

GEMEENTE GRONINGEN

EXTERN VERSLAG MARKTVERKENNING GENERIEKE ICT



DATUM	20 december 2022
STATUS	Definitief
VERSIE	1.0

Copyright © 2022 Gemeente Groningen

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding voor de marktverkenning	3
1.2	Doelstelling marktverkenning	3
1.3	Leeswijzer	3
2	Vraagstelling in de marktverkenning	4
3	Verslag van de procedure van de marktverkenning	12
3.1	Chronologie	12
3.2	Platforms	12
3.3	Geïnteresseerde partijen	12
4	Samenvatting van de antwoorden	14
4.1	Vraag 1: Scope en perceelindeling	14
4.2	Vraag 2: Specifieke vragen over domeinen die de gemeente zelf uitvoert of onderzoekt of ze deze zelf gaat uitvoeren	16
4.3	Vraag 3: Specifieke vragen per domein en perceel	19
4.4	Vraag 4: Transitie	21
4.5	Vraag 5: Governance	23
4.6	Vraag 6: Risico's en afhankelijkheden	27
5	Conclusies	30

1 INLEIDING

Voorliggend document is het extern verslag van de marktverkenning generieke ICT van de gemeente Groningen, die is uitgevoerd in de periode oktober-november 2022.

1.1 Aanleiding voor de marktverkenning

In 2017-2018 heeft gemeente Groningen na een Europese aanbesteding leverancier Fujitsu gecontracteerd voor het leveren van 54 diensten die betrekking hebben op haar generieke ICT en bijbehorende ICT-dienstverlening. Fujitsu levert de diensten samen met onderaannemers.

In de huidige situatie is dus één contractpartij geselecteerd voor de levering van de volledige scope van generieke ICT-dienstverlening. Gebleken is dat de rol- en taakverdeling niet optimaal is voor beide partijen. In een volgende uitbestedingsovereenkomst wil gemeente Groningen haar dienstverlening en regievoering optimaliseren. Het kernprincipe daarbij is “best of breed”: de beste oplossing voor specifieke processen of diensten. Dit kan resulteren in de selectie van meerdere leveranciers die elk gericht zijn op het leveren van een specifieke ICT-dienst. Consequentie van dit principe is dat er verkaveling in de aanbesteding zal worden toegepast. Gemeente Groningen heeft zelf ideeën bij de verkaveling van diensten en daaropvolgende perceelindeling en wilde door middel van een marktverkenning haar ideeën toetsen.

1.2 Doelstelling marktverkenning

Het doel van de marktverkenning was:

- Het verkrijgen van inzicht in de dienstverlening van de markt(partijen) op het gebied van verschillende domeinen binnen generieke ICT.
- Het verkrijgen van advies van de markt(partijen) op het gebied van een mogelijke verkaveling van de generieke ICT en overige best practices.
- Het verkrijgen van advies van de markt(partijen) op het gebied van onder meer transitie en governance diensten.
- Het verkrijgen van inzicht in het aantal geïnteresseerde marktpartijen voor de voorliggende scope.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staat de vraagstelling zoals die in de marktverkenning is gepubliceerd. In hoofdstuk 3 geven wij een verslag van het verloop van de procedure van de marktverkenning. De geanonimiseerde samenvatting van de antwoorden geven wij in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 verwijzen wij naar de conclusies (die overigens niet in dit extern verslag zijn opgenomen).

2 VRAAGSTELLING IN DE MARKTVERKENNING

Dit hoofdstuk geeft de vragen zoals deze in de marktverkenning zijn gesteld. We geven hier hoofdstuk 5 (gewenste situatie) en 6 (vraagstelling), het kopiëren van de andere hoofdstukken is hier niet zinvol.

5 Gewenste situatie op hoofdlijnen

5.1 Doelstelling

De gemeente Groningen heeft grote ambities, die moeten worden ondersteund met kwalitatief goede ICT. Een en ander is vastgelegd in de “Visie informatievoorziening 2020-2024”. Hierin staat onder meer: *“We streven naar een informatiehuishouding die goedkoper, toekomstgericht en slimmer is. Die betrouwbare digitale diensten aan inwoners, ondernemers, bezoekers en eigen medewerkers kan leveren en er voor zorgt dat haar medewerkers hun werk efficiënt uit kunnen voeren. Om dit te realiseren zijn structurele aanpassingen nodig van de bestaande informatiehuishouding.”*

Er zijn twee belangrijke wijzigingen die gemeente Groningen wil doorvoeren ten opzichte van de invulling van de uitbesteding van 2017:

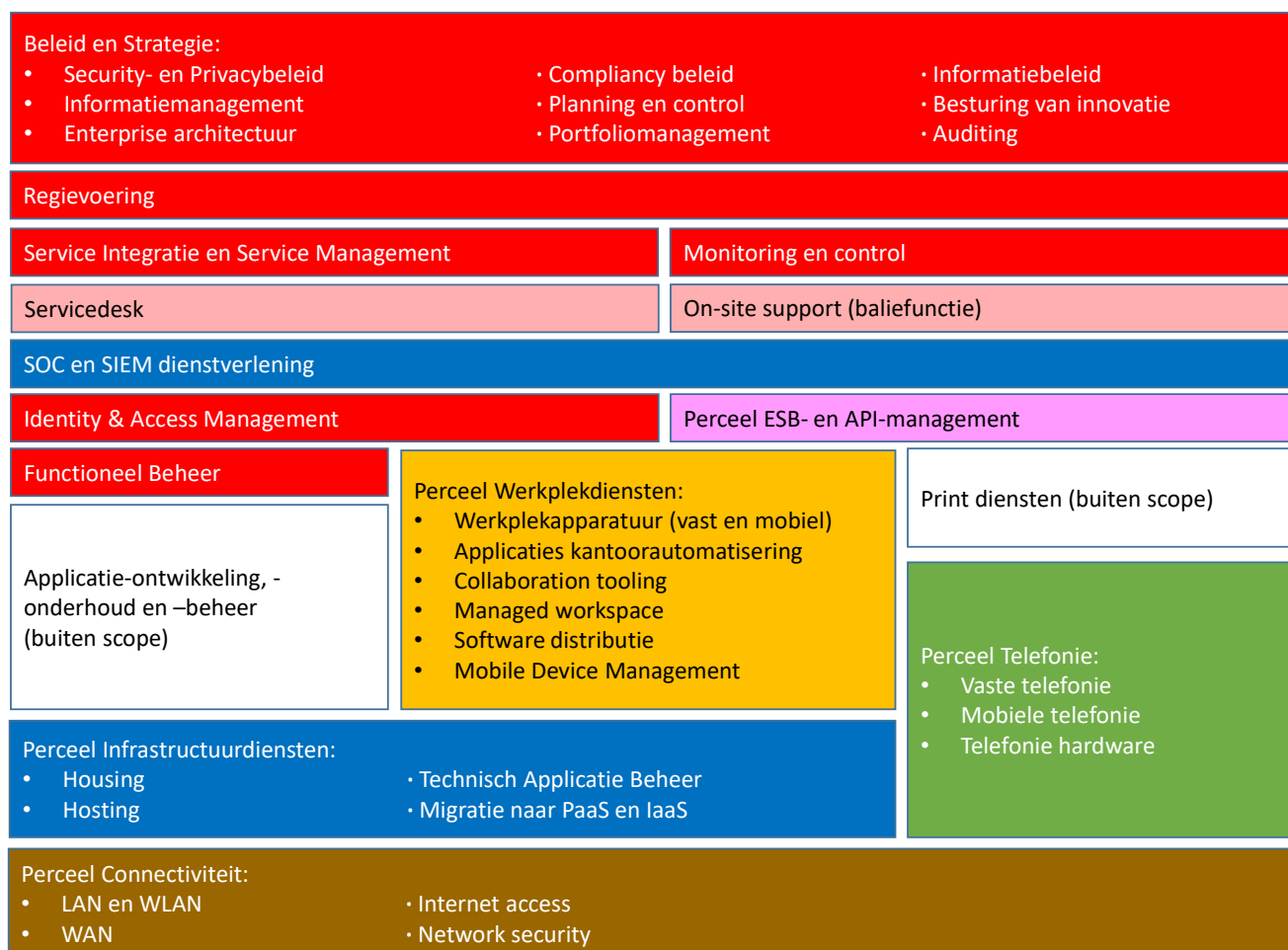
- Meerdere leveranciers in plaats van één leverancier. Dit leidt als het goed is tot best-of-breed dienstverlening, waardoor de overall kwaliteit van de geleverde diensten toeneemt.
- Zelf uitvoeren van een aantal servicemanagement diensten die in 2017 waren uitbesteed. Dit zijn de terug te halen regiediensten.

5.2 Scope en perceelindeling

Onderstaande Figuur 1 geeft de scope van generieke ICT van gemeente Groningen, met de (in deze Marktverkenning te toetsen) perceelindeling in de kleuren:

- Rood doet de gemeente zelf (blijft zelf doen dan wel haalt weer terug)
- Roze: de gemeente overweegt om deze dienst terug te halen (in onderzoek)
- Wit is buiten scope van de marktverkenning, is bij andere leveranciers gecontracteerd
- Blauw is het perceel Infrastructuurdiensten, gecombineerd met SOC/SIEM dienstverlening
- Oranje is het perceel Werkplekdiensten
- Groen is het perceel Telefonie
- Bruin is het perceel Connectiviteit
- Roze is het perceel ESB- en API-management

Binnen de blokken is een aantal onderliggende diensten benoemd.



