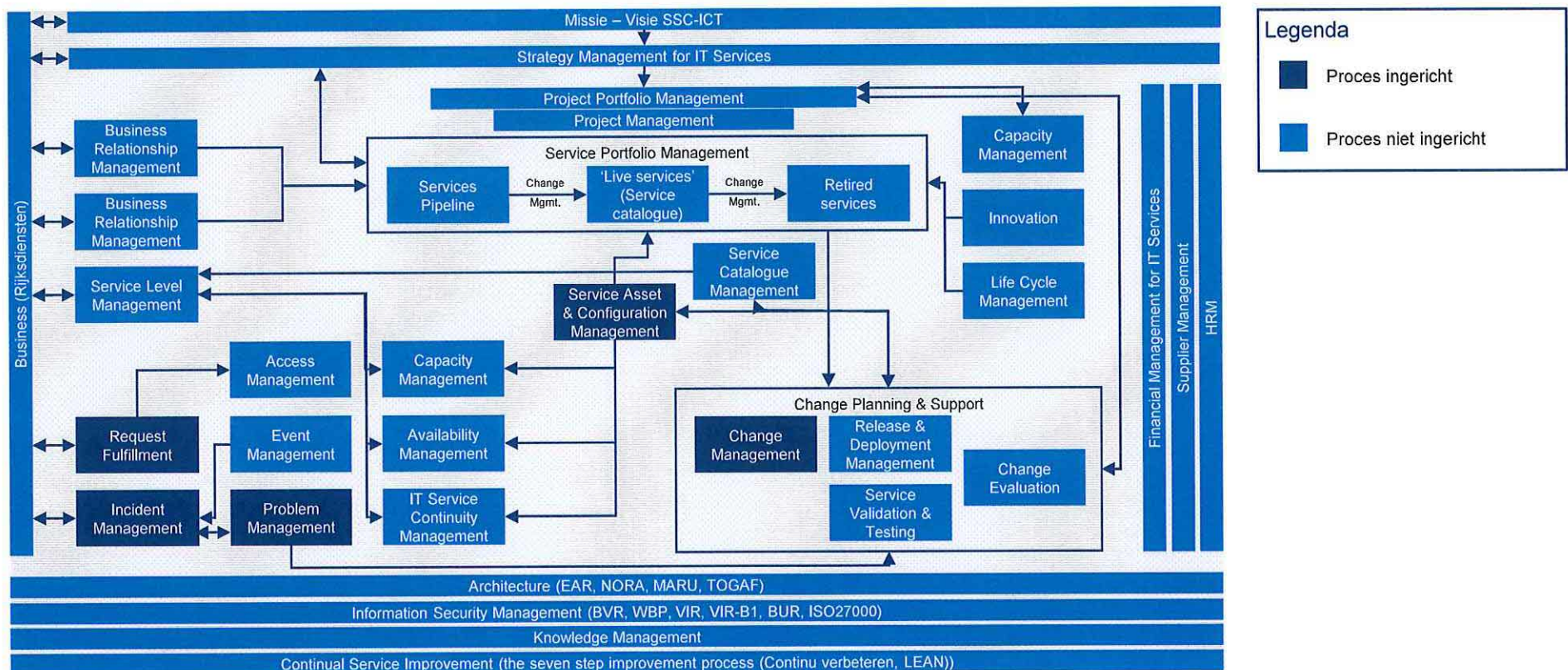


# Het procesmodel van SSC-ICT is niet integraal ontworpen en geïmplementeerd; vijf ITIL-processen zijn wel beschreven en geïmplementeerd

## Procesmodel

Het SSC-ICT-procesmodel is ontworpen om de processen, en verbindingen tussen processen, te tonen die ingericht zouden moeten zijn in de organisatie. Het procesmodel bewerkstelligt een integrale manier van werken voor alle werknemers en een eenduidige aanpak richting de klant. Een volledig ingericht procesmodel zorgt ervoor dat het operating model van de organisatie werkzaam wordt.



Bron: Procesmodel SSC-ICT



# Een integraal procesmodel is nodig om als SSC-ICT een operational excellence-strategie te kunnen nastreven

## 1. Een beperkt gedeelte van het procesmodel is ingericht en geïmplementeerd

- Vijf processen zijn ingericht en geïmplementeerd binnen SSC-ICT. Het gaat om de processen Incident, Problem, Change & Configuration Management en Request Fulfillment. Deze processen ondersteunen vooral de Run & Maintain-functie in het operating model. De andere processen, bijvoorbeeld voor servicemanagement, service-integratie en development zoals weergegeven in het procesmodel, zijn niet ingericht. Door het gebrek aan integrale en uniforme processen is het lastig om een integrale manier van werken af te dwingen.
- De procesbeschrijvingen zijn voornamelijk op ITIL-standaarden gebaseerd, maar gezien de hoeveelheid applicatiebeheerprocessen zouden we hier ook BiSL (applicatiebeheerstandaard)-elementen verwachten.
- Tot op heden staan in de RASCI van de ingerichte processen enkel de generieke procesmanagementrollen zoals proceseigenaar, procesmanager, procesmedewerker en procescoördinator beschreven. De werkelijke rollen binnen SSC-ICT die betrokken dienen te worden binnen SSC-ICT zijn hierin niet weergegeven. Hierdoor is het risico dat medewerkers die betrokken zouden moeten zijn bij het proces, niet altijd aangehaakt of zich volledig bewust zijn van hun rol binnen het proces.
- De koppelingen die bestaan tussen de processen zijn niet duidelijk, incompleet of kunnen niet worden nageleefd doordat enkel een deel van de processen is ingericht. Het wordt hierdoor moeilijk om het gedeelte van het procesmodel dat is ingericht, ook echt werkzaam te krijgen binnen de organisatie. Om een goede koppeling tussen de ingerichte processen te waarborgen is de rol van procesregisseur in het leven geroepen.

— In de praktijk blijkt echter dat dit de complexiteit alleen vergroot. De proceseigenaar verschuift een deel van zijn taken naar de procesregisseur en trekt vervolgens een deel van de taken van de procesmanager naar zich toe.

— Een gevolg hiervan is dat de RASCI niet meer leidend is, waardoor het begrip van het proces binnen de organisatie nog verder afneemt.

## 2. Essentiële regie- en bedrijfsvoeringsprocessen zijn niet ingericht

Essentiële regie- en bedrijfsvoeringsprocessen zijn niet ingericht in het procesmodel. Hierbij gaat het onder andere om governance, strategie, architectuur, security, projectportfoliomanagement en leveranciersmanagementprocessen.

## 3. Het belang van een integraal procesontwerp en de afhankelijkheden tussen processen is onderbelicht

Door de positie van de procesontwerpers binnen de organisatie worden zij nauwelijks betrokken bij nieuwe ontwikkelingen, zoals het harmonisatietraject. Het gevolg is dat veel divisies en onderliggende afdelingen zelf het initiatief hebben genomen voor het inrichten van een eigen proces. Hierdoor is het sentiment ontstaan dat het geoorloofd is om binnen divisies en teams zelf processen te documenteren en in te richten. Hierdoor is men het overkoepelende procesmodel uit het oog verloren en daarmee het belang van standaardprocessen en een gestandaardiseerde manier van werken binnen de gehele organisatie.

Dit betekent dat SSC-ICT nauwelijks kan sturen op een uniforme manier waarop SSC-ICT deze activiteiten uitvoert. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat dit in de praktijk specifiek een knelpunt is bij processen die afhankelijk zijn van medewerking vanuit meerdere afdelingen. Een grondoorzaak is opnieuw het gebrek aan een integraal ingericht procesmodel.

## De implementatie van een integraal procesontwerp, inclusief de processen van regiefuncties, moet prioriteit krijgen

### Aanbevelingen t.a.v. besturing (procesmodel)

Het SSC-ICT kent een integraal procesmodel dat de kernprocessen van de organisatie beschrijft. Hoewel dit een goede eerste stap is, zijn slechts vijf processen in dit model ingericht en geïmplementeerd. Bovendien ondersteunen deze processen enkel de Run & Maintain-functies in het voortbrengingsproces. De processen ter ondersteuning van de ontwikkelfunctie en essentiële regie- en bedrijfsvoeringsfuncties zijn niet ingericht en geïmplementeerd.

- Een voor SSC-ICT specifiek ingericht en geïmplementeerd procesmodel, ondersteund door een geïntegreerd servicemanagementplatform, is een absolute noodzakelijkheid om een integrale manier van werken af te dwingen zodat het beoogde voortbrengingsproces wordt gevolgd (procesdiscipline).
- Extra aandacht dient daarbij te worden geschonken aan de essentiële regie- en bedrijfsvoeringsfuncties.
- Het belang van een integraal procesontwerp en de afhankelijkheden tussen processen is onderbelicht en dient prioriteit te krijgen. Daarmee kan het sentiment worden gekeerd dat het geoorloofd is om binnen divisies en teams zelf processen te documenteren en in te richten.



# De organisatie van de dienstverlening van SSC-ICT naar zijn klanten wordt getypeerd als 'operational excellence'

## Governance

Het organisatiemodel van SSC-ICT is in het KPMG fase 1-rapport gekenmerkt als verzuimd met beperkte centrale coördinatie, samenwerking en gerichte communicatie met klanten. Dit komt onder meer doordat overleggen binnen SSC-ICT veelal op horizontaal niveau plaatsvinden. Overleggen die intern plaatsvinden gaan over onder andere klant- en dienstverlening, strategie, financiën en projectportfolio. Ook vinden er overleggen op bestuurlijk niveau en in de lijnorganisatie plaats. Ten aanzien van het governancemodel van SSC-ICT kunnen aanvullend de volgende bevindingen worden gedaan:

### *1. Technisch inhoudelijke experts worden niet of nauwelijks betrokken in klantoverleg*

In de overleggen met de klant is weinig technisch inhoudelijke expertise vanuit SSC-ICT betrokken. Het klantoverleg is vooral gericht op het onderhouden van de relatie met de klant. Weinig focus ligt op de wijze waarop de diensten worden ontwikkeld en de mogelijkheden die SSC-ICT daarin kan bieden. Het inbrengen van inhoudelijke experts in een klantoverleg biedt een tweetal voordelen:

- SSC-ICT kan tijdens dit overleg duidelijker afbakenen wat het wel en niet aan dienstverlening kan bieden. Dit schept meer duidelijkheid voor de klant.
- Een inhoudelijk gesprek kan plaatsvinden over de ontwikkelmethode van de gevraagde dienst; de klant voelt zich hierdoor gehoord en wordt vanaf het begin meegenomen in het ontwikkelproces indien hij dit wenst.

### *2. De aansluiting tussen afnemer en uitvoeringsorganisatie is onvoldoende*

De klant en de ontwikkelaars binnen SSC-ICT staan ver van elkaar vandaan. Veel lagen bevinden zich tussen de vraagarticulatiefase in het klantoverleg en de daadwerkelijke ontwikkeling van een dienst. Hierdoor ontstaat er ruis op de lijn, wat als risico met zich meebrengt dat SSC-ICT een andere dienst levert dan waar de klant om had gevraagd. Wanneer de klant en de ontwikkelaars dichter bij elkaar worden gebracht, brengt dat een aantal voordelen met zich mee:

- een goed werkende afstemmingsvorm tussen de klant en ontwikkelaars van SSC-ICT;
- verminderd risico op het leveren van een verkeerde dienst;
- hogere klanttevredenheid doordat klanten zich gehoord voelen en uiteindelijk een betere dienst geleverd krijgen;
- lagere kosten voor SSC-ICT door een hogere 'first time right'-ratio.

### *3. SSC-ICT is niet ingericht op integratie van dienstverlening die afnemers bij derde partijen afnemen*

- Het niveau van service-integratie welke SSC-ICT levert is niet helder gedefinieerd.
- SSC-ICT heeft beperkt inzage in het ICT-landschap van de afnemers; dit is geen vast onderdeel van de besprekpunten en doelstellingen in het relatieoverleg.
- Essentiële regiefuncties zijn niet of onvoldoende krachtig ingericht, waardoor de integratie feitelijk nog niet uitvoerbaar is.



# Een scherp onderscheid in het governancemodel is noodzakelijk om de gewenste stap voorwaarts te zetten

## Aanbevelingen t.a.v. governancemodel (zowel intern als extern)

*1. Breng in het governancemodel onderscheid aan tussen operational excellence en customer intimacy. Daarnaast is een actievere rol nodig voor de kaderstellers om standaardisatie mogelijk te maken.*

- De focus op operational excellence is geschikt voor generieke en gemeenschappelijke diensten. Deze diensten kennen een standaardvoortbrengingsproces dat vooraf duidelijk uit te tekenen is. De sturing van dit type dienst dient ingericht te zijn op het maximaliseren van de gemeenschappelijkheid. Dit wordt bewerkstelligd door het bewaken van kaders tijdens het ontwikkelproces van dit type dienst, zodat deze samenhangt met andere diensten en dienstverleners. Voor deze diensten heeft de afnemer enkel op operationeel niveau een relatie met SSC-ICT, bijvoorbeeld middels een KA-coördinator. Dit vraagt om een beperkte regieorganisatie in termen van omvang en competenties.
- De focus op customer intimacy is geschikt voor specifieke diensten. De sturing van dit type dienst dient ingericht te zijn op het maximaliseren van de afnemerinteractie in plaats van schaalvoordelen. Dit wordt bewerkstelligd door een nauwe betrokkenheid van de afnemer in het ontwikkelproces. Dit vraagt om een uitgebreidere regieorganisatie waarbij de afnemer in staat dient te zijn op het juiste niveau met SSC-ICT te schakelen over zaken zoals functionele vragen en behoefte ten aanzien van integratie.

*2. De aard van de dienstverlening van SSC-ICT vraagt om de inbreng van technische experts bij het vormgeven van de (service)strategie en individuele afspraken met afnemers in verband met de impact van de vormgeving van deze diensten op het te beheren technologielandchap.*

- De inbreng van technische experts in het afnemeroverleg biedt twee belangrijke voordelen. SSC-ICT is op deze manier beter in staat om de impact van een (nieuwe) dienst op het te beheren technologielandchap van SSC-ICT in kaart te brengen, en tijdig bij te sturen. Anderzijds zorgt het inbrengen van technische experts voor een scherper beeld van de kansen en uitdagingen met betrekking tot het technologielandchap van de afnemer, waarbij SSC-ICT mogelijk een rol kan spelen als service integrator.

*3. De reductie van het aantal lagen tussen de klant en de uitvoering zorgt voor een betere samenwerking met de klant.*

- De reductie van het aantal lagen tussen SSC-ICT en de afnemer bewerkstelligt dat de doorlooptijd van serviceprocessen voor standaarddienstverlening potentieel aanzienlijk kan worden verkort.
- Door het toepassen van agile ontwikkelmethodieken, waarbij in multifunctionele teams de afnemer een rol krijgt, komt de klant dichter bij de ontwikkelorganisatie te staan en kan hij worden meegenomen in het ontwikkelproces. Dit is met name van belang wanneer het gaat om specifieke diensten waarbij een nauwe afstemming met de afnemer centraal staat.
- Een reductie van het aantal overleggen en processtappen in het primaire proces stelt SSC-ICT in staat om meer capaciteit vrij te maken die kan worden ingezet om de werkvoorraad terug te dringen.

*4. SSC-ICT dient zich in te spannen om de regiefuncties van de afnemers in lijn te brengen met standaard- dan wel maatwerkdienstverlening.*

- Voorstellen ter tafel brengen in strategische en tactische overleggen.
- Vooraf duidelijke afspraken maken over de samenwerking tussen SSC-ICT en de afnemers.





# Financiële due diligence



# Om een analyse uit te voeren op de financiën van SSC-ICT heeft een uitgebreid due diligence onderzoek plaatsgevonden

## Doel

Het doel van deze globale doorlichting van de financiën van SSC-ICT is het inzichtelijk maken van de gebeurtenissen en/of structurele werkzaamheden die de afgelopen drie jaar tot verliezen hebben geleid. Het resultaat van deze verliezen is dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, als moederdepartement van SSC-ICT, in 2017 een storting heeft moeten doen.

In dit rapport worden een vergelijkings- en diepteanalyse over de boekjaren 2016 t/m 2018 weergegeven. In de vergelijkingsanalyse worden de volgende onderdelen beschreven:

- batenontwikkeling;
- lastenontwikkeling;
- ratiovergelijkingen.

In de diepteanalyse worden de volgende onderdelen beschreven:

- financiële kengetallen;
- strategische kengetallen;
- baten-kostenverhoudingen.

Voorafgaand aan de analyses wordt er een beeld geschetst over het agentschap dat het SSC-ICT vormt en hoe de financieringsstructuur van het SSC-ICT eruitziet.

## Bronnen

Voor het financiële boekenonderzoek betreffende het SSC-ICT zijn voornamelijk de volgende bronnen gebruikt:

- resultatenrekeningen over de benoemde boekjaren;
- balans per begin- en eindjaar van de benoemde boekjaren;
- kasstroomoverzichten over de benoemde boekjaren;
- jaarrekeningen over de benoemde boekjaren;
- aangeleverde contracten (DFA/DVA);
- kostprijsmodel 2017;
- memo financiële situatie;
- overzicht omzet naar aanleiding van contracten.



# Managementsamenvatting

## Aanleiding

De structurele verliezen van SSC-ICT over de afgelopen jaren zijn de aanleiding geweest voor dit onderzoek. Door middel van het uitvoeren van een globale doorlichting van de financiën van SSC-ICT is getracht verschillende gebeurtenissen en zaken te benoemen die ten grondslag liggen aan de structureel verlieslijdende organisatie.

