

## Outsourcing van technisch en applicatiebeheer;

## een haalbaarheidstudie

## ICT~Haalbaarheidsadvies



versie 1.0

datum 18 september 2009

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doel van de ICT~Haalbaarheidstoets	4
1.3 Aanpak	4
1.4 Indeling rapport	5
<b>2 Vraagstelling</b>	<b>6</b>
2.1 Aanleiding	6
2.2 Vraagstelling ICT~Haalbaarheidstoets	7
<b>3 Vier concrete vragen</b>	<b>8</b>
3.1 De knip binnen Applicatiebeheer	8
3.2 Garanties en open source	10
3.3 Een prijsmodel passend bij onzekere groei	11
3.4 Transitiestrategie	13
<b>4 Adviezen vervolgtraject</b>	<b>14</b>
<b>5 Bijlage A Deelnemers</b>	<b>15</b>

## Samenvatting

Het doel van de ICT~Haalbaarheidstoets is in een vroegtijdig stadium bepalen of de outsourcing van het technisch en applicatiebeheer van MijnOverheid.nl haalbaar is en in welke vorm dat zou moeten plaatsvinden.

In z'n algemeenheid geeft de markt een positief signaal af: Outsourcing is haalbaar.

De markt geeft een indicatie van de haalbaarheid door een aantal beschouwingen op de volgende vier door ICTU gestelde vragen:

1. de knip binnen applicatiebeheer
2. garanties en open source
3. een prijsmodel passend bij onzekere groei
4. transitiestrategie

De toets heeft twee belangrijke noties opgeleverd die dwars door de vier gestelde vragen heen gaan. De markt wil aan ICTU meegeven hierover duidelijkheid te scheppen.

- Het doel van de uitbesteding moet helder geformuleerd zijn; niet alleen naar de markt toe, maar ook intern. Het minimaliseren van kosten vereist voor de markt immers een andere aanpak dan het optimaliseren van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Wil ICTU het (blijven) gebruiken van de tools die zijn gebruikt bij de ontwikkeling van MijnOverheid.nl wel of niet voorschrijven aan de markt.

De overwegingen bij de vier vragen zijn als volgt:

- Ad 1. Er zijn verschillende modellen mogelijk, waarbij als belangrijkste notie geldt dat het applicatiebeheer niet gesplitst zou moeten worden.
- Ad 2. Garanties zijn mogelijk. Naarmate de open source software meer gemeengoed is, zijn hardere garanties af te geven.
- Ad 3. Gezien de onzekerheid is een prijsmodel gebaseerd op daadwerkelijk volume het meest wenselijk. Het is daarbij wenselijk vooraf rekening te houden met het feit dat scenario's wellicht niet gehaald worden.
- Ad 4. De markt wil graag voldoende tijd om zich de applicatie (in brede zin van het woord) eigen te maken; dit verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening.

Tot slot

Het buiten ICTU plaatsen van het beheer impliceert een andere rol voor de opdrachtgever. ICTU moet voldoende aandacht besteden aan het verwachtingenmanagement naar interne klanten en aan de governance.

## 1 Inleiding

Dit eindrapport is opgesteld naar aanleiding van de ICT~Haalbaarheidstoets die is uitgevoerd door ICT~Office in opdracht van stichting ICTU. Uit de bedrijven die gereageerd hebben op de openbare bekendmaking heeft ICTU elf ICT-leveranciers geselecteerd. Op 13 augustus 2009 is daarvoor een bijeenkomst georganiseerd waarin de leveranciers hebben gereageerd op het voornemen van ICTU om het technisch en applicatiebeheer van MijnOverheid.nl te gaan outsourcen. Van de reacties is een tussenrapport gemaakt dat aan de leveranciers is gestuurd met het verzoek om hierop te reageren. De reacties van de deelnemers zijn verwerkt in dit eindrapport. Het eindrapport is opgeleverd aan ICTU en de deelnemers aan de bijeenkomst van 13 augustus 2009.

