



Logius
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Logius

Bezoekadres:
Wilhelmina v Pruisenweg 52
2509 JE Den Haag

2509 JE Den Haag

www.logius.nl
servicecentrum@logius.nl

Datum
28 maart 2018

Oplegger bij 'Grondige Analyse' Logius

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'Grondige Analyse' Logius, opgesteld door KPMG Advisory. Deze oplegger beschrijft de duiding van de onderzoeksresultaten door Logius en de plek die wij deze binnen onze organisatie geven.

Onderzoeksbehoefte en uitkomsten

De afgelopen maanden hebben in het teken gestaan van het vormgeven van een nieuwe externe governance van de digitale overheid waarin de rollen van Logius, eigenaar, opdrachtgevers en afnemers eenduidiger worden ingericht. Daarnaast heeft Logius zelf het ontwikkeltraject 'Doorontwikkeling Logius' ingezet.

De omgeving stelt hoge eisen aan Logius. Het onderzoek van KPMG richt zich dan ook met name op de vraag of Logius op de manier waarop ze nu is ingericht en met de kennis en expertise die ze bezit, in staat is om opdrachten op de juiste manier, binnen het staande beleid, uit te voeren. De focus lag daarbij op de onderwerpen IT- strategie, voorzieningen, sourcing en organisatie.

De aanbevelingen die KPMG aan de hand van hun onderzoek doet, worden door Logius herkend en erkend. Aanvullend geeft het rapport waardevolle inzichten over de status van onze IT-voorzieningen en de keuzes die nog te maken zijn in de rol en reikwijdte van services die rondom deze producten en diensten worden verleend. Met deze inzichten gaat Logius de komende tijd op verschillende manieren aan de slag binnen de 'Doorontwikkeling Logius'. Logius vindt het belangrijk om afnemers en opdrachtgevers bij deze ontwikkeling te betrekken en te informeren over wat dit onze stakeholders op korte en lange termijn oplevert. Binnen de afnemeroverleggen en de Programmeringsraad Logius zal de voortgang hier op dan ook een terugkerend thema zijn.

Hieronder wordt per onderwerp de belangrijkste aanbevelingen weergegeven, inclusief handelingsperspectief.

IT-strategie: het productenaanbod is organisch gegroeid en vraagt nu om concrete keuzes

Logius is een organisatie die circa 10 jaar geleden is begonnen als start-up/verzamelbedrijf. De houding ten aanzien van voorzieningen was altijd klantgericht met een duidelijke technische focus. Inmiddels is het tijd om duidelijke keuzes te maken: waar is Logius van, wat past bij Logius en wat niet? Als antwoord daarop is Logius gestart met het ontwikkelen van een nieuwe missie en visie. Dat uit zich allereerst in het opstellen van gezamenlijke idealen, eenduidige aansturing en focus als het aankomt op onze dienstverlening. Middels een infographic 'dit is Logius' met eenduidige focus en richting en een toelichtende two pager is hier een eerste stap in gezet. Verdere concretisering is noodzakelijk om heldere keuzes te maken.

Voorzieningen: om met alle Logius voorzieningen tot de categorie 'early majority' te behoren, zijn modernere werkwijzen en technieken nodig. Daarnaast is interventie op verzuiling van voorzieningen noodzakelijk.

Van Logius wordt gevraagd optimaal wendbaar te zijn en adequaat te reageren op veranderende vraag, terwijl tegelijk risico's beheerst worden. Daarnaast is het vermogen om te kunnen innoveren en adaptief om te gaan met toepasbare externe ontwikkelingen van cruciaal belang. Als onderdeel van de Logius doorontwikkeling is daarom in een eerder stadium al verkend of het SAFe (Scaled Agile Framework) principe hier van meerwaarde kan zijn.

Ook in technisch opzicht is het tijd voor vernieuwing. Doordat niet alle voorzieningen zijn aangesloten op een gedeeld platform, is een verzuild landschap ontstaan. Hierdoor ontbreekt integraliteit en herbruikbaarheid. Eén van de aanbevelingen van KPMG hierbij is om onze voorzieningen en infrastructuur volgens Platform as a Service (PaaS) principes in te richten. Hiermee vergroten we de wendbaarheid van onze voorzieningen en kunnen we sneller meebewegen met wensen uit onze omgeving. Ook vergroot dit de integraliteit en herbruikbaarheid van systemen. Op dit moment wordt aan een business case gewerkt om uit te zoeken wat de invoering van deze PaaS principes voor onze huidige architectuur betekent, welke mogelijkheden dit biedt en welke investering dit vergt.

Sourcing: om te kunnen voldoen aan de eisen van de opdrachtgevers en burgers moet Logius adequaat regie voeren op leveranciers

Logius kenmerkt zich vooral als een organisatie waar een hoog volwassenheidsniveau van sourcingprocessen wordt verwacht. Binnen dit proces lag de focus tot voor kort vooral op het inkoopproces en veel minder op het strategische vraagstuk: wat wil je als organisatie zelf leveren, waarvoor huur of koop je in? Recentelijk heeft Logius een nieuw sourcingbeleid gedefinieerd. De volgende stap is het opstellen van een integrale sourcingstrategie. Het afwegingskader (sourcingtoets) dat is opgenomen in het sourcingbeleid is hiervoor een goed uitgangspunt.

Organisatie: met aandacht voor haar omgeving en eindgebruikers verder op weg naar een wendbare en zakelijke regieorganisatie

Logius is trots op haar medewerkers die met veel expertise, inzet en loyaliteit iedere dag werken aan optimale dienstverlening. Om de stabiele regieorganisatie te zijn die de omgeving van Logius vraagt, is meer aandacht voor samenwerking en zakelijkheid noodzakelijk. Het creëren van een cultuur waarin we elkaar professioneel feedback geven en het zakelijke en bedrijfsmatige component sterker naar voren komt, vereist tijd en aandacht. Daarbij is het van belang de juiste balans te vinden tussen de zakelijkheid die onze omgeving vraagt en de flexibiliteit die juist als prettig ervaren wordt.

In de 'Grondige Analyse' komen verschillende aanbevelingen aan de orde die van belang zijn bij de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Het betreft aanbevelingen op een aantal thema's waar Logius in veel gevallen al stappen in maakt. Zo wordt binnen de doorontwikkeling van Logius reeds vorm gegeven aan strategieën op het gebied van o.a. een strategisch personeelsplan (spp) en sourcing- en leveranciersmanagement. Daarnaast wordt gewerkt aan de inrichting van portfoliomanagement.

Tot slot

De aanbevelingen in het rapport zijn herkenbaar voor Logius. Het rapport biedt meerwaarde in scherpere en door te tonen waar aandachtspunten liggen. We zien de aanbevelingen in het rapport daarom als bevestiging van de ingeslagen weg met de doorontwikkeling en nemen de waardevolle input daar verder in mee.



Dit is Logius

Logius werkt - met oog voor burgers en bedrijven - aan digitale dienstverlening door publieke organisaties



Waar we voor staan

"We helpen publieke organisaties digitale dienstverlening zo in te richten dat burgers en bedrijven zaken eenvoudig en betrouwbaar kunnen regelen"

Wat we doen



Toegang



Standaarden en stelsels



Gegevens-uitwisseling

Onze toegevoegde waarde



Regie op samenhang



Helder afwegen



Efficiënte dienstverlening

Zo werken wij



Betrouwbaar



Vakkundig



In eenvoudig

1. Waar we voor staan

We verbinden publieke en private organisaties die willen werken aan een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven. Wij begrijpen dat de wensen en eisen vanuit de samenleving steeds veranderen. Ook ten aanzien van de digitale overheid. Als uitvoeringsorganisatie voor overheid en publieke organisatie zetten wij wensen en eisen om in betrouwbare oplossingen voor digitale dienstverlening die iedereen eenvoudig kan gebruiken. Samen bereiken we meer en zorgen we voor een digitale overheid die werkt voor iedereen.

2. Wat we doen

We zorgen voor oplossingen die alle publieke organisaties kunnen gebruiken in hun digitale dienstverlening:



Toegang: met onze inlogmethodes krijgen mensen en organisaties veilig toegang tot de digitale overheid.



Standaarden en stelsels: via standaarden en stelsels zorgen we voor eenduidigheid, herbruikbaarheid en generieke oplossingen binnen de digitale overheid.



Gegevensuitwisseling: door onze oplossingen voor elektronisch berichtenverkeer tussen overheden en hun ketenpartners is ontsluiten en beschikbaar stellen van gegevens mogelijk én wordt informatie maar één keer aangeleverd.

3. Onze toegevoegde waarde



We stimuleren de samenwerking binnen de digitale overheid en voeren **regie op samenhang** binnen de generieke digitale infrastructuur en besluitvorming daarover. Daarbij hebben we oog voor wat er speelt bij de eindgebruikers.



We werken voor alle publieke organisaties en ondersteunen bij een **heldere afweging** hoe bijvoorbeeld middelen het beste ingezet kunnen worden. Zo zorgen we voor een evenwichtige digitale overheid.



We leveren standaard oplossingen voor de digitale overheid en bundelen tegelijkertijd kennis en expertise op dit gebied. Zo zorgen we voor **efficiënte dienstverlening** zodat publieke organisaties zich maximaal kunnen richten op hun kerntaken.

4. Zo werken wij

We werken transparant en met veel betrokkenheid aan de digitale ambities van publieke organisaties. Dat doen we op de volgende manier:



Betrouwbaar: veel (digitale) overheidsdienstverlening maakt gebruik van onze oplossingen en daarom zorgen we ervoor dat deze onder alle omstandigheden veilig, privacy-bestendig en continu beschikbaar zijn.



Vakkundig: we zijn goed in ons vak en laten onze mening horen. We kijken vooruit, zorgen ervoor dat we passende technologieën inzetten én dat onze oplossingen voldoen aan de hoogst nodige kwaliteitsstandaard.



In eenvoud: we zoeken we naar de goede balans tussen de complexiteit van ons vakgebied en de vertaling daarvan in oplossingen die krachtig zijn door hun gebruiksgemak en eenvoud.



Een foto van Logius

Rapportage voor Logius
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Refnr: 18.A1800013456 CRA20-pub

21 maart 2018



KPMG Advisory
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Telefoon (020) 656 7890

Logius

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Wilhelmina van Pruisenweg 52 | 2595 AN | Den Haag
Postbus 96810 | 2596 AN | Den Haag

Amstelveen, 21 maart 2018

Betreft: rapportage Grondige analyse Logius

Geachte mevrouw Van der Brugge en heer Zeijlmaker,

Met deze rapportage willen wij u informeren over de resultaten van het onderzoek 'Grondige analyse Logius'. Op verzoek van de Logius heeft KPMG Management Consulting (hierna: KPMG) dit onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met onze opdrachtbevestiging 'Een foto van Logius' van 17 januari 2018 (ref: 18.A1800013456).

Beperkingen

De uitgevoerde opdracht is geen assuranceopdracht, zoals een jaarrekeningcontrole of een beoordeling, waarbij met een bepaalde mate van zekerheid wordt geëvalueerd of de administraties en beheerde objecten voldoen aan gestelde criteria op het gebied van juistheid en volledigheid. Dit onderzoek resulteert in een rapportage van bevindingen en aanbevelingen ter verbetering. De resultaten van onze werkzaamheden zijn verwerkt in deze rapportage. Logius blijft te allen tijde zelf verantwoordelijk voor het overnemen en implementeren van onze adviezen. Zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming mag ons rapport niet aan andere partijen worden verstrekt, anders dan verstrekking van dit rapport binnen de context van de rijksoverheid en de transparantie die betracht wordt in het kader van grote (IT-) projecten. Dit geldt ook voor publicatie op internet, het openbaar maken of verzenden aan derden, alsmede ten aanzien van het gebruik van onze naam in elk ander document dat openbaar wordt gemaakt of ter beschikking wordt gesteld aan derden. Derhalve kan er niet op deze rapportage worden gesteund of deze voor andere doeleinden worden gebruikt door andere partijen dan de hiervoor genoemde ontvangende organisaties.

Ten slotte

Ten slotte willen wij graag onze waardering uitspreken voor de open en constructieve wijze waarop medewerkers van Logius ons tijdens onze werkzaamheden hebben ondersteund. Deze professionele en plezierige samenwerking heeft zeker bijgedragen aan de kwaliteit van deze rapportage.

Het was een genoegen om deze opdracht voor u te mogen uitvoeren.

Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze rapportage dan beantwoorden wij die uiteraard graag.

Met vriendelijke groet,

KPMG Advisory N.V.

Partner



KPMG heeft onderzocht in hoeverre Logius in staat is de opdrachten van opdrachtgevers uit te voeren en binnen het staande beleid

Achtergrond

Logius is de dienst digitale overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Logius beheert overheidsbrede ICT-oplossingen en gemeenschappelijke standaarden, die berichtenverkeer tussen overheden, burgers en bedrijven mogelijk maken, met oog voor de samenhang in de infrastructuur van de e-overheid.

Logius heeft in de afgelopen tien jaar naast haar producten en diensten ook hard gewerkt aan haar eigen organisatie en de bedrijfsvoering. Zowel in 2011 als in 2014 vond een reorganisatie plaats, waarbij eerst werd gekozen voor een productgerichte inrichting en na drie jaren werd besloten om de organisatie procesgericht vorm te geven.

De afgelopen tijd is gebruikt om een nieuwe externe governance vorm te geven waarin de rollen van Logius, eigenaar, opdrachtgevers en afnemers eenduidiger worden ingericht. De omgeving stelt hoge eisen aan Logius.

Doelstelling

Doelstelling was het uitvoeren van een analyse vanuit de vraagstelling of Logius op de manier waarop ze nu is ingericht en op basis van welke kennis en expertise ze bezit, in staat is om de opdrachten, die door haar opdrachtgevers aan haar gegeven worden, op de juiste manier uit te voeren en binnen het staande beleid. De kern van de opdracht was om het verbeterpotentieel te duiden op basis van een analyse van de huidige situatie van:

1. **IT-strategie:** U hebt gevraagd om aan de hand van de Producten en Diensten Catalogus (PDC) een aantal beschikbare documenten te analyseren en vast te stellen of de richting en focus van voorzieningen van Logius past binnen de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI, conform Nationaal Beraad).
2. **Voorzieningen:** U hebt gevraagd een analyse uit te voeren op de staat van onderhoud en toekomstbestendigheid van de voorzieningen. Tevens hebt u gevraagd de samenhang tussen de voorzieningen te onderzoeken, en aan te geven wat nodig is om tot de groep 'early majority' te gaan behoren wat betreft het toepassen van technologie.

