



Sourcingsafwegingskader binnen het Rijk

Status: Definitief

Vastgesteld in ICCIO op 9 mei 2012

Managementsamenvatting

De ICCIO is op 9 mei 2012 akkoord gegaan met deze notitie *Sourcingsafwegingskader binnen het Rijk*.

1. Toelichting op sourcingsbeleid generieke ICT Rijk

Met sourcing wordt het proces aangeduid waarbij bepaald wordt of werkzaamheden zelf worden gedaan, in samenwerking met anderen worden uitgevoerd, of worden uitbesteed aan een overheidsorganisatie of marktpartij.

Een eerste resultaat van het sourcingsbeleid Rijk voor de generieke ICT is met aanbodstructurering uitgevoerd, zoals geformuleerd in het programma Compacte Rijksdienst en de I-strategie Rijk. Generieke ICT voorzieningen worden gebundeld uitgevoerd binnen verzorgingsgebieden door een samenhangend geheel van circa 10 gespecialiseerde interne ICT-dienstverleners, de strategische partners. Gezamenlijk geven zij vorm aan de informatie-infrastructuur en verzorgen zij de ICT-dienstverlening op generieke ICT. Zij vormen het 'eco-systeem' waarop beleidsontwikkeling, uitvoering, toezicht en handhaving tot stand kan komen.

Met behulp van deze strategische partners worden de contacten met de markt gestroomlijnd. Veel van het uitvoerend werk rondom complexe ICT-transformaties wordt door hen uitgevoerd, zowel op het gebied van expertise als capaciteit. Zij zijn de deskundigen die meehelpen de ambities binnen het rijk rondom ICT-bundeling waar te maken. De strategische partners zijn de voor hen noodzakelijke professionele opdrachtgevers.

Om de doelstellingen van het sourcingsbeleid generieke ICT Rijk uit de I-strategie Rijk volledig te kunnen realiseren dienen twee activiteiten te worden uitgevoerd:

- De herstructurering van circa 40 aanbieders naar circa 10;
- En de vormgeving van de relatie tussen de opdrachtgever (CIO Rijk, opdrachtgever van generieke ICT) en de interne strategische partners.

De herstructurering wordt uitgevoerd in het programma aanbodstructurering. In het onderliggend sourcingsafwegingskader wordt invulling gegeven aan de eisen van de opdrachtgever waaraan de strategische partners dienen te voldoen.

2. Uitvoering sourcingsafwegingskader

Het voorstel is het sourcingsafwegingskader als volgt in de praktijk te hanteren:

- Het sourcingsafwegingskader op te nemen in het Kaderboek DGOBR;
- Het sourcingsafwegingskader wordt verplicht toegepast op de generieke ICT en die gemeenschappelijke ICT waarvan zeer waarschijnlijk is dat deze op termijn generiek wordt. Het staat individuele CIO's van de departementen vrij het afwegingskader toe te passen op specifieke of gemeenschappelijke ICT;
- Het sourcingsafwegingskader wordt toegepast op sourcingstrajecten van generieke ICT voorafgaande aan een aanbesteding danwel voordat tot uitvoering wordt overgegaan;
- Strategische sourcingsafwegingen tav generieke (of generiek te verklaren) ICT moeten in ICCIO worden gemaakt, en voorbesproken in subcommissie Sourcing en Aanbodstructurering; daarbij zal de subcommissie ook het sourcingsafwegingskader toepassen;
- De sourcing van generieke ICT wordt uitgevoerd door de strategische partners;
- Het sourcingsafwegingskader wordt eenmaal per jaar geëvalueerd door de subcommissie Aanbodstructurering en Sourcing en indien nodig geactualiseerd.

1. Sourcing bij het Rijk: inleiding

De context

Het Kabinet wil dat de Rijksdienst zich meer concentreert op haar kernactiviteiten, ondersteund door een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Het programma Compacte Rijksdienst heeft hierin tot doel de rijksoverheid kleiner en krachtiger te maken. Op het terrein van de informatisering zijn al diverse maatregelen genomen zoals het verbeteren van de projectbeheersing, het verbeteren van de aansturing van het informatiemanagement (instellen van CIO's en directie Informatiseringsbeleid Rijk), uitvoeren van Gateways, afspraken over architectuur en standaarden, afspraken over portfoliomanagement (TK 26 643,). Daarnaast zijn concrete stappen gezet, gebaseerd op de uitgangspunten en principes bij de herindeling van taken:

- het terugdringen van het aantal datacenters binnen het Rijk (van 65 naar minder dan 10 binnen 4 jaar)
- het concentreren van de ICT van de Haagse kernen en aanpalende rijksorganisaties binnen één shared service organisatie
- het verder uitbreiden van de generieke I-diensten en producten ten behoeve van (latere) afname door rijksonderdelen.

De uitwerking en uitvoering van het onderdeel informatisering uit het programma Compacte Rijksdienst, doorontwikkeling van bestaand beleid en de aanvullingen daarop komen samen in de I-strategie die in november 2011 is aangeboden aan de TK. Een van de terreinen waarop efficiency kan worden bevorderd is de wijze waarop de Rijksdienst op het gebied van informatievoorziening en ICT taken belegt en diensten van anderen afneemt (kortweg: sourcing).

