

Management Review SSC-ICT Van Transitie naar Transformatie

14 februari 2022

Klik op het onderdeel voor directe doorverwijzing

Algemeen

- [03 Aanleiding en opdracht](#)
- [04 Aanpak management review transitie](#)
- [05 Management samenvatting](#)

OS-1: Programma status en effect

- [08 Programma review](#)
- [12 Financiële voortgang](#)

OS-2: Toekomstgericht advies

- [15 Management samenvatting OS-2](#)
- [16 Klantgerichtheid](#)
- [17 Security](#)
- [18 Leverbetrouwbaarheid en voorspelbaarheid](#)
- [19 Organisatie en talent](#)

OS-3 Actualisatie raming

- [21 Management samenvatting OS-3](#)
- [22 Aannames Kostenramingen](#)
- [23 Kostenraming Aanbevelingen OS-2](#)

Appendix

- [26 OS-1 Detailslides](#)
- [45 Deep dive BIAM - uitgebreid](#)
- [48 OS-3 Detailslides](#)
- [54 Onderzoeksteam](#)
- [56 Interviews](#)
- [58 Geraadpleegde documentatie](#)

Aanleiding en opdracht

SSC-ICT, een baten-/lastendienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, is gegroeid tot een van de grootste ICT-dienstverleners van de Rijksoverheid door de samenvoeging van de ICT-organisaties van 7 verschillende ministeries. Over de periode van 2018 tot april 2019 is door KPMG onderzoek gedaan naar de tegenvallende prestaties van SSC-ICT ten opzichte van de verwachtingen die de departementen hierbij hadden en het grote belang dat ministeries hebben bij een doeltreffende en doelmatige IT-ondersteuning. De Tweede Kamer is hierover in maart 2020 geïnformeerd. De KPMG analyse is door SSC-ICT vertaald in een transitieaanpak op maat.

KPMG adviseerde om de geformuleerde aanbevelingen in een periode van vijf jaar uit te voeren waarbij de totale programmakosten werden ingeschat tussen € 88 en € 125 miljoen inclusief investeringen tussen € 40 en € 58 miljoen. De aanbevelingen waren complex en omvangrijk en niet alle geadviseerde maatregelen waren bestuurlijk of financieel direct haalbaar. Vanwege het ontbreken van bestuurlijk draagvlak voor het door KPMG voorgestelde implementatietraject, is door SSC-ICT een Transitieplan SSC-ICT opgesteld. Dit transitieplan beoogde een eerste forse stap te zetten in het op orde brengen van de kwaliteit van de dienstverlening, de bedrijfsvoering, en veel interne werkprocessen rond kostprijsmodel, security en dienstverlening.

Het transitieprogramma, gestart in januari 2020 bevat veel maatregelen. Parallel is de invloed van Covid op de activiteiten van SSC-ICT merkbaar geweest. De opdrachtgever van deze transitie, de plaatsvervangend directeur-generaal VBR van het ministerie van BZK, heeft Deloitte gevraagd om in een management review het resultaat van de maatregelen uit het transitieprogramma op de organisatie SSC-ICT te bepalen. Het doel hiervan is te kunnen vaststellen wat de volgende stappen zijn voor de komende twee jaar (2022 – 2023), waarin SSC-ICT zich verder moet ontwikkelen. Deze rapportage is tevens een vertrekpunt voor de te werven algemeen directeur.

Deze rapportage geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Welk effect is met de transitie bereikt? Waar staat SSC-ICT nu t.a.v. de strategische thema's en transitiedoelstellingen?
2. Wat is het vervolg van de transitie? Wat staat SSC-ICT nog te doen gerelateerd aan de door KPMG genoemde 7 strategische thema's en de 10 in overleg met de afnemers bepaalde transitie doelstellingen?
3. Welke middelen (financiële uitgaven, beschikbare capaciteit en investeringen) zijn op hoofdlijnen nodig voor het uitvoeren van de nog te nemen maatregelen?

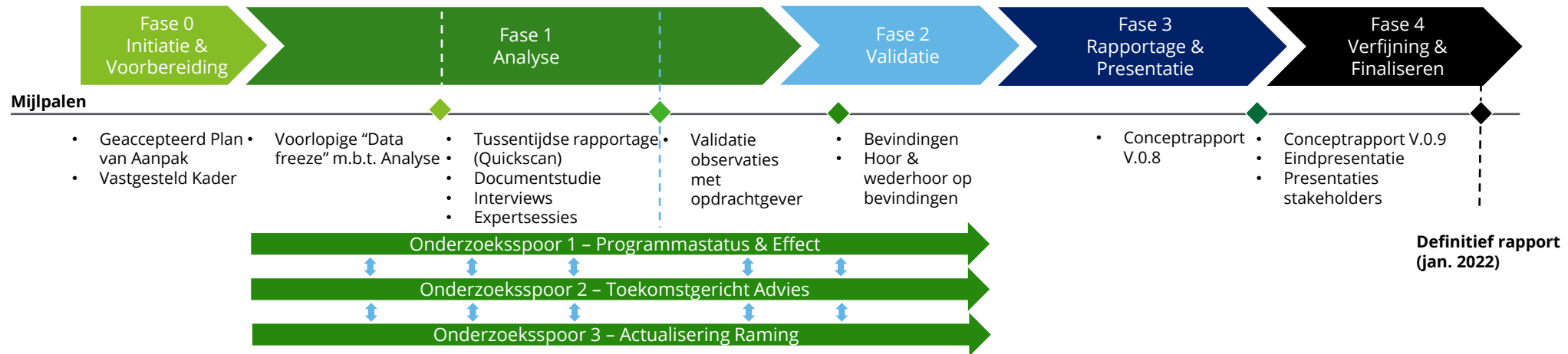
John Schattorie
Onderzoeksleider Deloitte



Aanpak management review transitie

Het onderzoek is uitgevoerd als management review in een periode van 3 maanden. Om een goed beeld te krijgen van de stand van zaken van het transitieprogramma zijn de aangereikte documenten bestudeerd en zijn interviews gehouden. Het toekomstgericht advies is tot stand gekomen op basis van documentstudie en expertsessies. De actualisering van de raming is gemaakt op basis van het aangereikte cijfermateriaal en de door de experts gevalideerde inschattingen. In het onderzoek is tevens de actualiteit meegenomen door bijvoorbeeld extra aandacht aan cybersecurity en toegangsmanagement te geven. Er zijn ook interviews met enkele afnemers geweest ter validatie. Voor een overzicht van de gehouden interviews en de beschikbaar gestelde documentatie, zie de Appendix.

Onderstaand schema geeft een beknopt overzicht van de stappen en de daarbij behorende activiteiten die zijn uitgevoerd. Elk onderzoekspoor is gericht op het beantwoorden van de betreffende vraag.



Management samenvatting



Welk effect is met de transitie is bereikt?

Sinds de start van het Transitieprogramma SSC-ICT zijn een aantal goede stappen gezet. Ten eerste is het vertrouwen van de afnemers in de dienstverlening en het management van SSC-ICT toegenomen. Ook de Ondernemingsraad is positief over de in gang gezette transitie en de eerste zichtbare resultaten. In 2021 is besloten de sporen Sturing en Dienstverlening aan het eind van het tweede kwartaal af te sluiten, terwijl de sporen Organisatie, Techniek en Security doorlopen in 2022. De resultaten die zijn opgeleverd vanuit het programma zijn grotendeels producten die nog worden geïmplementeerd om bij te dragen aan de gestelde transitieambities. De implementatie is in de lijn belegd in zogenoemde Business Changes die ook nog in 2022 door lopen. De producten die vanuit het programma zijn opgeleverd zijn voor het grootste gedeelte kaders en richtlijnen en activiteiten om de basis op orde te krijgen. De producten zijn o.a. vier kompassen (voor de transitie, governance, dienstverlening en HR), L1 processen, de doorontwikkeling van een kostprijsmodel, het oplossen van audit bevindingen van de ADR en het opnieuw inrichten van de organisatie (het zogenoemde 'scheiden en schikken') en een vernieuwd PDC. We zien positieve signalen op basis van de tot nu toe uitgevoerde metingen van de KPI's bij de transitieambities: de financiële resultaten zijn positief en het eigen vermogen van SSC-ICT is op peil, de uptime van de kernsystemen is toegenomen tot boven de gestelde norm, het Life Cycle Management van hardware en platforms is verbeterd, levertijden van devices en standaardklantvragen zijn gehalveerd en het ziekteverzuim is gedaald. Er is dus veel werk verzet dat gericht is op de juiste prioriteiten. Tegelijk zien we nog veel potentieel om de volwassenheid van de dienstverlening verder te vergroten. We zien bijvoorbeeld verbetermogelijkheden in het Lifecycle Management van de applicaties en de infrastructuur, het borgen van eigenaarschap en executiekracht in de keten richting de klant, en het verder verbeteren van de maatwerk dienstverlening. Het achterblijven van de realisatie bij de (veelal ambitieuze) planning is ook terug te zien in de financiële uitnutting van het programmabudget. Aan het eind van het derde kwartaal van 2021 is een bedrag van € 20,6 miljoen besteed, wat neerkomt op krap 60% ten opzichte van het totaal beschikbaar budget van € 35 miljoen. Hierbij plaatsen we de kanttekening dat de realisatie niet altijd volgens de verwachting liep vanwege een verscheidenheid van externe factoren, zoals de Corona pandemie en de schaarste op de arbeidsmarkt.

Wat is ons toekomstgericht advies voor het vervolg van de transitie?

De verdere transformatie van SSC-ICT moet zich in eerste instantie richten op het verder uitrollen en implementeren van de plannen, producten en initiatieven uit de transitiefase. Het Transitieprogramma heeft de basis gelegd voor verdere verbeteringen, die in de lijnorganisatie nu met prioriteit moeten worden opgepakt. Voor de toekomst onderkennen wij vier onderwerpen waarvan wij willen aanbevelen om deze met prioriteit te realiseren: Verhogen van de klantgerichtheid: Een intensivering van de klantfocus is noodzakelijk om toegevoegde waarde te kunnen bieden en de continuïteit van de organisatie te borgen. Klanten zien dat de dienstverlening verbetert, maar voelen zich nog onvoldoende betrokken bij de strategische richting en besluiten. Verbeteren van de security: Het SSC-ICT moet weerbaarder worden tegen de huidige cyber dreigingen door het intensiveren van de security en het risico management. Verhogen van de leverbetrouwbaarheid en voorspelbaarheid: Klanttevredenheid en werknemerstevredenheid worden in grote mate bepaald door de waardering van de dienstverlening door klanten. Initiatieven om die aspecten te verbeteren verdienen meer aandacht. Geef meer aandacht aan organisatie- en talentontwikkeling: Wanneer SSC-ICT in staat wil zijn om in de toekomst het benodigde talent aan te trekken en te behouden is het belangrijk in te zetten op een positie om een aantrekkelijke werkgever te blijven/worden.

Welke middelen (financiële uitgaven, beschikbare capaciteit en investeringen) zijn op hoofdlijnen nodig voor het uitvoeren van de nog te nemen maatregelen.

Om de aanbevelingen binnen ons toekomstgerichte advies te realiseren, beramen onze experts dat er tussen de €31,3 miljoen en €34,4 miljoen aan additioneel budget beschikbaar gesteld moet worden voor de komende 5 jaren na Q2 2022. Wat betreft het wegwerken van de technische schuld binnen het Life Cycle Management programma van het SSC-ICT, heeft de Business Unit Standaard de technische schuld vrijwel volledig weggewerkt. Bij de Business Unit Basis Infrastructuur zien we dat de technische schuld nog niet volledig is weggewerkt. Wij hebben doormiddel van een 'best case' en 'worst case' scenario beraamd dat er tussen de tien en vijftien miljoen euro aan arbeidskosten nodig gaat zijn in de komende 4 jaren om de achterstallige technische schuld in de infrastructuur weg te werken. De arbeidskosten voor het LCM van de applicaties zijn buiten beschouwing gebleven in dit onderzoek en moeten samen met de klanten van SSC-ICT worden vastgesteld.

OS-1:
Programma
status en effect



Over de periode van 2018 tot april 2019 is door KPMG onderzoek gedaan naar de tegenvallende prestaties van SSC-ICT ten opzichte van de verwachtingen die de departementen hierbij hadden en het grote belang dat ministeries hebben bij doeltreffende en doelmatige IT-ondersteuning. De KPMG analyse is door SSC-ICT vertaald in een transitieaanpak op maat. Dit transitieplan beoogde een eerste forse stap te zetten in het op orde brengen van de kwaliteit van de dienstverlening en het op orde brengen van de bedrijfsvoering en veel interne werkprocessen rond kostprijsmodel, security en dienstverlening.

Voor de uitvoering van het transitieplan heeft SSC-ICT een transitieprogramma ingericht. Dit programma is gestart in januari 2020 met een beoogde looptijd van twee jaar. **Het programma bestaat uit een centrale programma organisatie en 5 programmasporen, te weten: Sturing, Dienstverlening, Organisatie, Techniek en Security. In totaal omvatten de 5 programmasporen 39 werkpakketten. Deze programmasporen en werkpakketten moesten een bijdrage leveren aan het realiseren van (11) transitieambities en onderliggende KPI's.**

Het programma heeft gekozen voor een hybride agile/prince2 aanpak, waarbij gaandeweg is geleerd. Op basis van deze agile aanpak is gaandeweg het aantal werkpakketten teruggebracht tot 23, deels door samenvoeging van werkpakketten en deels door overdracht van werkpakketten naar de lijn. Onderdeel van de gekozen aanpak is de uitvoering van Ontwikkelopdrachten, waarmee beoogd wordt om binnen een bepaalde afdeling of inzake een specifiek onderwerp een concrete verandering te realiseren. Daarnaast zijn in de loop van het programma Business Changes geïntroduceerd. Doel van de Business Changes is veelal om de resultaten die het programma heeft opgeleverd door te ontwikkelen en/of te verankeren in de lijn. Deze Business Changes worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de betreffende lijnmanager; financiering en verantwoording loopt via het programma.

In 2021 is besloten de sporen Sturing en Dienstverlening aan het eind van het tweede kwartaal af te sluiten. Het spoor Organisatie loopt in principe door tot H1 2022, terwijl de sporen Techniek en Security doorlopen in 2022. Voor de meeste Business Changes is de ambitie om deze eind 2021 te eindigen, maar de verwachting is dat een aantal van de Business Changes zal doorlopen in 2022.

Het onderzoek door Deloitte is uitgevoerd in de periode september tot en met november 2021. De hoofdvraag van de uitgevoerde programmareview waarover in dit deel van de rapportage wordt gerapporteerd is: Welk effect is met de transitie bereikt? Waar staat SSC-ICT nu t.a.v. de strategische thema's en transitiedoelstellingen? Bij de uitvoering van het onderzoek waren de volgende punten van belang:

- Om praktische redenen is de stand per 30 september als ijkpunt gehanteerd voor de stand van zaken van het programma, waar mogelijk en relevant aangevuld met ontwikkelingen na die datum. Dit heeft als praktisch gevolg dat alle programma activiteiten in het vierde kwartaal, waaronder het merendeel van de Business Changes nog onderhanden zijn en de effecten hiervan nog niet zichtbaar waren op het moment van onderzoek.
- Op het moment van het onderzoek was de periode van twee jaar bijna voorbij, maar lagen de programmabestedingen op een krappe 60% van het beschikbaar programmabudget.
- De scheidslijn tussen programma activiteiten en lijnactiviteiten is dun en enigszins subjectief. Dat betekent dat verbeteractiviteiten niet alleen onder de vlag van het programma plaatsvonden, maar ook in de lijn. Anderzijds zijn ook lijn activiteiten, zoals het inlopen van achterstanden, ondergebracht in het programma vanwege beschikbare structuur en financiering. Dit speelt vooral bij de activiteiten van de sporen Techniek en Security. Wij hebben geen onderzoek gedaan naar lijnactiviteiten buiten de scope van het programma, waardoor mogelijk bepaalde resultaten buiten het zicht van het onderzoek zijn gebleven.
- Door de dynamische omgeving waarbinnen SSC-ICT opereert is het KPMG rapport, dat inmiddels enkele jaren oud is, niet de enige driver voor verbetertrajecten; dit heeft impact gehad op de keuzes en prioriteitsstelling, met name binnen de sporen Techniek en Security.

