

kadaster



Outsourcing van beheer; een haalbaarheidsstudie

ICT~Haalbaarheidsadvies

versie 1.0
datum 1 december 2008

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doel van de ICT~Haalbaarheidstoets	5
1.3 Aanpak	5
1.4 Indeling advies	6
2 Vraagstelling	7
2.1 Aanleiding	7
2.2 Doelstelling	8
2.3 Vraagstelling ICT~Haalbaarheidstoets	9
3 SWOT-analyse	10
3.1 Sterkten	10
3.2 Zwakten	10
3.3 Kansen	11
3.4 Bedreigingen	12
3.5 Conclusies SWOT	13
4 Overwegingen en witte vlekken	15
5 Adviezen vervolgtraject	16
6 Bijlage A Deelnemers	18

Samenvatting

Het doel van de ICT~Haalbaarheidstoets is in een vroegtijdig stadium bepalen of de outsourcing van het applicatiebeheer haalbaar is. De markt heeft aan de hand van de volgende vragen geadviseerd over de haalbaarheid:

- Wat zijn de witte vlekken in het voorstel van het Kadaster met betrekking tot de sourcing Beheer en Onderhoud. Welke noodzakelijke randvoorwaarden dienen ingevuld te worden om succesvol te zijn.
- Welke risico's (en kansen) ziet de markt ten aanzien van dit voorstel en welke risicobeperkende maatregelen worden aanbevolen.
- Welke aanpak / stappen dienen genomen te worden voor vervolg (op basis van de ervaring van de markt met vergelijkbare trajecten)

De markt komt tot de volgende conclusie ten aanzien van de haalbaarheid van de outsourcing van het applicatiebeheer:

Ja; outsourcing is haalbaar en kan leiden tot het realiseren van de gewenste doelstellingen.

De leveranciers geven het signaal dat de vraag herkend wordt en dat de markt invulling kan geven aan de vraag, waarbij de geformuleerde doelstellingen realistisch lijken.

Een aandachtspunt is het ontbreken van een incentive als gevolg van een gepercipieerd sterfhuis van de oude systemen. De kansen zijn gelegen in de samenwerking tussen de leverancier en het Kadaster en het in partnerschap vormgeven van de regierol, het inrichten van de beheerketen en het dusdanig verdelen van de risico's dat beide partijen hun rol optimaal kunnen spelen. Hiertoe dient echter nog een aantal vragen beantwoord te worden.

Voor de witte vlekken geldt dat er op alle vragen antwoorden mogelijk zijn, maar dat het 'juiste' antwoord afhangt van een aantal keuzes dat nog gemaakt moet worden en/of van enige specifieke informatie die nog niet beschikbaar is.

De kern van de aanbevelingen is eensgezindheid.

Ga door met het traject en blijf de markt betrekken.

Hoe het vervolg er uit moet zien is onderwerp van discussie. De uitersten reiken van “pas op de plaats en een strategie per applicatie”, waarbij afzien van outsourcing voor enkele applicaties tot de mogelijkheden zou moeten behoren, tot “volle kracht vooruit” en beginnen met het opstellen van een Request for Information (RfI) en vervolgens een Request for Proposal (RfP).

De inzet van de ICT~Haalbaarheidstoets om de markt en het Kadaster in een volgend stadium – vrijblijvend – bij elkaar te brengen, verdient zeker nader onderzoek.

1 Inleiding

Dit advies is opgesteld naar aanleiding van de ICT~Haalbaarheidstoets die is uitgevoerd door ICT~Office in opdracht van het Kadaster met een aantal door het Kadaster geselecteerde ICT-leveranciers. Op 23 oktober 2008 is daarvoor een bijeenkomst georganiseerd waarin de leveranciers hebben gereageerd op het voornemen van het Kadaster om het beheer en onderhoud van het applicatielandschap 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 advies, dat wordt opgeleverd aan het Kadaster en de deelnemers aan de bijeenkomst van 23 oktober jl.

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. Destijds is afgesproken om nog een aantal ICT~Haalbaarheidstoetsen als pilot uit te voeren om de toepassing van het concept nader te evalueren en verder te verbeteren.

