



cutting through complexity

PUBLIEKE SECTOR

Rapportage onderzoek

ITB Readiness

Sociale Verzekeringsbank

Amstelveen, 8 mei 2014

14.1000948 D.05



Vertrouwelijk

Sociale Verzekeringsbank

Amstelveen, 8 mei 2013

Eindrapportage betreffende ons onderzoek naar ITB readiness

Geachte heer Van der Hulst,

Bij deze doe ik u onze eindrapportage toekomen naar aanleiding van ons onderzoek naar de daadwerkelijke gereedheid van het IT-Bedrijf om de beheer- en ontwikkeltaken per 1 juni 2014 van Capgemini op zich te kunnen nemen. Dit onderzoek valt binnen het kader van de overeengekomen afspraken zoals vastgelegd in onze getekende opdrachtbrief met referentie 14.I000948 B.05 HD/DH/mj, d.d. 10 april 2014.

De gehanteerde onderzoeksbenadering is door ons uitgewerkt en operationeel afgestemd met de heren Plomp en Roozeboom. Deze rapportage vormt de afsluiting van onze werkzaamheden van dit onderzoek en bevat de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen.

Deze rapportage is van nature kritisch van aard. Wij rapporteren immers voornamelijk over de eventuele leemtes of mogelijkheden ter verbetering die wij tijdens ons onderzoek hebben kunnen vaststellen.

Het concept van deze rapportage is op 2 mei jl. met de heren Kreleger, Plomp en Roozeboom besproken. In aanvulling hierop hebben zij nog een managementreactie geformuleerd, die wij in deze eindrapportage hebben verwerkt.

Deze rapportage is door ons opgesteld voor de Sociale Verzekeringsbank en mag niet zonder onze uitdrukkelijke toestemming geheel of gedeeltelijk aan derden ter beschikking worden gesteld.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zijn gaarne bereid de inhoud van deze rapportage verder toe te lichten.

Hoogachtend,
KPMG Advisory N.V.

ir. J.A.M. Donkers RE
Partner

**Contactpersonen bij KPMG
voor deze rapportage zijn:**

Hans Donkers

Partner

Tel: 06-53754323

donkers.hans@kpmg.nl

Deborah Hofland

Senior Manager

Tel: 06-53785293

hofland.deborah@kpmg.nl

Ron Oudega

Senior Manager

Tel: 06-53759027

oudega.ron@kpmg.nl

Mark Scheurwater

Senior Manager

Tel: 06-21112256

scheurwater.markt@kpmg.nl

	Pagina
Aanleiding en toelichting onderzoek	3
Managementsamenvatting	4
Detailbeantwoording onderzoeksvragen	9
1. <i>Hoe staat het met de voorbereiding van de overname van de beheertaken van het programma SVB Tien naar het IT-Bedrijf?</i>	10
2. <i>In welke mate is het IT-Bedrijf in staat om de nieuwe beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien te faciliteren bij de verdere ontwikkeling van BR2?</i>	12
3. <i>Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?</i>	14
4. <i>Zijn de juiste maatregelen genomen om te borgen dat het beheer van de bestaande systemen en overige projectportfolio geen hinder zal ondervinden?</i>	15
BIJLAGEN	20
1 - <i>Detailbevindingen gehanteerd normenkader</i>	
2 - <i>Overzicht van geïnterviewde medewerkers</i>	
3 - <i>Aan KPMG beschikbaar gestelde documentatie</i>	
4 - <i>KPMG Global Enterprise Transformation Tool (GETT)</i>	

Achtergrond

In 2006 heeft de Sociale Verzekeringsbank (hierna: SVB) een Streefarchitectuur ontworpen, gebaseerd op NORA. Bij de Europese aanbesteding voor de implementatie van deze Streefarchitectuur is de opdracht hiervoor in 2009 aan Capgemini gegund. Van meet af aan is het de bedoeling geweest dat de SVB na afloop van de bouw zelf in staat is het systeem te beheren, te onderhouden en verder te ontwikkelen. Inmiddels is de SVB voornemens om de beheer- en ontwikkelactiviteiten per 1 juni 2014 onder te brengen bij het IT-Bedrijf (hierna: ITB), ondanks het feit dat MRS nog niet volledig operationeel is. Vanuit deze achtergrond wenst de SVB een onafhankelijk onderzoek gericht op de daadwerkelijke gereedheid van het IT-Bedrijf om deze beheer- en ontwikkeltaken ook daadwerkelijk op zich te kunnen nemen. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode 14 april tot en met 1 mei 2014.

Uw vraag

In het kader van dit onderzoek heeft u de volgende onderzoeksvragen aan ons voorgelegd:

1. *Hoe staat het met de voorbereiding van de overname van de beheertaken van het programma SVB Tien naar het IT-Bedrijf?*
2. *In welke mate is het IT-Bedrijf in staat om de nieuwe beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien te faciliteren bij de verdere ontwikkeling van BR2?*
3. *Zijn de juiste maatregelen genomen om te borgen dat het beheer van de bestaande systemen en overige projectportfolio geen hinder zal ondervinden?*
4. *Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?*

Reikwijdte van dit onderzoek

Binnen de reikwijdte van dit onderzoek vallen de volgende werkzaamheden:

- De diensten en middelen die het ITB aan SVB Tien levert;
- De diensten en middelen die het ITB in het kader van de huidige informatiesystemen (hierna: HIS) en de overige projectportfolio levert;
- De diensten en middelen die per 1 juni 2014 vanuit Capgemini naar ITB worden overdragen.

Buiten de reikwijdte van dit onderzoek vallen de volgende werkzaamheden:

- Het uitvoeren van een programma-evaluatie van SBV Tien, bijvoorbeeld de inrichting van programmagovernance;
- Het inhoudelijk beoordelen van functionele en technische deliverables die in het kader van SVB Tien zijn en worden opgeleverd;
- De kwaliteit van diensten en middelen die per 1 juni 2014 vanuit Capgemini naar SVB Tien worden overgedragen.

Afsluitend willen wij opmerken dat onze werkzaamheden geen assuranceopdracht betroffen, zoals een jaarrekeningcontrole of een beoordeling, waarbij met een bepaalde mate van zekerheid wordt geëvalueerd of het object van onderzoek voldoet aan gestelde criteria. De werkzaamheden die zijn uitgevoerd, zijn overeenkomen om daarover dit rapport van bevindingen te kunnen uitbrengen.

Momenteel beheert ITB onder andere reeds eerder uit SVB Tien beschikbaar gekomen software zoals BR1 en BI. Ten aanzien van de voorbereiding van de transitie van activiteiten van Capgemini naar SVB per 1 juni 2014 zijn zowel door SVB Tien als ITB voorbereidende activiteiten in gang gezet en deels afgerond, die naar onze mening in opzet een soepele overgang kunnen borgen.

Wij onderschrijven het besluit van SVB om een groot gedeelte van de MRS-gerelateerde activiteiten voorlopig nog onder de paraplu van SVB Tien uit te voeren. Dit geeft ITB namelijk de tijd om in haar rol als leverancier van ontwikkelactiviteiten te groeien, zodat zij als volwaardig partner van de gebruikersorganisatie kan optreden in aanloop naar de definitieve live-gang van MRS-BR2.

Hoe staat het met de voorbereiding van de overname van de beheertaken van het programma SVB Tien naar het IT-Bedrijf?

Voor de beantwoording van de vraag hoe het staat met de voorbereiding, wordt een onderscheid gemaakt tussen de organisatorische, menselijke, procesmatige en technologische dimensie. De analyse van de voorbereiding van de overname van de beheertaken van het programma SVB Tien naar het IT-Bedrijf laat verschillende fases van gereedheid en volwassenheid zien.

Vanuit organisatorisch perspectief zijn wij van mening dat momenteel een niveau is bereikt op basis waarvan ITB en SVB Tien nu en ook in toekomst goed met elkaar kunnen samenwerken. Een belangrijke factor hierbij is dat ITB in de afgelopen periode reeds verantwoordelijk was voor het beheer van MRS (zowel voor de onderdelen die nog in ontwikkeling zijn, als de onderdelen die reeds in productie zijn). Er is op dit moment dus al ervaring opgedaan in de samenwerking met SVB Tien waarop de komende tijd kan worden gesteund.

Daarnaast heeft men vooruitlopend op de aanstaande transitie sinds kort de projectgovernance van SVB Tien heringericht, waarbij zeker is gesteld dat ITB op zowel bestuurlijk niveau als op operationeel niveau vertegenwoordigd is. Deze governance is pas sinds een aantal weken effectief waardoor de effectiviteit hiervan zich in beperkte mate heeft kunnen bewijzen.

Naar verwachting zal er vanaf 1 juni weinig tot niets veranderen volgens een groot deel

van de geïnterviewden, hetgeen verklaard kan worden vanuit de betrokkenheid van ITB-medewerkers de afgelopen twee jaar. Daarmee lijkt een deel van de urgentie zich te concentreren op managementniveau. Dit beschouwen wij als een aandachtspunt. Een belangrijk onderdeel van borging van de transitie zijn gedragen en geaccordeerde plannen met duidelijke deliverables, waarvan wij hebben moeten vaststellen dat deze nog niet gefinaliseerd zijn.

Ten aanzien van de dimensie "Mensen" hebben wij het beeld dat het ITB voldoende scoort op het gebied van kennismangement. Er is een duidelijk beeld van de benodigde kwalificaties/kennisniveaus en waar nodig kan het ITB een eventueel tekort aan resources aanvullen met externen. Dit concretiseert zich met name op het kennisgebied PL/SQL, SQL en Siebel, waarvoor gesteund moet worden op de inhuur van externen, hetgeen in mei 2014 definitief contractueel geborgd zal worden. Een belangrijk aandachtspunt binnen deze dimensie voor de middellange termijn is de resourceplanning; deze werkt nog niet goed, waardoor resource-aanvragen vanuit SVB Tien, nog niet adequaat kunnen worden afgehandeld.

Voor wat betreft processen en technologie hebben wij voor de lange termijn zorgen. Reden is dat voor deze dimensies het ITB nog aanzienlijke stappen moet zetten om het voortbrengingsproces zowel procesmatig als zelfstandig te kunnen uitvoeren. Een aantal belangrijke onderdelen, zoals change management en tooling, is nog onvoldoende uitgekristalliseerd en hebben zich in praktijk nog niet kunnen bewijzen (zie hiervoor ook de beantwoording van vraag 2).

Binnen de bredere, organisatorische component zien wij dat de activiteiten ten behoeve van SVB Tien een fors beroep doen op de beschikbare capaciteit binnen ITB. Door meerdere geïnterviewden is aangegeven dat ITB een ondergrens aan het naderen is in termen van omspanningsvermogen, waardoor zorgvuldige uitvoering van de geplande activiteiten in gevaar komt. Wij hebben zorgen of ITB met de huidige capaciteit voldoende in staat zal zijn om zowel het programma SVB Tien alsook de HIS en overige projectportfolio adequaat te ondersteunen. Dit zorgpunt is ook door ITB onderkend, hetgeen een herijking van het projectportfolio tot gevolg heeft. Hierbij wordt uiteraard het uitgangspunt dat de HIS de hoogste prioriteit heeft, gehanteerd. Naar verwachting zal deze herijking vóór 1 juni a.s. zijn afgerond.

2. *In welke mate is het IT-Bedrijf in staat om de nieuwe beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien te faciliteren bij de verdere ontwikkeling van BR2?*

Wij zien een verschil in de mate van volwassenheid van de beheertaken versus ontwikkeltaken die ITB aan SVB Tien moet leveren. ITB heeft in de afgelopen periode al ervaring op het vlak van beheer kunnen opdoen met het beheer van BI, MRS-BR1 alsook de ontwikkelomgeving voor SVB Tien.

Dit neemt niet weg dat ITB, met op de achtergrond Atos nog verder kan groeien in haar rol om SVB Tien adequaat te ondersteunen. De zogenaamde “heartbeat” van het project verlangt dermate veel inspanning van de ITB-organisatie dat een verdere automatisering en optimalisering van beheerprocessen noodzakelijk is.

De verwachte dienstverlening van ITB aan SVB Tien is nog niet volledig uitgekristalliseerd. Een belangrijk hulpmiddel hierbij zijn SLA's tussen ITB en SVB Tien, waarvan wij hebben moeten vaststellen dat deze momenteel nog ontbreken.

Deze noodzakelijke groei in volwassenheid na 1 juni betreft de uitwijkprocedures voor MRS-BR2 die nog verder geoptimaliseerd moeten worden. Evenals de deployment-procedures, die zich nog niet volledig in praktijk hebben bewezen.

Voor wat betreft de ontwikkeltaken zal ITB de komende periode nog door een grote leercurve moeten, hetgeen voor 1 juni geen belemmering vormt, maar wel voor een livegang van BR2.

3. *Zijn de juiste maatregelen genomen om te borgen dat het beheer van de bestaande systemen en overige projectportfolio geen hinder zal ondervinden?*

ITB hanteert als leidraad dat de systemen die het primaire proces ondersteunen de hoogste prioriteit hebben, in combinatie met mogelijke wijzigingen in wet- en regelgeving. Tot op heden wordt dit uitgangspunt ook nageleefd. Voor wat betreft het projectportfolio onderschrijven wij het initiatief van SVB om vóór 1 juni aanstaande een herijking van de projecten te hebben afgerond.

In dit kader pleiten wij ook voor een verscherping van het resourcemanagementproces opdat meer frequent dan in een maandelijks cyclus eventuele knelpunten op basis van harde cijfers kunnen worden geadresseerd.

