



Transitieplan toekomstvast SSC-ICT

19.A1800015989 D5

18 oktober 2019

KPMG Advisory N.V.
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Telefoon (020) 656 7890
www.kpmg.nl

Vertrouwelijk
SSC-ICT
Mevrouw A. Bertram
Koningskade 4
2596 AA DEN HAAG

Amstelveen, 18 oktober 2019
Onze referentie: 19.A1800015989

Geachte mevrouw Bertram,

Op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Shared Service Center ICT in het bijzonder (hierna: SSC-ICT), heeft KPMG Advisory N.V. (hierna: KPMG) een onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met de door ons uitgebrachte 'Offerte fase 2 Strategisch organisatieadvies SSC-ICT' van 26 november jl. met kenmerk 19.A1800015989. Met deze rapportage informeren wij u over de tweede fase van dit onderzoek binnen SSC-ICT dat specifiek ingaat op de toekomstige situatie.

KPMG heeft in de periode van 12 november 2018 tot en met april 2019 werkzaamheden verricht om te komen tot een strategisch plan en een transitieplan. KPMG heeft het onderzoek uitgevoerd door middel van het bestuderen van de aangeleverde documentatie en het afnemen van interviews.

Conform onze offerte betreft deze rapportage het transitieplan, voortkomend uit de strategische keuzes en het strategisch plan. In het transitieplan wordt een concreet programma ter verandering van de organisatie en haar dienstverleningsprofiel uitgewerkt om het beoogde strategisch plan te realiseren, gegeven een tijdpad van vijf jaar.

Deze opdracht betreft een adviesopdracht en geen zogenaamde assurance-opdracht, zoals een beoordeling waarbij met een bepaalde mate van zekerheid is geëvalueerd of het object van onderzoek voldoet aan een geaccepteerd normenkader. Het opgestelde rapport heeft daarmee het karakter van een adviesrapport en geeft geen zekerheid dat de projectresultaten (tijdig) behaald zullen worden.

Dit rapport is bedoeld voor gebruik binnen SSC-ICT. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan SSC-ICT.

Wij hopen dat de rapportage aan uw verwachtingen voldoet en zijn gaarne bereid de rapportage verder toe te lichten.

Hoogachtend,

KPMG Advisory N.V.



Director

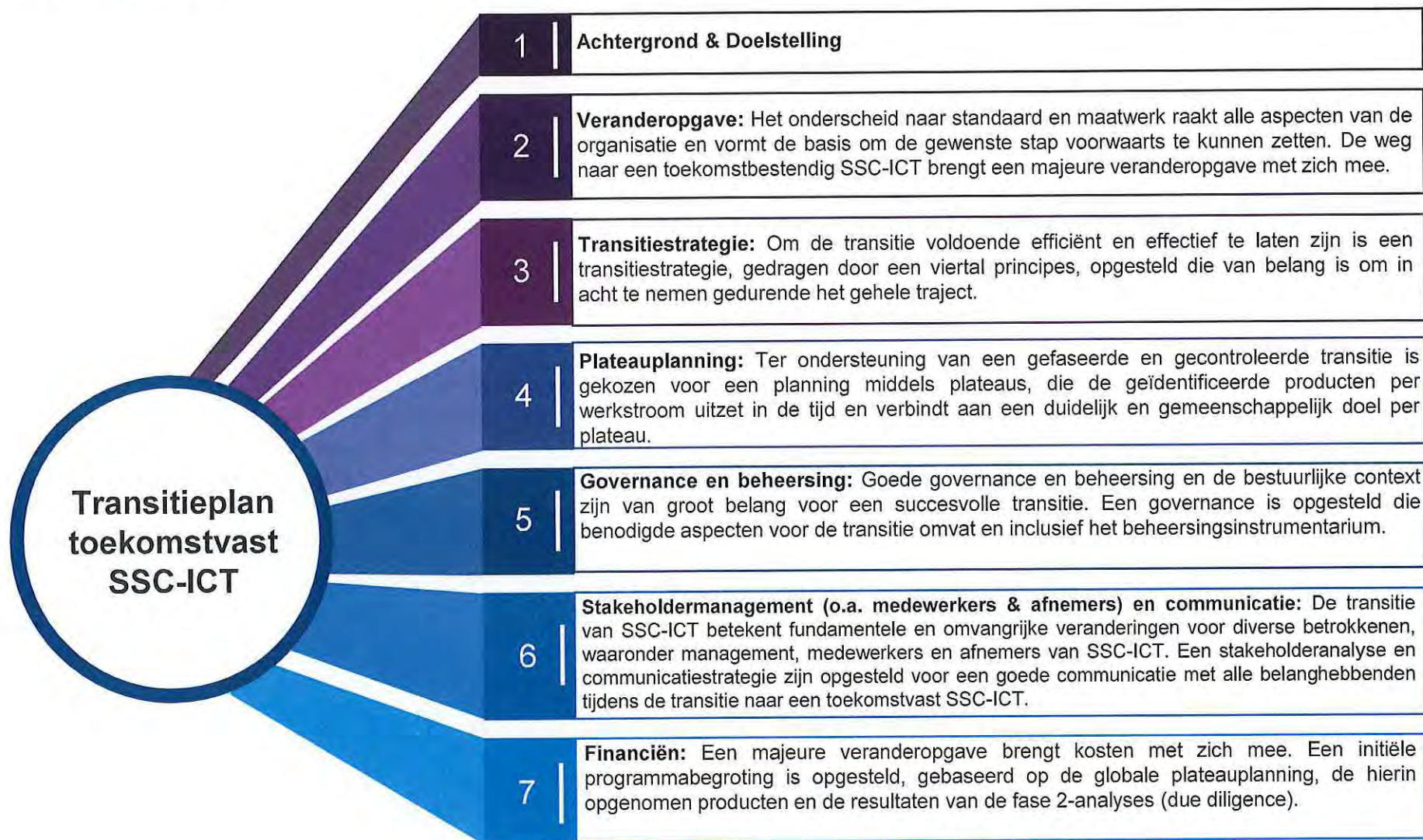
Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Achtergrond & Doelstelling	6
2. Veranderopgave: Een toekomstvast SSC-ICT	10
3. Transitiestrategie	15
4. Plateauplanning	18
5. Governance en beheersing	32
6. Stakeholdermanagement en communicatie	42
7. Financiën	46



Samenvatting

Samenvatting





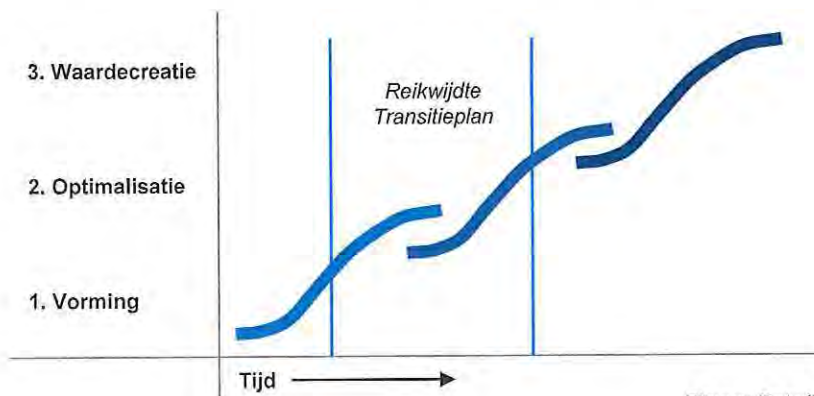
1. Achtergrond & Doelstelling

Het transitieplan geeft invulling aan de realisatie van het strategisch plan

Achtergrond en aanleiding

SSC-ICT is een van de grootste full-service ICT-dienstverleners binnen het Rijk en ondersteunt meer dan 40.000 werkplekken en mobiele devices in Nederland en op 150 (ambassade)posten over de gehele wereld. SSC-ICT ontwikkelt en beheert ruim duizend applicaties en verzorgt housing en hosting in het overheidsdatacenter (ODC) in Rijswijk.

De totstandkoming van SSC-ICT kent een lange aanloop waarbij in 2010 de IT-organisaties van de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, en Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn gefuseerd en gedurende twee jaar zijn geïntegreerd. Meer recentelijk (2013) is er met het project SGO5 ingezet op een rijksbrede verbetering van deze dienstverlening en het vereenvoudigen van aansturing en bekostiging. Tevens zijn de IT-functies van de ministeries van Financiën, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Justitie en Veiligheid en Buitenlandse Zaken gefuseerd met SSC-ICT. Dit betrof een grote groeispurt voor het SSC-ICT.



Figuur: Ontwikkelpad

SSC-ICT kan gekenschetst worden als een organisatie die zich in een vroeg ontwikkelstadium bevindt, hetgeen niet verrassend is gegeven de geschetste fusiehistorie. De afgelopen periode zijn belangrijke stappen gezet om SSC-ICT verder te ontwikkelen. Zo is bijvoorbeeld de nieuwe rijkswerkplek DWR Next ontwikkeld en bij een significant aantal afnemers ingevoerd. De drie voormalige 'bloedgroepen' (SSC-ICT, GDI en IT/BZ) zijn in de praktijk echter nog steeds herkenbaar.

Om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van SSC-ICT is onderzoek gedaan naar de wijze waarop de dienstverlening van SSC-ICT structureel verbeterd kan worden. Hieruit is naar voren gekomen dat, om daadwerkelijke (meer)waarde te leveren voor afnemers, eerst het fundament van de interne organisatie van SSC-ICT én zijn dienstverlening (vorming en optimalisatie) naar een hoger niveau moeten worden gebracht (zie figuur: ontwikkelpad)

Hierbij zijn de vijf pijlers van het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT als uitgangspunt genomen, zijnde standaard, kostenefficiëntie, beschikbaarheid, veiligheid en in control. Deze pijlers zijn in een strategisch plan vertaald in een pakket van zeven strategische thema's voor SSC-ICT die in samenhang moeten worden gezien. Dit transitieplan is een logische vervolgstap betreffende de realisatie van het strategisch plan.

Doelstelling transitieplan

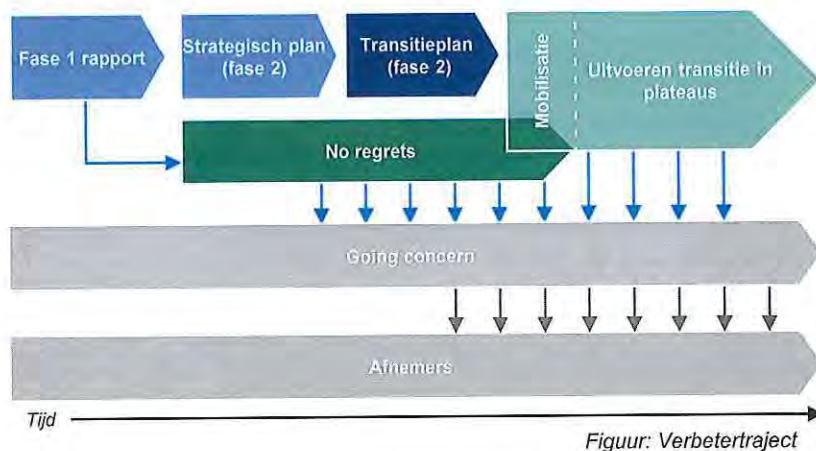
Het doel van het transitieplan is te beschrijven hoe invulling gegeven wordt aan de realisatie van SSC-ICT strategisch plan. In andere woorden, volgens welke transitiestrategie, met welke aanpak, in wat voor structuur, via welke sturing en met welke financiële kaders dient een programma ingericht te worden ter realisatie van het strategisch plan?

De scope van het transitieplan betreft de realisatie van de volledige veranderagenda t.b.v. de doorontwikkeling van SSC-ICT ter realisatie van het strategisch plan

Scope van het transitieplan

De scope van dit transitieplan is gedefinieerd als de volledige veranderagenda die wordt uitgevoerd ten behoeve van de doorontwikkeling van SSC-ICT ter realisatie van het strategisch plan.

Vanaf het moment van de start van de transitie is er sprake van twee dominante sturingslijnen: (1) de dagelijkse operatie van SSC-ICT (de going concern) en (2) de transitieorganisatie. De dagelijkse operatie valt niet binnen de scope van het transitieplan. De op basis van de fase 1-rapportage geïnitieerde verbeteringen als onderdeel van no regrets vallen wel binnen de scope van de governance van het transitieplan.



De totale doorlooptijd van dit transitieplan bedraagt vijf jaar. In deze periode wordt een programmaorganisatie gemobiliseerd, om gedurende vijf plateaus van elk een jaar te groeien naar een toekomstvaste SSC-ICT-organisatie waarbij de basis op orde is door standaard, beschikbare, veilige en kostenefficiënte dienstverlening.

Inhoud van het transitieplan

Veranderinggave (hoofdstuk 2)

Allereerst is het van belang te weten waarom de voorgenomen transitie noodzakelijk is, wat de beoogde resultaten zijn en hoe deze met elkaar samenhangen. Om dit inzichtelijk te maken start dit transitieplan met een schets van het strategisch plan waarin het ontwikkelpad van SSC-ICT en het gewenste dienstverleningsprofiel zijn geformuleerd. De pijlers van het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT zijn vertaald in een pakket van zeven strategische thema's. Deze thema's zijn niet uitsluitend een ordeningskeuze voor het ontwerpen en inrichten van de toekomstige organisatie, processen, technologie en governance, maar omvatten ook de ambitie om veranderingen door te voeren in cultuur, gedrag en leiderschap.

Transitiestrategie (hoofdstuk 3)

De doorontwikkeling van SSC-ICT is daardoor een omvangrijk en complex veranderproces dat meerdere jaren beslaat. Om die reden is het van belang te onderbouwen waarom de transitie op een bepaalde wijze is vormgegeven. Uitgangspunten uitgewerkt in de vorm van een transitie-strategie dienen dat doel. Een belangrijk uitgangspunt is het beheersbaar houden van de transitie.

Plateauplanning (hoofdstuk 4)

Om de transitie enerzijds beheersbaar te houden en anderzijds aan te laten sluiten bij de door het Bestuurlijk Overleg verstrekte opdracht, is er voor een plateauwijze aanpak gekozen. De zeven thema's en bijbehorende maatregelen zijn vertaald naar concrete producten die in een planning zijn ondergebracht, evenals – op hoofdlijnen – de activiteiten die nodig zijn om de doelen en resultaten van deze maatregelen te bereiken.

De scope van het transitieplan betreft de realisatie van de volledige veranderagenda t.b.v. de doorontwikkeling van SSC-ICT ter realisatie van het strategisch plan

Plateauplanning (vervolg)

De transitie start met een mobilisatiefase waarin de programmaorganisatie (sturing, rapportages, mensen en rollen) wordt opgezet en ingericht die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de transitie, alsook de (financiële) sturing. Tevens worden gedurende de mobilisatie diverse randvoorwaarden ingevuld voor het laten slagen van de transitie.

Plateau 1 heeft als doel om voor SSC-ICT het hoofdontwerp van de toekomstvaste organisatie te schetsen waarbij voor de afnemer duidelijk is welke standaarddienstverlening met bijbehorende tariefstelling wordt geleverd. Denk hierbij aan het aanscherpen van het dienstverleningsprofiel naar standaard- en maatwerkdienstverlening, het ordenen van de huidige dienstverlening in alle domeinen conform dit onderscheid, het virtueel richten van de organisatie, processen, technologie en governance en het starten met aanpassingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap.

Plateau 2 heeft tot doel om de SSC-ICT-organisatie in detail in te richten en de basis op orde te brengen, waarbij SSC-ICT in control is en aan zijn afnemers een standaard, beschikbare, veilige en kostenefficiënte dienstverlening biedt. Denk hierbij naast verdere uitrol en implementatie van ontwerpen tevens aan het op orde brengen van de doelarchitectuur, LCM en automatisering van IT-processen. Ook worden interventies gepleegd om de daarmee samenhangende cultuurveranderingen te realiseren. In plateau 3 tot en met 5 zal SSC-ICT verder moeten groeien naar een toekomstvaste, flexibele en kostenefficiënte organisatie, welke klaar is om daadwerkelijke meerwaarde te creëren voor zijn afnemers / opdrachtgevers.

Programmagovernance (hoofdstuk 5)

Om de voortgang, kwaliteit, integraliteit, risico's en financiën van het transitieprogramma te bewaken, dient een tijdelijke programmagovernance te worden ingericht.

De governance is erop gericht de directeur SSC-ICT in staat te stellen om alle ontwikkelingen met betrekking tot de doorontwikkeling van SSC-ICT (mede) te initiëren, (mede) uit te voeren, te toetsen, bij te sturen en daarmee in totaliteit te regisseren. Randvoorwaarden rondom het splitsen van de lijn en de transitieorganisatie, een fasegewijs groeipad van de transitieorganisatie, inzet van expliciete kennis en expertise, transparantie richting eigenaar en Bestuurlijk Overleg en het voeren van regie op en bij de afnemers en opdrachtgevers staan centraal in het ontwerp van de governance.

Stakeholdermanagement & communicatie (hoofdstuk 6)

Goede communicatie met alle belanghebbenden is van groot belang voor een succesvolle transitie naar een toekomstvast SSC-ICT. De doorontwikkeling van SSC-ICT raakt namelijk velen, waaronder de medewerkers van SSC-ICT, de eigenaar, afnemers en opdrachtgevers, ministeries en kaderstellers. Het goed informeren over en meenemen in de doorontwikkeling van SSC-ICT van al deze betrokkenen is een grote communicatieve opgave. Dit vraagt om een professionele communicatie, die voldoende maatwerk levert voor de verschillende doelgroepen.

