



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
De minister voor Wonen en Rijksdienst, de heer drs. S.A. Blok
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Bureau ICT-toetsing

Turfmarkt 147
Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

cokky.hilhorst@minbzk.nl

Kenmerk

Uw kenmerk

Datum: 11 november 2016
Betreft: BIT-advies programma 'Harmonisatie Applicaties en
Rijksvastgoed Processen'

Geachte heer Blok,

U heeft het Bureau ICT-toetsing (BIT) verzocht een toets uit te voeren op het programma 'Harmonisatie Applicaties en Rijksvastgoed Processen' (HARP) van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). De opdrachtgever voor dit programma is de directeur Bestuur en Bedrijfsvoering van het RVB. De toets is uitgevoerd tussen begin juni en eind augustus 2016. Na een korte samenvatting van ons begrip van het programma HARP geven we de conclusie van onze toets en daarna werken we de analyse en adviezen nader uit.

Het RVB is per 1 juli 2014 ontstaan uit een fusie van het voormalige Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf, de Rijksgebouwendienst, de directie Rijksvastgoed en de Dienst Vastgoed Defensie. De voormalige fusiediensten hebben in meer of mindere mate overlappende dienstenpakketten, maar hebben voor dezelfde diensten vaak nog hun eigen proces en ondersteunende applicatie. Met HARP wil het RVB bereiken dat de huidige verschillende processen van de fusiediensten worden gelijkgetrokken, verbeterd en ondersteund door dezelfde applicaties. Daarnaast realiseert HARP een volledig nieuw proces dat is ontstaan als gevolg van de fusie. HARP is in juli 2015 gestart.

Het RVB heeft voor de start van HARP besloten welke applicaties (hierna: doelapplicaties) in de nieuwe organisatie door de samengevoegde fusiediensten gebruikt zullen worden. Voor de doelapplicaties heeft het RVB gekozen voor een mix van huidige applicaties van de fusiediensten. Aanvullend worden een nieuwe applicatie ontwikkeld en een nieuwe aangeschaft. De projecten binnen HARP realiseren dit applicatie- en proceslandschap. Hiertoe worden gegevens geconverteerd en tussen een aantal huidige applicaties worden (tijdelijke) koppelingen gelegd.

De huidige applicaties worden op dit moment bij verschillende interne en externe leveranciers gehuisvest en onderhouden. Het RVB wil de doelapplicaties eerst huisvesten bij rijks-ICT-dienstverlener SSC-ICT, vervolgens aanpassen voor het bredere gebruik en pas daarna de fusiediensten overzetten op de doelapplicaties. Dus eerst verhuizen¹, dan verbouwen en uiteindelijk samenwonen. De overgang naar SSC-ICT is geen onderdeel van HARP maar wordt door het programma 'Inbesteding ICT' binnen het RVB uitgevoerd. Dit programma loopt vanaf mei 2014 en hebben we niet nader onderzocht.

¹ In ICT-termen: housing en hosting

Sinds de start in juli 2015 is een aantal wijzigingen doorgevoerd in de opzet van het programma HARP. Eind 2015 heeft het directieteam RVB de scope van HARP beperkt: het aantal processen is beperkt en de overlappende processen worden alleen gelijkgetrokken, niet verder verbeterd. De looptijd is teruggebracht van vier naar twee jaar, met twee oplevermomenten. In juli 2016 heeft het directieteam besloten om deze twee oplevermomenten met vijf maanden uit te stellen en een nieuwe stuurgroep op directieurniveau in te stellen vanwege vertraging in de overgang naar SSC-ICT en de verlate oplevering van de procesbeschrijvingen. Het eerste oplevermoment is nu op 1 juni 2017.

Datum
11 november 2016
Kenmerk

Het BIT-team heeft de aangeleverde documentatie bestudeerd en gesproken met betrokkenen. Wij danken alle gesproken personen voor hun medewerking.

De conclusie van onze toets luidt als volgt:

Het BIT denkt dat HARP haar doelstelling om de fusiediensten met gelijke processen en dezelfde applicaties te laten werken met de huidige aanpak en uitvoering later dan voorzien gaat bereiken. Stroeve discussies over de gewenste processen zorgen tot op heden voor vertraging. HARP heeft nog geen uitgewerkt stappenplan op programmaniveau om het beoogde applicatielandschap te bereiken. Ook kan verder uitstel van de verhuizing naar SSC-ICT HARP vertraagen. Aanvullend merken wij op dat HARP te weinig tijd neemt voor de conversie van SAP naar Oracle EBS.