3. **Sourcing:** U hebt het volgende gevraagd: *Analyseer het bestaande contracten-landschap. Hoe is dit landschap opgebouwd en wat voor een kwalificatie zou je dit mee kunnen geven. Is het toekomstgericht of zou je, gezien marktbrede ontwikkelingen, kiezen voor andere vormen van sourcing'. Wat zegt dit over hoe het huidige gehele inkoopproces vanaf eerste behoefte t/m de uiteindelijke levering (met de elementen contracteigenaarschap, contractmanagement en leveranciersmanagement) is georganiseerd?'. Sluit dit aan op het nieuw ontwikkelde sourcingbeleid en de benodigde sourcingstrategie die daaruit voortvloeit?'*
4. **Organisatie:** U hebt gevraagd om, volgend op de uitkomsten uit de bovenstaande drie onderwerpen, aanbevelingen te formuleren over wat in de Logius-organisatie nodig is aan kennis, expertise en competenties om de taken die er liggen en de ontwikkelingen die IT-breed spelen, bij te houden en in te zetten.

Aanpak en scope

Onze aanpak was erop gericht om snel tot de kern van het verbeterpotentieel te komen en passende aanbevelingen te presenteren. Wij zijn begonnen met te bepalen wat de huidige situatie is voor IT-strategie, voorzieningen en sourcing en wat dit betekent voor de organisatie op het gebied van: kennis, expertise en competenties. Vervolgens hebben wij aanbevelingen geformuleerd waarmee Logius de volgende stap kan zetten en beter in staat zal zijn om de opdrachten die door haar opdrachtgevers aan haar gegeven worden op de juiste manier uit te voeren. Hierbij is gebruik gemaakt van onze methodieken, zoals Capability Maturity Model Integration en onze ervaringen met vergelijkbare vraagstukken bij andere organisaties.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 29 januari tot en met 16 maart 2018.

Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

- managementsamenvatting met de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen, inclusief de beantwoording van onderzoeksvraag 4;
- beantwoording onderzoeksvragen van de onderzoeksgebieden;
- bijlagen met detailuitwerking van gebruikte methodieken en documenten.



Management- samenvatting

Samenvatting van de belangrijkste bevindingen (1)

Inleiding

KPMG heeft in februari en maart 2018 een grondige analyse uitgevoerd van Logius. Kern van de analyse was om het verbeterpotentieel te duiden op basis van een analyse van de huidige situatie van:

- IT-strategie
- Voorzieningen
- Sourcing

Hierna zijn de belangrijkste bevindingen weergegeven van de analyse. Daarnaast hebben we de aanbevelingen geformuleerd in combinatie met de beantwoording van onderzoeksvraag 4.

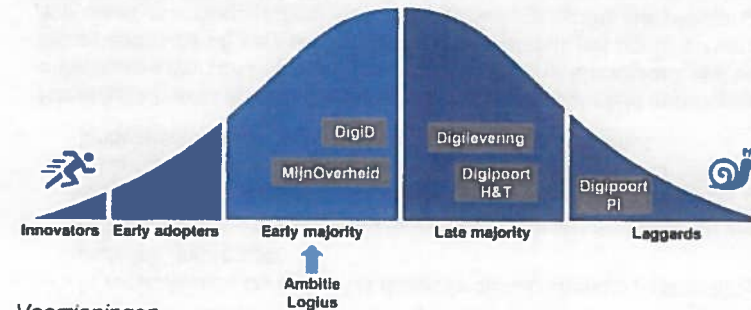
Belangrijkste bevindingen

IT-strategie

Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat een gestandaardiseerde Producten en Diensten Catalogus (PDC) nog niet beschikbaar is. Daarnaast is Logius gestart met het ontwikkelen van haar nieuwe beleid. Dat uit zich in een 'infographic' waarin globaal de beleidslijnen worden geduid. KPMG heeft deze beleidslijnen geconfronteerd met de huidige dienstverlening van Logius. Daarbij hebben wij geconstateerd dat:

- Het merendeel van de producten en diensten aansluit bij de nieuwe beleidslijnen. Concretisering van de beleidslijnen is noodzakelijk om heldere keuzes te maken welke producten en diensten ook daadwerkelijk bij Logius passen. Deze helderheid is vooral vereist voor de diensten: Digiinkoop, E-Factureren, IPv6, Organisatie-identificatienummer (OIN) en stelselcatalogus.
- Logius een keuze dient te maken in de rol en reikwijdte van de services die rondom de producten en diensten worden verleend (ontwerpen, ontwikkelen en/of beheren). Voorzieningen worden nu in-huis ontwikkeld (MijnOverheid), beheer wordt uitbesteed aan leveranciers (DigiD), en als dienst afgenomen (Digipoort).
- Het regeerakkoord, het 'Maak Waar'-rapport en de ombudsman schetsen het beeld dat Logius actief haar diensten innoveert. Dit beeld verdient verdere concretisering bij de uitwerking van de beleidslijnen, bijvoorbeeld over de toepassing van blockchaintechnologie en API-standaarden

Status van de IT-voorzieningen



Voorzieningen

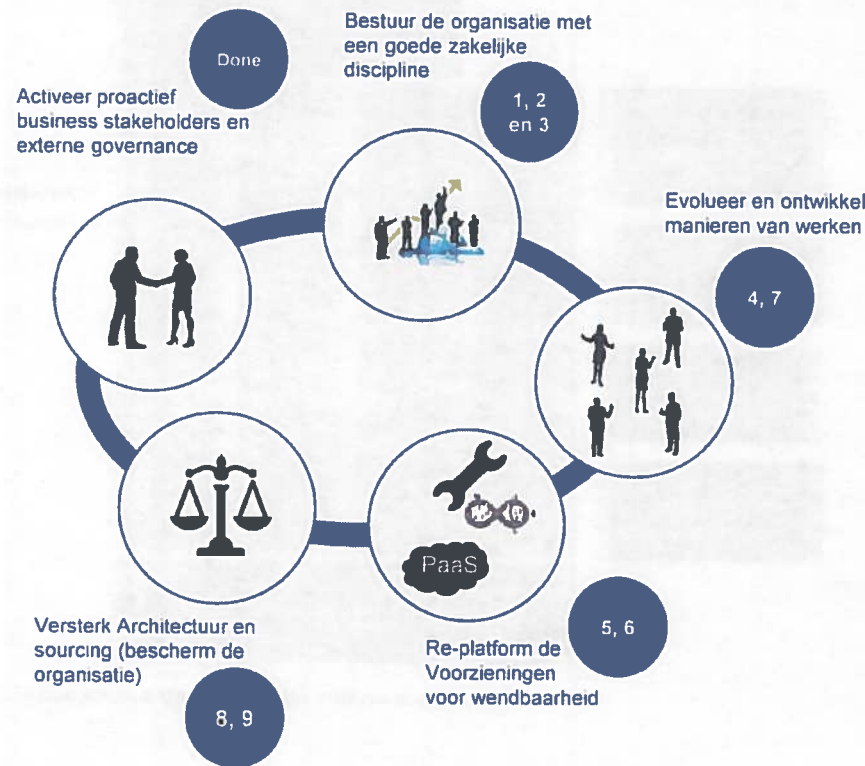
Het voorzieningenlandschap is sterk verzuild: de samenhang tussen de voorzieningen is beperkt. Ten aanzien van gebruikte technologie constateren we dat beperkt hergebruik plaatsvindt tussen voorzieningen en voor vergelijkbare functies verschillende technologieën worden ingezet. Dit vraagt per voorziening om andere competenties, waardoor geen synergie- en schaalvoordelen behaald kunnen worden. De architectuur van het totaal der voorzieningen loopt om die reden tegen de grenzen van toekomstbestendig beheer aan.

De voorzieningen maken wel gebruik van één generiek hostingplatform (EASI). Dit hostingplatform biedt infrastructuur slechts tot het niveau virtuele machine. Synergie en schaalvoordeel is mogelijk door het generieke hostingplatform uit te breiden met meer generieke diensten, zoals monitoring, databases en connectiviteit.

Logius heeft de ambitie om qua techniek van de voorzieningen te behoren tot de 'early majority' (innovatietheorie van Rogers / Moore). Wij concluderen op basis van onze analyse dat Logius op technisch gebied slechts deels behoort tot de 'early majority', maar grotendeels tot de 'late majority' of in sommige gevallen zelfs tot de 'laggards' (zie diagram).

Aanbevelingen (1)

Aanbevelingen geclusterd



Aanbevelingen

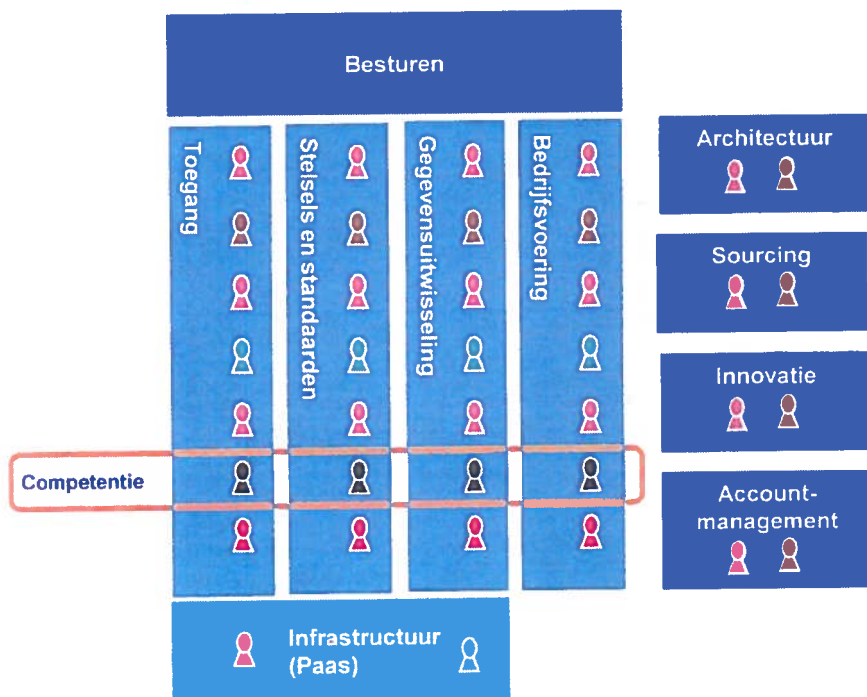
Gelet op bovenstaande bevindingen hebben wij de volgende aanbevelingen:

Aanbevelingen t.a.v. IT-strategie, Voorzieningen en Sourcing

1. Concretiseer de beleidslijnen en maakt heldere keuzes welke producten en diensten ook daadwerkelijk bij Logius passen.
2. Maak een keuze in de rol en reikwijdte van de services die rondom de producten en diensten worden verleend (ontwerpen, ontwikkelen en/of beheren). Pas de (regie)rol van Logius aan op de gemaakte keuze.
3. Geef innovatie een duidelijke plek in de beleidslijnen en de manier waarop innovatie in de organisatie wordt vormgegeven.
4. Om product- en dienst(door)ontwikkeling te versnellen, adviseren wij om modernere werkwijzen te introduceren (bijv. DevOps en Agile gedachtegoed) alsmede vernieuwing van de samenwerkingsvorm met leveranciers (bijv. op locatie). Dit gedachtegoed dient zijn beslag te krijgen in nieuwe contracten.
5. Intervenier op verzuiling van voorzieningen door onder meer
 - a) een centraal sturende architectuurfunctie,
 - b) ontwikkel generieke IT-diensten in een PaaS-platform en
 - c) koppel de inhoudelijk sturing op de voorziening over de as van architectuur aan de inkoopprocessen.
6. [REDACTED]
7. Versterk de 'life cycle management'-processen om de ambitie waar te maken om qua techniek in de groep 'early majority' voorin de life cycle te verkeren.
8. Finaliseer het sourcingbeleid en stel een integrale top-down sourcingstrategie op, inclusief verkavelingsmodel. Operationaliseer deze strategie in de sourcingprocessen en -rollen (zie bijlage VIII).
9. Ga bij nieuwe inkooptrajecten (marktverkenning) uit van dit nieuwe integrale verkavelingsmodel om toekomstige versnippering tegen te gaan.

Aanbevelingen (2)

Functionele decompositie van de aanbevelingen



Aanbevelingen t.a.v. kennis, expertise en competenties (onderzoeksvraag 4)

U hebt gevraagd om, volgend op de uitkomsten uit de bovenstaande drie onderwerpen, aanbevelingen te formuleren over wat in de Logius-organisatie nodig is aan kennis, expertise en competenties om de taken die er liggen en de ontwikkelingen die IT-breed spelen, bij te houden en in te zetten. Wij zien de volgende punten waarin Logius de komende periode moet versterken:

1. Wij adviseren de organisatie te versterken met competenties die in staat zijn om met een meer bedrijfsmatige blik naar de producten en diensten van Logius te kijken en hier beleid op te formuleren. Dit in plaats van een organisatie die grotendeels bestaat uit 'techneuten'.
2. Investeer in een 'accountmanagement'-rol die helpt bij intensiever sturen op het verhogen van het gebruik van de huidige Logius-diensten (schaalvoordelen) om zo bij te dragen aan kostprijsverlaging.
3. Investeer in sourcingcapaciteit en -competenties om het volwassenheidsniveau te realiseren dat past bij een regieorganisatie die Logius is.
4. Overweeg alternatieve modellen om innovatiekennis binnen Logius te vergroten, zoals bijvoorbeeld samenwerking met start-ups, opzetten van innovatielabs, uitvoeren van innovatie-events/hackatons en 'open ideation challenges'.
5. De kennis op verschillende vakgebieden is momenteel op diverse plekken aanwezig, mede ingegeven door een verzuilde organisatieinrichting. Het creëren van competentie centra.
6. Om qua techniek de 'early majority' te realiseren, adviseren we om kennis te vergroten van de nieuwste technologieën zodat deze aanwezig is om goede ontwerpen te kunnen maken en deze tijdig te kunnen uitvragen aan de leverancier.
7. De architectuurfunctie is gedecentraliseerd en per voorziening belegd. Een alles-overziende architectuurfunctie is binnen Logius niet aanwezig. We adviseren een dergelijke 'lead enterprise architect'-rol te beleggen.
8. Investeer in het stimuleren van samenwerking binnen Logius en beperk hierbij de inzet van een regelreflex om samenwerking af te dwingen.



Detailbevindingen

IT-strategie

Een vijftal voorzieningen sluit niet volledig aan met de beleidslijnen van de infographic

Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening bij de richting en focus van Logius past zoals benoemd in de infographic van d.d. 27 januari 2018. Hierin is opgenomen dat Logius met haar producten zorgt voor een veilige toegang en gegevensuitwisseling binnen de digitale overheid en zorgt voor een goede kwaliteitswaarborg door **standaarden en stelsel**.