### 1.1 Aanleiding

Het ministerie van Economische Zaken en ICT~Office hebben het initiatief genomen tot het programma 'Verbetering samenwerking Rijksoverheid en de ICT-sector'.

Het uitvoeren van ICT~Haalbaarheidstoetsen is een van de onderdelen van dit programma. Deze toetsen worden al gedurende enkele jaren met succes in Engeland uitgevoerd door Intellect, brancheorganisatie van de IT-industrie. Inmiddels zijn zo'n 100 toetsen uitgevoerd. Mede vanwege dit succes is besloten om dit ook voor de Nederlandse Rijksoverheid te gaan doen. De eerste ICT~Haalbaarheidstoets is uitgevoerd in april 2007.

### 1.2 Doel van de ICT~Haalbaarheidstoets

De ICT~Haalbaarheidstoets houdt in dat overheden concepten/ideeën of anderzijds ICT-gerelateerde vraagstukken kunnen voorleggen aan ICT~Office. Op basis van een concrete korte uitwerking en een aantal goed voorbereide vragen levert ICT~Office een neutraal (d.w.z. leveranciersonafhankelijk) advies (de "toets").

### 1.3 Aanpak

Het concept ICT~Haalbaarheidstoets kent de volgende stappen:

- de overheid legt een kort omschreven vraag aan ICT~Office voor;
- ICT~Office brengt een aantal door de vragende overheidsinstantie geselecteerde ICT-bedrijven bijeen om commentaar te leveren op de haalbaarheid van het idee/concept. Een lijst met deelnemers is opgenomen in de bijlage;
- ICT~Office organiseert een workshop waarin de deelnemende partijen (de markt) en de vragende partij (ICTU) een dialoog aangaan over de vraagstelling van ICTU. ICT~Office verwerkt de input vanuit de markt tot een geanonimiseerde conceptrapportage;
- na de workshop wordt de conceptrapportage aan de betrokkenen voorgelegd voor nader schriftelijk commentaar. Daarna wordt de toets aangeboden aan de vragende partij (ICTU).

#### **1.4 Indeling rapport**

In hoofdstuk 2 leggen wij de gevolgde procedure kort uit.

In hoofdstuk 3 behandelen wij een viertal concrete vragen en de reacties daarop uit de markt.

In hoofdstuk 4 geeft de markt ICTU nog een aantal aanbevelingen voor het vervolgtraject.

In de bijlage staan de deelnemers van de workshop genoemd.

*Voor meer informatie of vragen inzake dit rapport kunt u contact opnemen met  
ICT~Office: Mark Hartman, tel 0348 – 49 36 36 of via e-mail: [mark.hartman@ictoffice.nl](mailto:mark.hartman@ictoffice.nl)*

## 2 Vraagstelling

Burgers en bedrijven willen zaken met de overheid eenvoudig kunnen regelen waar en wanneer het hen uitkomt. Daarom verbeteren overheden gezamenlijk de dienstverlening met slimme en betrouwbare ICT-oplossingen.

MijnOverheid.nl is het digitale loket waarmee iedere burger met een Burgerservicenummer (BSN) overheidszaken kan regelen en persoonlijke gegevens kan inzien op een gemakkelijke en veilige manier. Op dit moment zijn gegevens uit de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) en gegevens uit het kadaster in te zien en in de toekomst ook gegevens uit andere basisregistraties en klant-dossiers.

Voor overheidsorganisaties vormt MijnOverheid.nl een extra kanaal om hun doelgroepen efficiënter te bereiken en daarmee hun diensten toegankelijker te maken en transparantie te claimen.

Burgers loggen met hun DigiD in en maken zo een profiel aan dat uniek en persoonlijk is. MijnOverheid.nl kan hierdoor alle informatie afstemmen op wat voor de individuele burger relevant is.

