in de uitvraag?**

De markt geeft aan dat het belangrijk is dat de opdrachtgever kennis heeft van SaaS-oplossingen en doorgrondt dat een SaaS-oplossing om een andere uitvraag richting de markt vraagt. Zonder gedegen kennis van SaaS-oplossingen is er een risico dat het UWV niet de beste inschrijvingen krijgt. Zo kunnen potentiële inschrijvers afhaken vanwege onhaalbare of risicovolle voorwaarden of te gedetailleerde eisen/wensen die niet vervuld kunnen worden. Ook geeft de markt aan dat de Total Cost of Ownership (TCO) hoger uit kunnen vallen voor het UWV als er in de uitvraag niet voldoende rekening wordt gehouden met de kenmerken van SaaS-oplossingen.

Een SaaS-oplossing is qua functionaliteit en maatwerk in principe minder flexibel dan een on-premise oplossing. Dit heeft mogelijk gevolgen voor de werkprocessen en daarmee de aard en de omvang van de verandering waarmee medewerkers te maken krijgen. Dit geldt ook voor het ritme waarmee updates worden doorgevoerd; de beheerorganisatie van het UWV moet hier op ingericht zijn. Het UWV als opdrachtgever gaat daarmee meer gebonden zijn aan de restricties van de geboden oplossing, onder meer met betrekking tot functionaliteit, dienstverlening en de voorwaarden waaronder de diensten geleverd worden.

Daar staat tegenover dat een cloudoplossing weer veel flexibeler is qua schaalbaarheid. Voor het UWV betekent dit dat vooraf een analyse gemaakt moet worden van de (variatie in) af te nemen volumes, zodat een prijsmodel gevraagd kan worden dat hierop aansluit (bijvoorbeeld een ondergrens met een basisprijs en daarboven gestaffelde meer- en minder prijzen).

Voor wat betreft de vraag hoe deze aspecten vertaald moeten worden in de uitvraag, verwijst de markt verder naar de beantwoording van de vragen onder 1 en 2, die in hoofdlijnen zijn samen te vatten met de volgende uitgangspunten:

- Ontwikkel een visie en een strategie met betrekking tot de gewenste CCaaS-oplossing.
- Geef aan wat belangrijke uitgangspunten zijn uit een oogpunt van functionaliteit en integratie.
- Organiseer samenwerking tussen CCaaS en CRM implementatie.
- Formuleer het architectuurraster in termen van principes en richtlijnen.
- Geef ruimte aan de leverancier voor de inbreng van de eigen kennis en kunde.

Subraag 3. Het te hanteren prijzenblad door UWV

Hoe zou een prijzenblad het beste ingericht kunnen worden (op onderdelen/componenten van de onderstaande hoofdcategorieën genoemd bij a, b en c; en wijze van verrekening (zoals 'fixed price' of uur x tarief) zodat dit aansluit bij de werkwijze in de markt maar tevens voor UWV leidt tot een toekomstbestendige marktconforme prijs.

De Hoofdcategorieën: a) Implementatie b) Beheer en c) Licenties/gebruiksrechten.

De markt geeft aan dat leveranciers verschillende kostenmodellen hanteren worden. In de praktijk is het soms lastig om een kostenmodel precies in een door de opdrachtgever geleverd prijzenblad te passen. De oproep van de marktpartijen is dan ook om een prijzenblad niet te strikt in te richten, maar bijvoorbeeld alleen met hoofdcategorieën en een aantal parameters (subcategorieën open laten). De opdrachtgever dient hierbij wel duidelijke criteria te geven zodat aanbiedingen vergeleken kunnen worden en de TCO inzichtelijk wordt. Wanneer er sprake is van een piekbelasting binnen de bedrijfsprocessen van UWV dan is het relevant om deze informatie (seizoenspatronen) te delen.

Indien er verwachtingen zijn ten aanzien van consultancy en ondersteuning tijdens de contractperiode (exploitatieperiode), dan verdient het aanbeveling om deze verwachting duidelijk te omschrijven in de uitvraag en daar ook een aparte prijsregel voor in het prijzenblad op te nemen.