## De som van baten en lasten

SSC-ICT heeft over de afgelopen drie jaar structureel verlies geleden met 2017 als dieptepunt met een verlies van ruim EUR 37 miljoen. De oorzaak van deze verliezen ligt voornamelijk in een verouderd kostprijsmodel waarin in mindere mate indexatie over de jaren heen heeft plaatsgevonden en de tarieven niet gebaseerd zijn op de werkelijke kosten van de dienst. Daarnaast is het huidige Life Cycle Management niet optimaal. De stabiele stijging van de afschrijvingskosten over de afgelopen drie jaar kan als eerste indicator worden gezien dat SSC-ICT kapitaalsintensiever wordt. De inefficiënte bedrijfsvoering, voornamelijk gedreven door de specifieke dienstverlening, is een ander punt dat genoemd kan worden wanneer het gaat om de zaken die ten grondslag liggen aan de structurele verliezen van SSC-ICT.

## De balans

De investeringen in de activa zijn goed zichtbaar in de balans. Zo is er in 2017 voor een bedrag van EUR 88 miljoen geïnvesteerd in hardware en software & licenties. De gedane investeringen zijn grotendeels gefinancierd door middel van de leenfaciliteit van het Ministerie van Financiën, waar de lening (zowel langlopend als kortlopend) van het Ministerie van Financiën aan SSC-ICT in 2017 sterk gestegen is. Daarnaast is er door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een eenmalige storting van EUR 15 miljoen gedaan in 2017.

## Kostprijsmodel

Op basis van het aangeleverde kostprijsmodel 2017 kan geconcludeerd worden dat er een grote slag te behalen is in de kostprijsontwikkeling en hiermee de tariefstelling van de dienstverlening die SSC-ICT aanbiedt aan zijn afnemers. Binnen het kostprijsmodel worden de elementen in mindere mate juist geprijsd, wat een groot risico op verliesgevende diensten creëert. Van groot belang is om de verschillende elementen van de dienstverlening die SSC-ICT levert, te baseren op de werkelijke kosten die over de afgelopen jaren zijn gemaakt voor deze dienstverlening en niet op een standaardgemiddelde van de kosten van de verschillende varianten binnen een soort dienst. Om gebruik te kunnen maken van een gewogen gemiddelde is het noodzakelijk om de data betreffende de kosten voor de diensten te analyseren en op basis hiervan de werkelijke kosten te bepalen per dienst.

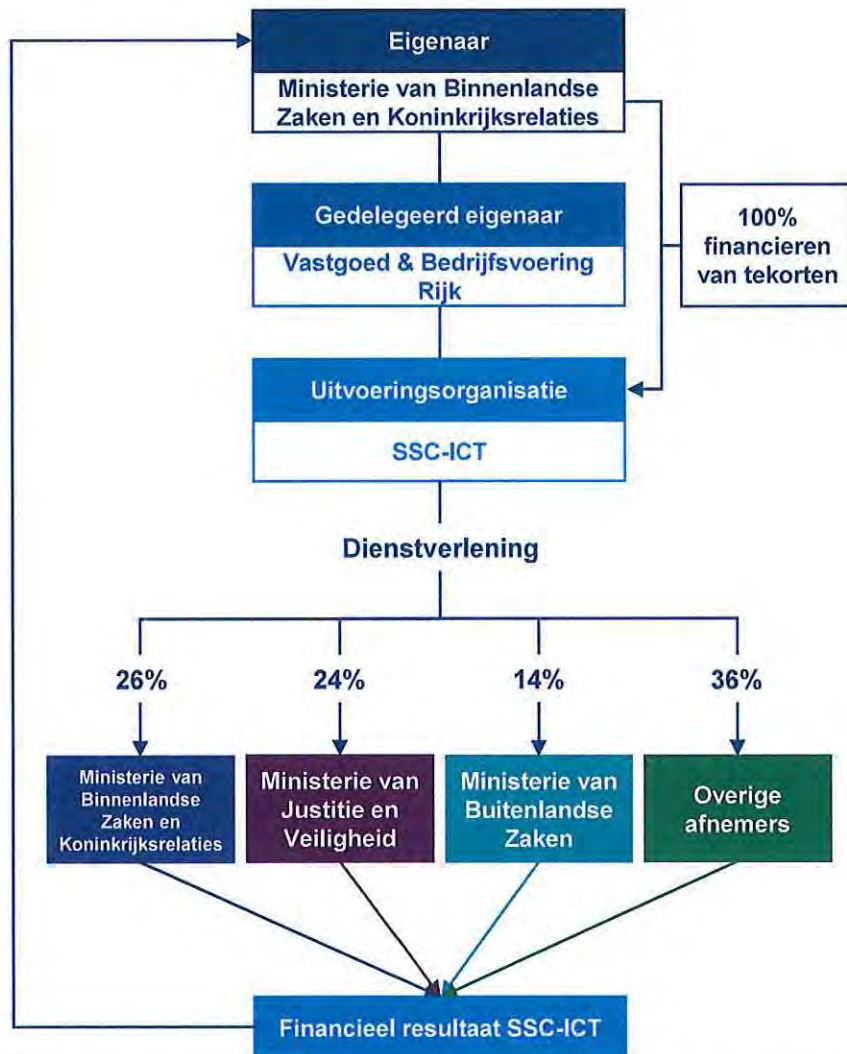
## Een toekomstbestendige financieringsstructuur

Het doel om het verliesgevende karakter van SSC-ICT te mitigeren in de toekomst kan bereikt worden door het behandelen van de volgende punten:

- verminderen van specifieke dienstverlening;
- kostprijsmodel baseren op werkelijke kosten over afgelopen jaren;
- Life Cycle Management;
- koppeling tussen kosten en dienstverlening;
- centrale financiering generieke dienstverlening.



# Financiële structuur SSC-ICT



## Baten-lastenagentschap

Waar SSC-ICT een baten-lastenagentschap is, heeft deze uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een grotere zelfstandigheid dan departementale diensten. Dit heeft als gevolg dat het SSC-ICT een afzonderlijke plaats in de begroting en de financiële verantwoordelijkheid van het moederministerie heeft, in dit geval het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze afzonderlijke plaats houdt tevens in dat het SSC-ICT een eigen administratie voert los van de begrotingsadministratie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## Baten en lasten

Aangezien SSC-ICT een baten-lastenagentschap is, worden de baten gegenereerd vanuit bijdragen voor de door SSC-ICT geleverde producten en diensten, middels tarieven. Deze tarieven worden vastgesteld door de eigenaar. De tarieven voor generieke en gemeenschappelijke dienstverlening zijn voor alle afnemers gelijk, waar de tarieven voor specifieke dienstverlening bepaald worden per afnemer op basis van gemaakte hoeveelheids- en kwaliteitsafspraken in de Dienstverleningsafspraken (DVA). De financiële afspraken omtrent de DVA zijn vastgelegd in het Dossier Financiële Afspraken (DFA). Met deze twee documenten per afnemer zijn de te ontvangen bijdragen te koppelen aan de te leveren prestaties. Naast de bijdragen voor de dienstverlening is er sprake van een doorbelasting van indirecte en innovatiekosten. Deze elementen zijn tevens opgenomen in de contracten (DVA's en DFA's).

De lasten van het SSC-ICT worden in beginsel voor het grootste gedeelte gedreven door de directe kosten, gerelateerd aan de dienstverlening die het SSC-ICT aanbiedt. Ten grondslag aan deze directe kosten ligt het 'SSC-ICT Kostprijsmodel 2017'. Hierin wordt uiteengezet wat de kostprijs per dienst is.



## Financiële structuur SSC-ICT

Er is voor gekozen om geen Activity Based Costing, kostenplaatsmethode of opslagcalculatie te hanteren met als doel de transparantie te verhogen en afnemers het vertrouwen te geven dat zij niet te veel betalen voor de diensten die zij ontvangen. Het is gebruikelijk bij baten-lastenagentschappen dat de kostprijs van de dienst tevens het door te belasten tarief is. Echter, zowel de dekking voor kosten die niet te relateren zijn aan de te leveren dienst (indirecte kosten) als kosten met het oog op innovatie zijn niet opgenomen in de tarifiering van de dienstverlening. Om deze kosten te dekken wordt er, naast de factuur voor de geleverde diensten, een factuur voor de dekking van deze kosten verzonden naar de afnemers.

### **Leenfaciliteit**

Ter dekking van een financieringsbehoefte voor een investering in vaste activa kan een baten-lastenagentschap beschikken over een leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën. De looptijd van deze lening wordt gekoppeld aan de economische levensduur van de onderliggende vaste activa.

## Financiële hoofdbevindingen (1/2) - baten en lasten

### Baten

- In 2018 zijn de baten met ruim 9% gestegen ten opzichte van 2016 naar ruim EUR 258 miljoen. Deze stijging wordt geïnitieerd door een stijging in de hoeveelheid dienstverlening, waar de tarieven gelijk zijn gebleven sinds 1 januari 2016.
- De generieke (12%) en specifieke (44%) dienstverlening is in 2018 gedaald ten opzichte van 2016, waar de gemeenschappelijke dienstverlening een stijging laat zien van 13% in 2018 ten opzichte van 2016.
- Totale baten bestaan voor 26% uit vergoedingen voor dienstverlening aan het moederministerie, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- De baten worden op een indirecte kostenplaats geboekt, wat zou betekenen dat de omzet indirect is waar deze direct hoort te zijn, aangezien de omzet volledig betrekking heeft op de diensten die geleverd worden.
- De batenverdeling over de verschillende afnemers is over 2017 en 2018 gelijk gebleven.

### Lasten

- De totale lasten zijn in 2018 met 11% gestegen ten opzichte van 2016, waar de stijging in de afschrijvingskosten (86%) een groot aandeel in heeft.
- De verdeling in de personeelskosten tussen eigen personeel en externe inhuur is in 2018 positief gekanteld ten opzichte van 2016, wat betekent dat er in 2018 meer eigen personeel werkzaam is dan extern personeel.
- De materiële apparaatskosten groeien in lijn met de baten, hoogstwaarschijnlijk door de afname van specifieke dienstverlening, waar de personele apparaatskosten gedaald zijn in 2018 ten opzichte van 2016 door het grotere aandeel eigen personeel in de personeelslasten.

- De rentelasten zijn aanzienlijk gedaald, wat een bijzondere ontwikkeling is aangezien de investeringen voornamelijk gefinancierd zijn middels de leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën.
- De afschrijvingskosten zijn met 86% gestegen in 2018 ten opzichte van 2016, wat een logisch gevolg is van de investeringen die gedaan zijn in 2017 en 2018. Echter, de stijging van ruim 3 procentpunten in de verhouding tussen afschrijvingskosten en de totale kosten in 2018 ten opzichte van 2017 laat zien dat SSC-ICT kapitaalsintensiever wordt.

### Som van baten en lasten

- SSC-ICT heeft de afgelopen drie jaar structureel verlies geleden met 2017 als dieptepunt met een verlies van ruim EUR 37 miljoen.
- Als oorzaak hiervan kunnen drie hoofdpunten benoemd worden:
  1. Een verouderd kostprijsmodel, waarin een minimale indexatie heeft plaatsgevonden in de kostprijs en daardoor in de tarieven over de afgelopen jaren.
  2. Het huidige Life Cycle Management is niet optimaal. De stabiele stijging van de afschrijvingskosten is een eerste indicator dat SSC-ICT kapitaalsintensiever wordt.
  3. Een inefficiënte bedrijfsvoering over de afgelopen jaren, al lijkt de efficiëntie in 2018 te verbeteren.



## Financiële hoofdbevindingen (2/2) - balans en kostprijsmodel

### Balans

- In 2017 is er aanzienlijk geïnvesteerd in de hardware en software & licenties voor een totaalbedrag van EUR 88 miljoen.
- De debiteurenstand laat een aanzienlijke daling zien in 2018 ten opzichte van 2016, wat betekent dat de inning van openstaande debiteurenposten beter gemanaged wordt.
- De gedane investeringen worden grotendeels gefinancierd door middel van de leenfaciliteit van het Ministerie van Financiën.
- Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft in 2017 een eenmalige storting van EUR 15 miljoen gedaan om liquide tekorten aan te vullen.

### Kostprijs

- Het huidige kostprijsmodel, dat als basis dient voor de tarifiering van de dienstverlening aan de afnemers, is verouderd en niet gebaseerd op de elementen die de prijs drijven.
- Per boekjaar wordt in totaal EUR 39,8 miljoen doorbelast aan verschillende klanten ter dekking van indirecte kosten (EUR 36,8 miljoen) en innovatie (EUR 3 miljoen). Echter, deze doorbelasting is gebaseerd op cijfers uit 2014 en niet dekkend voor de indirecte en innovatiekosten in 2018, waar deze kosten circa EUR 47,2 miljoen waren.

## Resultatenrekening van SSC-ICT - baten en lasten

Resultatenrekening SSC-ICT			
x EUR 1.000	2016	2017	2018 *
Omzet Generiek	12.105	11.514	10.645
Omzet Gemeenschappelijk	168.127	191.903	214.986
Omzet Specifiek	54.888	38.945	31.243
Vrijval voorzieningen	0	0	1.085
Bijzondere baten	1.626	6.532	641
<b>Totale baten</b>	<b>236.746</b>	<b>248.894</b>	<b>258.600</b>
<b>Apparaatskosten</b>	<b>215.754</b>	<b>211.638</b>	<b>225.844</b>
Personele kosten	123.046	121.494	122.126
- Waarvan eigen personeel	55.502	66.747	76.382
- Waarvan externe inhuur	65.087	51.170	40.917
- Waarvan overige personele kosten	2.457	3.577	4.827
Materiële kosten	92.708	90.144	103.718
- Waarvan apparaat ICT	77.484	74.235	85.042
- Waarvan bijdrage aan SSO's	13.791	13.009	16.605
- Waarvan overige materiële kosten	1.433	2.900	2.071
Rentelasten	98	46	23
Afschrijvingskosten	30.324	45.858	56.547
Materieel	30.324	44.583	54.105
- Waarvan apparaat ICT	30.324	44.583	54.105
Immaterieel	0	1.275	2.442
Overige kosten	8.585	29.056	1.297
Dotaties voorzieningen	8.400	11.683	820
Bijzondere lasten	185	17.373	477
<b>Totale lasten</b>	<b>254.761</b>	<b>286.598</b>	<b>283.711</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-18.015</b>	<b>-37.704</b>	<b>-25.111</b>
<b>% van de totale baten</b>			
Apparaatskosten	91,1%	85,0%	87,3%
Personele kosten	52,0%	48,8%	47,2%
Materiële kosten	39,2%	36,2%	40,1%
Rentelasten	0,0%	0,0%	0,0%
Afschrijvingskosten	12,8%	18,4%	21,9%
Materieel	12,8%	17,9%	20,9%
Immaterieel	0,0%	0,5%	0,9%
Overige kosten	3,6%	11,7%	0,5%

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen per dienstverleningscategorie, is ervoor gekozen om de baten per categorie (generieke dienstverlening, gemeenschappelijke dienstverlening en specifieke dienstverlening) weer te geven in de resultatenrekening. De, door het Ministerie van Financiën, gepubliceerde, resultatenrekening geeft enkel inzicht in de baten gegenereerd door het moederdepartement en baten gegenereerd door overige afnemers. In dit rapport zijn de baten in deze resultatenrekening gespecificeerd per dienstverleningscategorie.

### Baten

De totale baten van SSC-ICT zijn in 2018 met 9% gegroeid ten opzichte van de baten van 2016, met elk jaar een groeipercentage van circa 4,5% ten opzichte van het voorgaande jaar. Hiermee kan geconcludeerd worden dat de baten een stabiele groei doormaken en de groei geen eenmalig evenement lijkt. Deze groei wordt geïnitieerd door een stijging in de hoeveelheid dienstverlening, waar op basis van het SSC-ICT Kostprijsmodel 2017 geconcludeerd kan worden dat de tarieven gelijk zijn gebleven sinds 1 januari 2016.

### Lasten

De totale lasten van SSC-ICT zijn in 2018 met 11% gestegen ten opzichte van de lasten van 2016. De grootste stijging van de lasten zit in de afschrijvingskosten, namelijk een stijging van 86% in 2018 ten opzichte van 2016. De totale apparaatskosten zijn met 5% gestegen in 2018 ten opzichte van 2016 en lijken hiermee in lijn met de groei van de baten en de afname van de specifieke dienstverlening. De rentelasten zijn over de afgelopen jaren aanzienlijk gedaald, wat een bijzondere ontwikkeling is aangezien de investeringen voornamelijk gefinancierd zijn middels de leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën.