Financiën (hoofdstuk 7)

De betaalbaarheid van SSC-ICT is belangrijk, evenals de betaalbaarheid van de voorgenomen transitie. Om die reden bevat dit transitieplan al een eerste globale programmabegroting waarin zowel de personele begroting als de materiële kosten uiteengezet zijn. Bij de personele begroting is onderscheid gemaakt naar programmamanagement, regiefuncties en invulling van rollen die door de transitie opgevuld moeten gaan worden. De materiële kosten richten zich onder andere op het inlopen op technische schuld.



2. Veranderopgave: Een toekomstvast SSC-ICT

De weg naar een toekomstvast SSC-ICT brengt een majeure veranderopgave met zich mee, die is gebaseerd op vijf pijlers

Keuze voor basisprincipes van een SSC

SSC-ICT is dé ICT-dienstverlener voor een groot deel van de departementen op de Haagse vierkante kilometer. De ontstaansgeschiedenis van SSC-ICT kent een lange historie waarbij afnemers op verschillende momenten en onder verschillende omstandigheden zijn toegetreden. Een belangrijke overeenkomst is dat al deze afnemers de volledige ICT-dienstverlening aan SSC-ICT hebben overgedragen. Tegelijkertijd is geconstateerd dat de doelstellingen, zoals geformuleerd voor SSC-ICT, nog niet behaald zijn. Gedurende fase 1 van het onderzoek door KPMG is geconstateerd dat de kwaliteit van SSC-ICT achterblijft en dat de oorzaken hiervan divers zijn. Enerzijds bleek dat de destijds ingezette fusie nooit helemaal is afgemaakt qua organisatie en qua techniek. De drie voormalige 'bloedgroepen' (SSC-ICT, GDI en IT/BZ) zijn in de praktijk daardoor nog steeds herkenbaar. Anderzijds bleken oorzaken te liggen in de aansturing en bekostiging.

Vertrekpunt bij het fase 2-onderzoek van KPMG is het in december 2018 - januari 2019 besproken (concept)dienstverleningsprofiel, met als pijlers:

- | | |
|---|---|
| 1 | Standaard: zo veel mogelijk eenvoudig en zo min mogelijk diversiteit. Zowel in de levering en het aanbod van producten en diensten als in het systeemlandschap inclusief de onderliggende infrastructuur |
| 2 | Beschikbaarheid: borgen van continuïteit dienstverlening (storingsarm) |
| 3 | Veiligheid: conform rijkskaders en wetgeving de integriteit van data en systemen waarborgen |
| 4 | Kostenefficiënte dienstverlening: dienstverlening tegen een redelijk, voorspelbaar en transparant tarief |
| 5 | In control: financieel en operationeel in control zodat eigenaar, opdrachtgevers en afnemers kunnen vertrouwen op SSC-ICT |

Uit de dialoog met afnemers is naar voren gekomen dat zij groot belang hechten aan hoge kwaliteit van dienstverlening en in mindere mate of iets standaard dan wel maatwerk is. Het onderscheid tussen standaard en maatwerk zie je evenmin terug in de DFA / DVA's. Dit leidt tot verschillende en soms verkeerde verwachtingen omtrent rol(len) en dienstverlening van SSC-ICT.

Ondanks de ontevredenheid over de prestaties van SSC-ICT komt duidelijk naar voren dat investeren in SSC-ICT de enige weg voorwaarts is om alsnog de beoogde voordelen van bundeling te behalen.

Dit vraagt wel om een significante omslag in denken en doen. De tijd is angebroken om het beschouwen van de huidige situatie en de potentiële mogelijkheden tot een einde te brengen en te starten met het bouwen aan een toekomstvaste ICT-dienstverlener voor de rijksoverheid.

Ordenen van dienstverlening

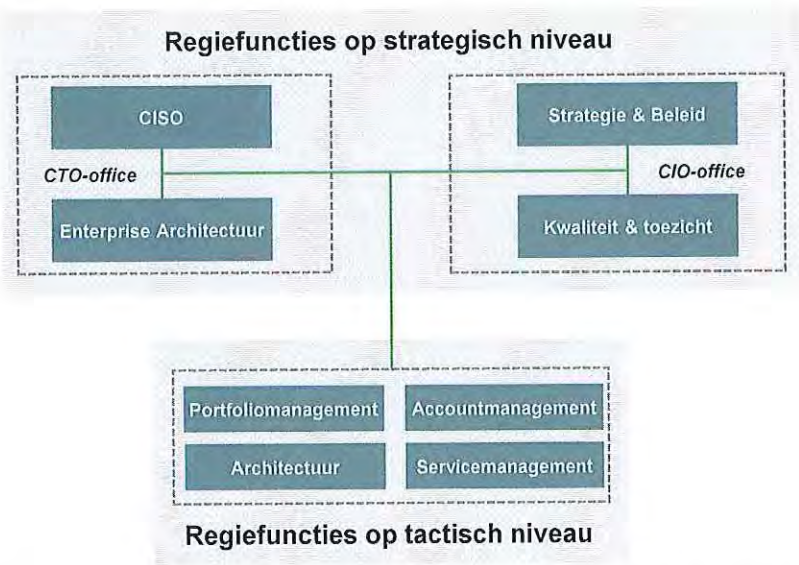
Bij deze transitie gaat het erom consequent onderscheid te maken tussen standaard- en maatwerkdienstverlening en deze dienstverlening te ordenen naar de achterliggende principes; *Customer Intimacy* en *Operational Excellence*, hier vervolgens naar te handelen binnen alle onderdelen van de organisatie, gedreven door het dienstverleningsprofiel.



Het onderscheid tussen standaard en maatwerk raakt alle aspecten van de organisatie en vormt de basis om de gewenste stap voorwaarts te kunnen zetten (1/2)

Versterken van regierollen om de volgende stap te kunnen zetten

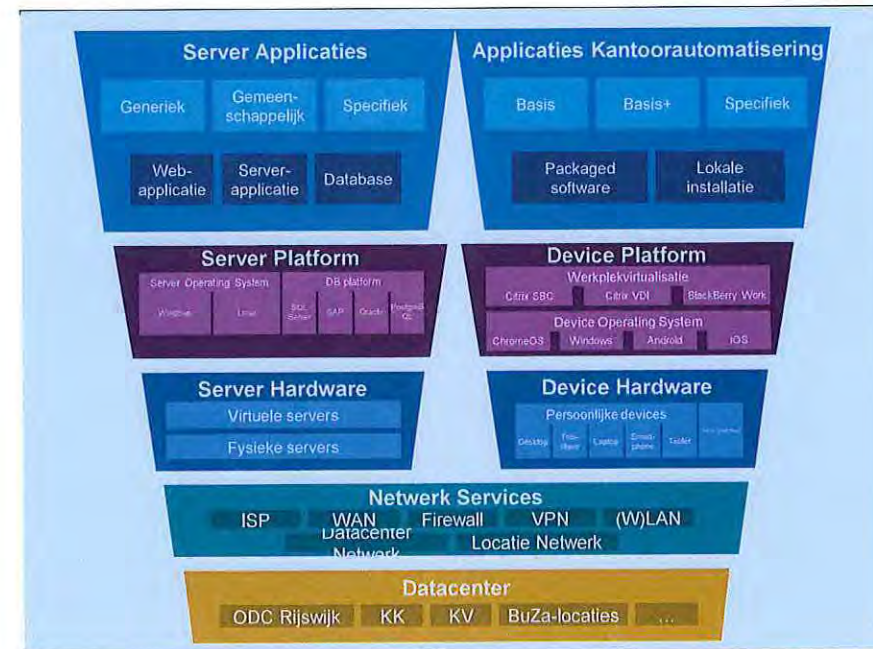
De essentie van voorgenoemde 'standaard' betreft beperkte variatie. In beide gevallen (standaard en maatwerk) wordt gebruikgemaakt van standaardcomponenten/-bouwblokken. Om voorgaande ordening vorm te geven is een versterking van de regiefuncties onontbeerlijk voor strategie en beleid, architectuur, ICT-procesmanagement, service- en assetmanagement, leverancier- en contractmanagement, security management en financial management. Temeer omdat ze binnen één organisatie worden uitgevoerd, zie onderstaande figuur.



De doorontwikkeling van customer intimacy en operational excellence en aanvullende regierollen heeft impact op de SSC-ICT-organisatie.

Rationaliseren van huidige landschap

Rationalisatie van de techniek op alle niveaus is mogelijk en levert een positieve bijdrage aan efficiënte, storingsarme en veilige dienstverlening (zie onderstaande figuur). Hiertoe dient ook het achterstallig onderhoud te worden aangepakt voor zowel applicaties als infra. Dit vergt een significante inspanning en investering, van zowel SSC-ICT als van departementen die eigenaar zijn van de betreffende applicaties.



Het onderscheid tussen standaard en maatwerk raakt alle aspecten van de organisatie en vormt de basis om de gewenste stap voorwaarts te kunnen zetten (2/2)

Veel aandacht voor de mens

Een verandering in richting en techniek alleen zal geen effect sorteren. Het is tevens van belang voldoende aandacht te besteden aan verandermanagement om de organisatie mee te krijgen. Dit vraagt om actieve sturing op cultuur en gedrag op basis van een meerjarig veranderprogramma. Dit programma dient twee doelen:

1. Wegkomen van het huidige, negatieve sentiment als gevolg van een almaar toenemende ontevredenheid bij afnemers en gebrek aan verbetering bij SSC-ICT.
2. Het ondersteunen van de verandering waarbij binnen SSC-ICT meer focus wordt gebracht op maatwerk dan wel standaarddienstverlening.

Dit veranderproces moet ervoor zorgen dat medewerkers van SSC-ICT niet alleen op de hoogte zijn van de plannen en de verwachte resultaten, maar dat zij deze ook begrijpen, dat de veranderopdracht concreet is, dat zij hierop acteren en dat resultaten duurzaam en geborgd zijn (zie figuur hieronder). Centraal binnen deze verandering staan de visie van SSC-ICT, betrokkenheid, eigenaarschap en het bespreekbaar maken en leren van fouten.



Overweeg andere leveringsvormen

Na de eerste twee jaar van optimaliseren kunnen nadere besluiten worden genomen over eventuele nieuwe en alternatieve leveringsvormen. Op dat moment is namelijk kennis en ervaring opgedaan en zijn naar verwachting verbeteringen doorgevoerd op de bronadministraties. In het strategisch plan zijn daartoe voor de verschillende domeinen al leveringsopties als een op termijn te bereiken beeld geschetst (zie onderstaande figuur).



De (samenhangende set) van maatregelen die SSC-ICT in staat zullen stellen de volgende stap te zetten, zijn op de volgende slide weergegeven en in meer detail beschreven in het strategisch plan SSC-ICT.

Zeven thema's die fundamentele wijzigingen met zich meebrengen, moeten worden geadresseerd om tot een toekomstvast SSC-ICT te komen

Grondoorzaken van huidige problematiek:

- A. Eén dienstverleningsconcept is niet aanwezig (nog veel niet-standaarddiensten en verschillen tussen diensten).
- B. Fusievoorgangers zijn nog herkenbaar in de organisatie en de techniek.
- C. Basissturinginstrumenten niet aanwezig (no regrets).
- D. Executiekraacht SSC-ICT is laag.



Kernpunten van het strategisch plan zijn:

- I. Maak scherp onderscheid tussen standaard- en maatwerkdienstverlening
- II. Orden de huidige dienstverlening in alle domeinen conform dit onderscheid
- III. Richt de organisatie, processen, technologie en governance in om hierop te (kunnen) sturen
- IV. Start met vereenvoudiging en standaardisatie o.b.v. de (technische) analyses van fase 2
- V. Stel nieuwe PDC's op en stel per afnemer/opdrachtgever een ontwikkelplan op voor de dienstverlening (standaard, maatwerk, uitfaseren)
- VI. Werk alternatieve leveringsvormen/sourcingopties uit voor de middellange/ lange termijn

Vertaald in 7 thema's

1. Aanscherping dienstverleningsprofiel	2. Onderscheid in strategie	3. Herschikking organisatiemodel	4. Versterking sturing	5. Toekomstvast technologiestrategie	6. Inrichten governance	7. Klantbenadering & rol afnemers / opdrachtgevers
<ul style="list-style-type: none"> — Aanbrengen van scherper onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten — Stel een PDC voor standaard en een PDC voor maatwerk op inclusief servicemodel — Rationaliseer diensten in alle domeinen — Stel alternatieve leveringsvormen/ sourcingopties vast 	<ul style="list-style-type: none"> — Lever standaarddiensten op basis van operational excellence (efficiëntie) — Lever maatwerkdiensten op basis van customer intimacy (klantgerichtheid) 	<ul style="list-style-type: none"> — Maak onderscheid in de organisatie in twee virtuele gebieden — Functies als Infrastructuur en Bedrijfsvoering blijven gedeeld (maximaal benutten) — Versterken essentiële regiefuncties zoals (Enterprise) architectuur en security, CTO-rol 	<ul style="list-style-type: none"> — Start een verandermanagementprogramma gericht op sturing, eigenaarschap, leren — Nieuw procesmodel gericht op standaarduitvoering — Versterken meerjarige financiële sturing (reeds gestart) — Maak onderscheid in financiering voor maatwerk- en standaarddiensten 	<ul style="list-style-type: none"> — Langetermijnstrategie met heldere keuzes voor technologieën — Eenmalig programma om achterstand op LCM in te lopen — Inrichten LCM-proces — Strategie voor inzet tooling en automatisering van IT 	<ul style="list-style-type: none"> — Governance inrichten met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy — Actievere rol voor de kaderstellers om toenemende standaardisatie mogelijk te maken 	<ul style="list-style-type: none"> — Regiefunctie bij afnemers in lijn brengen met standaard- dan wel maatwerkdiensten — Twee verschillende klantkanalen inrichten voor standaarddiensten voor afnemers dan wel maatwerkdiensten voor opdrachtgevers



3. Transitiestrategie

De transitiestrategie voor SSC-ICT kent een viertal uitgangspunten waarop de inrichting en aanpak van de voorgenomen transitie zijn gestoeld

Transitiestrategie

Waar met de uiteengezette veranderopgave in het vorige hoofdstuk het *wat* en *waarom* van de transitie is beschreven, is invulling van de transitiestrategie van belang om de uitgangspunten te duiden op basis waarvan het *hoe* van de transitie wordt gebaseerd.

De transitiestrategie is gebaseerd op de onderstaande uitgangspunten:

- A. Effect sorteren middels plateaus
- B. Combineer richting en beweging
- C. Gebruik een kortcyclische transitieaanpak
- D. De 'tijdelijke' organisatie-gedachte staat centraal in de gehanteerde veranderaanpak

Deze uitgangspunten worden hieronder toegelicht, waarbij tevens wordt aangegeven hoe deze zijn vertaald in de aanpak van de transitie.

A. Effect sorteren middels plateaus

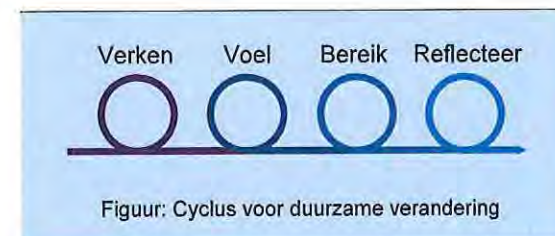
In de uitvoering zal de impact van de veranderopgave voor SSC-ICT groot zijn. Er dienen grote stappen te worden gezet om tot een toekomstvast SSC-ICT te komen. Het gevolg hiervan is dat niet alle veranderingen tegelijkertijd kunnen worden doorgevoerd en dat gekozen is voor een gefaseerde benadering. De aanpak van het programma zal sequentieel en methodisch worden opgezet middels een plateauplanning om de kwaliteit van producten te kunnen waarborgen. De plateauplanning stelt SSC-ICT in staat om tijdens de transitie op relatief korte termijn effect te sorteren. Zo wordt ook het elan en de betrokkenheid vastgehouden die nodig zijn voor een langdurig transitietraject.

Een aantal projecten dienen opgestart (en afgerond) te worden alvorens andere projecten kunnen starten, omdat bepaalde producten als basis dienen voor het ontwikkelen van enkele aanverwante (detail)producten die zich al dan niet binnen andere werkstromen bevinden.

Om de voortgang van het totale programma te bewaken, is het advies om elke drie maanden een retrospectieve te organiseren. Reflectie dient zowel plaats te vinden op het teamproces, de werkwijze, de onderlinge relatie als op de kwaliteit en voortgang van de op te leveren producten en resultaten.

B. Combineer richting en beweging


Door het combineren van richting en beweging blijft de focus op het einddoel, terwijl ook ingespeeld kan worden op veranderingen in de omgeving. Uitgangspunt is om de noodzakelijke basis te leggen voor richting en beweging in de organisatie, gebaseerd op een cyclus van duurzame verandering (verken, voel, bereik, reflecteer), zie onderstaande figuur. Een verandering wordt duurzaam als elke betrokken persoon de gevolgen van de verandering zelf ook voelt en doorleeft. Ervaring leert dat dit de kans dat de organisatieverandering daadwerkelijk slaagt, vele malen groter maakt. Dit uitgangspunt is met name verankerd in de werkstroom Mensen & Verandering, waarop in hoofdstuk 4 nader wordt ingegaan.



De transitiestrategie voor SSC-ICT kent een viertal uitgangspunten waarop de inrichting en aanpak van de voorgenomen transitie zijn gestoeld

C. Gebruik een kortcyclische transitieaanpak

Kortcyclische veranderingen stellen de organisatie in staat om snel resultaat te behalen, in te spelen op veranderingen in de omgeving en stakeholders te betrekken. Korte ontwikkelcycli zorgen ervoor dat afnemers en medewerkers al vanaf het begin van het programma voordelen zullen ervaren. De verwachting is dat het programma, naarmate afnemers en medewerkers meer voordelen ervaren, een positieve opwaartse spiraal gaat veroorzaken (positieve feedback loops). Daarmee wordt het draagvlak voor het nut en de noodzaak van het programma gedurende het veranderproces verder versterkt. Alle werkstromen, zoals gedefinieerd in hoofdstuk 4, dienen dit uitgangspunt te hanteren en dit te verwerken in de diverse projectplannen die worden opgesteld. Zie figuur hieronder voor een indicatie van enkele mogelijk in te zetten Agile technieken die zorgen voor een kort cyclische aanpak van de transitie.

