



**KWALITEITS  
INSTITUUT  
NEDERLANDSE  
GEMEENTEN**

**'Slimmer organiseren door  
samenwerking'**  
*Handreiking applicatiesanering en  
contractmanagement:  
De basis op orde*



Auteur: KING  
 Datum: februari 2011  
 Versie: 1.01

---

**Versiebeheer**

Versie	Datum	Wijzigingen	Auteur
<b>1.0</b>	11-02-2011	Vastgestelde versie KING met een review door Cees Hamers (KING), Bart Geerdink (KING) en Arnoud Quanjer (MezzaLama)	Joost Broumels (Quantra) Jesse Wilzing (Quantra)
		<b>Bijdrage van:</b>  Gemeente Rotterdam, MUG gemeenten, Drechtsteden, gemeente Emmen, gemeente Son en Breugel	
<b>1.01</b>	15-02-2011	Aangepaste versie	Joost Broumels (Quantra) Jesse Wilzing (Quantra)

# Inhoud

<b>1. Slimmer organiseren door samenwerken .....</b>	<b>4</b>
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Leeswijzer .....	5
<b>2. Basis op orde .....</b>	<b>6</b>
2.1 Achtergrond.....	6
2.2 Woud van applicaties?.....	6
2.3 Basis op orde .....	7
<b>2. Wat is applicatiesanering? .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Werkwijze applicatiesanering .....</b>	<b>11</b>
3.1 De te nemen stappen.....	11
3.2 Inventariseren .....	11
3.3 Analyseren .....	12
3.4 Kiezen.....	15
3.5 Realiseren 'sanering' .....	16
3.6 Risico's bij het saneren van applicaties .....	17
<b>4. Portfoliomanagement.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Contractbeheer en -management .....</b>	<b>23</b>
5.1 Inleiding.....	23
5.2 Wat leg je vast? .....	23
5.3 Uitgangspunten en randvoorwaarden .....	25
5.4 Rollen met betrekking tot contractbeheer .....	25

## **Bijlage 1 - Applicatielandschap gemeenten**

## **Bijlage 2 – Welk probleem lost applicatiesanering en contractmanagement op?**

# 1. Slimmer organiseren door samenwerken

## 1.1 Inleiding

Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) is opgericht om de bestuurskracht van gemeenten te ondersteunen in het licht van de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening en van de relatie tussen burger en overheid. In de visie van KING wordt dit mede gerealiseerd door duurzaam samen te werken aan de informatievoorziening. In het project "Slimmer organiseren door samenwerking" ontwikkelt KING diverse instrumenten, met als doel dat gemeenten door samenwerking de kwaliteit van hun dienstverlening aan burgers en bedrijven kunnen waarborgen en gelijktijdig sneller en beter de bouwstenen van de e-overheid en andere innovaties kunnen adopteren. Bovendien zijn gemeenten door samen te werken structureel en substantieel minder tijd en geld kwijt voor onderhoud en beheer van hun informatievoorziening.

KING wil met zoveel mogelijk partijen samen stap voor stap de verbeteringen realiseren. Elke stap staat weliswaar op zichzelf, maar draagt ook bij aan de stip op de horizon: een georganiseerd stelsel van samenwerkingsverbanden. Een stelsel dat de regie neemt op de ontwikkeling en implementatie van innovaties op het gebied van de gemeentelijke informatiehuishouding én de regie op het beheer en doorontwikkeling van de bestaande informatievoorzieningen.

KING is ervan overtuigd dat alleen via samenwerking een toekomstbestendige ICT-strategie is te realiseren. Deze handreiking en de andere onderstaande handreikingen met bijbehorende modellen, tools en templates ondersteunen gemeenten bij het inrichten van deze samenwerking. Deze documenten worden de komende tijd, samen met gemeenten, verder uitgewerkt.

De visie en inzet van KING vertaalt zich in de volgende producten:

- Handreiking 'Sturen op ICT-samenwerking' beschrijft de huidige inzichten op het terrein van governance en besturing die van nut zijn voor die gemeenten die nieuwe samenwerking overwegen, die willen instappen in een bestaand samenwerkingsverband of al samenwerken.
- Handreiking 'De baten als ballast' waarin de kosten en baten van shared service centra zijn beschreven, inclusief de nodige modellen: model business case, kostenmodel, batenmodel en verrekenmodel.
- Handreiking 'Verdieping GEMMA informatiearchitectuur, die een inventarisatie geeft aan de standaardisatie van de functionele afbakening van informatiesystemen, het beschrijven de gegevensstromen tussen informatiesystemen en het definiëren van koppelvlakken tussen de informatiesystemen, zodat in de loop van dit jaar dit verder uitgewerkt kan worden.
- Handreiking 'Contractmanagement en applicatiesanering' met concrete handvatten voor een gemeente om 'de basis op orde' te brengen binnen het gemeentelijk applicatielandschap en het geheel aan contracten en een motivatie om dit ter hand te pakken. Dit ter voorbereiding op samenwerking met andere gemeenten.

- Notitie 'Cloud computing en shared service centra', waarin de ontwikkelingen, cloud computing en shared service centra, zijn beschreven en met elkaar vergeleken. Het bevat een overzicht van wat cloud computing is en de specifieke kenmerken, servicemodellen en delivery modellen van cloud computing. Het is de stip op de horizon van samenwerking.
- Nulmeting ICT monitor met een totaaloverzicht van ICT-samenwerkingsverbanden en hun eigenschappen (deelnemende gemeenten, mate van samenwerking, organisatievorm, doelstellingen)

Tevens levert KING de volgende diensten:

- Workshops waarbij startende gemeenten worden gefaciliteerd in het maken van bewuste keuzes (bijvoorbeeld formulier bijlage 1)
- Review van haalbaarheidsonderzoeken, businesscases, plannen van aanpak en dergelijke
- Verbinding van gemeenten op thema of inrichtingsfase via kennisbijeenkomsten en startersgroepen
- Het opstellen van een concrete beschrijving van het gemiddelde gemeentelijke informatiemodel, met architectuur, applicatielandschap, processen en koppelvlakken.
- Doorontwikkeling van modellen samen met gemeenten op basis van nieuwe ervaringen.

## 1.2 Leeswijzer

De opbouw van deze handreiking is eenvoudig. Hoofdstuk 2 bevat de context waarin applicatiesanering moet worden beschouwd, namelijk 'de basis op orde' om zo grip te krijgen op het beheer en onderhoud van de informatievoorziening. Hoofdstuk 3 beschrijft de achtergrond en definitie van het instrument applicatiesanering. Hoofdstuk 4 schetst een standaard werkwijze hiervoor, met de benodigde formats in de bijlagen. De hoofdstukken 5 en 6 beschrijven respectievelijk de instrumenten portfoliomanagement en contractbeheer- en management. Beide instrumenten om de basis structureel op orde te houden in het licht van effectief en efficiënt samenwerken.