Wij adviseren om bij het gelijktrekken van processen nadrukkelijk te kiezen voor het huidige proces van de fusiedienst die de doelapplicatie nu al gebruikt, optimaal of niet. Werk een stappenplan op programmaniveau uit om het beoogde applicatielandschap te realiseren. Voorkom doormodderen als de verhuizing naar SCC-ICT verder vertraagt; stel in dat geval HARP uit tot na succesvolle investering bij SSC-ICT of creëer een alternatieve tijdelijke huisvestingoptie voor de doelapplicaties die op het kritieke pad liggen. Neem tenslotte meer tijd voor de conversie van SAP naar Oracle EBS.

Hieronder lichten wij onze analyse en adviezen toe.

ANALYSE: HARP GAAT VRIJWEL ZEKER MEER VERTRAGING OPLOPEN

Met HARP wil het RVB bereiken dat de fusiediensten op eenzelfde manier gaan werken, met gelijke processen en dezelfde applicaties. Wij vinden dat een goed streven. We zien dat het RVB voortvarend de doelapplicaties heeft gekozen. Ook dat is goed. Er kunnen echter in de aanpak en uitvoering een aantal dingen beter waardoor de kans veel kleiner wordt dat HARP vertraging oploopt:

A. Stroeve discussies over gewenste processen zorgen tot op heden voor vertraging

Het RVB heeft een verstandige keuze gemaakt door voortvarend te kiezen voor doelapplicaties. Er is echter geen voldoende duidelijke keuze gemaakt voor het proces dat bij die doelapplicatie hoort. Voor het gelijktrekken van de processen kiest het RVB om op basis van huidige processen van de voormalige fusiediensten nieuwe processen samen te stellen. Het niet maken van een nadrukkelijke keuze voor één bestaand doelproces leidt tot lange en stoeve discussies. Deze discussies worden veelal los van de projecten binnen HARP gevoerd. Het blijft daardoor te lang onduidelijk welke aanpassingen in de doelapplicaties moeten worden doorgevoerd. Bovendien zorgt het volledig nieuw te ontwerpen proces ook voor ondui-

delijkheid over benodigde aanpassingen in de doelapplicaties. Daardoor gaan projecten schuiven in de tijd. Ook in de recent aangestelde stuurgroep is het nog steeds een discussiepunt wie *in the lead* is bij het aanpassen van processen.

Datum
11 november 2016

Kenmerk

B. HARP heeft geen uitgewerkt stappenplan om het beoogde applicatielandschap te bereiken

Het RVB heeft gekozen voor een mix van applicaties van de fusiediensten, gecombineerd met nieuwbouw van de applicatie 'kernregistratie vastgoed en portaal' en aanschaf van een nieuwe applicatie. Dit heeft als gevolg dat er een geheel nieuw applicatielandschap ontstaat. De overgang naar dat nieuwe landschap is complex: doelapplicaties en andere bestaande applicaties moeten (tijdelijk) naast elkaar functioneren en aan elkaar worden gekoppeld. Een schetsmatig overzicht van het beoogde applicatielandschap is beschikbaar maar een uitgewerkt stappenplan om het beoogde applicatielandschap te bereiken ontbreekt op programmaniveau. Het type, de omvang en de uitwisselingsfrequentie van de benodigde nieuwe koppelingen liggen bijvoorbeeld nog niet vast. Ook is niet duidelijk wanneer de fusiediensten daadwerkelijk volledig overgaan naar de doelapplicaties.