Stand-ups	Dagelijks of Wekelijks contactmoment met de diverse projectteams waardoor er een duidelijk plan is voor de komende dag of week, de communicatie wordt verbeterd en snelle besluitvorming mogelijk is.
Visueel management	Het werken met een dashboard  laat zien welke resultaten zijn bereikt, welke acties nog openstaan en waar prioriteit ligt.
Sprintplanning en backlog	Periodiek wordt een sprintplanning gemaakt, rekening houdend met de herijking van producten uit eerdere sprints en de openstaande items in de backlog.
Sprint	Een hoog opleveringstempo van (deel)resultaten door het volgen van een kortcyclisch, iteratief proces waarin om de twee weken een volgend backlog item (story) wordt opgeleverd. Door regelmatige feedback neemt de kwaliteit van de resultaten toe.
Retrospective	Een retrospective eens in de 3 maanden zorgt ervoor dat een groep individuen transformeert tot een effectief team. Reflectie vindt plaats op het teamproces, de werkwijze en de onderlinge relaties.

D. De 'tijdelijke' organisatie-gedachte staat centraal in de gehanteerde veranderaanpak

Het advies is dat SSC-ICT vanaf dag één van de daadwerkelijke transitie start met het inrichten en uitrollen van een 'tijdelijke' organisatie en voorbereidingen treft voor de nieuwe werkwijzen van de toekomstige divisies, afdelingen en teams. De term 'virtueel' wordt gebruikt omdat er een organisatie wordt neergezet waarbij mensen een andere rol krijgen en (sub)teams anders worden opgehangen. Er is echter (nog) geen sprake van een formele reorganisatie. Vanuit de 'tijdelijke' organisatie wordt invulling gegeven aan de informele werking van divisies, afdelingen en teams, vooruitlopend op de formele en feitelijke plaatsing van medewerkers. Uiteindelijk zal de 'tijdelijke' organisatie de nieuwe werkelijkheid worden. Cruciaal daarbij is dat de betreffende huidige organisatieonderdelen onder aansturing van het transitieprogramma worden gebracht en dat de 'tijdelijke' organisatie daar wordt opgebouwd.

Deze veranderaanpak is gekozen om tractie te creëren en zo snel mogelijk positieve impact op de afnemer- en opdrachtgever-relatie te maken. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden en het doorvoeren van veranderingen in één hand zodat afgewogen besluiten kunnen worden genomen over snelheid en prioriteiten. Tevens wordt verwacht dat dit de beheersbaarheid ten goede komt en er wordt hiermee duidelijk afstand gedaan van een eventuele 'sterfhuis'-aanpak. Dit is een wezenlijk andere aanpak dan bij eerdere transities binnen SSC-ICT.



4. Plateauplanning

De transitieaanpak bouwt logisch voort op voorgaande fases en de zeven thema's van het strategisch plan met een doorlooptijd van vijf jaar

Strategisch plan, veranderthema's, producten en planning

In de transitiestrategie zijn de uitgangspunten geschetst op basis waarvan het *hoe* van de transitie wordt gebaseerd. In dit hoofdstuk wordt met de uitwerking van de transitieaanpak beschreven hoe daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan deze uitgangspunten, de expliciete (tussen)producten en resultaten die worden opgeleverd en de manier waarop deze zijn uitgezet in de tijd.

De transitieaanpak bouwt voort op het traject dat SSC-ICT is ingegaan met de analyses uitgevoerd in fase 1 en fase 2 en het opgestelde strategisch plan met de zeven thema's en bijbehorende maatregelen voor een toekomstvast SSC-ICT. Hiertoe zijn producten gedefinieerd behorende bij de zeven thema's en maatregelen. De thema's, maatregelen en de daaruit voortvloeiende producten zijn terug te vinden op de volgende pagina.

Om de transitie naar de toekomstvast organisatie werkzaam te maken, zijn werkstromen geïdentificeerd. De werkstromen hebben een duidelijke samenhang met de zeven verschillende thema's. Elk van de werkstromen kent een eigen doelstelling ten behoeve van de transitie, welke is terug te vinden op pagina 21. De producten zijn logisch ingedeeld in deze werkstromen.

Middels een plateauplanning worden de producten, behorende bij de diverse werkstromen, uitgezet in de tijd. Elk plateau kent een eindresultaat dat bijdraagt aan de transitie naar een toekomstvast SSC-ICT op een gezet punt in de tijd. Voordat met plateau 1 kan worden gestart, is een mobilisatiefase noodzakelijk. Een introductie van de mobilisatiefase en de diverse plateaus is terug te vinden op pagina 22, waarna een overzicht van de plateauplanning is weergegeven op pagina 23. Op pagina 24 is deze plateauplanning op hoofdlijnen vertaald naar wat dit betekent voor de afnemers van SSC-ICT. Een specificatie van de producten per werkstroom, uitgezet over de diverse plateaus, is terug te vinden vanaf pagina 25.

Doorlooptijd planning

De totale doorlooptijd van dit transitieplan bedraagt vijf jaar. De focus ligt daarbij op de eerste twee jaar, zodat medewerkers en afnemers zo snel mogelijk effect merken van de ingezette verbeteringen, maar ook om het momentum te gebruiken. De eerste twee jaar staan in het teken van het:

- aanscherpen van het dienstverleningsprofiel naar standaard- en maatwerkdienstverlening;
- ordenen van de huidige dienstverlening in alle domeinen conform dit onderscheid naar standaard en maatwerk;
- herorganiseren van de organisatie, processen, technologie en governance om in te kunnen spelen op het onderscheid;
- op orde brengen van de benodigde bronadministraties;
- interventies om de daarmee samenhangende aanpassingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap in te zetten.

Een vrijwel volledige werking van het strategisch plan is voorzien in een tijdshorizon van drie tot vijf jaar. Het realiseren van besparingen is afhankelijk van de te realiseren efficiencywinsten door onder andere de volledige doorwerking van nieuwe werkwijzen, wegwerken van achterstallig onderhoud en het benutten van de 'economies of scale' door een potentieel versimpeld dienstverleningsprofiel en de noodzakelijke standaardisatieslagen.

De maatregelen als onderdeel van de zeven thema's van het strategisch plan zijn vertaald in producten die als onderdeel van de transitie worden opgeleverd

Thema's	1. Aanscherping dienstverleningsprofiel	2. Onderscheid in voortbrengingsproces	3. Herschikking organisatiemodel	4. Versterking besturing	5. Toekomstvast technologiestrategie	6. Inrichten governance	7. Klantbenadering & rol afnemers / opdrachtgevers
Maatregelen strategisch plan	<ul style="list-style-type: none"> — Aanbrengen van scherper onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten — Stel een PDC voor standaard en een PDC voor maatwerk op inclusief servicemodel — Rationaliseer diensten in alle domeinen — Stel alternatieve leveringsvormen/ sourcingopties vast 	<ul style="list-style-type: none"> — Lever standaard-diensten op basis van operational excellence (efficiëntie) — Lever maatwerkdiensten op basis van customer intimacy (klantgerichtheid) 	<ul style="list-style-type: none"> — Maak onderscheid in de organisatie in twee virtuele gebieden — Functies als Infrastructuur en Bedrijfsvoering blijven gedeeld (maximaal benutten) — Versterken essentiële regiefuncties zoals (Enterprise) architectuur en security, CTO-rol 	<ul style="list-style-type: none"> — Start een verandermanagement-programma gericht op sturing, eigenaarschap, leren — Nieuw procesmodel gericht op standaard-uitvoering — Versterken meerjarige financiële sturing (reeds gestart) — Maak onderscheid in financiering voor maatwerk- en standaarddiensten 	<ul style="list-style-type: none"> — Langetermijnstrategie met heldere keuzes voor technologieën — Eenmalig programma om achterstand op LCM in te lopen — Inrichten LCM-proces — Strategie voor inzet tooling en automatisering van IT 	<ul style="list-style-type: none"> — Governance inrichten met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy — Actievere rol voor de kaderstellers om toenemende standaardisatie mogelijk te maken 	<ul style="list-style-type: none"> — Regiefunctie bij afnemers in lijn brengen met standaard- dan wel maatwerkdiensten — Twee verschillende klantkanalen inrichten voor standaarddiensten voor afnemers dan wel maatwerkdiensten voor opdrachtgevers
Producten transitieplan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overall visie op servicestrategie SSC-ICT 2. PDC voor standaard-dienstverlening 3. PDC voor maatwerk-dienstverlening 4. Sourcingstrategie 5. Marktverkenning per servicedomein 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Uitgewerkte kerndoelen operational excellence en customer intimacy 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Globaal ontwerp tijdelijke organisatie 8. Rolbeschrijvingen (van regiefuncties) 9. Invulling tijdelijke organisatie 10. Herdefinitie overlegstructuur 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Veranderprogramma ter verandering sturing, eigenaarschap, leren 12. Strategisch personeelsplan 13. Uitwerking en uitrol voortbrengingsprocessen (waterval en Agile) 14. Ontwerp integraal procesmodel incl. regiefuncties ontwerp 15. Financieringsmodel 16. Versterkte (financiële) sturing, incl. KPI-definitie 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Technologiestrategie 18. Ontwerp standaard-bouwblokken (doel-architectuur) 19. Implementatie doel-architectuur 20. Aansluitvoorwaarden SSC-ICT 21. Afronden inventarisatie achterstand app&infra 22. LCM-uitvoerings-programma 23. Ingericht LCM-proces 24. Geharmoniseerde en geautomatiseerde IT-processen 	<ol style="list-style-type: none"> 25. Operationaliserings-plan governancemodel voor zowel standaard- als maatwerkbedrijf 26. Implementatie governancemodel 27. (in samenwerking met CIO Rijk) Aanscherpen rijksbrede kaders 	<ol style="list-style-type: none"> 28. Mede vormgeven ontwerp regiemodel 29. Ondersteunen uitrol regiemodel 30. Bijgewerkt contract / DVA- en DFA-afspraken 31. Ontwerp standaard-klantproces

Om uitvoerbaarheid en beheersbaarheid te bevorderen, is de uitvoering van het programma ingericht naar logisch geclusterde werkstromen

Werkstromen met logisch geclusterde producten

Om de uitvoerbaarheid en beheersbaarheid van de transitie te bevorderen, is de uitvoering van het transitieprogramma ingericht naar logisch geclusterde veranderclusters, ook wel werkstromen genoemd: Strategie & Organisatie, Dienstverlening, Interne levering, Afnemers & Opdrachtgevers en Mensen & Verandering.

1. *Strategie & Organisatie*: heeft als doel om de strategische en financiële kaders rondom dienstverlening, alsook de 'tijdelijke' organisatie die deze dienstverlening kan accommoderen, te ontwerpen. De strategische kaders rondom dienstverlening vormen input voor het opstellen van een sourcingstrategie en technologiestrategie. In deze strategieën wordt duidelijk hoe SSC-ICT zijn sourcing en technologie inzet om zijn dienstverlening te optimaliseren. De financiële kaders rondom dienstverlening zijn input voor het opstellen van een gedegen tarief voor de diverse standaard- en maatwerkdiensten die SSC-ICT zijn klanten biedt. Gelijktijdig wordt de tijdelijke organisatie ontworpen zodat de SSC-ICT-organisatie de opgezette strategie en kaders rondom dienstverlening kan accommoderen wanneer deze in werking treden.
2. *Dienstverlening*: heeft als doel om het dienstenportfolio in te richten naar standaard- en maatwerkdienstverlening en om de tijdelijke organisatie als zodanig uit te rollen, ondersteund door een integraal procesmodel. Om het dienstenportfolio in te richten naar standaard- en maatwerkdienstverlening wordt een PDC opgesteld voor standaard- en maatwerkdienstverlening. Het enkele voortbrengingsproces dat SSC-ICT kent, wordt opgesplitst in een voortbrengingsproces voor standaard (waterval)- en maatwerk (Agile)-diensten. Om dit te bewerkstelligen, wordt een integraal procesmodel ontworpen dat de structuur biedt om organisatiedoelstellingen te behalen.
3. *Interne levering*: heeft als doel om de interne uitwisseling van diverse componenten van een dienst goed af te stemmen tussen de afdelingen

binnen SSC-ICT. Hiervoor dient een doelarchitectuur opgesteld te worden waarin ontwerpen voor de technische bouwblokken worden uitgewerkt voor het behalen van organisatiedoelstellingen. Onderdeel is tevens de uitwerking van aansluitvoorwaarden per technisch bouwblok. Naast een integraal en gestandaardiseerd procesmodel, is het van belang om de IT-processen op den duur te harmoniseren en te automatiseren zodat er consequent en effectief zorg gedragen wordt voor de uitvoering van de IT-processen en het meten van KPI's. Essentieel is ook het afronden van de inventarisatie rondom achterstallig onderhoud, identificatie van rationalisatiepotentieel en het uitvoeren van een LCM-programma. Opzetten en inrichting van het LCM-proces en het achterstallig onderhoud wordt stapsgewijs weggevoerd.

3. *Afnemers & Opdrachtgevers*: heeft als doel om de afnemers en opdrachtgevers centraal te stellen en heldere communicatie naar afnemers over de te leveren diensten te bewerkstelligen. Hiertoe dient een ontwerp gemaakt te worden van het regiemodel en standaard-klantproces, welke vervolgens worden uitgerold. Ook is het herzien van de DFA's en DVA's en het maken van nieuwe afspraken onderdeel van een goede afstemming over de te leveren diensten vanuit SSC-ICT.
4. *Mensen & Verandering*: heeft als doel om de cultuur, competenties, resources en ontwikkelcyclus van SSC-ICT aan te passen, zodat medewerkers zich onderdeel voelen van één organisatie. Een veranderprogramma ter verandering van sturing, eigenaarschap en leren biedt hiervoor uitkomst. Daarnaast is het van belang dat SSC-ICT een strategisch personeelsplan in werking stelt om o.a. inzicht te krijgen in de delta tussen de beschikbare en benodigde competenties. Rolbeschrijvingen dienen in ieder geval vormgegeven te worden voor de functies waarvoor de juiste competenties op dit moment beperkt beschikbaar zijn in de organisatie (met name regiefuncties).

Om de transitie beheersbaar te houden, is voor een plateaugewijze aanpak gekozen met vijf plateaus waarin de oplevering van integrale producten centraal staat

Inrichting naar plateaus voor een beheersbaar programma

Ter ondersteuning van een gefaseerde en gecontroleerde transitie is gekozen voor een planning middels plateaus, welke de geïdentificeerde producten per werkstroom uitzet in de tijd en verbindt aan een duidelijk en gemeenschappelijk doel per plateau. Elk plateau kent een eindresultaat dat bijdraagt aan de transitie naar een toekomstvast SSC-ICT op een gezet punt in de tijd. De op te leveren producten kunnen zowel eindproducten als tussenproducten zijn, maar deze voldoen wel aan het 'definition of ready'-principe, oftewel de producten zijn direct toepasbaar. Dit biedt de directeur SSC-ICT de mogelijkheid de transitie op gecontroleerde en beheerste wijze te besturen.

Tijdens de uitvoering van het programma moeten reguliere reviewmomenten worden ingepland, waaronder 'retrospectives' en 'lessons learned'-sessies. Voorstel is om elke drie maanden een retrospectieve te organiseren. Reflectie dient zowel plaats te vinden op het teamproces, de werkwijze, de onderlinge relatie als de kwaliteit en voortgang van de op te leveren producten en resultaten. Voor aanvang van een plateau wordt een detailplanning gemaakt voor dat plateau, waarin de geleerde lessen van het vorige plateau worden meegenomen.

Mobilisatiefase

Ter aanvang van het programma wordt gestart met een mobilisatiefase. In deze fase worden ook de no regrets-activiteiten ingevlochten in de transitieorganisatie. Deze fase kenmerkt zich door het opzetten en inrichten van de programmaorganisatie (sturing, mensen en rollen) die verantwoordelijk is voor de voortgang van het transitieprogramma, alsook de (financiële) sturing. Alvorens gestart kan worden met het eerste plateau, dienen een aantal zaken op orde te zijn aangaande de programmasturing en financiële sturing. Dit is randvoorwaardelijk voor de succesvolle transitie:

— *Programmasturing*: een programmaplan voor plateau 1 is noodzakelijk zodat de doelstellingen en scope helder en afgebakend zijn, de volgordelijkheid en vereisten van producten zijn bepaald, de projectmanagers zijn aangesteld en detailprojectplannen zijn opgesteld.

— *Financiële sturing*: een businesscase die inzage geeft in de bedrijfseconomische waarde van het programma middels een kosten-batenanalyse. Naast een onderbouwing van de kosten, op totaal-, plateau- en product (component)-niveau, worden daarin ook de baten uitgewerkt via het inzichtelijk maken van de relatie tussen doelstellingen, producten en de impact daarvan op SSC-ICT in de uitvoering. Dit geeft de directeur SSC-ICT een instrument waarmee gestuurd kan worden op de realisatie van de baten en de beheersing van de kosten.

Plateau 1

Plateau 1 heeft als doel om voor SSC-ICT het hoofdontwerp van de toekomstvast organisatie te schetsen, waarmee de staande organisatie steeds meer in control zal komen en waarbij voor de afnemer duidelijk is welke standaarddienstverlening met bijbehorende tariefstelling wordt geleverd. Dit betekent dat de organisatie op hoofdlijnen zal worden ingericht naar standaard- en maatwerkdienstverlening, het virtueel richten van de organisatie, processen, technologie en governance en het starten met aanpassingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap. Tijdens deze transitie kan SSC-ICT steeds meer de regie actief gaan voeren waardoor werkzaamheden efficiënter en meer klantgericht verlopen.