## 2. Basis op orde

### 2.1 Achtergrond

In onderstaande figuur is schematisch weergegeven hoe de situatie is op het gebied van ICT bij gemeenten, het doel van het KING-project 'slimmer organiseren door samenwerken' en de naar aanleiding hiervan voorgestelde oplossingen.

Symptomen	Wildgroei aan applicaties, "frustraties over vertaling van beleid naar informatiehuishouding", "teveel moeite om e-dienstverlening op orde te brengen", lage innovatiesnelheid, "onvoldoende beheer standaarden", vraag naar regie, "kwaliteit van dienstverlening onder druk"
Gevolgen	Afhankelijkheid gemeenten van leveranciers, "verborgen kosten", "informatiehuishouding niet ingericht op samenwerken en gewenste uitwisseling van gegevens vanwege interne focus", geen regie/ "grip",
Oorzaken	"Inzicht in informatiehuishouding ontbreekt" en/of niet samenhangend, eigenaar in samenhang ICT ontbreekt, te eenzijdige nadruk op ICT (applicatie als doel ipv middel), onvoldoende inzicht in gebruikersbehoeften, aanbodgedreven pakket ICT-producten, onvoldoende inzicht in impact ICT op organisatie, processen, gedrag, onrealistische opdrachten (NUP)
Doel KING	bestuurskracht vergroten, professioneel opdrachtgeverschap gemeenten, vereenvoudigen informatievoorziening, 20% of meer besparing
Oplossing	Standaardisatie, samenwerking, consolidatie/ saneren, gezamenlijke regie

### 2.2 Woud van applicaties?

Een van die producten is deze handreiking 'contractmanagement en applicatiesanering'. Een gemiddelde gemeente heeft, zo is uit onderzoek gebleken, meer dan 200 applicaties in bezit. In de handreiking 'Verdieping GEMMA Informatiearchitectuur' staat in de bijlage een vrijwel uitputtende lijst van de functies waarbij gemeenten ondersteuning hebben van applicaties of onderdelen van applicaties. Deze handreiking is ontwikkeld vanuit het idee dat gemeenten veelal 'vastzitten' in een woud van applicaties, geen goed overzicht hebben over het applicatielandschap en er vaak ook sprake is van een verouderde infrastructuur. Met het in stand houden hiervan is veel geld gemoeid en het belemmert gemeenten bovendien om snel wijzigingen door te voeren en te gaan samenwerken.

Het is een op basis van diverse onderzoeken gegeven dat een consolidatie van wat er zonder regie gegroeid is in de informatievoorziening, 20% of meer besparing kan opleveren. Maar daarvoor moeten gemeenten allereerst inzicht hebben in de functionele en technische applicatiegegevens.

## 2.3 Basis op orde

Deze handreiking is zowel bruikbaar voor individuele gemeenten als ook voor (al bestaande) samenwerkingsverbanden. Het moment van consolideren hangt af van de gekozen strategie: eerst de basis op orde en dan samenwerken met anderen of alles van verschillende gemeenten op één hoop en daarna consolideren.

### **Eerst de basis op orde...**

Een gemeente die zich oriënteert op samenwerking met anderen zal moeten weten wat zij in huis heeft. Vaak is dit inzicht en overzicht gefragmenteerd. Ter illustratie: Is het licentiebeheer op orde, dan ontbreekt bijvoorbeeld het zicht op de technische en functionele applicatiegegevens en/of het gebruik ervan. De reden is dat al deze gegevens verspreid over meer afdelingen worden bijgehouden. Dit terwijl ze samenhangen met één en hetzelfde proces en met bijbehorende informatiestromen.

Het creëren van dit inzicht om vervolgens de 'basis op orde' brengen kan een van de eerste stappen zijn op weg naar verdere samenwerking.

### **... of alvast beginnen met samenwerken en later consolideren**

Het samenvoegen van verschillende ICT-omgevingen en het consolideren van applicaties kan ook op een later moment plaatsvinden vanuit een samenwerkingsverband. In de praktijk kan het voorkomen dat gemeenten ervoor kiezen de bestaande ICT omgevingen (hardware, software, personeel) samen te voegen en op een later moment de zogenaamde 'share' uit te breiden (één infrastructuur), het applicatielandschap te consolideren en door te ontwikkelen.

Een belangrijke 'incentive' voor consolidatie vanuit een bestaand samenwerkingsverband kan zijn, wanneer de verrekening met de deelnemende gemeente plaatsvindt op basis van een vast tarief. Het samenwerkingsverband zal in dat geval altijd streven naar een zo efficiënt mogelijk beheer van de gehele applicatieportfolio.

De 'incentive' aan de kant van de gemeenten doet zich vooral voor bij een variabel of samengesteld tarief. Met andere woorden, wanneer bovenop een standaard servicepakket, verrekend wordt naar gebruik, worden gemeenten direct geconfronteerd met de kosten die samenhangen met het in stand houden van een (grote) diversiteit aan applicaties.

Voor beide strategieën is wat te zeggen. De eerste benadering is de meest veilige. Bij de overgang naar het samenwerkingsverband, zijn de applicaties en systemen volledig in kaart gebracht en geharmoniseerd; de uitzonderingen zijn gedefinieerd en geïsoleerd, waardoor de migratie naar het samenwerkingsverband volledig gecontroleerd plaatsvindt.

De tweede strategie, eerst concentreren dan consolideren, komt vaak voor bij gemeenten die urgentie tot samenwerken ervaren (zie ook 'urgentiebenadering' zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van de handreiking governance). Deze strategie is meer risicovol. De migratie vindt snel plaats, de grote diversiteit aan applicaties en weinig standaardisatie kan op een later moment een terugval van het kwaliteitsniveau veroorzaken en leidt tot een discussie met meer gemeenten over de te maken keuzen.

Bij een goede inrichting van de governance en opdrachtgeverschap van het samenwerkingsverband levert de consolidatie binnen het samenwerkingsverband ook een opschoning van dubbele applicaties op die zijn oorsprong vindt in de verschillende keuzes van gemeenten voor het samengaan.

Er is veel te voelen voor een opschoning vooraf en vervolgens een tweede ronde in het samenwerkingsverband. Dan is de besparing zeker realiseerbaar.

In deze handreiking wordt een werkwijze geschetst voor het succesvol saneren van het heterogene applicatielandschap binnen gemeenten.