PDC	Beleid	Observatie
DigiD	●	Betreft een voorziening die toegang tot overheidsdiensten mogelijk maakt ten behoeve van primaire proces van organisaties met een publieke taak
DigiD Machtigen	●	Idem
DigiInkoop	◐	Betreft niet het primaire proces van organisaties met een publieke taak.; biedt toegang tot generiek voorzieningen + applicatie
Digikoppeling	●	Betreft gegevensuitwisseling overheidsdiensten ten behoeve van primaire proces van organisaties met een publieke taak.
Digilevering	●	Idem; daarnaast zorgt dit voor regie en samenhang van de geneirek digitale infrastructuur (TW Logius)
Digimelding	●	Idem; daarnaast zorgt dit voor regie en samenhang van de geneirek digitale infrastructuur (TW Logius)
Diginetwerk	●	Betreft een standaard en een voorziening ten behoeve van gegevensuitwisseling
Digipoort	●	Betreft gegevensuitwisseling voor overheidsdiensten ten behoeve van primaire proces van organisaties met een publieke taak.
E-factureren	◐	Betreft niet het primaire proces van organisaties met een publieke taak.; biedt toegang tot generiek voorzieningen + applicatie
eHerkenning	●	Betreft een voorziening die toegang tot overheidsdiensten mogelijk maakt ten behoeve van primaire proces van organisaties met een publieke taak
Idensys	●	Betreft een standaard
IPv6	◐	Betreft een internetprotocol dat op enig moment relevant was om een standaard te zetten, maar waarvan beredeneerd kan worden dat elke organisatie met een publiek taak hier zelf zorg voor draagt. Maakt geen deel uit van GDI. De IP-range wordt door Logius beheert, wat bijdraagt aan standaardisatie en veiligheid van IP-verkeer.
MijnOverheid	●	Betreft een persoonlijke internetpagina/platform welke toegang tot overheidsdiensten mogelijk maakt ten behoeve van primaire proces van organisaties met een publieke taak
Organisatie-identificatienummer	◐	Betreft een vorm van (basis)registratie t.b.v. betrouwbare gegevensuitwisseling; maakt geen deel uit van GDI
PKIoverheid	●	Betreft een standaard voor elektronische gegevensuitwisseling.
Samenwerkende catalogi	●	Betreft een standaard voor elektronische gegevensuitwisseling
Standard Business Reporting	●	Betreft een stelsel voor elektronische gegevensuitwisseling
Stelselcatalogus	◐	Betreft hooguit inzicht in het stelsel van basisregistraties van de GDI

Het huidige productenaanbod en Maak Waar

Maak Waar




- Het rapport 'Maak Waar' richt zich op de digitalisering van de gehele overheid. In dit rapport wordt een beeld geschetst van de noodzaak om te veranderen, worden dominante trends geschetst, governance en financiering van de digitale basisinfrastructuur besproken, en wordt ten slotte een aantal ontwikkellijnen benoemd.
- Kern van het rapport 'Maak Waar' is dat wanneer de digitale transformatie van de publieke sector onvoldoende doorzet, en de overheid er niet in slaagt om tijdig en adequaat in te spelen op de kansen en kwetsbaarheden van digitalisering, ook in Europees verband, de hele samenleving daar last van gaat hebben. Welke handschoen hiervan door Logius opgepakt moet worden is nog niet geconcretiseerd.
- Ook is in voorgenoemd rapport aangegeven dat de focus in de sturing moet liggen op het realiseren van een samenhangende infrastructuur en dienstenontwikkeling, in plaats van op afzonderlijke voorzieningen. Er ligt een grote (verander-)opgave, ook voor Logius, omdat Logius een centrale rol in het beheer, de doorontwikkeling en de overheidsbrede toepassingen van de diensten en standaarden voor de gehele overheid vervult. In het rapport mist concretisering hoe Logius dit dat zou moeten en/of kunnen waarmaken. Tevens is Logius afhankelijk van andere partijen om deze ambities te kunnen concretiseren.
- Een kwalitatieve en kwantitatieve upgrade van in ieder geval de uitvoeringsorganisatie Logius is hiervoor noodzakelijk. Een beheerst groei- en ontwikkelpad van Logius draagt bij aan een effectieve, meer samenhangende ontwikkeling en vernieuwing van de GDI. Maar Logius is niet verantwoordelijk voor de gehele GDI. Ook het rapport 'Maak Waar' stelt hiervoor geen keuzecriteria voor.
- Ook is in voorgenoemd rapport aangegeven dat de digitale overheid een complex netwerk van digitale voorzieningen omvat, waarbij vele partijen van elkaar afhankelijk zijn. Deelbelangen zijn regelmatig leidend in de keuzes die organisaties en bestuurslagen maken. De scheiding tussen bestuurslagen, departementale scheidslijnen en de afstand tussen beleid en uitvoering, staan een collectieve aanpak in de weg. Niet alleen waar het de ontwikkeling, implementatie en gebruik van digitale basisvoorzieningen betreft, maar ook als het gaat om specifieke toepassingen voor de dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

- Om verder te komen en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, zal meer ingezet moeten worden op gestandaardiseerde oplossingen, die in principe over de breedte van de gehele overheid zijn te gebruiken. Dit levert op termijn het perspectief van betere kwaliteit voor lagere kosten per product, wat aantrekkelijk is in het licht van de verwachte groei van ICT-uitgaven. Voor Logius betekent dit dat een focus moet liggen op het doorontwikkelen naar gestandaardiseerde oplossingen, die in principe over de breedte van de gehele overheid zijn te gebruiken.
- Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening wordt benoemd in het rapport: Maak Waar.

Product/dienst	Maak waar	Product/dienst	Maak waar
DigID	●	Idensys	
DigiD Machtigen		IPv6	
DigiInkoop		MijnOverheid	
Digikoppeling		Organisatie-identificatienummer	●
Digilevering		PKIoverheid	
Digimelding		Samenwerkende catalogi	
Diginetwerk		Standard Business Reporting	
Digipoort		Stelselcatalogus	
E-factureren			
eHerkenning	●		

Classificatie per voorziening conform Maak Waar-rapport

Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening wordt benoemd in het rapport 'Maak Waar'.

PDC	Maak Waar	Observatie
DigiD		Wordt genoemd in rapport als iets dat verder ontwikkeld dient te worden en als vitale bouwsteen van de digitale basis-infrastructuur.
DigiD Machtigen		
DigiInkoop		
Digikoppeling		
Digilevering		
Digimelding		
Diginetwerk		
Digipoort		Wordt genoemd in rapport als iets dat verder ontwikkeld dient te worden en als vitale bouwsteen van de digitale basis-infrastructuur
E-factureren		
eHerkenning		
Idensys		
IPv6		
MijnOverheid		Wordt genoemd in rapport als onderdeel van de GDI
Organisatie-identificatienummer		
PKloverheid		
Samenwerkende catalogi		
Standard Business Reporting		
Stelselcatalogus		

Welke richting geeft het Regeerakkoord?

Observaties Regeerakkoord




- Logius heeft een analyse gepleegd op het Regeerakkoord 2017-2021 en wat dit zou kunnen betekenen voor enerzijds de klanten van Logius en voor Logius zelf en anderzijds voor de te voeren producten en diensten. Ten aanzien van dit eerste punt valt op dat met name de financiering een heikel punt is.
- In het Regeerakkoord is tevens een duidelijke ambitie terug te vinden voor de komende jaren op het gebied van digitalisering: "We investeren in onderzoek en innovatie, omdat we zien dat Nederland alles in huis heeft om als beste oplossingen te vinden voor digitalisering en globalisering. We kunnen sociaal, economisch en digitaal de Europese koploper worden." Voor Logius ligt hier een kans om meer expliciet in te stappen op de innovatie van de beste oplossingen op het terrein van toegang, gegevensuitwisseling en standaarden & stelsel.
- Daarnaast worden enkele specifieke voorzieningen van Logius benoemd die doorontwikkeld dienen te worden zoals MijnOverheid: "De elektronische dienstverlening via mijnoverheid.nl wordt verbeterd. De dienstverlening wordt meer servicegericht, er komt een machtigingsfunctie en mijnoverheid.nl wordt in staat gesteld om pushberichten te versturen om proactief te waarschuwen." Om dit waar te maken is Logius echter afhankelijk van de opdrachtgever en of deze daar budget voor vrij wil maken.
- De DigiD-machtigingsfunctie zal ook doorontwikkeld moeten worden: "Overheidscommunicatie die nu nog fysiek plaatsvindt, moet in de toekomst ook digitaal kunnen: veilig, snel en goedkoop." Hiervoor zal Logius moeten inventariseren of er vanuit de andere directies eisen zijn op dit gebied waar dat nog niet zo georganiseerd is.
- Onderwerpen zoals data-analyse en fraudebestrijding komen ook aan bod: "Misbruik van sociale voorzieningen ondermijnt het draagvlak voor solidariteit. Het kabinet vindt het van belang dat uitvoerders, waaronder gemeenten, effectief gebruikmaken van de mogelijkheden tot het delen, koppelen en analyseren van data, uiteraard met inachtneming van de geldende wettelijke regels en waarborgen." Logius zou dit als een kans kunnen zien om daar een centrale rol in te vervullen omdat ze reeds samen met diverse uitvoerders hieraan werkt.

- Voor Logius zijn er ook andere kansen om haar huidige rol uit te breiden op het gebied van de ontwikkeling van de digitale agenda: door een duidelijke rol te spelen in het organiseren van de dialoog: "Het kabinet ontwikkelt een ambitieuze, brede agenda voor de verdere digitalisering van het openbaar bestuur op verschillende niveaus."
- Digitalisering paspoortcontroles: "De groei van het aantal passagiers op Schiphol vraagt om een efficiënter proces van grenscontroles. We investeren daarom in de capaciteit van de Koninklijke Marechaussee en verdere digitalisering van paspoortcontroles." Hier zit mogelijk een raakvlak met DigiD Hoog en de daar opgebouwde en/of benodigde kennis. Wellicht kunnen Logius en de Koninklijke Marechaussee van elkaar leren.
- Kortom, er is genoeg te doen en er liggen kansen voor Logius om haar positie te versterken. Maar er mist een duidelijke vertaling naar een concreet plan om deze ambities waar te maken en kansen te benutten.

Product/dienst	Regeerakkoord	Product/dienst	Regeerakkoord
DigiD	●	Idensys	
DigiD Machtigen	●	IPv6	
DigiInkoop		MijnOverheid	●
Digikoppeling		Organisatie-identificatienummer	
Digilevering		PKloverheid	
Digimelding		Samenwerkende catalogi	
Diginetwerk		Standard Business Reporting	
Digipoot		Stelselcatalogus	
E-factoreren			
eHerkenning			

Classificatie per voorziening conform het Regeerakkoord

Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening wordt benoemd in het Regeerakkoord.

PDC	Regeerakkoord	Observatie
DigiD		Wordt benoemd in het Regeerakkoord en dat deze doorontwikkeld zal worden (veilig(er)).
DigiD Machtigen		Wordt benoemd in het Regeerakkoord en dat deze doorontwikkeld zal worden (digitaal).
DigiInkoop		
Digikoppeling		
Digilevering		
Digimelding		
Diginetwerk		
Digipoort		
E-factureren		
eHerkenning		
Idensys		
IPv6		
MijnOverheid		Wordt benoemd in het Regeerakkoord en dat deze verbeterd gaat worden (servicegericht).
Organisatie-identificatienummer		
PKloverheid		
Samenwerkende catalogi		
Standard Business Reporting		
Stelselcatalogus		

Het huidige productenaanbod is organisch gegroeid

GDI

- De GDI is de basis van de digitale dienstverlening en bestaat uit een verzameling van informatiesystemen, voorzieningen en afspraken van de overheid. Criteria wanneer een oplossing tot de GDI behoort, hebben wij niet aangetroffen. Dit maakt de afweging waarom een oplossing wel of niet tot het domein van Logius behoort minder eenduidig. De expliciete definitie welke onderdelen van de GDI door Logius worden ontwikkeld en beheerd, ontbreekt.
- In de huidige situatie komt dezelfde soort informatie in meerdere voorzieningen voor. Die informatie is veelal opgesloten in de eigen silo, en niet direct bruikbaar voor andere voorzieningen met dezelfde soort dienstverlening. Hoewel dit tot nu toe heeft gewerkt, staat het de door groei van de GDI in de weg, o.a. door groei naar nieuwe oplossingen en businessmodellen.
- Zoals eerder al geconstateerd, beheert Logius niet alle bouwstenen die onder de GDI vallen.
- In het rapport 'Maak waar' wordt de GDI uiteraard ook benoemd, waarbij DigiD als: "de standaardoplossing voor het verifiëren van iemands digitale identiteit al ruim 10 jaar door burgers wordt gebruikt." De oproep wordt ook gedaan om niet alleen de bouwblokken van de GDI kritisch te bezien, maar ook om de veelgebruikte bouwstenen vereisten voortdurend te moderniseren. Dit vanuit de redenatie dat de eisen veranderen, maar ook bijvoorbeeld omdat ze onvoldoende op andere bouwstenen aansluiten. Ook gezien de nieuwe technologische ontwikkelingen, wat de vraag oproept of enerzijds bestaande specifieke overheidsbouwstenen nog nodig zijn en of nieuwe bouwstenen moeten worden toegevoegd en anderzijds of deze als innovatiebelofte kunnen worden benoemd.

Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening wordt benoemd in de GDI.

PDC	GDI	Observatie
DigiD	●	Maakt onderdeel uit van GDI
DigiD Machogen	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Diginkoop	○	Maakt geen onderdeel uit van het GDI
Digikoppeling	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Digilevering	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Digimelding	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Digimerk	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Digipoort	●	Maakt onderdeel uit van GDI
E-baasuren	●	Maakt onderdeel uit van GDI
eHerkenning	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Idensys	●	Maakt onderdeel uit van GDI
IPv6	○	Maakt geen onderdeel uit van het GDI
MijnOverheid	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Organisatie-identificatienummer	○	Maakt geen onderdeel uit van het GDI
PiGovernheid	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Samenwerkende catalogi	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Standard Business Reporting	●	Maakt onderdeel uit van GDI
Statistiekcatalogus	●	Maakt onderdeel uit van GDI

Classificatie per voorziening conform GDI

Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening wordt benoemd de GDI.

PDC	GDI	Observatie
DigiD	●	Maakt deel uit van GDI.
DigiD Machtigen	●	Maakt deel uit van GDI.
DigiInkoop	○	Maakt geen deel uit van GDI.
Digikoppeling	●	Maakt deel uit van GDI.
Digilevering	●	Maakt deel uit van GDI.
Digimelding	●	Maakt deel uit van GDI.
Diginetwerk	●	Maakt deel uit van GDI.
Digipoort	●	Maakt deel uit van GDI.
E-factureren	●	Maakt deel uit van GDI.
eHerkenning	●	Maakt deel uit van GDI.
Idensys	●	Maakt deel uit van GDI.
IPv6	○	Maakt geen deel uit van GDI.
MijnOverheid	●	Maakt deel uit van GDI.
Organisatie-identificatienummer	○	Maakt geen deel uit van GDI.
PKIoverheid	●	Maakt deel uit van GDI.
Samenwerkende catalogi	●	Maakt deel uit van GDI.
Standard Business Reporting	●	Maakt deel uit van GDI.
Stelselcatalogus	●	Maakt deel uit van GDI.