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 (het Kadaster) een dialoog aangaan over de vraagstelling van het Kadaster. ICT~Office verwerkt de input vanuit de markt tot een conceptrapportage;
- Na de workshop wordt de conceptrapportage aan de betrokkenen voorgelegd voor nader schriftelijk commentaar. Daarna wordt de toets geanonimiseerd en voorgelegd aan de overheidsklant.

1.4 Indeling advies

In hoofdstuk 2 wordt de gevolgde procedure kort uitgelegd.

In hoofdstuk 3 wordt de vraagstelling door middel van een SWOT-analyse¹ van verschillende kanten bekeken, waarna in hoofdstuk 4 een aantal aandachtspunten verder wordt uitgediept. In hoofdstuk 5 worden adviezen gegeven over de mogelijke volgende stappen.

1 SWOT-analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen

2 Vraagstelling

Het Kadaster staat voor rechtszekerheid: de kwaliteit en betrouwbaarheid van vastgoedgegevens. Het ontwikkelt zich van een product- naar een meer klantgerichte organisatie. Maatwerk en kwaliteit zijn hierbij belangrijke sleutelwoorden en de grootste aandachtsgebieden.

Het Kadaster bevordert de rechtszekerheid bij het maatschappelijk verkeer inzake register-goederen. Rechtszekerheid wil in dit geval zeggen dat duidelijk is aan wie een bepaalde (on)roerende zaak toebehoort en wat de kenmerken ervan zijn. Het Kadaster beheert en optimaliseert de geometrische basisbestanden en bevordert een optimale informatievoorziening over dit alles aan de samenleving.

Het Kadaster wil zich als professionele, marktgerichte organisatie verder ontwikkelen tot een centrale organisatie voor vastgoed- en geo-informatie met een voortrekkersrol in deze markt. Daarnaast wil het Kadaster de toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie vergroten en de kwaliteit hiervan waarborgen voor de professionele en particuliere klanten. Daarbij is samenwerking met andere organisaties in de vastgoedmarkt van belang.

2.1 Aanleiding

De werkprocessen van het Kadaster worden ondersteund door een aantal applicaties. Deze applicaties zijn ruwweg te verdelen in twee hoofdgroepen.

- De bedrijfsvoering wordt integraal ondersteund met verschillende onderdelen van de SAP-Suite.
- De primaire processen worden ondersteund met een beperkt aantal zeer grote applicaties. Deze applicaties zijn speciaal ontwikkeld voor het Kadaster in Coolgen, Cobol, Fortran en ESRI.

De afdeling ICT is verantwoordelijk voor een optimale werking van de applicaties. Zij voert hiertoe applicatiebeheer, technisch beheer en systeembeheer uit.

Onderstaande tabel toont de afbakening van de technische omgeving.

Applicaties	Omvang (Int./Ext)	Omgeving	Kenmerken	Bijzonderheden
Rechtszekerheid AKR, hypotheke, Elan (Gen), IAA, GSK	6 / 6	Mf, IDMS Cobol, Cool:Gen	Complex, 15 db, verouderd, alleen interactielaag > 80 schermen	Weinig onderhoud 6 releases per jaar
SAP, HR, FI/CO, PS, CATS, ESS, Aut, SD/MM CRM, SRM	0 / 6,5	Secundaire processen	'Standaard' SAP verbeteracties i.s.m. TB	Regelmatig onderhoud. Op termijn mogelijk ook TB (7,4 fte)
Geo-systemen LKI, LIN, top10nl, top10vector	6,5 / 5	Fortran, DBMS, ESRI	Legacy, complex Slechte kwaliteit, verbeterplan	Groot onderhoud start na verbeterplan, 4 fte

Totale omvang is daarmee ongeveer 30 fte, een aanzienlijk pakket werk, een grote diversiteit in omgevingen, deels behoorlijk complex en met enkele schaarse kennisgebieden.