2018 \*: Conceptcijfers, nog niet definitief



## Resultatenrekening van SSC-ICT - saldo van baten en lasten en ratio's

Resultatenrekening SSC-ICT			
x EUR 1.000	2016	2017	2018 *
Omzet Generiek	12.105	11.514	10.645
Omzet Gemeenschappelijk	168.127	191.903	214.986
Omzet Specifiek	54.888	38.945	31.243
Vrijval voorzieningen	0	0	1.085
Bijzondere baten	1.626	6.532	641
<b>Totale baten</b>	<b>236.746</b>	<b>248.894</b>	<b>258.600</b>
<b>Apparaatskosten</b>	<b>215.754</b>	<b>211.638</b>	<b>225.844</b>
Personele kosten	123.046	121.494	122.126
- Waarvan eigen personeel	55.502	66.747	76.382
- Waarvan externe inhuur	65.087	51.170	40.917
- Waarvan overige personele kosten	2.457	3.577	4.827
Materiële kosten	92.708	90.144	103.718
- Waarvan apparaat ICT	77.484	74.235	85.042
- Waarvan bijdrage aan SSO's	13.791	13.009	16.605
- Waarvan overige materiële kosten	1.433	2.900	2.071
Rentelasten	98	46	23
Afschrijvingskosten	30.324	45.858	56.547
Materieel	30.324	44.583	54.105
- Waarvan apparaat ICT	30.324	44.583	54.105
Immaterieel	0	1.275	2.442
Overige kosten	8.585	29.056	1.297
Dotaties voorzieningen	8.400	11.683	820
Bijzondere lasten	185	17.373	477
<b>Totale lasten</b>	<b>254.761</b>	<b>286.598</b>	<b>283.711</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-18.015</b>	<b>-37.704</b>	<b>-25.111</b>
<b>% van de totale baten</b>			
Apparaatskosten	91,1%	85,0%	87,3%
Personele kosten	52,0%	48,8%	47,2%
Materiële kosten	39,2%	36,2%	40,1%
Rentelasten	0,0%	0,0%	0,0%
Afschrijvingskosten	12,8%	18,4%	21,9%
Materieel	12,8%	17,9%	20,9%
Immaterieel	0,0%	0,5%	0,9%
Overige kosten	3,6%	11,7%	0,5%

**Saldo van baten en lasten**

Het saldo van de baten en lasten laat de totale winst / het totale verlies van het SSC-ICT zien. SSC-ICT heeft over de afgelopen drie jaren stelselmatig verlies geleden. Dit verlies heeft geleid tot tekorten in de liquide middelen en deze dienen door de eigenaar van het SSC-ICT, in dit geval het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, aangevuld te worden wanneer noodzakelijk. Er is in 2016 geen aanvullende storting geweest vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar in 2017 wel een eenmalige storting van ruim EUR 15 miljoen gedaan is.

**Ratio's**

De materiële kosten, als onderdeel van de apparaatskosten, zijn over de jaren heen ongeveer gelijk gebleven. Dit betekent dat deze kosten meestijgen met de baten. De andere component van de apparaatskosten, de personele kosten, laten een daling over de laatste drie jaren zien. Dit betekent dat er met minder personeel meer baten worden gegenereerd, wat een positieve efficiëntieontwikkeling laat zien. Daarnaast is het percentage, dat de verhouding tussen afschrijvingskosten en de totale baten laat zien, aanzienlijk gestegen over de afgelopen drie jaren. Dit is in lijn met de investeringen die gedaan zijn in 2017 (ruim EUR 88 miljoen) en 2018 (ruim EUR 37 miljoen) in de activa.

2018 \*: Conceptcijfers, nog niet definitief

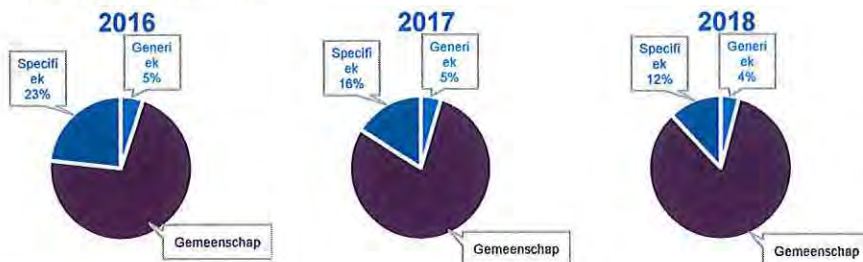


# Financiële baten

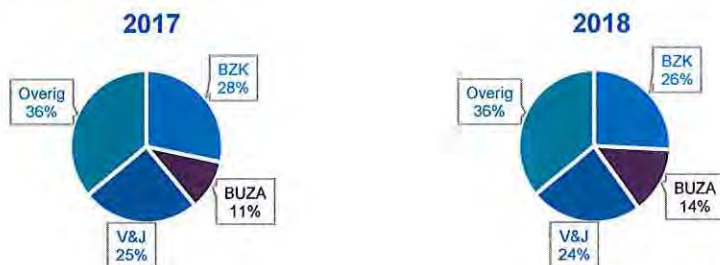
## Totale batenontwikkeling (x EUR 1.000)



## Batenverdeling diensten



## Batenverdeling afnemers



## Totale batenontwikkeling

De totale baten laten een groei van ongeveer 4,5% per jaar zien. De specifieke dienstverlening is in 2018 met 44% gedaald ten opzichte van 2016, waar de omzet uit de generieke dienstverlening tevens een afname van 12% laat zien in 2018 ten opzichte van 2016. Daarentegen is de omzet van de gemeenschappelijke dienstverlening (grootste aandeel in de baten) sterk gestegen met ongeveer 13% per jaar tot bijna EUR 215 miljoen in 2018, waar de omzet in 2016 nog EUR 168 miljoen was. Er is dus een omslag zichtbaar in de dienstverlening die aangeboden wordt. De afname van specifieke diensten zal op termijn een efficiëntie optimalisatie betekenen, aangezien specifieke diensten in mindere mate gestandaardiseerd kunnen worden.

## Batenverdeling diensten

De dienstverlening die door het SSC-ICT wordt aangeboden, is te verdelen in generieke, gemeenschappelijke en specifieke dienstverlening. Over de laatste drie jaar heeft de gemeenschappelijke dienstverlening het grootste aandeel in de baten van het SSC-ICT. Daarnaast groeit dit aandeel sterk, waar de generieke en specifieke dienstverlening over de jaren heen afnemen in batenomvang.

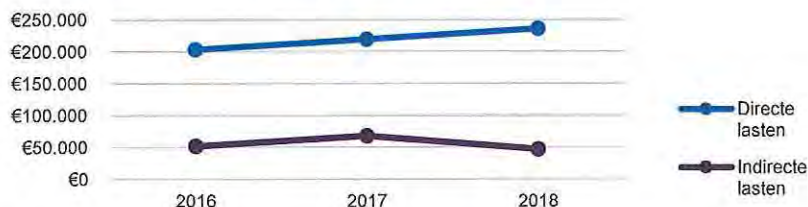
## Batenverdeling afnemers

Aangezien het debiteurendossier in 2016 niet voldoende detail bevat om analyses te kunnen doen, is ervoor gekozen om enkel 2017 en 2018 mee te nemen in deze analyse. De grootste afnemers van het SSC-ICT zijn het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (26% in 2018) en het Ministerie van Justitie en Veiligheid (24% in 2018). Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) vertegenwoordigt 14% van de baten in 2018, waar de rest van de baten wordt gegenereerd uit de dienstverlening aan overige afnemers (ongeveer tachtig afnemers).



# Financiële lasten

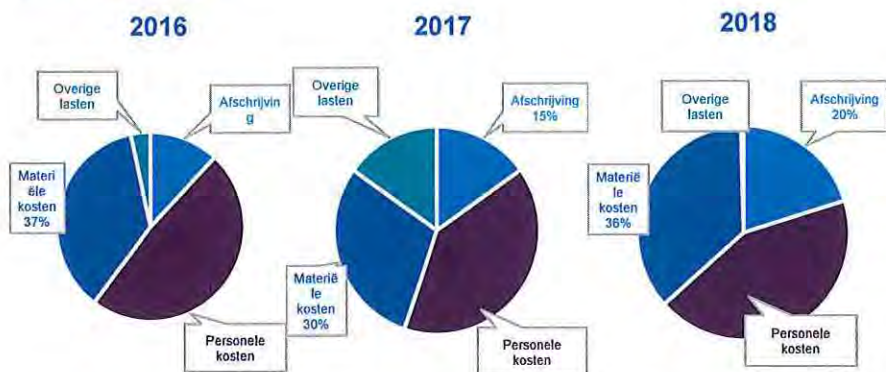
## Totale lastenontwikkeling (x EUR 1.000)



## % lasten van totale baten



## Lastenverdeling



## Totale lasten

De totale directe lasten, in beginsel gerelateerd aan de te leveren diensten, groeien elk jaar met 8%, wat in relatie tot de batenstijging van circa 4,5% per jaar fors is. Deze stijging wordt gedreven door de elk jaar toenemende investeringen in de activa en dus hogere afschrijvingskosten. De indirecte lasten, waar elk jaar EUR 36,8 miljoen aan dekking voor wordt doorbelast naar de afnemers, dalen in 2018 met 9% ten opzichte van 2016 tot een bedrag van EUR 47,2 miljoen. Ondanks dat de indirecte lasten in 2018 het laagst waren van de afgelopen drie jaren, is hier nog steeds een gat zichtbaar van EUR 10,4 miljoen ten opzichte van de dekking.

## Apparaatskosten

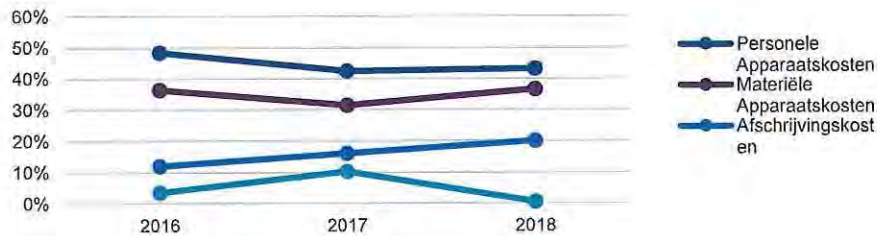
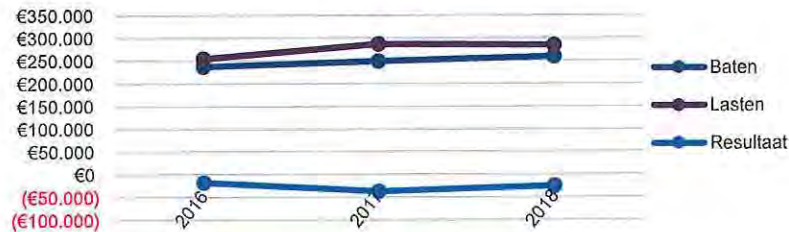
De apparaatskosten bestaan uit twee componenten, namelijk materiële en personele kosten. De materiële kosten zijn in 2018 met 9% gestegen ten opzichte van 2016. De personele kosten zijn daarentegen met 2% gedaald ten opzichte van 2016, wat betekent dat er met minder personeel hogere baten zijn behaald. Opvallend is de ontwikkeling in de verhouding tussen het eigen personeel en de externe inhuur. Waar in 2016 slechts 46% van de personele kosten gedreven werd door eigen personeel, is in 2018 circa 65% van de personele lasten ten behoeve van eigen personeel. Dit heeft positief bijgedragen aan de daling van de personele kosten, waar externe inhuur duurder is dan eigen personeel.

## Afschrijvingskosten

De investeringen in activa over de afgelopen jaren heeft de afschrijvingskosten aanzienlijk laten stijgen, namelijk met 86% in 2018 ten opzichte van 2016. De stijging van ruim 3 procentpunten in de verhouding tussen de afschrijvingskosten en de totale kosten in 2018 ten opzichte van 2017 laat zien dat SSC-ICT kapitaalsintensiever wordt. In navolging van de verwachting dat de afschrijvingskosten structureel met 3 procentpunten blijven stijgen, is het van belang dat SSC-ICT inzicht heeft in de activa die beheerd worden en wat de status is per activa. Het huidige Life Cycle Management is nog niet in staat om deze status te laten zien.



## Financieel resultaat



### Som van baten en lasten

De lasten van het SSC-ICT zijn de afgelopen drie jaar hoger geweest dan de baten. Dit heeft in de afgelopen jaren geleid tot een structureel verlieslijdende organisatie.

Een van de oorzaken van deze verliezen is het niet kostendekkende tarievenmodel dat over de afgelopen jaren niet verder ontwikkeld of aangepast is aan de markt, de algemene kostenstijgingen die zich uiten in zowel reguliere prijsstijgingen van externe leveranciers als specifieke prijsstijgingen van interne leveranciers zoals het Rijksvastgoedbedrijf en het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties FMH. Zo is er in de afgelopen jaren slechts een kleine indexatie doorgevoerd in de tarifiering van de dienstverlening.

Daarnaast zijn de indirecte en innovatiekosten die doorbelast worden naar de klant gebaseerd op de indirecte en innovatiekosten van het financiële jaar 2014. Echter, wanneer de organisatie groeit zullen net als de directe kosten ook de indirecte kosten stijgen. Dit dient zich te uiten in een hogere doorbelasting naar de afnemers, al zou een verwerking van deze kosten in de kostprijs middels een opslagmethode een beter alternatief zijn, in plaats van de huidige doorbelastingsmethodiek.

Anderzijds speelt het huidige Life Cycle Management (LCM) van de hardware en software van SSC-ICT een grote rol in de verliezen. Door het gebrek aan goed LCM is het lastig inzicht te krijgen in de behoefte vanuit de business aan nieuwe software en hardware en de bijbehorende bedrijfseconomische gevolgen. De eerste indicator, die aangeeft dat het huidige LCM niet optimaal is, is de ontwikkeling van de afschrijvingskosten als aandeel in de totale lasten. Zo is te zien dat de afschrijvingskosten als enige kostensoort een stabiele groei laten zien van ongeveer 4% per jaar in het aandeel dat zij representeren in de totale lasten. Waar in 2016 nog 12% van de totale lasten uit afschrijvingskosten bestaat, is dit in 2018 al 20%, met de verwachting dat deze groei zich voortzet in de aankomende jaren als gevolg van het huidige LCM. Dit onderbouwt de verwachting dat SSC-ICT kapitaalsintensiever wordt.

Een derde oorzaak, naast het huidige kostprijsmodel en het LCM, is de inefficiëntie binnen de organisatie, al lijkt de efficiëntie in 2018 te verbeteren ten opzichte van 2016. Dit kan geconcludeerd worden op basis van de verhouding tussen de omzet en de totale personeelskosten in 2018. Zo zijn de totale baten in 2018 gestegen met 9% ten opzichte van 2016, waar de totale personeelskosten in 2018 gedaald zijn met 1% ten opzichte van 2016. Dit betekent dat er hogere baten zijn behaald met minder personeel.



## Balans

Balans SSC-ICT			
x EUR 1.000	31 dec. 2016	31 dec. 2017	31 dec. 2018 *
	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk
Materiële vaste activa	80.529	118.640	102.117
- Software & licenties	10.464	20.244	16.843
- Installaties & inventarissen	2.400	2.108	1.797
- Hardware	67.665	96.288	83.477
Immateriële vaste activa	3.007	7.458	7.066
<b>Vaste activa</b>	<b>83.536</b>	<b>126.098</b>	<b>109.183</b>
Voorraden	5	5	8
Debiteuren	15.077	13.260	8.258
Onderhanden werk	0	0	3.984
Overige vlottende activa	22.131	38.640	21.015
<b>Vlottende activa</b>	<b>37.213</b>	<b>51.905</b>	<b>33.265</b>
Rekening-courant Min. van Fin.	8.645	3.405	7.455
<b>Liquide middelen</b>	<b>8.645</b>	<b>3.405</b>	<b>7.455</b>
<b>Totale activa</b>	<b>129.394</b>	<b>181.408</b>	<b>149.903</b>
Exploitatiereserve	2.784	-2.100	6.000
Onverdeeld exploitatieresultaat	-18.015	-37.704	-25.111
Voorziening migratie data center	8.400	2.293	0
Voorziening onderhoud licenties	0	11.141	8.524
<b>Eigen vermogen</b>	<b>-6.831</b>	<b>-26.370</b>	<b>-10.587</b>
Lening Min. van Financiën	50.246	72.436	64.761
<b>Lang vreemd vermogen</b>	<b>50.246</b>	<b>72.436</b>	<b>64.761</b>
Crediteuren	19.463	32.688	16.859
Lening Min. van Financiën	41.176	77.063	51.842
Schulden bij het Rijk	0	1.810	1.781
Overig kort vreemd vermogen	25.340	23.781	25.247
<b>Kort vreemd vermogen</b>	<b>85.979</b>	<b>135.342</b>	<b>95.729</b>
<b>Totale passiva</b>	<b>129.394</b>	<b>181.408</b>	<b>149.903</b>

2018 \*: Conceptcijfers, nog niet definitief

### Activa

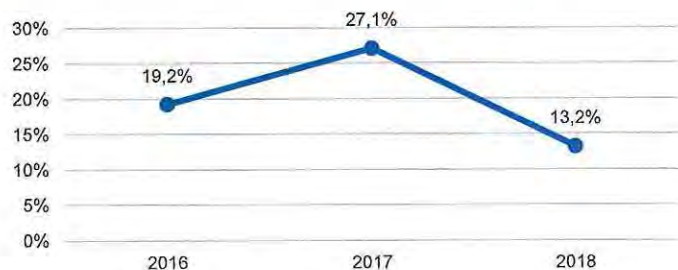
De investeringen in de activa zijn goed zichtbaar in de balans. Zo is er in 2017 voor een bedrag van EUR 88 miljoen geïnvesteerd in hardware en software & licenties. De debiteurenstand laat een mooie daling zien. Waar de baten stijgen en de debiteurenstand aan het einde van de jaren afneemt, betekent dit dat de inning van de openstaande debiteuren beter gaat. Zo is de debiteurenstand aan het einde van 2018 ruim 45% lager dan de debiteurenstand aan het einde van 2016.

### Passiva

De gedane investeringen zijn grotendeels gefinancierd door middel van de leenfaciliteit van het Ministerie van Financiën, waar de lening (zowel langlopend als kortlopend) van het Ministerie van Financiën aan SSC-ICT in 2017 sterk gestegen is. Zo is het langlopende deel van de lening toegenomen met ruim EUR 22 miljoen en het kortlopende deel met bijna EUR 36 miljoen. Daarnaast is er door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een eenmalige storting van EUR 15 miljoen gedaan. Hieraan ten grondslag ligt het feit dat SSC-ICT de afgelopen jaren structureel verlies heeft geleden en hierdoor geen reserves opgebouwd zijn voor eventuele investeringen. Deze aanzienlijke investering heeft tot een tekort in de liquide middelen gezorgd en dit diende aangevuld te worden door de eigenaar van SSC-ICT.