Programma Review

Algemene observaties

Als uitgangspunt voor het bepalen van de voortgang van het programma hebben wij de 7 aanbevelingen en met name de 19 onderliggende bevindingen uit het KPMG rapport gehanteerd. Per bevinding hebben wij de relatie gelegd met de door SSC-ICT geformuleerde transitieambities en werkpakketten. Hierbij hebben wij in kaart gebracht welke concrete resultaten zijn opgeleverd, welke effecten deze resultaten hebben opgeleverd en welke punten nog moeten worden opgevolgd om de oorspronkelijke bevindingen als opgelost te beschouwen. Alvorens in te gaan op de 19 individuele bevindingen geven we hieronder een aantal algemene observaties:

- Er is veel werk verzet. Over het algemeen zijn voor de bevindingen uit het KPMG rapport relevante resultaten opgeleverd, waaronder een strategische notitie, verschillende kompassen voor governance, dienstverlening, HR, de opzet van een processenmodel, de doorontwikkeling van een kostprijsmodel, het oplossen van audit bevindingen van de ADR, het opnieuw inrichten van de organisatie (het zogenoemde scheiden en schikken) en een pilot ketenmanagement. Veelal is het nog te vroeg om de effecten hiervan te zien, maar op sommige onderdelen zijn er al positieve signalen op basis van de tot nu toe uitgevoerde metingen van de KPI's bij de transitieambities: financiële resultaten zijn positief en het eigen vermogen van SSC-ICT is op peil, uptime kernsystemen is toegenomen tot boven de gestelde norm, Life Cycle Management van hardware en platforms is verbeterd, levertijden van devices en standaardklantvragen zijn gehalveerd en het ziekteverzuim is gedaald.
- SSC-ICT heeft de doelstellingen van het transitieprogramma in ambities verwoord. Echter, de transitieambities zijn door SSC-ICT pas medio 2021 meetbaar gemaakt en gemeten, waarbij KPI's niet altijd dekkend zijn voor de ambitie en enkele KPI's nog niet gemeten kunnen worden. Dat betekent dat het instrumentarium om de effecten van programma te meten nog onderhanden werk is. Hierdoor zijn effecten in een aantal gevallen niet concreet te rapporteren. Voor de KPI's die wel gemeten zijn is een gedocumenteerde duiding/analyse van de meetuitkomsten niet aangetroffen.
- Uit metingen van de klanttevredenheid en uit gesprekken met afnemers blijkt dat afnemers een verbetering zien op het gebied van standaard dienstverlening. Op het gebied van maatwerk is nog steeds sprake van een gemengd beeld. Uit onze gesprekken blijkt dat het vertrouwen in de samenwerking en in het leiderschap van SSC-ICT sterk is toegenomen in de transitie. De tevredenheid van afnemers over de dienstverlening, ligt echter nog niet op het gewenste niveau.
- De OR juicht de in gang gezette transitie en benodigde transformatie toe. Wel benadrukken zij dat de verandering gedragen moet gaan worden in alle lagen van de organisatie. Dit is nu onvoldoende het geval. Dit betekent dat er goed inzichtelijk gemaakt moet worden wat de 'witte vlekken' zijn van de afgelopen twee jaar, de governance vereenvoudigd moet worden en er meer aandacht gegeven moet worden aan de HR-agenda.
- Vanwege het ontbreken van een bestuurlijk draagvlak heeft het SSC-ICT gekozen voor een tweejarig programma, waar KPMG een vijfjarige transitie heeft geadviseerd. Als gevolg hiervan heeft SSC-ICT keuzes moeten maken over het ambitieniveau dat na de programma periode bereikt moet worden. Het is gebleken dat twee jaar een relatief korte periode is om de programmadoelstellingen te realiseren en dat daardoor een deel van de programma activiteiten en met name de op implementatie gerichte Business Changes nog onderhanden zijn. Gedurende de uitvoering van het programma is gebleken dat er sprake is geweest van planoptimisme; het is veelal niet mogelijk gebleken de activiteiten die in een bepaald kwartaal waren gepland en begroot binnen het kwartaal af te ronden. Dit werd veelal veroorzaakt door het gegeven dat het opstarten van de activiteiten een bepaalde doorlooptijd vergt waardoor de werkzaamheden later startten dan gepland en daardoor (soms) doorschoven naar een volgend kwartaal. Ook beschikbaarheid van medewerkers en de COVID-19 situatie speelde hierbij een rol.
- Het achterblijven van de realisatie bij de (veelal ambitieuze) planning is ook terug te zien in de financiële uitnutting van het programmabudget. Aan het eind van het derde kwartaal van 2021 is een bedrag van € 20,6 miljoen besteed, wat neerkomt op krap 60% ten opzichte van het totaal beschikbaar budget van € 35 miljoen. Dat betekent dat nog ongeveer € 14,5 miljoen beschikbaar is voor de werkzaamheden in het vierde kwartaal van 2021 en het jaar 2022. Op de dia's 12 en 13 is een nadere uitwerking gegeven van de uitnutting van het programmabudget.

Programma Review

Resultaten, effecten en open punten per bevinding uit de KPMG rapportage

7 Thema's binnen het KPMG Target Operating Model

Visie, ambitie en leiderschap

Organisatie en governance

Services, functies en processen

Technologie

Locatie en sourcing

Cultuur, mensen en competenties

Prestatiemanagement

19 Bevindingen van KPMG

1. Visie, ambitie en doelstellingen zijn onvoldoende geconcretiseerd en doorvertaald naar operationeel niveau en daarmee onvoldoende inzichtelijk bij klanten

2. Governance om te komen tot een scherp gedefinieerd dienstverleningsprofiel is onvoldoende effectief

3. Sturing op concretiseren plannen, uitvoering en monitoring vindt onvoldoende plaats

4. Verzuilde organisatiestructuur met beperkte centrale coördinatie, samenwerking en gerichte communicatie met klanten

5. Onvoldoende sturing op beoogde werking van processen

6. Oplopende werkvoorraad als symptoom

7. Strategisch relatiemanagement bestaat in rol maar beschikt over onvoldoende instrumenten

8. Technologische vernieuwing vindt plaats zonder duidelijke strategie

9. LCM als randvoorwaarde voor stabiliteit en voorspelbaarheid

10. Security first, beperkte effectiviteit door verscheidenheid binnen IT

11. De juiste handvatten missen voor efficiënt beheer

12. De inrichting van leveranciers-, contract-, licentiemanagement brengt financiële risico's met zich mee

13. Resourceplanning is onvoldoende ingericht om medewerkers efficiënt in te zetten, concrete afspraken over levering te maken en beloftes waar te maken

14. Ontwikkeling van competenties en aansluiting op behoefte

15. Cultuur is onvoldoende gericht op afspraken naleven en samenwerken

16. Het (financieel) beheer instrumentarium is ontoereikend

17. Doorontwikkeling van het kostprijsmodel en bekostigingsmethode en tariefstructuur benodigd

18. Beperkte managementinformatie staat effectieve sturing en monitoring in de weg

19. Tevredenheid laat een gemengd beeld zien.

Programma Review

Inhoudelijke voortgang van het oplossen van de 18* KPMG bevindingen

1. Het SSC-ICT heeft meerdere kaders en plannen opgesteld. Voor een gedeelte van de kaders en plannen is het resultaat nog beperkt zichtbaar en leeft het programma en het vervolg nog onvoldoende bij de afnemers.
2. Er is een scherper dienstverleningsprofiel gedefinieerd en de standaard dienstverlening is verbeterd. De afbouw van het maatwerk blijft achter in de ambitie en moet vanuit de opdrachtgever van het SSC-ICT geïnitieerd worden.
3. Het proces van de PDCA cyclus is goed uitgewerkt. De implementatie is recent ter hand genomen waardoor de effecten nog beperkt zichtbaar zijn.
4. Nieuwe overlegstructuren, scheiden & schikken van rollen en het Governance kompas hebben geleid tot verbeterde samenwerking. Dit heeft zich nog niet zichtbaar vertaald naar meetbare effecten in de executiekracht.
5. De processen zijn, in de transitie, nog niet tot voldoende detail uitgewerkt om effecten van de sturing hierop te kunnen waarnemen.
6. Werkvoorraad is beter inzichtelijk en doorlooptijd standaardklantvragen gehalveerd; de doorlooptijd van NSK's blijft vooralsnog achter in de ambitie.
7. Recent is een voorgenomen besluit genomen strategisch relatiemanagement opnieuw in te richten, mede om tegemoet te komen van de feedback van afnemers dat relatiemanagers niet altijd voldoende informatie en mandaat hebben richting de klant. De effecten hiervan, waaronder sterkere sturing op vraagmanagement moeten nog blijken.
8. De nieuwe strategische notitie beschrijft de ambities op het gebied van technologie. Het is nog te vroeg om effecten te zien van de nieuwe strategie, omdat de strategie nog in ontwikkeling is. De focus in de transitie heeft gelegen op het uitvoeren van no-regret activiteiten en het wegwerken van bevindingen.
9. Grote voortuitgang is gemaakt op het Life Cycle Management van werkplek devices. LCM op infrastructuur (besturingssystemen en databases) en applicaties maakt grote stappen op ████████ vlak, maar blijft achter op de ambitie. SSC-ICT heeft het doel om in 2026 gereed te zijn. Recentelijk is hier een plan van aanpak op ontwikkeld om dit te verbeteren.
10. De security activiteiten zijn nog niet volledig gereed, het SSC-ICT heeft 3 jaar uitgetrokken om de security op het gewenste niveau te krijgen. De security activiteiten hebben zich voornamelijk gericht op het oplossen van ADR bevindingen en het versterken van de hardening, waarbij de aanbeveling is om security nog intensiever te laten richten op het verhogen van de weerbaarheid van (kritieke) IT componenten tegen vooraf geïdentificeerde dreigingen en kwetsbaarheden.
11. Op het gebied van tooling voor inzicht en monitoring is voortgang geboekt; de effecten hiervan zijn nog niet zichtbaar in alle relevante KPI's. De KPI Uptime kernsystemen voldoet aan de gestelde norm.
13. Capaciteitsplanning is ingericht - de implementatie is nog deels onderhanden.
14. Binnen het transitieprogramma is weinig aandacht gegeven aan de ontwikkeling van competenties en het aansluiten op de behoefte in de komende jaren.
15. De eerste positieve signalen komen uit de organisatie maar het is nog te vroeg om een duidelijke cultuurverandering te zien. De lessen uit (de vertragingen binnen) Spoor Organisatie hebben mede geleid tot het initiëren van een Cultuur & Leiderschapsprogramma dat momenteel wordt opgestart
16. Financieel beheer instrumentarium is sterk verbeterd en laat positieve effecten zien op financiële resultaten en eigen vermogen.
17. Het kostprijsmodel is de afgelopen jaren doorontwikkeld tot een goede basis voor kostprijs- en tariefbepaling; de beoogde ontwikkeling van het meerjarenperspectief en uitvoeren nacalculatie zijn nuttige vervolgstappen.
18. In de transitie is vanuit Spoor Sturing een Management Stuurbord om de transparantie op de uitvoering te bevorderen. De (transitie) KPI's zijn echter niet altijd passend of helder gedefinieerd.
19. Tevredenheid van afnemers laat op onderdelen sterke verbetering zien, maar is nog niet op het gewenste stabiele niveau. Uit gesprekken blijken signalen dat vertrouwen in SSC-ICT is toegenomen tijdens de transitie.

Programma budget en uitnutting

- De financiële omvang van de transitie is in 2019 vastgesteld op maximaal €35 miljoen.
- Tot en met Q4 2021 is een bedrag begroot van **€ 33.979.943**. Als rekening wordt gehouden met het bedrag van **€ 5.844.680** dat voor 2022 is gereserveerd, is de optelsom van de kwartaalbegrotingen hoger dan het beschikbaar budget (€ 33.979.943 + € 5.844.680 > beschikbaar budget). Dit is kwalitatief te verklaren door de achterblijvende realisatie, waardoor het niet bestede deel van het kwartaalbudget na afloop van het kwartaal weer vrijvalt.
- Tussen Q1 2020 en Q3 2021 is **€ 28.684.633** begroot. Om de omvang van de hierboven genoemde vrijvallen te benaderen is het budget tot en met Q3 2021 bepaald door het beschikbaar totaal budget te verminderen met het bedrag **€ 5.844.680** dat voor 2022 is gereserveerd en verminderd met het bedrag **€ 5.295.310**, dat voor Q4 2021 is begroot. Dit resulteert in een beschikbaar budget tot en met Q3 2021 van **€ 23.891.530,-**. Het beschikbare budget is op deze manier berekend zodat de dubbeltellingen per kwartaal eruit worden gehaald. Uit de interviews is gebleken dat het budget per kwartaal wordt opgesteld. Gezien het feit dat in sommige kwartalen het budget niet volledig wordt gerealiseerd zullen blijft er dus een restant over. Om dit te elimineren hebben we voor bovenstaande methodiek gekozen. Zie de volgende dia voor een specificatie per spoor.
- Tussen Q1 2020 en Q3 2021 is **€ 20.590.883,-** van het budget gerealiseerd. Dit komt neer op **86%** wat betekent dat er een onderschrijding is van **14%** op het budget van **€ 23.891.530,-**. Bij vergelijking van het budget met de realisatie moet rekening worden gehouden met het volgende:
 - uit de kwartaalrapportages blijkt dat na goedkeuring van de oorspronkelijke programmabegroting verschillende scopewijzigingen zijn goedgekeurd met een totaal effect van ruim € 3 miljoen. Deze scopewijzigingen moeten worden ingepast binnen het maximale budget van € 35 miljoen.
 - Business Changes vloeien voor een groot deel voort uit de verschillende sporen, maar worden in de financiële rapportage niet naar sporen gealloceerd, maar op een aparte regel verantwoord. In het programmaplan was hiervoor geen (separaat) budget opgenomen.
 - De sprintplanningen per kwartaal kunnen door voortschrijdend inzicht afwijken van de oorspronkelijke geplande en begrote activiteiten.
- Op de volgende dia is een specificatie van het budget en de uitputting daarvan per spoor te vinden; bovengenoemde effecten – voor zover mogelijk - zijn meegewogen in de verklaring van verschillen tussen begroting en realisatie.

Budget Programma Transitie

Sporen	Budget Programmaplan
PMO Transitie	€ 3.260.280
Dienstverlening	€ 8.320.160
Organisatie	€ 3.576.000
Security	€ 12.892.000
Sturing	€ 3.021.040
Techniek	€ 3.962.040
Programma Transitie (BC)	€-
Totaal	€ 35.031.520

Jaren	Budget
2019	€ 232.380
2020	€ 13.837.560
2021	€ 15.116.900
2022	€ 5.844.680
Totaal	€ 35.031.520

Specificatie budget & Realisatie

Sporen	Bedragen tot en met Q3 2021 in € M			Toelichting
	Budget (B)	Realisatie (R)	Verschil (B-R)	
PMO Transitie	2.4	3.9	(1.5)	Overschrijding is met name verklaarbaar door huisvestingskosten die in oorspronkelijk budget niet waren meegenomen. De impact hiervan op de realisatiecijfers is ruim € 1,4M. Daarnaast is naar aanleiding van een Gateway-review de formatie uitgebreid met een tweetal QA/QC-functionarissen die niet initieel waren begroot.
Dienstverlening	7.5	5.5	2.0	De belangrijkste verschillen tussen programmabudget en realisatie zijn als volgt: - spoormanagement was niet begroot; realisatie is € 0,6M - overschrijding/ scope uitbreiding Gebruiker Centraal (€ 1,7M), logistiek (€ 0,6M), afronden VBA (€ 0,2M) - overschrijdingen op Tijdelijke Werk Organisatie processen (€ 2,2M - uitstel), productteam (€ 0,8M - besparing), financiën en IT (€ 1,2M deels uitstel) - voor verschillende werkpakketten, waaronder, klantafspraken en configuratiemanagement waren kosten begroot maar niet gerealiseerd; impact € 1,0M. - Servicemanagement-tooling is vooraf begroot en bedacht maar om dit onderdeel goed te kunnen doen moest eerst Topdesk op juiste niveau worden gebracht. Dit bleek lastiger dan gedacht daar er sprake was van onvoldoende releases van de leverancier.
Organisatie	2.9	2.3	0.6	De overschrijding is te verklaren doordat de begrote materiële kosten (€ 1,2M) voor opleidingen grotendeels zijn ingevuld door inhuur, waardoor een forse besparing ten opzichte van de begroting is opgetreden. Daarnaast noodzakelijk is er meer vrijgemaakt voor ketenmanagement (ca 0,3 mln) en is er € 0,2 mln vrijgemaakt voor capaciteit op de bedrijfsbureaus om doorvoeren van veranderingen beter mogelijk te maken.
Security	6.2	2.5	3.7	Deze overschrijding is te verklaren doordat het spoor Security laat op gang is gekomen en eind 2020 is besloten de oorspronkelijke werkpakketten te vervangen door Werkpakketten gericht op het oplossen van ADR bevindingen en hoog risico gebieden als Identity Acces Management, hardening en Business Change Management. Het spoor loopt door in 2022.
Sturing	2.2	4.3	(2.1)	De belangrijkste verschillen tussen programmabudget en realisatie zijn als volgt: - overschrijding/scope uitbreiding voor Master Data Management (€ 0,8M), ontwikkelen Stuurbord (€ 1,0M), ontwikkelen IAF/IC (€ 1,2M) en procesmodel (€ 0,5M) - gedurende het programma 4 werkpakketten (met name doelarchitectuur en technologie strategie) met een oorspronkelijk budget van € 1,3M zijn op verzoek van de CTO naar de lijn overgeheveld.
Techniek	3.1	2.0	1.1	Oorspronkelijk was voorzien dat dit spoor eind 2021 zou eindigen. In verband met achterblijvende realisatie is inmiddels besloten dit spoor in 2022 te laten doorlopen. De achterblijvende realisatie blijkt ook uit de financiële cijfers. Wij begrijpen dat het beeld enigszins vertekend is omdat met name in dit spoor niet alle uren die zijn besteed aan het programma ook op dit spoor zijn geschreven.
Business Changes (BC)	(0.4)	0.1	(0.5)	Vanaf 2021 is gestart met BC. Deze waren oorspronkelijk niet (specifiek) begroot. Uit de programmarapportages blijkt dat budgetten vanuit de sporen worden overgeheveld naar BC zodat dit op programmaniveau budgetneutraal is. Voor zover van toepassing zijn de BC in dit overzicht opgenomen bij de sporen Dienstverlening, Sturing, Organisatie en techniek. Het restant op deze regel van € 0,5M betreft BC die niet (direct) voortvloeien uit de sporen van het programma.
Totaal	23.9	20.6	3.3	

OS-2:
Toekomstgericht
advies



De verdere transformatie van SSC-ICT

Hoe verder na 2021?

De uitvoering van het Transitieprogramma loopt in Q1 2022 af, waarbij een aantal activiteiten van de programmasporen Techniek en Security doorlopen in 2022. Daarmee is de verandering van SSC-ICT nog niet klaar. De opgeleverde kaders, plannen en eerste resultaten uit de transitie hebben de basis voor verdere verbetering gelegd, en verdienen nu concrete uitrol en implementatie in de lijnorganisatie van het SSC-ICT, alsook bij haar klanten. In aanvulling op het afmaken van de in gang gezette veranderingen adviseren we om in de komende 3-5 jaar aanvullend prioriteit te geven aan de volgende onderwerpen (die op de navolgende pagina's verder zijn uitgewerkt):

1. Verhogen van de klantgerichtheid

Een intensivering van de klantfocus is noodzakelijk om toegevoegde waarde te kunnen bieden en de continuïteit van de organisatie te borgen. Klanten zien dat de dienstverlening verbetert, maar voelen zich nog onvoldoende betrokken bij de strategische richting en besluiten. Hier ligt ook een opgave voor de klanten om de samenwerking te intensiveren.

2. Verbeteren van de security

Het SSC-ICT moet weerbaarder worden tegen de huidige cyber dreigingen door het intensiveren van de security en het risico management.

3. Verhogen van de leverbetrouwbaarheid en voorspelbaarheid

Klanttevredenheid en werknemerstevredenheid worden in grote mate bepaald door de waardering van de dienstverlening door klanten. Initiatieven om die aspecten te verbeteren zijn het verhogen van de executie op procesniveau doormiddel van KPI's en het begeleiden van de klant in het vinden van de juiste oplossing binnen het SSC-ICT.

4. Geef meer aandacht aan organisatie- en talentontwikkeling

Wanneer SSC-ICT in staat wil zijn om in de toekomst het benodigde talent aan te trekken en te behouden is het belangrijk in te zetten op een positie om een aantrekkelijke werkgever te blijven/worden.