Plateau 2

Plateau 2 heeft tot doel om de SSC-ICT-organisatie in detail in te richten en de basis op orde te brengen door het kunnen bieden van standaard, beschikbare, veilige en kostenefficiënte dienstverlening. Naast detailontwerpen en inrichting van de tijdelijke organisatie zullen tevens de doelarchitectuur, LCM en automatisering van IT-processen op orde worden gebracht. Ook worden interventies gepleegd om de daarmee samenhangende veranderingen in cultuur te realiseren.

Plateaus 3, 4 en 5

In plateau 3 tot en met 5 zal SSC-ICT verder moeten groeien naar een toekomstvast, flexibele en kostenefficiënte organisatie, die klaar is om daadwerkelijke meerwaarde te creëren voor zijn afnemers.

Het transitieprogramma bestaat uit een mobilisatiefase en vijf plateaus

Plateauplanning voor het SSC-ICT-transitieprogramma

Zoals geschetst in de transitiestrategie, wordt aangeraden om een sequentiële aanpak te hanteren voor het realiseren van de transitie. De reden hiervoor is de afhankelijkheid van bepaalde producten en de mogelijkheid om sneller resultaat te boeken. Een aantal producten dient afgerond te zijn voordat gestart kan worden met andere producten. Daarom is een plateauplanning gehanteerd, waarin terug te vinden is hoe de producten per werkstroom in de tijd zijn uitgezet. In de opeenvolgende pagina's is een gedetailleerde weergave van de plateauplanning per werkstroom terug te vinden.

Mobilisatie	Plateau 1 – Jaar 1 Retrospective per 3 maanden	Plateau 2 – Jaar 2 Retrospective per 3 maanden	Plateau 3 - 5 – Jaar 3, 4, 5 Retrospective per 3 maanden	
<ul style="list-style-type: none"> Businesscase / Financiering programma Plateau 1 programmaplan, incl. concrete en meetbare doelen Inrichting programma-organisatie (structuur, rapportages, mensen en rollen) Detailprojectplannen, incl. onboarding no regrets Informereren stakeholders 	Strategie & Organisatie <ul style="list-style-type: none"> Strategische kaders omtrent SSC-ICT-dienstverlening en inzet van sourcing en technologie Globaal ontwerp tijdelijke organisatie en governance Tariefstelling en -besteding standaard-dienstverlening als onderdeel van financiële model 	Strategie & Organisatie <ul style="list-style-type: none"> Implementatie tijdelijke organisatie en governance Tariefstelling en -besteding maatwerk dienstverlening als onderdeel van financiële model Versterkte (financiële) sturing 	Strategie & Organisatie <ul style="list-style-type: none"> Vaststellen noodzaak formele reorganisatie Evalueren marktverkenning en keuzes maken leveringsopties 	
	Dienst-verlening <ul style="list-style-type: none"> SSC-ICT-standaarddienstenportfolio Ontwerp beheer- en ontwikkelprocessen als onderdeel van integraal procesmodel Eerste uitrol inrichting tijdelijke organisatie 	Dienst-verlening <ul style="list-style-type: none"> SSC-ICT maatwerk dienstenportfolio Ontwerp regie- en besturing processen als onderdeel van integraal procesmodel Tweede uitrol inrichting tijdelijke organisatie 	Dienst-verlening <ul style="list-style-type: none"> Implementatie clustering van producten Agile werken organisatiebreed uitrollen 	Dienst-verlening <ul style="list-style-type: none"> Implementatie doelarchitectuur applicaties Applicatie en Infra LCM-proces LCM-uitvoeringsprogramma uitgevoerd Implementatie en migratie IT-processen tooling Realiseren gekozen leveringsopties
	Interne levering <ul style="list-style-type: none"> Globaal ontwerp standaardbouwblokken en verdieping op infrastructuurlaag Aansluitvoorwaarden SSC-ICT Inventarisatie achterstand en start LCM-uitvoeringsprogramma Gestandaardiseerd model voor IT-processen en harmonisatie van kern IT-processen 	Interne levering <ul style="list-style-type: none"> Verdiepend ontwerp applicatie laag Start implementatie doelarchitectuur Uitvoering LCM uitvoeringsprogramma Harmoniseer en automatiseer IT processen 	Interne levering <ul style="list-style-type: none"> Uitrol regiemodel en standaard klantproces Stel aangepaste DFA en DVA contract afspraken in werking 	Interne levering <ul style="list-style-type: none"> Optimaliseren regie en samenwerkingsmodel Voltoeien transitieplannen per afnemer en opdrachtgever
	Mensen & Afnemers & Opdrachtg. Verandering <ul style="list-style-type: none"> Ontwerp regiemodel en standaardklantproces Ontwerp en toepassing DFA- en DVA-contractafspraken Opzet en start veranderprogramma ter verandering sturing, eigenaarschap en leren Strategisch personeelsplan 	Mensen & Afnemers & Opdrachtg. Verandering <ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren veranderprogramma ter verandering sturing, eigenaarschap en leren 	Mensen & Afnemers & Opdrachtg. Verandering <ul style="list-style-type: none"> Gewenst gedrag in lijn met cultuur d.m.v. continue ontwikkelcyclus 	Mensen & Afnemers & Opdrachtg. Verandering

“De programmaorganisatie is gemobiliseerd, plateau 1 is geconcretiseerd en de omgeving is geïnformeerd”

“SSC-ICT heeft het hoofdontwerp van de toekomst-vaste organisatie ingericht, waarbij voor de afnemer duidelijk is welke standaarddienstverlening met bijbehorende tariefstelling wordt geleverd”

“SSC-ICT heeft de basis op orde, is in control en biedt afnemers en opdrachtgevers beschikbare, veilige en kostendekkende diensten”

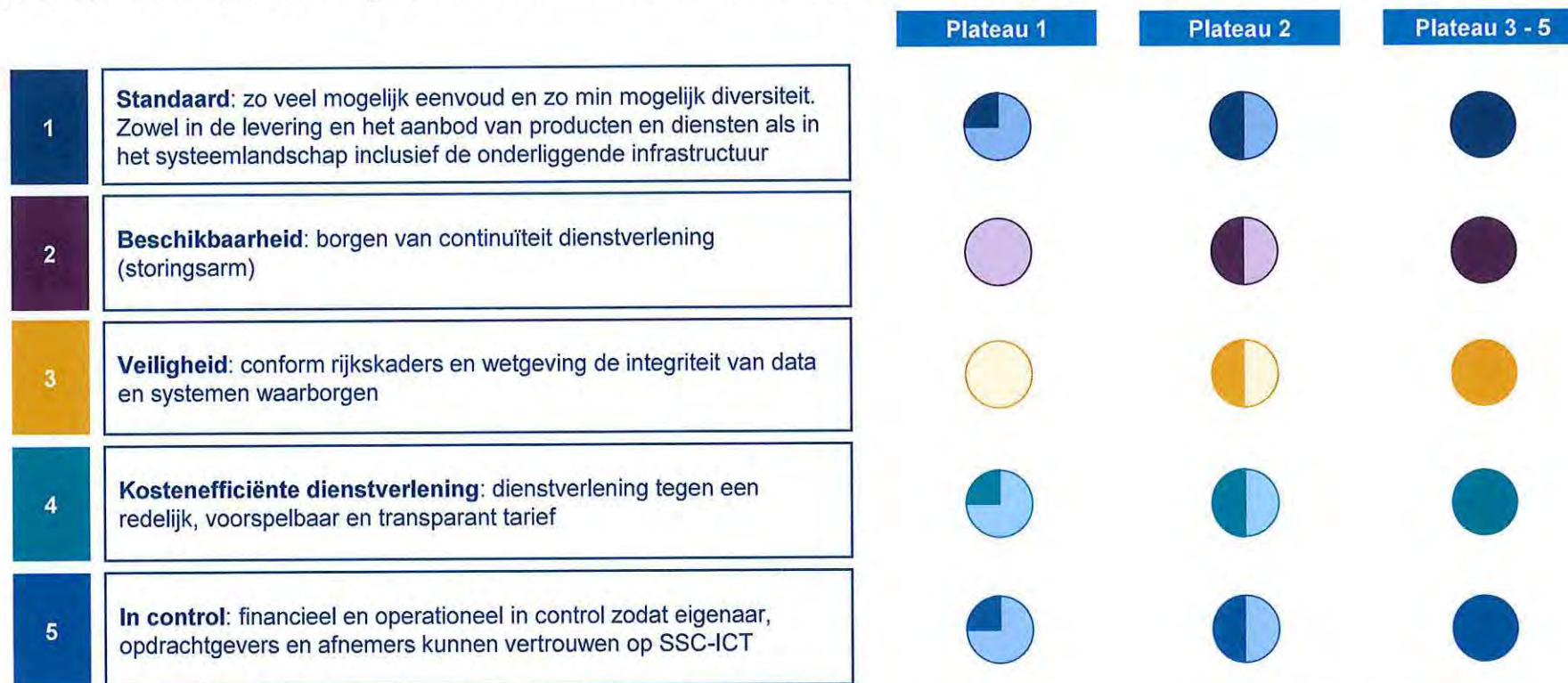
“SSC-ICT is een toekomstvaste, flexibele en kostenefficiënte organisatie. Achterstallig onderhoud behoort tot het verleden. Afnemers en opdrachtgevers ervaren SSC-ICT als dé partner voor ICT-dienstverlening ”

◆ Afstemmingsmoment waarin per plateau en op basis van de opgeleverde resultaten bepaald wordt of wijzigingen in de route wenselijk zijn. Hierin worden de resultaten en lessons learned van het plateau besproken, maar tevens de ontwikkelingen in de omgeving met een mogelijke impact op het programma

De vormingsfase afmaken is noodzakelijk om op feiten gebaseerde keuzes te maken, verbeteringen te realiseren voor afnemers en de volgende stap te zetten

Voordelen voor stakeholders van SSC-ICT zullen groeien over tijd

De plateauplanning is onder andere opgezet met een duidelijk en gemeenschappelijk doel per plateau. Elk plateau kent een eindresultaat dat bijdraagt aan de transitie naar een toekomstvast SSC-ICT op een gezet punt in de tijd. Dit betekent dat eerst de basis op orde wordt gebracht, de zogenoemde vormingsfase, alvorens echte optimalisatieslagen te maken. Onze verwachting is dat stakeholders, waaronder afnemers en opdrachtgevers van SSC-ICT dit ook zo zullen ervaren. In onderstaande figuur is dit gevisualiseerd; voor de vijf pijlers van het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT is op hoofdlijnen een inschatting gemaakt in hoeverre per plateau voldaan zal worden aan het verwachtingsniveau. De verwachting is dat daar vanaf plateau 3 volledig aan voldaan kan worden. Deze inschatting staat los van de initiatieven die binnen de organisatie op dit moment al zijn gestart.



Wat merken afnemers en opdrachtgevers van de transitie - Plateau 1

Impact en effect van de voorgenomen transitie vanuit afnemersperspectief

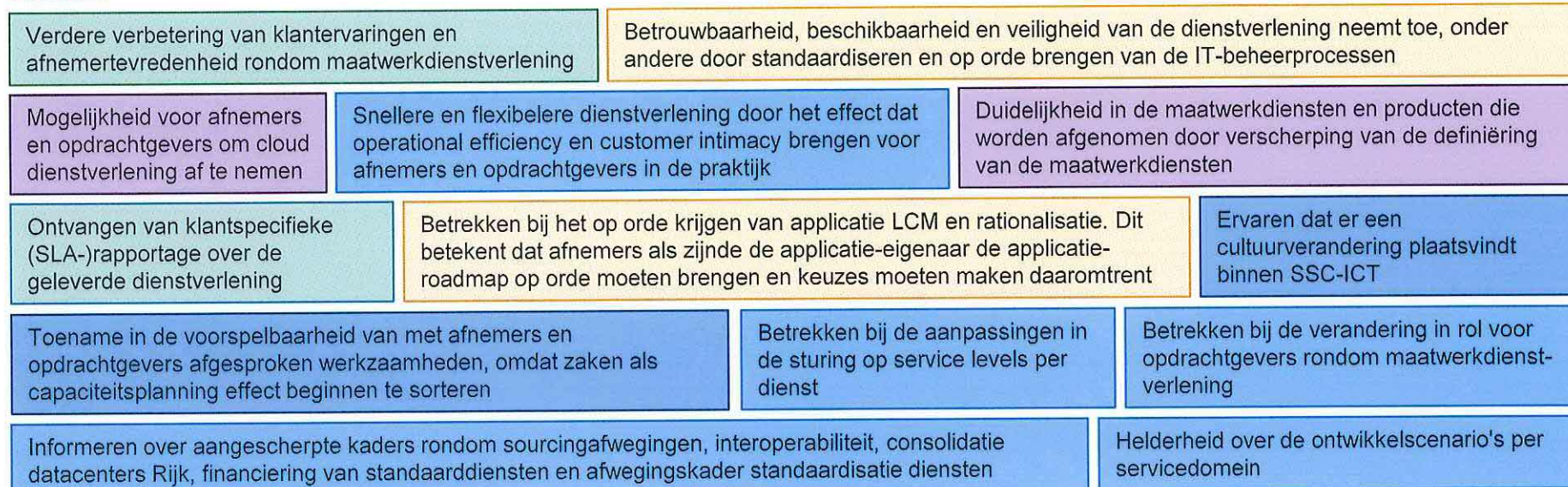
Afnemers en opdrachtgevers staan centraal binnen de voorgenomen transitie. Verbetering van de geboden dienstverlening, verbeterde klantervaring en verhogen van de tevredenheid zijn belangrijke doelen van het programma en tevens essentieel voor het draagvlak en het nemen van eigenaarschap. Om die reden is de verwachte impact en het effect van de transitie voor deze stakeholdergroep een slag dieper uitgewerkt. Per plateau is een indicatie van de impact uitgewerkt die afnemers en opdrachtgevers kunnen verwachten.

Plateau 1

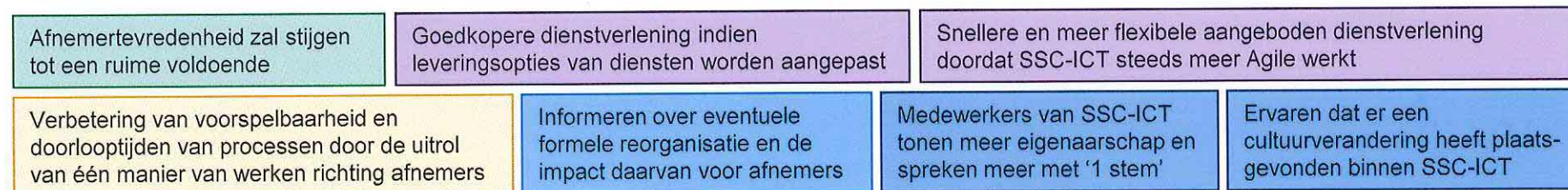


Wat merken afnemers en opdrachtgevers van de transitie - Plateau 2 e.v.