MijnOverheid.nl is een beveiligde website met een portaalfunctie voor de burger, waarbinnen de burger informatie op maat krijgt aangeboden en waar deze een aantal zaken met de overheid daadwerkelijk kan regelen. Deze website is via Internet bereikbaar met de gangbare browsers. Overheidsorganisaties leveren via MijnOverheid.nl de burger diensten, dit zijn de zogenoemde dienstaanbieders. Het gebruik van MijnOverheid.nl is gratis.

### 2.1 Aanleiding

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is als opdrachtgever verantwoordelijk voor MijnOverheid.nl. De uitvoering ligt bij het programma Persoonlijke Internet Pagina (PIP). De stichting ICTU is de organisatie waarbinnen het programma PIP is opgenomen. Het product MijnOverheid.nl is continue in ontwikkeling bij de stichting ICTU middels het programma PIP.

Het product MijnOverheid.nl heeft het stadium bereikt, dat overwogen wordt het technisch beheer en een deel van het applicatiebeheer, namelijk het correctief en preventief deel, extern in de markt te beleggen.

Indien het beleggen van het technisch beheer en deels het applicatiebeheer in de markt plaatsvindt, zal dit gebeuren middels een Europese aanbesteding. De aanbestedende partij is de stichting ICTU.

## 2.2 Vraagstelling ICT~Haalbaarheidstoets

Voordat een mogelijke aanbesteding wordt gestart, wordt antwoord gezocht op de volgende vier vragen:

1. is de splitsing van het applicatiebeheer in de onderdelen correctief en preventief enerzijds en adaptief en perfectief anderzijds verstandig?
2. Kan de markt garanties geven op Open Source producten waar geen leverancier achter staat, maar enkel een community?
3. Wat is, gegeven de onzekerheid in de te verwachten groei van het gebruik van MijnOverheid.nl, een optimaal prijsmodel?
4. Welke transitiestrategie kan ICTU het best nastreven?

### 3 Vier concrete vragen

De markt geeft een indicatie van de haalbaarheid door een aantal beschouwingen op de volgende vier door ICTU gestelde vragen:

1. de knip binnen applicatiebeheer
2. garanties en open source
3. een prijsmodel passend bij onzekere groei
4. transitiestrategie

Elke vraag wordt eerst kort toegelicht, waarna de reacties en de overwegingen van de markt beschreven worden.

#### 3.1 De knip binnen Applicatiebeheer

ICTU is van zins het technisch beheer (ITIL) en een deel van het applicatiebeheer (ASL, te weten correctief en preventief) uit te besteden. ICTU erkent dat het uitbesteden van slechts een deel van het applicatiebeheer kan leiden tot inefficiëntie omdat de leverancier veel van de applicatie zal moeten weten om problemen op te kunnen lossen die zich mogelijk zeer zelden voordoen.

Is de voorgestelde knip in het applicatiebeheer een verstandige?

Technisch beheer en applicatiebeheer zijn twee verschillende disciplines, die ook verschillend behandeld moeten worden.

Technisch beheer is in essentie een commodity die 'van de plank' leverbaar is. Het uitbesteden van het technisch beheer wordt dan ook unaniem haalbaar en verstandig genoemd.

Applicatiebeheer is veel meer maatwerk, omdat de applicatie – per definitie – uniek is en ook als zodanig behandeld moet worden.

Vanuit de markt wordt de vrees voor vermeende inefficiëntie her- en erkend. Doordat ICTU tamelijk hoge beschikbaarheid vraagt, zal het kennisniveau bij de leverancier hoog moeten zijn en zal er gezien de continuïteit een team van minstens een aantal mensen moeten zijn dat deze kennis heeft. Dat is weliswaar te organiseren, maar het is waarschijnlijk relatief duur.

De markt doet een aantal suggesties voor alternatieve modellen.