Sourcing

"Sourcing" is het proces waarbij bepaald wordt of werkzaamheden zelf worden gedaan, in samenwerking met anderen worden uitgevoerd, of worden uitbesteed aan een overheidsorganisatie of marktpartij. Bij de ontwikkeling van de rijksbrede I-infrastructuur hanteren de ministeries een vast afwegingskader voor generieke ICT. Belangrijke uitgangspunten daarvan zijn het streven naar lagere kosten, concentratie van de bedrijfsvoering en een eenduidig en transparant keuzeprocess, waardoor hergebruik wordt gestimuleerd op basis van een aantal principes. De belangrijkste daarvan betreffen het gebruik van bestaande en bewezen technologie en hergebruik, de aansluiting op de rijksbrede I-infrastructuur, het hanteren van een businesscase en het, voor een aantal voorzieningen, gebruikmaken van interne dienstverleners.

Het afwegingskader helpt om afgewogen keuzes te maken over welke diensten het Rijk zelf uitvoert, zij samen met de markt uitvoert of volledig uitbesteedt aan de markt.

De voor deze sourcingstrategie relevante kaders zijn:

- Vigerende wet- en regelgeving op het gebied van informatievoorziening en inkoop
- Het Regeerakkoord
- Het programma Compacte Rijksdienst
- De I-strategie van de Rijksdienst
- Het Besturingsmodel Regie & Sourcing Generieke I-diensten Rijk
- het Rijks inkoopbeleid

Relatie met het sourcingsbeleid en inkoopbeleid

Met het regeerakkoord, het programma Compacte Rijksdienst en de I-strategie is het sourcingsbeleid ingekaderd voor de komende 4-5 jaar. Dit beleid op sourcing is vertaald in sourcingspeerpunten. Naast het beleid op sourcing is ook het inkoopbeleid op verschillende aspecten uitgeschreven en ingekaderd. DGOBR heeft de behoefte uitgesproken dit beleid vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering te formuleren. Het sourcings afwegingskader moet t.z.t. gaan passen in een sourcingstrategie voor de hele bedrijfsvoering van de Rijksdienst, die thans nog in een oriënterend stadium verkeert. Deze opdracht ligt bij de directeur FHIR.

Waarop heeft het sourcingsafwegingskader betrekking

Het afwegingskader heeft betrekking op alle generieke dienstverlening binnen het Rijk met betrekking tot informatievoorziening (IV) en informatie-/communicatietechnologie (ICT), kortweg I-diensten. Dit afwegingskader is toegepast op voor de generieke ICT-diensten binnen het Rijk en vanuit aanbodstructurering uitgewerkt in de notitie van Programmamanager Aanbodstructurering over rijksbrede aanbodstructurering: strategische partners binnen het rijk.

Toepassing sourcingsafwegingskader

In het kader van sourcing zijn de volgende vraag-aanbod relaties te onderscheiden Van departementen naar BZK/DGOBR, Van BZK/DGOBR of de departementen naar de SSO's, van de SSO's naar de markt en van departementen rechtstreeks naar de markt.

In 2009 is door de ICCIO een bestuurlijke definitie van "generieke ICT" vastgesteld en in de brief over de Grote ICT-projecten aan de Tweede Kamer begin 2010 nogmaals bevestigd (TK 26643, nr 148, zie ook bijlage 1). Ten aanzien van I-diensten wordt onderscheid gemaakt tussen generieke, gemeenschappelijke en specifieke voorzieningen.

De generieke diensten (en gemeenschappelijke diensten waarvan het zeer waarschijnlijk is dat zij generiek wordt) worden gebundeld uitgevoerd binnen verzorgingsgebieden door een samenhangend geheel van gespecialiseerde interne ICT-dienstverleners (de SSO's).

Veel van het uitvoerend werk rondom complexe ICT-transformaties worden door marktpartijen in opdracht van de SSO's uitgevoerd, zowel op het gebied van expertise als capaciteit.

Ten aanzien van de gemeenschappelijke en specifieke diensten staat het de departementen vrij om te kiezen of de uitvoering wordt belegd bij een interne partij (een SSO) of bij een marktpartij. Het sourcingsafwegingskader wordt verplicht toegepast op de generieke ICT en die gemeenschappelijke ICT waarvan zeer waarschijnlijk is dat deze op termijn generiek wordt. Het afwegingskader is ook goed toepasbaar op specifieke ICT.

Opbouw van dit document

In dit document wordt het afwegingskader voor de generieke I-diensten van het Rijk beschreven. Dit afwegingskader is gebaseerd op de ambitie en doelstellingen die het Rijk heeft op het gebied van de sourcing van generieke ICT. Deze visie is beschreven in het kabinetsbeleid en het Programma Compacte Rijksdienst. En vertaald in sourcingspeerpunten, beschreven in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 zijn de sourcingsspeerpunten geconcretiseerd in sourcingsprincipes ('spelregels') van het rijk. In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe (nieuwe) I-sourcingstrajecten op generieke ICT wordt getoetst.