Figuur 1 Concept perceelindeling

De inhoud van de verschillende domeinen is op hoofdlijnen als volgt:

- **Beleid en strategie:** vaststellen, onderhouden en toetsen van ICT-beleid en -strategie voor de gemeente.
- **Regievoering:** de processen die gericht zijn op het vaststellen en op elkaar afstemmen van vraag en aanbod naar ICT-diensten. Hieronder vallen onder meer leveranciers- en contractmanagement, end-to-end ketenmanagement en ICT-procesmanagement (IT4IT, ITIL, Cobit en SAFe).
- **Service integratie:** activiteiten (van strategisch tot operationeel niveau) om een geïntegreerde dienstverlening naar de (interne) klant te leveren.
- **Service management:** het borgen van de optimale aansluiting van ICT-processen, ICT-diensten en ICT-systemen met de bovenliggende dienstenniveaus, inclusief de bijbehorende tooling.
- **Monitoring en control:** het bewaken van de kwaliteit van dienstverlening en beveiliging over alle diensten/domeinen heen. Gemeente Groningen stelt voor om dit zelf in te richten op basis van ServiceNow, de ITSM-tool van de gemeente. Daarbij koppelt iedere leverancier op de monitoring tool, zodat de gemeente het overall beeld heeft. Hierbij levert de tooling van de leverancier niet alleen gegevens aan in

de ITSM-tool van de gemeente, maar heeft de gemeente via ServiceNow ook leesrechten in het domein van de leveranciers.

- Servicedesk: aannemen, registreren en routeren van meldingen (incidenten, changes en vragen) naar de juiste oplosgroep en afmelden calls (1^e lijns), ondersteuning op afstand, beantwoorden van gebruikersvragen en waar mogelijk oplossen van incidenten op afstand (2^e lijns). Op dit moment is de servicedesk uitbesteed, de gemeente onderzoekt de mogelijkheid om deze zelf uit te gaan voeren. Achtergrond is dat voor een goede uitvoering van de servicedesk-rol wellicht meer kennis nodig is van de organisatie, processen en applicaties van de gemeente.
- On-site support (baliefunctie): de uitgifte en inname van medewerker gebonden hardware (laptop, telefoon, randapparatuur, simkaart, etc.). Op dit moment is on-site support uitbesteed, de gemeente onderzoekt de mogelijkheid om deze zelf uit te gaan voeren. Achtergrond is dat voor een goede uitvoering van de rol wellicht meer kennis nodig is van de organisatie, processen en applicaties van de gemeente.
- SOC en SIEM dienstverlening: het operationeel waarborgen van bescherming van informatie en informatiesystemen tegen ongeautoriseerde toegang en gebruik. Dit betreft het hanteren van het beveiligingsbeleid in de werkwijze en inbedding ervan in de systemen. Daarnaast omvat het de uitvoering van periodieke penetratietests en vulnerability scans. Het SOC werk betreft de afhandeling en opvolging van security-incidenten. Het SIEM werk betreft het monitoren en controleren op security incidenten middels specifieke tooling.
De gemeente overweegt SOC/SIEM niet als een apart perceel in de markt te zetten, maar te combineren met het perceel Infrastructuur. Achtergrond: met een afzonderlijke partij als SOC/SIEM leverancier voorziet de gemeente complexiteit in integratie en aansturing.
- Identity & Access Management: het beheer van gebruikers en middelen voor wat betreft onder andere de authenticatie en autorisatie binnen het netwerk, applicaties en systemen. Gemeente Groningen heeft inmiddels een aanbesteding gestart voor de selectie en levering van IAM functionaliteit.
- ESB- en API-management: het inrichten en beheren van ESB-voorzieningen (t.b.v. gegevensuitwisseling tussen applicaties en (web)services) en API-voorzieningen (overeengekomen conventies m.b.t. gegevensuitwisseling).
- Functioneel beheer: alle activiteiten die nodig zijn voor het dagelijks gebruik van informatiesystemen en de gegevensinfrastructuur en voor wijziging van de specificaties daarvan. Functioneel beheer is erop gericht om een goede en blijvende werking van systemen te kunnen garanderen en er voor te zorgen dat systemen blijven aansluiten bij de wensen van de organisatie.
- Applicaties: ontwerp, ontwikkeling en beheer van applicaties (allesbehalve KA) valt buiten de scope van de huidige en vorige uitbesteding. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de leveranciers van de applicaties. Dit geldt zowel voor gemeentelijke (kern)applicaties als applicaties bedrijfsvoering. Ook mogelijke levering van deze applicaties als SaaS ligt op het bord van de applicatieleverancier.
- Infrastructuurdiensten: het inrichten en beheren van zowel managed service diensten (housing, hosting en Technisch Applicatiebeheer (TAB)) als cloud diensten (PaaS en IaaS) ten behoeve van de applicaties van de gemeente (kernapplicaties, applicaties bedrijfsvoering en KA).
- Werkplekdiensten: het inrichten en beheren van vaste en mobiele werkplekken voor medewerkers van de gemeente. Hier onder vallen onder meer de fysieke werkplek

(vaste werkplek en laptop), virtuele werkplek (managed workspace), provisioning applicaties KA (licenties zijn van de gemeente), collaboration tooling, software distributie en mobile device management (MDM). De gemeente voorziet dat de werkplekleverancier start met managed service en deze transformeert die naar een SaaS-dienst (Microsoft365). Voor de managed service maakt de werkplekleverancier ten behoeve van de werkplek backend (VDI, Citrix) gebruik van het rekencentrum en de hosting- en TAB-diensten die door de leverancier van perceel Infrastructuurdiensten wordt geleverd.

- Print diensten: de gemeente heeft printing gecontracteerd bij GT Print via de VNG. Deze dienstverlening is daarom buiten scope voor de Marktverkenning. Er ligt wel een raakvlak met de scope van de Marktverkenning, daar waar het gaat om de print diensten te ontsluiten in het netwerk en aan te sturen (drivers en andere software).
- Telefonie: vaste telefonie (inrichten en beheren van VoIP-centrale, toestellen en bijbehorende dienstverlening), mobiele telefonie (met uitzondering van abonnementen / simkaarten) en telefonieverkeer (vast). Gemeente Groningen voorziet dat telefonie op enig moment onder de werkplekdienst kan komen te vallen (bijvoorbeeld door middel van MS Teams Telefonie), maar wil deze transformatie op een later moment doen. Daarom is de gemeente voornemens om een apart perceel voor telefonie in de markt te zetten.
- Connectiviteit: het inrichten en beheren van netwerkdiensten: (W)LAN, WAN, internet access en bijbehorende securitydiensten. Hierbij de volgende opmerkingen:
 - o Het WAN is deels in eigendom van de gemeente in de vorm van een glasvezelnetwerk in de stad. De gemeente wil dit netwerk in eigendom houden en verwacht dat de leverancier het beheer en de (operationele) monitoring van dit netwerk op zich neemt.
 - o De overige WAN-verbindingen worden afgenomen via GT Vaste Communicatie van de VNG. De gemeente wil van deze diensten gebruik blijven maken en verwacht dat de leverancier het beheer en de (operationele) monitoring op zich neemt.
 - o LAN-dienstverlening: het inrichten en beheren van het lokaal netwerk op locaties van de gemeente. Dit betreft zowel bekabeling als actieve componenten.
 - o WLAN-dienstverlening: het inrichten en beheren van het draadloos netwerk (wifi) op locaties van de gemeente. Dit betreft de access points en bijbehorende tooling. Deze worden aangesloten op het LAN binnen hetzelfde domein.

Op basis van deze perceelindeling voorziet de gemeente vijf of zes percelen om ICT-dienstverlening uit te besteden:

- Infrastructuurdiensten inclusief SIEM/SOC
- Servicedesk en On-site support (in onderzoek)
- Werkplekdiensten
- Connectiviteit
- Telefonie
- ESB- en API-management

Hier ziet de gemeente geen uitsluitingen: leveranciers kunnen op alle percelen aanbieden en kunnen meerdere percelen winnen.

Dit is het vertrekpunt van scope en perceelindeling voor deze Marktverkenning.

5.3 Transitie

De transitie van de huidige leverancier naar de opvolgend leveranciers is een complex traject, waarbij de gemeente de verantwoordelijkheid voor de succesvolle en beheerste uitvoering bij de opvolgend leveranciers zal leggen. Dit betekent dat de opvolgend leverancier voor ieder perceel zal moeten afstemmen met gemeente Groningen, met de latend leverancier en met opvolgend leveranciers voor andere percelen.

De gemeente hecht grote waarde aan een succesvolle transitie die binnen een redelijke termijn wordt voltooid. Daarom wil de gemeente zo veel mogelijk as-is over en eventuele transformaties pas na succesvolle transitie uit te voeren. Met andere woorden: geen 'paardensprongen' waarbij zowel een nieuwe leverancier wordt geïntroduceerd als bijvoorbeeld de stap naar SaaS wordt gemaakt.

6 Vragen Marktverkenning

In dit hoofdstuk geeft de gemeente Groningen de vragen die zij stelt aan marktpartijen in het kader van deze Marktverkenning.

Vraag 1 Scope en perceelindeling

Deze vraag betreft de scope en perceelindeling in het algemeen, zoals deze in paragraaf 0 is voorgesteld. Gemeente Groningen verzoekt u de subvragen te beantwoorden, ongeacht in welk perceel/ welke percelen u mogelijk als leverancier geïnteresseerd bent.

- Wat is uw mening over de domeinen die gemeente Groningen in eigen beheer wil houden (de rode blokken in de figuur)? Is 'zelf doen' ook in uw ogen de beste sourcingvorm of ziet u (betere) alternatieven? Zo ja, waarom?
- Wat is uw advies voor de afbakening van verantwoordelijkheden tussen gemeente Groningen en leveranciers? Wat moet de gemeente verzorgen om de afbakening succesvol te laten werken? Wat mag de gemeente van leveranciers verwachten op dit gebied (welke verantwoordelijkheid nemen leveranciers)?
- Wat is uw mening over de gedachte van gemeente Groningen om de uit te besteden dienstverlening over vijf of zes percelen te verdelen? Ziet u een andere (betere) perceelindeling? Zo ja, welke en waarom?
- Wat is uw mening over de onderlinge afbakening van de vijf of zes uit te besteden percelen? Wat moet gemeente Groningen verzorgen om deze afbakening succesvol te laten werken? Wat moeten leveranciers onderling regelen?