De kern van de aanbevelingen is dat het applicatiebeheer in één hand dient te blijven liggen en dat er één partij is die kan muteren in de code, dit om te voorkomen dat verschillende partijen naar elkaar gaan wijzen door onduidelijke verantwoordelijkheden. De applicatiebeheerders zouden bij voorkeur op één locatie moeten werken, dit om de samenwerking en kennisuitwisseling te bevorderen.

Voor de **regie** en **uitvoering** van het applicatiebeheer zijn verschillende scenario's denkbaar. In onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven.



		Regie	
		ICTU	Markt
Uitvoering	ICTU	<b>1</b>	<b>2</b>
	Markt	<b>3</b>	<b>4</b>

In onderstaande opsomming staan de vier varianten kort uitgelegd.

1. ICTU doet het applicatiebeheer geheel zelf, zowel regie als uitvoering. In dit geval zou ICTU advies kunnen inhuren. Dit is de huidige situatie.
2. ICTU levert de applicatiebeheerders die aangestuurd worden door de leverancier.
3. ICTU voert de regie, maar laat de uitvoering aan de markt. Hiervoor kan de huidige situatie worden gehandhaafd, waarbij de beheerders 'individueel' worden geselecteerd en gecontracteerd of er kan een contract gesloten worden met één leverancier die verantwoordelijk wordt voor het leveren van het hele team.
4. De leverancier neemt het hele applicatiebeheer over, zowel regie als uitvoering.

Naast de knip leggen binnen of buiten applicatiebeheer is ook de mogelijkheid geopperd om de knip te leggen tussen het technisch beheer en het functioneel beheer. Dit zou betekenen dat het beheer van de Ontwikkel- en Testomgeving losgeknipt wordt van de Acceptatie- en Productieomgeving.

De markt geeft aan dat elke variant haalbaar is en dat de keuze afhangt van het doel dat ICTU wil bereiken met het uitbesteden. De verschillende scenario's hebben namelijk allemaal een eigen prijs en vereisen een andere mate van betrokkenheid van ICTU.

## 3.2 Garanties en open source

De overheid hanteert sinds enkele jaren een voorkeursbehandeling voor open source software (OSS). Ook MijnOverheid.nl is nagenoeg geheel in OSS ontwikkeld; de onderliggende techniek bestaat uit een FreeBSD Unix platform, Apache web servers, een SMTP/IMAP Email systeem en een MySQL database. De webapplicatie is in PHP geschreven.

ICTU vraagt op de hele dienst een gegarandeerde beschikbaarheid van 98,5%. De vraag aan de markt is of dit reëel is. Een afgeleide vraag is of het verstandig is om dergelijke technische eisen aan de markt te stellen.

De markt verwacht in z'n algemeenheid weinig tot geen problemen bij het garanderen van beschikbaarheid bij OSS wanneer het de facto een marktstandaard is geworden, omdat er dan vaak een leverancier achter zit. Maar ook wanneer er niet één leverancier 'achter' zit, zijn garanties bespreekbaar omdat de markt veel kennis heeft van de standaardsystemen, zowel kwalitatief als kwantitatief. De markt adviseert om bij de beschikbaarheids-eisen ook aan te geven welke periode dit betreft, immers 98,5% per week is veel 'strakker' dan 98,5% per jaar.

Voor 'exotische' systemen en ontwikkelplatforms is het risico groter.

Bij meer 'exotische' systemen zijn er geen leveranciers, maar enkel communities, waardoor garanties geven door de markt moeilijker is. Het is niet onmogelijk, maar het vereist meer afstemming en flexibiliteit van beide partijen. Het is in elk geval belangrijk dat er een goede samenwerking is tussen de ontwikkelaars, de applicatiebeheerders en de technisch beheerders. Dit vereist minimaal enige speling in de af te sluiten SLA's. Met name FreeBSD is een platform dat niet veel gebruikt wordt in de markt, de install-base is relatief klein. Het beheer wordt daarmee duurder.

Een minimumeis is dat de leverancier voldoende toegang heeft tot de community.