# Strategische kengetallen

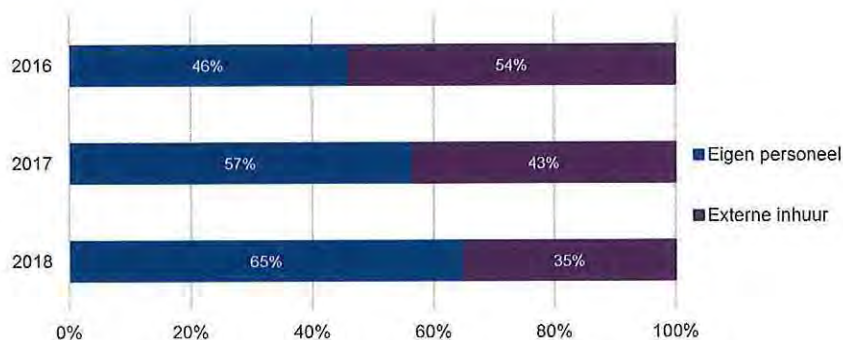
## IT-investeringen als percentage van de totale lasten



## IT-investeringen als percentage van de totale lasten

Het inzichtelijk maken van de verhouding tussen de investeringen en de totale lasten van SSC-ICT geeft een beeld over de algemene organisatiestrategie. Waar de omzet onderhevig kan zijn aan externe marktgerelateerde onzekerheden, zijn de operationele kosten consistent over de jaren heen. Het blijkt dat organisaties met een hoger percentage aan IT-investeringen ten opzichte van de operationele kosten, IT zien als een strategische draaiknop die de organisatieprestaties en productiviteit kan verhogen.

## Distributie IT-fte's: eigen personeel vs. externe inhuur



## Distributie IT-personeelskosten: eigen personeel vs. externe inhuur

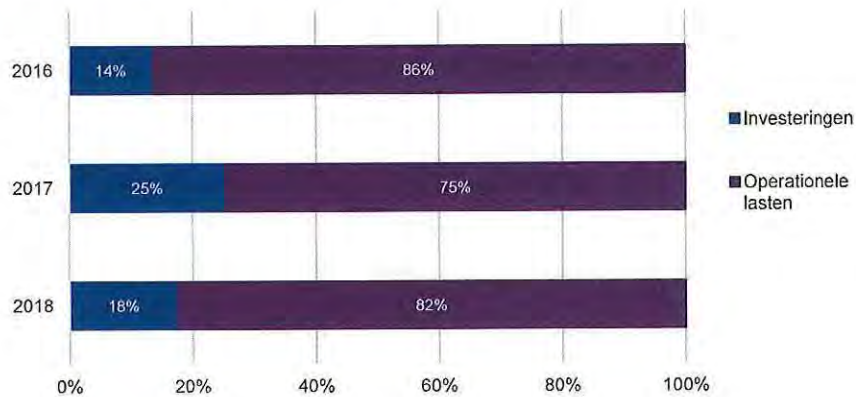
Het weergeven van de verhouding tussen het eigen personeel en de inhuur van externe partijen geeft inzicht in de personeelsstrategie van SSC-ICT. Aangezien het SSC-ICT kostenreducties wil doorvoeren, is het belangrijk een focus te leggen op de personeelssamenstelling waar externe inhuur duurder is dan eigen personeel. Daarnaast is processtandaardisatie in mindere mate mogelijk wanneer er veel gebruik wordt gemaakt van externe inhuur. Dit heeft als oorzaak dat de kennis van de processen extern geborgd is in plaats van intern.

2018 \*: Conceptcijfers, nog niet definitief



# Strategische kengetallen

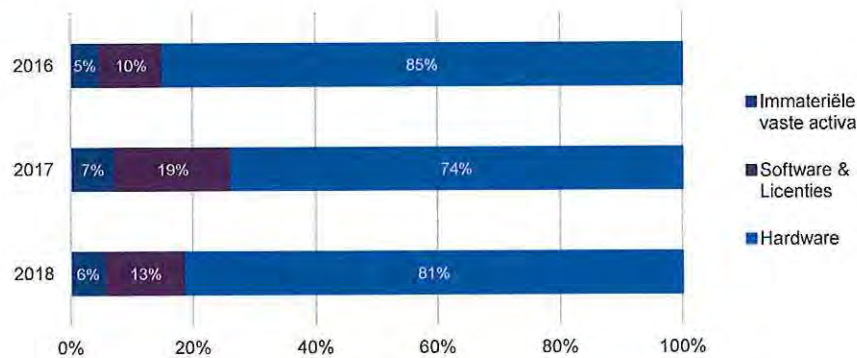
## IT operationele lasten vs. investeringen



## IT operationele lasten vs. investeringen

Dit kengetal geeft inzicht in de verhouding tussen de investeringen en de operationele kosten (bestaande uit de apparaatskosten). Deze informatie kan als link gelden tussen het IT-investeringsbeleid en de financiële organisatieresultaten. In vergelijking met andere IT-bedrijven, waar de verhouding 25% investeringen en 75% operationele lasten is, is het percentage investeringen laag. Enkel in 2017 is een percentage van 25,4% aan investeringen gehaald in vergelijking met de operationele lasten. Dit zou op basis van de markt een trend moeten zijn die zich elk jaar herhaalt in plaats van een eenmalig evenement.

## Aandeel in investeringen per categorie



## Aandeel IT-investeringen per categorie

Het grootste deel van de investeringen is voor nieuwe hardware. Daarnaast is zichtbaar dat er in 2017 een, in vergelijking met 2016 en 2018, grotere investering is gedaan in software & licenties. De immateriële vaste activa zijn over de jaren ongeveer gelijk gebleven.

2018 \*: Conceptcijfers, nog niet definitief

## Huidig kostprijsmodel

Het huidige kostprijsmodel is na de samenvoeging van de Gemeenschappelijke Dienst ICT (GDI) en SSC-ICT Den Haag ingevoerd. Dit heeft geleid tot eenzelfde kostprijsystematiek voor alle afnemers van de, oorspronkelijk losse, entiteiten. De belangrijkste drijfveer voor de invoering van deze kostprijsystematiek is transparantie, waarmee SSC-ICT de afnemers het vertrouwen wil geven dat zij niet te veel betalen voor wat ze krijgen. Naast dat het voor een baten-lastenagentschap gebruikelijk is, is dit een andere reden om het kostprijsmodel als tarifieringsmodel te hanteren. Er is dus geen sprake van een kostprijsmethodiek zoals Activity Based Costing, kostenplaatsmethode of opslagcalculatie.

De dienstverlening bestaat uit een (persoonlijke) werkomgeving, locatiegebonden dienstverlening, applicaties, ODC (fysieke infrastructuur, ICT-diensten, aansturing en innovatie en maatwerk.

Naast bovengenoemde dienstverlening wordt er in het kostprijsmodel gesproken over indirecte kosten en innovatiekosten. Deze kosten worden apart van de dienstverlening doorbelast naar de verschillende afnemers. Echter, dit bedrag is gebaseerd op de kosten uit het financiële jaar 2014. Zo wordt er elk jaar EUR 3 miljoen aan innovatiekosten naar rato van de omzet doorbelast naar de afnemers. Zo zal een afnemer waar SSC-ICT naar rato veel diensten levert, een hoger bedrag aan innovatiekosten betalen. Daarnaast worden de indirecte kosten, een bedrag van EUR 36,8 miljoen, tevens naar rato van de omzet doorbelast naar de afnemers.

Binnen het kostprijsmodel heeft elke soort dienstverlening zijn eigen berekening om tot een kostprijs te komen. Opvallend is dat er in een aantal kostprijsberekeningen verschillende onderdelen, met verschillende prijzen, voor één tarief doorbelast worden aan de afnemers. Hierin is een gemiddelde genomen van alle onderdelen in plaats van een gewogen gemiddelde. Hierdoor ontstaat de kans dat de tariefstelling onjuist is.

### **Kostprijs bedrijfsapplicaties**

Binnen het element 'bedrijfsapplicaties' wordt er onderscheid gemaakt tussen kleine en grote applicaties. De kostprijs voor kleine applicaties is anders opgebouwd dan de kostprijs voor grote applicaties. Voor kleine applicaties geldt een vaste prijs, waar voor grote applicaties verschillende variabelen worden meegenomen in de kostprijs. Een van de voorwaarden om een applicatie als kleine applicatie te mogen beschouwen is dat de totale kosten voor een applicatie niet meer dan EUR 20.000 mogen zijn. Dit is opvallend wanneer er een vergelijking gemaakt wordt met het tarief waarvoor een kleine applicatie doorbelast wordt aan de afnemer, namelijk voor een bedrag van EUR 6.510. Dit betekent dat er een potentieel verlies van EUR 13.490 per kleine applicatie in deze dienstverlening schuilt.

### **Kostprijs Housing & Hosting**

Voor de dienst 'Housing' bestaat de kostprijs uit de vaste exploitatiekosten die nodig zijn om een datacenter te hebben, inclusief het beheer van de bijbehorende infrastructuur. Er is voor gekozen om de vaste kosten, die voortkomen uit het houden van een datacenter, eerlijk te verdelen over de verschillende afnemers. Er wordt hiervoor een tarief van EUR 585 in rekening gebracht bij de afnemer. Echter, het is niet duidelijk wat de eenheid is waar deze prijs aan verbonden is. Voor 'Hosting' wordt er geen tarief doorbelast aan de afnemers en SSC-ICT neemt de kosten voor het hosten van applicaties in het overheidsdatacenter, de storage, het technische applicatiebeheer en de overige zaken voor zijn rekening. Dit leidt tot een verliesgevende dienst, aangezien er tegenover de kosten geen tarief staat.



## Huidig kostprijsmodel

### **Kostprijs persoonlijke werkomgeving Rijksambtenaar**

De persoonlijke werkomgeving voor de Rijksambtenaar bestaat uit hardware en software om de Rijksambtenaar altijd en overal te kunnen laten werken op elk device. De persoonlijke werkomgeving bestaat uit de digitale werkomgeving (één variant), persoonlijke devices (twee varianten), een laptop (drie varianten) en persoonlijke additionele applicaties. Deze vier verschillende diensten hebben alle een andere kostprijs. Opvallend is dat de kostprijs bij alle vier de diensten gebaseerd is op een gemiddelde van de kosten van de verschillende varianten binnen de dienst. Aangezien de verschillende varianten ook verschillende kostprijzen hebben, zal de kostprijs van deze diensten door middel van een gewogen gemiddelde bepaald moeten worden in plaats van enkel het gemiddelde van de kosten voor de verschillende varianten.

### **Kostprijs locatie- en gebruikersgebonden faciliteiten**

Voor het beschikbaar stellen van een vast internetnetwerk, wifi en printerfaciliteiten, en daarmee de locatiegebonden faciliteiten, wordt een vast tarief van EUR 795 gehanteerd per werkplek binnen kantoren in Nederland. Echter, er wordt niet uiteengezet op basis waarvan dit tarief vastgesteld is. Hier is dan ook geen uitspraak over mogelijk. Voor de gebruikersgebonden faciliteiten (bestaande uit pc's op een bureau, één of meer monitors en vaste telefonie) wordt een gemiddeld tarief van EUR 235 per vaste werkplek gehanteerd. Dit tarief is bepaald door de totale kosten voor de bovengenoemde elementen bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal vaste werkplekken. Net als bij de vorige soorten dienstverlening, dient er gerekend te worden met een gewogen gemiddelde in plaats van een gemiddelde. Dit om het risico op structureel verlies te verminderen.

### **Conclusie kostprijsmodel 2017**

Op basis van het aangeleverde kostprijsmodel 2017 kan geconcludeerd worden dat er een grote slag te behalen is in de kostprijsontwikkeling en hiermee de tariefstelling van de dienstverlening die SSC-ICT aanbiedt aan zijn afnemers. Binnen het kostprijsmodel worden de elementen in mindere mate juist geprijsd, wat een groot risico op verliesgevende diensten creëert. Van groot belang is om de verschillende elementen van de dienstverlening die SSC-ICT levert te baseren op de werkelijke kosten die over de afgelopen jaren zijn gemaakt voor deze elementen van de dienstverlening en niet op een standaardgemiddelde van de kosten van de verschillende varianten binnen een soort dienst. Om gebruik te kunnen maken van een gewogen gemiddelde is het noodzakelijk om de data betreffende de kosten voor de diensten te analyseren en op basis hiervan de werkelijke kosten te bepalen per dienst.



# Security



# Security - blik van buiten

## Trends op het gebied van security

Met de toenemende digitalisering neemt ook de dreiging op het gebied van security toe. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat er meer connectiviteit is dan ooit tevoren. Alles is met alles verbonden en alles is online. Daarmee nemen ook het aanvalsoppervlak en de dreiging toe. Tegelijkertijd nemen aanvallen in complexiteit en professionaliteit toe. Dit uit zich onder andere in toenemende cyberspionage, en meer gerichte en hoogfrequente cyberaanvallen.

Het veiligstellen van steeds grotere hoeveelheden waardevolle organisatiegegevens tegen ongeoorloofde toegang, openbaarmaking of misbruik is een integraal onderdeel geworden van het onderhouden van de bedrijfsvoering en het voldoen aan steeds strengere eisen voor de naleving van gegevensprivacy. Dit betekent dat organisaties beschermingsstrategieën inbedden in bestuursmodellen (i.c. onderwerp op de bestuurstafel), operationele processen (i.c. toenemende automatisering van security control en monitoring) en cultuur (i.c. gamification van securitytrainingen). Echter, wanneer er sprake is van een security breach, moet de organisatie ook opkomende bedreigingen 'in real time' kunnen signaleren en hierop kunnen reageren door ononderbroken toegang tot geprioriteerde gegevens mogelijk te maken.

## Hoe organiseren andere SSC's security?

De manier waarop Shared Service Centra omgaan met de toenemende dreigingen op het gebied van security is ten eerste het verstevigen van de regierol op security. De eerste vraag die daarbij wordt beantwoord is welke risico's de organisatie loopt (wat zijn de belangrijkste assets ('kroonjuwelen'), wie wil er wat mee en wat doen we eraan). In de praktijk zien we SSC's risicogebaseerde afwegingen maken ten aanzien van welke risico's geaccepteerd worden en waarin wordt geïnvesteerd.

Daarnaast wordt geïnvesteerd in het organiseren van rollen en functies op het vakgebied cyber. De benaming van de functies verschilt per organisatie, maar grosso modo treffen we de onafhankelijke chief information security officer (CISO) aan met een essentiële adviserende rol richting het bestuur en is deze belast met het formuleren en bewaken van het fysieke en digitale informatiebeveiligingsbeleid. Ook op bestuursniveau is er veelal een portefeuillehouder voor security.

Daarnaast zien we de ontwikkeling naar eigenaarschap op het thema beveiliging: beveiliging is een verantwoordelijkheid van iedere rol binnen het Shared Service Centrum en dit maakt integraal deel uit van alle beheer- en ontwikkelprocessen. 'Security by design' is daarbij het uitgangspunt.

In technische zin betekent dit het sterker dan voorheen toepassen van een sterkere segmentatie en segregatie van netwerkkonderdelen, alsmede segmentatie binnen componenten (microsegmentatie) en toepassing van zich snel ontwikkelde technische securitymaatregelen zoals next generation firewalls.

Naast de meer preventieve beschermingsstrategieën zien wij een toename van de detectieve maatregelen, i.c. het 'in real time' kunnen signaleren en acteren op bedreigingen. Dit uit zich in het inrichten van een sterk Security Operations Center (SOC) en toepassing van intrusion detection-systemen.

Een solide cybersecurityaanpak heeft niet alleen betrekking op het eigen SSC, maar omvat ook de keten van leveranciers, (onder)aannemers, afnemers en voor zover relevant eindgebruikers. Ook richting toeleveranciers en ketenpartijen is het gangbaar geworden om certificering van processen en systemen te vragen en te eisen. Dit uit zich veelal in het gebruik van ISAE 3402- of ISO 27002-rapportages om een basishoorniveau van beveiliging aan te tonen. Verder is de afhankelijkheid van externe databronnen (zoals feeds met nieuwe kwetsbaarheden en actuele dreigingen) sterk toegenomen.



# Security – informatiebeveiligingsplan SSC-ICT 2019

## Achtergrond

Begin 2019 heeft SSC-ICT een informatiebeveiligingsplan opgesteld. Hierin wordt onder meer vorm gegeven aan de no-regret actie om securityboards op divisie-niveau in te richten in plaats van enkel een centrale securityboard. Als onderdeel van haar werkzaamheden heeft KPMG een beknopte review op dit plan uitgevoerd wat heeft geresulteerd in onderstaande bevindingen.

## Proces

Het security- en projectportfolio lijken al te zijn opgesteld terwijl de IB-plannen van de divisieboards nog moeten worden gemaakt. Het ligt in de lijn der verwachting dat divisieboards eerst plannen maken en daarin doelstellingen opnemen en vervolgens de projecten bepalen noodzakelijk voor het behalen van die doelen. Dit geeft de indruk dat de plannen van divisieboards niet leidend zijn, maar volgend. Daarbij wordt aangegeven dat projecten getoetst zijn op "kwaliteit planning, technische haalbaarheid, financiële onderbouwing etc". Als ook in onze eerdere aanbevelingen valt het op dat "noodzaak" hier niet genoemd wordt.