- **Werk de organisatiestrategie samen met de afnemers uit en maak afspraken over de rolverdeling**
De continuïteit van SSC-ICT wordt bepaald door de tevredenheid van de afnemers over de kwaliteit en toegevoegde waarde van de dienstverlening, de kosten en de klantrelatie. Door de directie van SSC-ICT is een basis gelegd voor een strategie voor de periode 2022-2025. Het is nu van belang dat deze strategie met de afnemers verder wordt uitgewerkt. De huidige strategische notitie richt zich voldoende op de technologische ontwikkeling en in mindere mate op de externe bedrijfsstrategie. Kijk in de strategie 3 tot 5 jaar vooruit en zet realistische ambities neer die uitgaan van een haalbaar tempo.
- **Klantinteractie en rolverdeling**
Bespreek samen met de afnemers de verwachtingen over de onderlinge interactie, mandatering en besluitvorming. Hierbij is het van belang dat ook de afnemer zijn verantwoordelijkheid neemt, acties onderkent en SSC-ICT betreft in de totstandkoming van bijvoorbeeld het Portfolio en de IV-strategie. Leg dit vast in een aantal spelregels en communiceer deze naar de relevante lagen binnen de klant- en eigen organisatie. Onderdeel hiervan is op welke manier klanten met SSC-ICT over de 'wat vraag' en 'hoe vraag' beslissen. Bepaal het escalatie proces tussen Service Delivery, het Strategisch Relatiemanagement en de lijnorganisatie, zowel intern als extern. Bepaal tevens welke besluiten op welk niveau genomen moeten worden. Deze afspraken vormen een heldere governance om aanbod en vraag van de dienstverlening aan te sturen.
- **Gezamenlijke besturing van het vernieuwingsportfolio**
Betrek de klant om de nieuwe strategie concreet te vertalen naar verschillende portfolio projecten. Bepaal en toets de prioritering aan de hand van de strategie en het portfolio van de klanten. Maak de klant integraal onderdeel van een op te richten portfolio stuurboard. Betrek de klant in de projectstuurgroepen op het uitvoeringsniveau. Rapporteer over alle projecten in het portfolio stuurboard om de transparantie tussen de klant en het SSC-ICT te bevorderen, waarbij de klant geïnformeerd en op de hoogte is van de voortgang. Maak een klantenpanel medeverantwoordelijk voor de acceptatie om te zorgen voor een grotere acceptatie en tevredenheid van de klant. Hierbij is het van belang dat de klant zelf bereid is om verantwoordelijkheid te nemen in het proces, hierbij onderkennen wij dat de klant in het verleden niet altijd bereid willend is geweest om collectief te verbeteren, terwijl het SSC-ICT wel de intentie had.
- **Vereenvoudig het product en dienstaanbod**
Zet meer in op het aanbieden van eindproducten voor de klant en biedt dat complementair aan bovenop het aanbieden van de bestaande componenten en halffabricaten in de PDC. Zo wordt voorkomen dat de klant zonder kennis van ICT wordt verward door ingewikkelde productselecties en tot verkeerde keuzes komt die later moeten worden hersteld. Communiceer duidelijke kaders wat er op het nieuwe platform van het SSC-ICT wél en niet kan worden afgenomen door de klant.

- **Verhoog de beschikbaarheid van het SOC naar 24/7**
Voer het jaarplan uit en intensiveer de beschikbaarheid van het Security Operations Center naar 24 uur/7 dagen per week en werk nauwer samen met derde partijen/dienstverleners die voor SSC-ICT triage kunnen uitvoeren. Hierdoor kan SSC-ICT zo snel mogelijk na een mogelijke aanval/besmetting reageren. Intensiveer de communicatie met andere overheid-SOC's en kennisdeling fora.
- **Implementeer een risico gebaseerde security aanpak**
Intensiveer, de reeds ingezette, risico gebaseerde aanpak waarbij diverse vertrouwelijkheidsniveaus in huidige IT-omgevingen van relevante maatregelen worden voorzien. Neem hierin het eigen dreigingsbeeld alsmede het dreigingsbeeld van klanten mee en maak de correlatie met benodigde security controls uit bijvoorbeeld de Baseline Informatiebeveiliging Overheid per (kritiek voor de bedrijfsvoering geïdentificeerde) applicatie, interface, database, infrastructuur component. We raden aan om maatregelen die ten behoeve van de jaarrekeningcontrole worden geïmplementeerd niet te gebruiken als 'main-driver' bij het bepalen van securityambities en zodoende volledig te focussen op een risico gebaseerde aanpak om de security strategie met bijbehorende scope en security maatregelen te bepalen. Voer minimaal één keer per jaar een (cyber) risico analyse uit op actuele cyberdreigingen en gebruik die als basis voor (her)prioritering van lopende en nieuwe security initiatieven. Informeer waar nodig ook klanten, partners en leveranciers over ontwikkelingen in het dreigingslandschap die via hen jullie omgevingen kunnen binnendringen. Inventariseer en maak een overzicht van kritieke IT componenten inclusief haar onderlinge relaties waaronder en niet beperkt tot: applicaties, databases, interfaces, infrastructuur en cloud services (IaaS, PaaS, SaaS etc.). Correleer security controle maatregelen op basis van de gelieerde risico's naar geïnterpreteerde IT componenten (kijk hierbij breder dan alleen op eindgebruiker niveau / applicaties).
- **Verbeter Cyber Security Governance – Zero-trust organisatorische verandering**
Concretiseer securityplannen voor de komende drie jaar en integreer deze met bredere ontwikkelingen in de organisatie (zoals de gewenste beweging naar een 'cloud-integrator rol'). Security-by-design kan hierdoor de standaard worden. Werk cyber security governance uit qua eigenaarschap van cyber risico's per IT component, inclusief de aanpak hiervan. Voer dit zowel intra- als interdepartementaal uit en neem klanten van SSC-ICT hierin mee. Maak afhankelijkheden en governance vraagstukken expliciet en inzichtelijk en leg deze voor aan de daarvoor verantwoordelijke(n) zodat deze op het juiste niveau worden beslecht en zodoende niet in de weg staan van de gewenste security verbetering. Zorg dat governance afspraken gedragen en geaccepteerd zijn en bewaak periodiek naleving en uitvoering van deze afspraken.
Zorg dat basis hygiëne op cruciale onderwerpen (zoals Identity & Access Management, Privileged Access Management, 24/7 Security Monitoring, Third Party Risk Management) op orde is voordat de definitieve stap naar een public cloud en/of Zero-trust wordt gemaakt, de basis hygiëne zoals hiervoor genoemd, inclusief IT & Security architectuur (waaronder micro netwerk segmentatie, firewalls/DMZ etc.) op orde is om te voorkomen dat een opeenstapeling van ongewenste cyber risico's ontstaan. Geef daarnaast veel aandacht aan de organisatorische verandering die dit beveiligingsparadigma met zich mee brengt aan met name beheerders en power users. De omvang van een dergelijke cultuur- en inrichting omslag is zeer omvangrijk en verdient de nodige aandacht ten aanzien van het periodiek aanscherpen van dit gedachtegoed.

Leverbetrouwbaarheid en voorspelbaarheid

- **Bespreek met klanten de consequenties van keuzes**

Bij wijziging van afspraken is het nodig om de impact voor de klant helder te maken en te bespreken zodat samen met de klant keuzes gemaakt kunnen worden. Stel een kader op om de PDC en portfolio excepties te toetsen aan de nieuwe strategie. Indien een aanvraag of dienst niet (meer) past binnen de strategie, stel een hefboom plan op per afnemer; betrek de klant in de onderbouwing van de voor- en nadelen. Adviseer een alternatieve oplossing voor de klant en begeleid de klant actief in het proces, waarbij de klant zich niet mag onttrekken van haar verantwoordelijkheid om met duidelijke requirements te komen en zich te verdiepen in de mogelijkheden en processen van het SSC-ICT.

- **Maak plannen vanuit een integraal perspectief en rond projecten pas af na implementatie**

Neem in de uitrolplannen afhankelijkheden en prioriteiten mee, zoals beslag op bemensing, LCM, architectuur en andere project opleveringen (ook aan klantzijde). Stuur op de volledige afronding van projecten; ga pas over naar decharge als een implementatie volledig en succesvol is afgerond. Redeneer bij het bepalen van de projecten altijd vanuit de gedachte “wat heeft waarde voor de klant”. Denk aan kostenbeheersing, afhandelsnelheid, beveiligingsniveau etc. Werk proactief het proces van leveren samen met de klanten uit, ook op het gebied van de klantervaring.

- **Executie op processen verhogen door KPI-sturing op verschillende niveaus**

Ontwerp en monitor gezamenlijke en strategische KPI's die gelden voor het gehele DT / Management team. Ontwerp de KPI's om een spanningsveld op te zoeken tussen de meerdere strategische doelen, en voorkom perverse prikkels daarin; e.g. stuur zowel op efficiency, als op klant tevredenheid. Deze KPI's zouden moeten gelden voor alle DT leden, omdat alle rollen indirect bijdragen aan de strategie. Ontwerp en monitor specifieke transformatie KPI's om de *verandering* van de organisatie te monitoren. Daarnaast adviseren wij om de processen binnen het SSC-ICT uit te werken naar het L2 en L3 niveau, ook voor de nieuwe portfolio projecten. Vertaal deze processen naar impactanalyses per team, om te gaan sturen op de wijzigingen in het dagelijks werk; maak de teamleider daar verantwoordelijk voor. Stel hiervoor KPI's en een communicatieplan per proces op. Start met de projecten die het meeste waarde hebben voor de klant (en daarmee ook de continuïteit). Ontwerp en monitor vervolgens operationele KPI's voor de L2/L3 uitgewerkte processen. Gebruik KPI's om het gesprek te starten en te structureren over gemaakte keuzes en door te voeren verbeteringen. KPI's zijn bedoeld om te kunnen sturen op de performance en moeten niet leidend zijn bij de evaluatie gesprekken met medewerkers.

- **Technologie strategie uitwerken en structureel LCM gaan toepassen**

SSC-ICT heeft voor de TS/BS plannen een roadmap ontwikkeld. Ons advies is om te heroverwegen of de enterprise architectuur (EA) enkel principe gebaseerd benaderd moet worden. Er bestaat een kans om de benodigde referentie architectuur van de Enterprise architectuur verder uit te werken om een link met de roadmap van de TS/BS plannen te leggen. Dit moet het toetsingskader worden voor het Solution Architecture zoals belegd in de BU's. Het SSC-ICT heeft een design autoriteit op het gebied van de architectuur (architectuur board), om het draagvlak voor technische keuzes te verhogen richting de klant en de uitvoering. Hiermee wordt er een duidelijke scope gerealiseerd voor de projecten, inclusief de afhankelijkheden. Start op tijd met het uitwerken van de solution architectuur voor de projecten die nog moeten starten. Hiermee worden de doorlooptijden verkort en zal de uitvoering van projecten soepeler verlopen. Breid het programmaplan uit om alle facetten van Life Cycle Management in het programma terug te laten komen. In de versie van het programmaplan dat Deloitte heeft ingezien is het proces voor het reguliere onderhoud van de Life Cycle niet beschreven.

Organisatie en talent

- **Maak en implementeer een meerjaren organisatie-ontwikkelplan**

Begin met het opstellen van een meerjaren organisatie-ontwikkelplan als verlengde van het cultuur- en leiderschapsprogramma en in lijn met de strategische notitie. Zet in op de organisatieontwikkeling op alle niveaus van de organisatie en bepaal de impact op de mens en cultuur. Kijk ook hoe de huidige werkpakketten van het werkspoor organisatie hier aandacht voor (kunnen) hebben en kijk welke 'witte vlekken' er nog zijn van de afgelopen twee jaar.

Maak het cultuur en leiderschapsprogramma concreet door concrete initiatieven te definiëren die in de tijd zijn uitgezet. Stel vast of de huidige governance en het leiderschap passen bij het realiseren van de gewenste cultuur, houding en gedrag. Kijk ook wat nodig is voor (leiderschap)teams om goed te presteren, zodat onder andere de (individuele) executiekracht en het eigenaarschap worden verbeterd. Het is aan te bevelen na te gaan of er sprake is van een gedeelde taak (overtuiging van gedeeld eigenaarschap, betekenisgeving en groei, onderlinge afhankelijkheid), de samenstelling juist is (ideale grootte, eenheid in verscheidenheid en gedeeld leiderschap) en of het klimaat goed is (is er ruimte voor een constructief conflict, wordt psychologische veiligheid ervaren en vindt erkenning plaats).

- **Ontwikkel de change- en communicatiestrategie en voer deze uit**

Bepaal de change- en communicatiestrategie bij de totstandkoming en uitvoering van het plan. Betrek de OR vroegtijdig als sparringpartner om draagvlak te realiseren voor de benodigde transitie/transformatie en richt een klankbordgroep op bestaande uit 'jonge mensen' uit de organisatie om richting te geven aan de verandering. Neem congruentie in leiderschapsboodschappen mee. Identificeer welke barrières er zijn voor de congruentie in de organisatie en neem deze weg en vertaal deze naar concrete boodschappen. De congruentie van routines en gedraging, taal & symbolen en leiderschap & management verdienen hierbij de eerste aandacht.

- **Prioriteer talent- en competentie management**

SSC-ICT heeft al een stap in de goede richting gezet met de HR-Kompas en het KWIV. Geef talent- en competentie management prioriteit bij de uitrol van de organisatieontwikkeling op basis van de huidige uitdagingen (behoud en aantrekken talent) en zet in op leer- en ontwikkeltrajecten. Breid de huidige 'vlootschouw' verder uit om het potentieel in te schatten per medewerker en medewerkers te helpen hun vakmanschap te vergroten. Daarnaast is het met in totaal 200 openstaande vacatures, de *war for talent* en de trends zoals het pensioen van de babyboom generatie, zaak om te werken aan aantrekkelijk werkgeverschap door een narratief te ontwikkelen passend bij de toekomstige richting van SSC-ICT. Alleen dan zijn de trends om te buigen tot kansen.

- **Creëer draagvlak voor kennis borging- en deling**

Creëer binnen de organisatie het draagvlak voor het borgen van de kennis en kunde van medewerkers. Zorg voor interne initiatieven en momenten om kennis te delen. Dit kan door ervoor te zorgen dat expert teams regelmatig samen komen en workshops doen voor het verspreiden van kennis binnen de organisatie. Luister hierbij ook naar de vraag binnen de organisatie en bij klanten. Borg kennis binnen de organisatie: documenteer processen op een heldere en transparante wijze in een knowledge base waarin iedereen kan bijdragen. Proces voor onboarding: zorg dat de onboarding van nieuwe medewerkers prioriteit heeft en dat hier processen en ontwikkelplannen voor gedocumenteerd zijn, zodat medewerkers op hetzelfde niveau kunnen starten en ook weten waar ze meer informatie kunnen vinden.

OS-3:
Actualisatie
raming



Actualisatie kostenraming voor de technologische transitie

Management samenvatting

Voor Onderzoek Spoor 3 hebben wij de uitvoering van het toekomstgericht advies (OS2) indicatief gekwantificeerd. Daarnaast is gekwantificeerd hoe de gemaakte kosten voor het oplossen van de technische schuld zich verhouden tot de opgeleverde resultaten en de initiële raming.

Kostenraming van de OS-2 Aanbevelingen, aanvullend op de transitie begroting (arbeidsuren)

De experts van Deloitte hebben per aanbeveling beraamd hoeveel budget er ongeveer nodig is om de aanbeveling van initiatie tot realisatie uit te voeren. Dit is op basis van de benodigde arbeidsuren. Hierin zijn investeringen in hard- en software niet meegenomen. Voor de totale kostenraming is een bandbreedte opgesteld met een 10% onzekerheidsmarge, om rekening te houden met onvoorziene omstandigheden. Dit budget zal vanaf Q2 2022, bij de start van de transformatie, aanvullend benodigd zijn op de transitie begroting.

Bandbreedte aanvullend benodigd budget, inclusief 10% onzekerheidsmarge: **€31.3M - €34.4M**

Technische Schuld: de stand van zaken ten aanzien van de investeringen (hard- en software)

In 2019 is SSC-ICT gestart met een Meerjarig Investeringsplan (MJIP) om nieuwe technologie te financieren. Het MJIP maakt onderscheid tussen de business units BBI en BST. Derhalve hanteren wij dezelfde splitsing om de gerealiseerde kosten in kaart te brengen. In het MJIP is de technische schuld meegenomen. Onder technische schuld verstaan we hardware of software die niet binnen de reguliere Lifecycle-termijn wordt vervangen. Om de stand van de technische schuld te beoordelen hebben we het MJIP als startpunt genomen en vergeleken met de realisatie van het transitie budget. Vervolgens hebben we een inschatting gemaakt van de benodigde uren voor het wegwerken van de verwachte technische schuld. Hierbij moeten de kanttekening worden geplaatst dat er geen onderzoek is gedaan naar de arbeidsuren die gespendeerd moeten worden aan het life cyclen van de software stack op de verouderde servers/databases, deze kosten zullen apart berekend moeten worden en bovenop onze schatting opgeteld moeten worden. Daarnaast zijn de LCM plannen nog niet gereed en adviseren wij additionele validatie op de berekeningen van de resterende technische schuld. Zie de appendix voor de gedetailleerde informatie.

• **Infrastructuur**

Uit het MJIP 2021 is gebleken dat er **€ 25.457.398** begroot stond voor 2021. Uit het periode 10 rapport (oktober 2021) blijkt dat daarvan **€ 10.682.339** met zekerheid is gerealiseerd. Het resultaat van de realisatie tot en met P10 met daarbij genomen de pijplijn die in 2021 gerealiseerd zal worden is **€ 18.731.002**. Het budget van 2021 is dus voor **74%** gerealiseerd. De verwachte omvang voor de technische schuld van 2021 en 2022 is **€ 20.950.227**.

Om de toekomstige transitiekosten voor 2022 t/m 2026 te berekenen hebben we gebruik gemaakt van een best case en worst case scenario, gebaseerd op een aantal aannames.

Best case: we verwachten dat er **€ 10.6M** nodig zal zijn waarbij we uit zijn gegaan van **12 FTE** met een jaarlijks tarief van **€ 176.550**.

Worst case: we verwachten dat er **€ 15.9M** nodig zal zijn waarbij we uit zijn gegaan van **18 FTE** met een jaarlijks tarief van **€ 176.550**.

• **Devices**

In het MJIP 2021 is voor **€ 18.849.430** aan technologische investeringen voor de devices. Uit de cijfers t/m periode 11 (november 2021) blijkt dat van dat budget er **€ 15.235.698** is gerealiseerd. Het overgrote deel hiervan is gebruikt om de technische schuld op de devices weg te werken. We stellen dat de technische schuld voor **99%** is weggewerkt aangezien het restant bestaat uit devices die niet vervangen zullen worden. Dit zijn devices van de medewerkers die niet in dienst zijn en al afgeschreven zijn. Deze devices hebben geen impact op de security van het SSC-ICT of haar klanten, aangezien de toegang tot de (kritieke) systemen vanaf deze devices op afstand is geblokkeerd. Op basis hiervan concluderen wij dat BST de technische schuld heeft weggewerkt en het LCM onder controle heeft.