Samenvattend stelt de markt dat voor open source software garanties afgegeven kunnen worden. Naarmate de open source software meer gemeengoed is, zijn hardere garanties af te geven.

MijnOverheid.nl heeft tot doel het integreren van informatiestromen van verschillende overheidsorganisaties. Samenwerking met deze ketenpartners is daarom van groot belang. Enerzijds zodat de beheerorganisatie van MijnOverheid.nl op de hoogte is van de ontwikkelingen bij de ketenpartners, anderzijds om hen te overtuigen van het (blijven) hanteren van bepaalde (uitwisseling)-standaarden.

De discussie over het al dan niet voorschrijven van technische middelen wordt gevoerd aan de hand van het OSI-model. In dit referentiemodel worden zeven lagen onderscheiden.

- 7: Toepassingslaag
- 6: Presentatielaag
- 5: Sessiel laag
- 4: Transportlaag
- 3: Netwerklaag
- 2: Datalinklaag
- 1: Fysieke laag

Er is consensus over het gegeven dat ICTU er verstandig aan zou doen de lagere lagen volgens het OSI-model functioneel in plaats van technisch te benoemen, omdat deze lagen de applicatie veel minder raken dan de hogere lagen.

ICTU meldt dat het de leverancier vrij staat om een voorstel te doen voor een ander OS of programmeertaal. De markt reageert hierop door te melden dat ze creatiever kan zijn wanneer ze meer vrijheid heeft.

ICTU beraadt zich nog op de vraag of zij aan het eind van de contractduur de applicatie terug wil in de oorspronkelijke ontwikkeltaal en -omgeving.

De markt geeft aan dat het beheren van een omgeving die minder marktconform is, duurder is dan een marktstandaard. Wanneer ICTU zou overwegen om ook andere technische oplossingen te accepteren, zou het verstandig zijn om een 'proof of concept' te vragen, waarin de leverancier kan aantonen dat de alternatieve oplossing (minstens) even goed werkt als de door ICTU ontwikkelde variant.

Ook bij de vraag over garanties en technische mogelijkheden geeft de markt aan dat de vraag wat ICTU wil bereiken met de uitbesteding leidend moet zijn.

### **3.3 Een prijsmodel passend bij onzekere groei**

MijnOverheid.nl is een alternatief kanaal voor de communicatie met burgers. De groei voor de komende jaren is nog onzeker. Het aantal dienstaanbieders en burgers stijgt in de jaren tot ultimo 2011 met een factor 100, van 17 en 11.000 naar respectievelijk 1500 en 8.000.000. Het is echter onzeker wanneer deze groei zal plaatsvinden.

Omdat MijnOverheid.nl geen exclusief kanaal is, hoeven de gemeenten en andere dienstaanbieders niet te betalen voor het gebruik. ICTU kan daarom geen prijs per transactie (of iets dergelijks) in rekening brengen. Het lijkt daarom niet voor de hand te liggen om de leverancier per transactie te betalen. De vraag van ICTU is welk prijsmodel verstandig is.

Het prijsmodel hangt in ieder geval af van de schaalbaarheid van de software maar ook de serviceorganisatie. Naarmate de schaalbaarheid groter is, kan de prijselasticiteit hoger zijn.

De markt vraagt expliciet naar parameters omtrent de schaalbaarheid. Door het opnemen van kwantitatieve indicatoren kan de markt een preciezer en betrouwbaardere calculatie maken waardoor de aanbiedingen beter vergeleken kunnen worden.

De prijs moet zijn gebaseerd op volume, waarbij het nog niet duidelijk is welk volume dat zou moeten zijn. Gedacht kan worden aan het aantal calls of gebruikers, maar ook de hoeveelheid dataverkeer kan een indicatie zijn.