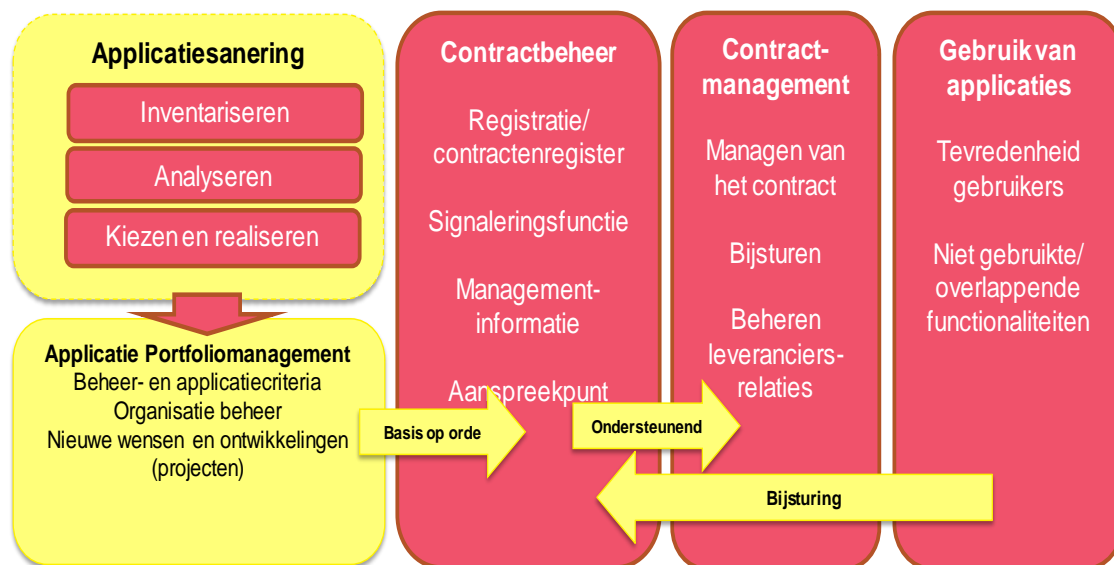
## 2. Wat is applicatiesanering?

Het saneren van applicaties wordt vaak als project opgepakt. De aanleiding is dan gelegen in symptomen zoals 'wildgroei' aan applicaties, lage innovatiesnelheid en vraag naar regie (zie paragraaf 2.1). Een aantal gemeenten heeft al haar applicatielandschap gesaneerd; er is echter nog een behoorlijke slag te maken.

In onderstaand schema plaatsen we 'applicatiesanering' in een breder perspectief. Immers, ook een gesaneerd applicatielandschap moet onderhouden worden. Het gestructureerd werken en sturen met een (applicatie)portfolio is hiervoor een goed instrument.

Portfoliomanagement omschrijven we hier als een methode om applicaties, ICT-projecten en infrastructuur organisatiebreed te besturen en te beheren (Kaplan 2005) vanuit het oogpunt van:

- Het besparen op kosten voor licenties en beheer.
- Het reduceren van de complexiteit van de portfolio (bv licenties, dubbel beheer, koppelingen etc.);
- Het reduceren van de risico's
- Het verbeteren van de performance
- Het verbeteren van de (ondersteuning van de) kwaliteit van dienstverlening



**Doel:** bestuurskracht vergroten, professioneel opdrachtgeverschap gemeenten, vereenvoudigen informatievoorziening, 20% of meer besparing  
**Maar ook:** actieve sturing op een eenvoudig en overzichtelijk applicatielandschap, inzicht in kosten, eigenaarschap, functionele (!) en technische kwaliteit.

Wanneer met een portfolio de 'basis op orde' is, ligt hiermee logischerwijs de basis voor goed contractbeheer en daarmee de ondersteuning van effectief contractmanagement. In hoofdstuk 4 komen we hier op terug.

Neem als gemeente cq. samenwerkingsverband bij het doorvoeren van applicatiesanering, portfoliomanagement en contractmanagement de informatie over

het daadwerkelijk **gebruik** van applicaties mee. Niet alleen de tevredenheid kan een belangrijke input zijn voor bijvoorbeeld het evalueren van contracten en/of het saneren van applicaties; ook het dubbel gebruik en/of overlappende functionaliteiten is een aspect waarnaar kritisch gekeken moet worden. In bijlage 1 is een schema opgenomen waarbij naast 'overlappende functionaliteiten' nog andere 'verschillen' zijn benoemd die kunnen bestaan in een applicatielandschap van gemeenten. En dus geïnventariseerd moeten worden.

## 3. Werkwijze applicatiesanering

### 3.1 De te nemen stappen

Om applicatiesanering door te kunnen voeren is het nodig om een beeld te hebben van de richting waar de organisatie heen wil groeien. Deze beelden zijn vastgelegd in architectuurprincipes, voordat zinvol gesaneerd kan worden.

Applicatiesanering wordt vaak als ad hoc project opgestart. Niets mis mee, maar in dit project kan al een belangrijke basis worden gelegd voor structureel portfoliomanagement. Langs onderstaande stappen wordt die basis gecreëerd, namelijk:

Creëren van inzicht en overzicht:

1. Inventariseren
2. Analyseren

En vervolgens consolideren en harmoniseren:

3. Kiezen
4. Realiseren sanering

Vervolgens ligt de weg vrij voor verdere standaardisatie en doorontwikkeling via o.a. portfoliomanagement.

### 3.2 Inventariseren

De eerste stap in het creëren van inzicht en overzicht is het inventariseren. Individuele gemeenten kunnen al in de oriëntatiefase van samenwerking hiermee aan de slag. Gebruik hierbij zoveel mogelijk van wat al beschikbaar en geïnventariseerd is binnen de gemeente cq. samenwerkingsverband.

Welke applicaties heeft de gemeente (gekocht, geïnstalleerd, in gebruik, in beheer)?  
Wat is het werkelijke gebruik van de applicatie (welke processen, welke functionaliteit, wie, waar, wanneer, hoe tevreden is de gebruiker)?

Het antwoord op deze vragen:

- maakt zichtbaar waar witte, grijze of zwarte vlekken zitten in procesondersteuning en waar dit erg is voor het rendement van de organisatie, intern en binnen haar keten van dienstverlening en in welke mate dat onrendabel is;
- maakt zichtbaar welke applicaties niet gebruikt worden of slechts deels;
- maakt zichtbaar waar doublures zitten in procesondersteuning met applicaties, met welk effect op kosten maar ook op de consistente uitvoering van het proces;
- maakt zichtbaar wat al beschikbaar is en daarmee (snel) hergebruikt kan worden;
- maakt zichtbaar wat de scope van projecten kan en moet zijn, waardoor verrassingen worden voorkomen en daardoor projecten meer beheersbaar en succesvol kunnen zijn.

---

**INVENTARISATIEKADER (per applicatie)**


---

**Architectuur**

**Applicatie** Naam van de applicatie

**Korte omschrijving** Korte omschrijving

**Processen** Bedrijfsprocessen/functie waar applicatie een relatie mee heeft.

**Applicaties/  
koppelingen** (andere) applicaties waar applicatie een relatie mee heeft.  
Koppeling standaard of niet?