Plateau 2



Plateau 3 - 5



Plateauplanning en specificatie producten per werkstroom - Strategie & Organisatie

Plateau 1	
1. Overall visie op servicestrategie SSC-ICT	<ul style="list-style-type: none"> — Ontwikkelscenario per servicedomein — Overkoepelende meerjarenstrategie — Roadmap
4. Sourcingstrategie	<ul style="list-style-type: none"> — Bepalen SSC-ICT sourcingambitie en rol — Ontwikkelen multisourcing model — Uitwerken leveranciersstrategie
6. Kerndoelen <i>operational excellence</i> en <i>customer intimacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Uitwerken kerndoelen en leidende principes voor <i>operational excellence</i> en <i>customer intimacy</i> — Doorvertaling strategie naar het financiële model, business model en operational model — Betekenis van deze strategie voor de klant schetsen
7. Globaal ontwerp tijdelijke organisatie	<ul style="list-style-type: none"> — Uitwerken organisatiestructuur — Ontwerpprincipes — Rollen & verantwoordelijkheden
10. Herdefinitie overlegstructuur	<ul style="list-style-type: none"> — Uitwerking overlegstructuur binnen de tijdelijke organisatie
15. Financieringsmodel	<ul style="list-style-type: none"> — Bepalen tariefstelling voor standaarddienstverlening — Inrichten eenduidige tariefstructuur en uniform bekostigingsmodel — Voorbereiden budgetoverheveling — Centrale bekostiging voor standaarddienstverlening
17. Technologiestrategie	<ul style="list-style-type: none"> — Bepaal uitgangspunten per technisch bouwblok — Bepalen van een standaardarchitectuur van technische bouwblokken voor hardware, platformen en applicatiecomponenten — Plan voor tooling en automatisering IT-processen
25. Operationaliseringsplan governancemodel	<ul style="list-style-type: none"> — Inrichten centrale governance met belangrijke rol voor BO en kaderstellers voor standaarddienstverlening — Inrichten governance waarin relatie met afnemers als opdrachtgever en SSC-ICT centraal staat voor maatwerkdienstverlening
Plateau 2	
15. Financieringsmodel (maatwerk)	<ul style="list-style-type: none"> — Ontwikkelscenario per servicedomein — Overkoepelende meerjarenstrategie — Roadmap
16. Versterkte (financiële) sturing	<ul style="list-style-type: none"> — Specificatie van standaarddienstverlening — Specificatie van service level per dienst
26. Implementatie governancemodel	<ul style="list-style-type: none"> — Specificatie van maatwerkdienstverlening — Inrichtingscriteria voor strategische samenwerking
27. Aanscherpen rijksbrede kaders	<ul style="list-style-type: none"> — Aanscherpen kaders t.a.v. sourcingafwegingen, interoperabiliteit en consolidatie datacenters Rijk — Centrale financiering van standaarddiensten — Afwegingskader standaardisatie diensten
Plateau 3	
7. Globaal ontwerp tijdelijke organisatie	<ul style="list-style-type: none"> — Vaststellen noodzaak formele reorganisatie
4. Sourcingstrategie	<ul style="list-style-type: none"> — Evalueren marktverkenning en keuzes maken leveringsopties

Plateauplanning en specificatie producten per werkstroom - Dienstverlening

Plateau 1		
Dienstverlening	2. PDC-standaarddienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> — Definieer standaardproducten — Definieer diensten (incl. service level) — Onderscheid in business en technische diensten — Koppel diensten aan kostprijsmodel — Definiëren team voor marktverkenning
	3. PDC-maatwerkdienstverlening (enkele klanten/producten)	<ul style="list-style-type: none"> — Definieer maatwerkproducten voor enkele klanten/diensten — Definieer diensten (incl. service level) — Onderscheid in business en technische diensten — Koppel diensten aan kostprijsmodel — Definiëren team voor marktverkenning
	9. Invulling tijdelijke organisatie	— Eerste uitrol tijdelijke organisatie
	13. Uitwerking en uitrol voortbrengingsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> — Beschrijving ontwikkelmodus waterval (met o.a. beschrijving manier van werken) — Beschrijving ontwikkelmodus Agile
	14. Ontwerp integraal procesmodel	<ul style="list-style-type: none"> — Ontwerp beheerprocessen tot en met L3 (werkinstructies) — Ontwerp ontwikkelprocessen op L2 en L3
	Plateau 2	
2. PDC-standaarddienstverlening	— Toevoegen IaaS-, PaaS- en SaaS-diensten	
3. PDC-maatwerkdienstverlening (overige klantnetwerk)	<ul style="list-style-type: none"> — Definieer maatwerkproducten voor rest van het klantnetwerk — Definieer diensten (incl. service level) — Onderscheid in business en technische diensten — Koppel diensten aan kostprijsmodel — Definiëren team voor marktverkenning 	
5. Marktverkenning per servicedomein	<ul style="list-style-type: none"> — Definiëren logische clustering van producten (diensten) — Definiëren team voor marktverkenning — Start marktverkenning per dienst 	
9. Invulling tijdelijke organisatie	— Tweede uitrol na learnings van eerste uitrol	
13. Uitwerking en uitrol voortbrengingsprocessen	— Start uitrol pilot Agile werken	
14. Ontwerp integraal procesmodel	— Ontwerp procesmodel: Regie & besturing processen tot en met L2	
Plateau 3 - 5		
5. Marktverkenning per servicedomein	<ul style="list-style-type: none"> — Evalueren marktverkenning en keuzes maken leveringsopties — Implementeren van logische clustering van producten (diensten) 	
13. Uitrol voortbrengingsprocessen	— Agile werken organisatiebreed invoeren	

Plateauplanning en specificatie producten per werkstroom - Interne levering

Interne levering	Plateau 1	
	18. Ontwerp standaardbouwblokken (doelarchitectuur)	<ul style="list-style-type: none"> — Globaal ontwerp technische bouwblokken — Verdiepend ontwerp voor infra (platform, hardware, netwerk services, datacenter)
	20. Aansluitvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> — Uitgewerkte aansluitvoorwaarden per technisch bouwblok
	21. Afronden inventarisatie achterstand app & infra	<ul style="list-style-type: none"> — Stel functionele schuld per applicatie vast en bepaal het achterstallig onderhoud — Stel technische schuld voor de infrastructurele componenten vast en bepaal het achterstallig onderhoud — Identificeer rationalisatiepotentieel (als input voor LCM-uitvoeringsprogramma)
	23. LCM-uitvoeringsprogramma	<ul style="list-style-type: none"> — Opzetten globaal ontwerp LCM — LCM-plan voor infra en applicaties, maak logische keuze naar clusters — Start uitvoering LCM-plan
	24. Harmonisatie en automatisering IT-processen	<ul style="list-style-type: none"> — Gestandaardiseerd model voor de vastlegging binnen de CMDB (volgens good practices) — Harmoniseer incident-, problem-, change-, configuration- en service request-processen — Op orde brengen van de CMDB-administraties
	Plateau 2	
	18. Ontwerp standaardbouwblokken (doelarchitectuur)	<ul style="list-style-type: none"> — Verdiepend ontwerp voor applicatielaag
	19. Doelarchitectuur	<ul style="list-style-type: none"> — Start implementeren doelarchitectuur infra
	22. LCM-uitvoeringsprogramma	<ul style="list-style-type: none"> — Uitvoering LCM-plan
	23. LCM-proces	<ul style="list-style-type: none"> — Ontwikkel applicatie LCM-proces — Ontwikkel Infra LCM-proces
	22. Harmonisatie en automatisering IT-processen	<ul style="list-style-type: none"> — Harmoniseer overige IT-processen — Marktverkenning voor vaststellen tool voor automatisering van IT-processen — Selectie van IT-processentooling
	Plateau 3-5	
	19. Implementatie doelarchitectuur	<ul style="list-style-type: none"> — Implementeren van logische clustering van producten (diensten) — Realiseren gekozen leveringsopties
	22. LCM-uitvoeringsprogramma	<ul style="list-style-type: none"> — Uitvoering LCM-plan
23. Implementatie LCM-proces	<ul style="list-style-type: none"> — Uitrust Applicatie LCM-proces — Uitrust Infra LCM-proces 	
24. Harmonisatie en automatisering IT-processen	<ul style="list-style-type: none"> — Implementatie en migratie van IT-processentooling 	

Plateauplanning en specificatie producten per werkstroom - Afnemers & Opdrachtgevers

Afnemers	Plateau 1	
	28. Ontwerp regiemodel	<ul style="list-style-type: none"> — Formuleren van beleid over eisen aan regie-organisaties van afnemers — Verankeren van afspraken in PDC en SLA
	29. Uitrol regiemodel	<ul style="list-style-type: none"> — Ontwerp regiefunctie afnemers en opdrachtgevers voor respectievelijk standaard- en maatwerkdienstverlening — Inrichting klantkanalen (voor afnemers en opdrachtgevers) naar standaard- en maatwerkdienstverlening
	30. DFA- en DVA-contractafspraken	<ul style="list-style-type: none"> — Begrip onder afnemers en opdrachtgevers over (standaard- en maatwerk)dienstverlening SSC-ICT — DFA- en DVA-afspraken conform SSC-ICT overkoepelende, meerjarenstrategie en dienstverleningsprofiel — DFA- en DVA's ingericht en overeengekomen met afnemers
	31. Ontwerp standaardklantproces	<ul style="list-style-type: none"> — Inrichten klantproces volgens standaarddienstverlening — Definitie taken en verantwoordelijkheden — Bepalen van prestatie-indicatoren en wijze van rapporteren
	Plateau 2	
	29. Uitrol regiemodel	<ul style="list-style-type: none"> — Implementatie regiefunctie afnemers naar standaard- en maatwerkdienstverlening — Implementatie klantkanaal standaard- en maatwerkdienstverlening
	30. DFA- en DVA-contract herzien	<ul style="list-style-type: none"> — Herziene DFA's en DVA's in werking gesteld
	Plateau 3	
	29. Uitrol regiemodel	<ul style="list-style-type: none"> — Optimaliseren regie en samenwerkingsmodel
30. DFA- en DVA-contract herzien	<ul style="list-style-type: none"> — Voltooien transitieplannen per afnemer 	

Plateauplanning en specificatie producten per werkstroom - Mensen & Verandering

Mensen & Verandering	Plateau 1	
	8. Rolbeschrijvingen (van regiefuncties)	<ul style="list-style-type: none"> — Tracker met alle benodigde rollen — Specificatie van de benodigde competenties, expertise en functiezwarte — Rolbeschrijving
	11. Veranderprogramma ter verandering sturing, eigenaarschap en leren	<ul style="list-style-type: none"> Huidige cultuur en de case voor verandering in kaart brengen — Uitgewerkte SSC-ICT-kernwaarden — Gedragswaaier — Case voor verandering kenbaar maken in pilotvorm en daarna gefaseerd over de organisatie — Vertalen en communiceren van de gewenste cultuur d.m.v.: <ul style="list-style-type: none"> — Intranet — Posters — Gedragswaaier — Handvatten voor management voor uitrol gedragsregels — Communiceren en verspreiding gedragswaaiers — Voorbereiden management
	12. Strategisch personeelsplan	<ul style="list-style-type: none"> — Strategisch personeelsbeleid waarin o.a. de delta tussen beschikbare en benodigde competenties wordt beschreven — Capaciteitsplanning/resourceplanning — Inrichten medewerkerontwikkelcyclus op hoog niveau
	Plateau 2	
	8. Invulling rollen (van regiefuncties)	<ul style="list-style-type: none"> — Invulling regiefunctierollen met personen
11. Veranderprogramma ter verandering sturing, eigenaarschap en leren	<ul style="list-style-type: none"> — Stimuleren medewerkers door de leidinggevenden — Voorbeeldgedrag — Medewerkers in staat stellen gewenst gedrag te tonen en zich verder te ontwikkelen d.m.v.: <ul style="list-style-type: none"> — Inrichting feedbacktooling 	
Plateau 3 - 5		
11. Veranderprogramma ter verandering sturing, eigenaarschap en leren	<ul style="list-style-type: none"> — Gewenst gedrag in lijn met cultuur d.m.v. continue ontwikkelcyclus 	



5. Governance en beheersing

Goede governance en beheersing zijn belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle transitie

Programmagovernance en interne besturing

In de voorafgaande hoofdstukken is aangegeven langs welke strategie, aanpak en planning de transitie verloopt. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de interne besturing eruit ziet. De governance, zoals in dit hoofdstuk beschreven, is erop gericht de directeur SSC-ICT als opdrachtnemer, in staat te stellen om alle ontwikkelingen voor de doorontwikkeling van SSC-ICT te initiëren, (mede) uit te voeren, te toetsen, bij te sturen en daarmee in zijn totaliteit te regisseren. De directeur SSC-ICT is immers verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van SSC-ICT en zal verantwoording afleggen aan de eigenaar en het Bestuurlijk Overleg (BO).

Randvoorwaarden

Splitsen van de lijn- en de transitieorganisatie

De belangrijkste voorwaarden voor het slagen van de transitie liggen in het vergroten van de executiekracht en beheersing van SSC-ICT. Onder 'executiekracht' (ook wel aangeduid met daadkracht) wordt verstaan de capaciteit om ideeën en plannen die aanwezig zijn binnen de organisatie om te zetten in resultaat. Beheersing impliceert dat de stappen in de transitie planmatig, voorspelbaar en conform planning worden uitgevoerd. Om deze versterking van executiekracht en beheersing te accommoderen en focus aan te brengen pleiten wij voor een scheiding tussen de lijnorganisatie (going concern) en de transitieorganisatie.

Het transitieprogramma is verantwoordelijk voor de uitvoering van het transitieplan; de organisatorische, informatieve en technische aspecten van resultaten van het transitieprogramma worden steeds onder eenduidig project- en programmamanagement uitgevoerd en duidelijk gescheiden van de bestaande overlegstructuren van de lijn.

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor het functioneren van de lijnorganisatie en geeft hiërarchisch en functioneel leiding aan medewerkers, zolang ze geen onderdeel vormen van de transitie-

organisatie. Zodra medewerkers en organisatieonderdelen binnen de transitieorganisatie worden gebracht, vindt aansturing rechtstreeks plaats vanuit het transitieprogramma.

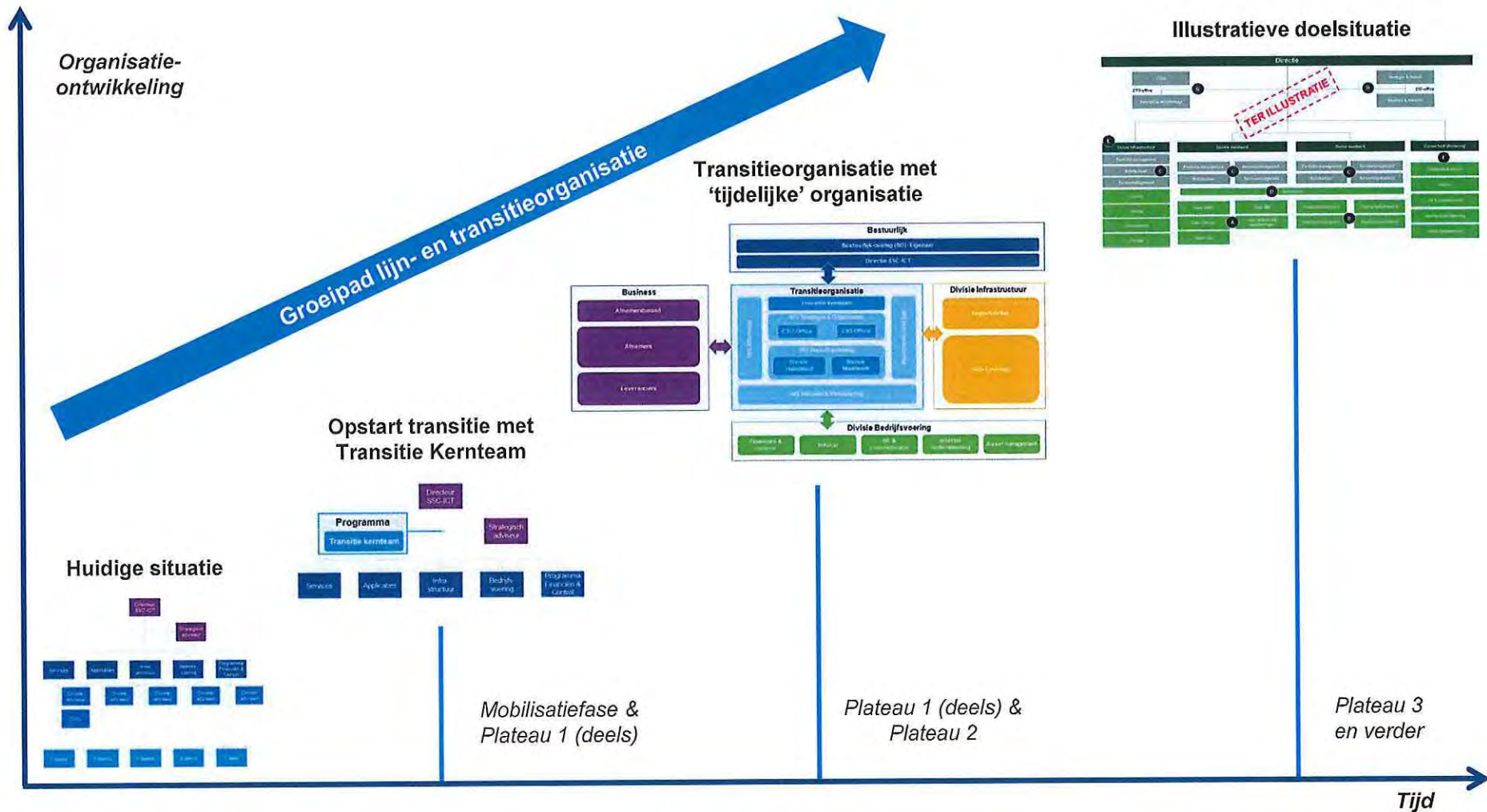
Fasegewijs groeipad transitieorganisatie om van de huidige organisatie naar de doelorganisatie te ontwikkelen

Het op een fasegewijze manier organiseren van de transitieorganisatie is een van de mogelijke invullingen om beheersbaarheid van de transitie te vergroten, maar ook om de eerder genoemde executiekracht te vergroten:

- De transitie start klein met een beperkt kernteam dat de mobilisatiefase vormgeeft. Tijdens de mobilisatie wordt het kernteam uitgebreid om de programma- en financiële sturing in te vullen. In het eerste gedeelte van plateau 1 werkt het kernteam, in samenspraak met vooruitgeschoven medewerkers, de strategische kaders en globale organisatieontwerpen en governance uit.
- In het vervolg van plateau 1 wordt de 'tijdelijke' organisatie opgezet en worden de betreffende organisatieonderdelen onder aansturing van het transitieprogramma gebracht. Gedurende plateau 1 en 2 worden als onderdeel van de transitieorganisatie op de 'tijdelijke' organisatie de beoogde veranderingen doorgevoerd. Tevens worden vanuit het programma veranderingen in gang gezet bij de lijnorganisatie, zoals bij de Divisies Dedrijfsvoering en Infrastructuur, en gericht op afnemers.
- Aan het einde van plateau 2 wordt voorzien dat beoordeeld kan worden of een formele reorganisatie benodigd is. Indien dit het geval is, kan deze in plateau 3 worden geëffectueerd. Vervolgens kan de transitieorganisatie in afgeslankte vorm worden doorgezet of kunnen de taken als onderdeel van de 'nieuwe' lijnorganisatie worden belegd.

Zie volgende pagina voor een visuele weergave van geschetst groeipad.

Fasegewijs groeipad lijn- en transitieorganisatie om van de huidige organisatie naar de doelorganisatie te ontwikkelen



De bestuurlijke context is van groot belang om een succesvolle transitie mogelijk te maken

Een hecht team met de benodigde kennis, ervaring en expertise

Een aanvullende manier om invulling te geven aan het verhogen van de executiekracht is het inzetten van ervaren programma- en projectmanagers die volledig ingezet kunnen worden op de sporen zoals benoemd in dit transitieplan. Voor de uitvoering van het transitieprogramma is tevens een hecht team van belang, met behalve de genoemde senior programma- en projectmanagers, ook IT-servicemanagementspecialisten, architecten, lifecyclemanagementspecialisten, security managers, technisch ontwerpers, ontwikkelaars en beheerders. Deze teamvorming en capaciteitsbehoefte moet bij de start van het transitieprogramma zijn ingevuld (een van de activiteiten in de mobilisatiefase).