4. *Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?*

Voor zowel de korte als de langere termijn zijn wij van mening dat ITB nog aanvullende maatregelen moet nemen. SVB Tien is een omvangrijk en complex programma dat ook in de komende jaren nog investeringen vanuit SVB en ITB zal vragen. De uitdaging die ITB daarbij zal hebben is of zij ook het commitment kan blijven geven, zonder afbreuk te doen aan haar verplichtingen richting HIS en de overige projecten.

Voor onze aanbevelingen en het managementcommentaar van SVB verwijzen wij naar volgende pagina.

Vooruitkijkend naar 1 juni aanstaande, zijn wij van mening dat aan minimaal de volgende activiteiten moeten worden uitgevoerd:

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?

Managementreactie SVB

Aanbeveling	Reactie
<ul style="list-style-type: none"> Finaliseren retransitieplan en vastleggen van de succesvolle realisatie hiervan 	<ul style="list-style-type: none"> Wij kunnen ons vinden in de bevindingen van KPMG. Het retransitieplan is inmiddels afgerond en maakt onderdeel uit van de contractuele afspraken met Capgemini. Het plan is nu volop in uitvoering. De succesvolle realisatie van dit plan zal worden vastgesteld door de projectleider acceptatie in de acceptatieperiode van 2 t/m 6 juni. Het aldus ontstane acceptatieadvies wordt vervolgens bekrachtigd door de stuurgroep om dan te dienen als formele contractuele acceptatie.
<ul style="list-style-type: none"> Afronden PID's tot 1 juni 2014 (incl. verbeteren communicatie over gevolgen transitie per 1 juni 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> Ten tijde van het onderzoek van KPMG waren de mini-PID's tot 1 juni nog niet geheel gereed en goedgekeurd. Inmiddels zijn deze documenten door de stuurgroep geaccordeerd. De voorliggende plannen geven ook aandacht aan het verbeteren van de communicatie over de effecten van de transitie. Volledige PID's zijn in de maak voor de periode na 1 juni. Daarnaast vindt communicatie plaats over nieuwe en gewijzigde processen ter ondersteuning van het programma en de systeemontwikkeling. Hierbij worden bestaande middelen zoals nieuwsbrieven, Intranet en afdelingsvergaderingen ingezet.
<ul style="list-style-type: none"> Finaliseren van SLA's tussen SVB Tien en ITB voor 1 juni 2014, waarbij ook de SLA met Atos moet worden gefinetuned op vereisten van SVB Tien 	<ul style="list-style-type: none"> Tussen het ITB en programma SVB Tien is een goede set van afspraken gemaakt waarin is geregeld dat het programma snel kan acteren, ook waar het ITB zaken betreft. Deze afspraken zullen nog worden geformaliseerd in een service overeenkomst, waarvan afronding per 1 juni wordt verwacht. De specifieke vereisten die het MRS toevoegt aan de bestaande SLA met Atos zullen worden vertaald in een nieuwe versie van de SLA.
<ul style="list-style-type: none"> In het kader van adequate resourceplanning, finaliseren contracten externe inhuur ten behoeve van geïdentificeerde hiaten kennisgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> De SVB onderkent het belang van een goede set van afspraken om over voldoende gekwalificeerde resources te kunnen beschikken. Met Capgemini is finale overeenstemming bereikt voor de inhuur van individuele resources, waarmee deze afspraken ook contractueel zijn vastgelegd. Wederzijdse ondertekening van de betreffende overeenkomst wordt verwacht op 15 mei. De overeenkomst regelt de inzet van medewerkers van Capgemini op detacheringbasis tot einde 2016. Ook zijn afspraken gemaakt over de op- en afschaling van de huidige bezetting naar het gewenste niveau per 1 juni en verder.

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?

Managementreactie SVB

Aanbeveling	Reactie
<ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren van een herijking van de projecten met als doel een betere allocatie van mensen en middelen 	<ul style="list-style-type: none"> KPMG merkt hier terecht het belang op van een juiste prioriteitsstelling van alle projecten. Dit proces leidt tot reguliere bespreking in de Directieraad, elk tertaal in detail en maandelijks op hoofdlijnen. Zoals KPMG heeft geconstateerd is de herijking van de projecten al in voorbereiding. Wij zullen hier in mei volgens de reguliere planning wederom over besluiten.
<ul style="list-style-type: none"> Introduceren van verbeterd change management proces dat niet alleen voldoet aan de eisen van SVB Tien, maar ook aan HIS en de overige projectportfolio 	<ul style="list-style-type: none"> Wij onderschrijven deze aanbeveling. Het verbeterde changeproces is beschreven en wordt in de nieuwe vorm (inclusief tooling) in de praktijk toegepast voor BI en de verdere ontwikkeling van het MRS. Na mogelijke bijstelling op grond van de hier opgedane ervaringen zal het changeproces verder worden geformaliseerd.

Tenslotte merken wij op dat wij het raadzaam achten om, in het kader van de go/no-go om per 1 juni 2014 de ontwikkel- en beheertaken van Capgemini over te nemen, formeel vast te stellen dat de hierboven geformuleerde aanbevelingen ook daadwerkelijk conform verwachting zijn opgevolgd. In het kader van de SVB als lerende organisatie geven wij tevens in overweging om op enig moment te evalueren welke leer- en verbeterpunten kunnen worden vastgesteld naar aanleiding van het overnemen van ontwikkel- en beheertaken teneinde deze punten te kunnen laten renderen ten faveure van de ontwikkeling van ITB.

Managementreactie SVB Algemeen:

'Het ITB ondersteunt de bestaande informatiesystemen en biedt een zeer stabiele en hoogwaardige dienstverlening. Door de komst van het MRS zijn hieraan nieuwe elementen toegevoegd, zoals een technische beheerstructuur voor Oracle pakketten. Wij onderschrijven de bevindingen en aanbevelingen van KPMG en zijn er op gericht de op korte termijn te realiseren aanbevelingen in dit rapport tijdig op orde hebben om de transitie per 1 juni 2014 optimaal te ondersteunen.'

Aandachtgebieden voor overdracht per 1 juni 2014

In onderstaand overzicht is voor de diverse gebieden van onze onderzoeksmethodologie, aangegeven in welke mate dit aandacht vereist. Wij merken op dat deze beeldvorming zich richt op de situatie naar 1 juni a.s.

Organisatie				Mensen	Processen	Technologie
Programma governance	Programma management	Transitie management	Prestatie management	Mensen	Proces	Technologie
Noodzaak	Scope, planning en voortgang management	Wijzigingsstrategie	Doelstellingen	Toekomstige organisatiestructuur	Toekomstig ontwerp	Toekomstig ontwerp
Leiderschap	Afhankelijkheden management	Wijziging leiderschap	Businesscase	Competenties en evaluaties	Proces wijzigingenmodel	Ontwerp autoriteit
Vastgesteld beleid	Risico en issue management	Impact beoordeling wijzigingen	Batenrealisatie	Gedrag en waarden	Master data-management	Infrastructuur
Verantwoordelijkheden	Wijzigingsbeheer	Stakeholder management	Benchmarken	Opleiding/ontwikkeling	Ondersteuningsmanagement	Systeembouw
Programma-structuur	Budget en kostenmanagement	Communicatie	Beloningen en Baten	Outsourcing	Integratie en procedures	Interfaces
Controlemaatregelen en toezicht	Leveranciersmanagement	Organisatie en adaptievermogen	Prestatie indicatoren	Functieomschrijving	Beveiligingen en toezicht	Versiebeheer
Portfolio-management	Kwaliteitsmanagement	Transitie	Stimuleringsmaatregelen	Training	Compliance	Testen
	Go-live gereedheid	Realisatie en duurzaamheid	Post go-live terugkoppeling		Dataconversie	

Toelichting
<p>Groen Geen directe aandacht gevraagd</p>
<p>Oranje Vereist extra aandacht, maar acties uitgezet</p>
<p>Rood Vereist onmiddellijke aandacht, geen acties tot op heden uitgezet</p>
<p>Grijs Niet binnen de scope van deze review</p>

Figuur 1: Bevindingen "ITB Readiness"

**Detail-
beantwoording
onderzoeksvragen**

ITB is momenteel druk bezig zich voor te bereiden op de transitie per 1 juni 2014.

Richting 1 juni 2014 zien wij nog de volgende aandachtspunten:

- **Eén maand voor de daadwerkelijke transitie zijn het projectplan en het retransitieplan nog in ontwikkeling.**
- **Momenteel zijn de SLA's tussen SVB Tien en ITB nog niet gereed.**
- **Contracten voor externe inhuur omtrent lacunes in diverse kennisgebieden zijn nog niet gefinaliseerd.**

ITB is reeds verantwoordelijk voor het beheer van de ondersteunende infrastructuur van SVB Tien. Zowel vanuit de beheer als de ontwikkeloptiek zijn wij van mening dat 1 juni 2014 weinig veranderingen met zich mee zal brengen. Wij zijn echter wel van mening dat er op een aantal punten extra scherpte moet worden aangebracht. Ook voor de periode na 1 juni 2014 onderkennen wij een aantal aandachtspunten voor ITB.

In onderstaande paragrafen worden onze bevindingen per onderzoeksdimensie toegelicht.

Dimensie Organisatie

- Ter voorbereiding op de introductie van MRS, is voor ITB inmiddels de nieuwe organisatiestructuur ingericht. Zo is bijvoorbeeld een Oracle Competence Centre (OCC) ingericht om de aanwezigheid van actuele Oraclekennis te borgen. De organisatiestructuur bevat de taken en rollen die wij verwachten bij een organisatie die een systeem als MRS moet beheren. Blijkens de verantwoordingsrapportage van de directie van ITB zijn de personele effecten van de herinrichting voor 2013 afgerond en die voor 2014 geadresseerd. Uit ons onderzoek komt een beeld naar voren dat deze status van de herinrichting onderschrijft.
- Om een succesvolle transitie per 1 juni 2014 te bewerkstelligen, is onder andere een retransitieplan en een acceptatieplan opgesteld. Wij hebben vastgesteld dat het retransitieplan nog niet volledig is uitgewerkt en gefinaliseerd. Hoewel wij ook hebben vastgesteld dat een aantal van de benodigde activiteiten wordt uitgevoerd, onderkennen wij dat dit risico's met zich meebrengt en dat belangrijke aspecten niet onderkend worden (zie ook de volgende opmerking).

- In het kader van de vraagarticulatie van het programma SVB Tien aan ITB worden momenteel PID's light (plan van aanpak tot 1 juni) en PID's opgesteld. Na afronding van deze PID's kan de vraag van het programma SVB Tien aan ITB verder worden geformaliseerd. Uit ons onderzoek komt naar voren dat mede door het ontbreken van formele stukken hieromtrent en het evolutionaire karakter van het programma, er verschillende beelden leven over de rollen en verantwoordelijkheden tussen SVB Tien en ITB vanaf 1 juni 2014. Dit kan een efficiënte doorontwikkeling van BR2 belemmeren.
- Het beheer van de onderlaag van MRS (i.c. de bouwblokken Services en DBMS) is belegd bij de sectie infrastructuur van de afdeling BSI van ITB. De infrastructuur wordt beheerd door Atos, waarvoor contractuele afspraken en een SLA beschikbaar zijn. Deze zijn echter gebaseerd op de behoeften die voortvloeiden uit het HIS. De actualisatie van deze afspraken met Atos ten behoeve van de behoeften van het programma SVB Tien moeten nog worden afgerond. Het risico is dat hierdoor op de middellange termijn onduidelijkheden gaan ontstaan over de rollen en verantwoordelijkheden in de samenwerking met Atos.
- Het functioneel applicatiebeheer van MRS (i.c. de bouwblok MRS) is belegd bij de afdeling O&V/CU van DDV. DDV heeft ten behoeve van het beheer van MRS een ontwikkelplan O&V/CU en een transitieplan MRS opgesteld. Dit plan bevat op hoofdlijnen een transitiepad ten aanzien van governance, processen, tooling en mensen. De beoogde afronding van de werkzaamheden is eind 2014. Momenteel zijn zowel O&V/CU als ITB aan het nagaan op welke wijze de koppelvlakken van het functioneel en technisch beheer van MRS moeten worden vormgegeven. Gezien het feit dat BR2 nog niet "live" is, ligt dit ons inziens niet op het kritieke pad voor 1 juni aanstaande.

Op de langere termijn onderscheiden wij de volgende aandachtspunten:

- De door ITB opgezette ontwikkelstraat heeft zich in praktijk nog niet kunnen bewijzen. Daarnaast is de ondersteunende tooling nog niet volledig operationeel, hetgeen bijvoorbeeld een efficiënte ondersteuning van een meer Agile-georiënteerd ontwikkelproces belemmert.
- Het proces van formaliseren van de ASL-beheerprocessen is voor MRS nog niet afgerond.

Dimensie Mensen

- Met als doel het overbrengen van kennis over het in India ontwikkelde MRS naar de medewerkers van het IT Bedrijf (ITB) is medio 2012 gestart met het Knowledge Transferplan. In dit plan is weergegeven op welke wijze medewerkers van het ITB zullen worden voorbereid op het gaan beheren en verder ontwikkelen van MRS en wel specifiek op het opdoen van voldoende kennis en vaardigheden. Op een gestructureerde wijze zijn benodigde kennis en vaardigheden om MRS te beheren en te ontwikkelen in kaart gebracht. Hierbij wordt mede op basis van een self assessment een opleidingsplan voor de betrokken medewerker gedefinieerd en op basis van periodieke evaluaties wordt het kennisniveau getoetst. Om het kennisniveau op korte termijn te borgen steunt ITB nog op inhuur van externen, waarbij richting 1 juni 2014 nog wel de contracten gefinaliseerd moeten worden.