Het kadaster ervaart de huidige situatie niet als optimaal. De volgende drie knelpunten worden onderkend:

- Op onderdelen beperkte kennis en capaciteit beschikbaar
- Afhankelijkheid van externe partijen ('uurtje factuurtje'), waarbij, door incidentgedreven inhuur, geen garanties zijn voor juiste man op juiste plaats
- Noodzaak 'vrij spelen' eigen capaciteit gericht op vernieuwing / toekomst

2.2 Doelstelling

Om de geschetste knelpunten het hoofd te bieden onderzoekt het Kadaster de mogelijkheden om het beheer en onderhoud van de bestaande systemen uit te besteden. De doelstellingen zijn:

- verkleinen van de kwetsbaarheid
- vergroten van de flexibiliteit
- handhaven van de kwaliteit
- voorspelbaarheid van de kosten

2.3 Vraagstelling ICT~Haalbaarheidstoets

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

- Wat zijn de witte vlekken in het voorstel van het Kadaster met betrekking tot de sourcing Beheer en Onderhoud. Welke noodzakelijke randvoorwaarden dienen ingevuld te worden om succesvol te zijn.
 - Aanbesteden in één of meer percelen?
 - Welke kwantitatieve informatie heeft de markt nodig om een aanbieding te kunnen doen?
 - Hoe wordt de gevraagde prestatie omschreven?
 - Welke resultaatverplichtingen kunnen worden gevraagd en welke pricing-methode wordt daarbij gehanteerd?
 - Hoe wordt de ontwikkeling van de dienstverlening als gevolg van (externe) ICT-ontwikkelingen en van (interne) organisatieontwikkelingen binnen het Kadaster contractueel geregeld?
 - In hoeverre kan de markt omgaan met heldere en minder heldere opdrachten
- Welke risico's (en kansen) ziet de markt ten aanzien van dit voorstel en welke risicobeperkende maatregelen worden aanbevolen.
 - Één partij kan niet alle kennis/expertise leveren
 - De knip in uitbesteden ⇔ zelf doen is niet goed gelegd
 - Er zijn geen besparingen te realiseren
- Welke aanpak / stappen dienen genomen te worden voor vervolg (op basis van de ervaring van de markt met vergelijkbare trajecten)

3 SWOT-analyse

In de SWOT-analyse geeft de markt een beschouwing op de haalbaarheid van de geformuleerde vraag, op basis van de door het Kadaster beschreven huidige situatie.

3.1 Sterkten

De beschouwing op het onderdeel **kracht** van de vraag resulteert in de volgende formuleringen:

- Er is een heldere visie geformuleerd, het is duidelijk wat het Kadaster graag wil bereiken.
- De doelstellingen zijn goed geformuleerd en zijn ook realistisch.
Vooral de realiteitszin op het aspect kosten (voorspelbaarheid in plaats van verlaging) oogst lof, waarbij de kans op kostenreductie wel aanwezig is door mogelijke schaalvoordelen bij de leverancier.
- De vraag die gesteld wordt is redelijk marktconform en de aanpak is de markt niet vreemd.
- Het verleggen van de focus door de eigen mensen van beheer en onderhoud naar vernieuwing kan leiden tot een betere kwaliteit en kan tevens een impuls zijn voor medewerkers die ambities hebben op dat terrein.
- Door meer aandacht te hebben voor regie zal de dienstverlening aan de klant kunnen toenemen.

3.2 Zwakten

De leveranciers hebben de volgende **bedenkingen** bij de vraag geformuleerd.

Het object van uitbesteding bestaat uit een aantal SAP-modules en uit een verzameling van applicaties die ontwikkeld zijn in – inmiddels – oude programmeertalen. Ondanks de indicatie dat deze applicaties nog minstens een vijftal jaar actueel blijven, overheerst het gevoel te maken te hebben met een sterfhuis, wat voor de markt minder interessant is. Daarbij geldt dat de totale omvang weliswaar substantieel is, maar zijn de afzonderlijke elementen zo verschillend dat het feitelijk gaat om een vijftal separate opdrachten. Het mogelijke schaalvoordeel wordt hierdoor kleiner.