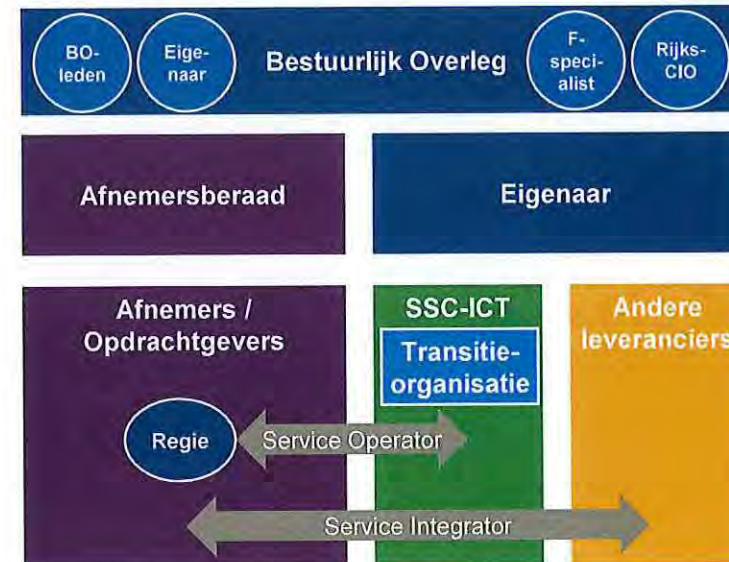
Transparantie richting eigenaar, Bestuurlijk Overleg en afnemersberaad van belang

De doorontwikkeling van SSC-ICT zal gepaard moeten gaan met een hoge mate van transparantie richting eigenaar, BO en afnemersberaad. Dit betekent dat aan eigenaar, BO en afnemersberaad voorgelegde informatie moet aansluiten op de behoefte, maar ook meer omvangrijk zal zijn dan in het verleden. De invulling hiervan zal naar verwachting ondersteuning vergen voor zowel de eigenaar als bestuursleden.

Articulatie van rol als 'Service Operator' of als 'Service Integrator' van belang

Ook voor de afnemers en opdrachtgevers geldt dat de interne IT-organisatie (al dan niet gebundeld in een CIO-office) steeds meer doorontwikkelt tot een partner van de business, waarbij in toenemende mate de levering van IT-diensten wordt uitbesteed aan meerdere partijen waarvan SSC-ICT er één is. Dit vergt meer dan voorheen het voeren van regie bij de afnemers en opdrachtgevers.

Bij de kerntaken binnen de regiefunctie van de IT-organisatie kan een onderscheid worden gemaakt tussen de demand management- en de supply management-verantwoordelijkheid. Vanuit deze supply management-verantwoordelijkheid wordt onder andere de dienstverlening met SSC-ICT overeengekomen. Heel concreet betekent dit ook een verbeterde articulatie van de mate waarin SSC-ICT moet optreden als 'Service Operator' of als 'Service integrator'. De afnemers (opdrachtgevers) hebben daarbij expliciet de verantwoordelijkheid om aan te geven welke rol ze van SSC-ICT verwachten oftewel zij moeten actief invulling geven aan het voeren van regie.



Binnen de transitieorganisatie staan het Transitie Kernteam, de verschillende werkstromen en de 'tijdelijke' organisatie centraal

Transitieorganisatie

Zoals aangegeven wordt de transitieorganisatie fasegewijs op- en afgeschaald. Op het hoogtepunt (in omvang) staan binnen de transitieorganisatie, naast het centrale kernteam, de verschillende werkstromen en de 'tijdelijke' organisatie centraal. Hieronder wordt voor de verschillende transitieorganisatie-elementen de kern voor wat betreft besturing en beredenering daarvan toegelicht:

- *Transitie Kernteam:* Het kernteam bestaat uit de programmadirecteur, een of meerdere transitie- of changemanagers en de projectmanagers van de verschillende werkstromen. Het kernteam is verantwoordelijk voor de besturing van de verandering. In beginsel betekent dat het vormgeven en uitvoeren van de mobilisatiefase en de invulling van de programma- en financiële sturing. Na het opschalen van het programma is het kernteam het dagelijkse bestuursorgaan en verantwoordelijk voor het opleveren van producten, het bewaken van de integratie, en het verwezenlijken van de transitie en de beoogde veranderingen.
- *'Tijdelijke' organisatie:* Om tractie te creëren en zo snel mogelijk positieve impact op de klantrelatie te realiseren is gekozen voor het hanteren van een 'tijdelijke' organisatie. Vanuit de 'tijdelijke' organisatie wordt invulling gegeven aan de beoogde werking van divisies, afdelingen en teams, vooruitlopend op de formele en feitelijke plaatsing van medewerkers. De term 'virtueel' wordt gebruikt omdat er een organisatie wordt neergezet waarbij mensen een andere rol krijgen en (sub)teams anders worden opgehangen. Er is echter (nog) geen sprake van een formele reorganisatie, omdat geen wijzigingen in functiehuis en arbeidscontracten plaatsvindt. Uiteindelijk zal de 'tijdelijke' organisatie de nieuwe werkelijkheid worden voor SSC-ICT. De 'tijdelijke' organisatie zal bestaan uit de volgende beoogde organisatieonderdelen: 1) CTO-office, 2) CIO-office, 3) Divisie Standaard, en 4) Divisie Maatwerk.

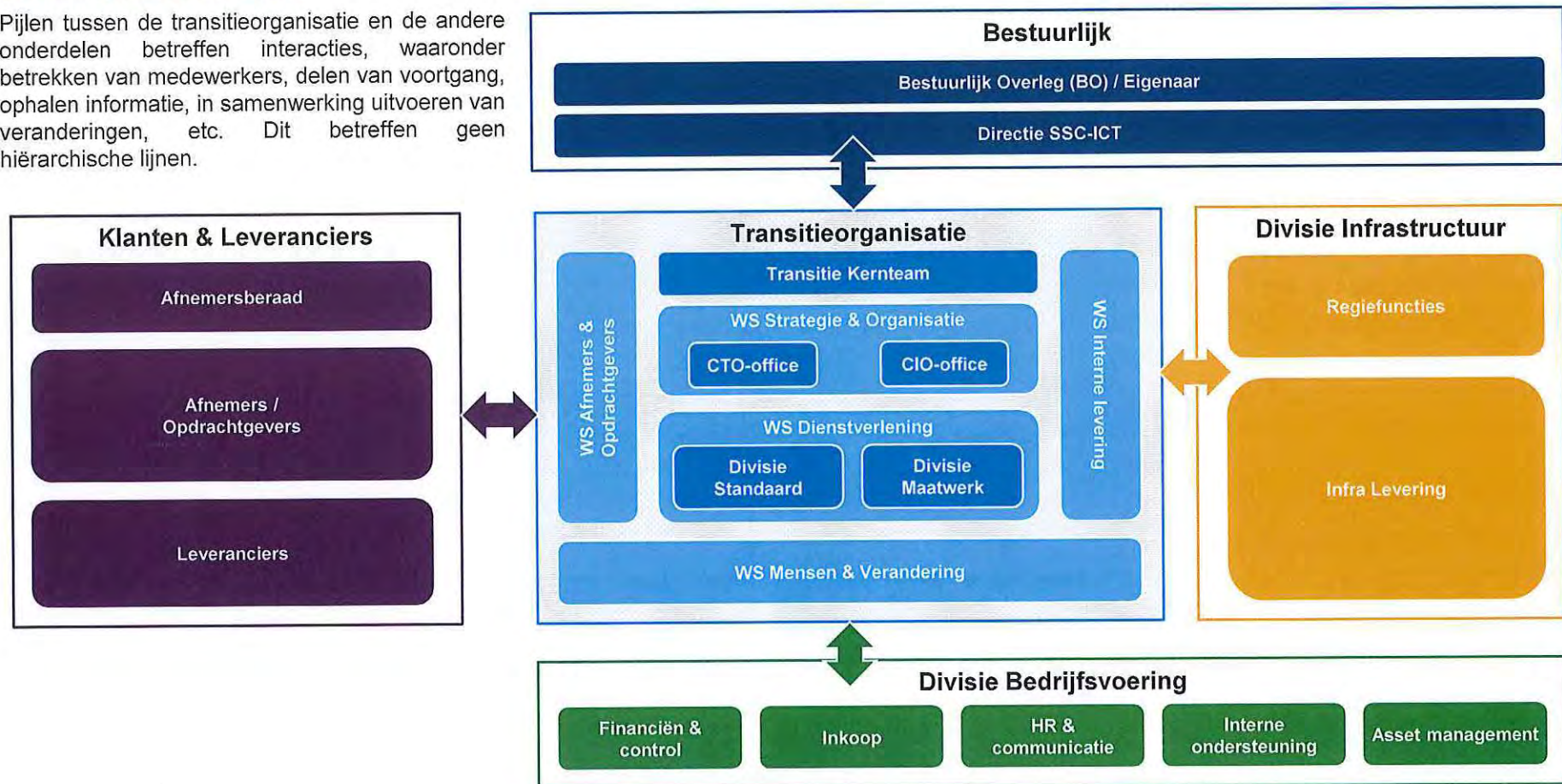
- *Werkstroom Strategie & Organisatie:* Naast de uitwerking van de strategische kaders en het ontwerp van de 'tijdelijke' organisatie, waaronder de regiefuncties en standaard- en maatwerkdienstverlening, is deze werkstroom verantwoordelijk voor de nieuw op te zetten nieuwe 'tijdelijke' organisatieonderdelen CIO-office en CTO-office.
- *Werkstroom Dienstverlening:* Deze werkstroom draagt de verantwoordelijkheid om naast het inrichten van het dienstenportfolio de organisatieonderdelen Services en Applicaties onder aansturing van het transitieprogramma te brengen en de gerelateerde 'tijdelijke' organisatie (Divisies Standaard en Maatwerk) neer te zetten.
- *Werkstroom Interne levering:* Deze werkstroom heeft onder andere de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de interne levering-processen, architectuur en het wegwerken van het achterstallig onderhoud. De organisatieverandering zal niet door de Infrastructuur-divisie worden georkestreerd en deze wordt meer als 'leverende' partij gezien. De verwachting is dat de veranderingen vanuit de transitieorganisatie gedreven kunnen worden binnen de huidige lijnorganisatie. Om die reden is ervoor gekozen om de Divisie Infrastructuur niet onder aansturing van het transitieprogramma en de 'tijdelijke' organisatie te brengen.
- *Werkstroom Afnemers & Opdrachtgevers:* Het onder aansturing brengen van het programma is bij deze werkstroom niet relevant. De veranderingen die onder verantwoordelijkheid van deze werkstroom worden gezien zullen vanuit de transitieorganisatie gedreven worden.
- *Werkstroom Mensen & Verandering:* Dit is bij uitstek een werkstroom die vanuit een programma opgezet wordt en waarbij de gerelateerde initiatieven uitgerold kunnen worden over zowel een staande lijnorganisatie als een 'tijdelijke' organisatie.

Zie volgende pagina voor een visuele weergave van de geschetste transitieorganisatie.

Binnen de transitieorganisatie staan het Transitie Kernteam, de verschillende werkstromen en de 'tijdelijke' organisatie centraal

Toelichting visuele weergave

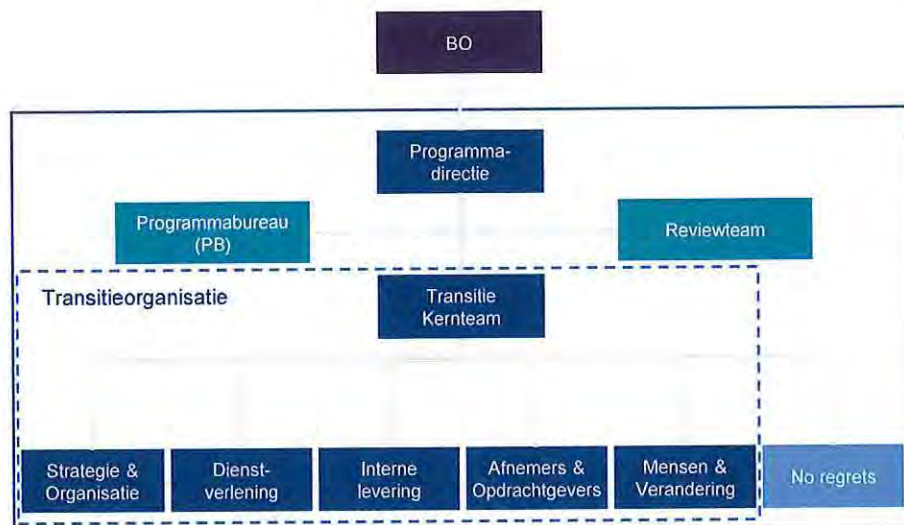
Pijlen tussen de transitieorganisatie en de andere onderdelen betreffen interacties, waaronder betrekken van medewerkers, delen van voortgang, ophalen informatie, in samenwerking uitvoeren van veranderingen, etc. Dit betreffen geen hiërarchische lijnen.



De governance omvat alle belanghebbenden en benodigde aspecten voor de transitie

Programmastructuur

De beschreven transitieorganisatie valt binnen het op te zetten programma en de bijbehorende programmastructuur. Deze programmastructuur is ingericht om de programmadoelen te realiseren en tijdig de afgesproken producten vanuit de deelprogramma's op te leveren conform de gestelde criteria. Deze structuur en de onderliggende besturing kunnen per plateau worden aangepast om zo goed mogelijk aan te sluiten op de doelen en activiteiten van het betreffende plateau.



Figuur: Programmastructuur

Toelichting op de programmarollen

De complete uitwerking van de governance vindt plaats tijdens de mobilisatiefase. Onderstaand staan de rollen op hoofdlijnen beschreven.

Bestuurlijk Overleg (inclusief eigenaar en directeur SSC-ICT)

De algemeen directeur SSC-ICT is de opdrachtgever van het programma welke verantwoording aflegt aan de eigenaar en het BO. Het BO fungeert daarmee in MSP-terminen als Sponsorgroep en heeft daarbij de volgende verantwoordelijkheden:

- Stelt het transitieprogramma en eventuele bijstellingen daarvan vast.
- Geeft de kaders aan waarbinnen het programma moet worden uitgevoerd en ziet toe op de naleving daarvan.
- Stelt jaarlijks de beoogde resultaten per deelprogramma vast, inclusief de daarvoor beschikbare budgetten.
- Bewaakt op hoofdlijnen de uitvoering van het programma en de efficiency, effectiviteit en kwaliteit van de organisatie(s) die het programma uitvoert(en).
- Stuurt bij in het geval van ernstige knelpunten (en gebruikt daarbij zijn bevoegdheden).

Programmadirectie

De programmadirectie fungeert in MSP-terminen als Programmaboard en is daarmee verantwoordelijk voor de realisatie van de beoogde resultaten. De programmadirectie bestaat uit de directeur SSC-ICT als verantwoordelijk opdrachtgever, een programmadirecteur voor de programmatische aansturing van het programma die verantwoording aflegt aan de directeur SSC-ICT en een of meerdere transitie- of changemanagers.

De governance omvat alle belanghebbenden en benodigde aspecten voor de transitie

Programmadirectie (vervolg)

De programmadirectie wordt ondersteund door een programmabureau en ontvangt advies van een onafhankelijke reviewboard als het gaat om de kwaliteit van resultaten en werkwijze. De programmadirectie heeft daarbij onder andere de volgende verantwoordelijkheden:

- Bewaakt de uitvoering van het programma, stuurt binnen haar mandaat waar nodig bij en escaleert naar de gemandateerd opdrachtgever.
- Beheert het totale programmabudget.
- Bewerkstelligt en bewaakt afhankelijkheden van andere programma's, projecten of lijnactiviteiten.
- Draagt zorg voor risicomangement.
- Is eindverantwoordelijk voor de informatievoorziening.
- Rapporteert tweemaandelijks aan het BO.

Programmabureau

Het programmabureau (PB) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de programmabrede programmabeheersing (planning & control, financiën, risico's, kwaliteit). Ook levert het PB enkele overkoepelende producten (denk aan communicatie en de monitor) en ondersteunt het de programmadirecteur. Binnen het PB wordt een aantal beheersprocessen ingericht om effectief te kunnen sturen op het behalen van de doelen. Een aantal van deze processen worden in detail toegelicht.

Review Team

Het onafhankelijke Review Team adviseert (gevraagd en ongevraagd) de programmadirecteur en het BO opdat de eigenaar de verantwoordelijkheid kan waarmaken. Een belangrijk onderdeel van de advisering is een regelmatige toets of de uitvoering van het programma voldoet aan de oorspronkelijke visie, doelen en resultaten. Een dergelijke toets vindt plaats bij belangrijke besluiten zoals het vaststellen van de jaarlijkse resultaten.

Beheersing

Tijd- en capaciteitsbeheersing

De planning wordt voortdurend bewaakt, vooral het kritieke pad van deze planning, zodat tijdig bijgestuurd kan worden wanneer een afwijking van de planning dreigt. Een systeem van deelplanningen en masterplanning wordt hiertoe ingericht. Tot tijdbeheersing behoort ook het beheersen van de menscapaciteit binnen de programmaorganisatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van de bestaande systemen voor urenplanning en verantwoording.