Vraag 2 Specifieke vragen over domeinen die de gemeente zelf uitvoert of onderzoekt of ze deze zelf gaat uitvoeren

Deze vraag betreft de domeinen die de gemeente zelf uitvoert of waarvan de gemeente onderzoekt of het verstandig is om deze zelf uit te gaan voeren.

- Service integratie en service management:**

- Wat is uw advies voor de afbakening van verantwoordelijkheden tussen gemeente Groningen en leveranciers specifiek voor het domein Service integratie en Service Management?
 - Hoe zou de gemeente de integratie van systemen, processen en tooling moeten organiseren om dit domein succesvol te laten werken? Wat zou u als leverancier hiervoor moeten doen?
- b. **Service desk en On-site support:**
- Wat is uw visie op de overweging van gemeente Groningen om de Service desk en On-site support dienstverlening zelf uit te voeren? Wat betekent deze overweging voor uw rol en verantwoordelijkheid als leverancier? Is uw visie dezelfde over Service desk en On-site support?
 - Wat ziet u als alternatieven voor 'zelf doen door de gemeente' en wat zijn de daarbij horende voordelen en nadelen voor gemeente Groningen?
 - De gemeente gaat ervan uit dat elke leverancier voor de uitvoering van zijn dienstverlening een eigen service desk beschikbaar heeft. Wat is uw visie m.b.t. de relatie en wijze van communicatie tussen de overkoepelende gemeentelijke service desk en de service desk behorende bij de dienstverlening van u als leverancier?
- c. **Monitoring en control:**
- Wat is uw mening en advies over de intentie van gemeente Groningen om monitoring en control zelf uit te voeren op basis van ITSM-tool ServiceNow, zoals beschreven in paragraaf 0 van het document marktverkenning?
 - Wat is uw mening en advies over de verwachting dat de gemeente gegevens aangeleverd krijgt vanuit tooling van leveranciers en ook leesrechten in het domein van de leveranciers krijgt?

Vraag 3 Specifieke vragen per domein en perceel

Deze vraag betreft specifieke onderdelen van de scope en perceelindeling die de gemeente voornemens is (opnieuw) uit te besteden. U wordt verzocht in ieder geval vraag a. te beantwoorden en verder de specifieke vragen voor percelen waar u in geïnteresseerd bent of waarin u voor de gemeente relevante expertise bezit.

- a. Voor welk perceel / welke percelen zou u als leverancier willen participeren in voorgenomen aanbesteding? Kunt u dit kort onderbouwen, vanuit het portfolio van uw organisatie?
- b. **SOC/SIEM en Infrastructuurdiensten:**
- Wat is uw visie op het voorstel van gemeente Groningen om SOC/SIEM diensten te combineren met het perceel Infrastructuur dienstverlening?
 - Wat ziet u als alternatieven voor deze combinatie en wat zijn de daarbij horende voordelen en nadelen voor gemeente Groningen?
 - Er is in de transitie ook een raakvlak met de applicaties: de ongeveer 320 applicaties van de gemeente moeten van hosting bij de latende leverancier overgezet worden naar een nieuw platform. Wat adviseert u de gemeente Groningen om dit raakvlak goed te managen?
- c. **Connectiviteit: WLAN:**
- Gemeente Groningen heeft de dienst WLAN gepositioneerd binnen het domein Connectiviteit. Een alternatief zou zijn om van WLAN een apart perceel te maken, omdat hier gespecialiseerde leveranciers in de markt zijn. Wat is uw visie op het al dan niet opnemen van WLAN binnen domein Connectiviteit?

d. Connectiviteit: LAN:

- Het LAN wordt als dienst door de huidige leverancier geleverd, waarbij deze ook eigenaar is van de actieve componenten. Voor Gemeente Groningen is het een scenario dat de gemeente deze actieve componenten in de transitie overneemt en doorverkoopt aan de opvolgend leverancier, als vertrekpunt voor de Connectiviteit dienstverlening. Is dit voor u als leverancier wenselijk? Of ziet u een andere wijze van inrichten/overnemen van LAN-dienstverlening?

Vraag 4 Transitie

Gemeente Groningen heeft in paragraaf 0 van het document marktverkenning enkele verwachtingen rondom de transitie geformuleerd. Wij hebben hierover een aantal deelvragen. Afhankelijk van uw antwoord op vraag 3a vraagt de gemeente u vraag 4a of vraag 4b te beantwoorden.

- a. Indien u op vraag 3a hebt geantwoord geïnteresseerd te zijn in drie of meer percelen, waaronder perceel Infrastructuurdiensten en SOC/SIEM, dan verzoeken wij u de volgende deelvragen te beantwoorden:
 - Wat is volgens u de beste aanpak voor de transitie: gefaseerd (per perceel) of in één keer (big bang)? Waarom is dit volgens u de beste aanpak? Wat zijn de risico's van een andere aanpak voor de gemeente en voor u als leverancier?
 - Indien volgens u de gefaseerde aanpak het beste aansluit voor de gemeente: welke volgorde van percelen adviseert u de gemeente?
 - Wat is in uw visie een haalbare planning en doorlooptijd voor de gehele transitie?
 - Wat verwacht u als leverancier van de rol van de gemeente in de transitie?
- b. Indien u op vraag 3a hebt geantwoord geïnteresseerd te zijn in één of twee percelen, dan verzoeken wij u de volgende deelvragen te beantwoorden:
 - Welke afhankelijkheden ziet u met betrekking tot de transitie van het perceel / de percelen waarin u geïnteresseerd bent? Voor welke percelen van andere leveranciers moet de transitie gereed zijn alvorens uw dienstverlening in transitie kan komen?
 - Wat is in uw visie een haalbare planning en doorlooptijd voor de transitie van uw perceel/percelen?
 - Indien er meerdere opvolgende leveranciers komen, dan ontstaat een afstemmingsvraagstuk in de transitie. Hoe kan de gemeente dit vraagstuk in uw ogen het beste oplossen?

Vraag 5 Governance

De gemeente Groningen heeft een aantal zaken die zij verbeterd wil zien in de voorgenomen uitbesteding: meer transparantie tussen gemeente en leveranciers, meer 'in control' zijn, flexibiliteit in dienstverlening en vergroten van het innovatief vermogen van de gemeente door slimme inzet van ICT. Hierover heeft de gemeente de volgende deelvragen:

- a. De gemeente voorziet een aantal zaken om transparantie te creëren, onder meer door het perceel Monitoring & control zelf uit te voeren op basis van haar ITSM-tool. Hoe kijkt u ertegenaan om uw gegevens te koppelen met het Monitoring & Control systeem van de gemeente om op deze manier transparantie van de dienstverlening te verzorgen?
- b. De gemeente voorziet een aantal zaken om 'in control' te komen en te blijven over alle diensten heen, onder meer door de percelen Service Integratie, Service

Management en Monitoring & control zelf uit te voeren. Welke andere mogelijkheden ziet u voor de gemeente om in control te komen en te blijven, zowel in techniek als in organisatie en proces?

- c. De gemeente vindt flexibiliteit in haar dienstverlening en contracten erg belangrijk. Flexibiliteit uit zich onder meer in het voorkomen van vendor lock-in (zowel techniek en leverancier), in het eenvoudig kunnen introduceren van nieuwe diensten en in het kunnen op- en afschalen van volumes zonder dat dit direct grote financiële consequenties heeft. Welke adviezen kunt u gemeente Groningen geven om maximale flexibiliteit te creëren in haar ICT-dienstverlening?
- d. Hoe kan de gemeente Groningen de ICT-dienstverlening maximaal effectief inzetten om het innovatief vermogen te vergroten? Oftewel: wat moet de gemeente in uw ogen hiervoor intern en in de samenwerking met de verschillende leveranciers organiseren?
- e. Cultural fit (de match tussen partijen op basis van gedeelde drijfveren, waarden en motivatoren alsmede de wijze waarop partijen effectief en efficiënt samenwerken) is van groot belang voor gemeente Groningen. Hoe zorgt u als leverancier dat er sprake is van een goede cultural fit met de gemeente?
- f. De gemeente Groningen verwacht met een bonus/malus-regeling balans te brengen tussen prijs en prestatie van de leverancier. Hoe kijkt u aan tegen een dergelijke regeling, waarbij de leverancier een bonus kan verdienen (bijvoorbeeld bij performance die beter is dan overeengekomen) of juist een malus moet betalen (bij een performance die slechter is dan overeengekomen) en welk advies heeft u voor de gemeente voor de inzet van een dergelijke regeling?

Vraag 6 Risico's en afhankelijkheden

In de vorige vragen zijn al diverse risico's en afhankelijkheden benoemd.

- a. Welke overige risico's en afhankelijkheden ziet u, die u wil meegeven aan de gemeente Groningen ter voorbereiding op de aanbesteding?
- b. Kunt u voor ieder risico aangeven wie eigenaar is (gemeente Groningen, latend leverancier, opvolgend leverancier), hoe groot kans en impact zijn en wat mogelijke tegenmaatregelen zijn?

3 VERSLAG VAN DE PROCEDURE VAN DE MARKTVERKENNING

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van het verloop van de marktverkenning.

3.1 Chronologie

- De marktverkenning is op dinsdag 11 oktober 2022 gepubliceerd op Mercell Source-to-Contract (voorheen Negometrix).
- Marktpartijen hebben tot maandag 24 oktober 2022 gelegenheid gehad om vragen te stellen naar aanleiding van de marktverkenning.
- Gemeente Groningen heeft twee nota's van inlichtingen (Nvl's) gepubliceerd: op 25 oktober en 31 oktober. In de Nvl van 25 oktober is uitstel van het inlevermoment gecommuniceerd, in de Nvl van 31 oktober zijn alle andere vragen beantwoord.
- Op 14 november hebben 12 partijen hun antwoorden op de marktverkenning ingeleverd. Die deadline was eerst 7 november, maar op verzoek van enkele partijen is een week (minus een paar uur) uitstel verleend.