Dimensie Processen

- Het technisch applicatie beheer van MRS (de bouwblokken Configuratie Software & Client en Software) is primair belegd bij de secties Infrastructuur en Applicatief beheer van de afdeling BSI van ITS. Vanuit de sectie Applicatief beheer is gekozen voor het ASL raamwerk en de hierin opgenomen processen om het beheer vorm te geven. Deze processen zijn voor HIS sinds enige tijd in minder geformaliseerde vorm in gebruik. ITB is een traject gestart om een formalisering van deze ASL-beheerprocessen ten behoeve van MRS verder vorm te geven. Dit is nog niet afgerond.

Dimensie Technologie

- Momenteel is ITB reeds verantwoordelijk voor het beheer van onder meer de ontwikkelstraten. Een belangrijke component om de ontwikkelstraten adequaat te beheren, is goed functionerende ondersteunende tooling. Uit de beschikbaar gestelde informatie hebben wij het beeld dat nog geen definitief besluit is genomen welke tooling zal worden ingezet, incl. de wijze waarop het zal worden ingericht en toegepast.
- Gedurende 2013 is het project Optimalisatie Infra afgerond. Dit project was gericht op het volledig inrichten van de MRS-omgevingen met als resultante dat deze omgevingen door ITB wordt beheerd. Enkele restpunten uit dit programma zijn verder opgepakt in het project Impuls.
- Recentelijk is het projectmandaat voor het Project service monitoring goedgekeurd. Dit project is gericht op het verbeteren van Service Managementprocessen en Service Monitoring om regievoering door DDV en ITB over de kwaliteit van de ITB Diensten te realiseren. Een projectplan is nog niet beschikbaar.

Wij beschouwen dit niet als risico voor de transitie per 1 juni a.s., maar richting de go-live van BR2 is het wel een belangrijke vereiste dat dit project succesvol wordt afgerond.

Dimensie Overall

- In het kader van de overdracht van het MRS programma aan ITB heeft ITB een actieplan opgesteld. Wij onderschrijven de benoemde acties. Op basis van de interviews hebben wij kunnen vaststellen dat de in dit plan genoemde acties, voor IT-ontwikkeling, IT-BSI en IT-bedrijfsvoering onderhanden zijn. De voortgang daarvan is opgenomen in deze rapportage.

Op termijn kunnen de volgende gebieden een mogelijke drempel voor ITB vormen voor wat betreft het op voldoende wijze ondersteunen van beheer en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien:

- **Beperkte volwassenheid met het voortbrengingsproces ('de fabriek') en het feit dat dit zich technisch nog moet bewijzen.**
- **Beperkte ervaring met ondersteuning op het vlak van ontwikkelen en deployment (inclusief ondersteunende tooling)**

Het leidende principe dat door SVB en daarmee ook door ITB wordt gehanteerd, is dat het beheer van de systemen die de primaire processen (HIS) ondersteunen te allen tijde de hoogste prioriteit heeft. Ons inziens beschikt ITB over de juiste toolset aan maatregelen om dit principe zeker te stellen. Wij hebben zorgen of ITB binnen de huidige capaciteit voldoende in staat zal zijn om zowel het programma SVB Tien alsook de HIS en overige projectportfolio adequaat te ondersteunen.

Dimensie Organisatie

- Om ITB in staat te stellen de beheer- en ontwikkeltaken goed te kunnen uitvoeren, heeft SVB recentelijk aanpassingen doorgevoerd in project governance van SVB Tien, waarbij meer ruimte is gecreëerd voor ITB. Dit is op zich een goede zaak, echter deze aanpassingen moeten zich richting 1 juni 2014 nog voldoende bewijzen.
- Gezien de grote hoeveelheid aan projecten, hebben wij zorgen over het omspanningsvermogen van de diverse organisatie-onderdelen van ITB, hetgeen een negatieve impact kan hebben op een tijdige en succesvolle afronding van de projecten. Dit is inmiddels door ITB onderkend en momenteel wordt de laatste hand gelegd aan een herijking van het projectportfolio. De verwachting is dat deze herijking vóór 1 juni is afgerond.
- Voor de langere termijn blijft een specifiek aandachtspunt de wijze waarop de solution architecten, de technisch architecten en de security officer gepositioneerd zijn. De rollen van de Design Authority en Technical Authority binnen SVB Tien moeten nog worden uitgehard.

Dimensie Mens

- ITB heeft een degelijk kennisontwikkelingsprogramma opgezet, waarbij periodiek wordt gemonitord op een tekort aan kennis en eventuele tekorten worden aangevuld. Ter illustratie: over het algemeen beschikken de medewerkers die binnen de ontwikkelteams van SVB Tien meedraaien over goede tot zeer goede kennis. Lancunes in de kennisgebieden zijn inmiddels geïdentificeerd en wij zien dit niet als bottleneck voor 1 juni 2014.

Dimensie Processen

- De afdeling Ontwikkeling is verdeeld in verschillende secties die gezamenlijk het gehele voortbrengingsproces ('de fabriek') van software vormen. Een globaal overzicht van het gehele voortbrengingsproces is beschikbaar. Meer gedetailleerde procesbeschrijvingen van de 'fabriek' inclusief koppelvlakken tussen de secties hebben wij niet aangetroffen, noch voor meer traditionele watervalontwikkelmethoden, noch voor meer Agile-georiënteerde ontwikkelmethoden. Wel zijn inmiddels presentaties beschikbaar waarin wordt ingegaan op Continuous Delivery en concepten als continuous integration/application release automation/provisioning die voortvloeien uit een agile-aanpak. Ten aanzien van Agile-ontwikkeltrajecten heeft ITB nog beperkte ervaring: gedurende 2014 zijn er vier Agile-projecten uitgevoerd (doorontwikkeling /nieuwe releases). Deze beperkte ervaring brengt het risico met zich mee dat, in combinatie met een nog niet bewezen ontwikkelproces, de doorontwikkeling van BR2 minder doelmatig zal zijn.

Vervolg aandachtspunten:

- **Nog niet gefinaliseerde afspraken met Atos over de wijze waarop SVB Tien moet worden ondersteund.**
- **Bepaalde ervaring met en standaarden voor testen in een waternet-/Agile-ontwikkelproces.**

Dimensie Processen (vervolg)

- ITB is momenteel bezig om het deploymentproces meer te standaardiseren en te automatiseren. Dit laatste is nog niet voor de volledige technologiystack afgerond. De uitdaging is de grote dynamiek van SVB Tien, waardoor dit proces onder continue druk staat.
- Ten behoeve van het versiebeheer van de software componenten van BR2 is tot op heden Capgemini regievoerder, waarbij de Capgemini Tooling wordt ingezet (Teamforge in combinatie met SVN). Op langere termijn is de verwachting dat JIRA hiervoor zal worden gebruikt.
- De Agile-manier van werken zal ook impact hebben op testing en deployment en het nog te ontwikkelen mastertestplan. Wij hebben begrepen dat ITB-testmanagement beschikt over templates ten aanzien van de testaanpak, die zijn gebaseerd op algemeen geaccepteerde good practices zoals T-Map. Wij merken op dat dergelijke good practices zich minder goed verhouden tot de fase waarin het BR2-project zich thans bevindt (een nader te bepalen set van software is reeds gereed), het gehanteerde V-model en de beoogde ontwikkelaanpak, een combinatie van waternet en Agile.

Hiermee beschikt ITB nog niet over een testaanpak die gefinetuned is op de behoeften en wensen van SVB Tien. Hierdoor bestaat het risico dat het testproces niet efficiënt en effectief kan worden uitgevoerd.

Dimensie Technologie

- Door diverse geïnterviewden wordt aangegeven dat de huidige productieomgeving als stabiel kan worden beschouwd. Hierbij is wel de kanttekening gemaakt dat de capaciteit van de bestaande infrastructuur met name is ingericht op piekbelasting. Het is mogelijk om capaciteit 'op te schalen' maar niet om 'af te schalen', hetgeen een belemmering is voor een efficiënt ingerichte infrastructuur.
- ITB moet nog een definitieve keuze maken voor wat betreft de tooling om het ontwikkelproces adequaat te ondersteunen. Een mogelijk risico is dat vanaf 1 juni a.s. blijkt dat als de ontwikkelstraat niet goed functioneert dit en/of een onverwachte complexe transitie naar SVB tooling, tot vertragingen zal leiden in de realisatie van het programma SVB Tien.

Momenteel beschikt ITB in opzet over richtlijnen en procedures om zeker te stellen dat het beheer van de bestaande systemen (HIS) en de overige projectportfolio geen hinder zullen ondervinden.

Gezien de druk die SVB Tien momenteel reeds legt op de bestaande organisatie in termen van resources en middelen, zijn wij van mening dat de resourceplanning moet worden geoptimaliseerd. Daarnaast is het raadzaam om de lopende herijking van het projectportfolio zo snel mogelijk af te ronden.

Beheer bestaande systemen

Het leidende principe dat door SVB en daarmee ook door ITB wordt gehanteerd, is dat het beheer van de systemen die de primaire processen (HIS) ondersteunen te allen tijde de hoogste prioriteit heeft. Ons inziens beschikt ITB over de juiste toolset aan maatregelen om dit principe zeker te stellen. Dit wordt onderschreven door diverse geïnterviewden, die het beheer van de HIS als een stabiel proces kenschetsen

Beheer overige projectportfolio

Momenteel is projectportfoliomanagement belegd bij Informatie Management (IM&P). Rondom PPM heeft SVB een aantal duidelijke richtlijnen uitgewerkt, waarbinnen het projectportfolio moet worden opgezet en beheerst. De aansturing van de projecten loopt op basis van clusters van gerelateerde projecten.

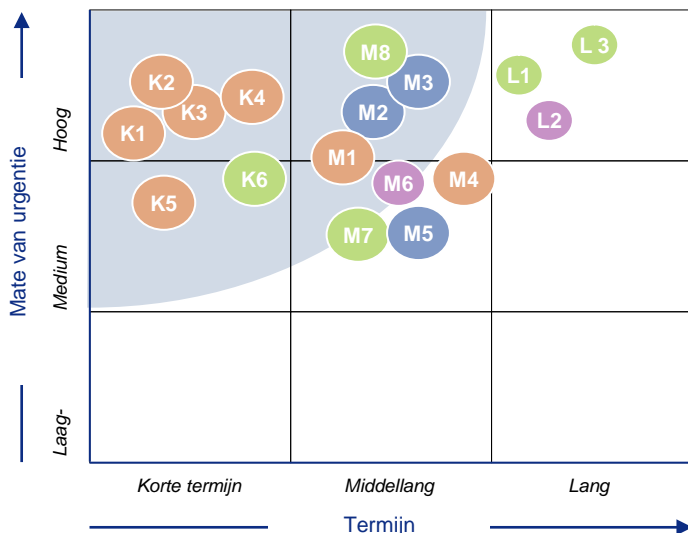
Wij hebben echter zorgen over de praktische uitvoerbaarheid en beheersbaarheid van de portfolio. Reden is niet alleen het grote aantal projecten dat voor 2014 en 2015 is gepland, maar ook het feit dat de “heartbeat” van SVB dermate hoog is, dat het daarmee ook in de komende periode een continue druk zal geven op de overige projecten, bijvoorbeeld in termen van resource-allocatie. Hierdoor staan momenteel al verschillende projecten onder druk (bijvoorbeeld Mijn SVB). Dit wordt onderkend door de ITB-organisatie. Momenteel is er een initiatief gestart om tot herijking van het projectportfolio te komen. Wij ondersteunen dit initiatief, waarbij wij het zeer raadzaam vinden om capaciteit op te schalen of op onderdelen een “pas op de plaats” te maken, hetzij aan de kant van SVB Tien, hetzij aan de kant van de overige projecten. Naar verwachting zal SVB vóór 1 juni, op basis van de herijking, eventuele aanpassingen doorvoeren in het projectportfolio.

Een belangrijke voorwaarde voor het beheren van HIS en het projectportfolio is een adequate resourceplanning. Dit blijft voor ITB een grote uitdaging, zowel planningstechnisch gezien als vanuit een kostenoptiek. Door uitstel van de livegang van BR2, komt er ook weer focus op bepaalde legacy-activiteiten. Hiervoor zijn additionele resources nodig. Dit wordt binnen SVB onderkend.

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?

Om zeker te stellen dat na de transitie vanuit CAP Gemini, ITB in staat is om haar beheer- en ontwikkeltaken van SVB Tien adequaat te kunnen uitvoeren, achten wij het noodzakelijk dat een aantal activiteiten wordt opgepakt. Hierbij hebben wij onderscheid gemaakt tussen de korte termijn (vóór 1 juni) en de middellange en lange termijn.

Verbeteringsmaatregelen op vlak van beheer- en ontwikkeltaken ten behoeve van SVB Tien



Toelichting kleurcodering aanbevelingen:

- X mensie organisatie
- X mensie mensen
- X mensie processen
- X mensie technologie

Toelichting termijnen:

Korte termijn: mei – juni 2014
 Middellang: juli – oktober 2014
 Lang: november 2014 e.v.