Ten behoeve van de vergelijkbaarheid kan worden gevraagd om de kosten voor een aantal scenario's/use cases – bijvoorbeeld gebaseerd op verwacht gebruik/gebruikers, aantal momenten van klantinteractie, etc. – door te rekenen. De markt adviseert ook om het pricing model (en daarmee het prijzenblad) mee te nemen in een concurrentiegerichte dialoog.

Prijsmoedellen die door de markt zijn benoemd zijn bijvoorbeeld:

- Aantallen licenties en beheer (gedifferentieerd naar aantal en soort)
- Pay per use (aantallen en type gebruikers)
- Pay per use (aantallen calls)

Conclusies en aanbevelingen

Het UWV wil het CCaaS vervangen en start hiervoor op korte termijn een verwervingstraject in de markt. Ter voorbereiding op dit traject is op 6 september 2023 een ICT Markttoets uitgevoerd. Bij deze markttoets waren 19 marktpartijen aanwezig om de vragen van het UWV over dit verwervingstraject te beantwoorden. Hieronder volgen de afsluitende conclusies en aanbevelingen van de markt.

Een belangrijke conclusie is dat het aanbestedingstraject zou moeten starten vanuit een duidelijke visie en strategie van het UWV over het gebruik van een CCaaS binnen het UWV. Neem hierbij de klantreis en de gewenste informatiepositie van de medewerkers als uitgangspunt, bepaal welk systeem leidend gaat zijn (het CCaaS of het CRM), welke functionaliteit in welk bouwblok moet en hoe op een zinvolle manier om te gaan met innovatie en AI. Stuur aan op versimpeling van het landschap en vermindering van complexiteit, het motto is: 'keep it simple'.

De markt geeft verder aan dat het voor een succesvolle aanbesteding en implementatie aan te bevelen is dat ruimte wordt gelaten voor de expertise en creativiteit van de leverancier. Dit betekent geen dichtgetimmerd bestek, maar een uitvraag voor een cloudoplossing, die met name is gericht op de te bereiken doelen en functionaliteit.

Voor de wijze van aanbesteding adviseert de markt een voorselectie gevolgd door een concurrentiegerichte dialoog. Houd bij die dialoog de doelen voor ogen en werk met partners op basis van use cases toe naar een oplossing. Betrek hierbij hoe gebruikers willen werken. Geniet van het traject, neem genoeg tijd en laat je verrassen.

Tijdens de implementatie is het belangrijk dat goede samenwerking wordt georganiseerd tussen de implementatie van het CCaaS en de implementatie van het CRM. Belangrijk is dat tussentijdse evaluatie momenten worden ingebouwd.

Eerste reactie op de markttoets van het UWV

De workshop wordt afgesloten door de opdrachtgever van deze markttoets van het UWV. In een eerste reactie geeft hij aan dat hij zeer te spreken is over de workshop. Met name de open uitwisseling van kennis, ervaring en ideeën over de vervanging van het CCaaS werd als zeer waardevol ervaren. Hij benoemt enkele punten die de revue gepasseerd zijn en die zijn opgevallen. Alle aanwezigen worden tot slot bedankt voor hun zinvolle bijdragen aan de workshop.

Bijlage 1. Overzicht van aanwezige marktpartijen

1. Atos Netherlands / Eviden
2. BT Nederland N.V.
3. Huxam B.V.
4. KPN B.V.
5. Sabio Groep
6. Triple P Nederland B.V.
7. VodafoneZiggo Group Holding B.V.
8. Microsoft B.V.
9. Avaya Nederland B.V.
10. Axians
11. Capgemini Nederland B.V.
12. Kyndryl Nederland B.V.
13. COLT Technology Services B.V.
14. CGI
15. QuandaGo International B.V.
16. Odigo Nederland B.V.
17. Five9
18. Cisco Systems International B.V.
19. Genesys Cloud Services NL Holdings B.V.
20. Amazon Data Services Netherlands N.V.