3.2 Platforms

Het primaire platform voor de marktverkenning was Mercell Source-to-Contract. Alle formele communicatie is via dit platform verlopen (downloaden document, indienen vragen, publiceren Nvl's, inleveren beantwoording).

Daarnaast is de marktverkenning gepubliceerd op TenderNed. Doel hiervan was om potentiële leveranciers te bereiken die de publicatie op Mercell Source-to-Contract hadden gemist.

En tot slot heeft de gemeente gebruik gemaakt van het platform iSourcing Hub. Doel hiervan was om, door middel van filters, een selectie van leveranciers te creëren die in de markt zouden kunnen zijn voor één voor meer percelen. Via dit platform hebben deze geselecteerde leveranciers een bericht van de mogelijke match ontvangen, met een verwijzing en link naar Mercell Source-to-Contract.

3.3 Geïnteresseerde partijen

Deelnemen aan een marktverkenning is vanzelfsprekend vrijblijvend. Het biedt leveranciers geen voordeel (of nadeel) in de mogelijk later volgende aanbesteding(en). Het biedt leveranciers wel de mogelijkheid om:

- a) Hun interesse in de ICT-dienstverlening voor gemeente Groningen te tonen;
- b) Zichzelf op de kaart te zetten als potentiële leverancier;
- c) Invloed uit te oefenen op de uiteindelijke uitvraag van de gemeente.

Om zo veel mogelijk leveranciers te interesseren en ook te laten deelnemen, heeft de gemeente de balans gezocht tussen zo veel mogelijk informatie uit de markt te willen halen en de effort voor leveranciers zo beperkt mogelijk te houden.

Als een partij het document marktverkenning opvraagt, dan biedt dat de gemeente nog geen zekerheid of de partij zal meedoen. De gemeente weet pas na sluiting van de inlevertermijn hoeveel partijen de vragen hebben beantwoord.

Om op voorhand iets meer duidelijkheid te krijgen over de belangstelling, heeft de gemeente via het platform iSourcing Hub de leveranciers gevraagd om aan te geven of ze zouden deelnemen. En bij niet deelnemen hiervoor (kort) de reden aan te geven. Ook dit was vrijblijvend, maar het gaf de gemeente wel meer zicht vóór de inleverdatum.

Belangrijkste redenen voor leveranciers om niet mee te doen waren:

- Geen tijd
- Geografisch / werkgebied
- Onvoldoende sectorkennis / referenties
- Scope of omvang past niet

Op 14 november 2022 hebben 12 partijen een antwoord op de marktverkenning ingediend. Deze partijen worden in dit verslag niet bij naam genoemd.

4 SAMENVATTING VAN DE ANTWOORDEN

In dit hoofdstuk geven wij de samenvatting van de door de leveranciers gegeven antwoorden. Dit doen wij per (sub)vraag, om op die manier per (sub)vraag een beeld van de beantwoordingsrichting te geven. Wij geven de antwoorden en adviezen zonder de naam van de leverancier te noemen. Daar waar antwoorden herleidbaar zouden kunnen zijn, hebben wij deze in dit extern verslag weggelaten.

4.1 Vraag 1: Scope en perceelindeling

Deze vraag betreft de scope en perceelindeling in het algemeen, zoals deze in paragraaf 0 van het document marktverkenning is voorgesteld. Gemeente Groningen verzoekt u de subvragen te beantwoorden, ongeacht in welk perceel/ welke percelen u mogelijk als leverancier geïnteresseerd bent.

Subvraag a: wat is uw mening over de domeinen die gemeente Groningen in eigen beheer wil houden (de rode blokken in de figuur)? Is 'zelf doen' ook in uw ogen de beste sourcingvorm of ziet u (betere) alternatieven? Zo ja, waarom?

Over de domeinen Beleid en strategie, Regievoering en Functioneel beheer zijn alle leveranciers het eens dat de gemeente deze het beste zelf kan blijven uitvoeren. Over de andere 'rode' en 'roze' domeinen zijn de meningen:

Naam	Serv. Int. en service mgt	Monitoring en control	I&AM	Servicedesk	On-site support
Leverancier 1	Uitbesteden	Uitbesteden	Geen apart perceel	Geen voorkeur	Geen voorkeur
Leverancier 2	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 3	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 4	Zelf doen	Zelf doen	Uitbesteden	Uitbesteden	Uitbesteden
Leverancier 5	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 6	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 7	Zelf doen	Zelf doen	Uitbesteden	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 8	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Uitbesteden	Uitbesteden
Leverancier 9	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 10	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 11	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen
Leverancier 12	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen	Zelf doen

Subvraag b: Wat is uw advies voor de afbakening van verantwoordelijkheden tussen gemeente Groningen en leveranciers? Wat moet de gemeente verzorgen om de afbakening succesvol te laten werken? Wat mag de gemeente van leveranciers verwachten op dit gebied (welke verantwoordelijkheid nemen leveranciers)?

De beelden van leveranciers liggen goed met elkaar in lijn, al worden verschillende accenten gelegd en verschillende termen gebruikt. De belangrijkste adviezen zijn:

- Denk in (waarde)ketens.
- Werk met breed gedragen frameworks, zoals IT4IT, ITIL4, Agile, SAFe en SIAM.
- Hanteer niet te veel KPI's, liever een paar krachtige en belangrijke.
- Organiseer een overlegstructuur tussen leveranciers met de gemeente.
- Zorg voor heldere afbakening van verantwoordelijkheden van alle partijen.
- Werk met RA(S)CI's voor alle partijen.
- Creëer goed opdrachtgeverschap vanuit de gemeente.
- Gebruik SIAM als framework voor service integratie.

Subvraag c: Wat is uw mening over de gedachte van gemeente Groningen om de uit te besteden dienstverlening over vijf of zes percelen te verdelen? Ziet u een andere (betere) perceelindeling? Zo ja, welke en waarom?

Een aantal partijen benoemt de balans tussen het aantal percelen en de complexiteit van regievoering, service integratie. Hoe meer percelen, hoe groter waarschijnlijk de kwaliteit en flexibiliteit (best-of-breed), maar hoe moeilijker het is om goed regie te kunnen voeren (meer afstemming, meer OLA's, meer overleg, ...).

Adviezen per leverancier:

- Leverancier 1: zeker niet méér percelen, liever minder. Maar overweeg om van SOC/SIEM een apart perceel te maken.
- Leverancier 2: kan zich vinden in de indeling.
- Leverancier 3: adviseert een knip tussen hardware en beheer. Dit levert 6 percelen: Werkplekhardware incl. smartphones, Vaste telefonie en mobiele abonnementen, Werkplekbeheer, Infrastructuurdiensten, Connectiviteit, ESB en API-Management.
- Leverancier 4: percelen Connectiviteit, Telefonie en ESB- en API-management conform uitvraag, perceel Werkplekdiensten inclusief Servicedesk en On-site support, perceel Infrastructuurdiensten inclusief SOC/SIEM en een Verbindingskavel (integratie).
- Leverancier 5: perceel Infra gecombineerd met SOC/SIEM, apart perceel TAB in combinatie met ESB- en API-management, perceel Werkplek, perceel Telefonie, Connectiviteit splitsen: WAN en security bij Infra en (W)LAN bij gebouwbeheer, perceel Monitoring & Control.
- Leverancier 6: geen opmerkingen op indeling. Adviseren om FB van ESB- en API-management mee uit te besteden in dit perceel.
- Leverancier 7: vijf à zes percelen is te veel want veel samenhang, zorgt voor complexe regie. Liefst één leverancier voor alle percelen die uitbesteed worden.
- Leverancier 8: volgen de percelen van de gemeente, willen wel Servicedesk en On-site support onder perceel Werkplekdiensten hangen.
- Leverancier 9: perceel werkplekapparatuur in combinatie met On-site support, perceel Infra met Werkplekdiensten (ex hardware) en Servicedesk KA (ex kernapplicaties). Eventueel Connectiviteit ook onder Infradiensten. Gemeente doet zelf Servicedesk kernapplicaties.
- Leverancier 10: denken dat één of twee leveranciers voor alle percelen prima mogelijk is. Adviseren om apart perceel TAB in te voeren voor alle applicaties behalve kernapplicaties. Het TAB daarvan zou onder ESB- en API-management kunnen vallen.
- Leverancier 11: stelt acht uit te besteden percelen voor: SOC/SIEM, Cloud Infrastructuur, On-premise Infrastructuur, Werkplekdiensten, Connectiviteit,

Telefonie, Hardware Device services en een combiperceel van Service integratie, Monitoring & Control en ESB- en API-management.

- Leverancier 12: zo veel mogelijk best of breed. Geen advies voor nog kleinere percelen.

Subvraag d: Wat is uw mening over de onderlinge afbakening van de vijf of zes uit te besteden percelen? Wat moet gemeente Groningen verzorgen om deze afbakening succesvol te laten werken? Wat moeten leveranciers onderling regelen?