**Type** Business applicatie (BA), kantoorautomatisering (KA) of tool/freeware/zelfbouw (TX)  
  
OF BESTAANDE GEMMA indeling informatiearchitectuur; zie ook de handreiking over Verdieping GEMMA Architectuur.

**Applicatie**

**Leverancier** Leverancier van de applicatie

**Contract** Soort contract

**Looptijd contract** Datum tot hoe lang contract loopt; of datum waarop het contract is afgesloten.

**Opzegtermijn contact** Opzegtermijn bepaling in contract

**Contract opgezegd** Ja / Nee

**Contract opgezegd  
per** Datum

**SLA Dienstverlening** Indien applicatie behouden blijft is deze opgenomen in een SLA (product / diensten catalogus)

**Operationeel**

**Gebruikers** Afdelingen/gebruikersgroepen die applicatie gebruiken

---

Ter ondersteuning van de inventarisatie fase ontwikkelt KING eind maart een eenvoudig instrument (Excel-bestand) waarmee gemeenten de inventarisatie per applicatie eenvoudig kunnen uitvoeren.

### 3.3 Analyseren

Het resultaat van de eerste stap 'inventarisatie' is een compleet overzicht van het applicatielandschap binnen uw organisatie. De volgende stap is een verdere analyse van deze applicaties langs onderstaande vragen:

Deze fase kan dus zowel plaatsvinden binnen een individuele gemeente als ook binnen een (potentieel) samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld het zoeken naar een alternatief kan zowel in de markt als bij een potentiële samenwerkingspartner.

---

## ANALYSEKADER

### *Bedrijfsfactoren*

**Operationeel belang** Hoe belangrijk is de applicatie voor de huidige uitvoering? Of de applicatie is 'van geen/weinig invloed op de belangrijke (kern)bedrijfsprocessen' versus is 'van grote invloed op de dagelijkse operatie & processen binnen de gemeente'

**Toekomstige behoeftes** Bruikbaarheid van de applicatie in de toekomst. Kan de organisatie ook toekomstige uitdagingen aan met deze applicatie of is aanpassing/vervanging binnen afzienbare termijn noodzakelijk om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren?

**Voldoet aan de huidige standaard** Past de applicatie binnen de huidige ICT / bedrijfsstandaarden en architectuur. Denk aan webbased vs. legacy, open source vs. closed source, .....

### *Applicatie factoren*

**Support** Is er voldoende support vanuit de huidige (IT) organisatie voor de applicatie?

**Data** Applicatie (output)data is betrouwbaar, toekomstvast, veilig, direct/tijdig benaderbaar en nuttig voor de organisatie?

**Overlappende functionaliteit** In hoeverre is de door de applicatie geleverde functionaliteit uniek; veel overlap is met andere applicaties versus geen / zeer beperkte overlap met andere gebruikte applicaties.

### *Technische factoren*

**Integratie en afhankelijkheden** Is de applicatie eenvoudig integreerbaar en/of zijn er weinig afhankelijkheden, of zijn er veel afhankelijkheden met andere systemen en/of applicaties waardoor mogelijk toekomstige upgrades en aanpassingen bemoeilijkt worden?

**Onderhoudbaarheid en ondersteuning** Heeft de applicatie veel/ vaak onderhoud nodig om bugs te repareren of zijn er weinig/ nooit problemen en vergt de applicatie daarmee weinig ondersteuning van de ICT organisatie?

**Architectuur & platform** Hoe schaalbaar is de applicatie? Zijn er geen belemmeringen voor toekomstige uitbreiding, of is grootschalige aanpassing van de applicatie of onderliggende infrastructuur noodzakelijk.

Is de applicatie 'portable' naar een ander platform? Is er sprake van opensource 'achtige' applicaties of applicaties die zowel op diverse smaken Unix als op Microsoft werken en geporteerd kunnen worden. Of is sprake van een legacy

	mainframe/unix of Microsoft 'only' applicaties.
<b>Technische 'dekking'</b>	Past de applicatie goed binnen de huidige en toekomstige ICT infrastructuur; is installatie/deployment eenvoudig(Citrix/MSI), is de mogelijk noodzakelijke integratie met bestaande directory services (AD), mail, DB en servicebus systemen mogelijk e.d.
<b>Leverancier factoren</b>	
<b>Support</b>	Is de leverancier of distributeur/reseller in staat om nu en in de toekomst ondersteuning te bieden bij het opzetten en onderhouden van de applicatie?
<b>Strategie</b>	Is de strategie van de leverancier erop gericht, en is de leverancier goed in staat, om de applicatie verder te ontwikkelen en mee te gaan met toekomstige ontwikkelingen, of is de verwachting dat de leverancier de applicatieontwikkeling tot een minimum gaat beperken? Hierbij kan ook de levensvatbaarheid van een leverancier worden meegenomen.
<b>Prijs</b>	Prijs per inwoner of prijs per afgenomen diens mogelijk. Onderhoud betaald of onderhoud in contract.
<b>Markt</b>	Is er een aantrekkelijk alternatief in de markt (of bij een mogelijke samenwerkingspartner!) ontstaan die qua functionaliteit een set van applicaties kan vervangen?

Deze vragen geven een globaal beeld van de 'levensvatbaarheid' van de aanwezige applicaties binnen uw organisatie. Het is een hulpmiddel om verder besluitvorming te ondersteunen. Indien een gemeente dat wenst kan het resultaat van deze invulling gedeeld worden met andere gemeenten waaruit verschillen in beoordeling kan gebruikt worden voor verdieping. KING kan bij de vergelijking helpen.

Wanneer er behoefte is aan meer structureel applicatieportfoliomanagement, is een meer uitgekristalliseerde set van (beheer)criteria noodzakelijk. Deze criteria, waaraan applicaties moeten voldoen om binnen een applicatielandschap te (blijven) bestaan, zullen uiteindelijk een afgeleide zijn van bijvoorbeeld randvoorwaarden en uitgangspunten uit een ICT beleidsplan of een set van architectuurprincipes.

Alleen een duidelijke set van criteria, waaraan applicaties moeten voldoen, stelt een organisatie in staat controle te krijgen over het beheer van applicaties en de ICT infrastructuur.

Een dergelijke set aan criteria kan ook een rol spelen bij zowel de aanschaf van nieuwe applicaties als het doorontwikkelen of configureren van applicaties.

### 3.4 Kiezen

Op basis van de voorgaande stappen kan een keuze gemaakt worden om:

- Applicaties te 'bevriezen' (niet doorontwikkelen/ beter inzetten) en nog niet te vervangen
- Applicaties uit te faseren en te zoeken naar een vervanger
- Applicaties uit te faseren

Uiteraard kan een van bovenstaande keuze ook gemaakt worden wanneer uit de inventarisatie blijkt dat er twee applicaties zijn met dezelfde functionaliteit. Een keuze kan ook zijn dat men tevreden is over de applicatie en deze bijvoorbeeld verder doorontwikkelt en/of beter inzet.