## Inzake het plan zelf

Het betreft in de kern een plan om vorm te gaan geven aan de processen "risicomanagement, auditproces, vorming IB-beleid en aantoonbaarheid veilige dienstverlening." Er wordt vooral beschreven wat er moet gebeuren (e.g. governance) met beperkte concrete uitwerking. Zo wordt in het plan aangegeven dat "de rol van o.a. de (divisie) Security Boards zal in het proces formeel worden beschreven, en ter besluitvorming aan de SSC-ICT SB worden voorgelegd". KPMG had verwachtte die beschrijving juist in dit plan aan te treffen. Het stuk bied daarmee nog weinig concrete handvatten voor het "hoe".

Het plan is opgesteld omdat (pag. 4) in 2018 is gebleken dat "onvoldoende kan worden aangetoond dat SSC-ICT voldoet aan de afgesproken kaders op het gebied van informatiebeveiliging (IB)." Later (pag. 4) wordt gesteld dat "bovenstaande zal leiden tot een meer robuuste verantwoording over informatiebeveiliging". Hierdoor lijkt het plan te weinig nadruk te leggen op het meer volwassen maken van IB in plaats van het op papier tonen daarvan.

Positief is om te zien dat geïnventariseerde risico's de aanpak bepalen (pag. 5). Het ontbreekt daarin nog wel ambitie, strategie en inzicht in aanpak – welke audits vinden er nu plaats en hoe worden onder meer prioriteit en volledigheid van risico's bepaald? "Dit SSC-ICT IB-plan voor 2019 zal een nadere uitwerking krijgen in een divisie IB-plan voor 2019." Het is onduidelijk hoe alignment tussen deze plannen plaats gaat vinden en door wie. Het SSC-ICT IB-plan bied weinig concrete richtlijnen en kaders voor het opstellen van deze divisieplannen. Hoe het risico dat iedere divisie daar eigen koers in gaat varen zonder alignment wordt gemanaged blijkt niet duidelijk uit het plan.

Paragraaf 1.5 bevat een tabel met uren die nodig zijn. Specificatie wat in deze uren gaat worden opgeleverd (deliverables) is beperkt gedefinieerd in onderliggende hoofdstukken en totstandkoming van de ureninschatting is niet gespecificeerd.

Samenvattend betreft het IB-plan hoofdzakelijk een actielijst / planning met welke zaken op het vlak van informatiebeveiliging uitgewerkt gaan worden. Verdeling van verantwoordelijkheden evenals expliciete detaillering van deliverables zijn daarin niet opgenomen.

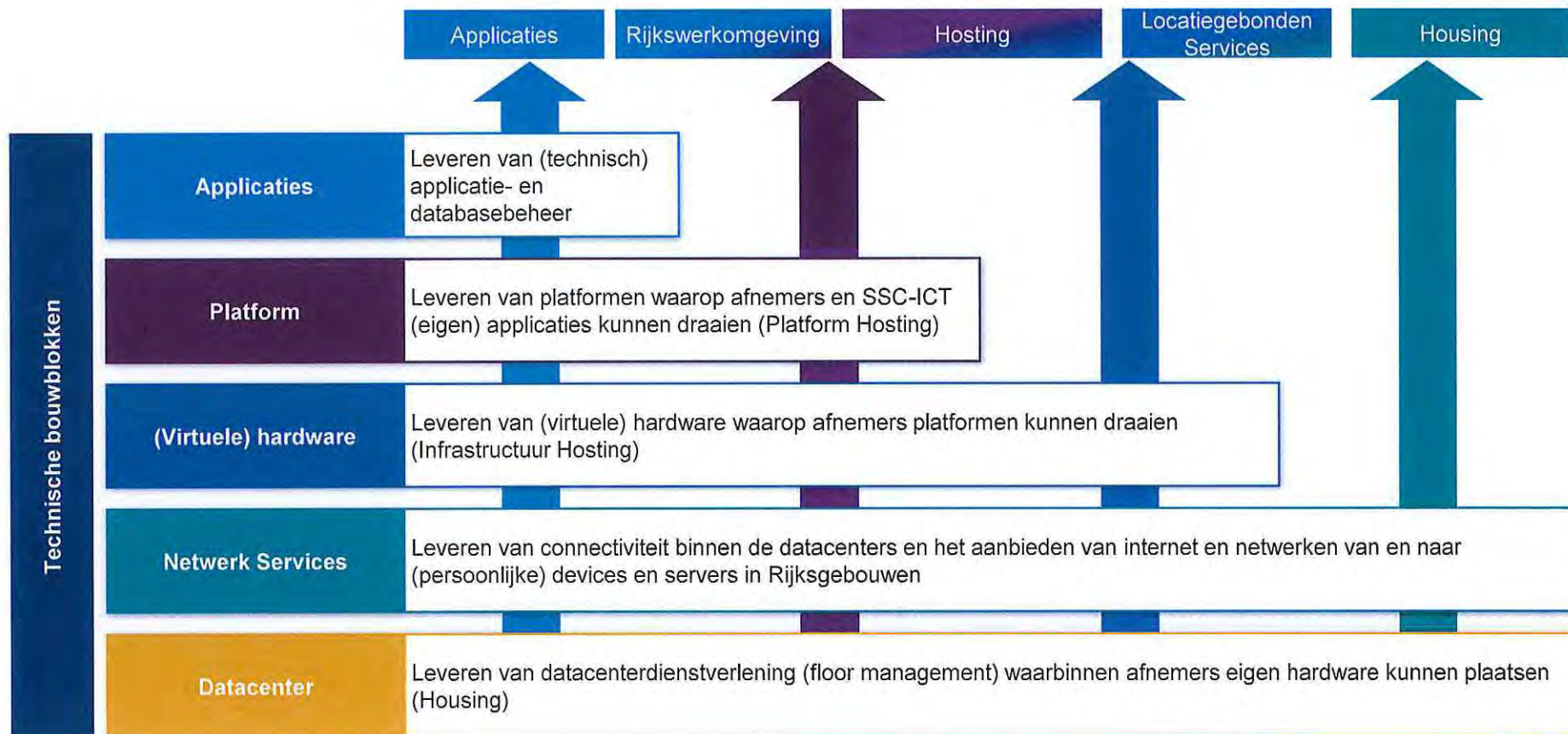




# 4. Technologie due diligence

# Technische services vertonen een gelaagdheid aan componenten

Vanuit de dienstverlening van SSC-ICT worden technische services ontwikkeld en aan afnemers aangeboden. Deze technische services beslaan een gelaagdheid aan technische bouwblokken. Voor de verschillende aangeboden dienstverlening bestaat een verschil in afhankelijkheid naar onderliggende componenten, zo wordt bijvoorbeeld voor het aanbieden van applicatieve dienstverlening gebruikgemaakt van alle lagen. Alle technische bouwblokken worden momenteel ook intern geleverd binnen SSC-ICT. Voor alle bouwblokken geldt dat architectuurkaders en (informatie)beveiligingsmaatregelen van toepassing zijn. Complexiteit en verwevenheid van technische diensten zijn met name terug te vinden in diensten waar meerdere bouwblokken benodigd zijn.





## Hoger in de technologie-stack neemt de diversiteit van afgenomen diensten toe

Naast de toenemende complexiteit van geleverde diensten door afhankelijkheden naar meerdere technische bouwblokken bestaan ook binnen de technische bouwblokken verschillen in variëteit en complexiteit. Technische bouwblokken hoger in de technologie-stack vertonen een grotere verscheidenheid aan technieken en afhankelijkheden en daarmee beperktere mogelijkheid tot standaardisatie.





# Twee pilaren aan dienstverlening: applicaties en werkplekken

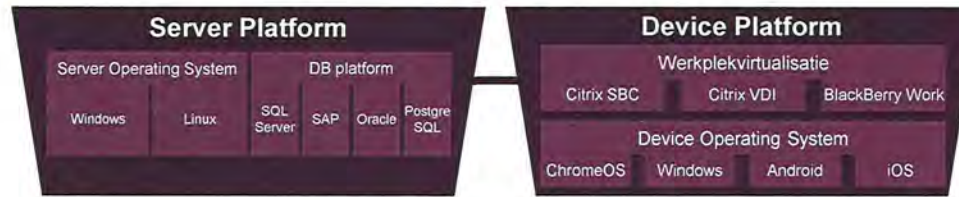
Deze pilaren worden in drie fysiek gescheiden omgevingen aangeboden: voor Shared, voor JenV en voor BuZa

Softwareapplicaties (generiek, gemeenschappelijk of specifiek) worden ontsloten vanuit servers of meegeleverd via werkplekken. Dienstverlening op applicaties beslaat voornamelijk technisch applicatiebeheer, waarbij de afnemer zelf verantwoordelijk is voor functioneel applicatiebeheer.



SSC-ICT biedt een verscheidenheid aan platformen t.b.v. hostingdienstverlening. Hostingdienstverlening is bedoeld om platformen te leveren waarop afnemers zelf hun applicaties kunnen beheren. Echter, binnen SSC-ICT wordt vrijwel altijd applicatief beheer meegeleverd. SSC-ICT is verantwoordelijk voor het (technische) beheer van de geleverde platformen. Daarnaast worden ook digitale werkplekken aangeboden.

Hardware dienstverlening betreft het leveren van (virtuele) servers en persoonlijke devices.



In de context van SSC-ICT worden beide voornamelijk aangeboden in combinatie met een platform.



Network Services worden geleverd voor zowel het datacenter en de connectie naar het datacenter (Datacenter Network) als het netwerk op locatie van de afnemer.

Datacenter dienstverlening beslaat het leveren van housingdienstverlening aan interne en externe afnemers. Dit betreft primair dienstverlening binnen het ODC Rijswijk, maar ook vanuit onder andere Koningskade, Korte Voorhout



Dit betreft hardware- (e.g. routers en switches) en softwarecomponenten (e.g. firewalls, DMZ en DNS).

worden diensten geleverd.







# Applicatiedienstverlening wordt op verschillende plekken binnen SSC-ICT uitgevoerd; dit zorgt voor inefficiënties

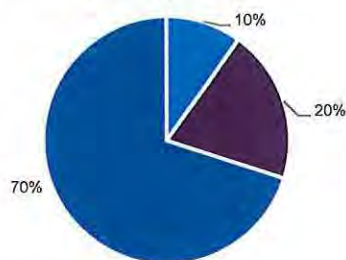
## Verdeling werkzaamheden en applicaties binnen applicatiedienstverlening

Werkzaamheden		Verantwoordelijkheid
Functioneel Applicatie Beheer (FAB)		Overwegend afnemer
(Technisch) Applicatie Beheer (TAB)	Verbindende Processen (VP)	Overwegend SSC-ICT
	Onderhoud & Vernieuwing (O&V)	Overwegend SSC-ICT
	Beheer (B)	SSC-ICT
Technisch (Infrastructuur) Beheer (TB)		SSC-ICT

Bron: KPMG Analyse DFA's en DVA's

## Verdeling types applicaties binnen applicatiedienstverlening

Applicatief beheer en doorontwikkeling (divisie Applicaties)



Legenda: ■ Generiek ■ Gemeenschappelijk ■ Specifiek

Bron: KPMG Analyse Applicaties, DFA's en DVA's, CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)

## Waar zit de variëteit

Applicatiedienstverlening beslaat de dienstverlening welke aangeboden wordt rondom applicatief beheer (van technische en/of functionele aard) en (door)ontwikkeling van applicaties. Deze diensten worden voor zowel webapplicaties als serverapplicaties, eventueel met ondersteunende database(s), uitgevoerd.

Binnen deze dienstverlening kan een onderscheid gemaakt worden tussen functioneel applicatiebeheer (FAB), technisch applicatiebeheer (TAB) en technisch (infrastructuur)beheer (TB). Binnen TAB is een driedeling te maken van aangeboden diensten: beheer (B), onderhoud & vernieuwing (O&V) en verbindende processen (VP). Vanuit met afnemers gemaakte afspreken blijkt dat voor applicaties welke onder de divisie Applicaties onderhouden worden SSC-ICT veelal verantwoordelijkheid draagt voor alle TAB-werkzaamheden. In een aantal gevallen wordt ook eigen infrastructuur ingericht voor afnemers en beheer hierop uitgevoerd vanuit deze divisie.

De mate waarin de variëteit van applicaties inzichtelijk gemaakt kan worden is beperkt. Binnen het onderzoek zijn diverse bronnen geraadpleegd, maar het is onvoldoende mogelijk gebleken om hieruit een eenduidig beeld te vormen. Deze bronnen zijn veelal handmatig opgezet, kennen een afwijkende opbouw en/of zijn incompleet. Op basis van 'best effort' is een overzicht opgesteld dat is afgestemd met diverse contactpersonen binnen SSC-ICT.

Vanuit de divisie Applicaties wordt een vijftigtal applicaties onderhouden en doorontwikkeld. Binnen Applicaties wordt veelal onderscheid gemaakt tussen generieke, gemeenschappelijke en specifieke applicaties. Deze applicaties zijn verdeeld over een verscheidenheid aan afnemers en zijn in 70% van de gevallen afnemersspecifiek. Voor applicaties welke onderhouden en gehost worden vanuit de hostingdienstverlening is het lastig gebleken om een eenduidig beeld van de omvang van deze groep applicaties te krijgen.



# Vanuit huidige hostingdienstverlening wordt tevens applicatief beheer uitgevoerd op een grote verscheidenheid aan applicaties



## Verdeling werkzaamheden en applicaties binnen hostingdienstverlening

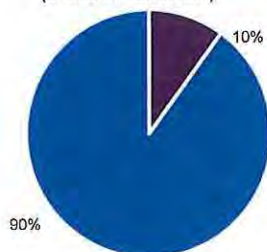
Werkzaamheden		Verantwoordelijkheid
Functioneel Applicatie Beheer (FAB)		Afnemer
(Technisch) Applicatie Beheer (TAB)	Verbindende Processen (VP)	Overwegend Afnemer
	Onderhoud & Vernieuwing (O&V)	Overwegend Afnemer
	Beheer (B)	SSC-ICT*
Technisch (Infrastructuur) Beheer (TB)		SSC-ICT

Bron: KPMG Analyse DFA's en DVA's

Notitie: \* Bij zuivere hostingdienstverlening zou SSC-ICT hostingplatformen bieden waarop technisch beheer uitgevoerd wordt, waarbij afnemers vrij zijn zelf applicaties op deze platformen te installeren en hiermee zelf verantwoordelijkheid dragen over (technisch applicatie)beheer.

## Verdeling types applicaties binnen applicatiedienstverlening

Hostingdienstverlening met additioneel technisch applicatief beheer (divisie Infrastructuur)



Legenda: ■ Generiek ■ Gemeenschappelijk ■ Specifiek

Bron: KPMG Analyse Applicaties, DFA's en DVA's, CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)

## Waar zit de variëteit (vervolg)

Voor generieke applicaties geldt per definitie dat de variëteit beperkt is; deze groep omvat de applicaties welke Rijksbreed aangeboden worden waarvoor geen functionele dubbelgangers zijn binnen het aanbod van SSC-ICT. Doordat de applicaties in essentie op deze geharmoniseerde manier worden aangeboden, is de variëteit in versies en functionele overlap beperkt. Voor gemeenschappelijke applicaties geldt dat deze aan verschillende afnemers worden aangeboden. In een aantal gevallen worden verschillende versies van dezelfde applicatie door de afnemers afgenomen en deze dienen zodoende door SSC-ICT te worden onderhouden. Ook tussen de verschillende applicaties kan functionele overlap bestaan. Hiermee is beperkte variëteit aanwezig binnen deze groep applicaties. Voor specifieke applicaties geldt dat hierin elke applicatie specifiek voor een afnemer aangeboden wordt. Ook hierbij is het mogelijk dat vanuit dezelfde afnemer verschillende versies afgenomen worden.

Vanuit de hostingdienstverlening worden tevens 'applicatief beheer'-handelingen, zoals applicatie-installaties en -probleemoplossing, uitgevoerd. Uit de ondertekende DVA's blijkt de verantwoordelijkheid voor deze (TAB-)beheertaken echter bij de afnemers belegd te zijn. In de praktijk blijken dergelijke beheer (B)-taken vrijwel altijd uitgevoerd te worden vanuit de afdeling Hosting Services. Vanuit DVA-afspraken wordt een aantal van ruim 500 technische componenten geïdentificeerd waarvoor technisch beheer (TB) is overeengekomen. Binnen deze groepen vallen echter ook applicaties welke gepackaged meegeleverd worden via de werkplekomgeving. Een inventarisatie vanuit de hostingdienstverlening, gebaseerd op gegevens van het migratietraject naar het ODC, komt tot een 250-tal applicaties met een server back-end waarvoor applicatief beheer uitgevoerd wordt vanuit Platform Services. Deze lijst vertoont echter enige overlap met de lijst van applicaties waarvoor vanuit de divisie Applicaties dienstverlening geleverd wordt. Het overgrote deel van deze applicaties betreft afnemersspecifieke applicaties. Binnen de gemeenschappelijke applicaties komt het regelmatig voor dat afnemers verschillende versies van de applicatie afnemen.