De beelden van leveranciers liggen goed met elkaar in lijn, al worden verschillende accenten gelegd en verschillende termen gebruikt. De belangrijkste adviezen zijn:

- Bij de aanbesteding is het zaak om vooraf zo goed mogelijk de scope en begrenzing van percelen in kaart te brengen en de interfaces te definiëren.
- Let op bij migratie naar cloud, vanwege gecontracteerde infrastructuurdiensten.
- De gemeente dient als Service integratie partij te zorgen dat de interfaces tussen de verschillende percelen scherp zijn beschreven.
- Enkele leveranciers adviseren een splitsing in percelen voor hardware en beheer.
- Zorg voor gedetailleerde uitwerking van de uit te besteden percelen, op basis van de te leveren dienstverlening, te meten prestaties, en de raakvlakken met gerelateerde percelen.
- Maak duidelijke afspraken tussen de gemeente en de leveranciers over de precieze invulling van de processen op de interfaces.
- De gemeente beschrijft de (globale) doelen (het WAT) en maakt de leveranciers verantwoordelijk voor de uitwerking (het HOE) om deze doelen te bereiken. Onderling bepalen de leveranciers WIE welke actie WANNEER oppakt en daarover rapporteert.
- Gemeente moet duidelijke 'aansluitvoorwaarden' (zowel technisch als functioneel) definiëren tussen de verschillende percelen.
- Werk met RA(S)CI's voor alle partijen.

4.2 Vraag 2: Specifieke vragen over domeinen die de gemeente zelf uitvoert of onderzoekt of ze deze zelf gaat uitvoeren

Deze vraag betreft de domeinen die de gemeente zelf uitvoert of waarvan de gemeente onderzoekt of het verstandig is om deze zelf uit te gaan voeren.

Subvraag a: Service integratie en service management

- *Wat is uw advies voor de afbakening van verantwoordelijkheden tussen gemeente Groningen en leveranciers specifiek voor het domein Service integratie en Service Management?*
- *Hoe zou de gemeente de integratie van systemen, processen en tooling moeten organiseren om dit domein succesvol te laten werken? Wat zou u als leverancier hiervoor moeten doen?*

Meerdere leveranciers stellen vast dat de werkhypothese (zelf uitvoeren van service integratie en service management) mede is ingegeven door de ervaringen van de gemeente in de afgelopen jaren. Zij reflecteren hierop met adviezen in de vorm van 'niet doorschieten in controle', 'niet maximaal zelf willen sturen' en 'niet teveel KPI-gedreven acteren'.

De meeste leveranciers die deze vraag beantwoorden, adviseren het gebruik van het SIAM-framework (Service Integration And Management).

- Volgens dit framework dient er één partij de verantwoordelijkheid te dragen voor de service integratie. Deze partij kan de gemeente zijn (zoals in de werkhypothese), een van de perceel-leveranciers of een aparte leverancier (apart perceel).
- Elk SIAM integratie scenario heeft voordelen en nadelen. Het succes staat of valt met openheid en vertrouwen.
- In alle situaties geldt dat de gemeente verantwoordelijk is voor strategische processen en dat uitvoering uitbesteed kan worden.
- Als de gemeente de trekker is van SIAM, dan is zij automatisch in control en zit ze dicht bij de uitvoering.
- Als de gemeente trekker is, dan voorkomt dat eventueel wantrouwen tussen leveranciers onderling.
- Advies is om SIAM meteen in de aanbesteding(en) mee te nemen.
- Als de gemeente SIAM niet vanaf het begin stevig zelf kan invullen, overweeg dan om tijdelijk specialisten in te huren op sleutelposities.

De meeste leveranciers adviseren de gemeente om bij meerdere percelen/leveranciers te werken met een overkoepelend eigen servicemanagement systeem, waarin met de geselecteerde leveranciers duidelijke afspraken rondom de koppelvlakken met hun eigen service management tooling liggen. Op deze manier kunnen de leveranciers 'intern' hun eigen processen volgen. ServiceNow, wat de gemeente nu in gebruik heeft, is volgens de leveranciers geschikt als tool voor het eigen service management van de gemeente.

Subvraag b: Servicedesk en On-site support

- *Wat is uw visie op de overweging van gemeente Groningen om de Servicedesk en On-site support dienstverlening zelf uit te voeren? Wat betekent deze overweging voor uw rol en verantwoordelijkheid als leverancier? Is uw visie dezelfde over Servicedesk en On-site support?*
- *Wat ziet u als alternatieven voor 'zelf doen door de gemeente' en wat zijn de daarbij horende voordelen en nadelen voor gemeente Groningen?*
- *De gemeente gaat ervan uit dat elke leverancier voor de uitvoering van zijn dienstverlening een eigen servicedesk beschikbaar heeft. Wat is uw visie m.b.t. de relatie en wijze van communicatie tussen de overkoepelende gemeentelijke servicedesk en de servicedesk behorende bij de dienstverlening van u als leverancier?*

Leveranciers geven aan dat de positionering van de servicedesk niet triviaal is:

- Deze staat in elke inrichtingsvorm centraal in de dienstverlening.
- En deze is cruciaal voor medewerkertevredenheid en klantbeleving.
- Een aantal leveranciers adviseert het hanteren van XLA's (eXperience Level Agreement), waar de servicedesk een belangrijk aandeel in kan hebben.

Er zijn voor- en nadelen als de gemeente de servicedesk zelf levert:

- Zelf doen maakt de gemeente onderdeel van de leveringsketen, dus gemeente is zelf mede verantwoordelijk voor het behalen van service levels en KPI's en dus voor de kwaliteit van dienstverlening.
- Zelf doen maakt de gemeente bovendien spin-in-het-web van het aansturen van de oplosgroepen van alle leveranciers. Dat is complex en een grote verantwoordelijkheid.
- Anderzijds is er niemand die het belang van goede servicedesk dienstverlening aan medewerkers zo goed begrijpt als de gemeente zelf.
- En ook de cultural fit is met eigen mensen optimaal.

Meerdere leveranciers reflecteren op de vraag hoe skilled de servicedesk moet zijn. Om goed te kunnen uitvragen, kwalificeren en om oplosgroepen aan te sturen is een skilled servicedesk nodig. Deze zou een volwaardige eerstelijns rol moeten kunnen invullen en een significant deel van meldingen zelf moeten kunnen afhandelen. De ervaring is dat gekwalificeerde medewerkers lastig te vinden en te behouden zijn. Ook kennisopbouw en -behoud is niet triviaal als de gemeente eigen servicedesk medewerkers in dienst heeft. Als de gemeente een non-skilled servicedesk inzet, dan is dit feitelijk alleen een extra schakel in de keten, omdat deze slechts tickets kan aannemen en doorzetten naar leverancier(s), die alsnog moeten kwalificeren.

Automatisering kan een deel van de druk op de servicedesk verminderen: self-service voor afhandeling van eenvoudige verzoeken en incidenten, inzet van chatbots, procesflows en scripts voor eerste analyse en routing, etc.

Enkele leveranciers verwachten een vermindering van de noodzaak van on-site support. Dit komt onder meer door self-service en steeds eenvoudiger uitrol en inrichting van devices. Hierdoor zou deze dienstverlening op termijn afgebouwd kunnen worden.

Subvraag c: Monitoring en control

- *Wat is uw mening en advies over de intentie van gemeente Groningen om monitoring en control zelf uit te voeren op basis van ITSM-tool ServiceNow, zoals beschreven in paragraaf 0 van het document marktverkenning?*
- *Wat is uw mening en advies over de verwachting dat de gemeente gegevens aangeleverd krijgt vanuit tooling van leveranciers en ook leesrechten in het domein van de leveranciers krijgt?*

Over dit deel van de werkhypothese (Monitoring en control zelf uitvoeren) en over het verstrekken van leesrechten aan de gemeente zijn leveranciers duidelijk. Leesrechten is voor vrijwel allemaal een issue. Koppelen is voor de meesten goed werkbaar, het uitwisselen van gegevens natuurlijk ook.

Algemene adviezen over Monitoring en control:

- Door koppelen van ITSM-tools van leveranciers aan ServiceNow van de gemeente ontstaat een werkwijze die voor leveranciers acceptabel is. Elke leverancier kan in haar eigen tool kan blijven werken, waarbij alleen de benodigde informatie voor de gemeente wordt uitgewisseld.
- Leveranciers adviseren het gebruik van een API-koppeling tussen de ITSM-tools van leveranciers en ServiceNow van de gemeente. Hiermee kan de gemeente meekijken en krijgt real-time informatie beschikbaar.
- Daarnaast kunnen gegevens worden uitgewisseld (niet real-time) en zijn dashboards beschikbaar voor monitoring door de gemeente.
- Door koppelen van ITSM-tools wordt voorkomen dat er in meerdere systemen dezelfde informatie wordt vastgelegd, hetgeen inefficiënt en foutgevoelig is. Meerdere leveranciers noemen de ITSM-tool van de Service Integrator de 'single source of truth'.

4.3 Vraag 3: Specifieke vragen per domein en perceel

Deze vraag betreft specifieke onderdelen van de scope en perceelindeling die de gemeente voornemens is (opnieuw) uit te besteden. U wordt verzocht in ieder geval vraag a. te beantwoorden en verder de specifieke vragen voor percelen waar u in geïnteresseerd bent of waarin u voor de gemeente relevante expertise bezit.

Subvraag a: Voor welk perceel / welke percelen zou u als leverancier willen participeren in voorgenomen aanbesteding? Kunt u dit kort onderbouwen, vanuit het portfolio van uw organisatie?

Hieronder geven wij een samenvatting van de antwoorden op vraag 3a, waarin partijen hun interesse voor percelen kenbaar maken. Hierbij is de legenda:

- + interesse in dit perceel
- +/- eventueel interesse in dit perceel / hangt af van afbakening / wordt geleverd met onderaannemer / het antwoord is niet eenduidig
- niet geïnteresseerd in dit perceel

Vanwege de antwoorden van sommige leveranciers op de combinatie infrastructuur en SOC/SIEM hebben wij deze gesplitst.

In de laatste kolom staan percelen die leveranciers zelf hebben genoemd, waarin ze geïnteresseerd zijn.