Er geldt dat de leverancier in de huidige plannen geen rol speelt bij de afbouw van de systemen en daar daarom ook geen baat bij heeft, omdat het te beheren object daarmee slechts kleiner wordt.

Daarnaast waarschuwt de markt dat ook zij niet zonder meer in staat is om het beheer van de “oude” applicaties uit te voeren. Kennis van deze systemen is niet alleen schaars bij het Kadaster, maar ook in de markt.

Uit de vraagstelling blijkt te weinig aandacht voor de regie. De regie dient zich niet alleen te richten op de relatie met de leverancier, maar ook op de interne ICT-organisatie. Door het knippen van de beheerketen, waarbij functioneel en technisch beheer intern blijven en applicatiebeheer wordt uitbesteed, ontstaat een groot aantal koppelvlakken, die allemaal bewaakt moeten worden. De interne afdelingen dienen tevens te beseffen dat uitbesteden van het applicatiebeheer voor hen een andere manier van werken vraagt en hiervoor lijkt nu nog onvoldoende aandacht.

In de vraagstelling wordt ervan uitgegaan dat de interne medewerkers die nu bezig zijn met beheer en onderhoud, ingezet kunnen gaan worden bij vernieuwingstrajecten. Het is de vraag of dit reëel is en of deze medewerkers niet liever met hun eigen beheertaken bezig blijven. Ondanks de stelling dat een overgang naar de leverancier niet aan de orde is, adviseert de markt om deze mogelijkheid wel open te houden.

Tot slot wordt geconstateerd dat er geen relatie wordt gelegd tussen de ambities van dit outsourcingtraject en de bedrijfsdoelen. Hierdoor kan de markt niet oordelen of de ambities valide zijn.

3.3 Kansen

Het outsourcen van het applicatiebeheer biedt nadrukkelijk een aantal **kansen**.

Er is een aantal kansen dat direct het gevolg is van outsourcing. Hierbij wordt gedacht aan elementen als:

- het vergroten van de flexibiliteit
- het borgen van continuïteit
- mogelijke lagere kosten

Daarnaast worden kansen benoemd die indirect het gevolg zijn van de beslissing om te gaan outsourcen, dan wel kansen die het gevolg zijn van het proces van het inrichten van de relatie met de leverancier. Het Kadaster kan de eigen kracht centraal stellen en overige elementen inkopen en gebruik maken van de kennis en ervaring van de leverancier. Er zijn leveranciers die beheer en onderhoud als kerntaak hebben. Zij zien in de vraag een interessante case met perspectief voor zowel klant, leverancier als betrokken medewerkers.

Het is verstandig om een goede **regieorganisatie** te hebben om de relatie tussen de gebruikers- en de ICT-organisatie te managen. Een relatie waarbij de (interne) klant kan sturen op output (de kwaliteit van de dienstverlening) behoort hierbij zelfs tot de mogelijkheden.

Een dergelijke relatie zou geïnspireerd kunnen zijn op de relatie die het Kadaster op moet bouwen met de leverancier. Aangezien de relatie met de leverancier een professionele regieorganisatie vergt, is het outsourcen een mooie stok achter de deur om deze daadwerkelijk in te richten. De leverancier heeft ervaring met het inrichten van een dergelijke relatie en is daarbij gebaat. Hij zal dus actief meewerken aan het realiseren van die relatie.

Het onderbrengen van het beheer bij één partij biedt **schaalvoordelen**. Niet alleen schaalvoordelen bij de leverancier door de kosten van het relatieonderhoud over meer mensen te verdelen, maar ook gelijksoortige voordelen voor het Kadaster; er hoeft maar één partij betrokken te worden bij coördinerend overleg.

Het inrichten van de **beheerketen** (functioneel beheer – applicatiebeheer – technisch beheer – systeembeheer) waarbij één element door de leverancier wordt opgepakt, kan model staan voor het inrichten van dezelfde keten voor de systemen en applicaties die wel in eigen huis blijven.