Aannames Kostenramingen

Management samenvatting

- **Verhouding budget Transitie Programma en toekomstgerichte aanbevelingen:** Het transitie programma budget is €35 miljoen. Wij doen de aanname dat al onze aanbevelingen complementair zijn aan het transitie programma en de kosten voor het uitvoeren van onze toekomstgerichte aanbevelingen bovenop de €35 miljoen gebudgetteerd moeten worden.
- **Werkuren overheid:** Wij doen de aanname dat een FTE 1650 uren per jaar werkt.
- **Uurtarief Medewerker:** Het algemene gemiddelde uurtarief voor een medewerker van de overheid is €102,80; gesteld door de rijksoverheid. Wij hanteren dit uurtarief voor de berekening van de ingeschatte kosten van de toekomst gerichte aanbevelingen. Voor de medewerker techniek hanteren wij het gemiddelde uurtarief van €107, dit uurtarief is gebruikt voor de specifieke berekening van de resterende technische schuld.
- **Benodigde uren aanbeveling:** De benodigde uren zijn gebaseerd op de ervaring en inschatting van de Deloitte Expert, deze expert heeft ervaring met het uitvoeren van soortgelijke trajecten als beschreven in de aanbevelingen.
- **Operationele kosten van de aanbevelingen:** In de kostenraming van de aanbevelingen zijn geen operationele kosten ('run kosten') meegenomen. De expert heeft enkel de kosten van de implementatie van de aanbeveling beraamd.
- **Complexiteit resterende technische schuld:** Het SSC-ICT heeft nog geen inventarisatie gemaakt van de complexiteit van de resterende technische schuld, maar het SSC-ICT heeft wel aangegeven dat de resterende technische schuld een hoge mate van complexiteit zal bevatten, omdat veel maatwerk applicaties en platformen nog gemigreerd moeten worden. In het kader van complexiteit hebben wij een gunstig scenario en ongunstig scenario genomen om een kostenraming voor te maken. De benodigde tijd voor het wegnemen van de resterende technische schuld vermenigvuldigen wij met een factor 2 voor het 'best case' scenario, een factor 3 vanwege het 'worst case' scenario. De volgende oorzaken liggen hier ten grondslag aan:
 - Greenfield installatie van het besturingssysteem;
 - Greenfield installatie van applicaties, met eventueel risico van leverancierswisseling van de applicatie;
 - Datamigratie van de oude naar de nieuwe servers;
 - Doorlooptijd van het inkoopproces applicaties.
- **Standaard producten vallen in scope:** In de kostenraming van de technische schuld zijn de standaard producten meegenomen.
- **Maatwerk:** aanname dat maatwerk wordt doorbelast doormiddel van een PM post.

Kostenraming Aanbevelingen OS-2

Voor de totstandkoming van de onderstaande tabel hebben onze experts de gegeven aanbevelingen gekwantificeerd doormiddel van de verwachte arbeidsuren en implementatietijd (doorlooptijd) om tot realisatie te komen binnen de transformatie. Hierbij is gerekend met een gemiddeld uurtarief van €102,80.

Acties per Aanbeveling OS-2	Doorlooptijd	Max benodigde uren	Budget	Totalen
Werk de organisatiestrategie samen met de afnemers uit en maak afspraken over de rolverdeling <ul style="list-style-type: none"> Uitwerking en bekrachtiging organisatiestrategie met de afnemers 	1 jaar	4.000	€ 411.200	Bandbreedte Budget
Klantinteractie en rolverdeling <ul style="list-style-type: none"> Definiëren en implementatie onderlinge rolverdeling van de interactie Definiëren en implementatie escalatieproces Communicatieplan en implementatie in organisatie 	1 jaar	2.000	€ 205.600	€31.3M - €34.4M
Gezamenlijke besturing van het vernieuwingsportfolio <ul style="list-style-type: none"> Vertaling van de organisatiestrategie naar projecten; gezamenlijk met de afnemer Inrichting Portfolio Management en stuurboards Inrichting rapportage methodiek van projecten Uitbreiding van taken klantenpanel 	1-5 jaar	15.000	€ 1.542.000	Bandbreedte Benodigde Uren
Vereenvoudig het productaanbod <ul style="list-style-type: none"> PDC verder standaardiseren van halffabricaten naar eindproducten 	1-3 jaar	4.000	€ 411.200	304.000 - 330.000
Wees transparant over de generieke kosten en maak die bespreekbaar <ul style="list-style-type: none"> (Verdere) uitwerking en implementatie van de generieke kosten in de PDC Integrale inventarisatie van het applicatielandschap t.b.v. de rationalisatie 	1 jaar	2.000	€ 205.600	Maximale Benodigde FTE per jaar
Verhoog de beschikbaarheid van het SOC naar 24/7 <ul style="list-style-type: none"> Implementatie van de verhoogde beschikbaarheid van het SOC 	1 jaar	3.200	€ 328.960	48
Implementeer een risico gebaseerde security aanpak <ul style="list-style-type: none"> Uitwerking en implementatie security strategie, met risico-gebaseerde aanpak Uitwerking en implementatie benodigde 'security controls', per applicatie, database, interface, infra component Uitwerking en implementatie cyber-risico analyse methodiek Uitwerking en implementatie opzet om klanten te informeren over ontwikkelingen in het dreigingslandschap Inventarisatie van kritieke IT componenten 	1-3 jaar	11.000	€ 1.130.800	
Verbeter Cyber Security Governance – Zero-trust organisatorische verandering <ul style="list-style-type: none"> Uitwerking en implementatie Cyber Security Governance per IT component – intra- en inter departementaal Uitwerking en implementatie maatregelen ter bevordering 'basis hygiëne' organisatie (i.e. IAM, PAM, Security Monitoring, 3rd party risk management) 	1-5 jaar	160.000	€ 16.448.000	

Kostenraming Aanbevelingen OS-2

Acties per Aanbeveling OS-2	Doorlooptijd	Benodigde uren	Budget
Bespreek met klanten de consequenties van keuzes			
<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking en implementatie van een kader voor de PDC en portfolio excepties • Uitwerking en implementatie van een hefboom plan per afnemer • Initiële begeleiding afnemer in het proces (adviserende rol SSC-ICT) 	1-3 jaar	4.000	€ 411.200
Maak plannen vanuit een integraal perspectief en rond projecten pas af na implementatie			
<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking en implementatie van het proces van leveren (gezamenlijk met afnemer) 	1-3 jaar	5.000	€ 514.000
Executie op processen verhogen door KPI-sturing op verschillende niveaus			
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp organisatie brede strategische KPI's – en publiceer op het DT dashboard • Ontwerp transformatie KPI's – en publiceer op een dashboard • Uitwerking en documentatie van processen naar L2 en L3 niveau • Ontwerp en monitor operationele KPI's voor de L2 en L3 uitgewerkte processen • Uitwerking impactanalyse op procesniveau per SSC-ICT team 	1-3 jaar	7.000	€ 719.600
Technologie strategie uitwerken en structureel LCM gaan toepassen			
<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking en publicatie van de referentie architectuur en Enterprise architectuur • Uitwerking en publicatie van de roadmap aan de hand van de technologie strategie • Structurele toepassing Life Cycle Management voor het integrale applicatie- en infra landschap van het SSC-ICT 	1-5 jaar	75.000	€ 7.710.000
Maak en implementeer een meerjaren organisatie-ontwikkelplan			
	1-5 jaar	2.500	€ 257.000
Ontwikkel de change-en communicatiestrategie en voer deze uit			
	1-5 jaar	2.500	€ 257.000
Prioriteer talent- en competentie management			
<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking en implementatie van leer- en ontwikkeltrajecten • Inventarisatie van aanwezige kennis, talent en competenties personeel. • Gap analyse tussen de inventarisatie (as-is) en de benodigde competenties (to-be) • Ontwikkelen en implementeren communicatieplan voor aantrekken benodigd talent 	1-5 jaar	5.000	€ 514.000
Creëer draagvlak voor kennis borging- en deling			
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van workshops voor experts • Creëer organisatie brede knowledgebase 	1-3 jaar	1.800	€ 185.040



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.



OS-1 Detailslides

Visie, ambitie en leiderschap

Ondanks dat er meerdere kaders en plannen zijn opgesteld, is het resultaat nog beperkt zichtbaar en leeft het programma en het vervolg nog onvoldoende bij de afnemers.

Visie, ambitie, leiderschap

1. Visie, ambitie en doelstellingen zijn onvoldoende geconcretiseerd en doorvertaald naar operationeel niveau en daarmee onvoldoende inzichtelijk bij klanten

Transitie ambitie

- Tevredenheid bij afnemers: de gebruikers en klanten beoordelen SSC-ICT ultimo 2022 met tenminste een 7 op schaal van 10.

Werkpakketten

- WP: Richtinggevende Uitgangspunten
- WP: Beschrijving van standaard- en maatwerk dienstverlening
- BC: Implementatie besturingsmodel
- BC: Beleggen Implementatie TWO processen en informatievoorziening
- BC: Beleggen Klant Centraal in de lijn

Resultaten

- Vanuit het transitieprogramma zijn in totaal 4 kompassen aangeleverd (Transitie, HR, Governance & Dienstverlening) die kader stellend zijn voor de nieuwe organisatie en richting bieden richting de lijn. De verdere uitwerking en implementatie van de inhoud van de kompassen is veelal belegd in business changes die nog onderhanden zijn.
- Daarnaast is een aangescherpte documentstructuur uitgewerkt voor de documenten die de dienstverlening tussen SSC-ICT en een afnemer regelen. Dit is gedaan met inbreng van afnemers via het zogenoemde ASP-overleg en het AB. De implementatie wordt momenteel voorbereid vanuit de BC Gebruiker Centraal in samenwerking met de afnemers. Vanuit de BC Beleggen Implementatie TWO processen en informatievoorziening (Topdesk), wordt de ondersteunende tooling geactualiseerd.
- De klanten zijn vanuit het transitieprogramma geïnformeerd over de visie, ambitie en doelstellingen en de voortgang van het transitieprogramma.
- Recent is een nieuwe strategische visie in concept vorm gemaakt voor 2022-2025. De concretisering en vertaling van deze notitie moet nog plaatsvinden na vaststelling van het huidige concept. Wij begrijpen dat de strategische notitie ook gedeeld gaat worden met klanten.

Effecten

De effecten van bovenstaande resultaten zijn nog beperkt zichtbaar omdat de implementatie veelal nog onderhanden is door middel van business changes en andere lijnactiviteiten.

Uit de gesprekken die de QA/QC consultant heeft gehouden met afnemers komt het beeld dat de afnemers wel informatie over transitieprogramma hebben ontvangen, maar dat de transitie ambities niet echt leven bij de afnemers en dat de afnemers zich niet erg betrokken lijken te voelen bij het programma.

Open punten

- Afronden en verantwoorden lopende business changes
- Finaliseren van de strategische notitie en deze concretiseren en doorvertalen naar operationeel niveau. Hierbij aandacht voor het inregelen van de PDCA cyclus zodat de voortgang wordt gemonitord en waar nodig kan worden bijgestuurd.
- Evalueren van de effectiviteit van de communicatie met klanten en waar nodig acties nemen om te borgen dat de boodschap die SSC-ICT wil uitdragen ook landt bij de afnemers.

Organisatie en governance

Er is een scherper dienstverleningsprofiel gedefinieerd, maar de afbouw van het maatwerk blijft achter in de ambitie.

Organisatie en governance

2. Governance om te komen tot een scherp gedefinieerd dienstverleningsprofiel is onvoldoende effectief

Transitie ambitie

- Tevredenheid bij Afnemers
- Rationalisatie applicatielandschap

Werkpakketten

- WP: Governance interne bedrijfsvoering en dienstverlening
- BC: Implementatie Besturingsmodel
- WP: Beschrijving van standaard- en maatwerk dienstverlening
- WP: O&F rapport
- WP: Pilot ketenmanagement
- WP: Klant centraal
- BC: Beleggen Klant Centraal in de lijn
- BC: veranderingmanagement BU maatwerk, standaard en Infra

Resultaten

- Governance kompas is opgeleverd met een aantal belangrijke inrichtingsprincipes. Het kompas is nader uitgewerkt in een Handboek sturing. Een BC is gestart om het besturingsmodel te implementeren.
- Dienstverleningskompas opgeleverd, waarin de uitgangspunten met betrekking tot de standaard en maatwerk dienstverlening zijn beschreven.
- In TWO is via verschillende ontwikkelopdrachten een nadere scheiding gerealiseerd tussen standaard en maatwerk. Het O&F rapport bouwt voort op de scheiding tussen standaard en maatwerk.
- Voor standaard dienstverlening is een online PDC gemaakt die de standaarddiensten beschrijft.
- Er is niet beschreven wat SSC-ICT kan verstrekken binnen de categorie "maatwerk". Het credo is hierbij: het is standaard, tenzij ... Applicatie ontwikkeling doet SSC-ICT volgens het dienstverleningskompas niet. Nieuwe (maatwerk-)diensten worden ter besluitvorming voorgelegd aan het DT Bij besluitvorming is daarom gekeken of het maatwerk t.z.t. kan worden omgezet in een standaard dienst. Indien wordt besloten tot maatwerk, dan worden afspraken hierover vastgelegd in een DVA.
- Business Changes voor verandermanagement voor de Business Units Standaard, Maatwerk en Infra zijn gestart.

Effecten

Een effect van effectieve implementatie van het gedefinieerde dienstverleningsprofiel (standaard tenzij), zou te zien moeten zijn bij de transitieambitie inzake rationalisatie applicatielandschap. De meting van de betreffende KPI laat na een stijging van maatwerk in 2020 een geraamde daling zien in 2021, die licht achterblijft bij de doelstelling van 10% reductie van maatwerk. Een beschrijving van het gewenste eindbeeld met betrekking tot maatwerk hebben wij niet aangetroffen. Dit gewenste eindbeeld zou leidend moeten zijn bij het bepalen van de doelstelling op dit gebied.

Daarnaast zou een scherper dienstverleningsprofiel uiteindelijk moeten leiden tot een hogere tevredenheid van afnemers. Dit beeld is nog steeds gemengd (zie verder KPMG bevinding 19). Daarbij wordt aangegeven dat klanten nog teveel ruimte hebben om een niet passend product-of dienst uit de PDC te kiezen door een tekort aan informatie of advies over die dienst. Dit leidt tot herstelkosten voor het SSC-ICT.

Open punten

- Afronden lopende Werkpakketten en de Business Changes, waaronder de BC's inzake verandermanagement bij de Business Units Standaard, Maatwerk en Infra en de pilot Ketenmanagement.
- Opstellen van een concreet actieplan met meetbare doelstellingen om in nauwe samenwerking met de afnemers de maatwerk dienstverlening te reduceren en waar mogelijk om te zetten in standaard dienstverlening op basis van een gerationaliseerd applicatielandschap.

Organisatie en governance

Het proces van de PDCA cyclus is goed uitgewerkt maar de implementatie is recent ter hand genomen waardoor de effecten nog beperkt zichtbaar zijn.

Organisatie en governance

3. Sturing op concretiseren plannen, uitvoering en monitoring vindt onvoldoende plaats

Transitie ambitie

- Hiervoor is geen specifieke transitieambitie gedefinieerd

Werkpakketten

- WP: Governance interne bedrijfsvoering en dienstverlening
- WP: informatiemanagement Stuurbord
- WP: Master Data Management (MDM) en MDM Use Case 1 & 2 DFA
- BC: Implementatie besturingsmodel
- BC: Beleggen data & informatie in de lijn.

Resultaten

Het governancekompas beschrijft de PDCA-cyclus op alle 3 de sturingsniveau (strategisch, tactisch en operationeel). Onlangs de implementatie hiervan gestart langs een aantal initiatieven:

- Een Business Change is gestart voor de implementatie van het besturingsmodel o.b.v. Governanckompas
- Er zijn bedrijfsbureaus gecreëerd. Het primaire doel van de bedrijfsbureaus is de businessunits te laten functioneren als resultaatverantwoordelijke eenheid.
- Specifiek voor projecten is er een kwaliteitssysteem (QAdans) waarin de PDCA-cyclus is opgenomen, inclusief bijbehorende governance qua sturing. Tevens wordt project portfoliomanagement ingericht;
- Specifiek voor de bedrijfsvoering is de P&C-kalender van belang, alsmede de gesprekken op het niveau van D(M)T-lid / afdelingshoofd, afdelingshoofd / teamleider en teamleider / medewerker.
- PPMO office ingericht voor medeverantwoordelijkheid dat monitoring en borging goed plaatsvindt
- Eerste versie van het stuurbord is opgeleverd

Binnen het programma een PDCA-cyclus van toepassing. Hier wordt op strategisch niveau op gestuurd vanuit de directie (= transitieboard), tactisch door de programmadirecteur en operationeel door de spoormanagers v.w.b. de realisatie van de werkpakketten. TPMO ondersteunt de programmadirecteur in deze. De P&C-cyclus (heartbeat) van het programma is ook van toepassing op de Business Changes (BC). Hier stuurt op tactisch niveau de Business Change Manager op het resultaat, de trekker van een BC doet dat op operationeel niveau.

Effecten

De PDCA cyclus binnen het programma is in opzet goed uitgewerkt en in de werking goed gedocumenteerd, waarbij we de kanttekening plaatsen dat de operationalisering en meting van de transitieambities laat op gang is gekomen en feitelijk nog steeds onderhanden is. Hierdoor is de lus van de P&C cyclus niet geheel gesloten.

Ten aanzien van de PDCA cyclus voor SSC-ICT als geheel zijn vanuit het transitieprogramma belangrijke aanvullende bouwstenen voor de opzet aangeleverd, maar is de implementatie pas recent ter hand genomen. Voor de financiën zijn al duidelijke effecten van de sturing zichtbaar (zie ook KPMG bevinding 16). Voor andere aspecten hebben we deze verbeteringen binnen de scope van onze opdracht nog niet gezien.

Open punten

- Afronden lopende Business Changes, met name de Implementatie besturingsmodel en beleggen data & informatie in de lijn.
- Verdere automatisering en inhoudelijke doorontwikkeling van het stuurbord
- Het decharge proces strikter hanteren waarbij overdracht naar de lijn pas plaats heeft als de implementatie is afgerond. Stel bij de decharge concreet vast welke (beperkte) openstaande punten door de lijnorganisatie worden opgepakt. Monitor de voortgang op de openstaande punten. Maak governance afspraken met de lijn over hoe deze sturing gaat gebeuren en hoe daarover gerapporteerd wordt. Deze rapportage moet naar Transitieboard.
- De PDCA cyclus van meet af aan toepassen op de uitwerking van de nieuwe strategische notitie

Organisatie en governance

Nieuwe overlegstructuren, scheiden & schikken van rollen en het Governance kompas hebben geleid tot verbeterde samenwerking. Dit heeft zich nog niet zichtbaar vertaald naar meetbare effecten in de executiekracht.