2. Speerpunten van de sourcingstrategie

Om gezamenlijk te profiteren van de voordelen binnen het Rijk zal de rijksinfrastructuur vanuit het perspectief van één concern moeten worden georganiseerd. In het kabinetsbeleid en het programma Compacte Rijksdienst legt de rijksdienst op het gebied van sourcing van generieke I-diensten daarom de prioriteit bij de volgende doelen:

- a. Besparen op kosten door slimme sourcing;
- b. Helder onderscheid tussen kerntaken en perifere taken;
- c. Concentratie van de uitvoering van generieke perifere I-diensten;
- d. een eenduidig en transparant keuzeprocess;
- e. Professionele besturing van sourcing;
- f. Informatiebeveiliging: vertrouwen en beveiliging;
- g. Van uitbesteden van taken naar afnemen van diensten;

a. Besparen op kosten door slimme sourcing

De ervaring wereldwijd heeft geleerd dat zondermeer outsourcen van zoveel mogelijk taken doorgaans niet leidt tot besparingen maar juist tot kostenverhoging. Kostenbesparingen kunnen beter worden nagestreefd door een genuanceerde mix van eigentijdse sourcingoplossingen (zelf uitvoeren, insourcing, co-sourcing, outsourcing, nearshoring, offshoring, etc.) toe te passen. Daartoe is het belangrijk goed in te spelen op de actuele en te voorziene ontwikkelingen en mogelijkheden van de rijksdienst zelf en de markt. Dat wil de rijksdienst bereiken door:

- in nauw contact met kenniscentra en het bedrijfsleven op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen in I-producten, -diensten en sourcingvormen.
- de markt systematisch te voeden met de behoeften, eisen en wensen van de rijksdienst opdat de markt effectieve en efficiënte op de rijksdienst toegesneden diensten ontwikkelt.
- sourcingsbeslissingen te baseren op business cases, waarin alternatieve sourcingoplossingen tegen elkaar worden afgewogen. Daarin spelen, naast de kwaliteit, de kosten een belangrijke rol.
- de uitvoering van verschillende generieke I-diensten zoveel mogelijk te bundelen en te combineren in heldere sourcingskavels van samenhangende producten en diensten.

b. Helder onderscheid tussen kerntaken en perifere taken

Om optimaal te kunnen sourcen is het als eerste van belang dat duidelijk is welke taken en processen met betrekking tot informatievoorziening en ICT ("I-taken") tot de kerntaken van de rijksdienst behoren en welke niet. Kerntaken zijn taken binnen kritische bedrijfsprocessen die om wettelijke, politieke, juridische, beveiligings- of andere redenen altijd in eigen beheer moeten worden uitgevoerd. Perifere taken zijn taken die even goed of beter door anderen kunnen worden uitgevoerd.

Dit onderscheid is niet altijd even helder en hiervoor worden binnen de rijksdienst verschillende maatstaven aangelegd. Daardoor is niet eenduidig welke taken waarom hoe gesourced mogen/kunnen worden. De Rijksdienst streeft ernaar deze eenduidigheid te bereiken door:

- het definiëren van de kerntaken en perifere taken op het gebied van informatievoorziening en ICT binnen de rijksdienst.
- het definiëren van de 'sourcebaarheid' van perifere I-taken (welke taken komen in aanmerking voor welke vorm van sourcing onder welke voorwaarden? Denk hierbij bijv. aan eigendom en beveiliging van gegevens bij cloudsourcing)

- het onderhouden van deze definities naar aanleiding van ontwikkelingen in het rijksbeleid, de wetenschap, de industrie en de commercie.
- op basis hiervan een optimale dynamische mix te creëren van wat de rijksdienst beter zelf kan uitvoeren en wat anderen beter kunnen uitvoeren.

c. Concentratie van de uitvoering van generieke I-diensten

Om met sourcing een compactere rijksdienst te bevorderen streeft de rijksdienst ernaar de taken ter uitvoering van generieke I-diensten zodanig te beleggen dat:

- kerntaken geconcentreerd vanuit de centrale rijksdienst worden uitgevoerd in rijksbrede shared services.
- deze shared services worden uitgevoerd door een centraal aangestuurde combinatie van shared service organisaties, die tezamen een optimale mix van I-diensten leveren die de behoeften aan generieke I-diensten zoveel mogelijk dekken.
- taken die worden uitbesteed aan het bedrijfsleven worden geregisseerd vanuit de centrale rijksoverheid in rijksbrede partnerschappen en raamcontracten.

d. een eenduidig en transparant keuzeprocess

Het Kabinet heeft de behoefte alle sourcingstrajecten binnen de Rijksoverheid transparant en beargumenteerd, op basis van solide overwegingen, te laten verlopen. Belangrijke uitgangspunten daarvan zijn de koppeling van sourcing aan businessdoelen, het streven naar lagere kosten, concentratie van de bedrijfsvoering en een eenduidig en transparant keuzeprocess, waardoor hergebruik wordt gestimuleerd op basis van een aantal principes.