In z'n algemeenheid adviseert de markt ervoor te zorgen dat de afrekenmethode afhangt van het kostenmodel. De drie belangrijkste (externe) costdrivers zijn:

- resources in hardware (servers, storage)
- resources in mensen (aantal calls)
- bandbreedte (intern en extern)

Voor de resources geldt dat naast kwantiteit ook de kwaliteit van belang is. Het aantal calls is belangrijk, maar ook de gewenste afhandeltijd. Hierbij kan ICTU denken aan verschillende servicecontracten.

De benodigde resources zijn afhankelijk van de complexiteit van de te beheren objecten.

Omgekeerd is de hoeveelheid hardware een indicatie voor de complexiteit van de technische infrastructuur en is het aantal calls een indicatie van de complexiteit van de software.

De markt geeft ook als suggestie om naar het eigen bedrijfsproces te kijken en dan de (interne) costdrivers te benoemen. Dit zouden kunnen zijn:

- aantal DigiD-burgers
- aantal aangesloten instanties
- aantal berichten
- aantal functionaliteiten

Deze 'interne' costdrivers zouden indicatief kunnen zijn voor de 'externe' costdrivers. Maar de vraag van de markt is dan hoeveel webtransacties per burger er zijn en hoe lang moet hoeveel data worden bewaard.

ICTU vertelt dat ze het niet weet, onder andere omdat MijnOverheid.nl niet verplicht is.

De markt is er in z'n algemeenheid voorstander van om de dialoog met de opdrachtgever zo lang mogelijk open te houden. Hierdoor heeft de markt de beste informatie, hetgeen zal leiden tot de beste offerte en daarmee tot de beste keuze.

Wanneer het onmogelijk blijkt om een reële schatting te geven van de ontwikkeling van de genoemde aantallen, adviseert de markt om één of enkele scenario's te schetsen met concrete aantallen. De verschillende leveranciers kunnen daar dan calculaties op los laten, waardoor ICTU een vergelijking kan maken.

De uiteindelijke afrekening zou dan op basis van de werkelijke aantallen moeten zijn, waarbij ook hier geldt dat er afspraken gemaakt moeten worden voor het geval de werkelijkheid ernstig afwijkt van de scenario's.

Van belang bij het kwantificeren van het gebruik van MijnOverheid.nl is dat naast de totale en gemiddelde belasting ook een inschatting gemaakt wordt van de piekbelasting. Het voorbeeld van de belastingdienst, waarbij de piek net voor 1 april zit, spreekt boekdelen. Pieken zijn per definitie erg duur en het opvangen van pieken is daarmee een belangrijk onderwerp in het pricing-model.

Mogelijke oplossingen zijn gelegen in het verlengen van de verwerkingstijd van een transactie. Wanneer een transactie een aantal dagen in een queue mag 'hangen' kan de hoogte van de piek wellicht significant gereduceerd worden.

### 3.4 Transitiestrategie

Op dit moment wordt MijnOverheid.nl ontwikkeld door ICTU. Het beheer wordt overgedragen aan GBO.Overheid en deze besteedt het technisch en applicatiebeheer vervolgens uit aan de markt. Er zijn verschillende scenario's denkbaar voor deze transitie. ICTU vraagt de markt om advies.

Van belang is dat de uiteindelijke leverancier voldoende tijd krijgt om de applicaties te leren kennen (leadtime). Pas daarna zou de verantwoordelijkheid moeten worden overgedragen.

Een due dilligence op de huidige kwaliteit is daarbij heel verstandig. Wanneer ICTU streeft naar SLA's, dan is het verstandig om deze aanvankelijk niet te star te maken, want daar hebben zowel ICTU als de leverancier last van. De markt is hierbij in z'n algemeenheid voorstander van het Rijnlandse overlegmodel, waarbij het belang van alle stakeholders wordt meegenomen.

Het benoemen van 'leadtime' is overigens niet alleen aan het begin van de samenwerking van belang. Ook in de beheerfase dient ICTU te beseffen dat de leverancier tijd nodig heeft om groei te realiseren. Dit geldt voor zowel de in te zetten mensen als ook voor hardware.