Hoe kun je naar de classificatie van voorzieningen kijken

Classificatie per voorziening

Hieronder treft u een duiding per voorziening uit de PDC aan, middels een classificatie over de mate waarin de voorziening bij de richting en focus van Logius past.

PDC	Beleed	Maak Waar	Regeerakkoord	GDI
DigiD	●	●	●	●
DigiD Machtigen	●			●
DigiInkoop	◐			○
Digikoppeling	●			●
Digilevering	●			●
Digimelding	●			●
Diginetwerk	●			●
Digipoort	●	●		●
E-factureren	◐			●
eHerkenning	●			●
Idensys	●			●
IPv6	◐			○
MijnOverheid	●	●	●	●
Organisatie-identificatienummer (OIN)	◐			○
PKIoverheid	●			●
Samenwerkende catalogi	●			●
Standard Business Reporting (SBR)	●			●
Stelselcatalogus	◐			●

Legenda





Detailbevindingen

Voorzieningen

Er bestaat zeer beperkt samenhang tussen de voorzieningen

Onderzoeksvraag 2 – Voorzieningen

U hebt gevraagd een analyse uit te voeren op de staat van onderhoud en toekomstbestendigheid van de voorzieningen. Tevens hebt u gevraagd de samenhang tussen de voorzieningen te onderzoeken, en aan te geven wat nodig is om tot de groep 'early majority' te gaan behoren wat betreft het toepassen van technologie. Wij hebben de onderzoeksvraag beantwoord gedurende twee fasen. Ten eerste is een 'quick scan' uitgevoerd op alle voorzieningen. Op basis van de quick scan hebben wij met u de scope vastgesteld voor de tweede fase, waarin wij een 'deep dive' hebben uitgevoerd op vier voorzieningen.

Definitie 'voorzieningen'

De definitie van het begrip 'voorziening' ontbreekt en is binnen Logius niet eenduidig vastgelegd. Over het algemeen wordt hierbij per voorziening uitgegaan van de opdracht die het ministerie van BZK aan Logius verstrekt. In samenspraak met Logius is ervoor gekozen om voor dit onderzoek de 18 diensten die op de website van Logius benoemd staan aan te houden als voorzieningen. Deze voorzieningen zijn (technisch) op te delen in drie categorieën:

1. Standaarden of berichtenstromen: deze voorzieningen bevatten niet of nauwelijks onderliggende IT. Voorbeelden zijn eFactureren, OIN en IPv6.
2. Standaarden met website: deze voorzieningen bevatten beperkt onderliggende IT. Een voorbeeld is de Stelselcatalogus.
3. Volledige producten / diensten: deze voorzieningen zijn sterk afhankelijk van IT. Voorbeelden zijn DigID, Digipoort en MijnOverheid.

In onze verdere analyse zullen we focussen op de laatste categorie, waarbij de voorziening sterk afhankelijk is van IT. Verder is het mogelijk om de voorzieningen op meerdere manieren te clusteren. Over het algemeen worden de volgende clusters gehanteerd:

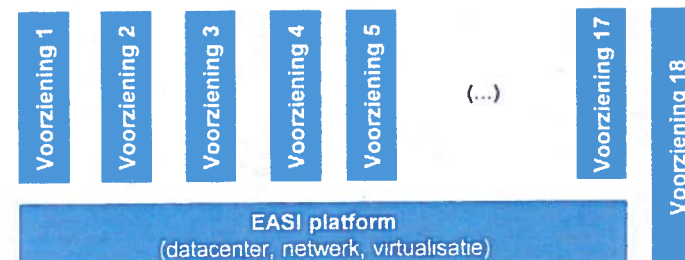
- Toegangsdiensten
- Portaaldiensten
- Keteninformatiediensten
- Stelseldiensten

Samenhang voorzieningen

Uit onze quick scan blijkt dat er zeer beperkt samenhang bestaat tussen de verschillende voorzieningen.

- Bijna alle voorzieningen maken gebruik van een gemeenschappelijk hostingplatform (EASI). Dit platform biedt generieke diensten tot het niveau van de virtuele machines (datacenter, netwerk, dataopslag en virtualisatie). Het platform wordt beheerd door Equinix, en is gelijk voor alle voorzieningen. Een uitzondering vormt de voorziening DigInkoop; een deel van deze dienst wordt als SaaS afgenomen bij de leverancier.
- Bovenop dit hostingplatform wordt voor iedere voorziening een eigen applicatiestack opgebouwd en onderhouden (besturingssysteem, ontwikkelplatform, applicatie). Deze applicatiestacks verschillen sterk tussen de voorzieningen.
- Functioneel zijn voorzieningen wel sterk van elkaar afhankelijk, zo is MijnOverheid bijvoorbeeld afhankelijk van DigID (voor inloggen), de portaalfunctionaliteit en de Berichtenbox.
- Het voorzieningenlandschap kent meerdere leveranciers, waaronder Logius zelf, Capgemini en Ordina. Deze leveranciers leveren één of meerdere voorzieningen. Er wordt gebruikgemaakt van verschillende ontwikkelstacks. Ook bij voorzieningen met dezelfde leverancier vindt zeer beperkt hergebruik van kennis en technologie plaats.

Eenduidigheid en technische gelijkheid zijn dus beperkt aanwezig tussen de verschillende voorzieningen. Waar nodig zijn voorzieningen (functioneel) compatibel met elkaar.



Noot: Schematische weergave ontbrekende samenhang voorzieningen

Een aantal voorzieningen maakt gebruik van 'end-of-life'-componenten

Technologische staat van onderhoud (quick scan)

- [Redacted]
- [Redacted]
- Het EASI-infrastructuurplatform bestaat uit twee varianten. [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Toekomstbestendigheid (quick scan)

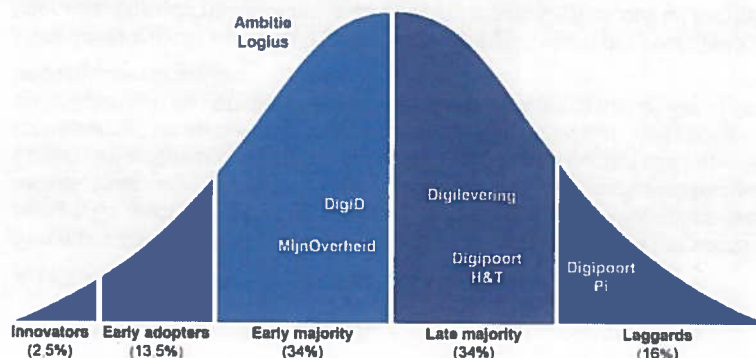
- Een deel van de voorzieningen is toekomstbestendig, bijvoorbeeld DigiD en MijnOverheid. Hiervoor vinden regelmatig releases plaats, en speelt de voorziening in op vragen van de 'klant' en afnemers. Tevens blijven deze voorzieningen bij op het gebied van wet- en regelgeving. Voor een aantal voorzieningen geldt dit niet omdat [Redacted]
- De architectuur van het totaal der voorzieningen loopt tegen de grenzen van toekomstbestendig beheer aan. Een deel van de vergelijkbare functionaliteit wordt meerdere keren (voor verschillende voorzieningen) apart ontwikkeld. Om relevant en beheersbaar te blijven, en te focussen op de echte kernfunctionaliteit, is het standaardiseren van deze generieke functionaliteit sterk aan te raden.

Theorie van Rogers / Moore

De innovatietheorie van Rogers / Moore beschrijft de mate waarin een organisatie in staat is gebruik te maken van nieuwe technologie. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt naar vijf categorieën van organisaties, die zijn weergegeven in onderstaande figuur.

- Logius heeft de ambitie om tot de categorie 'early majority' te behoren.
- Op het gebied van technologische platformen zien we dat Logius gebruikmaakt van een virtualisatieplatform. Dit type platform is inmiddels veelgebruikt binnen IT-omgevingen, en wordt daarom niet meer als innovatief gezien. Innovators en Early adopters maken gebruik van PaaS-diensten en containers. Uit onze gesprekken blijkt dat Logius niet voornemens is om op korte termijn gebruik te gaan maken van deze technologieën.
- [Redacted]
- De door Logius aangeboden voorzieningen worden wereldwijd functioneel gezien als innovatief.

Wij concluderen op basis van onze quick scan dat Logius op technisch gebied slechts deels behoort tot de 'early majority', maar grotendeels tot de 'late majority' of in sommige gevallen zelfs tot de 'laggards'.



Figuur Grafische weergave innovatietheorie van Rogers / Moore, met de vijf categorieën van adoptie (zie ook bijlage 7)

Algemene observaties uit de deep dive

Beheer en ontwikkeling van voorzieningen kent meerdere sourcingvarianten

Binnen Logius worden meerdere beheermodellen gehanteerd, variërend van zelf bouwen en beheren, tot het afnemen van een 'managed dienst'. Voor bijna alle voorzieningen is het beheer en de doorontwikkeling uitbesteed aan de leverancier. Voor MijnOverheid geldt echter dat alle ontwikkel- en beheeractiviteiten intern door Logius zelf worden uitgevoerd. Dit vereist verschillende (regie)competenties, waardoor een versnipperd landschap ontstaat binnen Logius.

In de tabel hieronder is een overzicht weergegeven van de verschillende vormen die van toepassing zijn op de vier voorzieningen die door Logius zijn geselecteerd voor de deep dive.



Verantwoordelijkheden stappen in de levenscyclus van een voorziening				
Voorziening	Ontwerpen	Bouwen	Beheren	Doorontwikkelen
DigiD	Initieel programma	ICTU (eenmalig)	Leverancier	Logius + leverancier
Digilevering	Initieel programma	onbekend	Leverancier(s)	Logius + leverancier
Digipoort	Leverancier	Leverancier	Leverancier	Leverancier
MijnOverheid	Logius	Logius	Logius	Logius

Tabel: Overzicht verantwoordelijkheden levenscyclus van een voorziening

Architectuurfunctie is sterk gedecentraliseerd

Een groot aantal verantwoordelijkheden is gedecentraliseerd en per voorziening belegd. Dit geldt ook grotendeels voor de architectuurfunctie. Een alles-overziende architectuurfunctie (inclusief bedrijfs-, informatie- en technische architectuur) is binnen Logius niet aanwezig. Er zijn dan ook zeer beperkt overzichten van het volledige landschap en de samenhang van voorzieningen beschikbaar. Wel spreken de architecten van de verschillende voorzieningen regelmatig met elkaar in de 'architecture committee'.

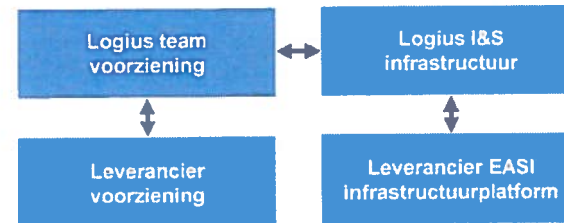
Door de decentrale aansturing van de voorzieningen wordt per voorziening gekozen voor verschillende (technische) ontwikkelplatformen. Dit leidt ook tot een versnipperd gebruik van technologie (zie ook de tabel op de volgende pagina).

Dagelijks beheer steunt op vier samenwerkende organisaties

Het dagelijkse beheer wordt gevoerd door vier samenwerkende partijen: de leverancier van de voorziening, het verantwoordelijke team binnen Logius, het infrastructuurteam binnen Logius en de leverancier van het EASI-infrastructuurplatform (zie ook de figuur hieronder). Er zijn procesafspraken tussen deze vier partijen voor incidenten en wijzigingen. In de praktijk blijkt dat bij onduidelijke verstoringen veel afstemming nodig is tussen deze vier partijen.

Samenwerking vindt traditioneel plaats

De samenwerking met de leverancier vindt veelal op een traditionele wijze plaats, waarbij de leverancier fysiek op afstand opereert. Binnen het team Toegangsdiensten wordt voor DigiD gewerkt met een leverancier die continu op de locatie van Logius aanwezig is. In de praktijk bevordert dit de samenwerking en snelheid. Wij adviseren andere teams deze manier van werken indien mogelijk te adopteren.



Figuur: Overzicht samenwerking 'vierhoek' per voorziening

Technologisch landschap is sterk versnipperd

Technologie

In de tabel hieronder is een overzicht weergegeven van de technologie die per voorziening in gebruik is. De tabel geeft alleen een overzicht van de voorzieningen in scope van de deep dive. Voorzieningen die niet in scope zijn, maken daarnaast ook gebruik van andere technologieën. Hierdoor bestaat over de voorzieningen heen een grote variëteit aan technologieën. Tevens bestaan verschillen in het ontwerp en de architectuur.

Taken zoals het inrichten van monitoring, netwerkconnectiviteit en compliance, worden per voorziening uitgevoerd. Gezien de sterke overlap tussen deze activiteiten zouden hier synergievoordelen kunnen worden behaald.

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Tabel: Overzicht gebruikte technologieën bij voorzieningen in scope van de deep dive
* Conform analyse landsadvocaat



Achtergrond voorziening

Digilevering is een voorziening waarmee afnemers van basisregistraties actuele en accurate gegevens uit basisregistraties ontvangen via een gebeurtenisbericht, bijvoorbeeld over de verhuizing van een bedrijf, de geboorte van een persoon, of verandering van iemands inkomensgegevens. De voorziening is één van de stelseldiensten, en is nauw verbonden met bijvoorbeeld Digikoppeling.

[Redacted text block]

Werkwijze en organisatie

Doordat de huidige vorm van de Digilevering-applicatie deels is vervlochten met de Digipoort-omgeving, vindt ontwikkeling van de applicatie plaats door twee leveranciers: EBPI en Capgemini. Het is de doelstelling om Digilevering volledig te ontvlechten van Digipoort, zodat er één leverancier overblijft.

Vanuit het team Stelseldiensten voert Logius regie op de activiteiten van EBPI en Capgemini. Interne rollen vanuit Logius die hierbij betrokken zijn, betreffen architecten, ketenbeheerders, service managers en business consultants. Logius wenst in de samenwerking met haar leverancier(s) meer gebruik te maken van DevOps.

[Redacted text block]

Innovatietheorie van Rogers / Moore

Op basis van de technologische staat van het platform, de functionaliteit en de innovatie, achten wij de voorziening behorend tot de categorie 'late majority'.

De verwachte vernieuwing van het platform zorgt voor een verbetering van deze classificatie, waarmee de voorziening mogelijk weer tot de 'early majority' zou kunnen gaan behoren.