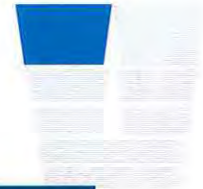
# Een verscheidenheid aan applicaties wordt onderhouden en vernieuwd; een verscheidenheid aan technieken wordt ondersteund



Groep	Applicatie	Groot / Klein	Komt vaker voor?	Platform(s)	Database(s)
CMS / Webhosting	Tridion CMS(incl. adviescommissiewater.nl en tijdelijkilent.nl)	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
	crisis.nl	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Rijksadresgids	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Rijksportaal	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
CRM	Sage CRM	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Shared Databases (divers)	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
Databases	Vennoot database	Klein	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Digidoc	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
DMS	DigiJust (incl eGO, Datacap en Scanstraat)	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
	ECM systemen Filenet (Marjolein / Subsidieplein)	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
	ELB Logboek	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	eSWF / iSWF	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	KOFAX	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
	Zaaksysteem JOIN 6.0	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Administratie FDC (SAP)	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
ERP	Floris (Raadpleegsystemen (oude administratie))	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Leonardo	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	P-Direkt	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Rijksinkoopregister	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	SAP beheer RIVM	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	SAP Dienst Roerende Zaken	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
Interne applicatie	Continuous Integration & Deployment	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
	Sharepoint	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	Timetell	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
IT Service Management	[Redacted]	Groot	Nee	[Redacted]	[Redacted]
	[Redacted]	Groot	Ja	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	



# Applicatiedienstverlening wordt voor verschillende eigenaren en afnemers uitgevoerd



Groep	Applicatie	Functioneel Beheer (FAB)	Applicatief Beheer (TAB)	Technisch Beheer (TB)	Eigenaren (E) en Afnemers (A)								
					SSC-ICT	BZK	JenV	IenW	VWS	FIN	OCW	SZW	BZ
CMS / Webhosting	██████ CMS(incl. adviescommissiewater.nl en tijdelijkilent.nl)	Ja	Ja	Ja			E	A					
	crisis.nl	Nee	Ja	Ja			E						
	Rijksadresgids	Nee	Ja	Ja		E	A	A	A	A	A	A	A
	Rijksportaal	Nee	Ja	Ja		E	A	A	A	A	A	A	A
CRM	Sage CRM	Nee	Ja	Ja			E						
Databases	Shared Databases (divers)	Nee	Ja	Ja		E	E						
	Vennoot database	Nee	Ja	Ja			E						
DMS	Digidoc	Nee	Ja	Ja		E				A		A	
	DigiJust (incl eGO, Datacap en Scanstraat)	Nee	Ja	Ja			A	E					
	ECM systemen Filenet (Marjolein / Subsidieplein)	Nee	Ja	Ja					E				
	ELB Logboek	Nee	Ja	Ja			E						
	eSWF / iSWF	Nee	Ja	Ja	E	A	A	A	A	A	A	A	
	KOFAX	Nee	Ja	Ja			E						E
	Zaaksysteem JOIN 6.0	Nee	Ja	Ja			E						
ERP	Administratie FDC (SAP)	Nee	Ja	Ja		A			A	A	A	E	
	Floris (Raadpleegsystemen (oude administratie))	Nee	Ja	Ja			E						
	Leonardo	Nee	Ja	Ja			E						
	P-Direkt	Nee	Ja	Ja		E	A	A	A	A	A	A	A
	Rijksinkoopregister	Nee	Ja	Ja			E						
	SAP beheer RIVM	Nee	Ja	Ja				E					
	SAP Dienst Roerende Zaken	Nee	Ja	Ja						E			
IAM	Adresgids (selfserviceportal)	Nee	Ja	Ja		E		E	E				E
	BZ IDM	Nee	Ja	Ja									E
	GRAS	Nee	Ja	Ja		E	E	E	E	E	E	E	E
	Trusted-ID IBIS	Nee	Ja	Ja			E						E
	JIS	Nee	Ja	Ja			E						
	MS MIM	Nee	Ja	Ja	E	E		E	E			E	
	PBS (Pas Beheer Systeem)	Ja	Ja	Ja				E	E				
	PMS (Personeels Management Systeem)	Nee	Ja	Ja		E							
	Rijksdirectory	Nee	Ja	Ja	E	A	A	A	A	A	A	A	A
	SIMS (SIMS Identity Management J&V)	Nee	Ja	Ja			E						
	SSon	Nee	Ja	Ja	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	WIDscan (client/backend)	Nee	Ja	Ja	E	E/A	E/A	E/A	E/A			E/A	E/A
Interne applicatie	Continuous Integration & Deployment	Nee	Ja	Ja	E								
	Sharepoint	Nee	Ja	Ja	E								
	Timetell	Nee	Ja	Ja	E								
IT Service Management	Mavim/Planon	Nee	Ja	Ja									E
	Topdesk	Nee	Ja	Ja	E		E						E
Maatwerkapplicatie	EOPG	Nee	Ja	Ja			E						
	ISTV (Terugkeer en Vertrek)	Nee	Ja	Ja			E						
Monitoring	SMS-Alert	Ja	Ja	Ja			E						
	██████	Nee	Ja	Ja		E	A	A	A	A	A	A	A
Servicebussen	██████ en het Jubes Berichtenverkeer (Diverse servicebussen)	Nee	Ja	Ja			E						
	Centraal Aansluitpunt IDM	Nee	Ja	Ja	E	A	A	A	A	A	A	A	A
Vreemdelingenketen	KMI+ (BI)	Nee	Ja	Ja	E		E						
	SIGMA en Terugmelden	Nee	Ja	Ja			E						

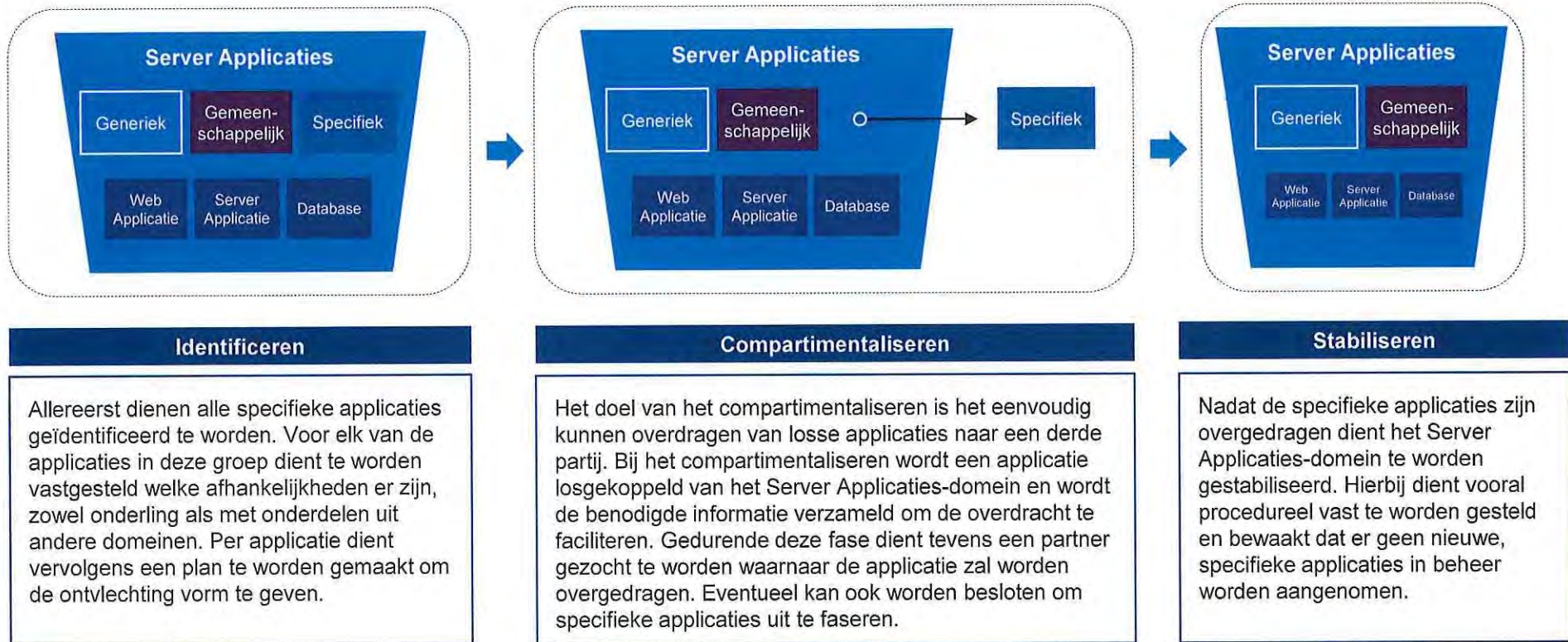




# Applicatieontvlechting scenario 1: overdragen van specifieke applicaties

Door de hoge mate van variëteit binnen de serverapplicaties bestaat voldoende ruimte voor ontvlechting. Met ontvlechting van de serverapplicaties wordt het doel gesteld om de variëteit verder terug te dringen binnen het domein Server Applicaties, en daar waar mogelijk ook op de onderliggende domeinen. Tot de mogelijkheden voor het ontvlechten van de serverapplicaties behoort het heroverwegen van de groep specifieke applicaties. Met het oog op ontvlechting zijn er globaal twee mogelijkheden om deze groep applicaties te heroverwegen. Het eerste scenario tot ontvlechting is het overdragen van de groep specifieke applicaties, het tweede scenario beslaat de herverdeling van applicaties waarbij de nadruk op hergebruik ligt.

## Overdragen van specifieke applicaties

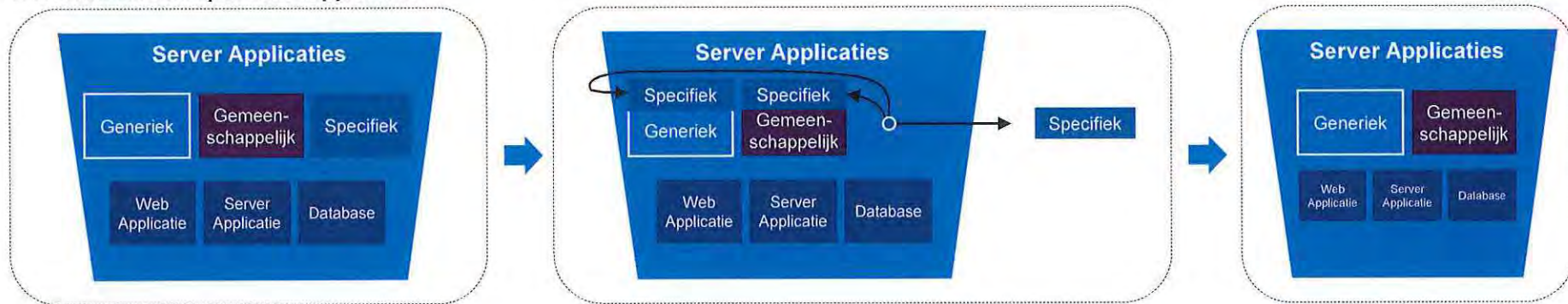




# Applicatieontvlechting scenario 2: herverdelen van specifieke applicaties



## Herverdelen van specifieke applicaties



### Identificeren

Allereerst dienen alle specifieke applicaties geïdentificeerd te worden. Voor elk van de applicaties in deze groep dient te worden vastgesteld welke afhankelijkheden er zijn, zowel onderling als met onderdelen uit andere domeinen. Per applicatie dient vervolgens een plan te worden gemaakt om de ontvlechting vorm te geven.

Daarnaast dient per applicatie te worden vastgesteld of deze opgenomen kan worden in de groep generiek of gemeenschappelijk, of dat de applicatie dient te worden overgedragen.

### Distribueren

Het doel van het distribueren is het verdelen van de specifieke applicaties in vier groepen:

1. Generieke applicaties
2. Gemeenschappelijke applicaties
3. Over te dragen applicaties
4. Uit te faseren applicaties

Na deze fase is er geen sprake meer van de groep specifieke applicaties binnen het Server Applicaties-domein.

### Stabiliseren

Nadat de specifieke applicaties zijn gedistribueerd, dient het Server Applicaties-domein te worden gestabiliseerd. Hierbij dient vooral procedureel vast te worden gesteld en bewaakt dat er geen nieuwe, specifieke applicaties in beheer worden aangenomen.





## Aanbevolen wordt om het aantal specifieke applicaties significant te reduceren

Naast ontvlechten is het reduceren van de serverapplicaties tevens een effectieve methode om de complexiteit binnen het domein Server Applicaties te verlagen. Aangeraden wordt om deze aanpak naast één van de ontvlechtingsscenario's toe te passen.

### Reduceren en vereenvoudigen

Voor alle applicaties geldt dat deze, indien dat nog niet het geval is, gemoderniseerd kunnen worden door middel van containerisering. Gecontaineriseerde applicaties zijn bij uitstek geschikt om op gestandaardiseerde platformen (PaaS) aan te bieden (hostingdienstverlening). Daar waar containerisering niet mogelijk blijkt voor specifieke applicaties dient heroverwogen te worden of deze applicaties binnen het dienstverleningsprofiel passen. Hostingdienstverlening zou gericht moeten zijn op het aanbieden van zuivere hosting, waarbij sec gecompartmentaliseerde (virtuele) platformen aangeboden worden aan afnemers, zodat afnemers zelf op een veilige manier hun applicaties kunnen beheren.

Ontvlechting binnen de gemeenschappelijke en specifieke applicaties zal mede behaald kunnen worden door te richten op het harmoniseren van aangeboden versies. Per gemeenschappelijke applicatie dient daarnaast onderzocht te worden of deze zich leent voor het generiek aanbieden van de applicatie door, onder andere, het identificeren van functionele overlap binnen het verzorgingsgebied. Voor generieke applicaties is de mogelijkheid tot ontvlechting beperkt, hierbij kan hoogstens vereenvoudigd worden op koppelvlakken.

De keuze om verouderde applicaties niet langer aan te bieden of te ondersteunen heeft impact op de afnemers. Klanten moeten meegenomen worden in de overwegingen van SSC-ICT om deze platformen niet meer te ondersteunen. SSC-ICT zou hier een leidende rol in dienen te nemen als dienstverlener door het duidelijk stellen van kaders en aansluitvoorwaarden.

### Aanknopingspunten voor vereenvoudiging

- Beperkte rolvastheid met betrekking tot servicestrategieën zorgt voor een diffuus beeld van applicatiedienstverlening. Door strak te sturen op het dienstverleningsprofiel wordt voorkomen dat de complexiteit toeneemt. Door applicatie- en hostingdienstverlening voor nieuwe applicaties zuiver aan te bieden, en voor bestaande applicaties te ontvlechten, wordt bewogen naar een eenvoudiger IT-landschap.
- Grote verscheidenheid aan (functioneel) overlappende applicaties binnen het gehele verzorgingsgebied dient voorkomen te worden. Vanuit LCM dient de mogelijkheid tot rationalisatie onderzocht te worden, waarbij naar (een beperkt aantal) standaarden gewerkt wordt.
- De significante hoeveelheid afnemersspecifieke applicaties dient teruggedrongen te worden om optimaal gebruik te maken van de voordelen van een shared organisatie. Voor deze applicaties dient onderzocht te worden in welke mate de geleverde dienstverlening binnen het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT past en dienen, daar waar nodig, passende maatregelen genomen te worden.
- Eenduidige vastlegging van applicaties ten behoeve van stuurinformatie om hiermee life cycle en beheerprocessen te stroomlijnen en optimaal inzicht in te kunnen verschaffen in het IT-landschap en de bijbehorende dienstverlening.



# Door actief, value-driven, life cycle-beleid op applicaties te voeren kan technische schuld in het landschap beperkt worden



## Classificatiemodel t.b.v. investeringen

Applicatiekenmerken	Kritieke succesfactoren	Technische geschiktheid
— Afnemers/processen ondersteund door de applicatie	— Prioriteit en toegevoegde waarde voor de business	— Onderhoudstatus (applicatie, infrastructuur, IT-middelen)
— Producten ondersteund door de applicatie	— Betrouwbaarheid/integriteit/beschikbaarheid	— Vereiste/geplande investeringen (geplande upgrades; projecten)
— Onderliggende infrastructuur en IT-middelen en -omgevingen	— Productkwaliteit	— Off the shelf vs. op maat gemaakt
— Eigenaren en leveranciers	— Opbrengst en fase waarin gerelateerde producten zich bevinden	— Beschikbare kennis
— Geografische locatie	— Gebruik (aantal en frequentie)	— Aantal koppelingen
		— Stabiliteit (bijv. # incidenten)
<b>Applicatiekosten</b>	— Licenties, onderhoud, wijzigingen, afschrijving	



Om het aantal specifieke applicaties te kunnen reduceren is het van belang om een kosten-batenafweging te maken van deze applicaties. Voor applicaties met beperkte baten en/of relatief hoge kosten dient overwogen te worden deze af te stoten.

### Classificeer applicaties volgens classificatiemodel

SSC-ICT wordt geadviseerd om, samen met de afnemers, aan de hand van het classificatiemodel de kosten en baten van applicaties vast te stellen om tot onderbouwde keuzes te komen.

- **Bepaal de functionele waarde**  
Bepaal de functionele kwaliteit van applicaties volgens verschillende criteria. Kijk bijvoorbeeld naar de toereikendheid van de applicaties die processen ondersteunen en de mate waarin de applicaties breder aangeboden kunnen worden.
- **Bepaal de technische geschiktheid**  
Bepaal de technische kwaliteit en geschiktheid van applicaties: hoe geschikt zijn de applicaties die processen ondersteunen? In welke mate is technische schuld aanwezig? Worden de gebruikte technieken in bredere zin binnen SSC-ICT toegepast?
- **Bepaal de applicatie(beheer)kosten**  
Met behulp van beschikbare data kan inzicht verkregen worden in de (geschatte) kosten van een applicatie om een businesscase te ontwikkelen en opbrengsten te kunnen monitoren. Voor SSC-ICT is het van belang om een duidelijk beeld van de verwachte beheerkosten te hebben.