Organisatie en governance

4. Verzuilde organisatiestructuur met beperkte centrale coördinatie, samenwerking en gerichte communicatie met klanten

Transitie ambitie

- Professionele, gezonde en wendbare organisatie; in 2022 max 20% externen en ziekteverzuim <4,5%
- Tevredenheid bij Afnemers

Werkpakketten

- WP: Richtinggevende Uitgangspunten
- WP: Pilot ketenmanagement
- WP: Governance interne bedrijfsvoering en dienstverlening
- BC: Implementatie Besturingsmodel

Resultaten

Binnen het programma is in verschillende werkpakketten een bijdrage geleverd aan de verbetering van de organisatiestructuur, samenwerking en communicatie met klanten:

- Het governance kompas is opgeleverd met daarin een uitwerking van verschillende principes waaronder de scheiding van regie en uitvoering en het managen van de waardeketen. Dit wordt verder uitgewerkt in het Handboek sturing V1.0 opgeleverd aan CFO. Hiermee wordt in opzet opvolging gegeven aan punt van centrale coördinatie en samenwerking. In Q3 is een BC Implementatie Besturingsmodel gestart.
- De pilot ketensamenwerking is gericht op verbetering van de samenwerking (zie verder bevinding 15) Met betrekking tot klant communicatie zijn verschillende resultaten te noemen:
 - Afspraken m.b.t. informatievoorziening zijn opgenomen in de PDC. Hiervoor is een Business Intelligence omgeving ingericht.
 - Daarnaast zijn afnemers vertegenwoordigd in het BO en participeren ze in het AB en het ASP-overleg.
 - Tevens is er bilateraal contact met afnemers vanuit relatiemanagement en – in geval van projecten in stuurproject- en werkgroepen. Tenslotte is geïnitieerd vanuit Gebruiker Centraal een community met circa 200 deelnemers.
 - Gebruikerscommunicatie bij verstoringen, updates en LCM vindt plaats zowel via de Service Info App, als per mailbericht aan regiepartijen bij afnemers.
 - Tenslotte zijn SSC-ICT.nl en het serviceportaal (zie hieronder) belangrijke communicatiekanalen

Effecten

De KPI's die op dit moment zijn gedefinieerd voor de transitieambitie inzake de professionele, gezonde en wendbare organisatie geven geen (direct) inzicht in de effecten van de bovengenoemde resultaten inzake verzuiling, centrale coördinatie, samenwerking en klantcommunicatie. Hierbij wordt aangetekend dat de BC Implementatie besturingsmodel nog loopt. Desondanks zijn er wel enkele effecten van bovengenoemde resultaten zichtbaar :

- TWO heeft basis gezet voor de transformatie door middel van een nieuwe structuur zoals geadviseerd door KPMG. O&F Rapport bouwt hierop voort.
- COO office ingericht om de dagelijkse operatie te runnen het CTO office een meer kader stellende rol
- De pilot ketenmanagement laat eerste positieve resultaten zien.
- Zowel de OR en de klanten geven aan dat de originele KPMG bevinding (4) verbeterd is sinds de start van de transitie

De verbeterde klantinformatie zou een betere klanttevredenheid moeten geven; deze verbetering is voor gebruikers (GTO-score) zichtbaar in de meting. De KTO-score is met 6,3 nog onder de norm van 7,0.

Open punten

- Rond de lopende werkpakketten en business changes af, met name de implementatie van het besturingsmodel en het O&F rapport en de afronding en verdere implementatie van (de pilot) ketenmanagement.
- Meet in de pilot ketenmanagement specifiek op KPI's omtrent klanttevredenheid én efficiency om de doelgerichtheid van de pilot te beoordelen.

Services, functies en processen

De processen zijn, in de transitie, nog niet tot voldoende detail uitgewerkt om effecten van de sturing hierop te kunnen waarnemen.

Services, functies en processen

5. Onvoldoende sturing op beoogde werking van processen

Transitie ambitie

- Hiervoor is geen specifieke transitieambitie gedefinieerd

Werkpakketten

- WP: Vereenvoudiging procesmodel SSC-ICT
- BC: Processmodel SSC-ICT
- WP: Visie op wendbaarheid

Resultaten

- In het governance kompas is aangegeven: SSC-ICT stuurt strikt op basis van de processen uit het integraal procesmodel op de bedrijfsvoering en dienstverlening.
- Het integraal procesmodel is uitgewerkt t/m level 1, zo ook de bijbehorende procesrollen en de sturing. Level 2 t/m 4 wordt opgepakt vanuit de lijnorganisatie; CTO-Office heeft hier een separaat team voor. Aan de hand van het uitgewerkte procesmodel is een planning opgesteld tot en met Q3 2022 en een resterende backlog. Op basis van urgentie wordt aan de planning een her-prioritering per kwartaal gegeven. Als een proces is uitgewerkt (door CTO-Office) en geaccepteerd (door de proceseigenaar), dan start de implementatie door proceseigenaar en -manager.

Effecten

Gezien het gegeven dat de uitwerking nu tot en met level 1 is gevorderd zijn de effecten van de sturing op de werking van de processen nog beperkt/niet zichtbaar in de organisatie.

Open punten

Invulling gegeven aan de opzet zoals beschreven in het governance kompas:

- Uitwerken van de processen op level 2-4.
- Implementeren van de processen inclusief de sturing daarop.
- Begin al met de procesuitwerking van Pilot Ketenmanagement
- Communiceer de impact van de processen naar alle medewerkers

Services, functies en processen

Werkvoorraad is beter inzichtelijk en doorlooptijd standaardklantvragen gehalveerd; de doorlooptijd van NSK's blijft achter.

Services, functies en processen

6. Oplopende werkvoorraad als symptoom

Transitie ambitie

- Tevredenheid bij afnemers
- Levertijden zijn gehalveerd

Werkpakketten

- WP: Implementatie TWO processen en informatie voorziening
- BC: Beleggen implementatie TWO en informatievoorziening
- WP: Product Dienst Catalogus 2021
- WP: Ontwerp en implementatie klant afspraken proces
- WP: Logistiek
- BC: Beleggen doorontwikkeling Logistiek in de lijn
- WP: Beschrijving van standaard- en maatwerk dienstverlening
- WP: Informatiemanagement: Stuurbord
- BC: Versnellen NSK's
- WP: Verbetering dienstverlening met klanten teams
- BC: Beleggen Klantteams in de lijn

Resultaten

Binnen het transitieprogramma is vanuit verschillende werkpakketten hieraan een bijdrage geleverd:

- Modernisatie en actualisatie van TOPDesk als virtuele applicatie voor alle klanten (behalve BZ), om een beter totaalbeeld hebben van de werkvoorraad
- Verduidelijken van de splitsing tussen standaard en maatwerk (NSK) dienstverlening
- Operationeel gebruikerspaneel om continue feedback over de dienstverlening op te halen bij de klanten

Effecten

De effecten van bovenstaande resultaten zouden zichtbaar moeten worden via de KPI's met betrekking tot de levertijden:

- Doorlooptijden van standaardklantvragen en devices zijn volgens 2e meting conform transitieambitie.
- Daarnaast zou het oplossen van deze bevinding effect moeten hebben op de tevredenheid van afnemers. Hier is nog steeds sprake van een gemengd beeld (zie verder KPMG bevinding 19).
- De scheiding van standaard klantvragen en NSK's heeft geresulteerd in het verduidelijken van de problemen rond de lange doorlooptijden van NSK's. Doorlooptijden van de NSK's liggen volgens de 1e en 2e meting met 115 resp. 98 dagen ruim boven de ambitie van 36,5 dagen. Een BC is opgestart om te onderzoeken hoe het proces van NSK's kan worden vereenvoudigd, hoe de leverbetrouwbaarheid kan worden vergroot en hoe de doorlooptijd kan worden verkort.
- Robuuste kaders met een duidelijke nee-strategie ontbreken op bestuurlijk niveau. Dit heeft als gevolg dat NSK's die niet passen bij het portfolio van het SSC-ICT toch in behandeling worden genomen, met een lange doorlooptijd als gevolg.
- Verbetering van de doorlooptijd van NSK's blijft achter door de afhankelijkheid van achterlopende technologische innovaties op het werkspoor techniek en BC's in de lijn, waaronder automatisering

Open punten

- Afronden van de betreffende lopende Business Changes, met name de recent opgestarte BC Versnellen NSK's.

Services, functies en processen

Recent is een voorgenomen besluit genomen strategisch relatiemanagement opnieuw in te richten, mede om tegemoet te komen van de feedback van afnemers dat relatiemanagers niet altijd voldoende informatie en mandaat hebben richting de klant. De effecten hiervan, waaronder sterkere sturing op vraagmanagement moeten nog blijken.

Services, functies en processen

7. Strategisch relatiemanagement bestaat in rol maar beschikt over onvoldoende instrumenten

Transitie ambitie

- Tevredenheid bij Afnemers
- Applicatielandschap wordt gerationaliseerd, 10% minder maatwerk applicaties ultimo 2022

Werkpakketten

- WP: Klant centraal
- BC: Documentenlandschap voor klantafspraken
- WP: Pilot ketenmanagement

Resultaten

Deze bevinding betreft o.a. de beperkte strategische sturing op vraagmanagement en afstemming lange termijn ontwikkeling met klanten. Daarnaast wordt betreft dit de relatie front office – back office. Hierop zijn verschillende acties ondernomen:

- Recent is het voorgenomen besluit genomen om strategisch relatiemanagement op DT-niveau te beleggen bij SSC-ICT. Voorheen hadden 3 specifiek hiervoor aangestelde senior relatiemanagers uit de afdeling Relatiemanagement deze rol. Daarnaast is voorgenomen om de klantrelatiefunctie te beleggen bij de COO en de SLM-functie binnen de BU's (bij de bedrijfsbureaus). Dit is in lijn met het besturingsmodel. De motivering hiervoor is:
 - Wensen van afnemers klinken beter (sneller en directer) door op directieniveau en is er voldoende mandaat (op COO-niveau) om eventueel in te grijpen in de lopende dienstverlening mocht daar aanleiding toe zijn en/of komen tot structurele verandering.
 - Door het beleggen van de SLM-functie binnen de BU's is dat op dat niveau een beter beeld ontstaat over de eigen performance qua dienstverlening.
- Er is overleg met de CIO Rijk gevoerd over mogelijkheden om de rationalisatie van het applicatielandschap te bevorderen.
- Daarnaast is de pilot ketenmanagement opgestart om de samenwerking binnen de keten verder te ontwikkelen (zie verder bevinding 15 inzake cultuur).

Effecten

- De effecten van strategisch management zouden zich moeten vertalen in een hogere en consistente tevredenheid van de afnemers. Hier is nog steeds een gemengd beeld zichtbaar (zie verder bevinding 19).
- Daarnaast zou de strategische sturing op vraagmanagement zichtbaar moeten worden in de rationalisatie van het applicatielandschap. De gemeten score van deze KPI laat ten opzichte van 2019 in eerste instantie een stijging zien in 2020 en daarna een geraamde daling over 2021 die enigszins achterblijft bij de gestelde van een reductie van 10%.

Open punten

- Afronden ontwikkelopdracht Strategisch relatiemanagement en implementeren van het voorgenomen besluit om Strategisch relatiemanagement op DT niveau te beleggen.
- Afronden en verder uitrollen pilot ketenmanagement.
- Doelgerichtheid van pilot ketenmanagement meten, op tevredenheid van de klant en efficiency

Technologie

De nieuwe strategische notitie beschrijft de ambities op het gebied van technologie. Het is nog te vroeg om effecten te zien van de nieuwe strategie. De focus in de transitie heeft gelegen op het uitvoeren van no-regret activiteiten en het wegwerken van bevindingen.

Technologie

8. Technologische vernieuwing vindt plaats zonder duidelijke strategie

Transitie ambitie

- Technische Schuld is in 2026 opgelost
- Stabiele infrastructuur en minder storingen
- Beschikbaarheid van de kernsystemen
- LCM over alle systemen (incl. software) binnen support leverancier vanaf 2022

Werkpakketten

- WP: Life Cycle Management
- WP: Technische Service
- WP: Legacy Rationalisatie
- BC: Standaardisatie hosting services

Resultaten

- Het werkspoor techniek is binnen het transitieprogramma verantwoordelijk voor de technische vernieuwing. Het gestelde doel: "een up-to-date en veilige technische infrastructuur" is nog niet behaald. De focus binnen het werkspoor heeft gelegen op no-regret activiteiten, zoals verder beschreven bij bevinding 9 (LCM).
- Parallel hieraan is gewerkt aan een Strategische Notitie waarvan recent een concept beschikbaar is gekomen. Deze notitie geeft een eerste aanzet naar de toekomst van de technologische vernieuwing naar o.a. de Cloud.
- Het werkspoor sturing heeft binnen het werkpakket Enterprise Architectuur een visie opgeleverd over de inrichting van de architectuurfunctie binnen het SSC-ICT. Naar aanleiding van dit visie document is er een ontwikkelopdracht Architectuur gestart binnen het CTO office. Deze ontwikkelopdracht zal het bedrijfsbrede architectuurstelsel en de ontwikkeling van de architectuurfunctie binnen het CTO office verder uitwerken.

Effecten

Gezien het gegeven dat een concept strategische notitie pas recent (Okt. 2021) beschikbaar is gekomen en over de periode 2022-2025 uitgevoerd zal worden, zijn hier geen effecten over te meten. De effecten van de uitgevoerde no-regret activiteiten zijn beschreven bij bevinding 9 inzake LCM.

Open punten

- Finaliseer de concept strategische notitie en ontwikkel een roadmap om de gewenste situatie te realiseren. Vertaal de strategische notitie door naar het tactische en operationele niveau en richt een P&C cyclus in om de voortgang te meten.
- Werk architectuur producten (zoals een Infrastructuur Architectuur Document) vanuit de as-is omgeving naar de to-be omgeving.

Technologie

Grote voortuitgang is gemaakt op het Life Cycle Management van werkplek devices. LCM op infrastructuur (besturingssystemen en databases) en applicaties blijven achter. Recentelijk is hier een plan van aanpak op ontwikkeld om dit te verbeteren.

Technologie

9. LCM als randvoorwaarde voor stabiliteit en voorspelbaarheid

Transitie ambitie

- Technische Schuld is in 2026 opgelost
- Stabiele infrastructuur en minder storingen
- Beschikbaarheid van de kernsystemen
- LCM over alle systemen (incl. software) binnen support leverancier vanaf 2022

Werkpakketten

- WP: Life Cycle Management
- WP: Legacy rationalisatie

Resultaten

Binnen het transitie programma heeft de focus in het Life Cycle Management programma gelegen in het oplossen van de technische schuld binnen de no-regret trajecten. Vanuit de werkpakketten Life Cycle Management en Legacy rationalisatie hebben verschillende minder complexe systemen een upgrade gehad of zijn uit gefaseerd:

- ██████████ zijn uit gefaseerd of geüpgraded naar Windows Server 2016 – inclusief de migratie van de applicaties die op deze servers draaien
 - ██████████ Database servers zijn uit gefaseerd.
 - Een verzameling van systemen uit eerdere migraties ('shamezone') zijn uit gefaseerd
- SSC-ICT heeft dashboard ontwikkeld voor het meten van de voortgang van de werkpakketten; deze bieden nog geen volledig beeld over de technische schuld. SSC-ICT heeft geconstateerd dat er nog veel werk is te verrichten op het gebied van LCM, zowel vanwege huidige achterstanden als te verwachten end-of-life aankondigingen. Hiervoor is een concept plan van aanpak in voorbereiding.

Effecten

- De KPI's die zijn gedefinieerd bij de transitie ambities met betrekking tot LCM geven het volgende beeld:
- Technische schuld: geen metingen beschikbaar vanuit de transitie; dashboard beschikbaar in de lijn.
 - Stabiele infrastructuur: metingen liggen nog ver af van de normwaarden.
 - Beschikbaarheid: nog niet alle 15 kernsystemen worden gemonitord. De meting met betrekking tot beschikbaarheid ligt boven de norm van 99,5%, waarbij de beschikbaarheid van het applicatieomgeving licht achterblijft met 98,3%.
 - LCM: meting voor hardware is ruim boven de norm van 80%, voor applicaties ligt de gemeten waarde onder de norm.
 - Opvallend is dat enkele scores verbetering laten zien ten opzichte van de startwaarde, maar er zijn ook scores die een achteruitgang laten zien. Uit gesprekken blijkt dat de meetmethode gedurende de programmaperiode verder ontwikkeld is.
 - Een nadere analyse en duiding van de scores ontbreekt; hierdoor is het lastig om een verband te leggen tussen de geleverde resultaten en de gemeten effecten.

Open punten

- Finaliseer het plan van aanpak voor LCM en meet de voortgang van de uitvoering van het plan. Het programma LCM dient gesponsord en aangestuurd te worden met de klanten om de verantwoordelijkheden en de keuzes helder te maken
- Ontwikkel de KPI's met betrekking tot LCM verder door, meet deze periodiek en analyseer de resultaten, bepaal de oorzaken van achterblijvende scores en stel concrete actieplannen op voor het wegnemen van deze oorzaken.

Technologie

Security activiteiten hebben zich voornamelijk gericht op het oplossen van ADR bevindingen, waarbij de aanbeveling is om security te laten richten op het verhogen van de weerbaarheid van (kritieke) IT componenten tegen vooraf geïdentificeerde dreigingen en kwetsbaarheden.

Technologie

10. Security first, beperkte effectiviteit door verscheidenheid binnen IT

Transitie ambitie

- Security en General IT Controls op orde voor kritieke systemen

Werkpakketten

- WP: Oplossen ADR bevindingen
- WP: IAM voor Beheer
- WP: Hardening
- WP: Doorwerken bij ernstige verstoringen (BCM)
- WP: Ondersteuning voor GRC (nieuw Q4 2021)
- WP: Security Reporting (nieuw Q4 2021)
- WP : IAF
- BC: Versterking IT Auditfunctie

Resultaten

Het spoor Security is in de loop van 2020 gestart. Op basis van jaarlijks terugkerende ADR rapportages en risico inschattingen zijn 4 werkpakketten ingericht.