Naam	Infra	SOC/SIEM	Servicedesk en OSS	Werkplek-diensten	Connectiviteit	Telefonie	ESB- en API-mgt	Anders (zelf genoemd)
Leverancier 1	+	+	+	+	-	-	-	Service integratie
Leverancier 2	-	+	-	+	+	+	-	
Leverancier 3	+	-	-	+	+	-	-	
Leverancier 4	+	+		+	+/-	-	-	
Leverancier 5	+	+	+/-	+	-	-	+	
Leverancier 6	-	-	-	-	-	-	+	

Leverancier 7	+	+	+/-	+	+	+?	+/-	SI, M&C en IAM
Leverancier 8	-	-	+	+	-	-	-	
Leverancier 9	+	+	+/-	+/-	-	-	-	
Leverancier 10	+	+/-	+/-	+	+/-	+/-	+/-	
Leverancier 11	+	+	+	+	+/-	+/-	-	SI, M&C en ESB/API-mgt
Leverancier 12	-	-	-	-	-	-	+	

Subvraag b: SOC/SIEM en Infrastructuurdiensten:

- *Wat is uw visie op het voorstel van gemeente Groningen om SOC/SIEM diensten te combineren met het perceel Infrastructuur dienstverlening?*
- *Wat ziet u als alternatieven voor deze combinatie en wat zijn de daarbij horende voordelen en nadelen voor gemeente Groningen?*
- *Er is in de transitie ook een raakvlak met de applicaties: de ongeveer 320 applicaties van de gemeente moeten van hosting bij de latende leverancier overgezet worden naar een nieuw platform. Wat adviseert u de gemeente Groningen om dit raakvlak goed te managen?*

Voor deze vraag lopen de antwoorden van de leveranciers uiteen. De hoofdstromen in de antwoorden zijn:

- SOC/SIEM is goed te combineren met Infrastructuurdiensten. Dit is namelijk het perceel dat centraal in het landschap staat, waardoor het raakvlakken heeft met alle andere percelen. Security-incidenten zijn vaak te relateren aan infrastructuurdiensten. Bovendien is de relatie met Infrastructuurdiensten logisch, gegeven de beweging naar cloud.
- SOC/SIEM kan beter gecombineerd worden met Werkplekdiensten. Dit is namelijk het grootste perceel, terwijl Infrastructuurdiensten door de beweging naar cloud alleen maar kleiner wordt.
- SOC/SIEM kan beter als apart perceel ingezet worden. Er zijn weinig best-of-breed partijen in Infrastructuurdiensten die ook een topspeler in SOC/SIEM zijn. Dan is de markt te beperkt voor de gemeente.

Subvraag c: Connectiviteit: WLAN. Gemeente Groningen heeft de dienst WLAN gepositioneerd binnen het domein Connectiviteit. Een alternatief zou zijn om van WLAN een apart perceel te maken, omdat hier gespecialiseerde leveranciers in de markt zijn. Wat is uw visie op het al dan niet opnemen van WLAN binnen domein Connectiviteit?

Alle leveranciers die deze vraag beantwoord hebben zijn het er over eens dat het onverstandig is om WLAN en LAN te scheiden. De meeste leveranciers vinden het de beste optie om WLAN en LAN onderdeel van perceel Connectiviteit te laten zijn. Eventuele alternatieven die worden genoemd zijn:

- Een knip tussen WLAN en LAN enerzijds en WAN anderzijds.
- WLAN en LAN onderbrengen bij Werkplekdiensten.

Leveranciers geven aan dat zij onderkennen dat er gespecialiseerde WLAN-leveranciers in de markt zijn. Indien nodig zullen zij deze als onderaannemer inschakelen.

Subvraag d: Connectiviteit: LAN. Het LAN wordt als dienst door de huidige leverancier geleverd, waarbij deze ook eigenaar is van de actieve componenten. Voor Gemeente Groningen is het een scenario dat de gemeente deze actieve componenten in de transitie overneemt en doorverkoopt aan de opvolgend leverancier, als vertrekpunt voor de Connectiviteit dienstverlening. Is dit voor u als leverancier wenselijk? Of ziet u een andere wijze van inrichten/overnemen van LAN-dienstverlening?

De leveranciers die deze vraag beantwoord hebben zijn het er over eens dat het verstandig is om eerst de technische en economische levensduur van de huidige LAN componenten te analyseren om vast te stellen of het loont deze over te nemen of juist in nieuwe componenten te investeren. Dit is ook de reden dat niet alle leveranciers nu al een uitspraak willen doen of ze de componenten willen overnemen.

Enkele partijen geven aan dat ze, als de componenten nog een tijd meekunnen, de bereidheid hebben deze over te nemen. Een enkele leverancier heeft die bereidheid niet, omdat zij alleen met eigen hardware werken.

De meeste leveranciers geven aan dat het verstandig is dat de gemeente de LAN-componenten in eigendom neemt en het beheer van het LAN binnen het perceel Connectiviteit aanbesteedt.

4.4 Vraag 4: Transitie

Gemeente Groningen heeft in paragraaf 0 van het document marktverkenning enkele verwachtingen rondom de transitie geformuleerd. Wij hebben hierover een aantal deelvragen. Afhankelijk van uw antwoord op vraag 3a vraagt de gemeente u vraag 4a of vraag 4b te beantwoorden.

4a: Indien u op vraag 3a hebt geantwoord geïnteresseerd te zijn in drie of meer percelen, waaronder perceel Infrastructuurdiensten en SOC/SIEM, dan verzoeken wij u de volgende deelvragen te beantwoorden:

- *Wat is volgens u de beste aanpak voor de transitie: gefaseerd (per perceel) of in één keer (big bang)? Waarom is dit volgens u de beste aanpak? Wat zijn de risico's van een andere aanpak voor de gemeente en voor u als leverancier?*
- *Indien volgens u de gefaseerde aanpak het beste aansluit voor de gemeente: welke volgorde van percelen adviseert u de gemeente?*
- *Wat is in uw visie een haalbare planning en doorlooptijd voor de gehele transitie?*
- *Wat verwacht u als leverancier van de rol van de gemeente in de transitie?*

4b: Indien u op vraag 3a hebt geantwoord geïnteresseerd te zijn in één of twee percelen, dan verzoeken wij u de volgende deelvragen te beantwoorden:

- *Welke afhankelijkheden ziet u met betrekking tot de transitie van het perceel / de percelen waarin u geïnteresseerd bent? Voor welke percelen van andere leveranciers moet de transitie gereed zijn alvorens uw dienstverlening in transitie kan komen?*
- *Wat is in uw visie een haalbare planning en doorlooptijd voor de transitie van uw perceel/percelen?*

- *Indien er meerdere opvolgende leveranciers komen, dan ontstaat een afstemmingsvraagstuk in de transitie. Hoe kan de gemeente dit vraagstuk in uw ogen het beste oplossen?*

Voor dit verslag maken we geen onderscheid of leveranciers vraag 4a of 4b hebben beantwoord. Wij geven hier een samenvattend overzicht van de adviezen.

- Richt eerst de governance voor de transitie in, alsmede de governance op SIAM tussen de verschillende perceel-leveranciers (waaronder de SIAM-organisatie).
- Maak een programma van de gehele transitie. De gemeente is verantwoordelijk voor het programmamanagement, de leveranciers leveren projectleiders voor de transitie van de percelen. Het programmamanagement stuurt onder meer op de samenhang en de afhankelijkheden tussen de percelen.
- Goede afspraken met de latende partij (in een vroeg stadium gemaakt) zijn erg belangrijk. De latende partij dient een plek in het programma te krijgen.
- Neem per perceel eerst de dienstverlening as-is over en doe daarna de transformatie. Dit zorgt voor een beheerste transitie met zo min mogelijk kans op continuïteitsrisico's.
- Neem de dienstverlening per perceel over, dus geen big-bang (alle percelen tegelijk). Het risico van een big-bang is dat er een (te) groot project ontstaat, dat complex is te managen en waar geen roll-back mogelijk is. De impact voor gebruikers is ook kleiner bij transitie per perceel.
- Bovendien kan de gemeente door een transitie per perceel sneller toegevoegde waarde leveren aan gebruikers. De gemeente hoeft niet te wachten tot alle dienstverlening is overgenomen, maar kan in het eerste perceel starten met vernieuwen en verbeteren.
- Het overnemen van percelen kan voor een deel parallel plaatsvinden. Zeker daar waar samenhang aanwezig is (bijvoorbeeld in Connectiviteit en Infrastructuur) kan dit verstandig zijn.
- Partijen adviseren om, nadat de governance voor de transitie is ingericht, te starten met het inrichten van 'randvoorwaardelijke' diensten die de gemeente zelf blijft uitvoeren, zoals Monitoring en control en Identity & Access management. En daarna de 'randvoorwaardelijke' diensten die uitbesteed worden: SOC/SIEM (als dit een apart perceel wordt), en ESB- en API-management.

Verwachte doorlooptijden:

- Inrichten regie en governance: 2-3 maanden
- As-is overnemen dienstverlening: 6 maanden
- Totale doorlooptijd gehele transitie: tussen 12 en 24 maanden, hangt van groot aantal factoren af, zoals:
 - o Aantal percelen en nieuwe leveranciers
 - o Afspraken met de latende leverancier (exitplan en -overeenkomst)
 - o Actuele staat van de dienstverlening (lifecycle, documentatie, ...)
 - o Hardware leveringen
 - o Volwassenheid van de (beheer)processen
 - o Aanwezige kennis en ervaring in de huidige organisatie
- Een enkele leverancier verwacht een doorlooptijd voor de gehele transitie van meer dan 3 jaar.

Dit zijn de verwachte doorlooptijden voor de transitie, dus exclusief de doorlooptijd voor de Europese aanbesteding(en).

4.5 Vraag 5: Governance

De gemeente Groningen heeft een aantal zaken die zij verbeterd wil zien in de voorgenomen uitbesteding: meer transparantie tussen gemeente en leveranciers, meer 'in control' zijn, flexibiliteit in dienstverlening en vergroten van het innovatief vermogen van de gemeente door slimme inzet van ICT.