### Bepaal applicaties met een relatief lage waarde

Naast beperkte functionele kwaliteit en significante functionele overlap, kunnen huidige en toekomstige waarde van de geleverde diensten gerelateerd van de applicatie reden zijn om applicaties te rationaliseren. Producten of services met een lagere (toekomstige) opbrengst of beperkte toegevoegde waarde in verhouding tot de kosten kunnen kandidaten voor vereenvoudiging van het aanbod zijn.







# Ontvlechten van kantoorapplicaties is beperkt mogelijk



Applicatiecategorie	Basis	Basis+
Mobiele werkomgeving	BlackBerry Access BlackBerry Work BlackBerry Connect	
Documentbewerking	Notate for BlackBerry Work Polaris Office	
Vergadersoftware		iBabs

Bron: KPMG Analyse KA Applicaties



Legenda: ■ Basis ■ Basis+ ■ Specifiek  
Bron: KPMG Analyse KA Applicaties

## Ontvlechten

Door Basis- en Basis+-pakketten samen te voegen kan de verscheidenheid aan onderliggende images en daarmee de beheerlast beperkt worden. Hiervoor kan het wenselijk zijn om een aantal van de Basis+-applicaties buiten het pakket te zetten, welke mogelijk in modulaire functionaliteitgebonden pakketten aangeboden kunnen worden.

Ontvlechting binnen de Basis- en Basis+-pakketten kan plaatsvinden door een aantal functionele overlappen te harmoniseren; de opbrengsten hiervan zullen echter beperkt zijn. Daarnaast moet voor (een deel van) de specifieke KA-applicaties onderzocht worden in welke mate deze als Basis+-applicaties aangeboden kunnen worden. Hiermee wordt geharmoniseerd op de aangeboden/ondersteunde versies van de applicaties.

Vanwege de aard van Kantoorautomatisering zal het beperkt mogelijk zijn om (een deel van) de groepspecifieke applicaties te ontvlechten.

## Aanknopingspunten voor vereenvoudiging

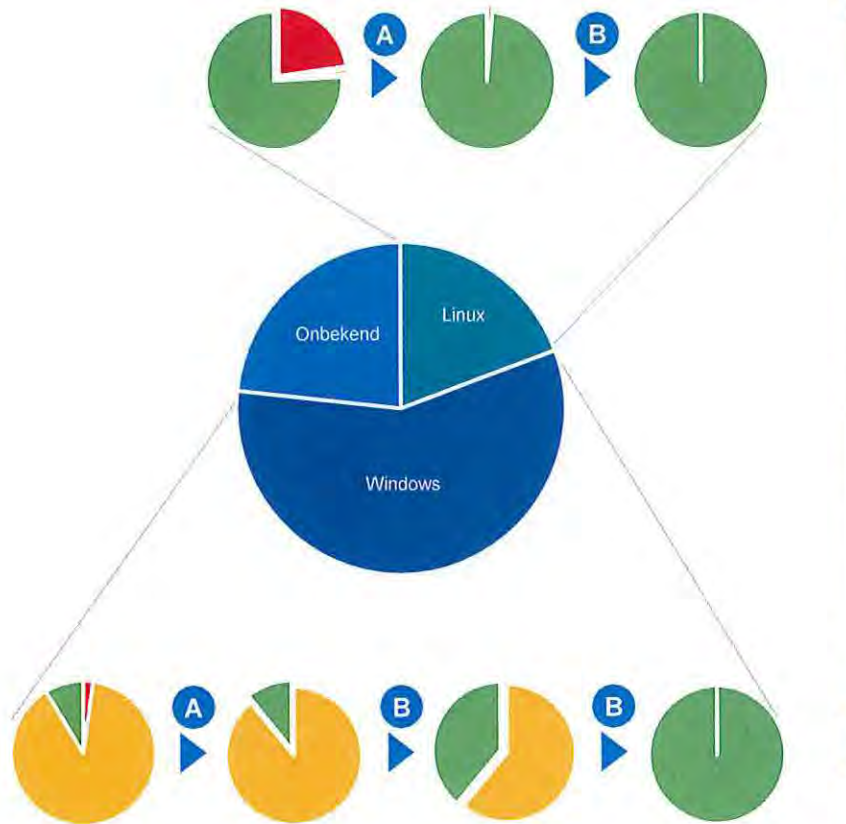
- In beperktere mate een verscheidenheid aan versies aanbieden, door het hanteren van een supported versiestrategie waarbij alleen versies welke ondersteuning van de leverancier ontvangen worden aangeboden, en/of een striktere controle op geïnstalleerde software de diversiteit aan applicaties binnen het KA-domein beperkt. Ondersteuning van specifieke software zou zich moeten richten op het aanbieden van applicaties welke binnen support van de leverancier(s) vallen.
- Functioneel identieke applicaties harmoniseren en/of rationaliseren en het aanbieden van een (beperkt aantal) standaardoplossing(en) zorgen voor vereenvoudiging van de dienstverlening.
- Eenduidige vastlegging van applicaties ten behoeve van stuurinformatie om inzichten in de afname en het gebruik van KA-applicaties te krijgen.







# Vernieuwing en modernisering van platformen als drijfveer van ontvlechting



- A** Upgraden van out of extended support-platform(en)
- B** Upgraden van out of support-platform(en)

Legenda: ■ Platform toe aan vervanging ■ LCM-plannen benodigd ■ Platform nog niet toe aan vervanging  
 Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)

## Ontvlechten

Als onderdeel van de ontvlechting van serverplatformen dient het rationaliseren van 'end of support'-platformen ingezet te worden. Daarnaast zal voor die platformen die zich in extended support bevinden een plan opgesteld moeten worden waarbij de vervanging van het platform plaatsvindt voordat de extended support ophoudt.

Binnen de variëteit aan Linux-platformen dient onderzocht te worden of naar een minimaal aantal Linux-platformen gemigreerd kan worden om zo de variëteit in het landschap te beperken.

Voor platformen die vanwege applicatieafhankelijkheden niet geüpdatet kunnen worden, moet de keuze gemaakt worden om de applicatie aan te (laten) passen zodat wel geüpdatet kan worden of om de applicatie met het (niet supported) platform in een afgeschermd omgeving te plaatsen en deze (op termijn) uit te faseren.

De keuze om verouderde platformen niet langer aan te bieden heeft impact op de afnemers. Deze dienen de tijd te krijgen om eventueel noodzakelijke vernieuwing door te voeren op applicaties of deze te vervangen door een modern alternatief. Klanten dienen meegenomen worden in de overwegingen van SSC-ICT om deze platformen niet meer te ondersteunen. SSC-ICT heeft hier een leidende rol in als dienstverlener.

## Aanknopingspunten voor vereenvoudiging

- Het in beperktere mate aanbieden van een verscheidenheid aan versies van platformen (beperken tot de supported versies) en een striktere controle op het gebruik en de beperking van de mate van ondersteuning van verouderde platformversies.
- Eenduidige vastlegging van applicaties ten behoeve van stuurinformatie om inzichten in de afname en het gebruik van KA-applicaties te krijgen.











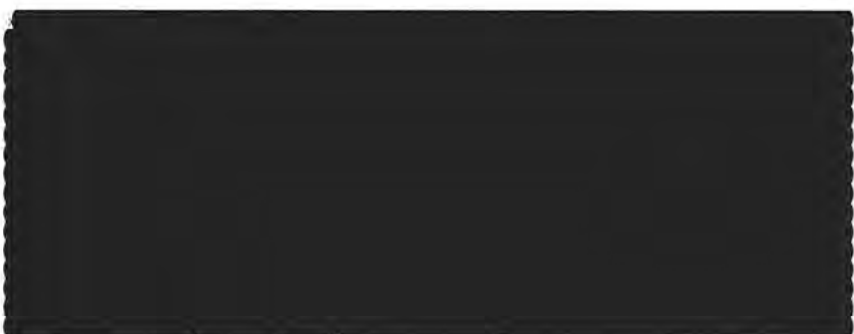
# Storagecomponenten zijn door een verscheidenheid aan leveranciers geleverd

Soort storage	Aantal	Storage (Gb)
Back-up	30	25.777.786
Block storage	26	4.766.000
File storage	34	4.449.246
SAN	45	0
<b>Totaal</b>	<b>135</b>	<b>34995031,6</b>

Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)



Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)



## Waar zit de variëteit (vervolg)

Voor storage gelden vergelijkbare beelden; binnen de Shared- en JenV-omgeving zijn 40 verschillende types storagehardware aangetroffen met een totaal van 156 componenten. Deze 40 typen zijn verdeeld over een viertal soorten: back-upcomponenten (11 types), block storage-componenten (8 types), file storage-componenten (10 types) en SAN-componenten (11 types).

Van de SAN-devices zijn de storagecapaciteiten niet vastgelegd in de CMDB. Archivering van data vindt plaats op tapes; deze worden niet opgenomen in de CMDB.

De (economische) afschrijftermijn van storagehardware is vier jaar.

## Ontvlechten

Door standaardisatie en actief Life Cycle Management op de fysieke server en storagecomponenten uit te voeren worden de variëteit en complexiteit binnen de hardwarelaag geminimaliseerd. Door in te zetten op een servicestrategie die zich primair richt op het bieden van diensten met virtuele servers ('virtual, tenzij') wordt de variëteit in het dienstenaanbod gereduceerd.

Fysieke servers aan het eind van hun economische levensduur dienen vervangen te worden om mogelijk risico op uitval te verminderen. Hierbij dient gekozen te worden voor een (beperkt aantal) standaard(en) voor het gehele verzorgingsgebied. Door te vereenvoudigen in de hardware wordt ook de noodzaak voor een uitgebreide voorraad verminderd. Momenteel is SSC-ICT nog contractueel gebonden aan twee leveranciers. Het vervallen van deze gebondenheid heeft als risico dat de variëteit sterk toeneemt als hiervoor geen procedure wordt ingeregeld.



# Door een strenge 'virtual, tenzij'-strategie te hanteren en gestandaardiseerde virtuele omgevingen uit te rollen kan significant ontvlochten worden

Server virtualisatie shared	Aantal servers
Server fysiek	1
Server virtueel	7473
<b>Totaal</b>	<b>7474</b>

Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)



Legenda: ■ Fysieke server ■ Virtuele server

Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)

Memory (Gb)	CPU (Aantal)						Totaal
	(Onbekend)	1	2	4	6	8	
(Onbekend)	4557			3			4560
1		4					4
2		85	18				103
4		23	246	9			278
6			2	2			4
8		9	194	86			289
12			5	1	4		10
16		3	32	93	2	11	142
23		2	4	10			16
24				1		1	2
31			1	3	3		7
32	2		11	13	11	3	40
48						1	1
64						2	2
<b>Totaal</b>	<b>4559</b>	<b>126</b>	<b>513</b>	<b>221</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>5458</b>

Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)

Notitie: Deze informatie wordt niet vastgelegd in de CMDB van BuZa, werkelijke aantallen liggen hoger

## Ontvlochten (vervolg)

Voor applicaties welke op fysieke hardware draaien dient onderzocht te worden of de applicatie gevirtualiseerd kan worden (F2V-migratie) zodat virtuele hardware ingezet kan worden. Door verregaande toepassing van virtuele servers in de dienstverlening kunnen, ondanks een variëteit in het hardware-landschap, gestandaardiseerde eenheden aangeboden worden naar afnemers. Hiermee wordt tevens uniformiteit in het landschap gebracht, wat de benodigde beheerinspanning aanzienlijk kan verminderen.

Daarnaast dient, vanuit een strenge 'virtual, tenzij'-strategie gekozen te worden voor een versimpeling van het virtuele platformlandschap. Momenteel is nog een significante verscheidenheid aan virtuele serverconfiguraties beschikbaar door het hanteren van vrije keuze. Aangeraden wordt om vaste configuraties (e.g. 'klein', 'midden', 'groot') vast te stellen welke met een vaste platform-configuratie geleverd kunnen worden, idealiter in de vorm van self-service deployments zodat afnemers binnen afzienbare tijd een bestelde omgeving (geautomatiseerd) geleverd krijgen. Door focus aan te brengen wordt de ruimte gecreëerd om de uitrol van virtuele servers te automatiseren waarmee handmatige configuratie, en de daaruit volgende mogelijkheden voor fouten, geminimaliseerd kan worden.

## Aanknopingspunten voor vereenvoudiging

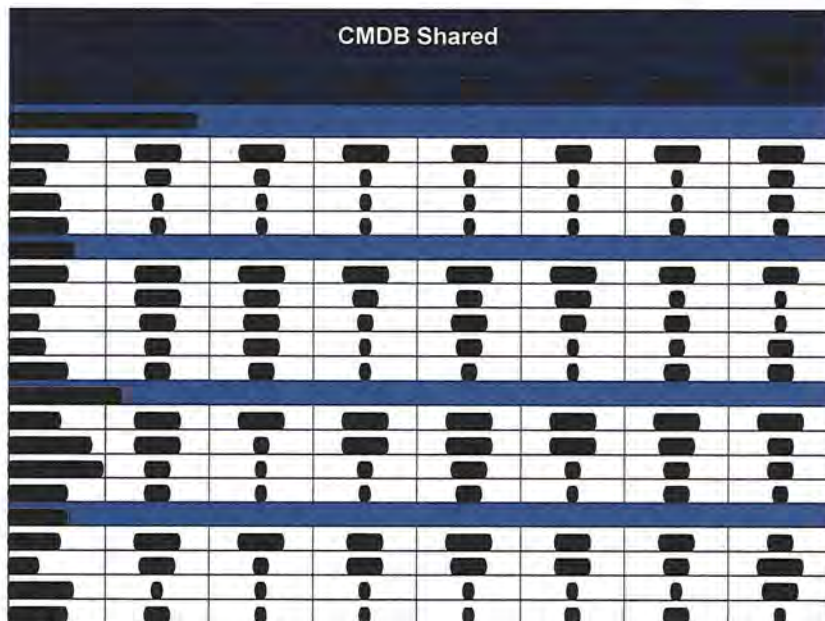
Actief Life Cycle Management uitvoeren op fysieke en virtuele servers. Met name oudere fysieke servercomponenten dienen vanuit security- en stabiliteitoverwegingen op relatief korte termijn vervangen te worden.

Strenge 'virtual, tenzij'-aanknopingspunt om virtualisering van platformen en automatisering van uitrol van serverplatformen/instanties te versnellen, waarbij bestaande fysieke omgevingen gevirtualiseerd dienen te worden.

Actief gebruik/belasting monitoring om ongebruikte servers uit te faseren om zo de beheerlast te beperken.



# Verschillende afnemers kiezen voor verschillende types werkplekgebonden en persoonlijke devices; vervanging vormt een risico



Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018) en CMDB BuZa (peildatum 19-01-2018)



Bron: KPMG Analyse CMDB Shared (peildatum 12-12-2018)

## Waar zit de variëteit

Vanuit Device Hardware-dienstverlening wordt een grote verscheidenheid aan werkplekgebonden en persoonlijke devices aangetroffen. Uit de service-catalogus blijkt dat een (economische) afschrijftermijn van de devicehardware van drie jaar gehanteerd wordt. Deze termijn geldt voor zowel desktops en laptops als voor smartphones en tablets. Binnen de aangeboden devices bestaat grote variëteit aan devicetypen. In totaal zijn ruim 78 duizend devices in productie. Hiermee heeft de gemiddelde werknemer bij een van de afnemers ruim twee devices. Bij een aantal afnemers is een duidelijke focus op de manier van ontsluiting van de Rijkswerkomgeving. Zo lijkt binnen het Ministerie van BZK primair met desktops gewerkt te zijn en zijn er relatief minder tablets aangetroffen in de CMDB.

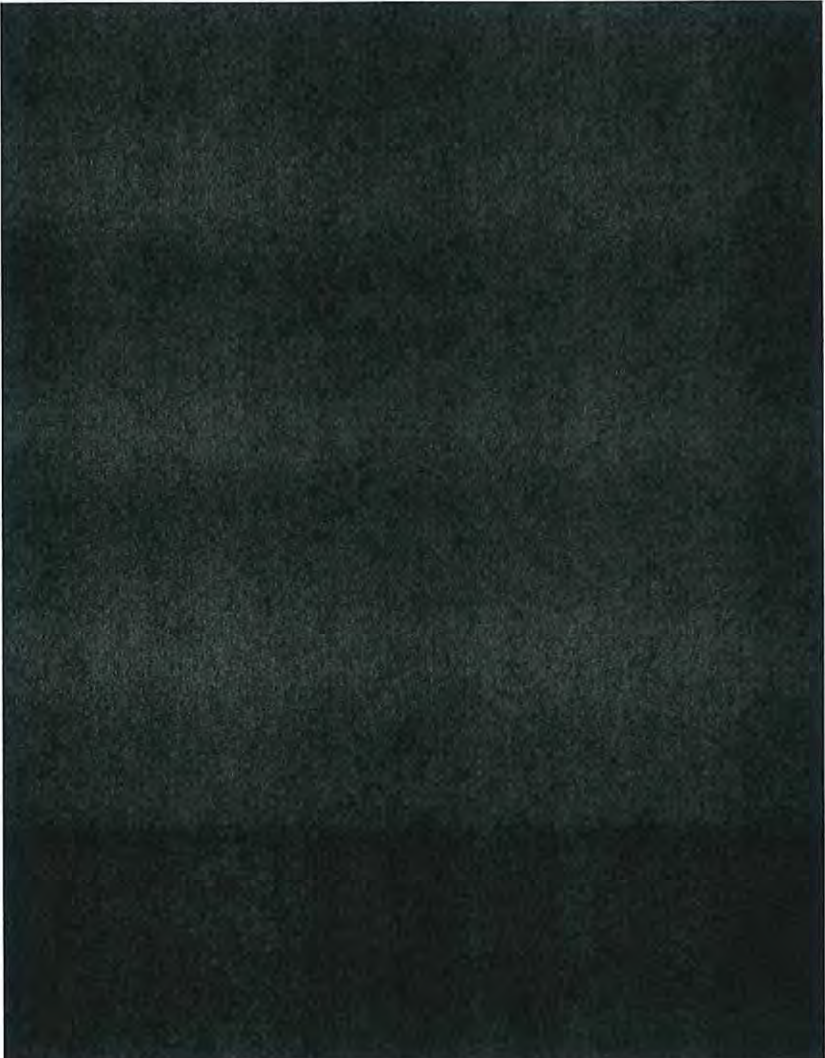
In de Shared-omgeving zijn 33 verschillende types desktop/thin-client aangetroffen met een totaal van 15214 devices. Uitsplitsing tussen desktops en thin-clients is in zeer beperkte mate mogelijk door de manier van vastlegging in de CMDB

Qua laptops zijn 91 verschillende types aangetroffen met een totaal van 18095 devices in de Shared-omgeving

In totaal zijn 97 verschillende types smartphones aangetroffen in het Shared-domein, met een totaal van 26952 devices

Het Ministerie van BZK neemt de meeste smartphones (8008) af.