Kansen voor verbetering

De migratie van Digilevering naar de nieuwe omgeving (ODC's Amsterdam) biedt de mogelijkheid om de voorziening te bouwen op een opensourcestack. Hierdoor kan een aanzienlijke kostenbesparing op licentiekosten worden gerealiseerd. Tevens wordt hiermee het risico gemitigeerd dat de huidige versies niet meer ondersteund worden door de leverancier.

Aangezien meerdere voorzieningen gebruikmaken van componenten die worden toegepast bij vernieuwing van de voorziening, raden wij aan gebruik te maken van de kennis en 'lessons learned' die deze teams hebben opgedaan met deze componenten.

Digipoort behoort tot 'late majority' / 'laggards'

[Redacted text block]

Werkwijze en organisatie

De leverancier van Digipoort is EBPI (KIS-contract). Logius neemt de voorziening af als een dienst. Logius heeft daarmee het ontwerp, het beheer en de doorontwikkeling van de dienst volledig uitbesteed aan de leverancier. Logius is zelf verantwoordelijk voor de communicatie met haar afnemers en het definiëren van de berichtenstromen over Digipoort.

Vanuit het team Keteninformatiediensten voert Logius regie op de activiteiten van EBPI. Interne rollen vanuit Logius die hierbij betrokken zijn, betreffen ketenbeheerders en accountmanagers (business consultants).

[Redacted text block]

Innovatietheorie van Rogers / Moore

Op basis van de technologische staat van het platform, de functionaliteit en de innovatie, achten wij de voorziening Digipoort behorend tot de categorie 'late majority'.

[Redacted text block]

Om te gaan behoren tot 'early majority' is het noodzakelijk een flinke 'technology refresh' uit te voeren. Het vervangen van de [redacted] door open source (middleware)-componenten kan ook tot een kostenbesparing van licenties leiden.

Kansen voor verbetering

[Redacted text block]

De functionaliteit van de omgeving B2 vertoont overlap met zowel de MijnOverheid Berichtenbox zakelijk (in ontwikkeling), als DigiD Machtigen (autorisatietabel). Wij adviseren te onderzoeken in hoeverre deze functionaliteit daadwerkelijk overlappen, en waar mogelijk deze oplossingen te integreren.

Infrastructuur is arbeidsintensief en complex om te beheren

Achtergrond infrastructuurplatform

Bijna alle voorzieningen die Logius aanbiedt, maken gebruik van een generiek infrastructuurplatform, ook wel het EASI-platform genoemd. Dit platform biedt infrastructuurdiensten tot en met het niveau van de virtuele machine (VM), dus netwerkverbindingen, dataopslag en het virtualisatieplatform. De leverancier van het platform kan ook een basis-image leveren voor verschillende besturingssystemen.

Boven op de VM dient Logius of haar leverancier zelf de omgeving op te bouwen en te onderhouden.



Figuur: Schematische weergave infrastructuurplatform EASI



Werkwijze en organisatie

Het infrastructuurplatform bestaat uit gestandaardiseerde componenten en diensten die zijn opgenomen in een PDC. Logius en haar leveranciers kunnen deze standaard-componenten bestellen via een online bestelportal.

Het team Infrastructuur binnen Logius I&S voert regie op het EASI infrastructuurplatform.

Toekomstvastheid en geïdentificeerde risico's

Architecten geven aan dat het infrastructuurplatform is ontwikkeld in lijn met de standaarden die geldig waren tijdens de aanbesteding in 2010. In de huidige tijd worden hogere en aanvullende eisen gesteld aan een dergelijk platform, waardoor de functionaliteit van het platform momenteel tekortschiet.

Architecten van voorzieningen geven aan dat zij steeds hogere eisen stellen aan en functionaliteit verwachten van een infrastructuurplatform. Zo wordt momenteel per voorziening een inrichting gemaakt van databases, ontwikkelplatformen, broncode-beheer en het monitoren van de omgeving. Dit veroorzaakt inefficiënties, 'het wiel moet telkens opnieuw worden uitgevonden'. Architecten verwachten dat een infrastructuurplatform deze functionaliteit reeds standaard biedt.

Het voortzetten van dit type platform is niet toekomstvast voor wat betreft beheersbaarheid. Het risico bestaat dat steeds meer tijd besteed moet worden aan het inrichten en beheren van componenten die inmiddels als 'commodity' worden gezien.

Migratie naar cloudinfrastructuur biedt potentie

Innovatietheorie van Rogers / Moore

Op basis van de technologische staat van het platform, de functionaliteit en de innovatie, zien wij dat het infrastructuurplatform tijdens de introductie tot 'early majority' behoorde. Gezien de marktontwikkeling en het steeds verder standaardiseren van infrastructuurcomponenten is deze classificatie niet meer actueel, en zou momenteel de classificatie 'late majority' passen.

Kansen voor verbetering

De voorzieningen binnen Logius maken inmiddels bijna allemaal gebruik van het gestandaardiseerde EASI-infrastructuurplatform. Echter worden op het gebied van operating systems, monitoring en andere componenten hoger in de infrastructuurstack een grote hoeveelheid verschillende technologieën gebruikt.

Logius onderzoekt momenteel in hoeverre deze – nu nog per voorziening versplinterde – technologieën generiek kunnen worden gemaakt. Het team Infrastructuur heeft een generiek PaaS-platform voorgesteld, dat diensten als databases, middleware, monitoring en connectiviteit aanbiedt. Momenteel zijn dergelijke platformen in de markt alleen als 'commodity' beschikbaar bij publieke cloudproviders. Het lijkt onwaarschijnlijk dat Logius op korte termijn gebruik gaat maken van publieke clouddiensten. Wij adviseren daarom de opbouw van een generieke PaaS-laag iteratief in samenwerking met een leverancier uit te voeren, waarbij continu de nadruk ligt op het gebruik van marktstandaarden.

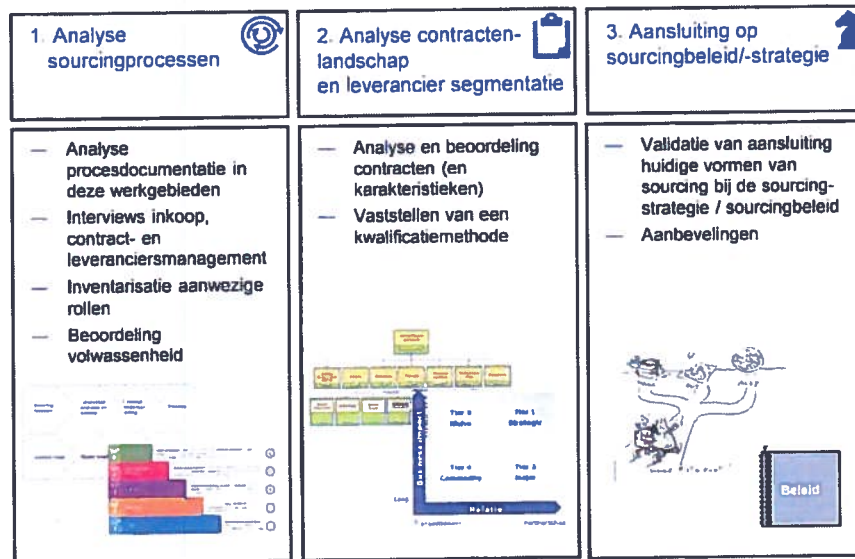
Architecten van voorzieningen hebben aangegeven meer invloed te willen hebben de ontwikkeling van dergelijke generieke voorzieningen, zodat deze goed aansluiten op de wensen en ontwikkelingen binnen de voorzieningen. Wij adviseren architecten van de verschillende voorzieningen daarom vroegtijdig in de ontwikkeling te betrekken, maar ook te borgen dat de generieke componenten geen specifieke functionaliteit gaan bevatten.



Detailbevindingen

Sourcing

Om te kunnen voldoen aan de eisen van de opdrachtgevers en burgers moet Logius adequaat regie voeren over leveranciers



Figuur aanpak om de sourcing onderzoeksvraag te beantwoorden

Onderzoeksvraag 3

Logius heeft gevraagd een analyse uit te voeren van het bestaande contractenlandschap. Hierbij zijn de volgende vragen gesteld:

- 'Analyseer het bestaande contractenlandschap. Hoe is dit landschap opgebouwd en wat voor een kwalificatie zou je dit mee kunnen geven. Is het toekomstgericht of zou je, gezien marktbrede ontwikkelingen, kiezen voor andere vormen van sourcing'
- 'Wat zegt dit over hoe het huidige gehele inkoopproces vanaf eerste behoefte t/m de uiteindelijke levering (met de elementen contracteigenaarschap, contractmanagement en leveranciersmanagement) is georganiseerd?'
- 'Sluit dit aan op het nieuw ontwikkelde sourcingbeleid en de benodigde sourcingstrategie die daaruit voortvloeit?'

Inleiding

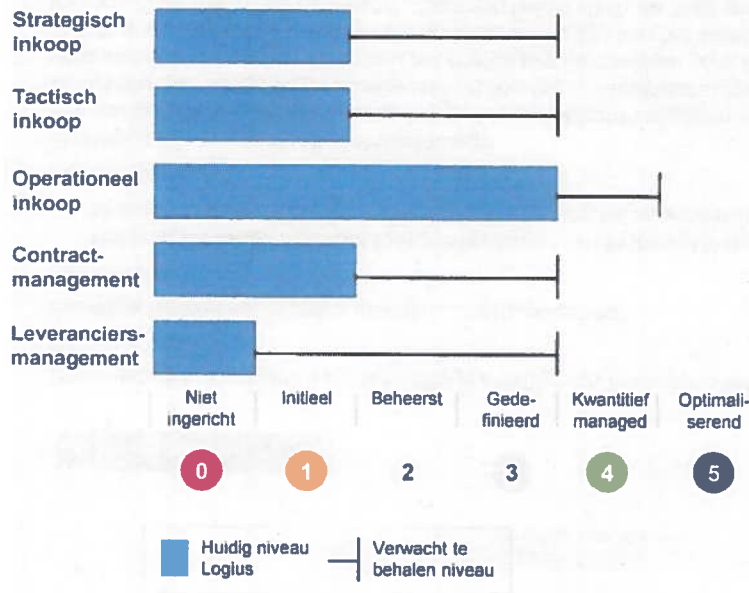
In het organisatie- en formatierapport wordt benadrukt dat Logius de regieorganisatie is "die samen met klanten, partners en leveranciers de e-overheid dagelijks laat draaien". Om een landschap dat uit bijna 50% externen bestaat te kunnen regisseren, moet Logius met de juiste leveranciers samenwerken, de juiste diensten (kosten)efficiënt inkopen en rigide contractmanagement voeren over de verschillend typen contracten die binnen het contractenlandschap bestaan.

Aanpak

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er een aantal onderwerpen onderzocht over de assen zoals weergegeven in de figuur hiernaast. Een eerste analyse is uitgevoerd op de sourcingprocessen om een beeld te krijgen van de manier waarop contracten tot stand komen en hoe deze beheerd en benut worden. Vervolgens is het contractenlandschap geanalyseerd waarbij de karakteristieken van de contracten in kaart zijn gebracht en beoordeeld zijn. Ten slotte zijn de uitgangspunten in het sourcingbeleid getoetst aan de huidige sourcingprocessen en het contractenlandschap.

De volwassenheid van de sourcingprocessen ondersteunt in onvoldoende mate de regierol van Logius

Volwassenheid van de sourcingprocessen



Inleiding

KPMG heeft de volgende sourcingprocessen onderzocht op basis van het sourcingprocesmodel van KPMG (zie bijlage 1):

- 1) Strategisch inkoopproces
- 2) Tactisch inkoopproces
- 3) Operationeel inkoopproces
- 4) Contractmanagementproces
- 5) Leveranciersmanagementproces.

De volwassenheid van de deelprocessen is beoordeeld door middel van de CMMI-methode (zie bijlage 2). Hierbij hebben wij onderstaande observaties:

Samenvattende observaties ten aanzien van de volwassenheid van de sourcingprocessen

- Het volwassenheidsniveau van de sourcingprocessen is niet op een niveau dat verwacht wordt van een organisatie als Logius die, zoals beschreven in het formatierapport, een regieorganisatie is.
- Het leveranciersmanagementproces is niet ingericht en er zijn geen leveranciersmanagementrollen toebedeeld.
- Verbeteren van de genoemde deelprocessen gaat incrementeel door middel van overleggen en er wordt geen systematische manier toegepast om de processen (continu) te verbeteren.

De observaties zijn in meer detail uitgewerkt op de hierop volgende pagina's.

Aanbevelingen

- Om te kunnen groeien naar een volwassenheidsniveau dat de regierol van Logius in voldoende mate ondersteunt (zie figuur hiernaast) dienen de verbeterpunten geadresseerd te worden zoals beschreven op de volgende pagina's.
- Richt het leveranciersmanagementproces in door het proces te beschrijven, leveranciersmanagementrol(len) toe te bedelen en eventuele tooling ter ondersteuning van dit proces in te richten.
- Borg een structurele manier om de ingerichte en in te richten processen in een multidisciplinair team continu te evalueren en te verbeteren.

Volwassenheid Strategisch inkoopproces

Volwassenheidsniveau Strategisch inkoopproces

Huidige niveau

Te behalen niveau



Observaties ten aanzien van het huidige strategisch inkoopproces

Betrokken rollen:

Strategisch Inkoopers, Tactisch Inkoopers, Contracteigenaar.

Sterke punten:

- Het lopende initiatief om het toekomstgerichte sourcingbeleid te realiseren draagt bij aan het bepalen van een richting voor te nemen sourcingbesluiten.

Aandachtspunten:

Strategisch inkoopproces niet vastgelegd

Het strategisch inkoopproces, bestaande uit het analyseren uitgaven en vraag, analyseren marktaanbod en ontwikkelen inkoop-/aanbestedingstrategie, is niet uitgewerkt en vastgelegd. Dit maakt het proces niet herhaalbaar. Wel hebben wij enkele documenten aangetroffen die ondersteunend zijn aan het strategisch inkoopproces zoals 'Proces inkoop', 'Sourcing beleid v0.8', en 'Gids proportionaliteit'.

Tooling ontbreekt

Tooling ter ondersteuning van het analyseren van uitgaven, analyseren van vraag en analyseren van marktaanbod en het ontwikkelen van inkoop-/ aanbesteding strategieën ontbreekt.

Aandachtspunten (vervolg):

“Top down” Sourcingstrategie ontbreekt

Een sourcingstrategie op basis van een demarcatie over het gehele landschap ontbreekt (ook wel “top-down” benadering). Hierdoor kan integraliteit van dienstverlening in onvoldoende mate overzien worden vanuit strategisch inkoop en kan een lange termijn benadering van inkoop onvoldoende worden geborgd binnen de organisatie.