Budgetbeheersing en verantwoording

Er is een taakstellend budget beschikbaar voor de uitvoering van het programma per plateau. Voor de besteding zal jaarlijks per deelprogramma een begroting worden opgesteld door de programmadirecteur, waarin loon- en prijsstijgingen zijn verwerkt. De financiële beheersing vindt plaats door het vaststellen van taakstellende budgetten en projectinitiatiedocumenten (PID) per project. Hier wordt in overeenstemming met de planning & controlcyclus over gerapporteerd. In het geval dat de uitvoering van het programma (dreigende) overschrijdingen laat zien, wordt bekeken hoe bijgestuurd kan worden door concrete (her)prioritering van activiteiten en het tempo waarin de doelstellingen worden behaald. Voor aanpassingen van het totale budget is vooraf goedkeuring vereist van de opdrachtgever (in combinatie met eigenaar en het BO).

Voortgangsmanagement

Gedurende het programma zal de reguliere communicatiecyclus over deadlines, issues, risico's en nabije mijlpalen worden overlegd met het BO zodat de verwachtingen juist worden gemanaged. De programmadirecteur is eindverantwoordelijk voor het managen van de verwachtingen en voor de uitvoering van het programma op een 'geen verrassingen'-basis. Hierbij wordt de programmadirecteur ondersteund door het PB. De programmadirecteur ontvangt wekelijks projectrapportages.

De borging van kwaliteit en de identificatie van risico's zorgen ervoor dat het transitieprogramma voldoet aan de gestelde uitgangspunten

Informatiebeheersing

Informatiebeheersing omvat het gestructureerd en traceerbaar beheren van alle relevante informatie ten behoeve van het goed kunnen functioneren van de programmaorganisatie, de transparantie van het programma en de totstandkoming van de producten. In de programmaorganisatie wordt een gemeenschappelijke informatievoorziening opgezet:

- Een gemeenschappelijke informatie-infrastructuur is ingericht met de formele stukken, programma- en projectdocumentatie en voortgangsrapportages.
- Er zijn een aantal sjablonen voor verslagen, rapportages en actielijsten.
- Er is een logboek waarin acties en besluiten worden vastgelegd.

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement in het programma is integraal opgezet met als doel de kwaliteit van het programma, de programmaorganisatie en haar op te leveren producten en resultaten te beheersen. Voor deze beheersing wordt gebruikgemaakt van een kwaliteitsmanagementmethodiek over het gehele programma. Het beheersen van deze onderdelen heeft als doel om het vooraf bepaalde niveau te behalen en gedurende het proces regelmatig te toetsen of realisatie in de lijn der verwachting ligt. De inrichting van het programma en de kwaliteitsmanagementmethodiek wordt nader uitgewerkt tijdens het opstellen van het gedetailleerde transitieprogramma.

Kwaliteitsmanagement in het programma omvat alle activiteiten die zich richten op het beheersen van het programma, de resultaten en de op te leveren producten van de projecten. Drie vormen worden onderscheiden:

1. Kwaliteitsreview op belangrijke producten volgens gestelde normen.
2. Continue monitoring door collegiale review en onafhankelijke blik vanuit de programmamanagementorganisatie.
3. Periodieke externe kwaliteitsreview op het programma of onderdelen daarvan, geïnitieerd door de opdrachtgever.

Risicomanagement

Het is zowel voor SSC-ICT als zijn stakeholders belangrijk te begrijpen welke risico's en issues mogelijk op hun pad komen.

Een risico is een ongewenste gebeurtenis die kan voorkomen. Het heeft de potentie om het project te vertragen, de kwaliteit van de functionaliteit in gevaar te brengen of de kosten van de realisatie van een product te verhogen. Risico's bestaan totdat de gebeurtenis niet langer voor kan komen of wanneer de gevolgen van de gebeurtenis acceptabel zijn. Risico's worden beheerd en geprioriteerd gedurende het project. Afhankelijk van hun kwalificatie, die is gebaseerd op de kans van voorkomen en de impact die de risico's hebben als ze voorkomen, varieert het beheer van voortdurend monitoren van het risico tot een nieuwe set van geplande activiteiten om de impact van het risico te voorkomen of te reduceren. Risico's verschillen van issues in de zin dat ze zich nog niet hebben voorgedaan. Als ze zich hebben voorgedaan, worden ze geclassificeerd als issue.

Risicoanalyse

In dit transitieplan is een risicoanalyse opgenomen. Echter, alvorens het programma start, dient SSC-ICT alle initiële risico's geïnventariseerd te hebben en de beheersmaatregelen in de programmasturing te hebben opgenomen. De risico's worden gemonitord door de programmaorganisatie en geëvalueerd op passende opvolging. Een belangrijk geïdentificeerd risico is het korte tijdspad tussen vaststelling van het transitieprogramma en de start van diverse deelprogramma's enerzijds en de noodzaak tot afstemming met gezag, andere partners en medezeggenschap anderzijds.

Risicoanalyse (eerste opzet)

Programma risicoanalyse		
Nr.	Risico	Maatregel
1.	Het transitieprogramma wordt niet binnen de planning gerealiseerd.	De planning van het programma kent een sterk repetitief karakter door het continu migreren van servicedomeinen en diensten. Dit repetitieve karakter maakt het mogelijk om kortcyclisch te sturen en het programma onder te verdelen naar projecten en fasen per project.
2.	De kosten voor het transitieprogramma blijken hoger dan begroot.	De begroting zal naargelang de voortgang van het programma worden aangescherpt. In programmarapportages en (onafhankelijke) health checks wordt gerapporteerd over de werkelijke kosten.
3.	Het transitieprogramma levert niet de gewenste eindresultaten.	Door het repetitieve karakter van migraties is relatief snel na aanvang van het programma inzichtelijk of en welke resultaten zijn behaald voor SSC-ICT en het eerste servicedomein of dienst. Hierdoor is het mogelijk in een vroeg stadium bij te sturen. Ook is er binnen het programma d.m.v. kwaliteitsbeheersing aandacht voor kwaliteit.
4.	De toekomstige SSC-ICT-organisatie beschikt niet over de juiste aantallen en kwaliteit van medewerkers	Het programma ondersteunt de inrichting van de organisatie, signaleert waar capaciteit en/of competenties nodig zijn, stemt af met de lijn over te nemen maatregelen en draagt zorg voor training van de medewerkers op de nieuwe technologieën en processen.
5.	De SSC-ICT-organisatie beschikt over onvoldoende gekwalificeerd personeel	Momenteel is de expertise binnen SSC-ICT in een aantal gevallen bij externen aanwezig. Externen worden op termijn voor een groot deel vervangen door internen, daar waar dat niet tot kennisverlies leidt.
6.	Draagvlak voor transitie bij afnemers en opdrachtgevers is onvoldoende.	Vroegtijdig betrekken van afnemers bij het programma. Rekening houden met het draagvlak tijdens het opstellen van de transitieplanning. Tijdig informeren van eindgebruikers en het meten van klanttevredenheid.
7.	Het resourcebeslag en de impact van andere IT-programma's en -projecten veroorzaken resourceschaarste en vertragingen in de uitvoering van het programma.	Het programma voert een impactanalyse uit op de samenhang van andere programma's op basis van SSC-ICT-projectenkalender.
8.	Verandering van ICT-dienstverlening leidt tot weerstand bij medewerkers van SSC-ICT en afnemers.	Het programma kan de technische impact van de verandering, in een zorgvuldig proces, inzichtelijk maken.
9.	De steun van de opdrachtgever neemt af als het programma met tegenslagen te kampen krijgt.	Het programma borgt de betrokkenheid van de opdrachtgever door volledig transparant te zijn wat betreft accurate en complete informatieverstrekking en heldere communicatie.
10.	Kennis van en documentatie over de eigen ICT-infrastructuur en het applicatielandschap bij de te migreren servicedomeinen en diensten ontbreken.	Daar waar documentatie ontbreekt, wordt deze gecompliceerd tijdens de transitie (deels als onderdeel van de no regrets-activiteiten.
11.	Afname van de kwaliteit van de dienstverlening van SSC-ICT als gestart wordt met transitie.	Bij het toekennen van resources vanuit SSC-ICT aan het programma wordt rekening gehouden met een bezetting voor regulier werk waarbij het afgesproken serviceniveau kan worden geleverd.
12.	Het niet passen van de applicaties op de standaardbouwblokken van de infrastructuur.	Niet passende applicaties komen in de 'wachtkamer' van het datacenter zodat deze wel via het standaardwerkstation aangeboden kunnen worden. Met de afnemer die deze applicatie gebruikt worden afspraken gemaakt om de applicatie alsnog passend te maken, uit te faseren, et cetera.
13.	Medewerkers voelen zich onvoldoende geïnspireerd met als gevolg leegloop van de organisatie.	Zo spoedig mogelijk communicatie inrichten en uitvoeren waarin medewerkers worden betrokken en een wenkend perspectief wordt gegeven. Op ordentelijke wijze de OR betrekken.
14.	SSC-ICT kan onvoldoende capaciteit leveren tijdens de uitvoering van de transitie. Gevolg is uitloop van het programma wat kosten met zich meebrengt.	Het programma zet een gedegen (resource)planning op waarin tevens de benodigde capaciteit van SSC-ICT is opgenomen. De planning wordt gedurende het programma continu bijgewerkt. De stuurgroep besluit over knelpunten met betrekking tot bijv. beschikbaarheid, kwaliteit en prioriteit van resources.



6. Stakeholder- management & Communicatie

Goede communicatie met alle belanghebbenden is van groot belang voor een succesvolle transitie naar een toekomstvast SSC-ICT

Inleiding

De transitie van SSC-ICT betekent fundamentele en omvangrijke veranderingen voor diverse groepen betrokkenen. In de communicatie rondom de transitie ligt het zwaartepunt intern. Echter, externe samenwerking is ook een belangrijk onderdeel. Daar waar dit van belang is, worden externe stakeholders (en leveranciers) ook nadrukkelijk meegenomen in de communicatie.

Doelgroepen voor de communicatie zijn onder meer eigenaar, de medewerkers en het management van SSC-ICT, de medezeggenschap, het BO en de afnemers en opdrachtgevers en externe partijen ofwel leveranciers (zie tabel rechts). Deze doelgroepen/stakeholders worden via de reguliere communicatiekanalen bediend.

Het tijdig betrekken van deze groepen in de verschillende fases van de transitie met op maat gemaakte communicatie vormt een succesfactor voor het SSC-ICT-transitieprogramma.

In de verschillende fases van de transitie levert de gecoördineerde communicatie onder meer een bijdrage aan:

- het creëren van een eenduidig toekomstbeeld en wenkend perspectief en daarmee een gemeenschappelijk doel en de doelstellingen van de transitie (de kernboodschap);
- centrale regie op verwachtingen over de (tussentijdse) resultaten en prestaties van SSC-ICT in transitie;
- het bouwen aan één organisatie, één cultuur en één manier van werken;
- het noodzakelijke draagvlak voor de transitie naar de toekomstige SSC-ICT-organisatie.

Overzicht van diverse belanghebbenden tijdens de SSC-ICT-transitie (concept)	
Belanghebbenden	Belang c.q. toelichting
Ministerie van BZK	Het ministerie van BZK heeft belang bij een succesvolle transitie van SSC-ICT
Kadersteller	De kaderstellers hebben belang bij een eenduidige, efficiënte en effectieve uitvoering van het kaderstellende beleid door SSC-ICT
Eigenaar	De eigenaar heeft belang bij een succesvolle transitie van SSC-ICT vanuit een rol als eigenaar en opdrachtgever voor de transitie
BO / Stuurgroep	Het BO heeft belang bij een goede samenwerking met SSC-ICT om de strategie, kwaliteit en continuïteit van dienstverlening te bewaken
Afnemersberaad	Het Afnemersberaad heeft er belang bij om duidelijkheid te hebben over de doelstellingen en tijdslijnen van de transitie.
Afnemers en opdrachtgevers	De afnemers van standaarddiensten en opdrachtgevers van maatwerkdiensten van SSC-ICT zijn voor een succesvolle uitvoering van hun taak afhankelijk van diensten vanuit de SSC-ICT-organisatie.
Gebruikers	Gebruikers zijn gebaat bij veilige, betrouwbare en passende dienstverlening
Directeur SSC-ICT	De directeur SSC-ICT heeft als opdrachtnemer belang bij het op tijd en binnen de financiële kaders realiseren van de doelstellingen van de transitie
DMT	Het DMT heeft belang bij een nauwe samenwerking in de aanloop naar de formele transitie van SSC-ICT. Het DMT heeft belang bij het boeken van zichtbare en voor afnemers en opdrachtgevers positieve resultaten tijdens de transitie
Medewerkers SSC-ICT	Medewerkers van SSC-ICT hebben baat bij duidelijkheid over de koers en inzicht in de ontwikkelingen en de persoonlijke impact
Ondernemingsraad (OR)	De OR heeft belang bij tijdige en heldere communicatie om zijn rol te kunnen vervullen en bij te kunnen dragen aan een succesvolle transitie
Externe partijen/leveranciers	Voor externe partijen is het van belang om de koers van SSC-ICT te kennen om daar ook goed op te kunnen anticiperen en aan bij te dragen

Een heldere communicatiestrategie geeft richting aan vorm en inhoud gedurende de gehele transitie

Communicatiestrategie

In de transitiestrategie gaat het zowel om ontwerpen, als om ontwikkelen en vervolgens implementeren. Beide aanpakken vragen om een andere (interne) communicatiestrategie. Bij *ontwerpen* heeft communicatie tot doel om de ideeën en gemaakte keuzes achteraf begrijpelijk te maken voor de medewerkers en stakeholders. Communiceren is daarbij veelal (top-down) informeren. *Ontwikkelen* en *implementeren* is een veel meer interactief proces, waarbij de betrokkenheid van medewerkers centraal staat (medewerkerparticipatie).

Een belangrijk aandachtspunt voor de communicatie tijdens de transitie is het versterken van het communicatief vermogen van projectleiders, leidinggevenden en andere betrokkenen. Het gaat tijdens de transitie niet alleen om het vermogen van 'zenden', maar in belangrijke mate om het vermogen om te luisteren en de verbinding aan te gaan. Hierbij is het aan te raden dat de leidinggevenden binnen SSC-ICT ondersteund worden, onder andere door coaching, feedback en training, maar ook door het faciliteren met heldere kernboodschappen, factsheets, verhalen en presentaties. Daarbij is het van belang dat de medewerkers zich betrokken voelen bij de transitie door hierin mee te denken en te doen. Hierdoor kunnen zij zich verbinden met de verandering. De werkvormen die worden gekozen tijdens de transitie spelen hierin een belangrijke rol.

Aan de basis van de communicatiestrategie staat een aantal uitgangspunten (zie overzicht rechts).

Uitgangspunten voor de communicatie

- Heldere en inspirerende boodschap (compelling story) als basis
- Visueel (1 plaatje zegt meer dan 1000 woorden)
- Positief (successen vieren, het glas is half vol, maak prestaties zichtbaar)
- Frequent en met een zekere herhaling
- Consistent
- Generiek (SSC-ICT) en doelgroepspecifiek (bijvoorbeeld afdeling)
- Verschillende werkvormen en kanalen (nieuwsbrief/intranet, storytellingen, interviews, zeepkistsessies, U-collaboratesessies, enz.)
- Top-down en bottom-up, dus zowel van DMT naar de werkvloer als vanaf de werkvloer zelf
- Vanuit de veranderorganisatie cascaderend via de reguliere lijnorganisatie (daarbij wel goed ondersteund in vorm en inhoud)
- Transparant, met beperkte vertraging om correcties / aanscherpingen mogelijk te maken en 'herroepen' te voorkomen
- Toegankelijk (informatiepunt met eenduidig communicatiemateriaal/communicatietoolkit)
- Op basis van een communicatiekalender
- Periodiek toetsen en evalueren van de effectiviteit van de communicatie

Communicatie vindt plaats aan de hand van de communicatiekalender en ondersteund door communicatiespecialisten en tools

Ondersteuning door communicatiespecialisten

Goede en effectieve communicatie vraagt om vaardigheid en ervaring en wordt daarom ondersteund door communicatiespecialisten. De communicatiespecialisten dragen zorg voor:

- een gedegen stakeholderanalyse met inzicht in rol en betrokkenheid, de belangen, de 'emotionele' toestand en de gewenste situatie;
- een communicatiekalender met een planning van de onderwerpen waarover (top-down) gecommuniceerd wordt, via welke kanalen (o.a. proces, algemene boodschappen zoals het waarom) en uitvoering daarvan (een template is terug te vinden in de rechterkolom);
- een communicatietoolkit 'generiek': met producten, checklists en hulpmiddelen om medewerkers mee te nemen in de generieke thema's van de transitie;
- een communicatietoolkit 'specifiek' per doelgroep en/of servicedomein, met producten, checklists en hulpmiddelen om de specifieke doelgroepen mee te nemen in de transitie;
- aanbod van verschillende werkvormen ten behoeve van transitieaanpak;
- communicatieplannen bij (grotere) onderwerpen en thema's die goed voorbereid moeten en kunnen worden;
- aansluiting bij communicatie vanuit andere programma's en projecten (zoals het verbeterplan 'basis op orde' en de no regrets-maatregelen);
- advies en ondersteuning op communicatiegebied van de deelprogrammamanagers, projectleiders, lijnmanagers en dergelijke die zorg dragen voor delen van de uitvoering van de communicatie;
- voortdurende bijsturing van de communicatie door het continu peilen van sentiment onder medewerkers en stakeholders (evalueren).

Communicatiekalender als leidraad

Tijdens de mobilisatiefase zal de communicatiekalender voor het eerste plateau worden uitgewerkt. Deze zal één keer per drie maanden worden aangescherpt en aangevuld op basis van de inzichten op dat moment. Voor ieder nieuw plateau wordt tevens de stakeholderanalyse geüpdatet.