#### Variëteit (vervolg)

Naast de standaard Apple- en Samsung-devices zijn in totaal 238 smart-phones, van acht verschillende leveranciers, aangetroffen. [redacted]

[redacted] Binnen de Shared-omgevingen worden in totaal 66 verschillende types aangetroffen met een totaal van 8057 devices. [redacted]

#### Ontvlechten

Door standaardisatie door te voeren in de catalogus en eenduidige vastlegging van devices in te regelen kan de variëteit van het aantal devices gereduceerd worden. In de vastlegging is met name van belang op een eenduidige manier vast te leggen.

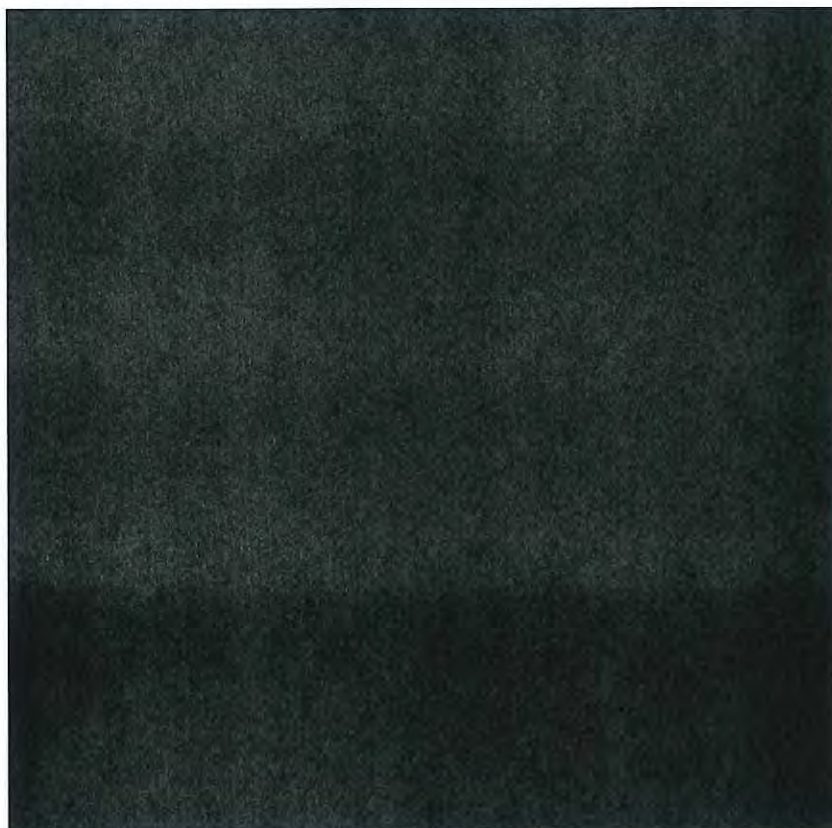
Per life cycle dient voor een beperkte set aan devices gekozen te worden en hier dient actief voorraadbeleid op uitgevoerd te worden. Door tijdige vervanging van hardware wordt de variëteit beperkt en worden de risico's die met verouderde hardware gepaard (zoals verminderde accuduur of verhoogde kans op uitval van componenten) gaan gemitigeerd.

#### Aanknopingspunten voor vereenvoudiging

Door actief Life Cycle Management op werkplekgebonden en persoonlijke devices uit te voeren wordt de variëteit aan devices beperkt. Met name oudere devices dienen, mede vanuit securityoverwegingen, op afzienbare termijn vervangen te worden.



# Automatisering biedt kansen voor het SSC-ICT-netwerk



## Waar zit de variëteit

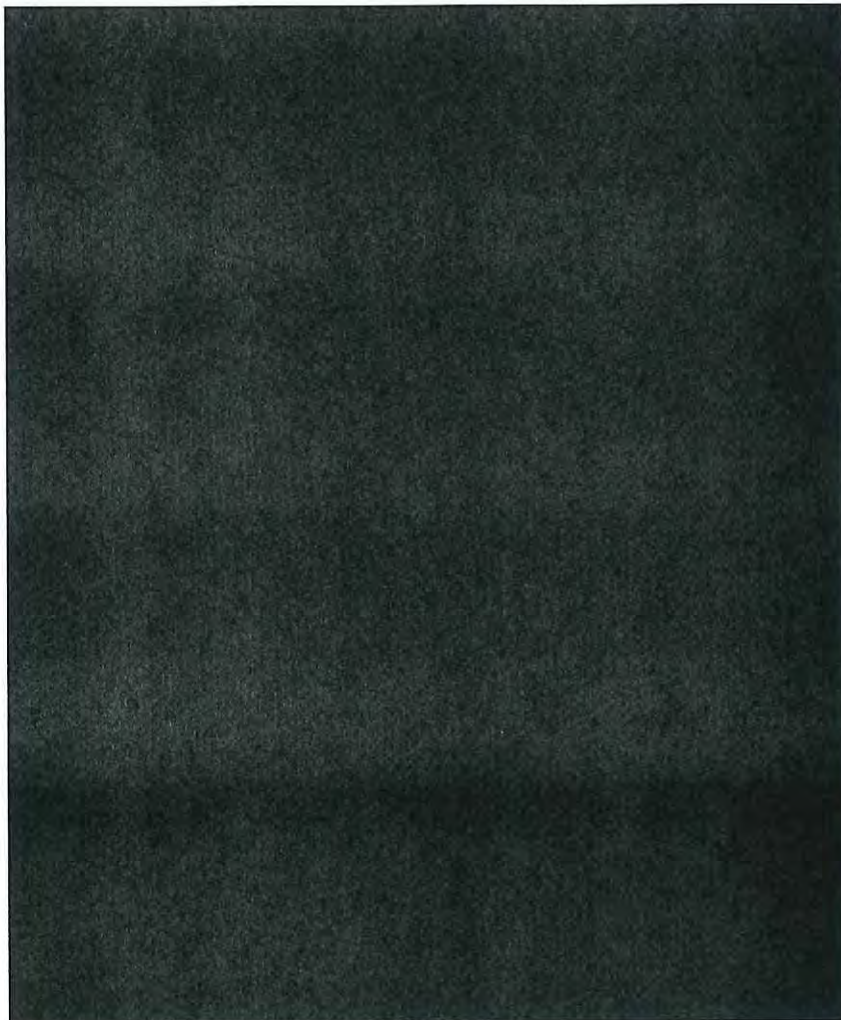
Vanuit Netwerk Services-dienstverlening wordt een grote verscheidenheid aan netwerkcomponenten en -diensten aangeboden ter ondersteuning van de datacenter- en locatiedienstverleningen. Binnen het datacenter wordt het netwerk op de vloeren, en de connectie naar buiten, gemanaged. Op locaties worden bedrade en draadloze netwerkaansluitingen aangeboden en ontsloten naar het SSC-ICT-netwerk.

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]

Van de netwerkcomponenten die vastgelegd worden in de Shared CMDB zijn netwerkswitches en access points de groepen met de meeste componenten.

[Redacted text block containing two lines of blacked-out content]





[Redacted content]

#### Ontvlechten en aanknopingspunten voor vereenvoudiging

Door standaardisering te brengen in BZK-netwerken kan variëteit worden teruggedrongen. Daarnaast verbetert automatisering van de uitrol en uitsluiting van virtuele netwerken het overzicht in de grote aantallen virtuele netwerken.

[Redacted content]

Automatisering vermindert de doorlooptijd en aansluitcomplexiteit.

Door eenduidige vastlegging van componenten en actief Life Cycle Management uit te voeren op netwerkdevices kunnen de technische risico's van verouderde hardware afgevangen worden. Daarnaast kan, daar waar mogelijk, door harmonisatie van gebruikte standaarden en devices toe te passen de complexiteit teruggedrongen worden.









# 5. Globaal vergelijk met andere SSC's



# De tarieven van de diensten van SSC-ICT zijn globaal vergeleken met de tarieven van andere ICT-dienstverleners

## Opzet globaal vergelijk SSC's

Om de tarieven van de dienstverlening van SSC-ICT in perspectief te plaatsen, is een globale vergelijking uitgevoerd van de tarieven van andere ICT-dienstverleners binnen het Rijk en de daarbij geboden dienstverlening.

Hierbij zijn de service domeinen van SSC-ICT als uitgangspunt genomen zijnde Rijkswerk omgeving, Housing & Hosting, Locatie gebonden services (LGS) en Applicatie services. Het globale dienstverleningsoverzicht van de in het vergelijk opgenomen ICT-dienstverleners, is weergegeven in de tabel hiernaast. Een Rijksbrede definitie voor servicedomeinen ontbreekt waardoor tariefstelling per SSC onderling niet vanuit één standaardkader plaats kan vinden.

## Gebruikte informatie

Voor het vergelijk is gebruik gemaakt van door de ICT-dienstverleners aangeleverde informatie zijnde de Producten en Diensten Catalogus (PDC's) van 2018, een tarievennota/overzicht van gehanteerde tarieven voor 2018, een toelichting hierop middels een interview met een directielid en een aantal algemene HR-kengetallen.

Het vergelijk beoogt inzicht te verschaffen in de tarieven in relatie tot de globale inhoud van de dienstverlening. Gedane constatering moeten worden gezien in het licht van de diepgang van het vergelijk, het feit dat er geen kostprijsonderzoek is gedaan, de ICT-dienstverleners een andere tariefsopbouw kennen als gevolg van stapeling van onderliggende diensten en de wijze waarop overhead en opslagen worden geïncorporeerd in het tarief. De dienstverlening per SSC is daarbij niet genormaliseerd en inclusief een 15% opslag voor indirecte kosten.

De referentiedata (markt & overheid) die KPMG hanteert ten behoeve van deze analyses is afkomstig van onderzoeksbureaus, publiek beschikbare data en KPMG data (IT outsourcing benchmarking database op basis van contracten tussen klant en leverancier en interne kostprijzen van Shared Service Centers).

Services		SSC-ICT				
Rijkswerk-omgeving	Digitale werkomgeving	✓	✓	✓	✓	✓
	Persoonlijke devices (e.g. smartphones, laptops)	✓	✓	✓	✓	✓
Applicaties	Applicaties Groot - ERP (Enterprise Resource Planning), ECM (Enterprise Content Management), IAM (Identity Access Mgmt.)	✓	✓	✓	✓	✓
	Applicaties Klein (incl. infra)	✓	✓	✓	✓	✓
	Applicatiebeheer	✓	✓	✓	✓	✓
Locatie Gebonden Services	Multifunctionals	✓	✓	✓	✓	✓
	Vaste telefonie	✓	✓	✓	X	✓
	Fysieke werkplekken	✓	✓	✓	✓	✓
	Service desk	✓	✓	✓	✓	✓
Housing & Hosting	Housing	✓	✓	X	✓	X
	Hosting (opslag, servers en databases)	✓	✓	✓	✓	✓
	Infrastructuurbeheer	✓	✓	✓	✓	✓







# Tarieven vergelijking - Locatie Gebonden Services

In de tabel aan de rechterzijde is een overzicht opgenomen van de door de ICT-dienstverleners gehanteerde tarieven. De genoemde tarieven zijn gebaseerd op aanleverde data zijnde een tarievennota, overzicht van gehanteerde tarieven. Tevens is een kolom opgenomen van op de markt gehanteerde tarieven op basis van een generieke PDC.

## Locatie Gebonden Services

SSC-ICT biedt print faciliteiten aan als een onderdeel van locatie gebonden services en hanteert hier een vaste prijs per gebruiker. Daarnaast biedt zij klant specifieke printers aan voor het ministerie van Financiën en I&W voor EUR 960. De vergelijkbare printer die [redacted] heeft opgenomen in haar tarievenlijst wordt aangeboden voor [redacted] per apparaat. Als zodanig zijn deze tarieven niet met elkaar te vergelijken. Ook [redacted] hanteert een tarief voor haar multifunctional per apparaat.

Voor vaste telefonie geldt voor SSC-ICT dat het tarief hiervoor niet in de PDC en/of tarievenlijst is opgenomen. Uit een opgave van SSC-ICT komt naar voren dat een tarief EUR 176 per toestel wordt gehanteerd. Ook [redacted] biedt vaste telefonie aan voor een tarief van [redacted] per toestel. Dit verschil is niet te verklaren op basis van de beschrijvingen van de dienst zoals opgenomen in de respectievelijke PDC's. Een omschrijving van de dienstverlening van [redacted] (de PDC) is niet beschikbaar, waardoor een verklaring ontbreekt. Voor het tarief in de KPMG referentiedatabase geldt dat dit tarieven zijn voor zowel thin (minimaal) als fat client (maximaal).

Voor de dienst werkplek basis valt op dat SSC-ICT een factor 2 duurder is dan [redacted]. De omschrijving van de dienst blijktens de PDC's van deze ICT-dienstverleners is vergelijkbaar. Voor de dienst werkplek met groot beeldscherm is dit verschil relatief minder groot. Een omschrijving van de dienstverlening van [redacted] (de PDC) is niet beschikbaar, waardoor een verklaring ontbreekt. Voor [redacted] geldt dat de opgegeven tarieven thin client en inclusief de betreffende hardware bevat. Overigens zou het tariefverschil verklaart kunnen worden door de ok in financiële constructen die worden gehanteerd.

Dienst / Product	Prijs-eenheid	Tarief SSC-ICT					NL Data base
Multifunctional	Werkplek	€914,-	€3012,-	€1251,-	-	€3157,-	€1300 - 3600
Vaste telefonie (incl toestel)	Account per jaar	€176,-	€231,-	€209,-	-	€1797,-	NB
Werkplek incl. basis beeldscherm	Per eenheid	€345,-	€641,-	€152,-	-	€529,-	€420 - 610
Werkplek incl. groot beeld scherm	Per eenheid	€449,-	€740,-	€261,-	-	€1877,-	€630 - 810
Service desk (calls)	Verschil end	€12,-	€32	Inbe-grepen bij werk-plek	€10,-	-	€8,10 - 10,50 Level 1 support, English language

Voor Service desk diensten geldt dat de eenheid waarin deze dienstverlening aan afnemers van de ICT-dienstverleners wordt aangeboden per dienstverlener verschilt. SSC-ICT hanteert de eenheid tarief per call, [redacted] heeft deze dienstverlening opgenomen in de fysieke werkplek services en [redacted] hanteert een servicedesk as a service concept waarbij per gebruiker een tarief wordt gehanteerd. [redacted] heeft service desk kosten omgeslagen naar andere diensten..

Op basis van bovenstaande vergelijk is dan ook een verdere analyse van de relatief hoge kosten van werkplekservices en de relatief lage kosten van multifunctionals relevant hiermee de kostprijzen van deze dienstverlening.







# Vergelijking van personele ratio's laat opvallende verschillen zien en geeft inzicht in de omvang van SSC-ICT

SSC-ICT is qua omvang te vergelijken met ██████ en zijn hiermee de twee grootste SSC's binnen het vergelijk. Opvallend is dat het ziekteverzuim bij SSC-ICT hoog is vergeleken met de andere SSC's. De verhouding intern / externe FTE is voor SSC-ICT binnen de norm.

Personele ratio's	SSC-ICT				
Directe loonkosten per FTE-Intern	€74.738	€92.716	€81.737,-	€ 76.000,	€84.000,-
Directe loonkosten per FTE - Extern	██████	██████	██████	████	██████
Aantal FTE (verhouding intern/extern)	1.290 FTE 79% / 21%	580 FTE 73% / 27%	1.400 FTE 52% / 48%	650 FTE 60% / 40%	1.000 FTE 95% / 5%
Kennisniveau personeel (WO/HBO/MBO)	WO: 9% HBO: 60% MBO: 31%	NB	NB	WO: 14% HBO: 81,8% MBO: 4,9%	WO: 33% HBO: 67% MBO: 0%
Ziekteverzuim (verzuimpercentage)	5,7%	5,6%	5,3%	4,3%	2,7%
Verloop (% vertrek in een jaar t.o.v. het totale personeelsbestand)	5,2%	NB	3,0%	2,3%	5,0%
Gemiddelde leeftijd	45,4 jr	47,9 jr	48,5 jr	44,2 jr	46 jr
Gemiddelde arbeidsduur	8,3 jr	12,4 jr	9,6 jr	10,2 jr	NB





# Bijlagen

1. Geïnterviewde functionarissen
2. Geraadpleegde documentatie

























**KPMG on social media**



**KPMG app**

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is 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.