Reactieve in plaats van proactieve inkoop

Het strategische inkoopproces wordt geïnitieerd zodra een afdeling een behoefteafstelling communiceert (zie ook processtap 1 van 'Proces inkoop Logius'). Daarnaast wordt er niet gerapporteerd naar de business over uitgaven, behoefteafstelling over verschillende afdelingen en de ontwikkelingen in de markt. Dit duidt op een eerder reactieve dan proactieve benadering van dit deelproces.

Methode voor bepalen aanbestedingstrategie ontbreekt

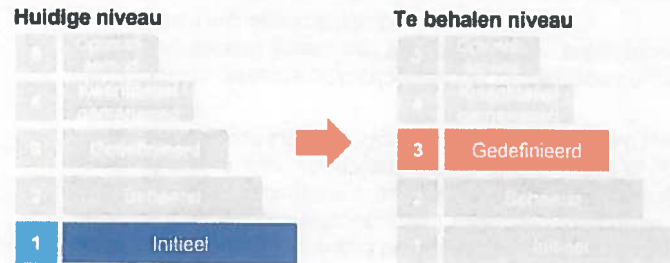
Vanuit de 'Gids Proportionaliteit' zijn richtlijnen beschreven omtrent het ontwikkelen van een aanbestedingsstrategie. Er is echter geen methode gespecificeerd binnen het C&C team om de aanbestedingstrategie vast te leggen en te accorderen.

Verbeterpunten voor te behalen volwassenheidsniveau

- Beschrijf het strategisch inkoopproces met minimaal een uitsplitsing van de stappen analyseren uitgaven en vraag, analyseren marktaanbod en ontwikkelen inkoop-/ aanbesteding strategie waarbij tevens een beschrijving van de rolverdeling per stap op basis van RA(S)CI wordt beschreven.
- Ontwikkel een 'top-down' sourcingstrategie op basis van de demarcatie van het gehele landschap waarbij integraliteit van dienstverlening over verschillende afdelingen inzichtelijk wordt voor strategisch inkoop en de rest van de organisatie. Bepaal daarnaast een methode om aanbestedingstrategieën te bepalen (waarbij de 'top-down' sourcingstrategie als eerste uitgangspunt dient).
- Monitor de behoeften van de business door regelmatige uitvraag en overleg met de afdelingen. Stel daarbij rapportages op met uitgaven, marktontwikkelingen en uitgevraagde diensten per afdeling en communiceer deze proactief met behoefteafstellers van afdelingen. Kom daarbij proactief met voorstellen om dienstverlening uit te breiden, te heronderhandelen, in te kopen of stop te zetten waarbij recente marktontwikkelingen belangrijke input zijn.

Volwassenheid Tactisch inkoopproces

Volwassenheidsniveau Tactisch inkoopproces



Observaties ten aanzien van het huidige tactisch inkoopproces

Betrokken rollen:

Strategisch Inkoopers, Tactisch Inkoopers, Contracteigenaar.

Sterke punten:

- Er is proactieve communicatie naar interne partijen waarbij gunningscriteria worden afgestemd. Daarnaast wordt naar externe partijen proactief gecommuniceerd bij zowel gunning als bij het afwijzen van gegadigden.

Aandachtspunten:

Tactisch inkoopproces is beperkt vastgelegd

Het tactische inkoopproces bestaande uit 'aanbesteden & selecteren aanbieders' en 'contract afsluiten & implementeren', is niet uitgewerkt in een procesbeschrijving. Dit maakt het proces beperkt herhaalbaar. Wel hebben wij enkele documenten aangetroffen die ondersteunend zijn aan het tactisch inkoopproces zoals de 'Procesbeschrijving inkoop', 'Gids Proportionaliteit', het '[...] afsprakenpakket inkoopproblematiek' en het 'Handboek Inkopen Logius'. Echter richt dat laatste zich met name op het operationele inkoopproces.

Aandachtspunten (vervolg):

Beperkte datagedreven inzichten

Het proces wordt beperkt ondersteund door datagedreven inzicht. Kenmerken van eerdere aanbestedingen of marktconsultaties die als vergelijking kunnen dienen zoals eerdere prijzen en uitgevraagde diensten, worden in beperkte mate meegenomen in het opstellen van gunningscriteria en de uiteindelijke detaillering van afspraken in de contractering.

Beperkt gebruik van tooling

Tooling ter ondersteuning van dit proces beperkt zich tot Digitaal inkoop waarin voor dit deelproces enkel de behoeftstelling vanuit afdelingen geaccordeerd wordt. Tooling ter ondersteuning van het opstellen van aanbesteding- of contractstukken ontbreekt.

Rapportages worden niet toegepast

Er wordt niet (formeel) gerapporteerd over de voortgang van de processen 'aanbesteden & selecteren aanbieders' en 'contract afsluiten & implementeren'.

Verbeterpunten voor te behalen volwassenheidsniveau

- Beschrijf het tactisch inkoopproces met minimaal een uitsplitsing van de stappen 'tenderen/aanbesteden & selecteren aanbieders' en 'contract afsluiten & implementeren' waarbij tevens een beschrijving van de rolverdeling per stap op basis van RA(S)CI wordt beschreven.
- Borg het gebruik van informatie uit eerdere aanbestedingen en marktconsultaties binnen het proces door het organiseren van deze informatie in daarvoor geschikte tooling.
- Stel rapportages op met betrekking tot de voortgang van selectie en contracteringsproces en communiceer deze proactief met behoeftestellers van afdelingen zodat risico's tijdens het proces beheersbaarder worden.

Volwassenheid Operationeel inkoopproces

Volwassenheidsniveau Operationeel inkoopproces

Huidige niveau

Te behalen niveau

3 Gedefinieerd



4 Kwantitatief gemanaged

Observaties ten aanzien van het huidige operationeel inkoopproces

Betrokken rollen:

Contractmanagers, Inkoopers.

Sterke punten:

- Het operationele inkoopproces bestaande uit 'zoeken producten/diensten', 'uitzetten & goedkeuren inkooporder', 'indienen inkooporder', 'volbrengen order & logistiek proces', 'factureren & betaling' is vastgelegd. Hierbij hebben wij de volgende documenten aangetroffen die ondersteunend zijn aan het proces: 'Handboek Inkopen Logius', 'Werkprocessen inhuur' en 'Handleiding werkinstructies'.
- De gestandaardiseerde uitvoering van het proces wordt ondersteund door tooling (Digilnkoop) waarin een vast patroon aan acties moet worden voldaan voor correcte inkoopadministratie.
- Er is een inhoudelijke controle (door jurist en controller) over met name de processtappen 'volbrengen order & logistiek proces' en 'factureren & betaling'.

Aandachtspunten:

Procesflow ontbreekt

Een procesflow van met een visuele weergave van het proces en afhankelijkheden tussen processtappen en rollen is niet uitgewerkt en vastgelegd.

Aandachtspunten (vervolg):

Factureren is niet gestandaardiseerd

De processtap 'factureren' is beperkt gestandaardiseerd; hierbij zijn drie verschillende manieren om facturatie uit te voeren. Daarnaast zijn er binnen factureren processtappen die niet volledig door het systeem ondersteund worden (ondertekening).

Beperkte controle op kwaliteit

Er is beperkte controle en overzicht over de correcte uitvoering van het gehele deelproces en de kwaliteit van ingevoerde gegevens.

Verbeterpunten voor te behalen volwassenheidsniveau

- Beschrijf het operationeel inkoopproces in de vorm van een procesflow met minimaal de stappen 'zoeken producten/diensten', 'uitzetten & goedkeuren inkooporder', 'indienen inkooporder', 'volbrengen order & logistiek proces', 'factureren & betaling', waarbij tevens een beschrijving van de rolverdeling per stap op basis van RA(S)CI wordt beschreven.
- Borg een gestandaardiseerde wijze van het uitvoeren van facturatie.
- Borg binnen het proces een controle op kwaliteit. Enerzijds door de uitvoerende medewerkers hun eigen werk te laten valideren (bijv. een checklist met aandachtspunten per actie). Anderzijds door een validatie van het uitgevoerde werk door de teammanager. Registreer de controle die wordt gedaan.

Volwassenheid Contractmanagementproces

Volwassenheidsniveau Contractmanagementproces



Observaties ten aanzien van het huidige contractmanagementproces

Betrokken rollen:

Contractmanagers, Servicemanagers, Contracteigenaar.

Sterke punten:

- Het contractmanagementproces bestaande uit 'plannen', 'onderhandelen', 'implementeren', 'monitoren', 'aanpassen' en 'beëindigen', is vastgelegd.
- Activiteiten binnen contractmanagement worden veelal uitgevoerd zoals ze zijn beschreven.

Aandachtspunten:

Contractinformatie is versnipperd, wordt niet integraal toegepast en is niet volledig

Contractinformatie is versnipperd over verschillende systemen en documenten. Daarnaast is de informatie omtrent relevante contractkenmerken als omschrijving dienstverlening, looptijd, leveringsmodel, contractwaarde, indicatie volledigheid contractclausules en betrokken rollen/personen niet volledig. Tevens gebruiken verschillende betrokken rollen verschillende overzichten met contractinformatie.

Beperkt inzicht in organisatorische impact per contract

Er is beperkt inzicht in de organisatorische impact van contracten. Bepalen wie welk contract beheert, op welke manier dit gebeurt en hoe een contract optimaal benut moet worden, wordt bepaald naar eigen inzicht van individuen.

Aandachtspunten (vervolg):

Incorrecte en onvolledige gegevens

Bij de aan ons ter beschikking gestelde contractinformatie uit de systemen voor contractbeheer zijn incorrecte en verlopen gegevens aangetroffen.

Rolverdeling tussen contractmanagers en servicemanagers niet optimaal

De rolverdeling tussen contractmanagers en servicemanagers is niet optimaal. De samenwerking is beschreven maar in de praktijk is er geen eenduidigheid over de verdeling van taken over deze rollen.

Beschrijving van rol contracteigenaar en samenwerking daarmee ontbreekt

De naam van de contracteigenaar wordt niet altijd (correct) vastgelegd, een omschrijving van de rol van contracteigenaar is niet aangetroffen en de manier van samenwerken tussen contracteigenaar en contractmanagers is niet beschreven.

Veelvoud aan systemen

Op dit moment worden vijf verschillende systemen/tools gehanteerd (DigiInkoop, ContractX, DigiDoc, G-schijf, E-factoreren) om contractinformatie te registreren. Door de veelvoud aan systemen waarbinnen – in bepaalde gevallen – dubbele informatie wordt geregistreerd, is er een grote administratieve last voor contractmanagers. Daarnaast kan niet bij elk systeem de toegevoegde waarde ervan onderbouwd worden.

Verbeterpunten voor te behalen volwassenheidsniveau

- Creëer één overzicht van contractinformatie dat door zowel inkoopers als contractmanagers wordt gebruikt. Hierin moeten minimaal contractkenmerken als een beschrijving van dienstverlening, een referentie naar de andere dienstverlening, de looptijd, prijsmodellen, betrokken rollen en de contractkwalificatie terugkomen.
- Operationaliseer de voorgestelde methode voor contractkwalificatie (zie bijlage 3).
- Inventariseer de toegevoegde waarde van huidige systemen binnen de bestaande processtappen en vervang systemen/tools met beperkte toegevoegde waarde.
- Contractinformatie dient beter onderhouden te worden.
- Borg een herhaalbare samenwerking tussen contracteigenaar, contractmanager en servicemanager door de rol van en de samenwerking onderling te beschrijven (zie bijlage 4 voor een indicatie van verantwoordelijkheden). Daarnaast dient er regelmatig afstemming tussen contracteigenaar en contractmanagers geborgd te worden binnen het proces om nieuwe of gewijzigde behoeften inzichtelijk te maken.

De contracten ondersteunen in onvoldoende mate de regierol en toekomstgerichte uitgangspunten van Logius

#	Leverancier en contractnaam	Einddatum contract	1. Volledigheid contractstukken	2. Bijdrage aan integraliteit	3. Borging exit/(re)transitie	4. Afspraken Intellectueel Eigendom
1	EBPI Keteninformatieservices (KIS)	1-10-2019				
2	EQUINIX icm EBPI Cluster Managed Services EASI2010	1-11-2018				
3	Cappgemini Migratie, Transitie, Applicatiebeheer en (door-) ontwikkeling DigiD	31-12-2019				
4	Cappgemini Applicatie(door) ontwikkeling en applicatiebeheerdiensten stelselvoorz.	31-12-2020				
5	Ordina E-purchasingvoorziening	1-7-2018				
6	KPN Technisch beheer centrale hiërarchie PKI voor de overheid	31-10-2018				
7	DTO Haagse ring	30-6-2020				n.v.t.
8	Webhelp Eerstelijns contactcenterdiensten	27-11-2020				
9	Sogeti Testdiensten stelselvoorzieningen	30-11-2018				

*De bevindingen zijn gebaseerd op aanwezigheid van de contractstukken en beschrijving van diensten. Een uitgebreide beoordeling over de kwaliteit van de individuele contactstukken is geen onderdeel geweest van de analyse.

Observaties

Er is een selectie gemaakt van contracten waarop een 'deep dive'-analyse is uitgevoerd. In de figuur hiernaast is per contract de beoordeling op verschillende onderwerpen weergegeven. De scoringscriteria zijn weergegeven in bijlage 5. De detailobservaties per contract zijn op de volgende pagina's beschreven.

De belangrijkste observaties zijn

- Niet alle contracten zijn volledig en actueel waardoor Logius het risico loopt de leverancier niet aan te kunnen sturen op basis van de actuele (business)behoefte en bijbehorende afspraken.
- Binnen verschillende contracten is dezelfde dienstverlening overeengekomen bij dezelfde leverancier waardoor integraliteit beperkt wordt ondersteund en contracten niet optimaal benut kunnen worden. Door het ontbreken van een 'top-down'-sourcingstrategie met demarcatie en een sourcing roadmap neemt Logius sourcingbeslissingen per dienst en op relatief korte termijn.
- Exit-/(re)transitieplannen ontbreken bij meerdere contracten waardoor Logius het risico loopt niet direct een (re)transitie in gang te kunnen zetten en daardoor gebonden te zijn aan de betreffende leverancier.
- Afspraken voor intellectueel eigendom zijn in meerdere gevallen niet specifiek gemaakt waardoor Logius het risico loopt geen volledig recht te hebben op ontwerpen, ontwikkelde software en kennisdocumentatie.
- Er worden vrijwel uitsluitend de leveringsmodellen 'Managed Services' en 'Inhuur' toegepast. Andere leveringsmodellen zoals 'as a Service' worden zeer beperkt toegepast, waardoor flexibiliteit, schaalbaarheid en innovatiecompetentie uit de markt beperkt kunnen bijdragen aan de toekomstbestendigheid van Logius (zie bijlage 6 voor mogelijke leveringsmodellen).