Subvraag a: De gemeente voorziet een aantal zaken om transparantie te creëren, onder meer door het perceel Monitoring & control zelf uit te voeren op basis van haar ITSM-tool. Hoe kijkt u ertegenaan om uw gegevens te koppelen met het Monitoring & Control systeem van de gemeente om op deze manier transparantie van de dienstverlening te verzorgen?

Veel adviezen zijn al gegeven in de antwoorden op subvraag 2c. Aanvullend zijn de volgende adviezen door leveranciers gegeven:

- Borg de onafhankelijkheid ten opzichte van uw integratiepartner en leveranciers.
- Focus niet alleen op techniek, maar ook op samenwerking. Het gesprek met elkaar voeren en continue afstemming zijn hierbij essentieel.
- Focus niet alleen op KPI's, maar ook op tevredenheid en vertrouwen.
- Essentieel voor alle partijen is dat er volstrekke transparantie is omtrent de uitvoering van de dienstverlening.
- Voor de gewenste koppeling is wellicht nader onderzoek nodig. Niet alle systemen zijn eenvoudig te koppelen en maatwerk is vaak kostenverhogend en foutgevoelig.
- Als (delen van) systemen niet direct te koppelen zijn, is een alternatief dat de leverancier de gegevens die de gemeente nodig heeft exporteert, waarna de gemeente deze in haar eigen systeem importeert.

Subvraag b: De gemeente voorziet een aantal zaken om 'in control' te komen en te blijven over alle diensten heen, onder meer door de percelen Service Integratie, Service Management en Monitoring & control zelf uit te voeren. Welke andere mogelijkheden ziet u voor de gemeente om in control te komen en te blijven, zowel in techniek als in organisatie en proces?

Veel adviezen zijn al gegeven in de antwoorden op subvragen 2a en 2c. Aanvullend zijn de volgende adviezen door leveranciers gegeven:

- Zorg voor een volwassen interne organisatie voor Service Integratie, Service Management en Monitoring & control.
- Geef leveranciers in de komende aanbestedingen de ruimte om hun visie te geven op de vraag hoe zij hun dienstverlening denken aan te sluiten op de business behoeften van de gemeente.
- Ga een partnerschap aan met de leveranciers op basis van onderling vertrouwen. Uiteraard is het wel belangrijk dat het partnerschap goed wordt georganiseerd. De

- aanbesteding (eisen en wensen) en overeenkomst moeten (de totstandkoming van) het partnerschap ondersteunen.
- Formuleer kwaliteitsvragen in de aanbesteding zodat de gemeente een leverancier selecteert die op basis van visie, expertise en cultuur aansluit bij de gemeente.
 - Op basis van alleen een regieorganisatie gaat het niet lukken om volledig in control te zijn. Het is van belang om inzichtelijk te hebben welke eigen resources en expertises beschikbaar zijn en hoe die matchen op de vereisten van de percelen die de gemeente zelf wil doen.
 - Stel gezamenlijk met de leverancier roadmaps en een rolling forecast op om capaciteit te managen.
 - Bouw de governance-organisatie op met eigen medewerkers en zo min mogelijk met externen. Dit helpt de gemeente om in control te komen en te blijven, omdat het verloop onder eigen medewerkers meestal kleiner is dan bij externen. Daarnaast is het commitment van interne medewerkers vaak groter.
 - Zorg voor flexibiliteit in de (contractuele) afspraken, zodat ingespeeld kan worden op ontwikkelingen.
 - Maak gebruik van gestandaardiseerde frameworks, zoals IT4IT, ITIL, Cobit, SAFe en SIAM.
 - Stel met elke leverancier een helder Dossier Financiële Afspraken (DFA) op, zoveel mogelijk gebaseerd op PxQ. Zo houdt de gemeente altijd inzicht in de kosten.
 - Stel met elke leverancier een lijst met standaardwijzigingen op, die onderdeel moeten zijn van de aangeboden dienstverlening en prijs.

Subvraag c: De gemeente vindt flexibiliteit in haar dienstverlening en contracten erg belangrijk. Flexibiliteit uit zich onder meer in het voorkomen van vendor lock-in (zowel techniek en leverancier), in het eenvoudig kunnen introduceren van nieuwe diensten en in het kunnen op- en afschalen van volumes zonder dat dit direct grote financiële consequenties heeft. Welke adviezen kunt u gemeente Groningen geven om maximale flexibiliteit te creëren in haar ICT-dienstverlening?

Voor deze subvraag geven leveranciers de volgende adviezen:

- Ga bij het ontwerp en vaststellen van het programma van eisen zoveel mogelijk uit van open standaarden en marktstandaarden en 'best practices'.
- Beperk het gebruik van maatwerk zo veel mogelijk. Streef naar uniformiteit en beperking van het aantal varianten. Hetzelfde geldt voor de toepassing van oplossingen waar intellectueel eigendomsrecht (IP) van leveranciers op rust.
- Zorg voor flexibiliteit in contracten. De verleiding is groot om zaken zoveel mogelijk dicht te timmeren om in control te zijn, maar dit zorgt er voor dat aanpassingen complex en duur zijn.
- Wees transparant in de verwachtingen m.b.t. op- en afschalen. Hiermee kunnen leveranciers vooraf de juiste keuzes maken m.b.t. inzet en vervanging van apparatuur.
- Neem evaluatiemomenten op binnen het contract, die opdrachtgever en opdrachtnemer prikkelen in de samenwerking.
- Zorg voor een goede exit-strategie voor elk perceel en vertaal deze in goede exit-afspraken met de leveranciers.
- Hanteer een flexibel prijsmodel op basis van PxQ, los van de overeen te komen

looptijd.

Subvraag d: Hoe kan de gemeente Groningen de ICT-dienstverlening maximaal effectief inzetten om het innovatief vermogen te vergroten? Oftewel: wat moet de gemeente in uw ogen hiervoor intern en in de samenwerking met de verschillende leveranciers organiseren?

Voor deze subvraag geven leveranciers de volgende adviezen:

- Richt een expertisecentrum in voor innovatie, waarin de gemeente, leveranciers en inwoners participeren. Werk hierin op basis van een gestructureerd innovatieproces.
- Werk samen met andere gemeenten.
- Definieer een apart beloningsmechanisme voor innovatie door leveranciers.
- Zorg dat leveranciers voldoende 'voeding' krijgen om te kunnen innoveren. Deel visie en roadmap. En zorg voor een strategisch innovatie-overleg buiten de reguliere overleggen over SLA en KPI, waar met de benen op tafel op het juiste niveau over innovatie kan worden gesproken.
- Laat je als gemeente ook 'voeden' door leveranciers over nieuwe, innovatieve ontwikkelingen in het kennisveld van het betreffende perceel/domein. Dit kunnen zowel organisatorische als technische ontwikkelingen zijn.
- Maak onderscheid tussen technische innovatie (in de dienstverlening van leveranciers aan de gemeente) en business innovatie (in de dienstverlening van de gemeente aan inwoners). Leveranciers zijn verantwoordelijk voor technische innovatie en leveren de middelen voor business innovatie.
- Richt de samenwerking met leveranciers in op basis van roadmaps. Deze zijn gebaseerd op beleidsplannen van de gemeente, ontwikkelingen in de ict-markt en mogelijke verbeterpunten met betrekking tot de ict-dienstverlening.

Subvraag e: Cultural fit (de match tussen partijen op basis van gedeelde drijfveren, waarden en motivatoren alsmede de wijze waarop partijen effectief en efficiënt samenwerken) is van groot belang voor gemeente Groningen. Hoe zorgt u als leverancier dat er sprake is van een goede cultural fit met de gemeente?

Voor deze subvraag geven leveranciers de volgende adviezen:

- Een cultural fit heb je of heb je niet. Je kunt niet doen alsof, omdat tegenstrijdige uitgangspunten en belangen uiteindelijk altijd het eindresultaat en de onderlinge relatie beïnvloeden. Dat neemt niet weg dat partijen zonder cultural fit wel een zakelijke relatie met elkaar kunnen onderhouden. Echter, het bieden van toegevoegde waarde in deze relatie is een stuk lastiger.
- Om te toetsen of er een cultural fit is kunnen de drijfveren, waarden en motivatoren vooraf met elkaar gedeeld worden om deze vervolgens aan elkaar te relateren. Deze zullen nooit volledig matchen, maar dat is ook niet erg. Als er maar voldoende overlap is om de strategie naar een gemeenschappelijk einddoel te kunnen bepalen.
- Laat leveranciers medewerkers inzetten die binding hebben met de regio.
- Laat leveranciers medewerkers inzetten die ervaring hebben met klanten in het gemeentelijk domein.

- Werk actief aan de “zachte kant” van de relatie (de manier hoe en wanneer (formeel en informeel) gecommuniceerd wordt en wat er aan informatie wordt gedeeld). Dat is belangrijker dan de “harde kant” (afspraken, processen en SLA’s).
- Zorg voor een leverancier met de juiste omvang. Een te grote partij biedt weliswaar een gevoel van continuïteit, maar kan ook log zijn, met veel managementlagen en met processen en procedures die in beton zijn gegoten. Een te kleine partij is mogelijk niet in staat om groei of krimp en pieken in de dienstverlening op te vangen, vanwege gebrek aan schaalgrootte.

Veel antwoorden en adviezen op deze subvraag gaan overigens meer over partnership dan over cultural fit. Daarbij worden ook termen als samenwerking, openheid, transparantie en betrokkenheid gehanteerd. Over partnership geven leveranciers de volgende adviezen:

- Stel gezamenlijke doelen en beheer deze ook samen.
- Organiseer gezamenlijke sessies over relevante onderwerpen, inclusief sociale evenementen om elkaar beter te leren kennen en het commitment verkrijgen voor de (gezamenlijke) doelstellingen.
- Laat de leveranciers met een vast team werken, dat dicht bij de klant staat. Dit schept vertrouwen en bouwt aan de noodzakelijke kennis van de klantomgeving. Hiermee ontstaat bij de leverancier een team met natuurlijke verbondenheid, gecommitteerd aan het halen van de doelstellingen van de gemeente.