- ADR bevindingen uit 2020 en eerder zijn volgens SSC-ICT grotendeels opgelost. Hierbij merken we op dat bevindingen met name betrekking hebben gehad op 'General IT Controls' en systemen die voor de jaarrekeningcontrole relevant zijn. Bevindingen van de ADR dekken niet alle mogelijke hoog-risico applicaties en onderliggende systemen af en geven zodoende geen volledig beeld van de status van security binnen SSC-ICT.
- Ter verhoging van de awareness op het gebied van informatiebeveiliging heeft een groep van (ruim) 150 medewerkers een training gehad op het gebied van de 'General IT Controls'.
- De Werkpakketten IAM voor Beheer en Hardening vorderen gestaag en lopen door in 2022.
- Vanuit het Werkpakket IAF is een interne audit functie ingericht en een control framework opgesteld.
- In het O&F rapport is de positie van de CISO verankerd met een rapportagelijijn naar de CTO. De CISO is ook verantwoordelijk voor security binnen de algehele organisatie, alsmede de Security Board op het niveau van directie en business units.

Effecten

Er is vanuit het Transitieprogramma (nog) geen integraal zicht op de security van SSC-ICT ten opzichte van een actueel dreigingsbeeld. Op de volgende onderdelen zijn effecten zichtbaar:

- Achterstanden met betrekking tot ADR bevindingen inzake 'General IT Controls' (GITC's) zijn grotendeels afgesloten waardoor SSC-ICT beter 'in control' is op de aandachtsgebieden die gemeoid gaan met GITC's inclusief systemen die relevant zijn voor de jaarrekeningcontrole.
- Uit de interim controle van de ADR over 2021 blijkt dat op het onderdeel 'Beveiliging van componenten' weinig voortgang is geboekt. De ingerichte IAF is voornemens verder bij te dragen aan de mate van 'control' op het gebied van GITC's. Klanten van SSC-ICT geven aan dat dienstverlening buiten kantooruren bereikbaar moet zijn, en zodoende behoefte te hebben aan 24/7 dienstverlening.
- Bewustwording inzake GITC is vergroot door awareness trainingen.
- IAM voor Beheer en Hardening zijn lastig meetbaar omdat werkpakketten nog in uitvoering zijn en KPI's nog opgesteld dienen te worden. De start van het opschonen van beheeraccounts en uitgevoerde Hardening van applicaties en systemen zijn positieve effecten.

Open punten

- Concretiseer de scope waar security verbeterd dient te worden binnen het IT landschap van SSC-ICT op basis van een security dreigings- en risicoanalyse.
- Maak onderscheid tussen de losstaande doelstellingen van ADR bevindingen, General IT Controls en security.
- De lopende werkpakketten en Business Changes met betrekking tot security en rationalisatie van het IT landschap dienen afgerond te worden d.m.v. een succesvolle implementatie, en daarmee een overdracht zonder voorwaarden of restpunten
- Geef verdere invulling aan het BCM beleid met onderliggende werkprocessen (inclusief het periodiek testen hiervan)
- Ontwikkel KPI's met betrekking tot de transitie-ambitie inzake security, zodat deze niet beperkt blijven tot ADR bevindingen. Dit helpt om op kwalitatief i.p.v. kwantitatieve resultaten te sturen, wat cruciaal is voor de gewenste risico gebaseerde security aanpak.
- Breng dreigingen en kwetsbaarheden voor (kritieke) IT componenten, waaronder applicaties, databases, interfaces, en infrastructuur breed in beeld en koppel deze aan transitie doelstellingen om zodoende te kunnen voldoen aan het transitie doel: *'aantonbaar in control van security en security ingebed in IT operatie'*. Dit kan worden uitgevoerd binnen het voortgezette programma of binnen de lijn.

Technologie

Op het gebied van tooling voor inzicht en monitoring is voortgang geboekt; de effecten hiervan zijn nog niet zichtbaar in alle relevante KPI's. De KPI Uptime kernsystemen voldoet aan de gestelde norm.

Technologie

11. De juiste handvatten missen voor efficiënt beheer

Transitie ambitie

- Stabiele infrastructuur en minder storingen
- Beschikbaarheid van de kernsystemen is gemiddeld ten minste 99,5 % in 2022/2023

Werkpakketten

- WP: Monitoring
- WP: Implementatie TWO processen en informatie voorziening
- BC: Beleggen implementatie TWO en informatievoorziening
- WP: Deployment automation
- BC: Deployment automation beleggen in de lijn
- WP: Interne Control & Audit Functie

Resultaten

De bevinding van KPMG betreft met name het gebrek aan tooling voor inzicht, monitoring en automatisering.

- SSC-ICT heeft inmiddels tooling in gebruik genomen zoals servicemanagement tooling (Topdesk) wordt inmiddels door alle klanten gebruikt. Sommige servicemanagement processen zijn inmiddels geïmplementeerd in de tool, zoals incidentmanagement en CMDB in de tool.
- Automatisering van deployment van werkplekken en de uitgifte hiervan (Logistiek proces) is uitgevoerd. Voor verder doorvoeren van de automation vormen resources een bottleneck. Daarnaast is gewerkt aan deployment automation. Uit de rapportage over het betreffende werkpakket blijkt dat door het ontbreken van voldoende expertise in de organisatie het beoogde doel nog niet behaald is. Een BC is gestart om deployment automation verder te ontwikkelen en te beleggen in de lijn. Deployment Automation zal verder door de BU BBI uitgevoerd worden. Er ontbreekt een decharge document waarin duidelijk wordt waar Deployment Automation staat bij de aanvang van de oplevering naar de lijn. In de Baseline Planning vanaf Q4 2021 wordt aangegeven dat de aansluiting met de BU Maatwerk gezocht moet worden.
- Het werkpakket Monitoring heeft ervoor gezorgd dat 12 van de 15 kernsystemen gemonitord worden, in juni 2021 is het werkpakket omgezet in een Business Change en overgedragen aan de lijn organisatie

Effecten

De effecten van de boven beschreven resultaten zouden onder andere moeten blijken uit een aantal gerelateerde transitie ambities:

- De metingen van de KPI's met betrekking tot de stabiele infrastructuur en minder storingen (aantal major incidenten en time to repair) staan nog niet op de door SSC-ICT gestelde norm: het aantal major incidents is na 6 maanden 46, terwijl de doelstelling voor het hele jaar op 48 ligt; voor time to repair is de norm is 90% binnen 8 uur, realisatie is 63,6%
- De tweede meting van de uptime van de kernsystemen is gestegen tot een 99,6% en daarmee boven de gestelde norm van 99,5%. Voor het onderdeel applicatie landschap hierbinnen is de beschikbaarheidsscore 98,3%. Hierbij wordt opgemerkt dat de gemeten beschikbaarheid nog niet betekent dat de afnemer de systemen ook kan gebruiken. Dit hangt ook af van andere componenten in de keten.

Open punten

Afronden van de volgende Business Changes:

- BC: Beleggen implementatie TWO en informatievoorziening
- BC: Deployment automation beleggen in de lijn

Uit de financiële analyse blijkt een aanzienlijke overschrijding (> € 2M) van het budget voor servicemanagement tooling. Wij hebben begrepen dat dit grotendeels te maken heeft met uitstel van werkzaamheden, onder andere in verband met missende functionaliteiten in de asset module van Topdesk. De genoemde overschrijding geeft een indicatie van de omvang van dit open punt.

Analyseren van de metingen van de betreffende transitie ambities om de oorzaken van achterblijvende scores te identificeren en het opstellen van concrete actieplannen om deze oorzaken weg te nemen.

Cultuur, mensen en competenties

Resourceplanning is ingericht, maar implementatie is nog deels onderhanden.

Cultuur, mensen en competenties

13. Resourceplanning is onvoldoende ingericht om medewerkers efficiënt in te zetten, concrete afspraken over levering te maken en beloftes waar te maken

Transitie ambitie

- Professionele, gezonde en wendbare organisatie; in 2022 max 20% externen en ziekteverzuim <4,5%
- Halveren levertijden

Werkpakketten

- WP: Verandering, monitoring en borging
- WP: Herziene O&F-rapport
- WP: Pilot Ketenmanagement
- 25 gerealiseerde ontwikkelopdrachten met betrekking tot scheiden en schikken

Resultaten

- SSC-ICT werkt met capaciteitsplannen voor interne en externe medewerkers, die inzicht geven in de benodigde capaciteit op jaarbasis. Voor de allocatie van de capaciteit wordt onderscheid gemaakt tussen de projectenportfolio en de operatie in de business units.
 - In het kader van project portfoliomanagement wordt door de CTO-Office gewerkt aan de implementatie van de tool Fortress Change Cloud (FCC), die de mogelijkheid biedt om capaciteitsmanagement op portfolioniveau te ondersteunen. Hierbij zal in eerste instantie de focus liggen op een aantal cruciale projectrollen.
 - De drie BU's werken aan de implementatie van resource- en capaciteitsplanning. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen run en change en worden planning- en control cycli ingericht met ondersteunende tooling. De volwassenheid hiervan verschilt per BU. Best practices worden onderling gedeeld.
- Tijdschrijven gebeurt door heel SSC-ICT met Exact Synergy. Hoewel het uitgangspunt is dat iedereen zijn of haar tijd moet registreren, met uitzondering van de organisatie onderdelen, die in het kostprijsmodel zijn meegenomen in de indirecte kosten. Zowel vanuit de business units als centraal wordt gerapporteerd over en gestuurd op de tijdverantwoording.
- Er is een HR Kompas en plan van aanpak om de cultuur te bevorderen op het gebied van klantgerichtheid, oplossingsgerichtheid, interesse, voorspelbaarheid, openheid en bekwaamheid.

Effecten

Uit het bovenstaande blijkt dat goede voortgang is gemaakt met resourceplanning, maar dat de implementatie nog deels onderhanden is. Effecten zullen naar verwachting pas met enige vertraging zichtbaar worden:

- De levertijden geven een indicatie van de mate waarin afspraken over levering worden gemaakt. Hierbij zijn goede stappen gezet voor de devices en de SK's. Voor NSK's blijkt de levertijd met 98 dagen ruim boven de doelstelling van 36,5 dagen.
- Analyse en nadere duiding van de gemeten doelstellingen ontbreekt, waardoor het niet goed mogelijk is een verband te leggen tussen de bovenbeschreven resultaten, de transitieambitie, de werkpakketten en de gemeten KPI's. Voor de NSK's is een nader onderzoek gestart.
- De KPI's ten aanzien van % externen en ziekteverzuim hebben een relatie met de capaciteitsplanning; de gerapporteerde metingen liggen op schema voor 2021. Vanuit het programma vindt hier geen sturing op, het SSC-ICT geeft aan dat dit vanuit de lijn gebeurt.

Open punten

- Afronden implementatie Fortes Change Cloud en inrichting capaciteitsmanagement t.b.v. de projectenportfolio. Dit staat voor Q1 2022 in de planning.
- Afronden implementatie en doorontwikkeling van resource- en capaciteitsplanning in de drie business units.

Cultuur, mensen en competenties

Binnen het transitieprogramma is weinig aandacht gegeven aan de ontwikkeling van competenties en het aansluiten op de behoefte in de komende jaren.

Cultuur, mensen en
competenties

14. Ontwikkeling van
competenties en
aansluiting op behoefte

Transitie ambitie

- Professionele, gezonde en wendbare organisatie; in 2022 max 20% externen en ziekteverzuim <4,5%

Werkpakketten

- WP: Leren en ontwikkelen = Cultuur, leiderschap en organisatie traject (CLO)
- WP: Herziene O&F Rapport

Resultaten

- Binnen één van de ontwikkelopdrachten is een capaciteitsplan opgesteld, met daarin opgenomen: de functie, schaal en aantal FTE. De functies zijn conform het functiegebouw rijk (FGR) ingedeeld en gewaardeerd. Aan deze FGR functies zijn ook competenties gekoppeld. Het capaciteitsplan hebben wij niet ontvangen.
- In aanvulling hierop is vanuit het CFO de implementatie van het kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) voorzien. Het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening is een verbijzondering van het FGR ten behoeve van de IV functies en sluit één op één aan op de relevante functiefamilies en functiegroepen uit het FGR. Een gap analyse tussen de huidige competenties met de nu en in de toekomst benodigde competenties moet nog worden uitgevoerd.
- In Q4 2021 is een concept strategische notitie over de periode 2022 – 2025 opgesteld; deze notitie kan ook dienen als uitgangspunt voor het bepalen van de in de toekomst benodigde competenties.
- Door middel van het CLO traject en de aanstelling van verandermanagers is de basis gelegd voor het verder ontwikkelen van de benodigde competenties.

Effecten

- De effecten zijn onduidelijk. Bij de transitie ambities is geen KPI gedefinieerd die (direct) inzicht geeft in de mate van ontwikkeling van competenties en aansluiting op de behoefte. Ook is niet duidelijk hoe de werkpakketten binnen het spoor Organisatie invulling hebben en gaan geven aan de aanbeveling uit het KPMG-rapport. Uit het herziene O&F-rapport blijkt niet dat aan de ontwikkeling van competenties aandacht is gegeven.
- Gezien de hierboven beschreven resultaten en het gebrek aan meetgegevens is het niet mogelijk om de effecten van de benodigde competentieontwikkeling vast te stellen.

Open punten

- Breng de huidige competenties in kaart en bepaal de benodigde competenties – zowel voor nu als in de toekomst – en bepaal de (eventuele) gap en stel een plan op om de gap te dichten.
- Stel KPI's vast om de voortgang te meten en stel verder vast welke producten er worden geleverd uit het werkpakket 'Leren en Ontwikkelen' en op welke wijze de implementatie van het O&F-rapport kan plaatsvinden.

Cultuur, mensen en competenties

De eerste positieve signalen komen uit de organisatie maar het is nog te vroeg om een duidelijke cultuurverandering te zien. De lessen uit (de vertragingen binnen) Spoor Organisatie hebben mede geleid tot het initiëren van een Cultuur & Leiderschapsprogramma dat momenteel wordt opgestart.

Cultuur, mensen en competenties

15. Cultuur is onvoldoende gericht op afspraken naleven en samenwerken

Transitie ambitie

- Professionele, gezonde en wendbare organisatie; in 2022 max 20% externen en ziekteverzuim <4,5%

Werkpakketten

- WP: Leren en ontwikkelen = Cultuur, leiderschap en organisatie traject (CLO)
- WP: Pilot Ketenmanagement

Resultaten

- Een plan voor een CLO programma is in het DMT vastgesteld (najaar 2021). De directeur SSC-ICT is eigenaar van het plan. Op hoofdlijnen zijn de focus en succespunten vastgesteld waar de managers en medewerkers mee aan de slag gaan met ondersteuning van de verandermanagers- en/of coaches. De uitwerking in concrete plannen en vaststelling van meetbare doelstellingen hebben wij niet gezien.
- De pilot Ketenmanagement is van start gegaan om het samenwerken binnen de keten te bevorderen. Een plan van aanpak en de voortgang hebben wij niet kunnen raadplegen in Jira of Confluence.
- De ontwikkelopdrachten hebben bijgedragen aan het verduidelijken van verantwoordelijkheden.
- In het HR Kompas is aandacht besteed aan performance management. Wij begrijpen dat in het DT van 8 november afspraken zijn gemaakt over de focusgebieden voor de HR gesprekscyclus 2021-2022.
- Ruim 20 business changes, gericht op het implementeren en beleggen in de lijn van de resultaten van het programma, zijn onderhanden. Aangegeven wordt dat cultuuraspecten hierin een belangrijk onderdeel.

Effecten

- De effecten zijn onduidelijk. Er is bij de transitie ambities geen KPI aanwezig die meet in welke de cultuur is veranderd in de gewenste richting. We hebben hiervan ook geen andere metingen aangetroffen.
- Uit de rapportages van de pilot Ketenmanagement blijken de eerste positieve resultaten met betrekking tot samenwerking in de keten.
- Het CLO programma bevindt zich nog in de opstartfase; het is nog te vroeg om de effecten hiervan te kunnen zien in termen van de gewenste gedragsverandering.

Open punten

- Verder concretiseren van het CLO programma in concreet uitgewerkte plannen en meetbare doelstellingen en rapportage inrichten over de procesmatige en inhoudelijke voortgang.
- Voortzetten pilot Ketenmanagement en gebruik makend van de lessons learned ketenmanagement verder implementeren binnen SSC-ICT. Hierbij ook aandacht voor het definiëren van meetbare doelstellingen en het rapporteren hierover.
- Afronden van de onderhanden business changes met hierbij voldoende aandacht voor de cultuur aspecten.

Prestatiemanagement

Financieel beheer instrumentarium is sterk verbeterd en laat positieve effecten zien op financiële resultaten en eigen vermogen.

Prestatiemanagement

16. Het (financieel) beheer instrumentarium is ontoreikend

Transitie ambitie

- Weerstandsvermogen op maximaal toegestaan niveau eind 2022
- Lagere tarieven vanaf 2022 t.o.v. tarieven 2020

Werkpakketten

- WP: Beschrijving financiële processen
- BC: Beschrijving Financiële processen
- BC: Financiën en IT
- BC: Diensten en financieringsmodel BZ

Resultaten

- In 2019 is een programma Finance en IT (FIT) gestart wat o.a. heeft geleid tot het nieuwe Kostprijsmodel (KPM 1.0), het Meerjarig Investeringsprogramma (MJIP), aanscherping van financieel voorafgaand toezicht (VT), een interne audit functie (IAF) en een budgetmodel met de werkwijze van de budgetweek.
- In 2020/2021 is FIT overgegaan in het transitieprogramma en heeft doorontwikkeling plaats gevonden. In opzet en bestaan beschikt SSC-ICT nu over het goede instrumentarium voor het financieel management, bestaande uit budgetmodel, kostprijsmodel en DFA generator (inclusief trendanalyse).
- Ook vanuit de lijn zijn stappen gezet:
 - jaarlijks opstellen en afstemmen (budgetweek) financiële plannen, Financiële rapportages en P&C gesprekken op alle niveaus in de organisatie, introductie business controllers.
 - Introductie meerjaren begroting en – investeringsplan.
 - Aanscherping financieel beheer projecten: budgettoets bij aanmaak project in de projectadministratie, monitoring door project portfolio board op aspecten zoals planning, scope, budget, risico's, VT proces bij de uitvoering voor het verwerven van middelen.
- Binnen het blok Financieel management zijn twee processen beschreven inzake bepalen kostprijzen en tarieven en factureren en Debiteurenbeheer. De komende maanden worden financiële processen beschreven inzake het beheer van (im)materiële vaste activa, betalingen en treasury en de budget- en verantwoordingscyclus.

Effecten

- In combinatie met stringent financieel management heeft dat geleid tot een (fors) positief bedrijfsresultaat en in opzet een beter inzicht in de kostprijzen per business service. (kwantificeren)
- Financieel weerstandsvermogen is fors verbeterd en in lijn met de ambitie. Wij begrijpen dat dit heeft geresulteerd in meer vertrouwen in het management en de organisatie en versoepelde gesprekken met (ontevreden) klanten.
- Er is nog geen meting beschikbaar voor de transitieambitie inzake lagere tarieven

Open punten

SSC-ICT heeft aangegeven dat onder andere de volgende verbeterpunten op de rol staan:

- meer uniformering en automatisering van de rapportages
- introductie rapportages per BS-keten in aanvulling op rapportages per organisatiedeel
- Verbeteren methodiek Business cases. Daartoe is een project "benefit management" met externe ondersteuning gestart.