C. Uitstel verhuizing naar SSC-ICT kan HARP verder vertragen

De verhuizing naar SSC-ICT zou voor de start van HARP afgerond zijn, maar deze verhuizing loopt vertraging op. De uitloop bedraagt op dit moment twaalf maanden. Dit heeft tot gevolg dat nagenoeg alle geplande voorbereidende activiteiten in HARP, zoals het ontwikkelen of aanpassen van applicaties, zijn vertraagd of via *work arounds* worden uitgevoerd. SSC-ICT heeft inmiddels als nieuwe datum 1 maart 2017 genoemd, maar er is geen zekerheid dat deze datum gehaald wordt. Tijdige oplevering op het eerste oplevermoment 1 juni 2017 van HARP blijft daarom onzeker. Mocht de verhuizing naar SSC-ICT op 1 maart niet plaatsvinden dan is de consequentie dat dit HARP verder vertraagt en dat de integratie van de fusiediensten stopt. Alternatieve tijdelijke huisvestingopties voor de doelapplicaties die op het kritieke pad liggen zijn naar ons gevoel nog te weinig door het RVB overwogen.

D. HARP neemt te weinig tijd voor de conversie van SAP naar Oracle EBS

Het realiseren van één centrale baten-lastenadministratie in Oracle EBS is een belangrijke prioriteit van HARP. Hiervoor is een conversie nodig uit twee SAP-omgevingen naar Oracle EBS. Hoewel dit project een gedegen aanpak kent, is voor de conversie van het eerste SAP-systeem slechts drie maanden gepland tot de *go live* datum. Bovendien zijn er slechts twee proefconversies gepland op de omgeving bij SSC-ICT. Dit is krap gezien de complexiteit van dit soort conversies. Het risico van een te krappe voorbereiding is dat in de 'echte' conversie nog veel fouten optreden, waardoor tijdrovende herstelwerkzaamheden nodig zijn.

ADVIES

Om de vertraging van HARP te minimaliseren, hebben wij de volgende adviezen:

1. Kies het proces dat bij de doelapplicatie hoort

Om het einddoel – de integratie van de fusiediensten - te bereiken adviseren wij om een nadrukkelijke keuze maken voor het huidige proces van de fusiedienst die de doelapplicatie nu al gebruikt, optimaal of niet. Voer alleen die aanpassingen in applicaties door die strikt noodzakelijk zijn om de gekozen doelapplicaties te laten werken voor alle fusiediensten. Stuur expliciet op dit uitgangspunt; wees streng bij het goedkeuren van afwijkingen ervan.

2. Werk stappenplan uit voor realisatie van beoogde applicatielandschap

Wij adviseren om een stappenplan op programmaniveau uit te werken voor de realisatie van het beoogde applicatielandschap. Focus daarbij op de volgende activiteiten in het stappenplan:

- Werk het applicatielandschap uit en maak expliciet inzichtelijk op welk moment welke applicaties worden vervangen of kunnen worden uitgezet.
- Beschrijf type, omvang en uitwisselingsfrequentie van koppelingen die moeten worden gerealiseerd en laat zien wanneer deze beschikbaar moeten zijn.
- Stel een realistische planning op waarin de inhoudelijke activiteiten en onderlinge afhankelijkheden zichtbaar zijn.

De implementatie van de nieuwe applicatie 'kernregistratie vastgoed en portaal' vergt aanpassingen in de bestaande doelapplicaties en processen. Wij adviseren om deze aanpassingen zoveel mogelijk na afronding HARP door te voeren, zodat het aantal aanpassingen in de doelapplicaties zo beperkt mogelijk blijft gedurende HARP.

3. Voorkom doormodderen als verhuizing naar SCC-ICT verder vertraagt

Als de verhuizing naar SSC-ICT verder vertraagt, rond dan de voorbereidende activiteiten binnen HARP af en stel HARP uit tot de investering bij SSC-ICT succesvol uitgevoerd is.

In dit geval kan het RVB ook nog overwegen om een tijdelijk alternatief huisvestingsscenario te creëren voor de doelapplicaties die op het kritieke pad liggen.

4. Neem meer tijd voor conversie van SAP naar Oracle EBS

Voor een soepele overgang van SAP naar Oracle EBS is het noodzakelijk om meer tijd te nemen voor de conversie. Plan meer dan de huidige twee geplande proefconversies in. Ervaring met soortgelijke conversies binnen de Rijksoverheid leert dat minimaal vier proefconversies nodig zijn.

Met de meeste hoogachting,
namens het Bureau ICT-toetsing,



Hans Wanders
CIO Rijk

Datum

11 november 2016

Kenmerk