Korte termijn:

- Finaliseren retransitieplan en vastleggen van de succesvolle realisatie hiervan.
- Afronden PID's tot 1 juni 2014 (incl. verbeteren communicatie over gevolgen transitie per 1 juni 2014).
- Finaliseren van SLA's tussen SVB Tien en ITB voor 1 juni 2014, waarbij ook de SLA met Atos moet worden gefinetuned op vereisten van SVB Tien.
- In het kader van adequate resourceplanning, finaliseren contracten externe inhuur ten behoeve van geïdentificeerde hiaten binnen kennisgebieden.
- Uitvoeren van herijking van de projecten met als doel een betere allocatie van mensen en middelen.
- Introductie van een verbeterd change management-proces.

Middellange termijn:

- Professionaliseren van resourceplanning
- Opzetten adequaat monitoringsproces
- Inregelen geoptimaliseerde uitwijkprocedure
- Optimaliseren organisatorische embedding architecten ITB
- Actualiseren afspraken Atos
- Vaststellen of er in voldoende mate sprake is van high effective teams, indien gewenst acties ondernemen
- Professionaliseren ontwikkelproces voor de 'fabriek'
- Detaileren gehanteerd V-model en bijbehorende acceptatiecriteria voor de niveaus (inclusief non functionals)

Lange termijn:

- Afronden beheerprocessen t.b.v. MRS
- Onderhouden kennisniveaus en ontwikkeling (certificering e.d.)
- Actualiseren PDC ITB

Voor de middellange termijn, zijn wij van mening dat aan minimaal de volgende activiteiten moeten worden uitgevoerd:

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?

Managementreactie SVB

Aanbeveling	Reactie
<ul style="list-style-type: none"> Professionaliseren van resourceplanning 	<ul style="list-style-type: none"> Het professionaliseren van de resource planning is in 2013 in gang gezet. Als onderdeel hiervan is het pakket Planview ingezet waarmee inmiddels voor alle medewerkers van ITB en het programma SVB Tien de geplande en gerealiseerde tijd worden verantwoord. Voor de verdere professionalisering ziet een taskforce toe op verbetering van spelregels, werkinstructies en datakwaliteit. Volgens plan dient dit in Q3 te zijn gerealiseerd.
<ul style="list-style-type: none"> Opzetten adequaat monitoringsproces 	<ul style="list-style-type: none"> Voor het MRS is voor de technische laag de monitoring m.b.v. Oracle Enterprise Manager in de tijdelijke omgeving geregeld en operationeel. In juni wordt dit conform plan definitief voor alle noodzakelijke omgevingen geoperationaliseerd incl. opleiding en beheer. De verdere inrichting van de complete keten is geborgd in het project Service Management en Monitoring dat in de tweede helft van dit jaar wordt afgerond.
<ul style="list-style-type: none"> Inregelen geoptimaliseerde uitwijkprocedure 	<ul style="list-style-type: none"> Wij onderschrijven het belang van een goede uitwijk procedure. Voor de bestaande informatiesystemen wordt gebruik gemaakt van het Twin Center concept van Atos: de gegevensverwerking vindt synchroon in twee geografisch gescheiden datacenters plaats. In geval van een calamiteit kan elk datacenter de activiteiten van de ander overnemen, zonder dataverlies. De eigen accountant van Atos beoordeelt dit jaarlijks en rapporteert hierover aan ons via een ISAE3402-rapportage, die door onze Audit Dienst wordt gereviewed. Uiteraard vinden ook periodiek uitwijktests plaats. Voor het MRS is hierbij aanvullend nog een goede backup- en recoveryprocedure noodzakelijk, uitgaande van de infrastructuur die naast hoge beschikbaarheid is ontworpen voor 7x24 uur gebruik. De betreffende backup & recovery strategie is gedefinieerd en goedgekeurd; voor het testen van de technische uitwerking van deze procedure is het noodzakelijk dat eerst het project Patch & Upgrade Oracle pakketten is afgerond. Het testen van de volledige backup- en recoveryprocedure zal rond de zomer plaatsvinden.

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?

Managementreactie SVB

Aanbeveling	Reactie
<ul style="list-style-type: none"> Optimaliseren organisatorische embedding architecten ITB 	<ul style="list-style-type: none"> SVB beschikt reeds enige tijd over zowel architecten als een Oracle Competence Center. In de afgelopen periode is een en ander verder toegespitst op de situatie waarin het programma SVB Tien en ITB het beheer overnemen. Dit heeft geleid tot het instellen binnen de SVB van een Design Authority en een Technical Authority welke onderdeel zijn van het reguliere changeproces en rechtstreeks rapporteren aan de Stuurgroep. Het kennisniveau van deze architecten is op orde omdat zij zelf betrokken zijn geweest bij het opstellen van de Streefarchitectuur en Integraal Ontwerp. De taken, werkwijze en rapportagelij van DA en TA, inclusief de samenhang met QC en QA, worden nader geconcretiseerd.
<ul style="list-style-type: none"> Actualiseren afspraken Atos 	<ul style="list-style-type: none"> Voor de bestaande systemen zijn er Service Level Agreements operationeel, Trusted Third Party verklaringen zijn beschikbaar. Voor het MRS is het actualiseren van afspraken een lopend proces waarin frequent afstemming is over alle zaken die van belang zijn voor de totstandkoming van een nieuwe SLA voor het toekomstige beheer van MRS. Naar verwachting zal een eerste versie rond de zomer worden opgeleverd.
<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen of er in voldoende mate sprake is van high effective teams, indien gewenst acties ondernemen 	<ul style="list-style-type: none"> Op dit gebied lopen diverse acties, soms SVB breed, soms MRS specifiek. Zo is vorig jaar het HPO (High Performance Org) onderzoek uitgevoerd hieruit zijn aanbevelingen gedaan en acties uitgevoerd. Daarnaast loopt op dit moment het programma Samen, Leren, Doen met expliciete aandacht voor houding en attitude. We zijn hiermee op weg, maar elke cultuurverandering vraagt een lange doorlooptijd, ook deze.

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?

Managementreactie SVB

Aanbeveling	Reactie
<ul style="list-style-type: none"> Professionaliseren ontwikkelproces voor de 'fabriek' 	<ul style="list-style-type: none"> De ontwikkelstraat is klaar voor de korte termijn. Er ligt nog focus op de nadere integratie met BSI (Beheer Services en Infrastructuur) zoals voor release management en deployment. We zullen het proces van build t/m deployment op de productie-omgeving geheel automatiseren. De planning daarvan ligt nu op 1 juli 2014. Met betrekking tot de deployments moet worden opgemerkt dat deze sinds 24 april geheel zijn geautomatiseerd.
<ul style="list-style-type: none"> Detailleren gehanteerd V-model en bijbehorende acceptatiecriteria voor de niveaus (inclusief non functionals) 	<ul style="list-style-type: none"> De aanbevelingen worden onderkend en worden uitgewerkt in het nieuwe Master Test Plan dat tezamen met de nieuwe PID's voor de periode na 1 juni wordt vastgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de voorgenomen Agile werkwijze en de huidige status, kwaliteit en testhulpmiddelen van het MRS.

Voor de lange termijn, zijn wij van mening dat aan minimaal de volgende activiteiten moeten worden uitgevoerd:

Welke stappen zijn er nog (extra) nodig om zeker te stellen dat het IT-Bedrijf haar beheer- en ontwikkeltaken van het programma SVB Tien op een adequate wijze kan uitvoeren?		Managementreactie SVB
Aanbeveling	Reactie	
<ul style="list-style-type: none"> Afronden beheerprocessen t.b.v. MRS 	<ul style="list-style-type: none"> De standaard systematiek voor beheer (BISL en ASL) wordt door de SVB ook rond het MRS toegepast. De actualisering van deze processen is erop gericht de beheeractiviteiten na oplevering van het MRS te hebben ingericht, dus op tijd voor Go-Live. 	
<ul style="list-style-type: none"> Onderhouden kennisniveaus en ontwikkeling (certificering e.d.) 	<ul style="list-style-type: none"> In nauwe samenwerking met HR en de lijn van ITB zijn de initiatieven vanuit kennistransfer belegd en de gewenste wijzigingen op het KennisTransferPlan in kaart gebracht. Het op peil houden van het huidige kennisniveau is ingebed in de reguliere opleidings- en ontwikkelactiviteiten. 	
<ul style="list-style-type: none"> Actualiseren PDC ITB 	<ul style="list-style-type: none"> De SVB heeft een Service Catalogus in ontwikkeling ter ondersteuning van analyse en verbeteringen in de Total Cost of Ownership. Detaillering hiervan, in de zin van Producten en Diensten Catalogus, Service Level Agreements en Dossiers Afspraken en Procedures, zal vanuit ITB Bedrijfsvoering in samenwerking met directie Finance & Control worden opgepakt. 	

Bijlagen

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Verantwoordelijkheden	De rollen en verantwoordelijkheden in de demand/supply-relatie met SVB Tien programma zijn helder beschreven en geaccordeerd	De opzet is dat SVB per 1 juni 2014 de regie zal overnemen van Capgemini. Dit betekent dat het programma SVB Tien de rol van Capgemini zal overnemen en de afronding van BR2 ter hand zal nemen. Hierbij zal een beroep worden gedaan op het IT-Bedrijf. Ten behoeve van de vraagarticulatie van het programma SVB Tien aan het IT-Bedrijf worden thans PID's light (plan van aanpak tot 1 juni) en PID's opgesteld. Na afronding van deze PID's kan de vraag van het programma SVB Tien aan ITB verder worden geformaliseerd. Daarnaast is recent een voorstel voorgelegd aan de SVB Tien-stuurgroep waarin de nieuwe governance van het programma in iets meer detail is weergegeven. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat de definitieve bemensing van rollen die noodzakelijk zijn nog niet volledig is uitgekristalliseerd.	Wij achten het noodzakelijk om de rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van demand/supply-relatie op korte termijn (voor 1 juni) tussen SVB Tien en ITB verder te formaliseren.
Programmastructuur	Binnen de governance van het SVB Tien-programma is een vertegenwoordiging van ITB opgenomen, zodat de belangen van ITB voldoende geborgd zijn	Binnen het SVB Tien-programma is op de verschillende lagen de betrokkenheid van het ITB geborgd. Naast actieve deelname in de stuurgroep en ook in de andere geledingen (Design Authority, Technical Authority en Change Advisory Board) is ITB nauw betrokken bij de werkgroepen Infra- en DDV-activiteiten. Tevens is de koppeling tussen het SVB Tien-programma en ITB geborgd door het gegeven dat de projectleider Infra van het programma ook zitting heeft als adviseur in het MT van ITB.	

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
<p>Controlemaatregelen en toezicht</p>	<p>Binnen het SVB Tien-programma beschikt ITB over voldoende controlemaatregelen om tijdig inzicht te krijgen in beslissingen die van invloed zijn op het functioneren van ITB (in termen van mensen, processen en middelen)</p>	<p>Binnen alle geledingen in het programma zijn ITB-medewerkers betrokken. Hierdoor is ITB in ieder geval in staat om via de informele kant inzicht en sturing te geven.</p> <p>Vanuit een formeel perspectief heeft de directeur ITB zitting in de stuurgroep van het programma en kan vanuit die hoedanigheid inzicht krijgen in beslissingen die van invloed zijn op het functioneren van ITB.</p> <p>Als onderdeel van een recente beschrijving van de nieuwe governance van het programma blijkt dat toezichthoudende entiteiten (QA-rol en QC-rol) zullen worden vormgegeven. Zo staat het voorstel om de rol van Quality Control op te nemen als onderdeel van het PMO van het programma om o.a. toezicht te houden op de aansluiting van processen en middelen van het programma op de gehanteerde standaarden binnen ITB.</p> <p>Wij merken op dat de standaarden ten aanzien van processen en in te zetten middelen (bijv. te gebruiken tooling) weliswaar op een hoog abstractieniveau binnen het ITB beschikbaar zijn, maar in mindere mate zijn toegespitst op het MRS-systeemlandschap en de kenmerken hiervan.</p> <p>Ter illustratie: het voornemen voor de verdere afronding van BR2 is een combinatie van de door Capgemini gehanteerde waterval- en Agile-aanpak in te zetten. Een standaard procesflow voor een ontwikkelfabriek inclusief ondersteunende tooling is niet op detailniveau beschikbaar.</p>	

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Portfolio-management	ITB beschikt over een degelijk portfoliomanagement om zeker te stellen dat alle projecten van ITB op een gelijkwaardige manier gemanaged worden en daarmee ook de juiste aandacht krijgen	<p>Het project portfoliomanagement is momenteel belegd binnen IM&P waarbij een demand/supply-relatie aanwezig is met ITB. Hiermee worden eventuele behoeften bij ITB belegd.</p> <p>Wij hebben vastgesteld dat het PPM-proces gedocumenteerd en beschreven is. In opzet bevat dit proces instrumenten om in geval van knelpunten op het gebied van resourceplanning en financiering op de juiste managementniveaus tot een eventuele herprioritering te komen. Op korte termijn zal er een herprioritering ten aanzien van het bestaande portfolio worden afgerond.</p> <p>Ter ondersteuning van het resourcemanagementproces gebruikt ITB Planview. Momenteel is ITB Bedrijfsvoering een traject gestart om de datakwaliteit van Planview te verbeteren. De planning is dat dit traject in juni 2014 afgerond is.</p>	Aangezien de resourcebehoefte vanuit SVB Tien in combinatie met het grote aantal (verbeter) initiatieven een aandachtspunt is, ondersteunen wij het initiatief om een herprioritering van de bestaande projectportfolio uit te voeren. Tevens ondersteunen wij het initiatief om de datakwaliteit van Planview te verbeteren en op korte termijn (voor 1 juni) het resourcemanagementproces verder aan te scherpen en te professionaliseren.
Scope, planning & voortgangsmanagement	Er is een geaccordeerd transitieplan waarin staat beschreven welke stappen moeten worden ondernomen om een transitie van Capgemini naar ITB mogelijk te maken	<p>Er is een conceptversie van het Retransitieplan aanwezig. Dit plan gaat in op de op handen zijnde transitie van Capgemini naar SVB Tien. Uit de conceptversie van dit plan komt de formele betrokkenheid van ITB niet expliciet naar voren.</p> <p>Ten aanzien van de transitie van het programma SVB Tien naar ITB is er momenteel enkel een in 2011 opgesteld transitieplan BR2 beschikbaar.</p>	<p>Het retransitieplan is momenteel nog in ontwikkeling. Wij zijn van mening dat gezien het resterende tijdspad dit per omgaande gefinaliseerd en geaccordeerd moet worden.</p> <p>Daarnaast bevelen wij aan om na 1 juni een transitieplan op te stellen van SVB Tien naar ITB.</p>
	Binnen SVB Tien wordt ITB tijdig betrokken in de besluitvorming aangaande zaken die van invloed zijn op ITB in termen van scope, planning en voortgang	In het recent ingerichte governancemodel voor SVB Tien zijn de belangen van ITB in opzet voldoende geborgd door de benoeming van ITB als senior supplier in de stuurgroep. Deze governance is pas recentelijk vormgegeven waardoor nog beperkte ervaring is opgedaan of deze governance ook adequaat zal werken.	Wij bevelen aan om een moment vast te stellen om de effectieve werking van het nieuwe governance-model te evalueren.