Afronden:

- BC: Beschrijving Financiële processen
- BC: Financiën en IT
- BC: Diensten en financieringsmodel BZ

Prestatiemanagement

Het kostprijsmodel is de afgelopen jaren doorontwikkeld tot een goede basis voor kostprijs- en tariefbepaling; de beoogde ontwikkeling van het meerjarenperspectief en uitvoeren nacalculatie zijn nuttige vervolgstappen.

Prestatiemanagement

17. Doorontwikkeling van het kostprijsmodel en bekostigingsmethode en tariefstructuur benodigd

Transitie ambitie

- Weerstandsvermogen op maximaal toegestaan niveau eind 2022
- Lagere tarieven vanaf 2022 t.o.v. tarieven 2020

Werkpakketten

- WP: Beschrijving financiële processen een onderdeel hiervan is het kostprijsmodel
- BC: Beschrijving Financiële processen
- BC: Financiën en IT
- BC: Diensten en financieringsmodel BZ

Resultaten

- SSC-ICT beschikt over een kostprijsmodel dat bestaat uit verschillende componenten (kosten, aantallen afname). Via een aantal toerekeningslagen worden de kosten toegerekend aan de producten en diensten zoals opgenomen in de PDC. Deze kostprijzen vormen de basis voor de tariefbepaling, waarbij tevens afwegingen worden gemaakt om de tarieven zoveel mogelijk stabiel te houden. Het model is zo opgebouwd dat dit een integraal beeld geeft van alle kosten en opbrengsten van SSC-ICT. Via een zogenoemde DFA generator is op detailniveau inzichtelijk te maken wat het totaal en de opbouw van de begrote opbrengsten is.
- De afgelopen periode is ook aandacht geschonken aan het presenteren van het model binnen de organisatie. De eigenaren van BS en TS worden ook actief betrokken bij het valideren van de informatie die in het model wordt gebruikt; de respons verschilt nog tussen de verschillende BS en TS eigenaren. Vanuit SSC-ICT is aangegeven dat nog wel een aantal stappen gezet moet worden om niet alleen in totalen, maar ook op het niveau van individuele BS in control te zijn over de kostprijzen in een meerjarig perspectief.
- Klant voelt de prikkel dat maatwerkdiensten duurder worden, wat interesse wekt over het overgaan op standaard diensten. Hogere kosten gaan niet altijd evenredig hand in hand met betere dienstverlening en het is voor afnemers niet transparant waarom die kosten hoger worden
- De verantwoordelijkheid voor het kostprijsmodel en het vaststellen van de tarieven is vastgelegd in de uitwerking van de CFO office in het O&F rapport.

Effecten

De transitieambities inzake het weerstandsvermogen en de lagere tarieven zijn gerelateerd aan deze bevinding. Voor het weerstandsvermogen is bij de eerste meting aangegeven dat zich positief ontwikkeld heeft. Volgens de jaarrekening 2020 heeft SSC-ICT eind 2019 en 2020 een surplus ten opzichte van de maximale exploitatiereserve, waarmee de transitieambitie al is bereikt.

- Voor de transitieambitie met betrekking tot de lagere tarieven zijn nog geen specifieke KPI en meetgegevens beschikbaar. Uit gesprek met de CFO hebben wij begrepen dat het bij deze transitieambitie vooral erom gaat dat de prijs – kwaliteit verhouding zich positief ontwikkelt.
- Beleving heerst dat de transitie ook efficiency teweeg zou moeten brengen waardoor de kosten gedrukt zouden moeten worden, dat is nog niet terug te zien voor de klant

Open punten

De doorontwikkeling zoals genoemd in de bevinding heeft de afgelopen jaren plaatsgevonden. Doorontwikkeling zal een continue activiteit moeten zijn.

Prestatiemanagement

In de transitie is vanuit Spoor Sturing een Management Stuurbord om de transparantie op de uitvoering te bevorderen. De (transitie) KPI's zijn echter niet altijd passend of helder gedefinieerd.

Prestatiemanagement

18. Beperkte managementinformatie staat effectieve sturing en monitoring in de weg

Transitie ambitie

- Hiervoor is geen specifieke transitieambitie gedefinieerd

Werkpakketten

- WP: Informatiemanagement: Stuurbord
- BC: Beleggen data & informatie in de lijn
- BC: Opzetten BMA/Competence Center Business Intelligence..

Resultaten

- Uit de rapportage over het werkpakket Informatiemanagement blijkt dat in Q2 2021 is het Stuurbord met de eerste 14 geautomatiseerde KPI's live gegaan. Ook is de samenwerking met UBR gestart en zijn de eerste data ontsloten. Hierdoor is SSC-ICT in staat om in de eigen omgeving financiële rapportages te ontwikkelen en financiële KPI's in het stuurbord te ontsluiten.
- Daarnaast is er een BC 'Beleggen Data en Informatie in de lijn' waarin de verdere ontwikkeling van data-management en –governance en managementinformatie moet plaatsvinden.
- Ten behoeve van de monitoring van het programma zijn de transitieambities vertaald in KPI's die periodiek worden gemeten. Hierbij zijn de volgende kanttekeningen te plaatsen:
 - Niet alle transitieambities zijn vertaald in KPI's
 - De bepaalde KPI's zijn niet altijd dekkend voor de transitie ambitie
 - Niet alle KPI's worden periodiek gemeten
 - Een analyse en duiding van de metingen met een concreet actieplan om bij te sturen in het geval de KPI's achterblijven bij de norm hebben we niet aangetroffen.
- Voor de meting van de voortgang van werkpakketten zijn verschillende dashboards ontwikkeld; deze dashboards hebben een verschillende mate van volwassenheid en volledigheid.

Effecten

- Ten aanzien van het financieel beheer zijn duidelijke verbeteringen te zien (zwarte cijfers, weerstandsvermogen op peil). Deze verbetering is toe te schrijven aan verschillende factoren namelijk het FIT programma (Finance & IT) wat heeft geleid tot het nieuwe kostprijsmodel (KPM 1.0), het Meerjarig Investeringsprogramma (MJIP), aanscherping van financieel voorafgaand toezicht (VT), een interne audit functie (IAF), een budgetmodel met de werkwijze van de budgetweek en verbeterde management informatie met financiële rapportages per organisatiedeel met meer uniformering en automatisering van de rapportages en rapportage.
- Voor de transitieambities is de vertaling in KPI's pas recent vormgegeven; de ontwikkeling van management informatie is nog onderhanden. De effecten hiervan zijn, door het ontbreken van dekkende KPI's en metingen, op onderdelen nog niet goed zichtbaar.

Open punten

- Afronden BC Beleggen Data & Informatie in de lijn en opzetten BMA/Competence Center Business Intelligence.
- Door ontwikkelen systematiek van meting van de transitieambities en integreren hiervan in de reguliere managementinformatie.

Prestatiemanagement

Tevredenheid van afnemers laat op onderdelen sterke verbetering zien, maar is nog niet op het gewenste stabiele niveau. Uit gesprekken blijken signalen dat vertrouwen in SSC-ICT is toegenomen tijdens de transitie.

Prestatiemanagement

19. Tevredenheid laat een gemengd beeld zien.

Transitie ambitie

- Tevredenheid bij afnemers

Werkpakketten

Het gehele programma is erop gericht tevredenheid van afnemers consistent hoog (>7) te laten zijn. Specifiek zijn te noemen:

- BC: Beleggen Gebruiker Centraal in de lijn
- BC: Beleggen Klant Centraal in de lijn
- BC: Beleggen klantenteams in de lijn
- BC

Resultaten

- De meting van de transitie ambitie Tevredenheid bij afnemers laat het volgende beeld zien:
 - Gebruikers: tweede meting 7,1 met een licht dalende tendens ten opzichte van de eerste meting (norm >7)
 - Klanten: alleen eerste meting per 31-12-2020 met score 6,3 (norm >7)
 - Projecten: alleen eerste meting met score 8,1 (norm >7)
 - Een nadere duiding en analyse van de metingen hebben wij niet aangetroffen.
- Uit de 4e rapportage van de QA/QC consultant blijkt het volgende beeld:
 - Afnemers van standaarddienstverlening (Rijkswerkplek omgeving, mobiele devices) weinig merken van de transitie. Men ziet wel een (lichte) verbetering in de levering, maar ook in houding en gedrag van medewerkers (cultuur), alsmede de communicatie hieromtrent.
 - Bij maatwerk ligt het anders. Hier lopen de meningen tussen de verschillende afnemers uiteen.
 - Bij grote projecten gaat het doorgaans beter want dan kan men als departement ook echt sturen op de voortgang.

Effecten

Uit bovenstaande metingen en uit de 4e rapportage van de QA/QC consultant blijkt dat nog steeds sprake is van een gemengd beeld, waarbij ten opzichte van de KPMG rapportage de tevredenheid van gebruikers is gestegen van 6,7 naar 7,1, terwijl de tevredenheid over projecten is gedaald van 8,7 naar 8,1.

Open punten

- Afronden van de sporen techniek en security en van de verschillende BC's die vooral zijn gericht op de implementatie van de programma resultaten in de lijn.
- Tevredenheidsmetingen periodiek blijven uitvoeren en analyseren van de resultaten, zodat gerichte acties kunnen worden genomen waar nodig.



Deep dive BIAM - *uitgebreid*

BIAM

SSC-ICT heeft de hulpvraag voor het BIAM project geformuleerd als: “Hoe brengen wij de ‘Beheer IAM dienstverlening’ naar het beoogde niveau?”. Deze deep-dive richt op de strategische en tactische verbetermogelijkheden in de aanpak en verdere uitrol van het bestaande BIAM project.

Aanbevelingen

Afbakening van het project

De doelstellingen zijn gericht op het opzetten van de technische en functionele fundamenten van een IAM dienstverlening, welke in lijn zijn met de omschreven context en uitdaging. De doelstelling “zo min mogelijk beheeraccounts en beheeraccounts met alleen noodzakelijke rechten” wijkt hiervan af, en is een wens die de eindsituatie omschrijft welke blijvend in stand gehouden dient te worden. Een belangrijke aanbeveling is om de doelstellingen uit te breiden met doelstellingen waarin de vereisten voor de organisatie, verantwoordelijkheden en processen die voor de beheers-IAM dienstverlening nodig zijn worden beschreven. Zonder deze aandachtspunten is een IAM dienstverlening niet compleet.

In het overleg op 12 november 2021 werd aangegeven dat er veel aangrenzende projecten een beroep doen op het BIAM project en nieuwe activiteiten of doelstellingen willen toevoegen. Natuurlijk is het belangrijk om te overwegen waar gezamenlijke winst te behalen valt en hoe zaken afgestemd kunnen worden zodat verschillende projecten op elkaar aansluiten. Hier zit echter een risico van ‘scope-creep’ in. Om dit tegen te gaan is het cruciaal scherp op de eigen scope en doelstellingen te blijven focussen en afhankelijkheden los te maken daar waar dit niet bijdraagt aan het behalen van gestelde doelstellingen. IAM dienstverleningen hebben veel connecties met andere projecten, systemen, processen en organisatieonderdelen waardoor snel een te groot en complex speelveld ontstaat. Blijf scherp op de oorspronkelijke opdracht en opdrachtgevers om ervoor te zorgen dat het beoogde doel wordt bereikt.

Privileged Access Management (PAM)

PAM is een dienstverlening gericht op het in controle brengen van toegang tot ICT systemen door middel van hoge rechten. IT-beheerders gebruiken vaak hoge rechten of autorisaties om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Deze rechten dragen hoge risico’s omdat deze vergaande permissies hebben om grote hoeveelheden data in te zien, aan te passen of te verwijderen. Daarnaast maken deze rechten het mogelijk configuratie wijzigingen uit te voeren welke een dienstverlening kunnen verstoren of onmogelijk maken. Het is sterk aan te raden PAM maatregelen mee te nemen in een project met IT-beheerders als doelgroep. Mogelijk kunnen PAM oplossingen doelstellingen van het BIAM project vervullen.

BIAM

Aanbevelingen

Representatie van afnemers

Tijdens het overleg waarin de uitdagingen van het project werden voorgelegd kwam meermaals de vraag naar hulp met prioritering van de projectactiviteiten naar voren. Om een juiste zwaarte aan doelstellingen en bijbehorende activiteiten te hechten is het van belang dat degene die de uiteindelijke toegevoegde waarde van de oplossing genieten, de juiste keuzes in prioritering aangeven. Hier zou een relatie tussen de sponsors van de opdracht en afnemers van de oplossing moeten zijn, zodat de afnemers juist gerepresenteerd worden. Een evaluatie van de stakeholders/stuurgroep kan hierbij helderheid verschaffen.

Naarmate de uiteindelijke doelsituatie (SOLL) wordt gerealiseerd zal de projectorganisatie verdwijnen en plaatsmaken voor de lijnorganisatie. In deze IAM lijnorganisatie zijn ook representatieve voor de afnemers van de dienstverlening benodigd, dit kan bijvoorbeeld een Product Owner rol zijn. Om het fundament van de dienstverlening goed op te zetten, kan deze rol het best zo snel mogelijk ingevuld worden om de oplossing zo juist mogelijk op de behoefte van de afnemers te laten aansluiten.

In de aangeleverde documenten en tijdens het overleg werd de focus met name op het neerzetten van de functionele en technische basis van de beheers-IAM dienstverlening gelegd. Een onderdeel wat niet overschaduw mag worden is de governance van de dienstverlening. Als de aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid op strategisch, tactisch en operationeel niveau niet helder wordt vastgelegd en niet goed in de organisatie belegd wordt, is er een grote kans dat de oplossing de doelstellingen niet volledig waar maakt of hier niet mee in lijn is.

Inzet van middelen

De aanleiding van het BIAM project is de onvrede met de huidige situatie. Dit uit zich in de aanleiding van dit project door het ADR onderzoek. IAM projecten of programma's kennen dit vaker, en de uitdaging is de balans in de twee oplossingsrichtingen welke zich dan voordoen:

- Structurele verbeteringen welke op de lange termijn de beheers toegang duurzaam onder controle brengen en houden.
- Het aanpakken van nu voorkomende hoge risico's, de oneigenlijke te vergaande autorisaties waardoor nu beveiligingsrisico wordt gelopen.

Vaak wordt er een aanpak opgezet om aan beide sporen tegelijk te werken zodat er gebouwd wordt aan een goede toekomstige oplossing maar ook de hoge risico's op korte termijn aangepakt worden. De ervaring leert echter dat schoning van accounts en autorisaties een erg arbeidsintensief proces is, waarbij steeds op individueel niveau een controle moet worden gemaakt of een toegekende autorisatie terecht is. Door middelen op deze schonings-activiteiten in te zetten, wordt het creëren van een robuuste toekomstige oplossing vertraagd en zolang deze er niet is, zal er vervuiling bij blijven komen. Hierdoor is het aan te bevelen vooral op het opbouwen en aansluiten van een duurzaam IAM platform met autorisatiematrix en rollen in te zetten. Dan worden centrale (autorisatie) beslissingen genomen welke van toepassing zijn op een complete doelgroep of doelsysteem en de individuele controles vermeden, waardoor dit effectiever kan. Ook kan bij het aansluiten van een doelplatform "in een keer" een grote schoning worden bereikt door deze correct en alleen via de opgestelde autorisatiematrix en rollen te ontsluiten.



OS-3 Detailslides

Context

- Het advies in het KPMG rapport was om binnen vijf jaar de technische schuld in te lossen. Hiervoor is binnen de transitie het spoor Techniek opgestart met o.a. een tweetal LCM-trajecten, namelijk:
 - Uitfasering van Windows 2008 servers naar Windows 2016 inclusief de migratie van applicaties
 - De lifecycle/uitfasering van een verzameling systemen die uit eerdere migraties niet zijn vernieuwd maar geparkeerd zijn om wat voor reden dan ook in de zogenoemde 'shamezone'.
- Een beperkt deel van bovengenoemde werkzaamheden loopt nog door in 2022.

Financiën

- Uit het MJIP 2021 is gebleken dat er **€ 25.457.398,99** begroot stond voor 2021.
- Uit de het P10 rapport blijkt dat daarvan **€ 10.682.339,57** met zekerheid is gerealiseerd.
- Er zijn bestellingen die in de pijplijn zitten ter waarde van **€ 14.998.890,46** die nog niet geleverd zijn of die nog niet geboekt zijn. In samenwerking met de controllers van BBI hebben we een split kunnen maken op de bestelling die gerealiseerd zullen worden in 2021 en de bestellingen die meegenomen worden in de technische schuld van 2022:
 - Realisatie verwacht in 2021: **€ 8.048.663,15**
 - Restant technische schuld 2021: **€ 6.950.227,31**
- Het resultaat van de realisatie tot en met P10 met daarbij genomen de pijplijn die in 2021 gerealiseerd zal worden is **€ 18.731.002,72**. Het budget is dus voor **74%** gerealiseerd.

Complexiteit

- Planoptimisme:** Gedurende het opmaken van het MJIP is er nog een onvolledig beeld van de benodigde vervanging en de daarbij behorende complexiteit.
- Stroeve relatie met de afnemers:** Voor het vervangen van een server is het noodzakelijk dat de applicatie of database overgezet wordt op de nieuwe (virtuele) server. Als de afnemer de eigenaar is van de applicatie is er medewerking vereist en dat is niet altijd het geval waardoor er een bottleneck ontstaat.
- Dynamische prijzen technologie:** Terwijl het MJIP in het jaar t-1 wordt opgesteld worden de bestellingen geplaatst in het jaar t. Aangezien de techniek zich doorontwikkeld en de prijzen stijgen of dalen wijkt het (gedateerde) MJIP vaak af van de werkelijkheid
- Leveringsproblemen:** De leveringsproblemen hebben te maken met het willen opschalen van de soft & hardware producenten, chiptekorten en wereldwijde logistieke problemen.