Voor wat betreft de kosten van het beheer en onderhoud wordt geconstateerd dat er verschillende manieren zijn om prijs te bepalen (pricing-methode). Voorbeelden zijn een prijs per functiepunt, een prijs per Request for Change (RFC), een vaste prijs per maand en een opslag voor elk incident, zie ook hoofdstuk 4. Dit biedt mogelijkheden om op prijs te sturen door de kwaliteit van de dienstverlening als variabele te nemen. Naast de kwaliteit als variabele, kunnen er ook afspraken gemaakt worden over de prijsontwikkeling als gevolg van de dynamiek in het applicatielandschap. Met andere woorden, de pricing-methode kan het instrument zijn om actief te gaan sturen op het afbouwen en mogelijk vervangen van de huidige legacy-systemen. De leverancier kan daar een bijdrage aan leveren.

Tot slot wordt opgemerkt dat er wellicht medewerkers van het Kadaster geïnteresseerd zijn om een overstap te maken naar de leverancier. De gedachte hierachter is dat de leverancier in de nieuwe situatie meer garantie kan bieden dan het Kadaster aan die medewerkers die liever niet met vernieuwing bezig gaan, maar werkzaam willen blijven in het beheer en onderhoud.

3.4 Bedreigingen

Outsourcing impliceert het afwentelen van het risico op de leverancier. Daar staat het risico van wegvloeiën van domeinkennis en het afhankelijk worden van de leverancier tegenover. Naast kansen identificeert de markt ook een aantal **bedreigingen** of risico's.

Voor de leverancier geldt dat een groot deel van het risico op hem wordt afgewenteld en het afwentelen van risico's kost altijd geld voor de klant.

Zo is het niet alleen voor het Kadaster moeilijk om kennis van de 'oude' systemen te vinden, maar ook voor de leverancier. Deze moet kennis in huis halen of houden die in de loop van de tijd minder waard wordt. De vraag is daarom actueel of het reëel is om naar één leverancier te gaan.

Voorts geldt op het gebied van exposure dat het beheer van oude legacy-systemen doorgaans niet tot zichtbaarheid leidt, noch intern, noch in de markt, tenzij het mis gaat en dan – vanzelfsprekend – enkel negatief.

Daarnaast kan er concurrentie ontstaan tussen de leverancier van het beheer en onderhoud (gebaat bij het zo lang mogelijk in de lucht houden van de 'oude' systemen) en de leverancier van de vernieuwing.

Het bovenstaande brengt het risico met zich mee dat de leverancier niet meer zal doen dan het nakomen van de afspraken, doorgaans vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) tegen minimale kosten. Met andere woorden, dat de leverancier geen prikkel heeft om te investeren in de relatie.

Voor wat betreft de beoogde relatie geldt dat de rol van het Kadaster nog niet helder is en ook dat de regierol nog niet is ontwikkeld. Het nemen van verantwoordelijkheid op de regie impliceert het terugnemen van risico; dat lijkt te wringen.

Voor het Kadaster zelf is het in zee gaan met één leverancier ook een risico. Het Kadaster wordt dan afhankelijk van één partij. Dit brengt een afbreukrisico met zich mee, maar impliceert ook dat deze partij een grotere stem krijgt in de onderlinge relatie. Het Kadaster zal zijn werkprocessen dus niet meer kunnen opleggen aan de leverancier, maar zal ze samen met hem moeten ontwikkelen.

Op basis van het bovenstaande blijkt de grootste bedreiging het ontbreken van een duidelijk **incentive** voor de markt. Het object van outsourcing is zeer duidelijk afgekaderd en zal in de toekomst alleen maar kleiner worden. Gecombineerd met de benoemde risico's voor de leverancier, is het waarschijnlijk moeilijk om een relatie aan te gaan waar beide partijen beter van worden. Een oplossing is de mogelijke uitbreiding van dienstenpakket in de toekomst, een bonus dus. Hierbij is onmiddellijk aangetekend dat het Kadaster moet voorkomen dat de leverancier zich juist alleen op deze bonus gaat richten.