#### KEUZEMOGELIJKHEDEN

<b>Applicaties te bevriezen en (nog) niet te vervangen</b>	<p>Applicatie nog niet uitfaseren/ vervangen.</p> <p>Niet vervangen vanwege hoge vervangingskosten.</p> <p>Verdere ontwikkeling zoveel mogelijk stoppen.</p> <p>Verder integreren met de bestaande omgeving is nuttig.</p> <p>Zodra groot onderhoud of een natuurlijk vervangingsmoment (bijvoorbeeld einde licentiecontract) zich voordoet, kijk dan naar alternatieven en uitfasering.</p> <p>Door het karakter van dergelijke applicatie kan overwogen worden besparingen door te voeren op onderhoud en ontwikkelcapaciteit.</p>
<b>Applicaties uit te faseren en te zoeken naar een vervanger</b>	<p>Deze applicatie is een goede kandidaat voor vervanging.</p> <p>Stel een Businesscase op</p> <p>Neem optie 'geleidelijke vervanging' mee</p>
<b>Applicaties uit te faseren</b>	<p>Deze applicatie geheel uitfaseren zonder vervanging</p> <p>of</p> <p>Er zijn betere alternatieven voorhanden.</p> <p>Zolang deze applicatie nog actief is zullen lopende kosten waar mogelijk teruggedrongen moeten worden.</p> <p>Indien de applicatie als 'dood-hout' gekwalificeerd wordt kan hij direct worden afgevoerd</p>

KING ontwikkelt maart 2011 beslisschema's waar de verschillende bovengenoemde overwegingen in zijn opgenomen. Deze worden beschikbaar gesteld.

### 3.5 Realiseren 'sanering'

Het "uitzetten" van systemen dient, afhankelijk van de uitkomsten uit vorige stappen, zorgvuldig te gebeuren. De te nemen stappen zijn:

1. Voorzien in een alternatief (categorie 2 uit bovengenoemd besliskader)  
Wat is de vervanger die voorziet in de benodigde functionaliteiten.
2. Opstellen van een plan voor het uitfaseren  
Het plan van aanpak dient in ieder geval de volgende onderdelen te bevatten:
  - Doel
  - Scope
  - Aanpak/ uitfaseerstrategie
  - Risico's
  - Afhankelijkheden
  - Activiteitenplanning
  - Budget/middelen
  - Communicatieplan

Het communicatieplan informeert de gebruikers over het uitfaseren van de applicatie, het doel en de noodzaak ervan, de aanpak en de planning en de verandering van functionaliteit en impact. Dat moet zorgvuldig gebeuren omdat de ervaring leert dat gebruikers vaak aanvankelijk meer gehecht aan hun huidige applicatie zijn dan aan een vervanger.

1. Veiligstellen van de inhoud (gegevens) van de applicatie  
De gegevens moeten niet alleen geordend worden, maar ook zal besloten moeten worden wat ermee te doen:
  - Migreren (Gegevens van een hoog operationeel belang), waarbij ook de vraag beantwoord moet worden of historie ook geconverteerd moet worden (dat is vrijwel altijd kostbaar).
  - Beschikbaar stellen via alternatieve middelen (bijvoorbeeld voor de duur van de wettelijke bewaartermijn)
  - Verwijderen (Gegevens die geen operationeel belang hebben en die niet onder een wettelijke / juridische bewaarplicht vallen worden)
2. (tijdig) Opzeggen van het contract en overige afspraken (SLA) met leverancier(s)  
De contracten met de leveranciers moeten worden beëindigd, rekening houdend met de looptijd en overige bepalingen die in het contract genoemd zijn. Tevens dienen ondersteunende software licenties zoals database en middleware licenties te worden opgezegd. Met de leverancier dienen afspraken gemaakt te worden voor eventuele ondersteuning gedurende de uitfaseerperiode. Ook de betalingen naar de betreffende leveranciers dienen tijdig te worden stopgezet.
3. Verwijderen van de applicatie op hardware;  
Het gaat hier om het fysiek verwijderen van de software en het vervolgens vrij stellen van de hardware
4. Verwerken van deze gegevens in administraties  
(contract, beheer, beveiliging, AO (beheer)processen)

### 3.6 Risico's bij het saneren van applicaties

Uiteraard zijn er bij het uitzetten cq. daadwerkelijk saneren van applicaties risico's te onderkennen, namelijk:

Risico	Effect	Beheersmaatregel
Een gebrek aan lef. Het is gemakkelijk om iets wat niet of nauwelijks gebruikt wordt in stand te houden: niemand heeft er toch last van? Wat halen we niet allemaal overhoop als we een onderdeel willen opruimen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extra ICT beheerkosten</li> <li>▪ Spaghetti architectuur</li> <li>▪ Overlap in functionaliteiten</li> <li>▪ Complexiteit bij toekomstige veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodiek toetsen van het gebruik van applicaties.</li> <li>▪ Eigenaarschap van applicaties eenduidig beleggen</li> </ul>
Angst en weerstand tegen veranderingen. Mensen zijn gehecht aan bestaande zaken. Gebruikers zullen bijvoorbeeld niet met het verzoek komen om een applicatie te vervangen of uit te faseren. Ze zijn eraan gehecht en komen hoogstens met verzoeken tot wijzigingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extra ICT beheerkosten</li> <li>▪ Spaghetti architectuur</li> <li>▪ Overlap in functionaliteiten</li> <li>▪ Complexiteit bij toekomstige veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodiek toetsen van het gebruik van applicaties.</li> <li>▪ Heldere vervangingstrategie die transparant is en goed gecommuniceerd.</li> </ul>
Het idee dat uitfaseren vrijwel niets oplevert maar tegelijkertijd wel veel geld kost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risico dat belangrijke gegevens verloren gaan</li> <li>▪ Benodigde functionaliteiten niet meer beschikbaar</li> <li>▪ Ontstaan van work-arounds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosten-baten analyse maken</li> <li>▪ Eigenaarschap van applicaties eenduidig beleggen</li> <li>▪ Kritische houding over noodzaak conversie van (oude) gegevens</li> </ul>
Documentatie van oude systemen ontbreekt of is niet up-to-date, zodat slopen een zeer risicovolle klus wordt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risico dat belangrijke gegevens verloren gaan</li> <li>▪ Benodigde functionaliteiten niet meer beschikbaar</li> <li>▪ Ontstaan van work-arounds</li> <li>▪ Interfaces die niet meer functioneren</li> <li>▪ Moeilijk uitfaseerbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentatiebeheer inregelen</li> </ul>
We hebben geen tijd over voor het uitfaseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extra ICT beheerkosten</li> <li>▪ Spaghetti architectuur</li> <li>▪ Overlap in functionaliteiten</li> <li>▪ Complexiteit bij toekomstige veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioriteiten opnieuw overwegen.</li> </ul>
Niet kunnen bepalen wanneer het juiste moment is om te saneren en/of over te stappen op applicatie van andere	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onnodige verlenging van contracten</li> <li>▪ Extra ICT beheerkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariseren wanneer licenties aflopen (als natuurlijk vervangingsmoment)</li> </ul>

samenwerkingspartner

De leverancier heeft beloofd een vervanging te leveren en daar wachten we op.