Met deze aanpak worden ook het leereffect, vergelijkbaarheid van sourcingstrajecten, de reproduceerbaarheid en het bijstellen van de strategische uitgangspunten geborgd.

e. Professionele besturing van sourcing

Om de strategische doelen van het Kabinet te kunnen bereiken is het belangrijk dat de totale sourcing van generieke I-diensten goed centraal bestuurd wordt. Dat betekent dat de rijksdienst de komende jaren haar volwassenheidsniveau wil verhogen t.a.v. het management van de sourcing. Daartoe moeten afzonderlijke sourcingstrajecten qua proces transparant, vergelijkbaar en voorspelbaar worden, zodat er geleerd kan worden van de ervaringen en kennis hergebruikt kan worden. Maar ook over alle sourcingstrajecten heen zal een besturingsstructuur moeten groeien, leidend tot het gaandeweg realiseren van deze strategie. Het Besturingsmodel Regie & Sourcing Generieke I-diensten Rijk vormt hiervoor een goede basis.

Een goede besturing zal worden nagestreefd door:

- aansluiting van deze sourcingstrategie voor generieke I-diensten op een overkoepelende sourcingstrategie voor de bedrijfsvoering van het Rijk.
- het, conform het Besturingsmodel Regie & Sourcing Generieke I-diensten Rijk, eenduidig regelen van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de besturing van de sourcing van generieke I-diensten in een overleg- en besluitvormingsstructuur.
- het ontwikkelen van een standaard voor het verloop van sourcingstrajecten, waarin kwaliteitswaarborgen verankerd zijn;

f. Informatiebeveiliging: vertrouwen en beveiliging

Het kabinet hecht er aan dat de burger vertrouwen kan hebben in de wijze waarop het Rijk communiceert via digitale media en omgaat met de opslag en het gebruik van digitale gegevensbestanden. De rijksoverheid is er voor verantwoordelijk dat informatie die wordt gebruikt en beschermde communicatiekanalen betrouwbaar zijn, en dat gegevens die van derden worden ontvangen zorgvuldig en rechtmatig worden gebruikt. Om dit te bewerkstelligen, dient permanent te worden geïnvesteerd in de weerbaarheid van de rijksoverheid tegen (on)opzettelijke inbreuken, in het vergroten van het herstellvermogen bij onverhoopt geslaagde inbreuken en in processen ten aanzien van het omgaan met privacygevoelige gegevens.

g. Van uitbesteden van taken naar afnemen van diensten

De rijksdienst verkeert in een stadium waarin zij steeds minder zelf taken uitvoert en deze in toenemende mate uitbesteedt aan het bedrijfsleven. Dat geldt ook op I-gebied. De markt op dit gebied is sterk in ontwikkeling. Waar leveranciers vroeger veelal technische (deel)producten aanboden die door klanten zelf moesten worden geassembleerd, worden tegenwoordig steeds vaker meeromvattende integrale functionele diensten aangeboden. In het licht van die trend wordt het minder zinvol om bestaande I-taken en –processen van de rijksdienst als zodanig uit te besteden en ligt de toekomst in het afnemen van functionele diensten. Dat heeft het voordeel dat de rijksdienst zich minder hoeft te bekommeren om het ‘hoe’ van de ontwikkeling en het beheer van techniek, maar zich kan richten op strategische doelen en functionele eisen aan de dienstverlening. De dienstverlening wordt daarmee een ‘black box’, die resultaatgericht kan worden aangestuurd. Op die wijze kan de rijksdienst zich ontwikkelen van een uitvoerende naar een regisserende organisatie. Dit veranderproces kan een wezenlijke bijdrage leveren aan het efficiënter en compacter worden van de rijksdienst. In die lijn streeft de rijksdienst naar:

- het in toenemende mate afnemen van diensten in plaats van uitbesteden van taken.
- het in aanbestedingen en contracten verschuiven van het accent van technische specificaties naar het formuleren van beoogde business outcomes en functionele eisen aan de dienstverlening
- het verrichten van een goede vraagbundeling op generieke I-diensten, opdat functionele eisen eenduidig voor de hele rijksdienst kunnen worden bepaald.
- het bij aanbestedingen van generieke I-diensten standaardiseren van eisen die voortvloeien uit overkoepelend rijksbeleid, zoals architectuureisen, beveiligingseisen, inkoopregels.

3. Sourcingprincipes

De sourcingsspeerpunten van de Rijksdienst zijn vertaald in praktisch toepasbare, gezamenlijke sourcingprincipes. De sourcingprincipes vormen als het ware het spelreglement voor de rijksbrede sourcing op generieke ICT. Ministeries conformeren zich aan deze principes. De rijksbrede sourcingprincipes zijn:

a. *Besparen op kosten door slimme sourcing*

- Het Rijk maakt gebruik van bestaande en bewezen technologie. Hergebruik voordat wordt gekocht, koop voordat wordt gebouwd.
- Er ligt een business case ten grondslag aan elke beslissing tot sourcing en deze wordt op basis van de stappen in het sourcingstraject herijkt.
- De generieke ICT voorzieningen worden gebundeld uitgevoerd binnen verzorgingsgebieden door een samenhangend geheel van gespecialiseerde interne ICT-dienstverleners. Deze generieke ICT-diensten zijn gegroepeerd in zeven kavels. De kavelindeling is gebaseerd op de Enterprise Architectuur van de Rijksdienst. Organisaties sluiten hier altijd op aan.
- Het Rijk kiest bij sourcing in principe voor (de facto) standaard producten en diensten en wijkt daarvan alleen af met maatwerk als daartoe zwaarwegende argumenten zijn (bijv. omdat nog geen marktoplossingen beschikbaar zijn) en alleen met goedkeuring van de CIO Rijk. Met andere woorden: de dienst of activiteit in het sourcingstraject moet sourcebaar zijn.