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Leveranciersmanagement	Er zijn geaccordeerde service level agreements aanwezig met SVB Tien-programma over te leveren diensten/resources	<p>Momenteel zijn er geen SLA's tussen ITB en SVB Tien. Uit een beschrijving van de governance structuur van SVB Tien komt naar voren dat medewerkers van ITB aan SVB Tien worden gedetacheerd en hiermee onder de rechtstreekse aansturing komen te vallen van de programmamanager. Hoe deze afspraak zich concretiseert naar bijvoorbeeld jaar- en ontwikkelplannen van medewerkers e.d. is nog niet vastgelegd.</p> <p>Voor wat betreft de SLA die met Atos is overeengekomen, moet worden vermeld dat deze is opgesteld aan de hand van aan HIS gerelateerde specificaties en niet op basis van de nieuwe en complexe MRS BR2-architectuur.</p>	<p>Wij bevelen aan om vóór 1 juni 2014 de SLA's tussen het ITB en SVB Tien te finaliseren.</p> <p>Tevens dient het bestaande SLA met Atos geactualiseerd te worden.</p>
	Vóór 1 juni heeft op een gestructureerde wijze minimale kennisoverdracht vanuit Capgemini aan ITB plaatsgevonden	<p>De overdracht vanuit Capgemini richting ITB heeft plaatsgevonden door middel van verschillende kennisreizen naar India in combinatie met het feit dat het merendeel van de ITB-resources binnen het programma de afgelopen maanden intensief hebben meegedraaid met de 'counterpart' van Capgemini wiens rol zij vanaf 1/6 moeten overnemen.</p> <p>Ten tijde van ons onderzoek is een resourceoverzicht voor het programma beschikbaar gekomen. Uit dit overzicht blijkt dat voorzien is in de inhuur van medewerkers van Capgemini. Tevens blijkt uit een concept nadere overeenkomst dat de detachering van medewerkers van Capgemini aan SVB ook contractueel is beoogd. Hierdoor is geborgd dat in geval kennis noodzakelijk is, gesteund kan worden op deze externe medewerkers. Wel hebben wij begrepen dat deze contracten pas na 1/6 worden geformaliseerd.</p> <p>Samenvattend zijn wij van mening dat voor het merendeel van de kennisgebieden, ITB voldoende kennis in huis heeft. Wij beschouwen de kennis rondom SQL en PL/SQL en Siebel als aandachtspunt hetgeen door inhuur van deze medewerkers van Capgemini in opzet is geborgd.</p>	<p>Wij bevelen aan toe te zien op daadwerkelijke levering van de medewerkers van Capgemini conform de nieuwe nadere overeenkomst met Capgemini inzake de detachering van medewerkers.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Wijzigingsbeheer	<p>Changemanagementproces binnen het SVB Tien-programma wordt conform de richtlijnen van ITB uitgevoerd, deze voldoen aan de best practice-bepalingen van ITIL</p>	<p>De ITIL-processen (waaronder het changeproces) zijn door ITB Bedrijfsvoering (sectie regie) in kaart gebracht en gedocumenteerd. Vanuit het project Impuls wordt momenteel het changeproces verder aangescherpt. Uit het deelplan behorende bij het traject Impuls blijkt dat afronding hiervan initieel begin 2014 was voorzien. We hebben geconstateerd dat dit nog niet het geval is. Op dit moment wordt de nieuw ontworpen wijzigingsprocedure, inclusief ondersteunende tooling (Assyst), in pilotvorm getoetst vanuit het component BI. Na afronding van de pilot is men voornemens het aangepaste changeproces ook te hanteren voor MRS gerelateerde wijzigingen.</p> <p>Ten behoeve van het beheer van scopewijzigingen van MRS BR2 is binnen het programma een wijzigingsprocedure in ontwikkeling. Uit interviews hebben wij vernomen dat de samenstelling van zowel de CAB als de te volgende procedures op dit moment verder worden uitgewerkt.</p> <p>Ook de aan het wijzigingsproces ondersteunende processen (inclusief tooling) zoals installatie & deployment en versiebeheer worden vanuit één van de deelprojecten (Scripting deployments) binnen het project Impuls verbeterd. Uit de planning, zoals opgenomen in het deelplan, blijkt dat deze aan wijzigingsbeheer ondersteunende processen per 1 januari 2014 gereed hadden moeten zijn.</p>	<p>Wij adviseren om het changeproces binnen het programma SVB Tien voor 1 juni nader uit te werken en te formaliseren.</p> <p>Het changeproces binnen ITB zoals dit momenteel gehanteerd wordt, is nog niet ingericht (inclusief ondersteunend tooling) op de eventuele specs behorende bij MRS BR2. Dit dient gefinaliseerd te worden voor de livegang.</p>
Go-live gereedheid	<p>ITB beschikt over een duidelijke set van passende go-live criteria om te beoordelen of releases van het SVB Tien-programma in beheer kunnen worden genomen</p>	<p>In het requirementsdocument (21.01.01 REQ 001 Requirement Traceability Matrix BR2.xlsx) is een set van eisen opgenomen van ITB (non functional requirements) die te typeren zijn als acceptatiecriteria. Deze criteria zijn van een dusdanig hoog abstractieniveau dat hier niet eenvoudig testbare eenheden van te maken zijn en derhalve niet eenvoudig vastgesteld kan worden dat aan de gestelde eisen van ITB is voldaan.</p> <p>Naast de non functional requirements is een conceptdeployment/migratie-plan beschikbaar. Het spreekt voor zich dat deze na transitie van de regie van Caggemini naar SVB verder gefinaliseerd moet worden. Dit plan bevat tevens een set van criteria die van belang zijn voor ITB om de go live te kunnen realiseren.</p>	<p>Wij zijn van mening dat de gedefinieerde criteria een verdere uitwerking behoeven.</p> <p>De huidige non functional requirements moeten zorgvuldig gereviewd worden en daar waar noodzakelijk herzien worden. ITB zal hierbij in de lead moeten zijn.</p>

Aandachts-gebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Toekomstige organisatiestructuur	Het toekomstig organisatieontwerp sluit aan op de eisen en kenmerken van hetgeen van de MRS-oplossing beheerd moet gaan worden	Het programma SVB Tien en hiermee de introductie van een nieuw multiregelingsstelsel (Oracle/Siebel-landschap) ter ondersteuning van het concept integrale dienstverlening noopte de afdeling ICT-diensten tot beweging. Deze beweging is ingezet in 2011 en weergegeven in het Inrichtingsplan IT-Bedrijf. Het inrichtingsplan schetst op hoofdlijnen een nieuwe organisatiestructuur van ITB, de processen en de daarvoor benodigde functies en formatie. Inmiddels is de nieuwe organisatiestructuur ingericht. Zo is bijvoorbeeld een Oracle Competence Centre (OCC) ingericht om de aanwezigheid van actuele Oracle-kennis te borgen. De organisatiestructuur bevat de taken en rollen die wij verwachten bij een organisatie die een systeem als MRS moeten beheren. Blijkens de verantwoordingsrapportage van de directie van ITB zijn de personele effecten van de herinrichting voor 2013 afgerond en die voor 2014 geadresseerd. Uit ons onderzoek komt een beeld naar voren dat deze status onderschrijft.	
Competenties en evaluaties	Er is een goed begrip van de huidige en vereiste competenties, die door Oracle aangegeven zijn als minimale kennisvereisten voor het ontwikkelen en beheren van de diverse Oracle-oplossingen	Met als doel het overbrengen van kennis over het in India ontwikkelde MRS naar de medewerkers van ITB is medio 2012 gestart met het Knowledge Transferplan. In dit plan is weergegeven op welke wijze medewerkers van ITB zullen worden voorbereid op het gaan beheren en verder ontwikkelen van MRS en wel specifiek op het opdoen van voldoende kennis en benodigde vaardigheden. Op een gestructureerde wijze zijn de benodigde kennis en vaardigheden om MRS te beheren en te ontwikkelen in kaart gebracht, is op basis van self assessment tot een opleidingsplan gekomen en is op basis van opvolgende evaluaties een ontwikkeling in het benodigde kennisniveau te ontwaren.	
	Periodiek wordt getoetst of ITB de beschikking heeft over de vereiste competenties	De beoordeling van competenties van de medewerkers worden periodiek getoetst. In dit kader worden de competenties door eigen medewerkers en de manager beoordeeld.	
Gedrag en waarden	De gedragingen en waarden van ITB-medewerkers sluiten aan op de behoeften van het SVB Tien-programma om dit een succes te laten worden	Om een omvangrijk programma zoals SVB Tien succesvol te realiseren, is veel scherpte nodig en op basis van de informatie van diverse geïnterviewden hebben wij zorgen of de cultuur van ITB (en SVB in het algemeen) voldoende scherp is.	Wij bevelen aan om specifiek aandacht te besteden aan cultuurinterventies binnen ITB opdat high effective teams kunnen en zullen ontstaan.

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Opleiding & Ontwikkeling	Opleiding en ontwikkeling van medewerkers is dusdanig dat de doelstellingen van het project en ITB te behalen zijn	<p>Door meerdere geïnterviewden is aangegeven dat het overgrote deel van de medewerkers voldoende is opgeleid en daarmee ook in staat is om de rol van Capgemini-medewerkers over te nemen.</p> <p>Dit neemt niet weg dat er binnen een aantal kennisgebieden versterking benodigd is. Om het kennisniveau op korte termijn te borgen voor de technologieën PL/SQL, SQL en Siebel zal ITB nog steunen op de inhuur van externen (Capgemini), wat contractueel in concept is vastgelegd.</p>	Wij adviseren om de werving van resources voor de technologieën PL/SQL, SQL en Siebel onverminderd voort te zetten, zodat afhankelijkheid van inhuur wordt beperkt.
Outsourcing	Outsourcing van mensen, processen en technologie is adequaat overwogen en ingericht. Kortom er is een goede balans tussen inhouse- en outhousekennis	Een en ander is niet gedocumenteerd, maar op hoofdlijnen is het binnen ITB management duidelijk hoe hiermee om te gaan. Momenteel is men actief aan het nagaan welke exacte balans gezocht moet worden. Echter, de definitieve inventarisatie is nog niet gereed.	Wij raden ITB aan om op middellange termijn een duidelijk beleid te definiëren omtrent welke kennis men inhouse en welke kennis men outhouse wenst te 'sourcen'.
Functieomschrijving	Functieprofielen zijn voldoende afgestemd op mensen, processen en technologie-behoefden	<p>Functieprofielen zijn duidelijk weergegeven in het opleidingsplan. Per functie zijn de te volgen trainingen en benodigde competenties in kaart gebracht. Ook voor de benodigde competenties zijn trainingen geïdentificeerd.</p> <p>Opvallend is dat bij de huidige functiebeschrijvingen geen onderscheid wordt gemaakt tussen skills en competenties voor de verschillende niveaus. Naar verluid om de standaard Hay-profielen niet aan te tasten.</p>	We bevelen aan om de verbijzondering (in niveaus) van de standaardprofielen te gebruiken bij de evaluatie van de ontwikkeling van medewerkers en de opstelling van persoonlijke ontwikkelplannen.
Training	Opleidingsbehoefden zijn geïdentificeerd en de minimale opleidingen zijn met goed gevolg afgelegd, hetgeen aangetoond kan worden door certificering	<p>Binnen ITB wordt actief geïnvesteerd in kennisvergroting van de medewerkers door het bijwonen van kennissessies en trainingen. De opleidingsbehoefden zijn geïdentificeerd en waar relevant zijn de certificeringen in kaart gebracht. Op verschillende gebieden zijn certificeringstrajecten in gang gezet.</p> <p>De voortgang ten aanzien van gevolgde en te volgen opleidingen wordt centraal vastgelegd.</p>	Wij raden aan om onverminderd te blijven sturen op certificering binnen de verschillende kennisgebieden.