- Steeds verouderende dure oplossing met onvoldoende functionaliteit.

- Kosten-baten analyse maken

- Met behulp van de gebruikersvereniging het productbeleid van de leverancier scherp maken

## 4. Portfoliomanagement

Door consistent om te gaan met de ICT portfolio voorkomen organisaties ondermeer (Maizlitz (2005), Kaplan (2005) dat: te veel geld gaat naar kleine, niet aan de strategie bijdragende ICT projecten; er geen terughoudendheid is om investeringen of lopende uitgaven te beperken; er teveel projecten tegelijkertijd uitgevoerd worden; men inconsistente en niet complete criteria hanteert bij de keuze van ICT; ICT programma's ad hoc gemanaged worden.

In hoofdstuk 3 is al kort stil gestaan bij portfoliomanagement en het belang daarvan. Zonder een degelijk applicatieportfolio en heldere spelregels is niets anders mogelijk dan het (passief) beheren en registreren van een applicatielandschap. Dit terwijl nu juist het sturen op onderlinge verbanden tussen applicaties, infrastructuur en projecten van belang is. En er veel verborgen en onnodige kosten zijn.

Onder portfoliomanagement wordt verstaan " het voortdurend systematisch en gestructureerd doorlopen van een of meerdere IT portfolio's op basis van vastgelegde criteria met als doel de besturing van ICT te ondersteunen. Deze portfolio's zijn voor een bepaald niveau van een organisatie gedefinieerd. Portfolio kunnen projecten en assets bevatten. Elk item in de portfolio blijft in die portfolio totdat zij niet meer operationeel is." (kenniskring portfoliomanagement 2010)

Hoe kan de afzonderlijke gemeente of het samenwerkingsverband portfoliomanagement goed inrichten. Het belangrijkste is het *centraal organiseren van de samenhang*, omdat:

1. Projecten, applicaties en infrastructuur afhankelijk zijn van dezelfde schaarse middelen binnen de organisatie: investeringsruimte, kennis, fysieke middelen, menskracht, beslissingsvermogen.
2. Projecten, applicaties en infrastructuur afhankelijk zijn van elkaar: kennis, data, al dan niet gestandaardiseerde koppelingen, tijd.
3. Projecten kunnen volgordelijk afhankelijk zijn: de resultaten van het ene project cq. applicatie zijn nodig bij de start van een volgend project of in de andere applicatie.

In onderstaande figuur is voor de verschillende vormen van portfoliomanagement een set aan variabelen opgenomen die geregistreerd zouden moeten worden en waarvoor spelregels moeten worden opgesteld. Die spelregels zijn de **architectuurprincipes** van het SSC. Deze principes zijn richtinggevende afspraken die een overtuiging weergeven over de wijze waarop de gewenste situatie bereikt kan worden. Deze spelregels worden vastgesteld door het bestuur van het samenwerkingsverband.

Een handreiking voor architectuurprincipes wordt gegeven in de blauwdruk SSC die in februari 2011 beschikbaar komt.

## Infrastructuur

### *Algemeen*

- de status van de infrastructuur: de mate waarin er sprake is van een standaard architectuur
- het type infrastructuur (hanteer de onderverdeling van systemen die in de 'verdieping van de GEMMA informatiearchitectuur' (februari 2011) is aangebracht)
- doel van de infrastructuur (bijvoorbeeld: 'ondersteunt de opslag van gegevens van backoffice applicaties' of 'ondersteunt de communicatie van het GBA systeem naar het GBA netwerk'. Hieruit wordt direct duidelijk wat de functie van de voorziening is)
- het merk en het aantal;
- het aantal gebruikers/gebruikende organisatie eenheden
- gerelateerde processen

### *Beheer*

- mate van documentatie
- contract, looptijd, opzegtermijn
- leverancier, ouderdom en levensduur
- besteedde uren aan onderhoud en exploitatie
- het aanwezig zijn van een service level overeenkomst

### *Afhankelijkheid en de beperkingen van de infrastructuur*

- verwachte groei (schaalbaarheid)
- mogelijkheden tot standaardisatie (doorontwikkeling of niet)
- koppelingen
- risico's
- snelheid/ slagvaardigheid bij verandering en complexiteit
- kosten en tijd bij migratie.

## Applicaties

### *Algemeen*

- de status van een applicatie
- een beschrijving van de applicatie
- soort applicatie (conform indeling verdieping GEMMA informatiearchitectuur)
- de eigenaar van de applicatie
- de gebruikers van een applicatie
- (niet)bedrijfskritisch en eisen over beschikbaarheid

### *Techniek*

- gebruikte ontwikkeltechniek
- ondersteunde applicatieservers, operating systemen, databases en hardware (infrastructuur)

### *Beheer*

- mate van documentatie



## Projecten

### *Algemeen*

- naam, eigenaar, datum indiening, datum start en betrokken organisatiedeel

### *Statusinformatie*

- planningsinformatie per projectonderdeel,

### *Financiën*

- risico
- levensduur na implementatie
- het aantal medewerkers dat met de resultaten ervan gaat werken
- strategische impact

## 5. Contractbeheer en –management

### 5.1 Inleiding

Een van de aspecten die hierboven aan de orde is geweest is het belang van het eenduidig vastleggen van contractgegevens, i.e. *contractbeheer*. Het is de basis die op orde moet zijn, voordat daadwerkelijk actief bewaakt kan worden welke contracten (af)lopen en hoe op eventuele wijzigingen hierop gestuurd kan worden. In dit laatste geval gaat het over *contractmanagement*. Het belangrijkste doel is om het risicomanagement op het gebied van contracten te verbeteren.

Contractmanagement is een divers en complex proces met veel betrokkenen, zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie. De betrokkenheid van veel verschillende actoren bepaalt vaak de kwaliteit van de contracten en het management daarvan.

Het proces van contractbeheer en contractmanagement moet daarom goed worden uitgewerkt. Iemand wordt verantwoordelijk gemaakt voor het gehele contractmanagementproces, zodat daadwerkelijk te sturen is over het gehele proces van begin tot einde.