b. *Helder onderscheid tussen kerntaken en perifere taken*

- Er is een actuele definitie voorhanden van de "I-kerntaken" en de "perifere I-taken" van de rijksdienst. Deze definities worden periodiek geëvalueerd naar aanleiding van ontwikkelingen in de politiek, bij de Rijksdienst, de overheid, de wetenschap, de industrie en de commercie.
- I-kerntaken worden in principe niet uitbesteed. Perifere I-taken kunnen onder voorwaarden wel worden uitbesteed.
- De perifere I-taken zijn ingedeeld in kavels die alle, zo mogelijk van anderen betrokken, I-diensten omvatten. Deze kavelindeling is gebaseerd op de Enterprise Architectuur van de Rijksdienst c.q. gerelateerd aan de architectuurdomeinen waarin de gebundelde rijksbrede vraag naar I-diensten in hoofdlijnen is opgetekend..

c. *Concentratie van de uitvoering van generieke perifere I-diensten*

- De overheid bewaakt de integriteit van de eigen rijksbrede infrastructuur. Daarom worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:
 - Binnen een architectuurdomein worden architectuurstandaarden gehanteerd. Producten en diensten voor zo'n standaard kunnen door meerdere partijen worden geleverd.
 - Het Rijk hanteert per sourcingkavel preferred suppliers. Op rijksniveau zijn de strategische partners preferred suppliers voor de generieke diensten.
 - Het Rijk besteedt bij voorkeur uit aan integrators. Feitelijke uitvoering kan - afhankelijk van de service - in meerdere handen liggen (onderaanneming). De SSO's zijn voor de Rijksdienst de integrators.
- Eindgebruikers binnen de Rijksoverheid houden hun 'single point of contact (1-loket)' voor hun vragen en worden door (andere) sourcing niet

geconfronteerd met verschillende loketten voor verschillende generieke en gemeenschappelijke I-diensten.

- Indien een dienst potentieel generiek is, mag deze niet langdurig aan eenzelfde aanbieder gesourced worden zonder mogelijkheid tot tussentijdse opzegging.
- Het Rijk besteedt bij voorkeur geen generieke diensten uit aan de markt voordat zij deze diensten eerst zelf beheerst. Als desondanks uitbesteden een mogelijkheid is die in beschouwing moet worden genomen, wordt per geval bezien of zelf doen of uitbesteden aan de markt (outsourcen), op grond van haalbaarheid en rendement een alternatief is.
- De generieke ICT-diensten van het Rijk moeten bekend, beschreven en ontkoppelbaar zijn (cq. sourcebaar zijn).

d. Een eenduidig en transparant keuzeprocess

- Het Rijk hanteert een vast afwegingskader (zie hoofdstuk 4) waaraan nieuwe alle nieuwe sourcingstrajecten van generieke ICT binnen het Rijk worden getoetst aan de sourcingsprincipes.
- De Enterprise Architectuur Rijk is leidend bij de keuzen die worden gemaakt.
- Politieke/ bestuurlijke en juridische kaders (wet- en regelgeving) ten aanzien van sourcing zijn leidend. Echter zuiver politieke, bestuurlijke en/of juridische keuzes voor uitbesteding gaan ook altijd vergezeld van een business case, opdat duidelijk blijft welke gevolgen beslissingen hebben.

e. Professionele besturing van sourcing

Voor sourcingsvraagstukken wordt het Besturingsmodel Generieke I-diensten Rijk gevolgd. De uitgangspunten bevorderen een goede besturing van de sourcing van generieke I-diensten. De uitgangspunten zijn:

- De sturing op de sourcing van generieke I-diensten sluit aan bij de bestaande rijksbrede sturingsgremia en rijksbrede sturingsafspraken.
- Binnen de Rijksdienst wordt professionele regie gevoerd op generieke I-diensten van het Rijk. Op strategisch niveau door de CIO Rijk in overleg met de ICCIO en op tactisch niveau door het Tactisch Beraad Generieke ICT in overleg met het Tactisch Vraagoverleg.
- Voor elke dienst is één eigenaar bekend. Er zijn drie opties:
 1. Het eigenaarschap van specifieke I-diensten ligt bij het desbetreffend departement.
 2. Het eigenaarschap van gemeenschappelijke diensten ligt bij één van de deelnemende departementen, tenzij de verwachting is dat deze gemeenschappelijke dienst generiek wordt. In dat geval ligt het eigenaarschap bij BZK/DGOBR.
 3. Het eigenaarschap van generieke ICT-diensten ligt bij BZK/DGOBR, tenzij er interdepartementaal afwijkende afspraken over zijn gemaakt. De eigenaar is eindverantwoordelijk voor een adequate sourcing van de dienst.
- Voor elk sourcingsstraject zijn de randvoorwaarden voor goed opdrachtgeverschap ingevuld:
 1. Voorzieningen voor goed opdrachtgeverschap, bijvoorbeeld in een zogenaamde demand-supply organisatie (andere woorden: retained organization, regieorganisatie etc). Bij de start van een

sourcingsstrategie ontstaat een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie die beheerst moet kunnen worden.