Aandachts-gebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Strategische planning	Vraag en aanbod worden door ITB bewaakt en periodiek afgestemd met de leverende partijen, waarbij afwijkende belangen tussen vraag en aanbod zodanig worden afgestemd dat de gewenste vraag tijdig kan worden afgedekt	<p>Strategische planning is gericht op het (op strategisch niveau) procesmatig vaststellen van de behoeften van de dienstverlening en de weg waarlangs deze doelen worden gerealiseerd. Dit betekent dat ITB met behulp van de strategische planning de behoeften van verschillende organisatieonderdelen van SVB moet vaststellen, moet vertalen naar aansluitende dienstverlening en moet bepalen op welke wijze deze dienstverlening op korte en langere termijn kan worden gerealiseerd.</p> <p>Ten aanzien van de strategische planning zijn, op basis van dit onderzoek, de volgende bevindingen gedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondanks het feit dat SVB Tien een heldere prioriteitstelling hanteert, waarbij het primaire proces en aanpassingen ten behoeve van wet- en regelgeving de hoogste prioriteit hebben, zijn van wij van mening dat door de capaciteitsdruk vanuit SVB Tien op ITB, werkzaamheden ten behoeve van het overige projectportfolio onder druk staat. • Duidelijkheid in de rol, de doelstellingen en scope van dienstverlening van ITB in relatie tot SVB Tien is niet nader gespecificeerd. • De vraag & aanbod relatie tussen DDV en ITB in relatie tot SVB Tien is nog niet procesmatig ingericht. Wel zijn initiatieven gestart om op strategisch niveau intensiever samen te werken. • Een sourcingsstrategie in relatie tot MRS is nog niet opgesteld. 	<p>Wij ondersteunen het initiatief van SVB op de projecten portfolio te herijken en bevelen aan deze voor 1 juni 2014 af te ronden.</p> <p>Daarnaast bevelen wij aan de dienstverlening van ITB te concretiseren in bijvoorbeeld een PDC</p> <p>Ook bevelen wij aan de dienstverlening van ITB samen met DDV ten aanzien van MRS nader uit te werken</p>
Business governance	ITB beschikt over geaccordeerde en geïmplementeerde processen gericht op het identificeren en adresseren van beleid en kwesties met betrekking tot kwaliteit, risico's en beveiliging en het definiëren van de juiste processen, rollen, functies en competenties en monitoren van de operationele activiteiten.	<p>Een belangrijke ondersteunde rol voor het realiseren van de strategie, de (jaar)plannen en het portfolio is thans belegd bij de afdeling Bedrijfsvoering van ITB. Rollen die in dit kader worden vervuld, namelijk financial control, architectuurmanagement, kwaliteitsmanagement en de medewerkers vanuit ITB die hierbij aan de lat staan, zijn in concreto werkzaam voor het programma SVB Tien. De procedures die hierbij als uitgangspunt dienen, zijn vastgelegd in het kwaliteitsbeleid en informatiebeveiligingsbeleid binnen SVB.</p> <p>Hiermee is in enige mate gewaarborgd dat toezicht is georganiseerd op de door ITB gestelde kaderstelling op deze businessgovernanceprocessen.</p>	<p>Wij bevelen aan om in het definitieve projectplan, voor SVB Tien, expliciet in te gaan op de te hanteren procedures in het kader van financial control, architectuurmanagement en kwaliteitsmanagement.</p>

Aandachts-gebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Proces-wijzigings model	ITB beschikt over geaccordeerde en geïmplementeerde processen gericht op de ontwikkeling van nieuwe diensten en wijzigingen op de huidige dienstverlening	<p>De afdeling bedrijfsvoering van ITB heeft een ondersteunende rol bij het voeren van accountmanagement en het actueel houden van de producten- en diensten-catalogus (PDC).</p> <p>Uit ons onderzoek komt naar voren dat het ITB wel is waar een conceptserviceportfolio heeft opgesteld, maar dat dit momenteel nog niet richting klant wordt gehanteerd. De voornaamste reden hiervoor is dat service monitoring nog niet ingeregeld is. Hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening nog niet gemeten worden en kunnen er geen afspraken over het niveau van dienstverlening gemaakt worden.</p>	<p>Wij adviseren om de dienstverlening van ITB in relatie tot MRS expliciet te duiden en vast te stellen of een actualisatie/de opstelling van het PDC noodzakelijk is, dan wel klanten hierover op een andere wijze geïnformeerd dienen te worden.</p>
Management-besturing	ITB beschikt over geaccordeerde en geïmplementeerde processen die gericht zijn op het laten aansluiten van de verwachte dienstverlening met de daadwerkelijk geleverde en overeengekomen dienstverlening	<p>Recentelijk is het projectmandaat voor het project Service Monitoring goedgekeurd. Dit project is gericht op het verbeteren van Service Management-processen en Service Monitoring om regievoering door DDV en ITB over de kwaliteit van de ITB Diensten te realiseren. Een projectplan is nog niet beschikbaar.</p>	<p>Wij ondersteunen het projectmandaat opdat met de realisatie van dit project een gesloten plan-do-act-cyclus ontstaat ten aanzien van vraag en aanbod van dienstverlening.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Operationele besturing	ITB beschikt over geaccordeerde en geïmplementeerde processen gericht op de dagelijkse werking van de dienstverlening en IT	<p>ITB maakt voor de dagelijkse levering van de dienstverlening onderscheid in vier bedrijfsprocessen, namelijk Service Innovatie, Service Integratie, Service Ontwikkeling en Service Exploitatie. Deze vier processen zijn ondergebracht bij twee operationele afdelingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de afdeling Beheer, Services & Infrastructuur (BSI) (oftewel de bundeling van 'Service Integratie' met 'Service Exploitatie'). <p>Een belangrijke rol voor regievorming over de operationele processen is belegd bij de sectie regie. Zoals reeds eerder aangegeven, is deze sectie een traject gestart om de operationele beheerprocessen te optimaliseren en geschikt te maken voor producten die in beheer worden genomen vanuit SVB Tien. De beheerprocessen voor de HIS-systemen zijn reeds ondergebracht in de zogenaamde procesatlas. Deze processen, globaal gebaseerd op ITIL, zijn van voldoende niveau gebleken voor het beheer van meer stabiele Cobol-georiënteerde systemen, maar doen geen recht aan de benodigde complexiteit die gepaard gaat met een systeem als MRS. Wel is inmiddels een concept-uitwerking van het triageproces beschikbaar dat ingaat op de processen, middelen en mensen die nodig zijn om binnenkomende issues rondom MRS te snappen, te prioriteren en door te verwijzen naar de juiste oplossing.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. de afdeling IT-ontwikkeling (oftewel de bundeling van 'Service innovatie' met Service Ontwikkeling') <p>De afdeling Ontwikkeling is verdeeld in verschillende secties die gezamenlijk het gehele voortbrengingsproces ('de fabriek') van software vormen. Een globaal overzicht van het gehele voortbrengingsproces is beschikbaar. Ook in het jaarplan 2014 van ITB is een visualisatie van deze 'fabriek' en de hierbij ingezette technologieën weergegeven. Meer gedetailleerde procesbeschrijvingen van de 'fabriek' inclusief koppelvlakken van en naar en tussen de secties hebben wij niet aangetroffen, noch voor meer traditionele watervalontwikkelmethoden, noch voor meer agile-georiënteerde ontwikkelmethoden. Overigens heeft ITB ruime ervaring met watervalontwikkelmethodes. Ten aanzien van agile-ontwikkeltrajecten heeft ITB minder ervaring: gedurende 2014 zijn er 4 agile-projecten uitgevoerd (doorontwikkeling/nieuwe releases). Wel zijn inmiddels presentaties beschikbaar waarin wordt ingegaan op Continuous Delivery (en concepten als continuous integration/application release automation/provisioning die voortvloeien uit een agile-aanpak).</p>	<p>Wij bevelen aan om, op middellange termijn, het voortbrengingsproces van business requirement tot bouwbaar eenheid tot door de gebruiker geaccepteerde software meer gedetailleerd in kaart te brengen en hierbij expliciet aandacht te besteden aan de input- en output-vereisten per stap in het ontwikkelproces.</p> <p>Wij bevelen aan om de in gang gezette herijking van beheerprocessen op termijn af te ronden en hierbij voldoende rekenschap te geven aan de complexiteit van de ingezette solution architectuur en de mate waarin in processtappen binnen beheerprocessen overgegaan moet worden naar multi-technische/disciplinaire teams.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Toekomstig ontwerp	ITB beschikt over geaccordeerde vastlegging van het toekomstige procesontwerp van MRS om zodoende het SVB Tien-programma op een adequate wijze te ondersteunen	<p>Eind 2008 is de streefarchitectuur van SVB Tien beschikbaar gekomen. Dit document bevat conform good practices de bedrijfs-, informatie-, kennis-, applicatie- en infrastructuurarchitectuur voor SVB Tien. Een verdieping van dit document wordt gevormd door het document 'Integraal ontwerp MultiRegelingen Systeem (en BR2)' dat in maart 2011 door de programmaboord is goedgekeurd. Versie 2 van dit document is oktober 2012 finaal gemaakt. Binnen het programma SVB Tien wordt het zogenaamde V-model gebruikt om tot een verdere detaillering te komen van ontwerpen (van requirements, naar business scenario's, naar FAD's en FID's, naar TAD's naar bouwbare eenheden). In opzet zijn hiermee de componenten aanwezig om al dan niet vanuit een Design Autoriteit het programma SVB Tien te ondersteunen.</p> <p>Ondanks het feit dat er ontwerpen beschikbaar zijn over de toekomstige oplossing, hebben wij zorgen over de robuustheid hiervan. Reden is het aanzienlijke aantal defects dat in de afgelopen maanden is opgetreden. Medio april heeft SVB Tien besloten om een extra validatieslag uit te voeren door na te gaan in welke mate de business requirements te koppelen zijn aan de opgestelde FAD's. Ondanks het feit dat dit een tijdrovend en intensief proces is, onderschrijven wij de mening dat dit noodzakelijk is om uiteindelijke oplevering voor elkaar te krijgen.</p> <p>Momenteel wordt als onderdeel van het retransitieplan onder andere het technisch ontwerp van MRS BR2 vanuit Capgemini overgedragen. De gerelateerde documenten worden overgedragen aan het programma (D&U) en zullen bij livegang overgedragen worden aan ITB.</p>	<p>Wij raden aan om de validatieslag op middellange termijn af te ronden, zodat een inschatting kan worden gemaakt van de daadwerkelijke dekkingsgraad van de business requirements.</p> <p>Dit zal ook bepalend zijn voor de mate waarin de nog op te stellen test- strategie in staat zal zijn om testbare eenheden in relatie tot ontwerpdocumenten op te stellen.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Toekomstig ontwerp	ITB beschikt over een geaccordeerde vastlegging van het toekomstige technisch ontwerp van MRS om zodoende het SVB Tien-programma op een adequate wijze te ondersteunen	Zie voorgaande norm.	Zie voorgaande norm.
Ontwerpautoriteit	Er is een robuust en passend proces en bijbehorende structuur ingericht ter validatie en goedkeuring van het technisch ontwerp en eventuele wijzigingen	<p>Wij hebben begrepen dat binnen SVB onder aansturing van IM&P een architectuurproces is ingericht aan de hand van good practices zoals opgesteld door The Open Group Architecture Framework (TOGAF) en de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA). Concreet betekent dit voor ITB dat zij de rol van Solution Architect en Technisch Architect voor haar rekening neemt. Daarnaast is er ten aanzien van de HIS een overlegorgaan (HAC) van de architecten binnen ITB gevormd.</p> <p>Binnen het programma SVB Tien is een governancestructuur in oprichting met een Design Authority, een Technical Authority en een Change Approval Board. In deze control-organen neemt een afvaardiging vanuit het ITB zitting, namelijk Solution Architecten, Technische Architecten (ic technologie leads). Deze organen zullen worden ondersteund door het PMO.</p> <p>Gezien de complexiteit van het MRS-applicatielandschap is technische detailkennis op alle gebieden van het applicatielandschap noodzakelijk voor een correcte invulling van deze control-organen.</p> <p>Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat de definitieve bemensing en rolopvatting van deze control-organen nog niet volledig is uitgekristalliseerd. Hetzelfde geldt voor de rol van het PMO dat de wijzigingsprocessen zal coördineren.</p>	<p>Wij adviseren om in de definitieve bemensing van de control-organen de aanwezigheid van de volgende rollen te borgen:</p> <p>In de DA verwachten wij de rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Architect (BA) • Enterprise Architect (EA) • Solution Architect (SA) • Security Architect (CISA) • Business Rules Architect (BRA) <p>In de TA verwachten wij de rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solution Architect (SA) • Technical Architect (TA) • Technical Team Leads (TTL) <p>Tevens moet er zorg gedragen worden voor een goede overdracht van de PMO-activiteiten van Capgemini-medewerkers naar SVB-medewerkers inzake changemanagement.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Infrastructuur	<p>De technische architectuur, het ontwerp van het systeemlandschap en de benodigde ondersteunende processen moeten geschikt zijn voor de gestelde doelen en voor toekomstige groei en behoeften van de organisatie.</p>	<p>Momenteel beschikt ITB over een technische architectuur die SVB Tien kan ondersteunen. Wij hebben vernomen dat er in de afgelopen periode enkele zorgpunten ten aanzien van de beschikbaarheid van de infrastructuur zijn geuit, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De onmogelijkheid om in geval van piekbelasting af te schalen • Beschikbaarheid van (OTAP-) omgevingen • De grote groei van het aantal databases in de Exadata machine in het rekencentrum te Best waardoor de grenzen van beschikbaar geheugen worden geraakt. <p>Als reactie hierop is ITB de beschikbaarheid gaan meten aan de hand van extracomptabele registraties.</p> <p>Om de beschikbaarheid van omgevingen structureel op te lossen, is recentelijk het projectmandaat voor het project Service Monitoring goedgekeurd. Dit project is gericht op het verbeteren van Service Management-processen en Service Monitoring om regievoering door DDV en ITB over de kwaliteit van de ITB-diensten te realiseren. Een projectplan is nog niet beschikbaar.</p> <p>Ook is als onderdeel van het project Impuls een aantal werkpakketten gedefinieerd die bijdragen aan de stabilisering van de beschikbaarheid van de omgevingen. Uit de PID-bijdrage ITB aan impuls SVB Tien '(Onderdeel Building blocks & Infra sizing en Update & patch Oracle) komt naar voren dat deze activiteiten mei 2014 afrond zullen zijn.</p> <p>Project Impuls bevat naast de verschillende deeltrajecten ook nog een verzameling van openstaande punten afkomstig uit het project Infra BR2. Uit de documentatie en interviews is niet gebleken dat deze punten daadwerkelijk de complete set van noodzakelijke verbeteringen omvatten.</p>	<p>Wij ondersteunen de reeds in gang gezette initiatieven om over te stappen op Oracle Virtual Computer Alliance (OVCA) om op deze manier meer flexibel te zijn in de in te zetten infrastructurele componenten.</p> <p>Voor wat betreft de initiatieven gerelateerd aan Service Monitoring adviseren wij om Oracle Enterprise Manager (OEM) op korte termijn in te richten en ook daadwerkelijk te gaan gebruiken.</p>
	<p>ITB beschikt over adequate backup-procedures en uitwijkmogelijkheden voor zowel het SVB Tien-programma als de huidige legacysystemen</p>	<p>Voor wat betreft de HIS beschikt ITB met ondersteuning van Atos over adequate uitwijkprocedures. Echter, voor SVB Tien is dit een aandachtspunt. Te meer dat de SLA (en onderliggende DAP's) met Atos nog niet zijn geactualiseerd als gevolg van de introductie van BR2. Voor MRS BR2 zijn backup en uitwijkprocedures opgesteld, maar nog niet getest vanwege afhankelijkheden met andere projecten Patching & Upgrade.</p>	<p>Wij raden aan om op middellange termijn de uitwijkfaciliteiten en procedures te optimaliseren en afspraken hierover met Atos vast te leggen.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Systemebouw	<p>ITB heeft per technologie een ontwikkelstraat ingericht, die als doel heeft het efficiënt en beheersbaar kunnen voortbrengen van releases en projecten. De onderdelen van deze ontwikkelstraten zijn afgetekende procedures en standaarden, geaccrediteerde tooling, representatieve omgevingen en gekwalificeerde bemensing</p>	<p>ITB heeft een fysieke ontwikkelstraat ingericht. Echter, deze is momenteel nog niet in gebruik en heeft zich derhalve nog niet kunnen bewijzen. De ontwikkelstraat is op hoofdlijnen gedocumenteerd, maar detailbeschrijvingen van de te hanteren processen en tooling hebben wij niet aangetroffen. Zoals reeds eerder aangegeven zijn de standaarden ten aanzien van processen en in te zetten middelen (bijv. te gebruiken tooling) weliswaar op een hoog abstractieniveau binnen het ITB beschikbaar, maar zijn deze in mindere mate toegespitst op het MRS-systeemlandschap en de kenmerken hiervan.</p> <p>Daarnaast is er onduidelijkheid omtrent de tooling die per 1 juni 2014 gehanteerd gaat worden.</p> <p>Een belangrijke aanvulling is dat men het voornemen heeft om waar mogelijk de ontwikkelwerkzaamheden binnen SVB Tien agile te gaan uitvoeren. Hiermee heeft men inmiddels ervaring opgedaan bij een aantal projecten, maar in relatie tot MRS moet zowel de ontwikkelstraat als de methodiek zich nog bewijzen.</p> <p>Er is aangegeven dat een groot aantal van de ontwikkelaars reeds gecertificeerd is op het gebied van agile ontwikkelen.</p>	<p>Wij achten het noodzakelijk om op middellange termijn de documentatie over de ontwikkelstraat inclusief procesbeschrijvingen te finaliseren en te accorderen. Daarnaast dient duidelijk te zijn welke tooling zal worden ingezet. (Hierbij dient dan rekening te worden gehouden met de verschillende ontwikkelmethodieken).</p>
	<p>Per 1 juni 2014 is alle software van het SVB Tien-programma zowel technisch als juridisch overgedragen van Capgemini naar SVB/ITB</p>	<p>Inmiddels is reeds een conceptplan van aanpak Retransitie beschikbaar, dat is gericht op het beëindigen van een nadere overeenkomst met Capgemini, waarbij onder andere de doelstelling is om de rechten van zowel SBV als Capgemini veilig te stellen, waarvan een juridische overdracht van software onderdeel uitmaakt.</p> <p>Ook worden door Capgemini en SVB checklists opgesteld en gehanteerd om na te gaan of alle relevante onderdelen adequaat zijn afgedragen. De opzet van het plan van aanpak Retransitie en de gehanteerde checklisten vormen geen aanleiding om een niet volledige overdracht van Capgemini aan SVB te verwachten. Wij hebben kennis genomen van enkele nieuwe nadere overeenkomsten in verband met de overname van taken van Capgemini naar SVB. Het retransitieplan en het acceptatieplan maken onderdeel uit van deze nadere overeenkomsten. Wij hebben begrepen dat ondertekening per 1 juni wordt beoogd.</p>	<p>Wij bevelen aan het retransitieplan te finaliseren en de succesvolle realisatie hiervan vast te leggen.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Versiebeheer	<p>De operationele beheerprocedures zijn dusdanig dat programma en business passend worden bediend, zowel voor MRS als voor HIS.</p>	<p>ITB is thans het release & deployment managementproces aan het optimaliseren en aan het finetunen op de behoeften van MRS. De releaseclassificaties, processtappen en verantwoordelijkheden van de voorgenoemde processen zijn op hoofdlijnen weergegeven in presentatiemateriaal. Ook worden delen van het deploymentproces geautomatiseerd om de kans op menselijke fouten in deploymentprocesstappen te voorkomen en een versnelling in deployment te realiseren. Deze optimalisatie maakt onderdeel uit van het project Impuls. Uit het deelprojectplan 'Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien (Onderdeel Scripting deployments) blijkt dat een afronding van dit deelproject initieel eind januari 2014 was voorzien. Dit deelproject heeft een aantal activiteiten afgerond en er zijn bijvoorbeeld verschillende applicatiesdeployhandleidingen opgesteld voor de automatische deployments. Blijkens de concept PID light voor het deelproject 'Technisch Beheer & Infra TBI stage 1' is afronding van het werkpakket Scripting Deployments voor 1 juni 2014 voorzien. Bij de recentelijk uitgevoerde deployment van MRS BR2 v18.01 is voor het merendeel van de technologieën reeds gebruik gemaakt van de scripting functionaliteit.</p>	<p>Wij raden aan om zo spoedig mogelijk het werkpakket Scripting Deployments voor alle relevante technologieën af te ronden.</p>
	<p>ITB beschikt over een geautomatiseerd systeem om versies van relevante document en software te beheren</p>	<p>Ten behoeve van versiebeheer van de softwarecomponenten van BR2 is tot op heden Capgemini regievoerder, waarbij de Capgemini Tooling wordt ingezet (Teamforge in combinatie met SVN). Per 1 juni zal bij SVB de hiervoor benodigde tooling ingericht moeten zijn. Uit de gevoerde gesprekken hebben wij begrepen dat vooralsnog JIRA hiervoor zal worden ingezet. Deze tool wordt thans binnen ITB gebruikt voor de registratie van testbevindingen.</p> <p>In het conceptretransitieplan is aangegeven dat de tooling van Capgemini (Teamforge in combinatie met SVN) in eerste instantie gehanteerd zal blijven en dat een overgang naar JIRA pas na 1 juni gestart zal worden.</p> <p>De huidige voor de HIS in gebruik zijnde versie van SVN wordt momenteel geüpgraded en men is voornemens om op termijn SVN te koppelen aan JIRA.</p>	<p>Wij raden aan om op middellange termijn de ondersteunende tooling zodanig in te richten dat een integrale ondersteuning van de beheerprocessen mogelijk is.</p>