Er zijn diverse handreikingen voor contractbeheer. Het voert te ver hier het gehele proces van contractbeheer en contractmanagement uit te schrijven. Verwezen wordt naar de literatuurlijst die in februari in de GEMMA community beschikbaar wordt gesteld.

Ook hier richten we ons op de basis op orde, namelijk adequaat contractbeheer. We benoemen de minimale eisen aan een contractenregister en de benodigde rollen hierbij.

### 5.2 Wat leg je vast?

Om een adequaat contractbeheer te kunnen invoeren, is een eenduidige registratie noodzakelijk.

---

#### Wat leg je vast?

<b>Soort contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eenmalige contracten</li> <li>- Aflopende contracten (Tijdsperiode bepaald)</li> <li>- Aflopend met stilzwijgende verlenging</li> <li>- Doorlopende contracten / duurcontracten</li> <li>- Mantel/afroep contracten</li> <li>- Verplichting tot Europese aanbesteding</li> </ul>
<b>Leverancier/ eigen partij</b>	
<b>Data</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datum aangegane verplichting</li> <li>- Looptijd contract</li> <li>- Opzegtermijnen</li> <li>- Garantietermijnen</li> <li>- Betalingstermijnen</li> </ul>

Het is belangrijk om bij het vastleggen van de contracten in een contractregister prioriteiten te stellen omdat er met de registratie veel tijd en geld gemoeid en in de tussentijd er risico's zijn. Beter beperkt dan niets. De prioriteitstelling is afhankelijk van financieel en juridisch risico: wanneer contracten niet op tijd beëindigd of verlengd worden, zijn er direct financiële consequenties. Bovendien ontbreekt het gemeenten aan overzicht op de verplichtingen die uit inkoopcontracten voortvloeien.

Contracten met een hoge prioriteit zijn bijvoorbeeld beheerovereenkomsten, onderhoudscontracten, licenties, dienstverleningsovereenkomsten etc.

### *Basisfunctionaliteiten*

De onderstaande gegevens zijn noodzakelijk voor een goed contractbeheer. Ze vormen als het ware de basis voor een functioneel ontwerp voor een contractenregister.

Gegeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referentienummer (specifiek (dossier)nummer)</li> <li>• Leverancier (NAW gegevens)</li> <li>• Crediteurnummer (conform crediteurnummer in gemeentelijk systeem)</li> <li>• Omschrijving (omschrijving van de overeenkomst)</li> <li>• Contracttype (soort contract)</li> <li>• Ingangsdatum</li> <li>• Expiratiedatum</li> <li>• Contractduur</li> <li>• Verlengingsoptie(s) (verlengingsmogelijkheden)</li> <li>• Opzegtermijn(en) (signalering voor opzeggen/ verlengen contract)</li> <li>• Evaluatietermijn(en) (signalering voor periodieke evaluatie van het contract, gekoppeld aan looptijd contract)</li> <li>• Contractwaarde (over initiële looptijd)</li> <li>• Betalingsvoorwaarde(n) (termijnen en bedragen)</li> <li>• Grootboeknummer en Kostensoort (interne kostenplaats)</li> <li>• Overeenkomst (digitale/ gescande versie van het contract)</li> <li>• Locatie overeenkomst (waar ligt orgineelcontract)</li> <li>• <b>Contactpersoon leverancier (Inhoudelijk, account/sales, management)</b></li> <li>• Contactpersoon intern (inhoudelijk)</li> <li>• <b>Contactpersonen intern (eigenaar van het contract)</b></li> <li>• Organisatieaanduiding ((Hoofd)afdeling)</li> <li>• Opmerkingen (specifieke zaken/bijzonderheden m.b.t. het contract)</li> <li>• Upload mogelijkheid documenten (Mogelijkheid voor het uploaden van bijvoorbeeld evaluatiedocumenten)</li> <li>• (Wettelijke) Voorschriften en bepalingen</li> <li>• Totstandkoming van overeenkomst (relatie met (procedures) inkoopbeleid)</li> <li>• Startdatum voor nieuwe aanbesteding</li> <li>• Historie bewaking (oude en nieuwe contracten moeten aan elkaar gekoppeld worden)</li> <li>• <b>Licentiestructuur(licentietypen)</b></li> </ul>
---------	--

Er zijn diverse applicaties ten aanzien van contractbeheer op de markt verkrijgbaar. KING beveelt aan (gezamenlijk) een dergelijk systeem te gebruiken voor de registratie van contracten en het monitoren van looptijden en verlengingen van contracten.

### 5.3 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Met uitgangspunten en randvoorwaarden bedoelen we functionaliteiten die minimaal nodig zijn om het contractenregister tot een succes te maken. Dit is geen uitputtende lijst en de inrichting af hangt van de gemeentespecifieke situatie (bestaande bronsystemen, contractsoorten, huidige vorm van beheer e.d.):

Belangrijkste uitgangspunten zijn in ieder geval:

1. Een actieve signaleringsfunctie per e-mail op de kritische data (afloop, verlenging, evaluatie).
2. De mogelijkheid om opdrachten voor het aangaan van contracten te kunnen geven (bijvoorbeeld van de ene interne contractpersoon aan de andere of van contractbeheerder naar budgethouder naar opdrachtgever en weer terug naar contractbeheerder)
3. Functiescheiding; autorisaties per type contracten per medewerker (rol) (lezen, muteren en aanmaken).
4. Eenvoudig koppelen aan bestaande (bron)systemen. Vanuit het doel gegevens eenmalig vast te leggen en te beheren is een contractenregister volgend aan andere systemen. Mogelijkheid is realtime of periodieke uploads.
5. Mogelijkheid tot uploaden; relevante fysieke documenten moeten kunnen worden gekoppeld aan bestaande geregistreerde contracten bijvoorbeeld evaluatieformulieren.
6. Rapportagemogelijkheid
  - Aflopende contracten
  - Evaluatiemomenten
  - Contractwaarde
  - Kosten en besparingen
  - Per afdeling/ per tijdseenheid/per leverancier/