2. Sturen op resultaat (output) in plaats van op het totstandkomingsproces daarvan (throughput): naarmate de Rijksdienst meer uitvoerende taken uitbesteed wordt het minder belangrijk en ook minder goed mogelijk om precies te bepalen volgens welke methoden en met welke technieken leveranciers hun producten en diensten realiseren. Belangrijker zijn afspraken over functionaliteit, kwaliteit en kosten.
3. Een opdrachtgever moet altijd de beschikking hebben over adequate deskundigheid om de sourcingsafspraken te kunnen sturen (en beheersen). Denk bijvoorbeeld aan kennis van de business, architectuur, vraag- en aanbodbundeling, leveranciersmanagement, contractmanagement, materiedeskundigheid enzovoort. Een intensivering van regiekwaliteit en -kwantiteit is randvoorwaardelijk om de besturing te borgen, ongeacht welke keuzes in dit traject worden gemaakt .

f. Informatiebeveiliging: vertrouwen en beveiliging

- Het Rijk voert actief risicomanagement t.a.v. de risico's die ontstaan uit de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer:
- Informatiebeveiliging is en blijft een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.
- Het primaire uitgangspunt voor informatiebeveiliging is en blijft risicomanagement. De klassieke informatiebeveiligingsaanpak waarbij inperking van mogelijkheden de boventoon voert maakt plaats voor veilig faciliteren.
- Methoden voor rubricering en continue evaluatie ervan zijn hanteerbaar om onder- en overrubricering te voorkomen.
- Naast aandacht voor netwerkbeveiliging meer aandacht voor gegevensbeveiliging.
- Verantwoord en bewust gedrag van mensen is essentieel voor een goede informatiebeveiliging
- Kaders en maatregelen die overheidsbreed zijn afgesproken zijn leidend.
- Kennis en expertise zijn essentieel voor een toekomstvaste informatiebeveiliging en moeten (centraal) geborgd worden
- Informatiebeveiliging vereist een integrale aanpak

g. Van uitbesteden van taken naar afnemen van diensten

- Programma's van eisen bij aanbestedingen worden geformuleerd in eisen en wensen t.a.v. functionaliteit, kwaliteit en kosten
- Kaders in aanbestedingen t.a.v. architectuur, beveiliging, inkoop e.. worden rijksbreed z.v.m. gestandaardiseerd
- Onderaanneming door de ene aanbieder aan een andere aanbieder moet vooraf ter toetsing worden voorgelegd aan de opdrachtgever. Beoordeeld wordt of de onderaanneming consequenties heeft voor de gestelde eisen of voor het gebruik door de afnemers.
- Voordat de aanbesteding start worden heldere afspraken gemaakt over onderaanneming van een ICT-dienstverlener aan een andere aanbieder en over vervolgsourcing.

4. Toepassen afwegingskader

Er zijn in beginsel twee aanleidingen om het sourcingsafwegingskader toe te passen. De eerste betreft bestaande diensten of activiteiten die (opnieuw) moeten worden aanbesteed. De tweede betreft nieuwe ICT-diensten of activiteiten die moeten worden verricht.

Elk sourcingstraject wordt, voorafgaande aan een aanbesteding danwel voordat tot uitvoering wordt overgegaan (in die gevallen dat een aanbesteding niet noodzakelijk is) getoetst aan de hand van de volgende drie vragen:

1. Is het doel van een sourcingstraject geformuleerd en voorzien van een onderliggende positieve businesscase?
2. Voldoet het voorgenomen sourcingsstraject aan de sourcingspeerpunten en de sourcingsprincipes (zie hoofdstuk 2 en 3)?
3. Is er een onderbouwde keuze voor de gewenste sourcingsvorm gemaakt;

1. Is het doel van een sourcingstraject geformuleerd en voorzien van een onderliggende businesscase

Belangrijke punten daarbij zijn:

- Beschrijf de behoeftestelling die door een sourcingsstraject moet worden vervuld in een kavel en onderliggende businesscase.
- Neem in het sourcingstraject ook reviewmomenten op.
- Geef de beschrijving van de behoefte aan in termen van functionele (prestatie)eisen.

2. Voldoet het voorgenomen sourcingsstraject aan de sourcingsprincipes?

De strategische doelstellingen en sourcingsprincipes zijn vertaald naar criteria die in ieder sourcingstraject gewogen moeten worden. Met deze weging wordt de prioriteit van de doelstellingen bepaald. De criteria voor optimale sourcingskeuze zijn gebaseerd op het kabinetsbeleid en de Nota Compacte Rijksdienst.