De fysieke locatie en het eigendom van de technische infrastructuur zijn weliswaar van belang, maar beslissingen daaromtrent bevinden zich niet op het kritieke pad. De markt is daarbij van mening dat de huidige situatie het best gehandhaafd kan blijven, in ieder geval totdat de nieuwe leverancier de applicatie voldoende beheerst. Of de infrastructuur vervolgens wordt overgenomen of dat de software wordt gemigreerd wordt daarna gezien.

De markt adviseert ICTU om goed na te denken over de inrichting van de regieorganisatie. Dit is de eerste stap die gezet zou moeten worden.

## 4 Adviezen vervolgtraject

Na de behandeling van de vier vragen is alle deelnemers gevraagd of ze nog één tip hadden voor ICTU. In dit hoofdstuk staan deze tips geclusterd weergegeven.

- De markt adviseert ICTU meer stil te staan bij de governance, met andere woorden: hoe bestuur je de leverancier. Informele samenwerking kan niet meer. Een belangrijke vraag hierbij is of ICTU op zoek is naar een strategische partner of naar een leverancier van commodities. De markt verwacht dat strategisch partnership het meest oplevert; zowel voor de klant als de leverancier.
- Een element van de gevraagde dienstverlening is het zorgdragen voor de infrastructuur; hetzij het overnemen van de bestaande infrastructuur, dan wel het overzetten naar de infrastructuur van de leverancier. De markt stelt de vraag of de hardware daadwerkelijk dedicated moet zijn voor MijnOverheid.nl. Dat is namelijk erg duur. Het creëren van – bijvoorbeeld – virtuele oplossingen is inmiddels gemeengoed in de markt.
- Een risico is dat de applicaties nu door vijf mensen wordt ontwikkeld, terwijl het beheer letterlijk en figuurlijk heel dichtbij zit. Hierdoor is de responsetijd erg kort; met andere woorden: de klant is tamelijk verwend. Het is voor ICTU nu belangrijk om de verwachtingen van de interne klanten te gaan bijstellen naar de situatie na de outsourcing. Wanneer er gestreefd wordt naar een stabiele situatie, dan zullen de beheerders minder geneigd zijn veranderingen door te voeren anders dan het oplossen van productiestoringen.
- Maak behapbare brokjes van het geheel dat uitbesteed gaat worden, want groot en complex is altijd lastig.
- Een belangrijk punt bij het technisch beheer zijn de externe links (webservices externe dienstverleners e.d.). Hiervoor nog aandacht.
- Graag wil de markt weten wat de echte opdrachtgever (BZK) wil.
- De eisen over security zijn in het huidige document tamelijk technisch weergegeven. De markt adviseert dit functioneel te doen. Hierdoor wordt de markt meer uitgedaagd haar kennis en creativiteit in te zetten.
- Het is verstandig om niet te veel voorschot te nemen op de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het personeel. De ervaring heeft uitgewezen dat sommige mensen graag willen overstappen naar de leverancier.
- Een overweging vanuit de markt is om de contractperiode langer te maken dan de voorziene drie jaar. Dit omdat het enige tijd kost voordat een leverancier de applicatie geheel beheerst. Het beheer wordt daarmee naarmate de tijd vordert steeds goedkoper. Een langer contract, bijvoorbeeld zeven jaar, resulteert daarmee in gemiddeld lagere kosten.

## 5 Bijlage A Deelnemers

### Organisatie

ASP4all Hosting

Atos Origin Nederland B.V.

Capgemini BAS B.V.

Centric Software Engineering

Enigmatry

Getronics Datacenter Services

GOYELLO

IBM Nederland B.V.

Logica Nederland B.V.

Sogeti Nederland B.V.

Truston Solutions B.V.

ICTU / GBO.Overheid

Het Expertise Centrum (HEC)

ICT~Office