Opzet communicatiekalender SSC-ICT		- Illustratief -		
Doelgroep	Status	Mei '19	Dec '19
.....				
Afneemers en opdrachtgevers		Boodschap Werkvorm		
Gebruikers			Boodschap Werkvorm	
DMT				
Management SSC-ICT		Boodschap Werkvorm		
Medewerkers SSC-ICT				Boodschap Werkvorm
Ondernemingsraad (OR)		Boodschap Werkvorm		
.....				
.....				



7. Financien

De initiële programmabegroting is gebaseerd op de globale plateauplanning en de resultaten van de analyses van fase 2 (due diligence)

Programma financiën

We kunnen op dit moment nog geen harde, gedetailleerde inschatting van de planning geven aangezien er nog geen volledige decompositie beschikbaar is van alle benodigde activiteiten en de inzet van mensen en middelen bij die activiteiten. We hebben wel op basis van een globale plateauplanning een voorzichtige eerste tijdsinschatting gedaan om een beeld te krijgen van de tijdlijnen van het programma. We hebben daarbij de aanname gehanteerd dat na de eerste twee jaar (en daarmee de eerste twee plateaus) het programma wordt afgeschaald. We nemen daarom plateau 3, 4 en 5 tezamen.

Onderwerp	Indicatie tijdlijnen
Einde mobilisatie	2 - 3 maanden
Eind plateau 1	12 maanden
Eind plateau 2	12 maanden
Eind plateau 3 - 5	36 maanden

Deze tijdlijnen betreffen een eerste ruwe schatting. Op basis van de programmatische aanpak zullen deze tijdlijnen steeds aangescherpt en harder gemaakt moeten worden.

Voorzichtige eerste inschatting van capaciteit en kosten

De doorontwikkeling, zowel in de transitie als daarna, zal vorm krijgen door een versterking van de regiefuncties voor SSC-ICT die in de huidige organisatie nog onvoldoende krachtig aanwezig zijn.

Het gaat hier om de regiefuncties strategie en beleid, architectuur, ICT-procesmanagement, service- en assetmanagement, leveranciers- en contractmanagement, financieel management en security. Naar verwachting zal dit voor het transitieprogramma circa 10 fte's betreffen.

De inzet op deze regiefuncties dient te worden gezien als een investering die ook na de transitie (het programma) van essentieel belang zal zijn. Er wordt geadviseerd om komend jaar de impact van deze ontwikkeling in het kader van strategisch personeelsmanagement in beeld te brengen, ook ter onderbouwing van de financieringsbron.

Daarnaast zal tijdens de transitie de executiekracht moeten verscherpen door het inzetten van (senior) programma- en projectmanagementervaring en een ervaren programmabureau. Naar verwachting zal dit voor het transitieprogramma circa 8 fte's betreffen. Voor projectleden/backfill is uitgegaan van gemiddeld 9 fte's per werkstroom, in totaal 45 fte's. Een substantieel deel (ca. 40%) van deze fte's zal worden ingezet om de technische schuld terug te brengen. Daarnaast is in deze inschatting één programmamanager toegewezen.

Naast de kosten voor personele capaciteit is een significante investering noodzakelijk voor de standaardisatie in de techniek en voor het inlopen van achterstallig onderhoud. Dit zal een aantal jaren in beslag nemen en betrekking hebben op alle technische bouwblokken.

De voorzichtige, initiële inschatting van de kosten die hiermee gemoeid zijn, is gebaseerd op de financiële administratie, de administratie in de CMBD en de door KPMG voorgestelde werkpakketen per technisch bouwblok als beschreven in het strategisch plan.



De globale cijfers op een rij laten een initiële inschatting zien voor het benodigde budget voor de transitie van SSC-ICT van circa € 88 tot € 125 miljoen

Financiering per plateau

Het advies is om voorafgaand aan een jaar, budget aan te vragen voor het betreffende jaar. Zo kan elk jaar een gedegen calculatie worden gemaakt van de verwachte kosten en de kosten kunnen worden aangepast op veranderingen die zich hebben voorgedaan in voorgaande jaren. Vervolgens worden de middelen in tranches beschikbaar gesteld. Deze beschikbaarstelling in tranches loopt parallel met de tranches waarin de transities worden uitgevoerd.

Hiermee wordt een koppeling gelegd met de rapportages, waarin per tranche de uitnutting versus het gerealiseerde resultaat wordt gerapporteerd.

De opdrachtgever heeft hiermee ook financieel een goede sturing op het programma.

Inverdieneffecten

Uitgangspunt is dat na de transitie het kostenniveau gedaald is. De beoogde besparing wordt bereikt als SSC-ICT is georganiseerd naar het nieuwe dienstverleningsprofiel. De impact van de transitie op het kostenniveau is sterk afhankelijk van temporisering, prioriteit en strategische keuzes binnen de werkstromen. De te realiseren inverdieneffecten dienen op basis van de plannen per werkstroom verder te worden uitgewerkt in de mobilisatiefase (als onderdeel van de businesscase in het programmaplan).

Begroting van het programma

De totale programmakosten worden ingeschat tussen € 88 miljoen en € 125 miljoen (incl. btw) inclusief investeringen tussen € 40 miljoen en € 58 miljoen (incl. btw) om het technologielandschap op orde te brengen en inclusief een investering van € 9,5 miljoen in no regrets-maatregelen.

Onderwerp	Einde mobilisatie		Eind plateau 1		Eind plateau 2		Eind plateau 5		Totaal ¹		
€ in miljoen	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	
Programma-kosten	1,8	2,3	15,0	19,9	14,3	19,2	10,3	15,2	41,4	56,6	
Investeringen in technologie	P	-	-	2,2	3,2	2,2	3,2	2,2	3,2	6,6	9,7
	M	-	-	7,9	11,6	11,8	17,5	19,7	29,1	39,5	58,2
Totaal									87,6	124,5	

Legenda: P: Personele inzet, M: Investeringen in materiaal

¹ In deze kolom is gerekend met niet afgeronde waarden, met navenante totaaltelling.

Gezien de intrinsieke onzekerheid van een programmaplan in combinatie met de (on)beschikbaarheid van brongegevens kent dit budget een bandbreedte van -5% tot +40%. Een nadere toelichting is op pagina 50 opgenomen. Daarnaast is een risico- en onzekerheidsopslag van 35% opgenomen, conform de handleiding voor Business Case Rijksoverheid.

In ieder geval zal na afronding van het eerste plateau het nog benodigde budget daar waar nodig worden herzien en aan de eigenaar en het Bestuurlijk Overleg worden voorgelegd. Uiteraard neemt deze budgetbandbreedte gedurende het programma langzaam af.

Kostenposten die geen deel uitmaken van de bovenstaande begroting, maar wel van de totale verandering zijn:

- kosten die de lijnorganisatie maakt voor het realiseren van de nieuwe werkwijze middels aanpassing van processen, organisatie en tooling.

Er is in de globale inschatting van de benodigde financiën voor de transitie geen rekening gehouden met prijsindexeringen omdat het opnemen daarvan in dit stadium van ramen en onderbouwen de indruk van schijnnaauwkeurigheid zou wekken.

Een inschatting van de programmakosten

Programmakosten

De programmakosten bestaan uit 1) versterking van de regiefuncties, 2) programma- en projectmanagement en 3) aanvullende (interne) resources voor projectleden en voor het invullen van backfill.

Gehanteerde uitgangspunten:

- Om kennis op te bouwen wordt zo veel mogelijk gewerkt met eigen medewerkers, waar nodig ondersteund en in combinatie met backfill.
- Reguliere lijntaken zijn niet meegenomen in de begroting.
- Het betreft hier extra inzet die noodzakelijk is om de doelstellingen uit het strategisch plan te realiseren ten behoeve van plateau 1 - 5:

- Regierollen
- Programma- en projectmanagementrollen
- Projectleden/backfill

- De tariefstelling voor externe medewerkers bedraagt [redacted] incl. btw op jaarbasis en voor interne medewerkers [redacted] op jaarbasis.

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

- De inhuur van medewerkers op uurbasis wordt gezien als risico, er wordt maximaal ingezet op resultaatgerichte/productgerichte opdrachten.
- De begroting (initiële raming) voor no regrets-maatregelen is een-op-een overgenomen van SSC-ICT, waarbij € 1,5 miljoen voor 2019 is opgenomen in de mobilisatiefase en plateau 1 en het resterende deel voor 2020 is opgenomen in plateau 1 en 2.

In het hiernaast opgenomen overzicht is een mobilisatiefase weergegeven, waarin de programmaorganisatie dient te worden opgezet en waarin de benodigde gedetailleerde plannen dienen te worden opgesteld.

Programma kosten										
€ in miljoen	Einde mobilisatie		Eind plateau 1		Eind plateau 2		Eind plateau 5		Totaal ¹	
	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%
Versterking regierollen	0,3	0,4	2,4	3,6	2,4	3,6	2,4	3,6	7,5	11,1
Programma- en projectmanagement	0,5	0,7	1,7	2,5	1,7	2,5	1,7	2,5	5,6	8,2
Projectleden/backfill	0,0	0,0	2,9	4,3	2,9	4,3	2,9	4,3	8,8	13,0
Personele kosten t.b.v. technische schuld	0,0	0,0	2,2	3,2	2,2	3,2	2,2	3,2	6,6	9,7
No regrets-programma	0,8		4,8		4,0		-		9,5	
Risico- en onzekerheids-toeslag (35%)	0,3	0,4	3,2	4,8	3,2	4,8	3,2	4,8	10,0	14,7
Totaal	1,8	2,3	17,3	23,2	16,5	22,4	12,5	18,4	48,1	66,3

¹ In deze kolom is gerekend met niet afgeronde waarden, met navenante totaaltelling.

De kosteninschatting voor deze fase is tussen de € 1,8 en € 2,3 miljoen. Hier is uitgegaan van een team van 6 fte's voor het versterken van de regiefuncties en een kernteam van 8 fte's voor het programma- en projectmanagement.

Voor het eerste jaar van het programma is een eerste voorlopige kosteninschatting vanaf het moment dat de kernbezetting is ingevuld: € 13,2 en € 19,5 miljoen. Dit bedrag is opgebouwd uit € 4,3 en € 6,4 miljoen incl. btw voor inhuur en tussen € 4,9 en € 7,2 miljoen voor projectleden/backfill. Voor projectleden/backfill is zoals eerder aangegeven uitgegaan van gemiddeld 9 fte's per werkstroom, in totaal 45 fte's. Een substantieel deel daarvan (ca. 40%) zal daarbij werken aan het terugdringen van de technische schuld. Voor de opvolgende jaren is in deze inschatting uitgegaan van een gelijkblijvende benodigde bezetting. Daarnaast is in deze inschatting één programmamanager toegewezen.

¹ Gebaseerd op een door KPMG uitgevoerde steekproef op de daadwerkelijke inhuur in 2018 (voor o.a. een programmamanager/programmaleider) zoals weergegeven in het resourceoverzicht van SSC-ICT

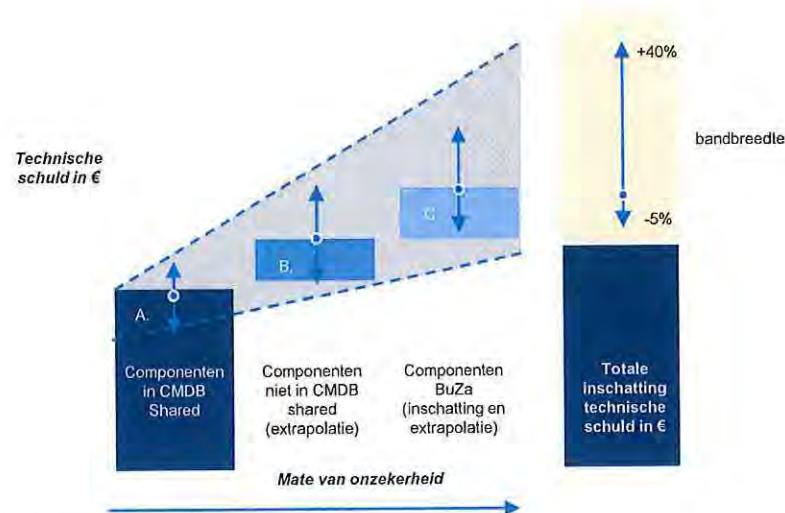
² Gebaseerd op Handleiding overheidsstarieven 2019, BBRA schaal 12, totale kosten

Aannames en bandbreedte in berekening technische schuld

Aannames berekening technische schuld

Om de complexiteit en technische schuld terug te dringen is een eenmalig programma nodig om bestaande legacy op te ruimen en verder te standaardiseren.

- Voor devices, storage, server hardware en netwerkcomponenten is een investering benodigd, zoals beschreven in technische analyses in de achtergrondstudie opgesteld door KPMG.
- De huidige afschrijvingslasten van SSC-ICT kunnen niet als graadmeter worden genomen voor de inschatting van de te verwachten op te lossen technische schuld. Een top-downberekening op basis van deze waarden is te onbetrouwbaar.
- Op basis van de in de CMDB Shared¹ vastgelegde aantallen componenten, de bijbehorende aanschafwaardes en het percentage technische schuld (zoals ingeschat als resultaat van de technische analyses) is een inschatting van de te verwachten investeringen gemaakt. De standaardafschrijvingstermijn op componenttype (3, 4 of 5 jaar) is daarbij als rekenwaarde genomen. Ook is de aanname dat de vervangingsinvestering op basis van 'like voor like' zal plaatsvinden, dit zal in de praktijk niet zo zijn (o.a. nieuwere versie, meer capaciteit).
- Bij de inschatting van het oplossen van de technologische schuld is geen indicatie voor de kosten van het overbrengen van bestaande licenties naar nieuwe licenties opgenomen.
- Uit de analyses is gebleken dat een groot deel van de applicaties in eigendom is van de afnemers en opdrachtgevers zelf. Daarmee liggen de verantwoordelijkheid en het investeringsrisico bij deze afnemers en niet bij SSC-ICT. De investeringen voor het vernieuwen van de applicaties zelf zijn derhalve niet opgenomen in deze inschattingen



Bandbreedte

De omvang van de bandbreedte voor de technische schuld is mede gebaseerd op drie onzekerheidselementen (zie ook figuur hierboven):

- Inschatting van de minimale technische schuld op basis van de componentwaarde als vastgelegd in het CMDB Shared. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er geen zekerheid is dat de aanschafprijzen consistent met of zonder btw in de CMDB staan, voor de berekeningen zijn we echter uitgegaan van incl. btw (onzekerheid 1).
- Een opslag voor de componenten die niet met een aanschafwaarde zijn vastgelegd in het CMDB Shared, maar die wel als 'in productie' staan geregistreerd in het CMDB en voor technische schuld in aanmerking komen. Hierbij is uitgegaan van het aantal devices en is gerekend met een gemiddelde waarde per device (onzekerheid 2).

¹ Gebaseerd op een export van het CMDB Shared, peildatum 12-12-2018

Investerings voor het inlossen van de technische schuld

C. Een aanvullende opslag voor de componenten voor BuZa die niet opgenomen zijn in het CMDB Shared, maar in een separaat CMDB. In dit CMDB ontbreken op componentniveau aanschafwaarde en een voor het bepalen van de technische schuld herleidbare datum. Daarom is op basis van het aantal componenten en het soort component een extrapolatieberekening gemaakt op basis van rekenwaardes uit het CMDB Shared, waarbij de aanname is gemaakt dat technische schuld en componentwaarde vergelijkbaar zijn (onzekerheid 3).

De totale inschatting van de technische schuld bestaat dus uit een stapeling van componenten, waarbij iedere component in verschillende mate onzekerheid kent. We hanteren derhalve een bandbreedte van -5% tot +40%. Omdat de omvang van de technische schuld ook invloed heeft op de te verwachten personele inzet, is ook in die inschattingen gewerkt met een bandbreedte.

Overzicht investeringen in technologie

In het onderstaande overzicht is een eerste voorlopige kosteninschatting voor de benodigde materiële investeringen voor het inlossen van de technische schuld (m.u.v. applicaties) gemaakt, op basis van de beschreven uitgangspunten. Bij deze inschatting is uitgegaan van toenemende investeringen per jaar.

Voor het realiseren van het programma schatten wij resp. € 7,9 - 11,6 miljoen, € 11,8 - 17,5 miljoen, € 19,7 - 29,1 miljoen (incl. btw) in. Hierbij gaat het naar verwachting voornamelijk om investeringen (CAPEX) die dienen te worden geactiveerd en conform de daarvoor geldende afschrijvingstermijn te worden afgeschreven. Voor de inschatting van de investering in personele inzet verwijzen wij naar de 'inschatting van de programmakosten' onder het kopje 'Personele kosten t.b.v. technische schuld'.

Investerings in technologie										
	Einde mobilisatie		Eind plateau 1		Eind plateau 2		Eind plateau 5		Totaal ¹	
€ in miljoen	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%	-5%	+40%
Devices (gemiddelde)										
Laptops			1,3	2,0	2,0	2,9	3,3	4,9	6,6	9,8
Smartphones			0,8	1,2	1,2	1,8	2,0	3,0	4,0	5,9
Tablets			0,5	0,8	0,8	1,1	1,3	1,9	2,6	3,8
Storage			1,4	2,0	2,1	3,0	3,4	5,0	6,8	10,1
Server hardware			0,6	0,9	0,9	1,3	1,5	2,2	3,0	4,5
Netwerk componenten			1,2	1,8	1,8	2,7	3,1	4,5	6,2	9,1
<i>Risico- en onzekerheids-toeslag (35%)</i>			2,0	3,0	3,1	4,5	5,1	7,5	10,2	15,1
Totaal			7,9	11,6	11,8	17,5	19,7	29,1	39,5	58,2

¹ Gebaseerd op een export van het CMDB Shared, peildatum 12-12-2018

¹ In deze kolom is gerekend met niet afgeronde waarden, met navenante totaalfelling.



KPMG on social media



KPMG app

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.