Aandachtsgebied	Norm	Bevinding	Aanbeveling
Testen	De testaanpak en testhulpmiddelen, zijn ingericht en passen bij het risicoprofiel van de ontwikkelde software	<p>Mede naar aanleiding van eerder uitgebrachte quality assurance-rapportages ten aanzien van SVB Tien heeft SVB een verbeterplan opgesteld. Blijkens de concept PID light 'test & acceptatie' concentreren de activiteiten van dit deelproject zich per 1 juni primair op het adresseren van de verbeterpunten ten aanzien van testen en het oplossen van defects gelogd voor 26 maart 2014. Dit betekent concreet dat bijvoorbeeld een mastertestplan en geautomatiseerde testen respectievelijk beschikbaar en versterkt moeten zijn per 1 juni 2014. In het concept PID light 'test & acceptatie' is tevens aangegeven dat ITB-testmanagement voor wat betreft strategie, aanpak en afbakening tussen de verschillende testsoorten in het MTP verantwoordelijk is.</p> <p>Wij hebben begrepen dat ITB testmanagement beschikt over templates ten aanzien van de testaanpak die zijn gebaseerd op algemeen geaccepteerde good practices zoals T-Map. Wij merken op dat dergelijke good practices zich minder goed verhouden tot de fase waarin het BR2-project zich thans bevindt (een nader te bepalen set van software is reeds gereed), het gehanteerde V-model en de beoogde ontwikkelaanpak (een combinatie van waterval en agile). Hiermee beschikt ITB nog niet over een testaanpak die is gefinetuned op de behoeften en wensen van SVB Tien.</p> <p>In het conceptretransitieplan is aangegeven dat de tooling van Capgemini (Teamforge in combinatie met SVN) in eerste instantie gehanteerd zal blijven en dat een overgang naar JIRA pas na 1 juni gestart zal worden.</p>	Wij raden aan om de huidige testaanpak en hulpmiddelen van SVB Tien af te stemmen op de aanpak en hulpmiddelen van het ITB waarbij het van belang is om het gehanteerde V-model dusdanig te detailleren en te laten aansluiten bij de nieuwe, Agile-manier van ontwikkelen.
	ITB beschikt over een goed functionerende en representatieve OTAP-straat om het testen van nieuwe releases van SVB Tien te kunnen ondersteunen	<p>Ten behoeve van testen heeft het deelproject test & acceptatie de beschikking over drie systeemtestomgevingen (1 component, 1 release, 1 acceptatietestvoorbereiding) en met productie vergelijkbare omgevingen (1 voor BI-testen en 1 voor BR2- performance testen. De kwaliteit en beschikbaarheid van deze omgevingen zijn sterk verbeterd.</p> <p>Het beheersbaar houden van de OTAP-straat blijft een aandachtspunt. Momenteel beheert ITB een aanzienlijk aantal omgevingen voor SVB Tien en de beschikbaarheid van deze omgevingen is nog niet optimaal maar wordt wel steeds beter (zie ook bevindingen Infrastructuur).</p>	Wij achten het noodzakelijk dat de ingezette verbeterinitiatieven rondom beschikbaarheid onverminderd voortgezet worden en afgerond zijn voor 1 juni. Tevens geven wij in overweging om kritisch te kijken of het aantal omgevingen beperkt kan worden, hetgeen kan bijdragen aan de beheersbaarheid.