Aanbevelingen ten aanzien van het contractenlandschap

- Borg de volledigheid aan definitieve en geaccordeerde contractclausules.
- Ontwikkel een 'top-down'-sourcingstrategie waarbij integraliteit van dienstverlening over verschillende afdelingen inzichtelijk wordt voor Strategisch inkoop en de rest van de organisatie. In deze sourcingstrategie dient, op basis van de (IT)bedrijfsdoelstellingen, sourcingprincipes en marktontwikkelingen, een IT-demarcatiemodel (verkaveling) te worden ontwikkeld waarbij mogelijke (toekomst-vaste) leveringsvormen per kavel worden bepaald en sourcingbeslissingen op de lange termijn worden bepaald in een roadmap.

Observaties contracten (1/3)

#	Leverancier en contractnaam	Contract-waarde	Onderwerp	Score	Observaties
1	EBPI Keteninformatie- services (KIS)	€110.000.000	1. Volledigheid		Vijf van de zes genoemde clausules zijn in volledigheid aangetroffen. Aangetroffen clausules: Dienstomschrijving, SLA, governancestructuur, prijsmodel en het juridisch kader. Niet aangetroffen: definitieve en ondertekende versie exitstrategie/(re)transitieplan.
			2. Integraliteit		Alle afdelingen hebben gezamenlijk profijt van de dienstverlening onder één contract.
			3. Exit		Er is geen definitief en geaccordeerd exit-/ (re)transitieplan is aangetroffen. Er is wel een conceptversie (versie 0.9) van het (re)transitieplan aangetroffen. Einddatum van het contract is 1-10-2019.
			4. Intellectueel eigendom		Afspraken rondom intellectueel eigendom zijn overeengekomen door een verwijzing naar algemene bepalingen (ARVODI).
2	EQUINIX icm EBPI Cluster Managed Services EASI2010	€220.000.000	1. Volledigheid		Zes van de zes genoemde clausules zijn in volledigheid aangetroffen. Aangetroffen clausules: dienstomschrijving, SLA, governancestructuur, prijsmodel, exitstrategie/(re)transitieplan en het juridisch kader.
			2. Integraliteit		Alle afdelingen hebben gezamenlijk profijt van de dienstverlening onder één contract.
			3. Exit		Er is een definitief en geaccordeerd exit-/ (re)transitieplan aangetroffen. Einddatum contract is 1-11-2018.
			4. Intellectueel eigendom		Er zijn afspraken rondom intellectueel eigendom aangetroffen die specifiek zijn voor deze overeenkomst.
3	Capgemini Migratie, Transitie, Applicatiebeheer en (door-) ontwikkeling DigiD	€11.000.000	1. Volledigheid		Zes van de zes genoemde clausules zijn in volledigheid aangetroffen. Aangetroffen clausules: dienstomschrijving, SLA, governancestructuur, prijsmodel, exitstrategie/(re)transitieplan en het juridisch kader.
			2. Integraliteit		Verschillende afdelingen maken gebruik van dezelfde dienstverlening bij dezelfde leverancier maar ieder onder een eigen contract.
			3. Exit		Er is een definitief en geaccordeerd exit-/ (re)transitieplan aangetroffen. Einddatum contract is 31-12-2019.
			4. Intellectueel eigendom		Er zijn afspraken rondom intellectueel eigendom aangetroffen die specifiek zijn voor deze overeenkomst.

Observaties contracten (3/3)

#	Leverancier en contractnaam	Contract-waarde	Onderwerp	Score	Observaties
7	DTO Haagse ring	n.v.t.	1. Volledigheid		Vijf van de zes genoemde clausules zijn in volledigheid aangetroffen. Aangetroffen clausules: dienstomschrijving, SLA, governance, prijsmodel, juridisch kader. Aandachtspunt hierbij is dat de meest recente versies uit 2005/2007 zijn (vanwege tweemaal stilzwijgende verlenging). Niet aangetroffen clausule: exitstrategie/(re)transitieplan.
			2. Integraliteit		Alle afdelingen hebben gezamenlijk profijt van de dienstverlening onder één contract.
			3. Exit		Er is geen definitief en geaccordeerd exit/(re)transitieplan aangetroffen. Einde contracttermijn 30-06-2020.
			4. Intellectueel eigendom	n.v.t.	Afspraken rondom intellectueel eigendom zijn niet van toepassing omdat deze dienstverlening connectiviteit betreft.
8	Webhelp Eerstelijns contactcenterdien- sten	€11.283.000	1. Volledigheid		Vijf van de zes genoemde clausules zijn in volledigheid aangetroffen. Aangetroffen clausules: dienstomschrijving, SLA, governance, prijsmodel, juridisch kader. Niet aangetroffen clausule: exitstrategie/(re)transitieplan (er is enkel een vermelding van retransitie in de dienstverleningsovereenkomst).
			2. Integraliteit		Alle afdelingen hebben gezamenlijk profijt van de dienstverlening onder één contract.
			3. Exit		Er is geen definitief en geaccordeerd exit/(re)transitieplan aangetroffen. Einde contracttermijn is 27-11-2020.
			4. Intellectueel eigendom		Afspraken rondom intellectueel eigendom zijn overeengekomen door een verwijzing naar algemene bepalingen (ARVODI).
9	Sogeti Testdiensten stelselvoor- zieningen	€5.000.000	1. Volledigheid		Vijf van de zes genoemde clausules zijn in volledigheid aangetroffen. Aangetroffen clausules: dienstomschrijving (omschrijving dienst, DAP, procesinstructies), SLA, governancestructuur, prijsmodel, juridisch kader. Niet aangetroffen clausule: exitstrategie/(re)transitieplan.
			2. Integraliteit		Verschiedende afdelingen maken gebruik van dezelfde dienstverlening bij dezelfde leverancier maar ieder onder een eigen contract.
			3. Exit		Er is geen definitief en geaccordeerd exit/(re)transitieplan aangetroffen. Einde contracttermijn is 30-11-2018.
			4. Intellectueel eigendom		Er zijn afspraken rondom intellectueel eigendom aangetroffen die specifiek zijn voor deze overeenkomst.
<p>Ten behoeve van volledigheid van juridisch kader van alle contracten: er loopt een initiatief binnen Logius om alle bewerkeovereenkomsten over te zetten naar verwerkersovereenkomsten zodat deze compliant zijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).</p>					

De aansluiting van de huidige sourcingprocessen en het contractenlandschap met het toekomstgerichte sourcingbeleid is beperkt

Observaties ten aanzien van het sourcingbeleid

Recentelijk heeft Logius een nieuw (concept)sourcingbeleid (v0.8) gedefinieerd. Bij de ontwikkeling hiervan heeft Logius uitgangspunten geformuleerd. Het beleid bevat die ingrediënten die wij verwachten. De volgende stap is het opstellen van een integrale 'top-down'-sourcingstrategie inclusief verkavelingsmodel. Het afwegingskader (sourcingtoets) zoals opgenomen in het beleid beschouwen we als een goed instrument om vervolgens het leveringsmodel per kavel vast te stellen. De in dit nieuwe beleid opgenomen uitgangspunten sluiten logischerwijs nog niet aan bij de huidige processen en contracten. Er zijn dan ook meerdere delta's geconstateerd tussen het sourcingbeleid en de processen en het contractenlandschap. Per uitgangspunt van het sourcingbeleid heeft KPMG deze delta's samengevat:

Delta's sourcingprocessen

- Uitgangspunt 2 (*Logius voert bij iedere sourcingvraag een sourcingtoets uit*): Het uitvoeren van de sourcingtoets is niet beschreven in de inkoopprocessen, waardoor dit niet herhaalbaar kan worden uitgevoerd.
- Uitgangspunt 3 (*Standaardisatie en hergebruik*): Een sourcingrol die vanuit een integrale visie standaardisatie en hergebruik kan faciliteren is niet toebedeeld, waardoor beheersbaarheid en kostenbeheersing over domeinen heen beperkt ondersteund kan worden.
- Uitgangspunt 5 (*Logius zorgt voor kennisborging*): Het borgen van kennis (bij het vertrek van een leverancier) is niet beschreven in het contractmanagementproces waardoor dit niet herhaalbaar kan worden uitgevoerd.
- Uitgangspunt 7 (*Logius neemt maatregelen haar afhankelijkheid van de leverancier te minimaliseren*): Het doen van heronderhandelingen en het initiëren daarvan is niet beschreven, waardoor dit niet herhaalbaar kan worden uitgevoerd.

Delta's sourcingprocessen (vervolg)

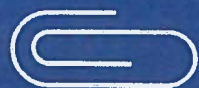
- Uitgangspunten 9 t/m 11 (*Logius verkiest Right-sourcing, Best-of-breed en een klein aantal leveranciers*): Leveranciersmanagement is niet beschreven, leveranciersmanagementrollen niet toebedeeld en een 'top-down'-sourcingstrategie ontbreekt, waardoor er beperkt zicht is op leveranciersstrategieën (right-sourcing, best-of-breed) en aantal en soort leveranciers.

Delta's contractenlandschap

- Uitgangspunt 3 (*Standaardisatie en Hergebruik*): Er zijn verschillende contracten voor dezelfde dienstverlening bij dezelfde leveranciers, waardoor standaardisatie en hergebruik van dienstverlening over domeinen heen beperkt ondersteund wordt.
- Uitgangspunt 6 (*Logius minimaliseert de risico's en kosten bij (re)transitie*): In meerdere geanalyseerde contracten is geen overeengekomen exit/(re)transitieplan aangetroffen, waardoor risico's en kosten beperkt beheersbaar zijn bij (re)transitie.
- Uitgangspunt 7 (*Logius neemt maatregelen haar afhankelijkheid van de leverancier te minimaliseren*): Afspraken rondom eigendom en eeuwigdurende gebruiksrechten zijn in meerdere gevallen niet specifiek gemaakt en exitstrategieën in meerdere contracten niet gedefinieerd, waardoor de afhankelijkheid van leverancier niet geminimaliseerd wordt.

Aanbevelingen

Om de sourcingprocessen en het contractenlandschap aan te laten sluiten bij de toekomstgerichte uitgangspunten uit het sourcingbeleid dienen de delta's overbrugd te worden. Om dit te bereiken dient er een roadmap te worden opgesteld waarin de activiteiten worden beschreven die benodigd zijn om de aansluiting te realiseren.



Bijlagen

- I. Sourcing deelprocessen
- II. CMMI model
- III. Kwalificatiemethode
- IV. Rollen contracteigenaar, inkoop en contractmanagement
- V. Scoringscriteria contracten
- VI. Mogelijke leveringsopties
- VII. Innovation theory Rogers / Moore
- VIII. Sourcing organisatierollen

Bijlage II. CMMI-model om procesvolwassenheid te bepalen

Capability Maturity Model Integration (CMMI) model

Onderstaand is het model weergegeven op basis waarvan de sourcingdeelprocessen zijn beoordeeld.

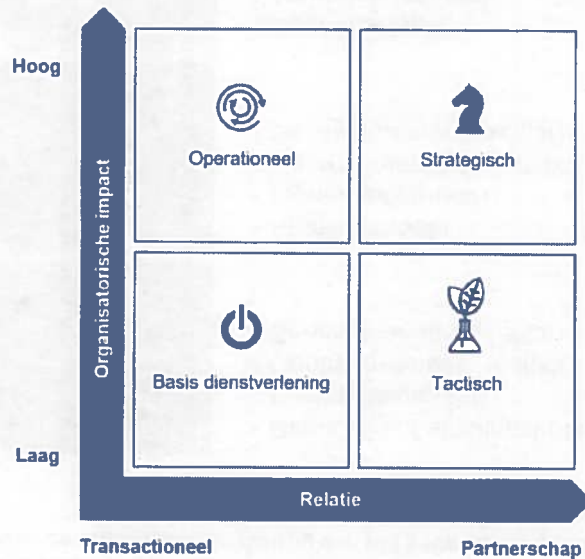
Volwassenheidsniveau	Betekenis	Omschrijving
5	Optimaliserend	Stabiel en flexibel: de processen worden continu verbeterd en men reageert op kans en verandering. De organisatorische stabiliteit dient als een platform voor flexibiliteit en innovatie.
4	Kwantitatief gemanaged	Meetbaar en gecontroleerd: proceskwaliteit wordt verhoogd door middel van data gedreven inzichten. De te behalen doelstellingen zijn gedefinieerd en voorspelbaar.
3	Gedefinieerd	Eerder proactief dan reactief: door de organisatie geadopteerde standaarden en richtlijnen geven richting aan processen.
2	Beheerst	Beheerst op projectniveau: projecten worden gepland, uitgevoerd zoals gepland, gemeten en gecontroleerd.
1	Initieel	Onvoorspelbaar en reactief: activiteiten worden voornamelijk uitgevoerd op basis van eigen inzicht van individuen en is beperkt herhaalbaar.
0	Niet ingericht	Niet ingericht: het proces is niet beschreven en er zijn geen rollen toebedeeld voor de uitvoering van het proces.

Figuur. Volwassenheidsmodel op basis van de CMMI-methode.

Bijlage III. Contractkwalificatie (2/3)

Methode

De organisatorische impact en het type relatie met leverancier per contract worden niet vastgelegd bij Logius. Een kwalificatiemethode kan dit per contract inzichtelijk maken waarbij verschillende typen contracten worden onderscheiden en contractmanagementuitgangspunten kunnen worden bepaald per kwalificatie. Dit model dient geoperationaliseerd en vervolgens verder geoptimaliseerd te worden binnen Logius.



Figuur 1. Voorgestelde kwalificatiemodel.

Toelichting

Assen op basis waarvan kwalificatie wordt bepaald:

1. **Organisatorische impact:** impact die de dienst heeft op continuïteit en prestatie van Logius, opdrachtgevers en maatschappij.
2. **Relatie:** type relatie dat aangegaan is met leverancier om korte dan wel lange termijn contractdoelstellingen te bereiken.

Mogelijke kwalificaties en karakteristieken:

3. **Strategisch:** contract dat aanzienlijke waarde levert aan lange-termijn (> 3 jaar) organisatorische doelstellingen van Logius.
4. **Tactisch:** contract dat significante waarde levert aan mid-lange-termijn (1-3 jaar) organisatorische doelstellingen van Logius en een hoge potentie heeft voor uitbreiding.
5. **Operationeel:** contract dat voorziet in een dienst die belangrijk is voor de continuïteit en prestatie maar beperkte waarde levert aan (mid-)lange-termijn-doelstellingen.
6. **Basis dienstverlening:** contract dat voorziet in een basisvoorziening die gemakkelijk vervangbaar is.

Template

In het bijgevoegde Excel-bestand zijn de beoordelingscriteria weergegeven en dit bestand dient tevens als in te vullen template voor het bepalen van een kwalificatie. Deze criteria dienen voor ieder contract te worden ingevuld.