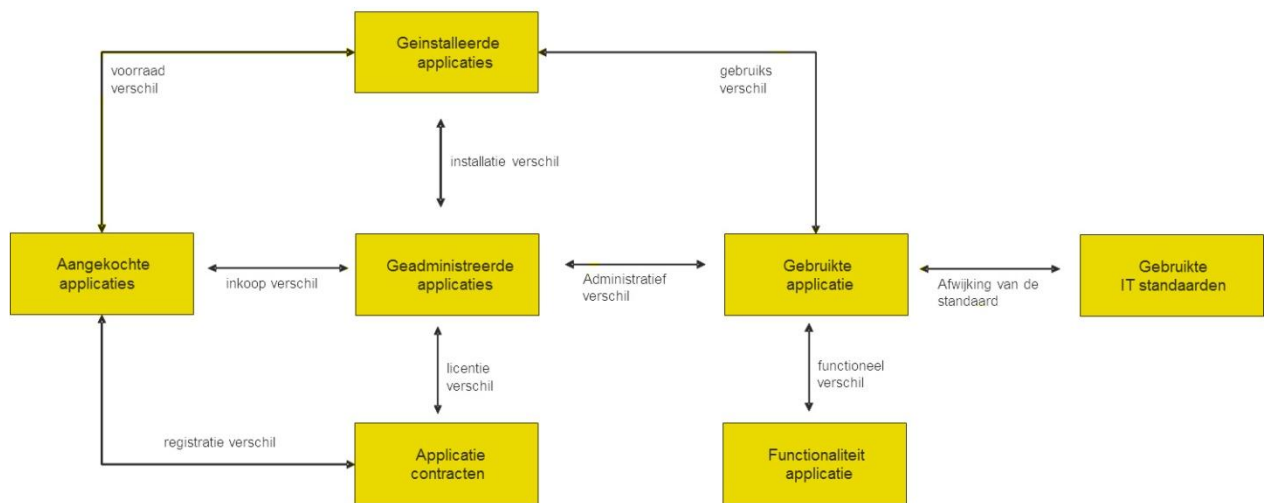
### 5.4 Rollen met betrekking tot contractbeheer

Om waarborgen te bieden voor een doelmatig en rechtmatig contractbeheer moeten de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en procedures met betrekking tot het aangaan van contracten eenduidig worden vastgelegd. Idealiter dienen de beschikkende, de uitvoerende, de registrerende, de controlerende en de bewakende rol van elkaar gescheiden te zijn. Ongewenste functiecombinaties mogen niet voorkomen.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden benoemd met betrekking tot contractbeheer.

Onderwerp	Taak	Bevoegdheid	Verantwoordelijkheid
<b>Contract-beheer (inhoudelijk)</b>	Monitoren en evalueren van de opdracht: bewaken van acties en planning	Beslissen over verlenging/opzegging	Contracten uitvoeren zoals afgesproken vanuit opdrachtgever
	Acteren naar aanleiding van evaluatiemomenten	Wijzigen bestaand contract	
	Analyseren van en rapporteren over de opdracht	Adviseren over verlenging/opzegging	
<b>Contract-beheer (proces)</b>	Archivering contract in fysieke en digitale vorm	Uniformiteit in contracten nastreven	Correcte invoer in contractenregister
	Registreren contracten	Inzien contracten	Beheer contracten
	Signaleren evaluatiemomenten	Wijziging doorvoeren in contractenregister	Onderhoud contractenregister
	Signaleren einde contract		

## Bijlage 1 - Applicatielandschap gemeenten



Overzicht verschillen in applicatielandschap gemeenten<sup>1</sup>

Verskil	Toelichting
<b>Licentieverschil</b>	Niet alle contracten worden (eenduidig) geadmineistreerd. Contracten en gerelateerde documentatie zijn verspreid over meerdere afdelingen en personen, waardoor er geen (centraal) overzicht kan ontstaan van de situatie. Bovendien worden activiteiten als gevolg van contractafspraken eerder reactief in plaats van proactief uitgevoerd.
<b>Registratieverschil</b>	Niet onder alle aangekochte applicaties blijkt daadwerkelijk een deugdelijk contract te liggen. Bijvoorbeeld omdat het zelfbouwapplicaties betreft of een Bèta-versie betreft. Onbewust aangaan van verplichtingen, zoals het laten passeren van opzegtermijnen, automatische indexeringen, stilzwijgende verlengingen
<b>Inkoopverschil</b>	Er worden applicaties onder verschillende inkoopvoorwaarden ingekocht
<b>Administratief verschil</b>	Niet alle applicaties die zijn geadmineistreerd, worden ook daadwerkelijk gebruikt. Deze informatie blijft vaak onbenut, omdat dit buiten de scope van contractmanagement valt. Facturen worden betaald voor licenties die niet meer in gebruik zijn
<b>Functioneel verschil</b>	Niet alle functionaliteiten van een bepaalde applicatie worden gebruikt door o.a. overlap met andere applicaties, niet gebruikersvriendelijk, onbekendheid, etc.
<b>Voorraad verschil</b>	Een deel van de aangekochte applicaties wordt nooit daadwerkelijk geïnstalleerd.
<b>Gebruiksverschil</b>	Een deel van de geïnstalleerde applicaties wordt nooit daadwerkelijk gebruikt.
<b>Installatieverschil</b>	Niet alle applicaties die zijn geadmineistreerd, worden ook daadwerkelijk geïnstalleerd.
<b>Afwijking van de standaard</b>	Niet alle geïnstalleerde applicaties passen binnen de afgesproken IT-standaarden.

<sup>1</sup> Bron: Oorspronkelijke figuur is afkomstig uit Puzzelen met portfolio's, echter is specifiek gemaakt voor deze handleiding

## Bijlage 2 – Welk probleem lost applicatiesanering en contractmanagement op?

### Voor welk probleem is applicatiesanering de oplossing?



#### Korte termijn

- Beheerskosten worden structureel lager
- Grote hoeveelheid gegevens nog maar één keer en synchroon bijhouden
- Focus op het uitzetten oude applicaties en daarmee ook de bijbehorende contracten.

#### Lange termijn

- Aligement met strategie en visie van de gemeente & van de samenwerking. Actieve sturing op een eenvoudig en overzichtelijk applicatielandschap.
- Managen spanning tussen korte termijn business- en lange termijn IT doelstellingen
- Veel sneller en beter aanpassingen aan de organisatie kunnen doen
- Kosten van upgrades zijn lager
- Hoeveelheid benodigde kennis neemt af (complexiteitsreductie)
- Eén applicatieregistratie, inzicht in kosten, eigenaarschap, functionele (!) en technische kwaliteit.

5 Contractmanagement & Applicatiesanering

16-12-2010

### Voor welk probleem is contractmanagement de oplossing?



#### Korte termijn

- Geen contracten meer zoek
- Informatie uit bestaande contracten benutten
- Duidelijkheid over hiaten/ overlappen tussen contracten
- Bewaken uitvoering contracten
- Inzicht in de omvang van de verplichtingen vanuit een contract

#### Lange termijn

- Professioneel opdrachtgeverschap vanuit inkoop, business en ICT (steeds meer wordt uitbesteed)
- Beheersbaar houden/ maken van toename in aantal, verscheidenheid en complexiteit van de leveranciersrelaties

6 Contractmanagement & Applicatiesanering

16-12-2010



**KWALITEITS  
INSTITUUT  
NEDERLANDSE  
GEMEENTEN**

Bezoekadres:  
Nassaulaan 12  
2514 JS Den  
Haag

Postadres:  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag

[info@kinggemeenten.nl](mailto:info@kinggemeenten.nl)  
T: 070 373 8017  
F: 070 363 5682