3.5 Conclusies SWOT

Outsourcing van het beheer en onderhoud kan leiden tot de gewenste doelstellingen – verkleinen kwetsbaarheid, vergroten flexibiliteit, handhaven kwaliteit en voorspelbaar maken van de kosten – en het proces om te komen tot een professionele relatie met de leverancier kan een bijdrage leveren aan het positioneren van de ICT-functie in de brede zin van het woord. De geformuleerde visie en doelstellingen zijn realistisch en de markt is in staat om de gevraagde diensten te leveren en heeft hier ook ervaring mee.

Door het specifieke karakter van het object van uitbesteding bestaat er echter een reëel risico dat voor de markt een incentive ontbreekt om een relatie aan te gaan anders dan alleen het minimaliseren van kosten.

Kansen zijn gelegen in de samenwerking tussen de leverancier en het Kadaster en het in partnerschap vormgeven van de regierol, het inrichten van de beheerketen en het dusdanig verdelen van de risico's dat beide partijen hun rol optimaal kunnen spelen. Hiertoe dient echter nog een aantal vragen beantwoord te worden.

4 Overwegingen en witte vlekken

Naast de SWOT-analyse geeft de markt een aantal adviezen over de inhoud van de vraagstelling, de zogenaamde witte vlekken.

De vraag of aanbesteed moet worden in **één of meer percelen** is niet eenduidig te beantwoorden. Het opknippen van het totale pakket in meer percelen verhoogt de flexibiliteit maar verkleint de schaal en verhoogt daarmee de kosten. Daarnaast verhoogt het de regiekosten. Het is daarmee een trade off tussen de verschillende doelstellingen.

Het is in ieder geval verstandig om alle applicaties gedetailleerd in kaart te brengen, niet alleen omdat de markt **kwantitatieve informatie** nodig heeft om een **aanbieding** te kunnen doen, maar ook omdat het belangrijke informatie oplevert voor de sourcingstrategie. Daarnaast moet goed worden onderzocht welke werkzaamheden de medewerkers precies uitvoeren en zijn ook de technische en organisatorische interacties van belang. Op basis hiervan kan de exacte behoefte en haalbaarheid van de doelstellingen, alsmede het bijbehorend besparingspotentieel worden bepaald.

Er zijn verschillende **pricing-methodes**.

Er zijn fixed-price contracten denkbaar op basis van up-and-running of up-to-date.

Daarnaast is het mogelijk om een functiepuntanalyse (dit geldt niet voor SAP) te doen en een dienstverleningsniveau per functiepunt te definiëren, eventueel rekening houdend met vernieuwing, waarbij het tarief per functiepunt op termijn kan dalen als gevolg van kennisopbouw bij de leverancier.

Wanneer gekozen wordt voor een vaste hoeveelheid werk voor één prijs, dan is het aan te bevelen dit per applicatie(groep) te specificeren, dit om te voorkomen dat er veel meerwerk gedeclareerd zal worden.

Bij de keuze voor een bepaalde pricing-methode dient het Kadaster onder meer rekening te houden met de dynamiek van de verschillende applicaties. Deze dynamiek is afhankelijk van de ambitie per applicatie. Weinig dynamiek pleit doorgaans voor commodity-inkoop, waarbij de prijs van doorslaggevend belang is. Veel dynamiek gaat hand in hand met meer onzekerheid, hetgeen meer pleit voor afspraken over een bepaald serviceniveau.

5 Adviezen vervolgtraject

Met de SWOT en de overige overwegingen in het achterhoofd geeft de markt graag een aantal concrete adviezen over de te zetten stappen. Een aantal adviezen wordt breed gedragen, terwijl de meningen in sommige gevallen uiteenlopen.