Budget 2021

2210 hardware datacenter	€ 11.705.444,66
2220 hardware hosting	€ 6.762.946,28
2230 connectiviteit	€ 5.082.382,64
2250 software	€ 1.906.625,41

Onvoorwaardelijke leenaanvraag € 25.457.398,99

Realisatie 2021

Januari t/m oktober	€ 10.682.339,57
Pijplijn realisatie verwacht in 2021*	€ 8.048.663,15

Verwachte realisatie obv pijplijn € 18.731.002,72

Budget-Realisatie 2021

Restant 2021 € 6.726.396,27

*Pijplijn realisatie verwacht in 2021

Server en netwerk componenten en bijbehorende licenties	Verwachte kosten
Behoeftestellingsformulier_2021-LCM [REDACTED]	€ 1.070.554,00
[REDACTED]	€ 309.344,34
20210222 BBI DCNS DNS [REDACTED] ad € 1,2 mln.	€ 1.200.000,00
BBI-PS-CS VT formulier LCM [REDACTED] tbv JenV	€ 1.600.000,00
BBI-PS-CS VT formulier LCM [REDACTED] tbv shared generiek	€ 1.200.000,00
BBI-PS-CS VT formulier LCM [REDACTED] tbv P-Direkt	€ 840.000,00
20210093 BBI DCNS CS BSR [REDACTED] 2021	€ 617.481,00
20210226 BBI DCNS DNS inkoop [REDACTED] ad € 1,1 mln.pdf	€ 1.100.000,00
Vervanging Hardware Modelpand	€ 111.283,81
Totaal	€ 8.048.663,15

Financiën

- In het MJIP is voor **€ 45.000.000** aan technologische investeringen begroot.
- Het budget voor de technische schuld vinden we onder totaal 2 van het MJIP 2022 en omvat **€ 14.000.000**.
- Uit de aangeleverde cijfers van de controller blijkt dat er nog bestellingen van 2021 in de pijplijn zitten ter waarde van **€ 14.998.890,46**. Een deel van deze bestellingen zal niet aangeleverd worden voor het einde van 2021. Dit restant beschouwen we als de technische schuld en zal door worden geschoven naar 2022. De waarde van de technische schuld 2021 is **€ 6.950.227,31**.
- De totale technische schuld behelst dus een restant van 2021 en de technische schuld begroot in het MJIP 2022. De verwachte omvang voor de technische schuld van volgend jaar is **€ 20.950.227,31**
- In totaal zal er in 2022 voor **€ 51.950.227** gebudgetteerd moeten worden.

Complexiteit

- Planoptimisme:** Gedurende het opmaken van het MJIP is er nog een onvolledig beeld van de benodigde vervanging en de daarbij behorende complexiteit.
- Stroeve relatie met de afnemers:** Voor het vervangen van een server is het noodzakelijk dat de applicatie of database overgezet wordt op de nieuwe (virtuele) server. Als de afnemer de eigenaar is van de applicatie is er medewerking vereist en dat is niet altijd het geval waardoor er een bottleneck ontstaat.
- Dynamische prijzen technologie:** Terwijl het MJIP in het jaar t-1 wordt opgesteld worden de bestellingen geplaatst in het jaar t. Aangezien de techniek zich doorontwikkeld en de prijzen stijgen of dalen wijkt het (gedateerde) MJIP vaak af van de werkelijkheid

Disclaimer

- Migratie en verhuizing van de software stack is niet onderzocht waardoor dit meegenomen is in de kostenraming. Voor een totaal beeld zal dit nog bij de bovengenoemde bedragen opgeteld moeten worden.

MJIP 2022 BBI

Classificatie

Totaal 1-reguliere vervanging=normaal op tijd	€ 26.000.000
Totaal 2-irreguliere vervanging=inlopen van technisch verouderde systemen	€ 14.000.000
Totaal 3-uitbreiding ivm nw beleid/kaders en/of ovr klanten	€ 5.000.000
Totaal	€ 45.000.000

Restant Technische schuld 2021

Server en netwerk componenten en bijbehorende licenties	Verwachte kosten
VT BBI/DNS/DNS/Aanschaf apparatuur Apeldoorn	€ 1.700.000,00
VT formulier 2021 BBI BCM CISCO 2022	€ 2.156.142,49
BBI-PS-CS aanschaf SQL ESXi cluster tbv virtualisatie servers vs2	€ 1.076.745,00
Behoeftestellingsformulier_2021	€ 1.179.557,00
VT formulier 2021 BBI DCNS Anyconnect tbv RKR WAN-I KDr	€ 220.301,82
20210093 BBI DCNS CS BSR Hardware netwerkdeel KBL locaties 2021	€ 617.481,00
Totaal	€ 6.950.227,31

Technische schuld 2021 & 2022

2022: Totaal 2 – irreguliere vervanging + Restant technische schuld 2021 € 20.950.227,31 ←

MJIP 2022 + Technische schuld 2021

Classificatie

Totaal 1-reguliere vervanging=normaal op tijd	€ 26.000.000
Totaal 2-irreguliere vervanging=Technische Schuld 2021 & 2022	€ 20.950.227,31
Totaal 3-uitbreiding ivm nw beleid/kaders en/of ovr klanten	€ 5.000.000
Totaal	€ 51.950.227,31

Context

- Om de toekomstige transitiekosten voor 2022 t/m 2026 te berekenen hebben we gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve data:
 - Kwalitatieve data:** interviews met de controllers en specialisten van SSC-ICT waarin de context werd geschetst.
 - Kwantitatieve data:** aangeleverde data van de controllers zoals: gewogen FTE tarieven, realisatie cijfers van 2020 – 2021 en de investeringen voor de benodigde technologie.
- De gemiddelde realisatie per Q is berekend o.b.v. de data tussen 2020 Q1 en 2021 Q3 wat resulteerde in **€ 265.120**.
- Uit de kwalitatieve data blijkt dat er in 2020 en 2021 voornamelijk tijd is gestoken in de migratie van minder complexe servers en databases, namelijk 1200 Windows 2008 zijn uitgefaseerd.
- Best case:** we verwachten dat er **€ 10.604.815** nodig zal zijn waarbij we uit zijn gegaan van **12 FTE** met een jaarlijks tarief van **€ 176.550**.
- Worst case:** we verwachten dat er **€ 15.907.222** nodig zal zijn waarbij we uit zijn gegaan van **18 FTE** met een jaarlijks tarief van **€ 176.550**.

Aannames rekenmethode

- Complexiteit resterende technische schuld:** Het SSC-ICT heeft nog geen inventarisatie gemaakt van de complexiteit van de resterende technische schuld, maar het SSC-ICT heeft wel aangegeven dat de resterende technische schuld een hoge mate van complexiteit zal bevatten, omdat er veel maatwerk applicaties en platformen nog gemigreerd moeten worden. In dit kader van complexiteit hebben wij een gunstig scenario en ongunstig scenario genomen om een kostenraming voor te maken. De benodigde tijd voor het wegnemen van de resterende technische schuld vermenigvuldigen wij met een factor 2 voor het 'best case' scenario, een factor 3 vanwege het 'worst case' scenario. De volgende oorzaken liggen hier ten grondslag aan:
 - Greenfield installatie van het besturingssysteem:
 - Greenfield installatie van applicaties, met eventueel risico van leverancierswisseling van de applicatie.
 - Datamigratie van de oude naar de nieuwe servers
 - Doorlooptijd van het inkoopproces applicaties
- Tarief & werkuren overheid:** Wij doen de aanname dat een FTE 1650 uren per jaar werkt. Op basis van een tarief van **€ 107** per uur.
- Standaard producten vallen in scope:** In de kostenraming zijn de standaard producten meegenomen.
- Maatwerk:** aanname dat maatwerk wordt doorbelast doormiddel van een project management post.

Realisatie 2020 2021: Werkspoor Techniek

Jaar	Q	Realisatie
2020	Q1	€ 126.651
	Q2	€ 140.391
	Q3	€ 186.034
	Q4	€ 310.109
2021	Q1	€ 462.090
	Q2	€ 217.138
	Q3	€ 413.430
Gemiddelde realisatie per kwartaal		€ 265.120

Techniek: FTE kosten per jaar	
Gemiddelde uur tarief	€ 107
Werkuren per jaar	1650
FTE kosten per jaar	€ 176.550

Benodigd cumulatief budget voor transitie werkspoor Techniek

Jaren	FTE	Best Case	FTE	Worst case
2022	12	€ 2.120.963	18	€ 3.181.444
2023	12	€ 4.241.926	18	€ 6.362.889
2024	12	€ 6.362.889	18	€ 9.544.333
2025	12	€ 8.483.852	18	€ 12.725.778
2026	12	€ 10.604.815	18	€ 15.907.222

Rollen	
Programma manager	Netwerkspecialist
PO	Senior Sepcialist Microsoft
PMO	Senior Specialist Linux
Analist voor de inventarisatie	Senior specialist Database SQL
Scrummaster	Senior Specialist Oracle
Infrastructuur architect (Netwerk/platform)	Virtualisatie specialist
Cloudengineers (bouwers van het platform)	Testers
Migratiespecialist	Script ontwikkelaars

Financiën

- In het MJIP 2021 is voor **€ 18.849.430** aan technologische investeringen voor de devices.
- Uit de cijfers t/m P11 blijkt dat van dat budget er **€ 15.235.698** is gerealiseerd. Het overgrote deel hiervan is gebruikt om de technische schuld op de devices weg te werken. Uit de verschafte context blijkt dat de technische schuld op dit moment vrijwel nihil is.
- Om de geboekte progressie van de technische schuld te beoordelen is het gerechtvaardigd om te kijken naar het aantal devices i.p.v. de waarde van die devices, aangezien die volledig zijn afgeschreven. Tijdens een peiling in september 2020 waren er **21097** devices gemarkeerd als out of support devices die we kunnen beschouwen als technische schuld. Gedurende de laatste peiling in november stond dat aantal op **2277**. Dit zijn toestellen waarvan de **rechtmatige eigenaar wel bekend** is maar die geen gehoor geeft. We stellen dat de technische schuld voor **99%** is weggewerkt aangezien het restant bestaat uit devices die niet vervangen zullen worden. Dit zijn devices van de medewerkers die niet in dienst zijn en al afgeschreven zijn. Op basis hiervan concluderen wij dat BST de technische schuld heeft weggewerkt en het LCM onder controle heeft.

Context

- BST gebruikt ter sturing van het LCM programma de volgende 4 variabelen:
 - De financiële afschrijvingstermijn (36 maanden).
 - De datum waarop het support end of life is van de hardware per type device.
 - De datum waarop het O.S. geen (security) updates meer ontvangt.
 - Vanuit het Service Management Problem proces kan besloten worden om een device te vervangen vanwege disfunctioneren.

Complexiteit

- Nalatigheid (oud)medewerkers:** BST heeft te maken met medewerkers die hun oude toestellen niet inleveren. Het aantal devices die technisch niet meer in productie komt neer op **2515**. Dit zijn devices **die niet meer te herleiden zijn naar een rechtmatig persoon**. Bijvoorbeeld gebruikers die uit dienst zijn of naar een ander ministerie zijn gegaan. Deze aantallen worden meegeteld in het totaal aantal vervangen toestellen. Ook deze worden via relatiemanagement besproken met de klant. Als mitigerende maatregel om te zorgen dat gebruikers geen mail of andere bedrijfsdata meer kunnen benaderen op deze toestellen, worden de Blackberry Apps (email, kalender enz) op deze toestellen verwijderd. Waardoor deze toestellen geen security risico vormen.

BST Financiën		Investerings t/m P11			
Categorie	Q	P	Totaal Exc. BTW	Totaal inc. BTW	Budget 2021
Cloudbook	██████	██████	€ 0	€ 0	€ 1.676.005,00
Managed laptop standaard groot	██████	██████	€ 0	€ 0	€ 2.246.100,00
Managed Laptop Premium convertible	██████	██████	€ 9.292.080	€ 11.243.417	€ 12.601.980,00
Managed Tablet Standaard	██████	██████	€ 532.035	€ 643.762	€ 271.005,75
Managed Tablet Premium	██████	██████	€ 145.849	€ 176.477	€ 136.871,25
Smartphone Standaard (Android)	██████	██████	€ 597.707	€ 723.225	€ 1.461.300,00
Smartphone Standaard (IOS)	██████	██████	€ 769.516	€ 931.114	
Smartphone Premium	██████	██████	€ 1.254.299	€ 1.517.702	€ 456.168,00
Totaal			€ 12.591.486	€ 15.235.698	€18.849.430

Technische Schuld in Q	Peiling September 2020	Peiling November 2021	Technisch <u>niet</u> in productie
Out of Support devices	21097	2277	2515

Financiën

- In het MJIP 2022 is voor **€ 24.237.956** aan technologische investeringen begroot.
- Het budget voor de technische schuld vinden we onder totaal 2 en omvat **€ 375.000**. Echter blijkt uit de correspondentie met de business controller dat de technische schuld vrijwel nihil is. Hier lijkt dus sprake te zijn van een discrepantie. Dit zou er mee te maken kunnen hebben dat het MJIP 2022 is opgesteld in september en dus wellicht gedateerd is.
- De reguliere vervanging is begroot op **€ 22.637.955,67**. LCM budget voor de devices is daaronder te vinden en wordt geschat op **€ 8.750.336**.

Context

- Voor het budget van volgend jaar wordt alleen de hardware meegenomen en niet de accessoires aangezien die geclassificeerd worden als klein materiele kosten. Ze komen dus niet op de balans en derhalve hoeft daar geen lening voor te worden afgesloten.

MJIP 2022 BST

Classificatie

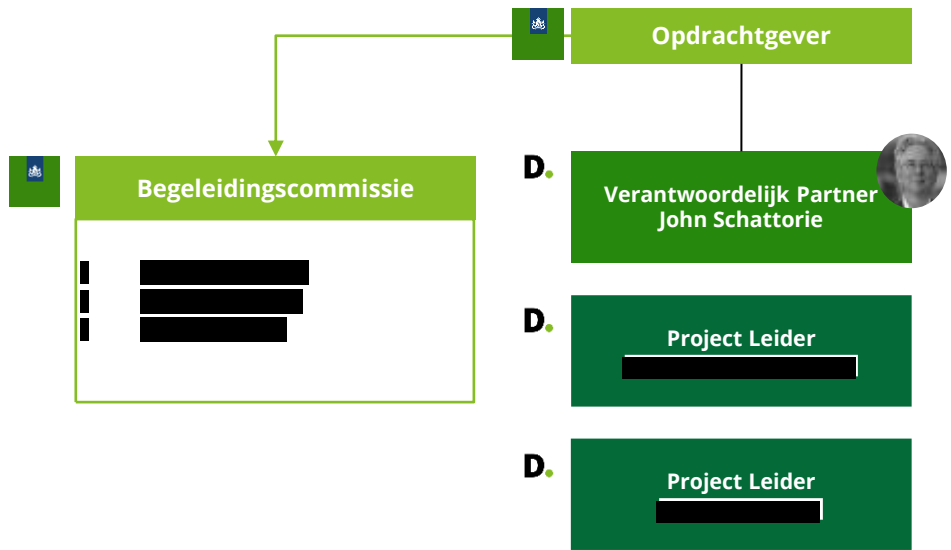
Totaal 1-reguliere vervanging=normaal op tijd	€ 22.637.955,67
Totaal 2-irreguliere vervanging=inlopen van technisch verouderde systemen	€ 375.000,00
Totaal 3-uitbreiding ivm nw beleid/kaders en/of ovv klanten	€ 1.225.000,00
Totaal	€ 24.237.955,67

Categorie	Hardware		Budget 2022	
	Q	P	Totaal Exc. BTW	Totaal inc. BTW
Cloudbook			€ 2.516.909	€ 3.045.460
Managed Laptop standaard klein			€ 0	€ 0
Managed laptop standaard groot			€ 0	€ 0
Managed Laptop Premium convertible			€ 691.886	€ 837.182
Managed Tablet Standaard			€ 344.285	€ 416.585
Managed Tablet Premium			€ 106.629	€ 129.021
Smartphone Standaard (Android)			€ 1.426.981	€ 1.726.647
Smartphone Standaard (IOS)			€ 0	€ 0
Smartphone Premium (IOS)			€ 2.144.993	€ 2.595.441
Smartphone Premium (Android)			€ 2.516.909	€ 3.045.460
Totaal			€ 7.231.682	€ 8.750.336



Onderzoeksteam

Onderzoeksteam





Interviews

Interviews – personen en rollen die onderdeel zijn geweest van ons onderzoek

Index	Naam	Functie
1	[REDACTED]	Afdelingshoofd Collaboration Services
2	[REDACTED]	Directeur Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk
3	[REDACTED]	Senior Adviseur Regie en Bedrijfsvoering Ministerie van Veiligheid en Justitie
4	[REDACTED]	Business Controller
5	[REDACTED]	Cloud Engineer
6	[REDACTED]	Afdelingsmanager Financiën en Control
7	[REDACTED]	Manager Cloud services
8	[REDACTED]	IT Audit Manager - Auditdienst Rijk
9	[REDACTED]	QA/QC Consultant
10	[REDACTED]	Service Domein Adviseur
11	[REDACTED]	Operationeel Manager Operations
12	[REDACTED]	Pl. Secretaris-generaal bij Ministerie van Financiën
13	[REDACTED]	Programma Manager Spoor Sturing
14	[REDACTED]	Business Controller
15	[REDACTED]	Chief Executive Officer
16	[REDACTED]	Ondernemingsraad
17	[REDACTED]	Auditmanager ADR, Projectleider Rijksbrede Onderzoek
18	[REDACTED]	Strategisch Adviseur Rijkswerkomgeving
19	[REDACTED]	Business Unit Manager BBI
20	[REDACTED]	Programmamanager Spoor Techniek
21	[REDACTED]	Chief Operating Officer
22	[REDACTED]	Teamlead and Technical Architect Active Directory
23	[REDACTED]	Strategic consultant
24	[REDACTED]	Manager cloud services
25	[REDACTED]	Informatie Architect / Solution Architect bij SSC-ICT.
26	[REDACTED]	Hoofddirecteur Bedrijfsvoering, CIO Ministerie van Justitie en Veiligheid
27	[REDACTED]	Spoor Manager Organisatie
28	[REDACTED]	Manager Programmabureau Transitie SSC-ICT
29	[REDACTED]	Lead Architect
30	[REDACTED]	QA/QC Consultant
31	[REDACTED]	Ondernemingsraad
32	[REDACTED]	Oud Spoormanagement Dienstverlening
33	[REDACTED]	Projectmanager Vernieuwing SSC-ICT Datacenter (ODC Rijswijk)
34	[REDACTED]	Senior adviseur / IT Architect
35	[REDACTED]	Manager Afdeling ERP
36	[REDACTED]	BU Manager Application Services & Specials
37	[REDACTED]	Controller
38	[REDACTED]	CISO
39	[REDACTED]	ICT Projectmanager / Adviseur - Ministerie van Verkeer en Waterstaat
40	[REDACTED]	Teammanager Oracle EBS
41	[REDACTED]	Programma Manager Spoor Techniek & Security
42	[REDACTED]	Chief Technology Officer
43	[REDACTED]	Directeur Transitie



Geraadpleegde Documentatie

Geraadpleegde documentatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Geraadpleegde documentatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Geraadpleegde documentatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Geraadpleegde documentatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Geraadpleegde documentatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]