Bijlage III. Contractkwalificatie (3/3)

Uitgangspunten passend bij contractkwalificatie

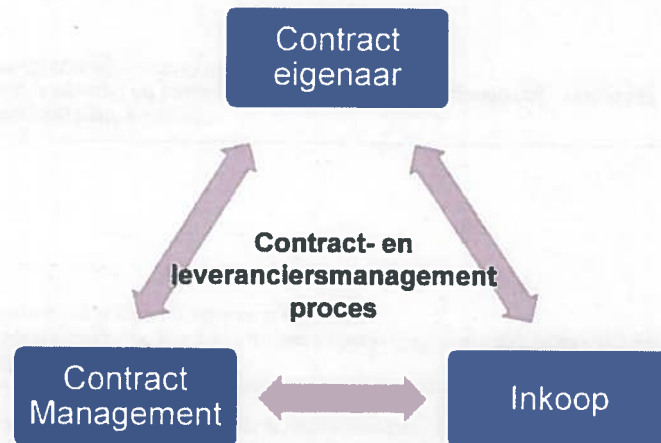
Na het bepalen van een contractkwalificatie worden onderstaande uitgangspunten toegepast in de manier waarop contractmanagement wordt uitgevoerd. Per kwalificatie geven de uitgangspunten richting aan wie betrokken is bij het management van het contract en hoe het contract optimaal gemanaged en benut wordt.

	Betrokken rollen	Gedrag Logius	Prestatie evaluatie
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Directielid of afdelingshoofd (contracteigenaar) • Contractmanager (senior) • Servicemanager (senior) 	Proactief management op kosten, prestatie én bijdrage van leverancier op organisatorische doelstellingen op lange termijn waarbij continu verbeterd wordt.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal tweewekelijks SNR-overleg. • Minimaal maandelijks evaluatieoverleg, primaire doel; de toegevoegde waarde voor de opdrachtgevers van Logius en burgers vergroten.
Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> • Afdelingshoofd (contracteigenaar) • Contractmanager (senior) • Servicemanager (senior) 	Proactief management op kosten, prestatie én bijdrage van leverancier op organisatorische doelstellingen op mid-lange termijn.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal maandelijks SNR-overleg. • Minimaal één keer in het kwartaal evaluatieoverleg, primaire doel; vaststellen beste kansen om bestaande dienst te ontwikkelen of uit te breiden.
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> • Teammanager (contracteigenaar) • Contractmanager (medior) • Servicemanager (medior) 	Management heeft focus op prestatie waarbij gekeken wordt naar mogelijkheden om de bestaande relatie met leverancier uit te breiden.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal driemaandelijks SN- overleg. • Minimaal halfjaarlijks evaluatieoverleg, primaire doel; kwaliteit dienstverlening aan opdrachtgevers en burgers in stand houden en mogelijk vergroten.
Basis dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Teammanager (contracteigenaar) • Contractmanager (medior) • Servicemanager (junior) 	Management heeft een reactief karakter waarbij voornamelijk bij onderprestatie van leverancier actie wordt ondernomen.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal halfjaarlijks SNR-overleg. • Minimaal jaarlijks evaluatieoverleg, primaire doel; vervolgstappen contract bij einddatum bespreken (uitbreiden, verlengen of beëindigen).

Bijlage IV. Rollen contracteigenaar, inkoop en contractmanagement

Rolverdeling

Onderstaand is de interactie tussen contracteigenaar, inkoop en contractmanagement weergegeven. Het doel en de verantwoordelijkheden per rol zijn hiernaast beschreven.



Beschrijving doel en verantwoordelijkheden per rol

Contracteigenaar

- Eindverantwoordelijk voor contract en de prestaties van de leverancier onder het betreffende contract. Tevens verantwoordelijk voor het vertalen van (business) behoefte in heldere wensen en eisen en afroepen producten/diensten/werk onder contract.
- Doel: Binnen Contractmanagementproces maximale waarde uit contracten halen om businessdoelstellingen te realiseren (bijv. lagere kosten, betere prestaties)
- Wordt ondersteund door Contractmanagement bij behalen maximale waarde uit contracten
- Niet verantwoordelijk voor de rechtmatigheid van het selectieproces

















Inkoop

- Verantwoordelijk, in opdracht van de contracteigenaar, voor het selectieproces van leveranciers wat leidt tot het afsluiten van contracten
- Doel: Optimaliseren van kostenefficiëntie
- Ondersteunt business bij heldere vraagformulering
- Niet verantwoordelijk voor bepalen businessvraag

Contractmanagement

- Verantwoordelijk, in opdracht van de contracteigenaar, voor managen contract gedurende contract life cycle (van plannen tot beëindigen) en hierbij borgen dat leverancier en opdrachtgever gemaakte afspraken nakomen.
- Doel: Optimalisatie operationele en financiële prestaties van leverancier onder contract, gebaseerd op businessvraag.
- Ondersteunt contracteigenaar, signaleert en handelt naar klachten of veranderende situaties op structurele basis en informeert stakeholders over contractperformance.
- Niet verantwoordelijk voor bepalen/ondersteunen van/bij businessvraag.







Bijlage V. Scoringscriteria t.b.v. analyse contracten

#	Onderwerp	Scoringscriteria
1	Volledigheid Wordt bepaald op basis van de aanwezigheid en volledigheid van de ondertekende clausules. Een volledig contract omvat minimaal de volgende onderdelen: (1) Dienstomschrijving (omschrijving dienst, RACI, DAP, procesinstructies), (2) SLA (inclusief sturingsmechanismen), (3) governancestructuur, (4) prijsmodel, (5) exitstrategie/(re)transitieplan, en het (6) juridisch kader (aansprakelijkheid, intellectueel eigendom, algemene verordening persoonsgegevens).	 ≤ drie van de zes genoemde clausules zijn aanwezig
		 Vier van de zes genoemde clausules zijn aanwezig
		 Vijf van de zes genoemde clausules zijn aanwezig
		 Alle van de zes genoemde clausules zijn aanwezig
2	Bijdrage aan integraliteit Wordt bepaald op basis van de mate waarin dienstverlening binnen het contract van toepassing is over verschillende afdelingen.	 Verschillende afdelingen maken gebruik van dezelfde dienstverlening maar ieder onder een eigen contract
		 De dienstverlening wordt geleverd aan één afdeling onder één contract
		 De diensten worden geleverd ten behoeve van twee of meer verschillende afdelingen/ producten binnen één contract
		 Alle afdelingen hebben gezamenlijk profijt van de dienstverlening onder één contract
3	Borging exit/re-transitie Wordt bepaald op basis van (1) of er afspraken en plannen zijn vastgelegd over exit/re-transitie en (2) op welke termijn het contract ten einde loopt.	 Definitief en geaccordeerd exit/(re)transitieplan is niet aangetroffen en einde contracttermijn is ≤12 maanden
		 Definitief en geaccordeerd exit/(re)transitieplan is niet aangetroffen en einde contracttermijn is ≥12 maanden
		 Een concept exit/(re)transitieplan en/of afspraken rondom exit zijn beschreven in de overeenkomst en einde contracttermijn is ≥12 maanden
		 Definitief en geaccordeerd exit/(re)transitieplan is aangetroffen
4	Vastlegging afspraken Intellectueel Eigendom Wordt bepaald op basis van of er afspraken zijn vastgelegd omtrent het eigenaarschap van source codes en vastgelegde kennis.	 Er zijn geen afspraken aangetroffen rondom intellectueel eigendom
		 Er zijn enkel concept afspraken aangetroffen rondom intellectueel eigendom die niet volledig geformaliseerd zijn
		 Afspraken rondom intellectueel eigendom zijn overeengekomen door een verwijzing naar algemene bepalingen (ARVODI)
		 Er zijn (naast afspraken in de algemene bepalingen) meer specifieke afspraken overeengekomen omtrent intellectueel eigendom voor het specifieke contract

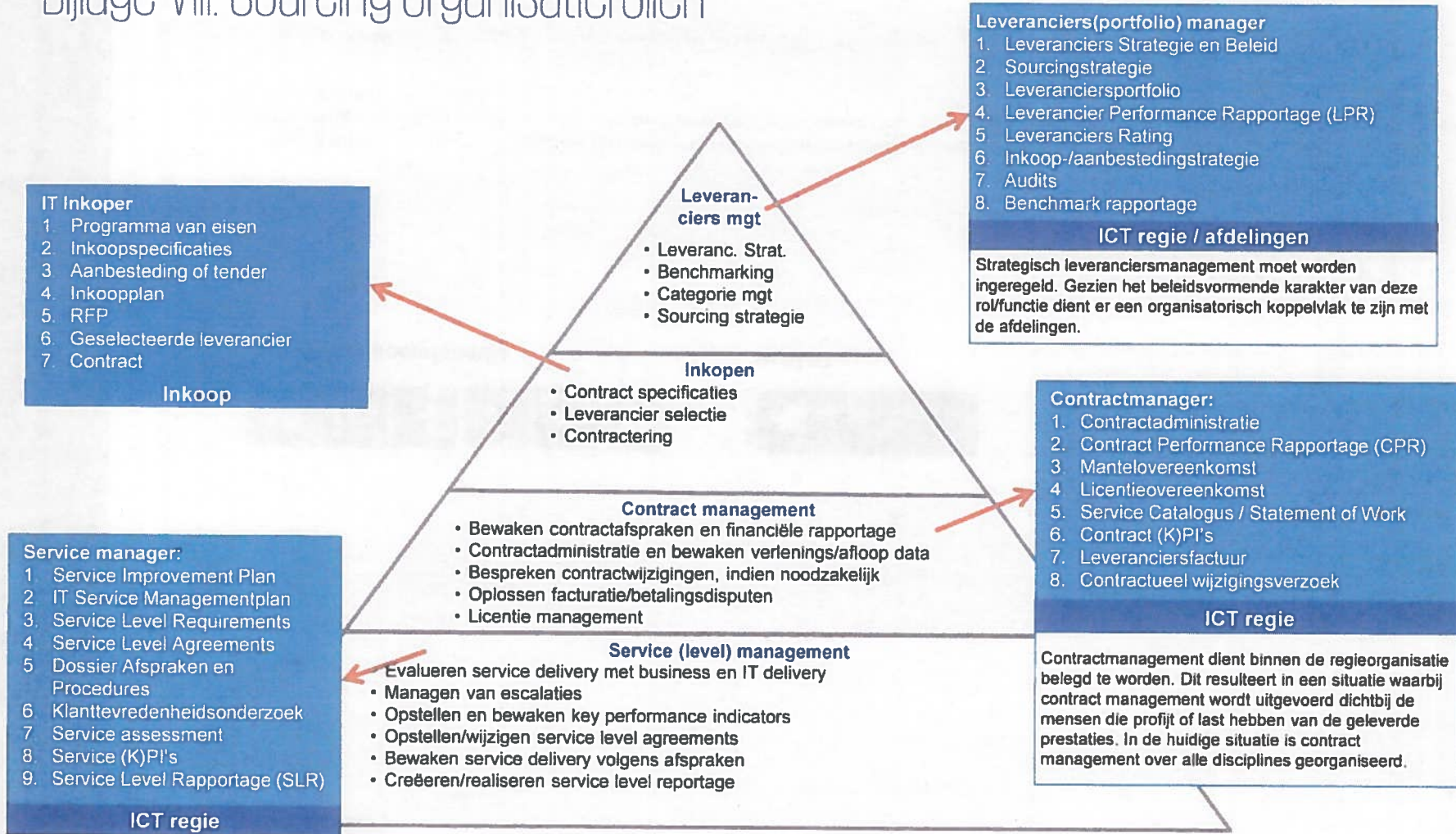
Bijlage VI. Mogelijke leveringsopties

Mogelijke leveringsvormen

Onderstaand zijn de mogelijke leveringsvormen waarin Logius de dienstverlening kan afnemen uit de markt.

Leveringsopties	Omschrijving	Kernmerken
1. Zelf doen 	De diensten worden door de eigen organisatie zelfstandig uitgevoerd (in een Shared Service Center of Center of excellence) waar nodig worden componenten van de diensten ingehuurd/ingekocht.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de dienstverlening ligt bij Logius. • Regie: wordt uitgevoerd door Logius • Contractueel model: niet van toepassing
2. Inhuur / Outtasking 	Het extern beleggen van de werkzaamheden voor specifieke activiteiten door inhuur van externe resources met kennis in een specifiek domein of het beleggen van een cluster van taken bij een externe partij.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverantwoordelijkheid voor de integrale dienstverlening ligt bij Logius. • Regie: wordt uitgevoerd door Logius • Contractueel model: met name inspanningsverplichting (voor outtasking kan een resultaatverplichting worden overeengekomen).
3. Co-sourcing 	Een samenwerkingsverband tussen de eigen organisatie en een leverancier waarbij leverancier zich confirmeert aan het behalen van een overeengekomen resultaat op basis van voornamelijk een inspanningsverplichting onder gezamenlijk aansturing van het samenwerkingsverband. Leverancier levert met name resources met de benodigde kennis en kunde om het beoogde resultaat te behalen.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverantwoordelijkheid voor de dienstverlening ligt bij dit samenwerkingsverband. • Regie wordt uitgevoerd door Logius • Contractueel model: inspanningsverplichting, met een resultaatverplichting voor delen van de dienstverlening.
4. Joint-venture / Business partner 	Een samenwerkingsverband tussen de eigen organisatie en een leverancier (of vergelijkbare organisatie uit dezelfde sector) waarin beide partijen kapitaal en kennis en kunde inbrengen, om gezamenlijk een nieuwe separate entiteit te vormen voor de levering van de gewenste dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverantwoordelijkheid voor de dienstverlening ligt bij de separate entiteit. • Regie: uitgevoerd door deze separate entiteit. • Contractueel model: resultaatverplichting.
5. Managed Service Outsourcing 	De levering van integrale diensten door een leverancier op basis van een resultaatsverplichting conform overeengekomen diensten catalogus, SLA's en KPI's en prijsmodellen.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverantwoordelijkheid voor de integrale dienst(en) ligt bij de leverancier • Regie: wordt uitgevoerd door Logius. • Contractueel model: resultaatverplichting met inspanningsverplichting voor delen van de dienstverlening
6. As-a-Service / Cloud 	Het 'As-a-Services'-model refereert naar online dienstverlening met een hoge mate van standaardisatie die geleverd worden over een decentraal netwerk (veelal het internet). Cloud is een bekende leveringsvorm die als 'As a Service' wordt afgenomen (denk aan; Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS) en Infrastructure as a Service (IaaS).	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverantwoordelijkheid voor specifieke Cloud dienst ligt bij de betreffende leverancier. De verantwoordelijkheid voor het initieel inrichten, beheren en integreren van de Cloud omgeving(en) en oplossing als onderdeel van de integrale dienstverlening aan eindgebruikers ligt bij de eigen organisatie • Regie: wordt uitgevoerd door Logius. • Contractueel model: resultaatverplichting.

Bijlage VIII. Sourcing organisatierollen





KPMG on social media



KPMG app

© 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.