De markt is eenstemmig over het belang van het bepalen van de **sourcingstrategie**; in ieder geval voor het geheel en wellicht per applicatie of groep applicaties. Deze strategie is mede afhankelijk van de kennis van de applicaties van de eigen organisatie. De tactisch functionele kennis dient in huis te blijven, zodat de applicatiebeheerders aangestuurd kunnen worden. Een conclusie zou kunnen zijn dat outsourcing (voor een deel van de applicaties) niet opportuun is. In het bijzonder voor het legacy-domein zouden wellicht eerst alternatieven verkend kunnen worden. Een alternatief is het stellen van de vraag hoe het Kadaster van oude programmeertalen kan afkomen door de applicatieomgeving te moderniseren. De noodzaak om het onderhoud van oude programmeertalen uit te besteden, vervalt - die zijn dan namelijk niet langer 'oud' maar bij de tijd.

Bepaal **prioriteiten** van de verschillende **doelstellingen**. De relatie met de leverancier en de keuze voor één of meer leveranciers hangt af van deze prioriteit (zie ook hoofdstuk 4 "één of meer percelen"). Het is verstandig te beseffen dat outsourcing niet per se tot lagere kosten gaat leiden. Het verhogen van de kwaliteit gaat ten koste van financieel gewin.

Een aantal marktpartijen vindt de vraagstelling dermate helder dat het opportuun is de volgende fases van een Europese aanbesteding in te gaan. Er kan een **Request for Information** (RfI) worden opgesteld en daarna een **Request for Proposal** (RfP). Er is geen eensluidend beeld over de wijze waarop dit tot stand zou moeten komen. Een mogelijkheid is om na de RfI een soortgelijke bijeenkomst (een "ICT~Haalbaarheidstoets vervolg") te houden, waarbij gestreefd wordt naar een warm contact in plaats van kille cijfers en letters. Een ander beeld is om snel te beginnen met een regulier traject, waarbij gestreefd zou moeten worden naar een beperkt aantal leveranciers dat meedoet aan de RfP, zodat het opstellen van een business case in samenwerking met één of meer leveranciers zou kunnen gebeuren, resulterend in een proeftuin. Over het gegeven dat er een **business case** moet komen is overigens iedereen het eens, waarbij het wellicht verstandig is deze te baseren op wat de huidige medewerkers doen in plaats van op het aantal medewerkers.

Een deel van de markt lijkt wat voorzichtiger en pleit voor een bezinning op basis van de bezwaren die uit het advies naar voren komen.

Vanuit de markt wordt geadviseerd de **HR-component** van het vraagstuk al in een vroeg stadium te betrekken. De impact op het personeel kan namelijk tamelijk groot zijn. Er zullen opleidingstrajecten in gang worden gezet en de medewerkers krijgen een andere rol; hetzij in de vernieuwing, dan wel in de regieorganisatie.

Het Kadaster zou in overweging moeten nemen een **architectuurboard** in het leven te roepen, met hierin in elk geval een vertegenwoordiging van de betrokken leveranciers. Deze moet verantwoordelijk worden voor de verschillende relaties in de beheerketen en in het bijzonder de grensvlakken van de verschillende soorten beheer. Wanneer deze board goed functioneert, is het minder van belang welke partij welk deel van de keten uitvoert.

Ten slotte wordt een aantal adviezen gegeven over de gewenste relatie.

- De leverancier moet 'gedwongen' worden samen te werken met de interne organisatie en mogelijk met andere leveranciers die een rol (gaan) spelen bij de afbouw van applicaties en/of bij de vernieuwing.
- In het geval dat het uifasieren ook onderdeel gaat uitmaken van de relatie, dan is het verstandig om afspraken te maken over de conversie om te voorkomen afhankelijk te worden van één partij.
- Het Kadaster doet er verstandig aan om bij het aangaan van de relatie onmiddellijk een strategie te formuleren en te formaliseren om het contract te kunnen ontbinden. Er moet gezorgd worden voor een weg terug.

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

6 Bijlage A Deelnemers

Organisatie
Atos Origin Nederland BV
Cappgemini Nederland BV
Centric IT Solutions
CSC Computer Sciences BV
Getronics PinkRocade Nederland BV
Hewlett-Packard Nederland BV
Logica Nederland BV
Ordina Application Outsourcing en Projecten BV
Siemens Nederland NV
Sogeti
Het Kadaster
Het Expertise Centrum (HEC)
ICT~Office