Document	Formaat	Auteur(s)
1. Inrichtingsplan IT-Bedrijf 2011	pdf	Rina Molenaar en Wieke den Hollander
Rapportage DD 2eT Transitie ITB Beheer v0 9	Word	André de Groot, Jandree Vlieg, Peter Hartog
RvA 20140319 bijlage G ITB MRS overname versie 1_0	pdf	Hans Louwhoff
Governance SVB Tien Stage 3	Powerpoint	PMO
Governance SVB Tien vanaf 20 maart 2014	Powerpoint	Hans Louwhoff
PgBSVB Tien.12.069DR Update SVB Tien Programmaplan jun 2012 v1 2	Word	Jas Suurmond, Marcel Davina, Maarten Schep, Fons van Haelst
21 01 02 ITD 001 Integraal Ontwerp BR2 2 0	pdf	Jan van Bruchem, Theo Kok, Chiel Kramer, Paul de Pagter, Jan-Nico Silvijs, Ruben Spekle, Maarten Waage)
PgBSVB Tien.12.069DR Update SVB Tien Programmaplan jun 2012 v1 2	Word	PMO: Jas Suurmond, Marcel Davina, Maarten Schep, Fons van Haelst; Programmadirectie: Joop Groen/Ron Roozeboom
PgBSVB Tien.12.048 MTP v0.99	Word	Marcel Mersie
Opleidingsplan ITB versie 1.0	pdf	Niels Wiskerke, Wieke den Hollander, Patrick Gerrits
PgBSVB Tien.14.017Ex Maandrapportage SVB Tien december 2013 vs09	Word	PMO SVB Tien; Joop Groen/Ron Roozeboom
PgBSVB Tien.14.023Ex Maandrapportage SVB Tien januari 2014 vs09	Word	PMO SVB Tien; Joop Groen/Ron Roozeboom
PgBSVB Tien.14.032Ex SVB Tien febr 2014 vs09	Word	PMO SVB Tien; Joop Groen/Ron Roozeboom
Streefarchitectuur SVB Hoofddocument versie 1.0 def	pdf	Architectuurteam VKA/SVB
streefarchitectuur svb bijlagen versie 1.0 def	pdf	Architectuurteam VKA/SVB
Oracle code reviews via Oracle Beehive site	pdf	div, Jeroen Burgers
20140108 managementsamenvatting T3 2013	Word	
20140108a ITB Verantwoordingsrap T3 2013	Word	
Jaarplan ITB versie 1 0 def	Word	Joke Backer en Monique Brouwer

Document	Formaat	Auteur(s)
110920 PID transitie BR2 KC IM ITbedrijf 1.0	Word	Pieter de Ree (IM), Fransien Sijtsma (KC) & Wieke den Hollander (IT-bedrijf)
110707 Transitieplan BR2 gemeenschappelijk v0 9	Word	Pieter de Ree (IM), Fransien Sijtsma (KC) & Wieke den Hollander (IT-bedrijf)
Change Proces (theorie) v 1 3	Powerpoint	Paul Willems
SVB BSI Release Process	Powerpoint	Sjoerd Aalbers / Corrie Jansen
11.14 REN 004 - Project Management - 11_QA	Word	Evert van Ekelenburg
11.05.04 STD 004 Standards and Guidelines SOA Suite	Word	Manjit Achhra, Pankaj Gupta, Evert van Ekelenburg
Triage Voorstel v 03	Word	Paul Willems
Teams per Technology V1.3	Excel	Freek Stoepker
Actielijst - Uitwijk - Template V13	Word	André Ottenhoff, Reinier van der Meer
calamiteitenkaart_IT-Bedrijf	Word	Reinier van der Meer
Toestemming voor Uitwijktest op 8 juni	Outlook msg	Marc van Dijk
U50306	Word	Robert Bakker
U50401	Word	Elroy Mohlmann
U5010201 Uitwijkschema Gantt-chart AVUC 2013 v01	pdf	
Uitwijk opstart versie 39 RM	Word	Reinier van der Meer
Uitwijkdocumenten	Excel	Reinier van der Meer
Verslag en bewijslast Uitwijktest Atos	Outlook msg	Marc van Dijk
Retransitieplan afronding BR2 St2+St3 v03	Word	Ron Roozeboom / Jas Suurmond
Documenten retransitie v03	Word	Ron Roozeboom / Jas Suurmond
20140108a ITB Verantwoordingsrap T3 2013	Word	ITB
20140108 managementsamenvatting T3 2013	Word	ITB

Document	Formaat	Auteur(s)
21.01.01 REQ 001 Requirement Traceability Matrix BR2	Excel	Evert van Ekelenburg
21.02.23 EVO 004 Environments Stage 3	Excel	Martin van der Kooi
Knowledge Transfer Plan 2 2	Word	Patrick Gerrits, Roos Blommaert, Niels Wiskerke
KT_BR2_1_0	Word	Niels Wiskerke
Wie doet wat MRS 20140325 v0.1		Wieke den Hollander
Overzicht MRS beheerders en developers augustus 2013	Excel	Niels Wiskerke
Overzicht MRS beheerders, developers en architecten ITB mei 2013	Excel	Niels Wiskerke
Opleidingsplan ITB versie 1.0	pdf	Niels Wiskerke, Wieke den Hollander, Patrick Gerrits
Formulieren en kennis en skills (beh business, middleware, webcenter, dev BI, EBS, Fusion, ODI, Siebel, webcenter	ZIP	Niels Wiskerke
Portfolio SVB van 2013 naar 2014 presentatie 6 november Def2	Powerpoint	Joost vd Hulst, Max Kreleger
Acceptatiecriteriav0.8	Excel	DDV
Reviewhandleiding Acceptatiecriteria v0.2	Word	Saskia van der Hall
mail mbt beschikbaarheidscijfers omgevingen 1	mail	Paul Willems
mail mbt uitgevoerde Agile projecten	mail	Erik Pepping
mail mbt sourcingstrategie	mail	Popko de Vlugt
Retransitieplan afronding BR2 St2+St3 v08	Word	Ron Roozeboom , Jas Suurmond
20140425 Project Initiatie Document Light T&A v0.9	Word	Allarda Keesman
Project Initiatie Document Light_Data migration 20140424 v0 87	Word	Boudewijn Smids, Rolf Leijdekker

Document	Formaat	Auteur(s)
20140424 PID Light Gebruikersimplementatie & Functioneel Beheer versie 0.91	Word	Marcel Davina
Project Initiatie Document Light_v0.9 D&U	Word	Freek Stoepker e.a.
Project Initiatie Document Light_v0 4 SVB Tien TBI Stage 1	Word	Jaap Blom
Planning en samenhang changes (29 april v5 5) 2	Excel	Alex van Vliet
mail mbt aanvalsplan BSI	mail	Daniel Purmer, Moos van der Mast
Project Mandaat Service Management v 1.0 15-04-2014	Word	Wim van der Heiden
2013-07-10 Procesbeschrijving Portfoliomanagement 1.0	Word	Ed Schut
Mail mbt verandercapaciteit ITB	mail	Quintyn Klaje
SVB Tien projecten planview	Excel	Quintyn Klaje
140213_PvATransitie DDV vervolg versie 0.9	Word	Angelique Broere, Saskia van der Hall
131126_DoorstartTransitiedef	Word	Angelique Broere, Monique van der Griendt
BBI v0.9	pdf	
Gebruikersondersteuning v0.8	pdf	DDV
NGIV v0.8	pdf	DDV
Proces Behoeftemanagement v0.7	pdf	DDV
Proces toetsen en testenv0.7	pdf	DDV
Proces Wijzigingenbeheer v0.8	pdf	DDV
Specificeren 0.9	pdf	DDV
Transitie v0.5	pdf	DDV
Vorbereiden Transitie v0.6	pdf	DDV
Samenhang BiSL totaal 06012014a	pdf	DDV

Document	Formaat	Auteur(s)
Mail mbt ontwikkeling en ontwikkelstraat	mail	Erik Pepping
Deployment Manual Webcenter	pdf	Oracle
Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien onderdeel Aansturing Atos en beheersing changeproces v1.0	Word	Daniël Huesken
Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien onderdeel Building blocks Infra sizing en Update patch Oracle v1.0	Word	Freek Stoepker, Nico Klaver, Marcel Tulen
Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien onderdeel Documentatie v1.0	Word	Ebbing Osinga, Paul Willems
Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien onderdeel Scripting deployments v1.0	Word	Thomas Heuring
Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien, onderdeel Memory Exadata v1.0	Word	Freek Stoepker
Bijdrage ITB aan impuls SVB Tien onderdeel Performance tuning v1.6	Word	Daniël Purmer
PIDI_OEM_v03	Word	Michel Ale
Informatiememo directie Dienstverlening OV en CU	Word	Paul van der Krogt
Voorlegger Directieraad Inrichtingontwikkeling en beheer informatiesystemen binnen DDV	Word	Paul van der Krogt, Jacco Walters
Resources SVB Tien jan2014-mrt2015	Excel	Ed Schut
IM.401 Procesflow Incidentmanagement	Word	ITB
Bijlage O - Dossier Afspraken en Procedures 4.10	Word	Ger Mol
Mail mbt beschikbaarheid omgevingen 2	mail	Paul Willems
voortbrengings proces en V-model	Powerpoint	Johanna Melissen

Document	Formaat	Auteur(s)
Continuous-Delivery-presentatie-v3	Powerpoint	Thomas Heuring
InrichtingOntwikkelomgevingen Versie MTITB_v1.2	Powerpoint	Thomas Heuring
Ontwikkelomgevingen_groningen	Powerpoint	Thomas Heuring
pva_ontwikkelstraat_SVB_v0.3	Word	Thomas Heuring
template_ontwikkel_proces	Word	Thomas Heuring
21.04.01 TAR 002 High Level strategy backup and recovery	Word	Sjoerd Aalbers
STGSVB10 14 0xx Governance SVB Tien vanaf 20 maart 2014 v1.1a	Word	Hans Louwhoff
Roadmap ITB 20140502	pdf	Ebbing Osinga
mail mbt PL-SQL kennis	mail	Ger Veeren
003 2014-04-14 Prioriteren Portfolio 2e kwartaal 2	pdf	
Prince2 vs resource aanvragen PV V0.3	pdf	Ed Schut
G1 Spelregels Resourcemanager v0 02	Word	Ed Schut
SVB BSI Release Process	Powerpoint	Sjoerd Aalbers, Corrie Jansen
Change Proces (theorie) v 1 3	Powerpoint	

Bijlage 3: Overzicht van geïnterviewde medewerkers

Naam	Functie
Louwhoff, Hans	Programma manager SVB Tien
Gerrits, Patrick	Technical Authority
Kramer, Michiel	Oracle Solution Architect
Heuring, Thomas	Developer and solution architect
Gmelig Meijling, Menno	Design Authority
Plomp, Eelko	Adviseur Concern control
Haverkamp, Ernest Jan	Adviseur Concern control
Kreleger, Max	Directeur ITB (Ad Interim)
Mast, Moos van der	ITB IT Dienstverlening
Pepping, Erik	ITB IT Ontwikkeling
Vlugt, Popko de	ITB Bedrijfsvoering
Willems, Paul	Sectiemanager applicatief beheer
Hueskens, Daniel	ITB Manager regie dienstverlening
Den Hartog, Peter	Clustermanager Auditdienst
André De Groot	Medewerker Auditdienst
Blom, Jaap	Transitiemanager
Keesman, Allarda	Project manager Test & Acceptatie
Purmer, Daniel	Project manager Impuls
Stoepker, Freek	Project manager D&U

Naam	Functie
Veerens, Ger	Manager Realisatie MRS
Molleman, Pauline	Manager Functioneel Beheersectie
Van Wanrooij, Marco	ITB Sectiemanager Infrastructuur Beheer
Kok, Theo	Oracle Solution Architect
Klaver, Nico	Oracle Solution Architect
Jooren, Edwin	Senior Tester
Van den Donk, Jurgen	Hoofd PMO
Nievaart, Stephan	Developer Fusion Middleware
De Bruijn, Stephan	Siebel Teamlead
Backer-Ruiter, Joke	Business Control
Van Welzen, Arno	Adviseur O&I, Kwaliteitsmanagement
Rijsdijk, John	Sectiemanager Regie Ontwikkeling
Den Hollander, Wieke	Sectiemanager Applicatiebeheer
De Witte, Peter	Adviseur Informatievoorziening
De Jong, Remco	Program Director Oracle
Rooijackers, Ronald	Contract manager Atos
Smeets, Jos	Project manager Atos

KPMG GETT-methode

KPMG heeft voor reviews een beproefde methodiek ontwikkeld, genaamd GETT. GETT staat voor Global Enterprise Transformation Tool en stelt KPMG in staat risico-beoordelingen uit te voeren op transformaties binnen grote organisaties, geredeneerd vanuit een raamwerk met zeven dimensies, waarbinnen 53 aspecten worden onderkend (zie figuur). Het raamwerk ondersteunt daarbij alle fasen van een ontwikkelings- of invoeringstraject (plan, bouw, test, implementatie en nazorg).

Ieder onderdeel van deze methodiek is onderbouwd door gedetailleerde toetsingskaders met onderzoeksvragen o.a. gebaseerd op methoden als MSP, Prince2 en softwareontwikkelmethodieken die de uitvoering van onze werkzaamheden ondersteunen. Het spreekt voor zich dat deze aanpak telkens op de behoefte van de klant en specifieke situatie wordt toegespitst.

GETT geeft tevens inzicht in de documenten en producten die per fase van een programma/project te verwachten zijn. Op basis van GETT zijn wij daardoor in staat snel en effectief onze interviews te structureren en de belangrijkste risico's en aandachtspunten te identificeren

Programma governance	Programma management	Transitie management	Prestatie management	Mensen	Proces	Technologie
Noodzaak	Scope, planning en voortgang management	Wijzigingsstrategie	Doelstellingen	Toekomstige organisatiestructuur	Toekomstig ontwerp	Toekomstig ontwerp
Leiderschap	Afhankelijkheden management	Wijziging leiderschap	Businesscase	Competenties en evaluaties	Proces wijzigingen-model	Ontwerp autoriteit
Vastgesteld beleid	Risico en issue management	Impact beoordeling wijzigingen	Batenrealisatie	Gedrag en waarden	Master data-management	Infrastructuur
Verantwoordelijkheden	Wijzigingsbeheer	Stakeholder management	Benchmarken	Opleiding/ontwikkeling	Ondersteuningsmanagement	Systeembouw
Programmastructuur	Budget en kostenmanagement	Communicatie	Beloningen en Baten	Outsourcing	Integratie en procedures	Interfaces
Controlemaatregelen en toezicht	Leveranciersmanagement	Organisatie en vermogen	Prestatie indicatoren	Functieomschrijving	Beveiligingen en toezicht	Versiebeheer
Portfolio-management	Kwaliteitsmanagement	Transitie	Stimuleringsmaatregelen	Training	Compliance	Testen
	Go-live gereedheid	Realisatie en duurzaamheid	Post go-live terugkoppeling		Dataconversie	

Figuur B4.1: KPMG Global Enterprise Transformation Tool (GETT)