Subvraag f: De gemeente Groningen verwacht met een bonus/malus-regeling balans te brengen tussen prijs en prestatie van de leverancier. Hoe kijkt u aan tegen een dergelijke regeling, waarbij de leverancier een bonus kan verdienen (bijvoorbeeld bij performance die beter is dan overeengekomen) of juist een malus moet betalen (bij een performance die slechter is dan overeengekomen) en welk advies heeft u voor de gemeente voor de inzet van een dergelijke regeling?

Vrijwel alle leveranciers zijn tegenstander van een malusregeling. Argumenten:

- Een malusregeling suggereert dat er een bandbreedte is van ‘acceptabel tekortschieten’ wat het verkeerde signaal afgeeft.
- Een leverancier gaat calculeren met de malus en de kosten verdisconteren in de prijs.
- Een leverancier kan aan ‘window dressing’ gaan doen om positieve rapportages op te leveren om aldus onder een boete uit te komen.
- Een malusregeling kan de relatie op scherp zetten, door sturing op SLA, KPI en boetes. Dit staat haaks op partnership en samenwerking.

De meeste leveranciers zijn ook tegen een bonusregeling. Argumenten:

- De doelen voor de bonus zijn vaak onrealistisch en onhaalbaar.
- Risico van perverse prikkels en sturen op de verkeerde KPI’s, namelijk die KPI’s die bonus opleveren, niet degene die de meeste waarde toevoegen voor de gemeente.
- Sommige leveranciers geven aan een gezonde pricing en marge te hanteren en dat ze niet additioneel beloond hoeven te worden.

Sommige leveranciers zijn wel voorstander van een bonusregeling. Belangrijkste

argument is dat een bonusregeling het signaal geeft dat boven verwachting presteren wordt gewaardeerd.

Een aantal leveranciers geeft aan dat als er een bonus- en/of malusregeling wordt gehanteerd, dit het beste in combinatie met een innovatiepot kan gebeuren. Bonussen en malussen worden dan niet rechtstreeks uitgekeerd, maar gestort in een pot waar de ontwikkeling van vernieuwende dienstverlening uit wordt gefinancierd.

4.6 Vraag 6: Risico's en afhankelijkheden

In de vorige vragen zijn al diverse risico's en afhankelijkheden benoemd.

Subvragen:

Welke overige risico's en afhankelijkheden ziet u, die u wil meegeven aan de gemeente Groningen ter voorbereiding op de aanbesteding?

Kunt u voor ieder risico aangeven wie eigenaar is (gemeente Groningen, latend leverancier, opvolgend leverancier), hoe groot kans en impact zijn en wat mogelijke tegenmaatregelen zijn?

Wij nemen hier de antwoorden op beide subvragen bij elkaar, omdat er een grote samenhang bestaat. Leveranciers geven enerzijds projectrisico's en anderzijds meer generieke risico-gebaseerde adviezen. Deze beide categorieën zijn hier separaat opgenomen.

Leveranciers geven de volgende generieke risico-gebaseerde adviezen:

- Overspannen verwachtingen. Uit de beschrijving is duidelijk dat de gemeente vier jaar lang moeite heeft gehad het bestaande contract goed te laten werken. Geen enkele aanpak zorgt ervoor dat binnen een jaar alle problemen voorbij zijn. Accepteer dat de prioriteit ligt op het solide maken van de huidige omgeving en dat daarmee innovatie nog enige tijd op zich laat wachten. Wees realistisch in de verwachting en communiceer zo ook om het draagvlak voor de nieuwe aanpak niet snel te verliezen.
- Kies niet voor een opzet en inrichting van aanbestedingen om niet de fouten uit het verleden te herhalen, maar om de beste aanpak voor de toekomst te kiezen: een overreactie in het terughalen van verantwoordelijkheid en control naar de gemeente.
- Probeer niet in detail mee te sturen in de machinekamer van de leveranciers vanuit de (negatieve) ervaringen in de afgelopen jaren.
- Best-of-Breed is een aantrekkelijke strategie, maar blijf zoeken naar balans tussen aantal leveranciers en hun best-of-breed zijn. Bedenk dat iedere extra leverancier extra te managen grensvlakken levert en dat dit kwadratisch stijgt met het aantal leveranciers. Sluit in ieder geval niet uit dat één leverancier meerdere percelen wint.
- Timmer de aanbestedingen niet dicht met gedetailleerde eisen en wensen. Geef de professionaliteit van de leveranciers een kans om met de beste oplossingen te komen. Wees bewust van het risico dat te veel eisen en te kleine percelen ervoor kunnen zorgen dat weinig leveranciers gaan inschrijven.
- Het volwassenheidsniveau van de regieorganisatie in de gemeente is een succesvoorwaarde en mogelijk een risicofactor. Investeer zo nodig snel en fors hierin.
- Een effectieve transitie is afhankelijk van medewerking van de latende leverancier en

- een goede kwaliteit van de (documentatie en structuur) van de huidige inrichting.
- Voor aanbesteding en transitie is het risico dat nieuwe leveranciers de complexiteit onderschatten van een gemeentelijke organisatie zoals Groningen.
- De einddatum van het huidige contract kan leiden tot haast in het selectietraject waardoor er mogelijk cruciale stappen in verdrukking komen, zoals het interne proces van realiseren van het draagvlak bij de eindgebruikers.
- Wij adviseren een concurrentie-gerichte dialoog als aanbestedingsprocedure, omdat dit aansluit bij de complexiteit van de vraag.
- De gemeente geeft aan af te willen stappen van de overdaad aan KPI's die nu wordt gehanteerd. In het beschreven model bestaat nog steeds het risico hierin te vervallen. Wij adviseren te kiezen voor een besturingsmodel waarin minder kwantificeerbare aspecten als samenwerking, innovatie en flexibiliteit een plek krijgen.
- Ga met beoogde partijen in gesprek alvorens een nieuwe aanbesteding te lanceren. In een gesprek kunnen de ideeën, die in de beantwoording van de marktverkenning zijn gegeven, nader besproken worden. Stel de afstemming niet uit tot na gunning.
- Financiële besparingen: outsourcing zal niet leiden tot lagere kosten. Manage die verwachting op voorhand.
- Verkaveling leidt tot een versnipperde dienstverlening, waarbij de gemeente er wellicht onvoldoende in slaagt om de leveranciers samen te laten werken om het benodigde basisniveau van dienstverlening te verkrijgen. De gemeente staat in een contractuele verhouding tot de diverse leveranciers, terwijl de leveranciers geen directe contractuele relatie met elkaar hebben.
- Als de gemeente de regie-organisatie niet snel genoeg op peil kan brengen, kan geen adequate uitvoering worden gegeven aan service integratie. Dit kan voorkomen worden door tijdig alloceren van en invulling geven aan senior governance posities.
- De gemeente moet een duidelijke keuze maken voor wat betreft de cloudstrategie. Zonder deze keuze is het onmogelijk om passende partner(s) te selecteren die de gemeente verder helpen digitaliseren en optimaliseren.
- Kies voor een aanbesteding op basis van de concurrentiegerichte dialoog. Hiermee is het voor de gemeente mogelijk om te bepalen of er sprake is van de juiste cultural fit en is het voor beide partijen (zowel de gemeente als marktpartijen) mogelijk om de vraag van de gemeente en de oplossingen van leveranciers te doorgronden.
- Het is van belang dat bij de multisourcing / retransitie een perspectief wordt neergezet dat voor de organisatie niet aanvoelt als 'meer van hetzelfde' maar dan met meer leveranciers. De organisatie moet namelijk de energie en veerkracht tonen om door de nieuwe transitie te gaan.
- De gemeente moet in de uitbesteding niet teveel voorkauwen qua demarcatie, techniek, monitoring, vereiste certificeringen, normen, et cetera. Hierdoor kan het voor leveranciers minder interessant worden om aan te bieden, waarbij de best-of-breed selectie minder succesvol wordt.
- Geef de leveranciers de ruimte om hun standaard diensten aan te bieden, die een mate van commodity en zekerheid bieden voor de gemeente.
- De ervaring leert dat de selectie van de best-of-breed leveranciers niet alleen een papieren exercitie kan zijn. Met name ook het feit dat er meerdere leveranciers worden geselecteerd die samen de totale diensten leveren, maakt het extra belangrijk om dialoogsessies in het Rfi/RfP-proces op te nemen.
- Om partijen in staat te stellen om succesvol diensten te leveren op ieder perceel,

dient de gemeente in de aanbestedingsfase maximaal transparant te zijn omtrent de huidige situatie op zowel technisch als procesmatig vlak, en zo gedetailleerd mogelijk inzicht te geven in de overeengekomen exit met de latend leverancier.

Leveranciers geven de volgende projectrisico's. Deze zijn, zoals partijen aangeven, in deze fase relatief hoog-over, omdat er nog niet voldoende detailinformatie over de situatie bekend is.

- Applicatie- en/of infrastructuurlandschap is onvoldoende beschreven.
- Geen of incompleet exitplan.
- Omgeving is verouderd of niet actueel.
- Beschikbaarheid van medewerkers.
- Te lange (re)transitie.
- Vingerwijzen tussen leveranciers.
- Latende leverancier werkt onvoldoende mee.
- 1 op 1 transitie is niet mogelijk.
- Gemeente is niet klaar voor multi-vendor regie.

5 CONCLUSIES

In hoofdstuk 4 staat een samenvatting van de antwoorden van de leveranciers, zonder mening of waardering. Vanuit deze antwoorden en adviezen heeft de gemeente een aantal conclusies getrokken. Deze worden niet in dit verslag opgenomen, omdat ze nog niet zijn vastgesteld. Het resultaat van de adviezen en antwoorden is te vinden in de aanbesteding(en) die de gemeente zal starten.