Voor sourcingsvraagstukken ten behoeve van generieke I-diensten wordt het Besturingsmodel Regie & Sourcing Generieke ICT-diensten Rijk gehanteerd, aangevuld met bestuurlijke uitgangspunten (uit hoofdstuk 2.3). Maak helder hoe de besturing van het sourcingsstraject is vormgegeven in termen van opdrachtgeverschap, eigenaarschap en regie. Projectorganisaties worden ingericht op basis van een gangbare standaard projectmethodiek.

3. Is er een onderbouwde keuze voor de gewenste sourcingsvorm gemaakt?

De keuze voor een gewenste sourcingsvorm is onderbouwd. De sourcingsvormen zijn te verdelen over drie assen: Samenwerkingsvorm, aantal leveranciers, geografisch.

- a. Samenwerkingsvorm
 - Zelf doen (met eigen of ingehuurde inspanningsverplichte medewerkers)

- Samen doen (met de markt)
- Resultaatverplicht uitbesteden (laten doen)

Bij al deze vormen zijn verschillende varianten mogelijk waarbij afzonderlijk wordt gekozen voor vorm (insourcing, co-sourcing als PPS, outsourcing, met eigen of externe medewerkers met verschillende contractvormen).

b. Aantal Leveranciers

- Single sourcing
- Multi sourcing

c. Geografisch

Dit betreft de keuze van de locatie waarheen gesourced wordt. In de markt wordt gesproken van:

- Global Outsourcing: het uitbesteden naar voornamelijk lage lonen landen.
- Co-sourcing: joint-venture en publiek private samenwerkingen (PPS)
- Onshore outsourcing: het uitbesteden binnen Nederland
- Nearshoring: het uitbesteden naar nabijgelegen landen (EU)
- Offshoring: uitbesteden buiten Europa

Wanneer ook de levenscyclus wordt meegenomen worden als sourcingsvormen nog onderkend:

- Follow-up sourcing: heraanbesteden na de looptijd van het initiële contract
- Backsourcing: het terug in eigen beheer nemen na een uitbesteding

Met bovenstaande opsommingen wordt geen limitatieve lijst gegeven.

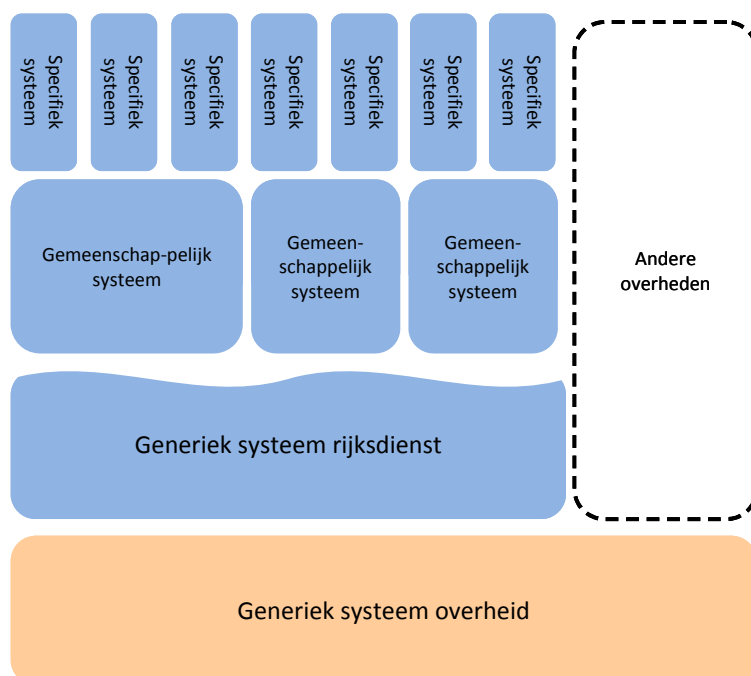
Alle varianten tussen zelf doen met eigen personeel en de cloud (maximale variant van resultaatverplicht uitbesteden op een "pay-per-use" basis) zijn mogelijk mits voldaan wordt aan de sourcingsprincipes.

Bijlage 1: Generieke ICT-diensten en kavels

ICT-diensten zijn processen en activiteiten die de goede werking van ICT-systemen waarborgen en daarmee de processen en personen in de organisatie goed kunnen ondersteunen. Binnen de Rijksoverheid wordt onderscheid gemaakt tussen specifieke, gemeenschappelijke en generieke ICT-diensten. Hieronder volgt een samenvatting uit de definitie (zie definitie generieke infrastructuur besluit ICCIO 22 juni 2011).

- Specifieke ICT-diensten zijn diensten voor ICT-systemen die uniek zijn voor een bepaald primair proces en die niet (kunnen) worden gedeeld met andere onderdelen binnen het Rijk, bijvoorbeeld de huursubsidieverlening of asielaanvragen bij de IND.
- Gemeenschappelijke ICT-diensten verzorgen de werking van ICT-systemen die door meerdere partijen binnen het Rijk worden gedeeld maar die niet noodzakelijk voor anderen bruikbaar zijn. Voorbeeld: het gebruik van gezamenlijke administratiesystemen of subsidieverleningssystemen.
- Generieke ICT-diensten zijn diensten die door iedereen binnen het Rijk worden gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan de DWR werkplek en het Rijksportaal, netwerk en telefonie.

Grafisch kan dit als volgt zichtbaar worden gemaakt:



Indeling in groepen van generieke ICT-diensten

De generieke ICT-diensten zijn gedefinieerd op basis van de Enterprise Architectuur en ingedeeld en gebundeld naar sourcingskavels.

Deze kavels zijn vastgesteld op basis van sourcingsafwegingen (zie Sourcingsstrategie 2011-2015 voor de generieke ICT-diensten binnen het Rijk, concept 0.6 uit de ICCIO van 22 juni 2011), indelingen die in de markt gangbaar zijn en worden herkend en eerder genomen besluiten rondom aparte diensten zoals benoemd in project 4 en 7.

- Werkpleksservices (conform definitie CRD7), De besturingssystemen van de werkplekken, kantoorautomatisering (tekstverwerken, rekenen, digitale samenwerkingsfunctionaliteit en documentmanagement), Rijksportaal, Plaats, tijd en organisatieafhankelijk werken (w.o. tekens, laptops), Printen, Servicedesk, Licentiebeheer, Technisch beheer Digitale Archivering en documentmanagement. Naast de werkpleksservices maken ook de telecomdiensten deel uit van deze groep ICT-diensten. Hierbij moet telecom worden gezien als een bereikbaarheids- en communicatieconcept dat op basis van een rijksbrede architectuur is ontwikkeld en de generieke communicatiebehoeften afdekt.
- ERP/CRM diensten. Binnen applicatieve diensten ERP/CRM vallen diensten als systeemontwikkeling, functioneel applicatiebeheer en technisch applicatiebeheer van Enterprise Resource Planningssystemen/ Customer Relation Management. Een discussie over een meer precieze definitie van deze diensten (ook wordt wel gesproken over PIOFAH-ERP-beheer-diensten) wordt nader uitgewerkt met de betrokken partijen zodra de koers van deze notitie is goedgekeurd.
- DMS/CMS diensten : Binnen applicatieve diensten DMS/CMS vallen diensten als systeemontwikkeling, functioneel applicatiebeheer en technisch applicatiebeheer van Document management systemen (DMS) of Content Management Systeem. (Binnen de CRD 4 en CRD 7 context worden deze applicaties als onderdeel van DWR gedefinieerd zodat dit onderdeel binnen groep 1 worden ondergebracht, meer concreet betekent het hier het applicatief en technisch beheer binnen de DWR omgeving van digidoc/filenet, Hummingbird en Trimm en vooral ook E-depot in de toekomst)
- Generieke (Web) applicaties en ontwikkeling; systeemontwikkeling, applicatief en technisch beheer van webservices en applicaties niet zijnde Enterprise Resource Planningssystemen (ERP/CRM) en Document management systemen (DMS/CMS). Voor de meer precieze afbakening is verder onderzoek in de komende tijd nog nodig.
- Housing, storage en floormanagement (datacenters): Het gaat om het fysiek bundelen van datacenters.
- Basisinfrastructuur: hoofdgroep valt uiteen de subgroepen:
 - Connectivity: externe (beveiligde) netwerken en beveiligingsmanagement, standaarden, koppelpuntenbeheer en aansluitvoorwaarden t.b.v. interoperabiliteit, identiteit incl. postennetwerk buitenland.
 - ID&AM: Identity en accessmanagement voorzieningen om authenticatie en autorisatie rijksbreed te organiseren. Dit als centrale voorziening, waarbij mogelijkheden tot centrale fysieke en logische toegang eenduidig zijn gerealiseerd (uitwerkingen zijn bijvoorbeeld Single Sign On in DWR of Rijkspas)
- Expertise- en adviesdiensten. Dit betreft dienstverlening vanuit specifieke expertises, zoals, Gateway Reviewing, Programma en projectmanagement en het leveren van resources via I-Interim Rijk en andere op aanvraag te leveren expertise of capaciteit.

Het laat onverlet dat deze groepen indeling op termijn aan verandering onderhevig zal zijn als gevolg van inhoudelijke toetsing aan de in ontwikkeling zijnde Enterprise architectuur, nieuwe beleidsbeslissingen en/of technologische veranderingen en nieuwe inzichten.

Deze generieke services worden aangeboden door interne en externe ICT-aanbieders en moeten naadloos samengevoegd worden met de gemeenschappelijke en specifieke applicaties van de eindgebruikers. Immers, de eindgebruiker wil en mag niets merken van de technische inrichting van het rijksbrede ICT-landschap. De term die in de markt wordt gebruikt voor dergelijke integratiediensten is IT-serviceproviders (ISP). Zij dragen zorg voor platformafhankelijkheid en dat alle verschillende systemen feilloos samenwerken binnen hun servicedomein. Dit is weergegeven in de volgende figuur:

