



Strategisch plan SSC-ICT

SSC-ICT

19.A1800015989 D5

Amstelveen, 18 oktober 2019

KPMG Advisory N.V.
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

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

Vertrouwelijk
SSC-ICT

Mevrouw A. Bertram
Koningskade 4
2596 AA DEN HAAG

Amstelveen, 18 oktober 2019
Onze referentie: 19.A1800015989

Geachte mevrouw Bertram,

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

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

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

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

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

Hoogachtend,
KPMG Advisory N.V.



Director

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Achtergrond & Doelstelling	6
Kern strategisch plan	10
Thema 1: Aanscherping dienstverleningsprofiel	13
Thema 2: Onderscheid in strategie	17
Thema 3: Herschikking organisatie-model	21
Thema 4: Versterken sturing	24
Thema 5: Toekomstvast technologiestrategie	31
Thema 6: Inrichten governance	36
Thema 7: Klantbenadering & rol afnemers	43

De contactpersonen bij KPMG
voor dit rapport zijn:





Samenvatting Strategisch plan SSC-ICT

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



Vertaald in 7 thema's

1. Aanscherping dienstverleningsprofiel	2. Onderscheid in strategie	3. Herschikking organisatie-model	4. Versterking sturing	5. Toekomstvaste technologiestrategie	6. Inrichten governance	7. Klantbenadering & rol afnemers
— Aanbrengen van scherper onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten — Stel een PDC voor standaard en een PDC voor maatwerk op inclusief servicemodel — Rationaliseer diensten in alle domeinen — Overweeg alternatieve leveringsvormen/ sourcingopties	— Lever standaarddiensten op basis van operational excellence (efficiëntie) — Lever maatwerkdiensten op basis van customer intimacy (klantgerichtheid)	— Maak onderscheid in de organisatie in twee virtuele gebieden — Functies als Infrastructuur en Bedrijfsvoering blijven gedeeld (maximaal benutten) — Versterken essentiële regiefuncties zoals (Enterprise) architectuur en security, CTO rol	— Start een verandermanagement -programma gericht op sturing, eigenaarschap, leren — Nieuw procesmodel gericht op standaard uitvoering — Versterken meerjarige financiële sturing (reeds gestart) — Andere financiering voor maatwerk en standaard diensten	— Langtermijnstrategie met heldere keuzes voor technologieën — Eenmalig programma om achterstand op LCM in te lopen — Inrichten LCM-proces — Strategie voor inzet tooling en automatisering van IT	— Governance inrichten met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy — Actievere rol voor de kaderstellers om toenemende standaardisatie mogelijk te maken	— Regiefunctie bij afnemers in lijn brengen met standaard- dan wel maatwerkdiensten — Twee verschillende klantkanalen inrichten voor standaard- dan wel maatwerkdiensten



Achtergrond & Doelstelling

SSC-ICT wil een volgende stap zetten in zijn ontwikkeling waarbij de strategie herijkt dient te worden op basis van vijf kernpijlers

Achtergrond en aanleiding

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

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

SSC-ICT kan gekenschetst worden als een organisatie die zich bevindt in een vroeg ontwikkelstadium, hetgeen niet verrassend is gegeven de geschetste fusiehistorie.

Om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van SSC-ICT is onderzoek gedaan naar:

- de huidige situatie, zowel intern als extern, met daarbij voorstellen voor verbetering die SSC-ICT moet treffen om verbetering te realiseren in resultaatgerichtheid, (financiële) sturing en voorspelbaarheid. Dit betrof het fase 1-onderzoek. De maatregelen zijn deels door SSC-ICT opgepakt middels de no regrets-acties;
- de toekomstvastheid van SSC-ICT en zijn dienstverlening met daarbij voorstellen voor verbetering met een focus op vereenvoudiging. Dit betrof het fase 2-onderzoek.

Gedurende fase 1 van het onderzoek door KPMG is geconstateerd dat de kwaliteit van SSC-ICT achterblijft en dat de oorzaken hiervan divers zijn. Enerzijds bleek dat de destijds ingezette fusie nooit helemaal is afgemaakt qua organisatie en qua techniek. De drie voormalige 'bloedgroepen' (SSC-ICT, GDI en IT/BZ) zijn in de praktijk daardoor nog steeds herkenbaar. Anderzijds bleken oorzaken te liggen in de aansturing en bekostiging.

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

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

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

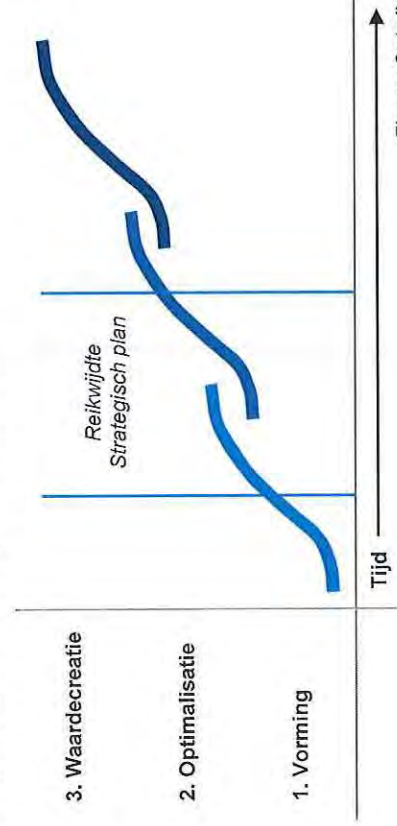
Ondanks de ontevredenheid over de prestaties van SSC-ICT komt duidelijk naar voren dat investeren in SSC-ICT de enige weg voorwaarts is om alsnog de beoogde voordelen van bundeling te behalen.

Het strategisch plan is een uiteenzetting van de keuzes om te komen tot een toekomstvast SSC-ICT

Doelstelling strategisch plan

Uit de vooronderzoeken is naar voren gekomen dat, om daadwerkelijke (meer)waarde te leveren voor afnemers, eerst het fundament van de interne organisatie van SSC-ICT én zijn dienstverlening (zie vorming en optimalisatie in figuur) naar een hoger niveau moeten worden gebracht. De tijd is aangebroken om het beschouwen van de huidige situatie en de potentiële mogelijkheden tot een einde te brengen en te starten met het bouwen aan een toekomstvast ICT-dienstverlener voor de rijksoverheid. De uitwerking daarvan in een strategisch plan is een logische eerste stap.

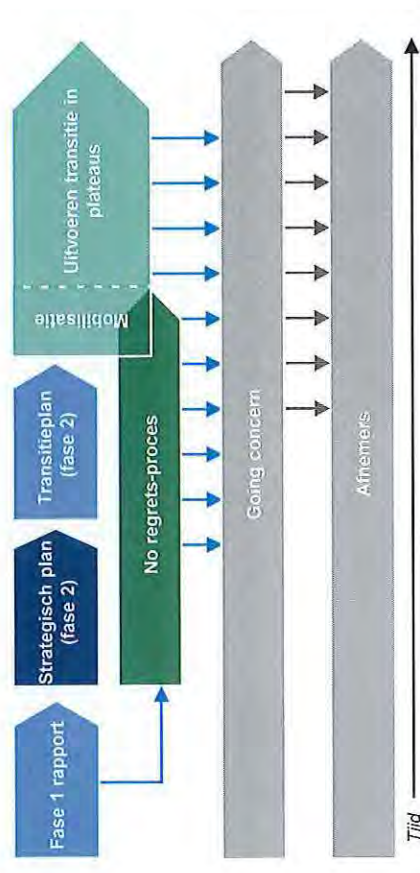
Het doel van het strategisch plan betreft een uiteenzetting van de keuzes die SSC-ICT kan of moet maken om te komen tot een toekomstvast SSC-ICT. Dit omvat onder andere een uitwerking van het toekomstig dienstverleningsprofiel van SSC-ICT, de implicaties daarvan voor de organisatie, besturing en klantbenadering en de mogelijkheden voor rationalisatie, standaardisatie en reductie van maatwerk. Hierbij zijn de vijf pijlers van het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT als shared service-organisatie als uitgangspunt genomen.



Figuur: Ontwikkelpad

Scope van het strategisch plan

De scope van dit strategisch plan betreft de volledige veranderopgave om te komen tot een toekomstvast SSC-ICT, gestoeld op de vijf pijlers van het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT als shared serviceorganisatie, zijnde standaard, kostenefficiëntie, beschikbaarheid, veiligheid en in control. Deze pijlers zijn vertaald in een pakket van zeven strategische thema's voor SSC-ICT die in samenhang moeten worden gezien en in dit document worden uitgewerkt.



Figuur: Verbetertraject

Het transitieplan beschrijft vervolgens hoe invulling gegeven gaat worden aan de realisatie van het strategisch plan

Volgende stap: Transitieplan

Het doel van het transitieplan is te beschrijven hoe invulling gegeven wordt aan de realisatie van het SSC-ICT strategisch plan. Naast een samenvatting van het voorgelegde strategisch plan en daarmee een toelichting op het waarom en de noodzaak van de voorgenomen transitie worden in het transitieplan de volgende onderdelen uitgewerkt:

- Uitgangspunten voor de transitie in de vorm van een transitiestrategie ter onderbouwing van waarom de transitie op een bepaalde wijze is vormgegeven. Een belangrijk uitgangspunt is het beheersbaar houden van de transitie.
- De transitieaanpak hoe daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan deze uitgangspunten, de expliciete (tussen)producten en resultaten die worden opgeleverd en de manier waarop deze zijn uitgezet in de tijd.
- De structuur, wijze van sturing en beheersing, oftewel randvoorwaarden, die rondom de transitie worden ingericht om de voortgang, kwaliteit, integraliteit, risico's en financiën van het transitieprogramma te bewaken.
- De belanghebbenden en wijze van inrichten van communicatie en escalatiemechanisme.
- De financiële kaders in de vorm van een eerste globale programmabegroting waarin zowel de personele begroting als de materiële kosten uiteengezet worden.



Kern strategisch plan

SSC-ICT vervult een essentiële functie als overheids-eigen ICT-dienstverlener, een toekomstvast invulling vraagt om een omslag in denken en doen

SSC-ICT van, voor en door zijn afnemers

Uit de vooronderzoeken komt duidelijk naar voren dat investeren in SSC-ICT de enige weg voorwaarts is om alsnog de beoogde voordelen van bundeling te behalen. Het bundelen van de krachten voor ICT-diensten zoals kantoorautomatisering, locatiegebonden services, housing & hosting en bedrijfsvoeringsapplicaties biedt nog steeds voldoende potentieel voor een hogere kwaliteit tegen een betere prijs.

Daarbij is het uitgangspunt om ICT-dienstverlening grotendeels in eigen beheer van de rijksoverheid uit te voeren tevens een logische. ICT is immers in toenemende mate een onderscheidende factor voor de effectieve uitvoering van beleid. Daarbij is het van belang om als overheid grip te houden op deze ICT-dienstverlening; een overheids-eigen ICT-dienstverlener zoals SSC-ICT biedt hiervoor de mogelijkheden.

Gedurende fase 1 heeft KPMG de volgende grondoorzaken geconstateerd welke de gewenste resultaten van SSC-ICT in de weg staan:

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

Omslag in denken en doen

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

Gedurende fase 2 heeft KPMG in kaart gebracht welke concrete veranderingen in gang gezet moeten worden om SSC-ICT zijn potentieel te laten realiseren. Deze veranderingen zijn als volgt samen te vatten:

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

Op de volgende pagina worden deze kernpunten uitgesplitst in zeven thema's welke in het vervolg van het strategisch plan in detail worden uitgewerkt.

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

Grondoorzaken van huidige problematiek:

- Een dienstverleningsconcept is niet aanwezig (nog veel niet-standaarddiensten en verschillen tussen diensten).
- Fusievoorgangers zijn nog herkenbaar in de organisatie en de techniek.
- Basissturingsinstrumenten niet aanwezig (no regrets).
- Executiekraacht SSC-ICT is laag.

Kernpunten van het strategisch plan zijn:

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

Vertaald in 7 thema's

1. Aanscherping dienstverleningsprofiel	2. Onderscheid in strategie	3. Herschikking organisatie-model	4. Versterking sturing	5. Toekomstvaste technologiestrategie	6. Inrichten governance	7. Klantbenadering & rol afnemers
- Aanbrengen van scherper onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten - Stel een PDC voor standaard en een PDC voor maatwerk op inclusief servicemodel - Rationaliseer diensten in alle domeinen - Overweeg alternatieve leveringsvormen/ sourcingopties	- Lever standaard-diensten op basis van operational excellence (efficiëntie) - Lever maatwerkdiensten op basis van customer intimacy (klantgerichtheid)	- Maak onderscheid in de organisatie in twee virtuele gebieden - Functies als Infrastructuur en Bedrijfsvoering blijven gedeeld (maximaal benutten) - Versterken essentiële regiefuncties zoals (Enterprise) architectuur en security, CTO-rol	- Start een verandermanagementprogramma gericht op sturing, eigenaarschap, leren - Nieuw procesmodel gericht op standaard-uitvoering - Versterken meerjarige financiële sturing (reeds gestart) - Andere financiering voor maatwerk- en standaarddiensten	- Langetermijnstrategie met heldere keuzes voor technologieën - Eenmalig programma om achterstand op LCM in te lopen - Inrichten LCM-proces - Strategie voor inzet tooling en automatisering van IT	- Governance inrichten met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy - Actievere rol voor de kaderstellers om toenemende standaardisatie mogelijk te maken	- Regiefunctie bij afnemers in lijn brengen met standaard- dan wel maatwerkdiensten - Twee verschillende klantkanalen inrichten voor standaard- dan wel maatwerkdiensten



Thema 1: Aanscherping dienstverleningsprofiel

Structurele verbetering van SSC-ICT vraagt om een scherp onderscheid in het dienstverleningsprofiel tussen standaard- en maatwerkdienstverlening

Maak onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten

SSC-ICT biedt zowel standaard- als maatwerkdiensten aan. Maatwerk betreft dienstverlening voor één of enkele specifieke klanten. Deze diensten worden aan een grote diversiteit aan afnemers geleverd op een gelijke wijze. In de uitvoering leidt dit tot een gebrek aan focus.

- Maatwerkdiensten passen niet in het proces voor standaarddiensten waardoor afnemers ontevreden zijn over onder meer de mate van klantgerichtheid.
- Het proces voor het leveren van standaarddiensten is onvoldoende gestandaardiseerd. Hierdoor zijn afnemers ontevreden over de kwaliteit en de kosten.

Dit vraagt om een helder onderscheid in het dienstverleningsprofiel tussen standaarddiensten en maatwerkdiensten en het daaraan gekoppelde voortbrengingsproces. Dit vraagt in de eerste plaats om het ordenen van diensten in plaats van het schrappen of toevoegen van diensten. Dit vertaalt zich door in twee separate servicecatalogussen voor standaard en maatwerk en daarbij behorende voorwaarden.

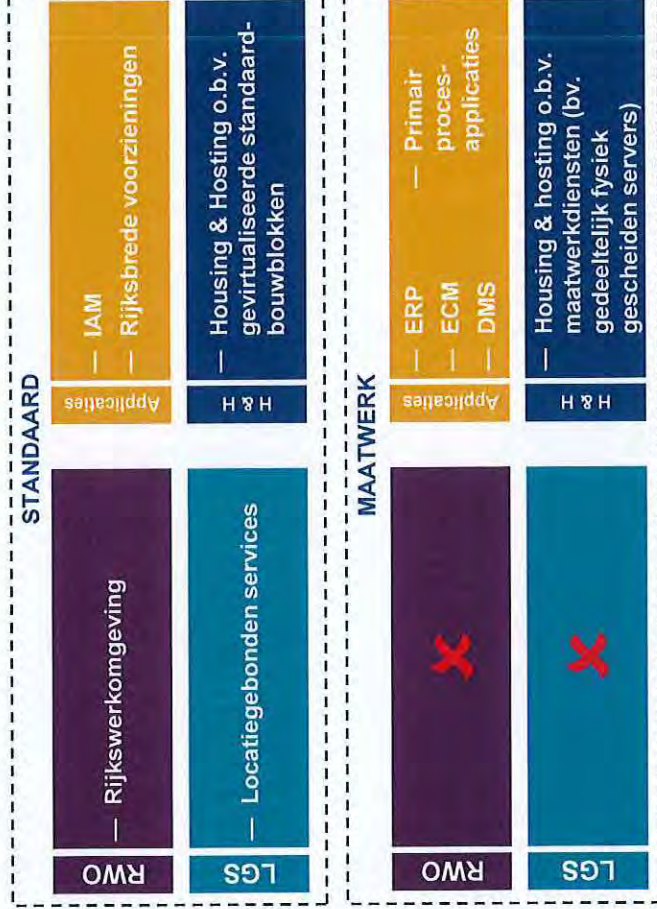
De figuur hiernaast geeft weer op welke wijze de huidige diensten van SSC-ICT over de categorieën 'standaard' en 'maatwerk' zijn verdeeld.

- **Standaard:** diensten die geen directe koppeling met digitalisering van het primaire proces van afnemers hebben en daarmee geschikt zijn voor standaardisatie. Daarmee zijn deze diensten tevens geschikt om op uniforme wijze aan alle of meerdere afnemers te worden aangeboden.
- **Maatwerk:** diensten die voorzien in de specifieke behoefte van één enkele afnemer en veelal gerelateerd zijn aan het primaire proces of beperkt potentieel kennen om bij meerdere afnemers aangeboden te worden.

Op de volgende pagina's wordt dit onderscheid nader toegelicht.

Onderscheid als leidraad voor de verandering

Het geschatte onderscheid tussen standaard- en maatwerkdienstverlening vormt de leidraad voor de verandering van SSC-ICT. Het leveren van deze diensten op een wijze die voldoet aan de behoefte van de afnemers vraagt om veranderingen in alle facetten van de organisatie en haar omgeving, zoals processen, bekostiging en governance welke in de volgende thema's beschreven worden.



Het dienstverleningsprofiel van SSC-ICT blijft grotendeels uit standaarddienstverlening bestaan, maatwerk betreft met name applicatiebeheer en hosting

Standaarddiensten

SSC-ICT levert in termen van omzet met name standaarddiensten. Dit past in de gedachte van een shared serviceorganisatie waarbij schaalvoordelen zich met name via standaardisatie manifesteren. In het dienstverleningsprofiel blijft SSC-ICT met name standaarddiensten leveren binnen de huidige vier servicedomeinen.

De belangrijkste verandering betreft het standaardiseren van keuzes om zo een wildgroei aan variaties op de standaard te voorkomen. Standaard betekent immers niet 'one size fits all'. Voorbeeld hiervan zijn:

- Binnen de RWO meerdere varianten aanbieden [redacted]
- Hosting aanbieden middels een beperkt aantal standaardplatformen zonder applicatiebeheer zoals Windows / Linux in maten S, M en L. Deze varianten dienen dan ca. 80% van de klantbehoefte af te dekken. Mocht dit toch niet passen, dan is er sprake van maatwerkdienstverlening.

Ook kunnen binnen het standaardportfolio innovatiediensten aangeboden worden, zoals tijdelijke omgevingen die afnemers kunnen gebruiken om innovatieve toepassingen te ontwikkelen en te testen.

Maatwerkdiensten

Maatwerkdiensten betreffen met name het technisch en functioneel beheer op applicaties welke slechts door één of enkele afnemers gebruikt worden. Voorbeelden hiervan zijn Leonardo voor JenV of SAP voor P-Direkt. Ook het hosten van afwijkende platformen of fysieke servers valt binnen maatwerk. De servicedomeinen RWO en LGS kennen per definitie geen maatwerk.

	Standaard	Maatwerk
RWO	— DWR [redacted] / ARBO — Persoonlijke devices — Additionele applicaties	X
LGS	— Locatiegebonden voorzieningen — Gebruiker bepaalde voorzieningen	X
Applicaties	— IAM — Informatievoorziening & Infrastructuur — Rijksbreed	— (Technisch) applicatiebeheer — Functioneel beheer
Housing & Hosting	— Housing — Standaardplatformen (zonder applicatiebeheer) — Innovatieomgevingen	— Fysieke servers — Platformen afwijkend formaat

Creëren van ruimte voor versimpeling dienstverleningsprofiel

Radicale versimpeling van het dienstverleningsprofiel op korte termijn wordt niet opportuun geacht. Hiervoor is de huidige diversiteit en versnippering in technologie en organisatie te hoog. In eerste aanleg wordt geadviseerd in te zetten op het maken van een scherper onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten en de organisatie navenant in te richten. Deze scheiding maakt het mogelijk om op termijn het dienstverleningsprofiel te versimpelen middels het afstoten van diensten of het anders sourceen van diensten.

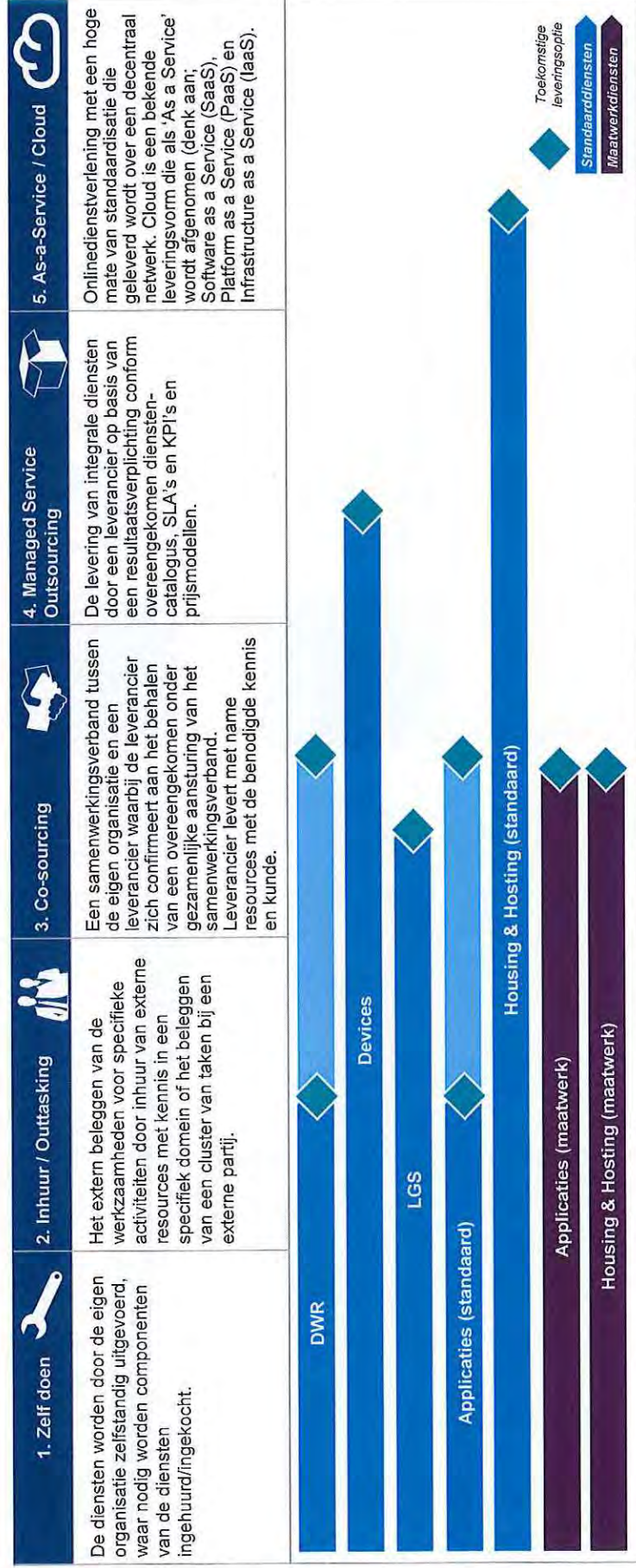
Het afstoten van clusters van diensten per afnemer ligt dan het meest voor de hand, bijvoorbeeld maatwerk applicatiediensten voor één departement. Wat betreft anders sourceen ligt met name het in de markt afnemen van commoditydiensten zoals hosting en locatiegebonden services in lijn met strategieën van vergelijkbare SSC's. Om deze keuzes te maken is een uitgewerkte sourcingstrategie nodig waartoe op de volgende pagina een voorzet wordt gedaan.

Met name op het vlak van housing & hosting, devices en LGS ligt potentieel om meer gebruik te maken van de markt t.b.v. lagere kosten en hogere kwaliteit en flexibiiliteit

Leveringsopties

In de huidige situatie levert SSC-ICT zijn diensten met name zelf in combinatie met inhuur van externe expertise en gedeeltelijk outtasking. Parallel aan het scherper definiëren van het dienstverleningsprofiel en de organisatie van SSC-ICT kan gestart worden met het verkennen van alternatieve leveringsopties. In de figuur hieronder worden de mogelijkheden

voor alternatieve leveringsopties per kavel (servicedomein) geschetst. Voor alle servicedomeinen geldt dat SSC-ICT meer gebruik kan maken van expertise en capaciteit in de markt. Nadere toelichting per kavel wordt op de volgende pagina gegeven. Een kwantitatieve inschatting van de potentiële baten kan pas gestart worden wanneer het financieel verbeterplan heeft geresulteerd in beter inzicht in de huidige kosten per kavel.





Thema 2: Onderscheid in strategie

Het effectief en efficiënt bedienen van de huidige diversiteit in het verzorgingsgebied vraagt om een differentiatie in strategie

Koppel dienstverlening aan strategie

Bij thema 1 is geschetst dat een scherp onderscheid tussen standaard- en maatwerkdienstverlening van groot belang is als leidraad voor de verdere verandering van SSC-ICT. Om deze verandering vorm te geven is het van belang om dit onderscheid in dienstverlening te koppelen aan de strategie van SSC-ICT.

Een succesvolle organisatie heeft een duidelijke focus in de wijze waarop haar klanten bediend worden. De huidige focus van SSC-ICT kan getypeerd worden als operational excellence wat aansluit bij standaarddienstverlening, maar tekort komt voor maatwerk. Daarom zal SSC-ICT zich expliciet ook op customer intimacy moeten gaan richten om aan specifieke klantbehoeften te voldoen. Dit betekent dat:

- standaarddiensten worden geleverd conform principes van operational excellence. Focus op lage kosten en standaardisatie van processen;
- maatwerkdiensten worden geleverd conform de principes van customer intimacy. Focus op het vervullen van klantbehoefte voor een passende prijs.

De derde strategie, product leadership, is voor SSC-ICT niet opportuun. Een van de uitgangspunten binnen de rijksoverheid is het zo veel mogelijk gebruikmaken van standaarden en hergebruik. Een rol als 'early of late majority' ligt meer voor de hand dan een rol als 'innovator' of 'early adopter'*. Innovatie binnen SSC-ICT beperkt zich dan ook tot de volgende zaken:

- Het incrementeel doorontwikkelen van zijn diensten om bij te blijven met ontwikkelingen in de markt, bv. Windows updates voor de RWO.
- Het faciliteren van innovatie door afnemers, bijvoorbeeld middels het beschikbaar stellen van flexibele ontwikkel- en testomgevingen

* Rogers, 1995



Toelichting operational excellence

Generieke en bepaalde gemeenschappelijke dienstverlening (zoals RWO en LGS) vragen om een organisatie gericht op operational excellence. De primaire drijfveer om bepaalde dienstverlening generiek of gemeenschappelijk te organiseren is het behalen van schaalvoordelen. De focus hierbij ligt op het zo efficiënt mogelijk organiseren van dienstverlening voor een brede klantenkring waarbij weinig tot geen mogelijkheid bestaat voor het tegemoetkomen aan specifieke wensen.

Een focus op operational excellence wil niet zeggen dat er geen enkele ruimte is voor uitzonderingen, zoals een specifieke werkplek voor mobiele klanten. Wel dienen deze uitzonderingen scherp gedefinieerd te worden in termen van dienstverlening en doelgroep en zo veel mogelijk gebruik te maken van de gemeenschappelijke componenten.

** Treacy & Wiersema, 1993

Een gedifferentieerde dienstenstrategie naar operational excellence en customer intimacy sluit aan bij de behoefte van afnemers

Toelichting customer intimacy

Specifieke dienstverlening vraagt om een organisatie gericht op customer intimacy. In de context van SSC-ICT betekent dit:

- intensieve samenwerking met afnemer voor zowel de strategische / tactische behoeftestelling als de operationele ontwikkeling en levering van diensten.
- snel en flexibel kunnen inspelen op behoefte van de afnemer.
- organiseren van kennis van specifieke processen bij een afnemer.

Dit model van dienstverlening is geschikt voor specifieke dienstverlening waar slechts één of enkele afnemers gebruik van maken. Hieronder valt ook dienstverlening ten behoeve van andere rijksbrede dienstverleners, zoals de SSO's binnen de DGVBR.

Hierbij ligt voor SSC-ICT wel een taak om waar mogelijk specifieke diensten te 'vergemeenschappelijkten' om schaalvoordelen te benutten. Dit kan op meerdere niveaus plaatsvinden, van het gebruik van standaard technische bouwblokken tot het delen van bepaalde functionaliteiten.

Effect differentiatiestrategie

Het aanbrengen van dit onderscheid leidt op termijn tot lagere kosten en hogere kwaliteit van dienstverlening voor de standaarddiensten. Voor maatwerkdiensten zal dit leiden tot een hogere klanttevredenheid.

Voor afnemers betekent dit in de praktijk:

- Standaarddiensten zijn ook echt standaard. Afwijkingen zijn niet mogelijk. Prijs en kwaliteit zijn vooraf duidelijk.
- Maatwerkdiensten kunnen elke vraag invullen. Prijs en kwaliteit worden onderling, per geval bepaald tussen afnemer en SSC-ICT.

De focus op operational excellence en customer intimacy sluit aan op ontwikkelingen in de markt voor SSC's

Hernieuwde strategie SSC

De voorgestelde focus op operational excellence en customer intimacy leidt tot het aanscherpen van de kerndoelen van SSC-ICT. Deze kerndoelen richten zich enerzijds nog steeds op het realiseren van efficiëntie (operational excellence), maar anderzijds in toenemende mate op klantgerichtheid (customer intimacy).



1

Klanttevredenheid. SSC-organisaties werken op een proactieve wijze samen met klanten in het leveren en doorontwikkelen van ICT-diensten met als doel het verhogen van de klanttevredenheid. Dit sluit aan bij een customer intimacy-aanpak.

2

Vernieuwing. Een kerndoel van een SSC-organisatie is het in co-creatie met klanten ontwikkelen van nieuwe ICT-diensten. Hierbij sluiten snelheid en flexibiliteit (o.a. Agile, DevOps) aan bij een customer intimacy-aanpak. Een voorbeeld is het samen met klanten inrichten van een living lab (proeftuin).

3

Kwaliteitsverbetering. SSC-organisaties richten zich op het verhogen van de kwaliteit van de ICT-dienstverlening aan klanten door het continu verbeteren van leveringsafspraken (SLA's). Daarnaast speelt kwaliteitsverbetering een belangrijke rol in het intern implementeren en naleven van normenkaders (control).

4

Kostenverlaging. Vanuit een efficiencyaanpak (operational excellence) ontwikkelen SSC-organisaties een sourcing-strategie gericht op een optimale mix van zelf-doen en uitbesteden. De inzet van technologieën (bv. cloud en IT4IT) draagt in belangrijke mate bij aan het verlagen van kosten.

5

Standaardisatie. Het vereenvoudigen van SSC-diensten vindt plaats door het standaardiseren van producten en diensten (operational excellence). Hierdoor wordt het mogelijk om sneller wijzigingen door te kunnen voeren. Daarnaast leidt standaardisatie tot het verminderen van maatwerk.



Thema 3: Herschikking organisatiemodel

Koppel het onderscheid tussen standaard- en maatwerkdienstverlening aan de inrichting van de organisatie

Onderscheid in dienstverlening en strategie is leidend voor de inrichting van de organisatie

Het in de praktijk brengen van het onderscheid in standaard- en maatwerkdiensten en de daaraan gekoppelde strategieën vraagt om een herschikking van het organisatiemodel. Door het wijzigen van de structuur en wijze waarop taken en verantwoordelijkheden in de organisatie belegd worden, kan de focus gericht worden op het bieden van standaarddienstverlening volgens operational excellence óf maatwerkdienstverlening conform customer intimacy. De belangrijkste uitgangspunten hierbij zijn:

- Beide typen dienstverlening worden vanuit één organisatie geleverd.
- Onderscheid maken waar dit bijdraagt aan het aanbrengen van focus, anders gemeenschappelijk houden.
- Met name een herschikking van regietaken naar meer tactisch / strategisch niveau en het organiseren naar meer integrale verantwoordelijkheid voor de twee typen dienstverlening.

Dit resulteert in een organisatiemodel waarbij vier divisies en twee stafdiensten worden ingericht.

- Divisie Standaarddienstverlening
- Divisie Maatwerkdienstverlening
- Divisie Infrastructuur
- Divisie Bedrijfsvoering
- CIO- en CTO-offices

Een verandering in de structuur alleen is niet voldoende om de organisatie ook daadwerkelijk de benodigde focus te geven. Daarvoor is het tevens van belang te investeren in verandermanagement en een effectief, strategisch personeelsbeleid. Het in samenhang oppakken van deze zaken leidt tot een optimaal resultaat. Hierna worden deze zaken beschreven:

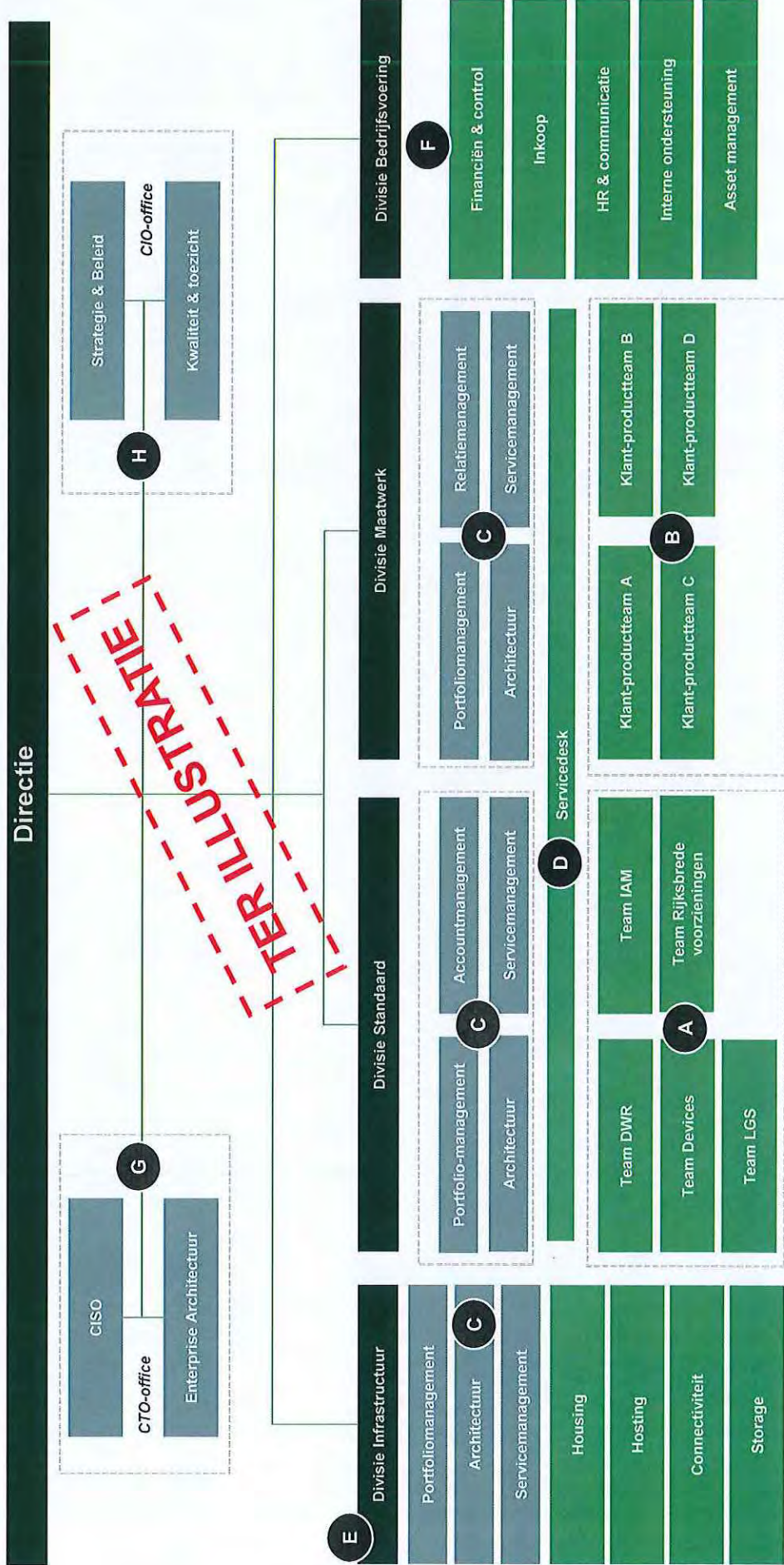
- 1) Ontwerpprincipes voor de nieuwe structuur
- 2) Verandermanagement
- 3) Strategisch personeelsbeleid

Ontwerpprincipes voor de nieuwe structuur

De nieuwe organisatiestructuur wordt ingericht aan de hand van onderstaande uitgangspunten. Deze worden op de volgende pagina visueel weergegeven in een schets van de organisatie en vervolgens nader toegelicht.

- a) Divisie Standaard ingericht op basis van dienstteams
- b) Divisie Maatwerk ingericht op basis van klant-productcombinaties
- c) Divisies Standaard en Maatwerk hebben divisiespecifieke regiefuncties
- d) Een centrale servicedesk voor de eerste lijn, differentiatie in de tweede lijn
- e) Divisie Infrastructuur eenheid levert diensten aan maatwerk en standaard
- f) Bedrijfsvoeringsfuncties zijn gedeeld en kennen beperkt onderscheid
- g) Invoering van CTO-office voor divisieoverstijgende, technische vraagstukken
- h) Invoering CIO-office voor divisieoverstijgende, strategische en beleidsmatige vraagstukken

Koppel het onderscheid tussen standaard- en maatwerkdienstverlening aan de inrichting van de organisatie - schets van de doel situatie





Thema 4: Versterken sturing

Het inrichten van de organisatie met voldoende focus op standaard of maatwerk vraagt om een samenhangend en gericht meerjarig verandermanagementprogramma

Verandermanagement

Het harmonisatietraject binnen SSC-ICT heeft veel tijd en capaciteit in beslag genomen. Nu de HR-focus verschuift is een goede volgende stap het bepalen van een doelcultuur en het implementeren van een veranderprogramma met daarin aandacht voor de integratie van de verschillende sub-organisatieculturen, het sturen op het nakomen van afspraken, het sturen op het projectmatig werken daar waar nodig (o.a. bij het realiseren van de verbeterplannen) en het inbouwen van een PDCA-cyclus met focus op een breed gedragen managementstijl.

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

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

Bij het uitwerken van de gewenste richting van een verandermanagement-programma zijn de volgende thema's ten minste van belang:

- **Visie:** duidelijkheid over het doel en de koers van de organisatie. Schets het hogere doel en zorg dat dit breed herkend en erkend wordt door medewerkers. Koppel dit aan concrete voorbeelden van gewenst gedrag.

- **Eigenaarschap:** door betrokkenheid en eigenaarschap binnen de organisatie te verhogen kunnen fouten voorkomen in plaats van opgelost worden. Dit vraagt om inzicht in hoe de processen eruit zien en op welke wijze processen en activiteiten samenhangen binnen de organisatie.

- **Leren & verbeteren:** fouten bespreekbaar en zichtbaar maken, zodat je van fouten kunt leren. Leren van fouten om herhaling in de toekomst te voorkomen. Formulieren van concrete en kortcyclische verbeteracties om direct resultaat te boeken.

Het realiseren van verandering in cultuur, houding en gedrag vergt een zorgvuldig proces waarbij voldoende tijd wordt genomen om tot blijvende resultaten te komen. Daarom adviseren wij een aanpak in vijf stappen die voor elk van de thema's doorlopen kunnen worden.

- **Maak het helder:** De huidige cultuur en de case voor verandering in kaart brengen.
- **Maak het bekend:** De case voor verandering kenbaar maken. Het vertalen en communiceren van de gewenste cultuur.
- **Maak het echt:** De leidinggevendenden gaan medewerkers stimuleren en lopen zichtbaar voorop. Medewerkers dienen verandernoodzaak zich eigen te maken.
- **Maak het waar:** Medewerkers in staat stellen het gewenste gedrag te tonen en dit verder te ontwikkelen.
- **Maak het blijvend:** Het gedrag is in lijn met de gewenste cultuur en ingebed in de systemen.

Op de volgende pagina worden deze vijf stappen nader toegelicht. Op de daaropvolgende pagina worden deze stappen geconcretiseerd voor het verankeren van nieuwe gedragsregels welke passen bij het hogere doel van de organisatie.

Het inrichten van de organisatie met voldoende focus op standaard- of maatwerk biedt de mogelijkheid om nader invulling te geven aan het strategisch personeelsbeleid

Strategisch personeelsbeleid

Een verandering in structuur betekent tevens een reorganisatie. Dit biedt de gelegenheid om het strategisch personeelsbeleid meer vorm te geven. Ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid zijn de volgende constatering gedaan:

- De totale capaciteit lijkt in lijn te zijn met de omvang van de werkzaamheden. Een verandering in de structuur zal hier in eerste aanleg beperkte invloed op hebben.
- De match tussen beschikbare en benodigde competenties is in de huidige situatie niet te maken.

De reorganisatie biedt de mogelijkheid om met name de match tussen beschikbare en benodigde competenties nader uit te werken.

- Bij de uitwerking van het nieuwe organisatie-model dienen de benodigde functies en competenties vooraf helder gedefinieerd te worden. Leg hierbij voldoende focus op technische expertise naast de benodigde procesmatige expertise. Operationaliseer dit middels het opzetten van een resourceplanning waarin inzichtelijk kan worden gemaakt welke competenties nodig zijn, hoeveel van deze competenties nodig zijn en binnen welk team deze competenties benodigd zijn. Een resourceplanning draagt bij aan een betere voorspelbaarheid ten aanzien van de werkvoorraad en geeft het management inzicht om (integrale) sturing op de individuele werkdruk van medewerkers mogelijk te maken.

- Maak bij de herverdeling van personeel over nieuwe afdelingen en functies een goede match op competenties. Kijk hierbij goed naar het ontwikkelpotentieel van medewerkers en de mogelijkheden voor bijscholing en opleidingen om medewerkers in staat te stellen een andere functie binnen SSC-ICT te vervullen.

- Maak heldere keuzes voor flexibiliteit in de formatie. Inhuur van externe medewerkers kan een goed middel zijn om de kosten flexibel te maken en zo de koppeling tussen kosten en tarieven te versterken. Dit zal met name voor de maatwerkdienstverlening opportuun zijn gezien de hogere mate van fluctuatie in de werkvoorraad ten opzichte van de standaarddienstverlening.

Sturing van medewerkers

Op het snijvlak van het organisatie-model, personeelsbeleid en verandermanagement ligt ook een opgave voor SSC-ICT ten aanzien van de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd. De huidige organisatie-structuur en het sturingsmodel leiden in de praktijk tot relatief veel centrale sturing waarbij de divisie-manager en DMT een belangrijke rol spelen.

Om meer flexibiliteit, wendbaarheid en eigenaarschap in de organisatie te creëren, is het van belang om verantwoordelijkheden voldoende laag in de organisatie, dicht bij de uitvoering, te beleggen.

Dit vraagt onder meer om een duidelijker scheiding aan te brengen tussen hiërarchische sturing en functionele sturing in combinatie met overlegorganen die deze structuur ondersteunen en tijdig van besluiten voorzien. Een dergelijke vorm van matrixsturing maakt het mogelijk om medewerkers flexibel in te zetten op verschillende onderwerpen. Het introduceren van deze vorm van sturing dient integraal deel uit te maken van de reorganisatie en vraagt daarbij tevens om andere vormen van leiderschap.

Start zo spoedig mogelijk met het uitwerken van de gewenste gedragsregels en breng deze middels een gestructureerde aanpak in de praktijk

	 Maak het HELDER "Waarom is dit nodig?"	 Maak het BEKEND "Wat betekent dit voor mij?"	 Maak het ECHT "Wie geeft het goede voorbeeld en leidt de verandering?"	 Maak het WAAR "Ik zie dat dingen anders gaan."	 Maak het BLIJVEND "Het nieuwe gedrag is de standaard."
Doel	Duidelijk maken welk gedrag wordt verwacht om fouten te voorkomen in plaats van op te lossen	Gedragsregels zijn voor iedereen duidelijk, door middel van communicatie vanuit management.	Managers gaan zichtbaar voorop om medewerkers de verandermoodzaak eigen te maken	Medewerkers in staat stellen het gewenste gedrag te tonen en dit verder te ontwikkelen	Het gedrag is in lijn met de gewenste cultuur en ingebed in operationele bedrijfsvoering
Stappen	- Opstellen gedragswaaier met 10 gedragsregels die cruciaal zijn om als SSC-ICT vooruit te gaan - Aansluiting bij SSC-ICT - kernwaarden	- Communicatie (intranet en posters) omtrent nieuwe gedragsregels en gedragswaaiers beschikbaar op alle vergader tafels - Centrale ondersteuning aan management om de gedragsregels uit te rollen en bespreekbaar te maken binnen hun team - Management voorop in het neerzetten van de nieuwe gedragsstandaard door voorbeeldrol en kwetsbaar opstellen	- Voorbeeldgedrag management stimuleert medewerkers om zelf aan de slag te gaan met de gedragsregels - Continu aandacht voor de gedragsregels: dagelijkse herinnering door vraag op opstartscherm - Terugkoppeling informatie uit opstartscherm: vragen analyseren, communiceren, en bekendheid gedragsregels monitoren. Eventueel aanvullende acties bepalen. - Aansluiting bij de HR-feedback-app	- Management handelt naar de gedragsregels, door mensen actief hierop aan te spreken, door de gedragsregels continu 'op de agenda' te houden, en progressie omtrent de gedragsregels te bespreken - Management vraagt om beknopte feedback aan medewerkers op basis van gedragsregels - Brede communicatie en uitwisseling van positieve ervaringen	In het jaargesprek wordt bepaald of mensen actief aan de slag zijn gegaan met het verbeteren van hun eigen gedrag op het gebied van in control
Middelen	SSC-ICT-kernwaarden	- Intranet, posters, gedragswaaier - Handvatten management voor uitrol gedragsregels	Vragen omtrent gedragsregels bij opstartscherm	Feedback tooling	Jaargesprek evaluaties
KPI	Lancering gedragswaaier	- Communicatie en verspreiding gedragswaaiers - Managers zijn voorbereid	Analyse informatie uitvragen bij opstartscherm	Aantal feedbackformulieren	Voortgangrealisatie % op gewenst gedrag

Gegeven het type dienstverlening van SSC-ICT dient de huidige focus en ontwikkel-methode van het voortbrengingsproces te worden herzien

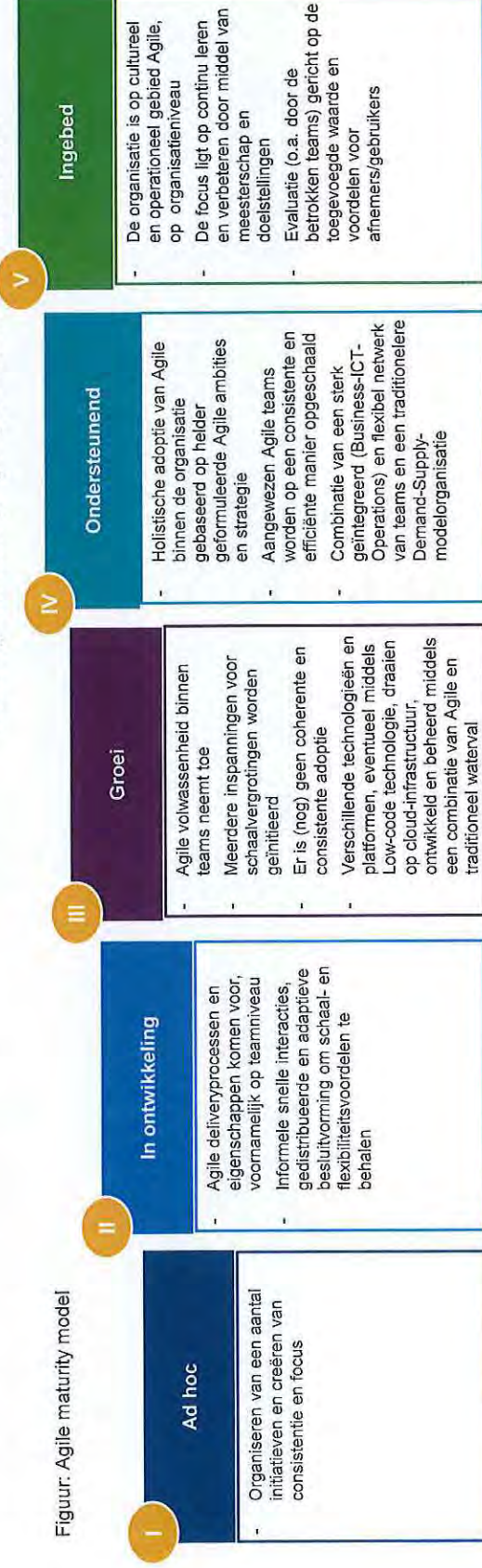
In de huidige situatie wordt door SSC-ICT primair een waterval-ontwikkel-modus aangehangen; dit uit zich ook in een procesmodel waarvan slechts vijf processen zijn ingericht en geïmplementeerd. Voorgaande brengt in de praktijk niet alleen verhoogde doorlooptijden van veranderinitiatieven voor zowel afnemers als SSC-ICT met zich mee, maar leidt er tevens toe dat de behoefte van de afnemers gegeven de doorlooptijd van de processen verloren gaat.

Ontwikkel toe naar een organisatie met twee ontwikkelmodi

Een voortbrengingsproces dat uitgaat van twee ontwikkelmodi (waterval en Agile) kan een grote bijdrage leveren aan de doelstellingen om te komen tot een toekomstvast SSC-ICT. Een visie op de toepassing van deze verschillende werkwijzen is niet aangetroffen, maar dient te worden ontwikkeld, waarbij waterval meer aansluit bij standaarddienstverlening met

een relatief lage veranderfrequentie. Een op een Agile gebaseerde ontwikkelmodus is een meer geschikte ontwikkelmodus voor (een deel van) de maatwerkdienstverlening.

De meeste organisaties zijn gebaat bij een binnen een virtuele organisatie of programmadirectie ontwikkelde introductie van op Agile gebaseerde werkvormen. Ter ondersteuning van een dergelijke Agile transformatie is een breed spectrum van ondersteunende methodieken beschikbaar in de markt. Voorbeelden zijn Scrum, LeSS, SAFE, DaD en Scrum Nexus, maar ook het voorbeeld van Spotify wordt vaak gebruikt. Er is geen zilveren kogel of het beste kader. Elke organisatie heeft haar eigen kenmerken en uitgangspunten. We zien ook veel organisaties die verschillende frameworks combineren in een model dat de identiteit en de manier van werken van de organisatie definieert. In onderstaand model is beknopt vastgelegd welke stappen dienen te worden doorlopen om te komen tot invoering van een op Agile gebaseerde ontwikkelmodus.



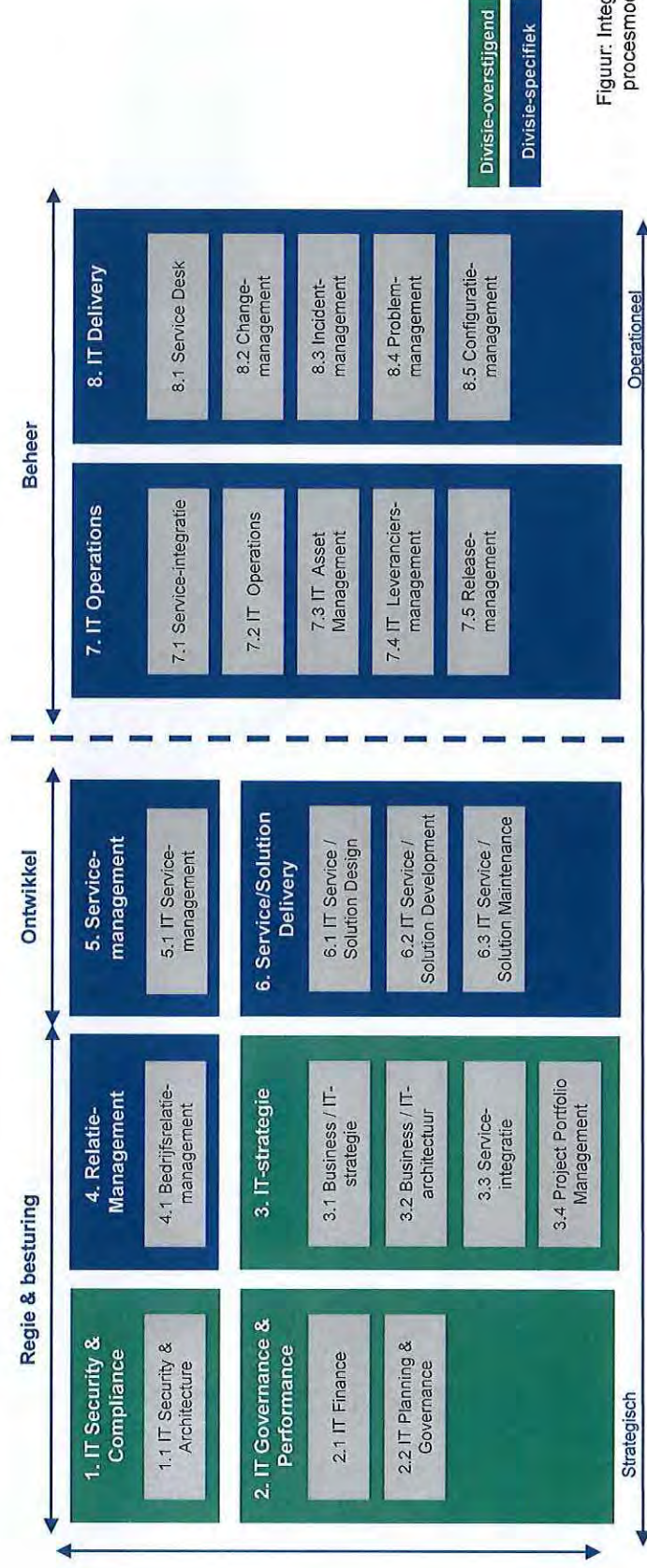
Werk de divisieoverstijgende en divisiespecifieke processen uit binnen de kaders van één gedeelde hoofdstructuur

Ontwikkel toe naar één hoofdstructuur voor het procesmodel

SSC-ICT kent een integraal procesmodel dat de kernprocessen van de organisatie beschrijft. Hoewel dit een goede eerst stap is, zijn slechts vijf processen in dit model ingericht en geïmplementeerd. Bovendien ondersteunen deze processen enkel het beheer in het voortbrengingsproces.

De processen ter ondersteuning van de ontwikkelfunctie en essentiële regie- en besturingsfuncties zijn niet ingericht en geïmplementeerd.

Het type processen per divisie is grotendeels gelijk, de invulling per proces verschilt daarentegen wel. In onderstaand figuur is een toekomstig integraal procesmodel opgenomen.



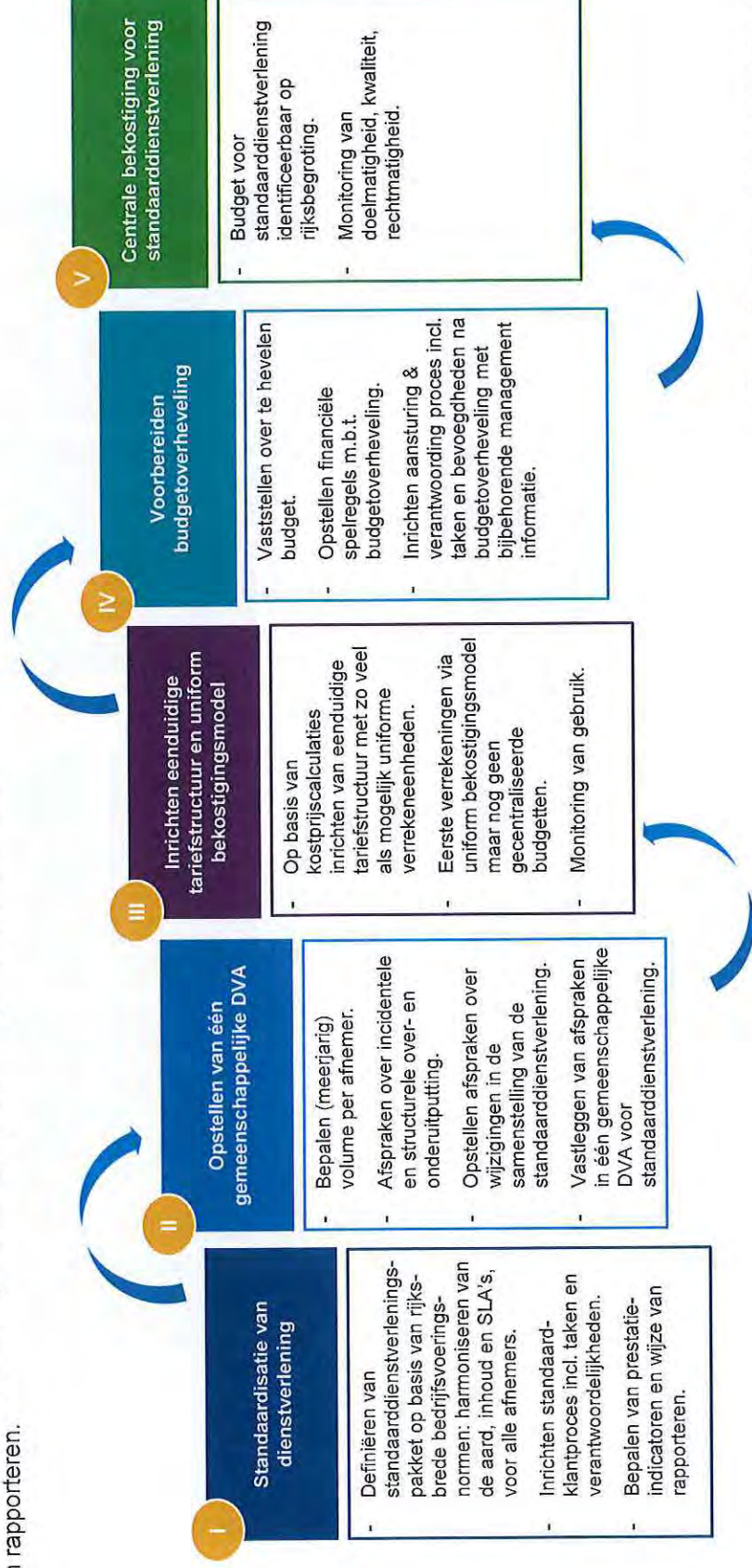
Figuur: Integraal procesmodel

Efficiencywinst door meer uniforme en eenvoudige vorm van bekostiging voor standaarddienstverlening

Centrale bekostiging standaarddienstverlening

Het van belang dat er afspraken gemaakt worden over incidentele en structurele over- of onderuitputting van het budget van SSC-ICT. Hiervoor is noodzakelijk dat SSC-ICT (de ontwikkeling van het gebruik) kan monitoren en rapporteren.

In onderstaand model is beknopt vastgelegd welke stappen dienen te worden doorlopen om te komen tot centrale bekostiging van standaarddienstverlening.



Figuur: Vijfstappenmodel naar centrale bekostiging



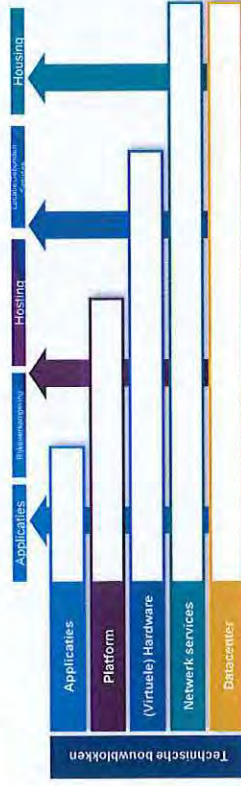
Thema 5: Toekomstvaste technologiestrategie

Duidelijke technologiekeuzes, het terugbrengen van de technische schuld en een heldere enterprise architectuur vormen de bouwstenen voor een toekomstvast SSC-ICT

Huidige stand van zaken SSC-ICT

Technologie kent een gelaagdheid aan componenten. Binnen SSC-ICT is op elk van deze lagen sprake van significante uitdagingen:

- Binnen de dienstverlening rondom **applicaties** is vastgesteld dat 70+% van de applicaties als afnemersspecifiek (maatwerk) te typeren is. [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- Diensten vanuit de (virtuele) **hardwarelaag** worden slechts gedeeltelijk gevirtualiseerd aangeboden. Hierdoor worden mogelijkheden tot standaardiseren nog niet volledig vormgegeven. [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- De keuze voor **datacenter**centralisatie met ODC Rijswijk wordt onderschreven. De migratie van de resterende componenten moet zoals gepland afgerond worden.



Stappen naar een toekomstvast SSC-ICT

Om stappen te maken naar een toekomstvast shared service center zijn de volgende veranderingen nodig:

1. Om de belofte van standaarddienstverlening (operational excellence) waar te maken, dient dit vanuit duidelijke technologiekeuzes geacommodeerd te worden. Hiervoor dienen duidelijke aansluitvoorwaarden opgesteld te worden. Maatwerkdienstverlening (customer intimacy) dient gescheiden te worden van standaarddienstverlening. Daarvoor is het noodzakelijk om regie te voeren op de standaardbouwblokken (o.a. vanuit architectuur) zodat ook op de lange termijn beheerste ontwikkeling en met name beheer mogelijk gemaakt wordt.
2. Om de complexiteit en technische schuld terug te dringen is een eenmalig programma nodig om bestaande legacy op te ruimen. Parallel hieraan dient een structureel lifecyclemanagement (LCM)-proces ingevoerd te worden om de technische schuld onder controle te krijgen.
3. Een strategie voor de inzet van tooling en automatisering is noodzakelijk om, vanuit geharmoniseerde IT-processen, efficiëntieverbetteringen te behalen. Versnelling van levering en verhoging van betrouwbaarheid zijn bouwstenen voor een toekomstvast SSC-ICT.



Langtermijnstrategie met heldere keuzes voor technologieën op de platform-, hardware- en netwerklaag voor zowel standaard- als maatwerkdienstverlening

Wat zijn de stappen naar toekomstvast dienstverlening?

Kies voor 'late majority' op de applicatielaag: de theorie van Rogers / Moore beschrijft de mate waarin een organisatie in staat gebruik te maken van nieuwe technologie. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt naar vijf categorieën van organisaties, die zijn weergegeven in onderstaande figuur. Gegeven de rol van SSC-ICT en de aard van de werkzaamheden wordt geadviseerd, en realistisch geacht, de ambitie na te streven om SSC-ICT aan de voorkant hiermee courante technologiestandaarden te hanteren. Dit betreft derhalve voor applicatieontwikkeling .Net en Java. Hiermee wordt benadrukt dat SSC-ICT primair gebruik dient te maken van bewezen technologieën. Het spreekt voor zich dat deze afspraken moeten worden verankerd in het PDC.



Dit heeft ook zijn effect op de benodigde standaardisatie en flexibiliteit van de onderliggende technische lagen. Ten aanzien van gebruikte technologie constateren we dat beperkt hergebruik plaatsvindt (standaard) en voor vergelijkbare functies verschillende technologieën en oplossingen worden ingezet (maatwerk). SSC-ICT dient te kiezen voor één standaardarchitectuur van technische bouwblokken voor (virtuele) hardware, platformen en applicatiecomponenten. Voor elk van de lagen dienen aansluitvoorwaarden opgesteld te worden, waarbij courante technologieën afgedwongen worden, om hiermee toekomstige legacy te voorkomen.

Kies voor standaardisatie van platformen: door te kiezen voor courante standaardplatformen, Windows en Linux, en daarbinnen de variëteit te beperken tot door leveranciers ondersteunde varianten wordt het mogelijk om standaardisatie van dienstverlening te realiseren in combinatie met een efficiënte wijze van beheer. Maak daarbij gebruik van passende beheertools om zo optimaal gebruik te maken van deze platformen.

Kies voor virtualisatie van hardware: kies één manier van hardwarevirtualisatie, en biedt daarin drie varianten virtuele servers aan (klein, midden en groot) en rol deze op een gestandaardiseerde wijze uit binnen de gehele shared omgeving.

- Kapitaliseer bestaande kennis van het VMWare-platform.
- Organiseer de inrichting van een private cloud-omgeving zodat hiermee IaaS- en PaaS-diensten aangeboden kunnen worden.

Kies, onder andere om tegemoet te komen aan het principe van Bring your own device (BYOD) en plek- en tijdonafhankelijk werken, voor thin client, in combinatie met Virtual Desktop Image (VDI), aanpak.

Splits logisch en fysiek gescheiden netwerkomgevingen:

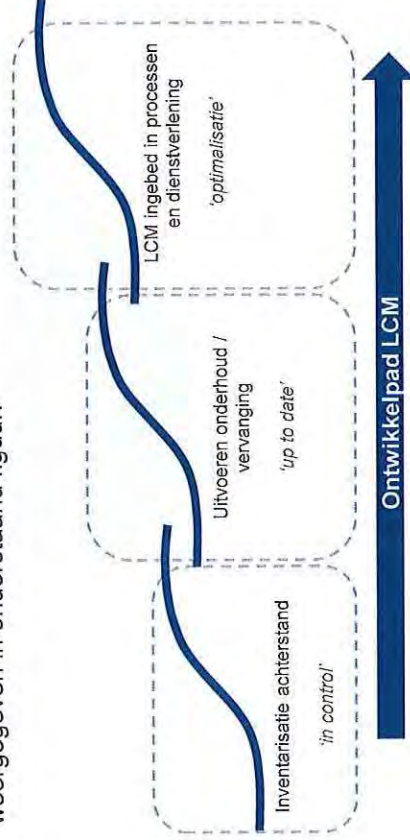


Benut het voordeel van één centraal datacenter: door diensten vanuit één datacenter aan te bieden, kan effectief gebruikgemaakt worden van de beschikbare beheercapaciteit en worden de investeringen in housing geoptimaliseerd. De migratie van de resterende componenten moet zoals gepland afgerond worden.

Doorontwikkeling naar een toekomstvast SSC-ICT vraagt om het eenmalig inlossen van de technische schuld in samenwerking met afnemers

Inlossen van technische schuld

Om door te ontwikkelen naar een technologisch gezien toekomstvast SSC-ICT is het noodzakelijk om de aanwezige technische schuld in te lossen. Hiertoe is een aanpak in drie stappen benodigd zoals weergegeven in onderstaand figuur.



1. Inventarisatie achterstand

Dit vraagt om een helder onderscheid in technische schuld waar de afnemers voor 'aan de lat staan' en technische schuld waar SSC-ICT voor aan de lat staat. Dit onderscheid is in onderstaand figuur weergegeven.

Verantwoordelijkheden SSC-ICT t.a.v. lifecyclemanagement (LCM)		
	Applicatie-eigenaar: afnemer	Applicatie-eigenaar: SSC-ICT
Applicatie LCM	Afnemer	SSC-ICT
Infrastructuur LCM	SSC-ICT	SSC-ICT

- Leg per klant de functionele technische schuld per applicatie vast (applicatie LCM) en bepaal het achterstallig onderhoud.

II. Uitvoeren onderhoud / vervanging

Ga programmatisch aan de slag met het 'in control' brengen van de technische achterstand zowel op applicaties als infrastructuurniveau. Hanteer daarbij de classificatie 'voorkant late majority' als uitgangspunt voor courante standaarden en laat dit uitgangspunt bekrachtigen door de rijs-CIO. Prioriteer op basis van urgentie en haalbaarheid..

Maak in dit plan onderscheid tussen applicatie- en infrastructuur-lifecyclemanagement, voer deze gecombineerd uit waar mogelijk. Vervang onderliggende infrastructuurcomponenten (infrastructuur LCM) waarvan SSC-ICT eigenaar is. Dit betekent in concreto:

Age Group	Percentage
18-24	10
25-34	45
35-44	40
45-54	35
55-64	25
65-74	15
75-84	10
85-94	5
95-104	2

[illegible]

Age Group	Percentage
18-24	10%
25-34	20%
35-44	30%
45-54	25%
55-64	15%
65-74	10%
75-84	5%
85+	5%

Responsibility	Percentage
Current government	95%
Opposition	5%

Harmoniseer en automatiseer IT-processen

Harmonisering IT-processen

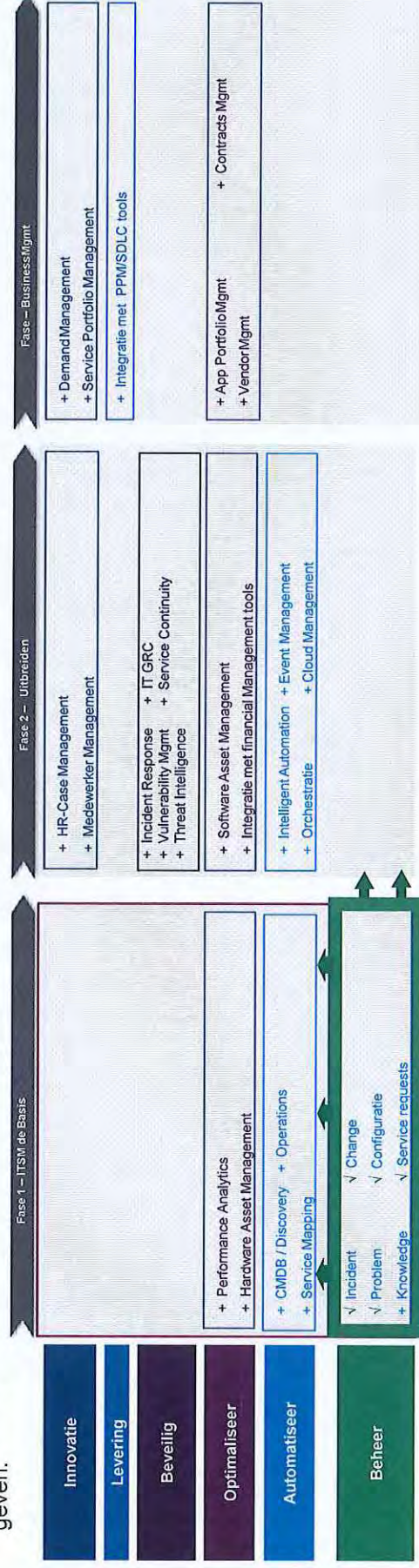
Met oog op automatisering is het nodig om de volgende harmonisatie vorm te geven en hierbij te standaardiseren:

- Leg een gestandaardiseerd model vast voor de vastlegging binnen de CMDB en rol deze uit voor de verschillende omgevingen. Maak hierbij gebruik van intelligente tooling om de CMDB op een gestructureerde en geautomatiseerde manier te vullen en up-to-date te houden.
- Randvoorwaardelijk voor de inzet van automatisering is harmonisatie en efficiëntie van de verschillende IT-processen. Start hierbij met de incident-, problem-, change- en configuratieprocessen. Beleg deze processen eenduidig binnen de organisatie.
- Herijk processen periodiek om continue verbetering van bedrijfsvoering en verbeterde samenwerking met afnemers vorm te geven.

Automatisering IT-processen

Harmonisatie van IT-processen biedt mogelijkheden deze processen effectief te automatiseren. De huidige tools bieden beperkte mogelijkheden voor automatisering. Vernieuwende tools om invulling te geven aan de ambitie om veilige en storingsarme dienstverlening te leven zijn benodigd:

- Op dit moment wordt een beperkt aantal tools gebruikt om processen te automatiseren, [redacted] Voor een marktverkenning uit om vast te stellen welke tools de processen verder en efficiënt(er) kunnen automatiseren.
- Leveranciers bieden veelal blauwdrukken voor het efficiënt inrichten van IT-processen zoals incident-, problem- en changemanagement. Sluit voor standaardprocessen aan bij market good practices.





Thema 6: Inrichten governance

Governance met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy en een actievare rol voor de kaderstellers om standaardisatie mogelijk te maken

Rolinvulling op basis van dienstverlening

Om het onderscheid tussen standaard- en maatwerkdienstverlening in het dienstverleningsprofiel, de organisatiestructuur en processen mogelijk te maken zijn ook aanpassingen de governance benodigd. SSC-ICT opereert in een complexe omgeving waarbij, naast de directe lijn met zijn afnemers ook andere actoren een belangrijke rol spelen.

Om de beoogde verandering van SSC-ICT te faciliteren dient de wijze waarop deze actoren invulling geven aan hun rol aangepast te worden op het type dienstverlening. In de kern gaat het om:

- Het leveren van standaarddiensten vraagt om een sterke centrale governance met een belangrijke rol voor het BO en de kaderstellers.
- Het leveren van maatwerkdiensten vraagt om een governance waarin de relatie tussen afnemer/opdrachtgever en SSC-ICT centraal staat en overige actoren faciliteren.

Hierbij vormen de huidige afspraken over governance zoals opgesteld in het kader van SGO5 nog altijd de basis. Eerder in dit plan is gesteld dat zowel standaard- als maatwerkdienstverlening voor nu vanuit één organisatie geleverd blijft worden. Dit betekent dat in enige mate afhankelijkheden blijven bestaan tussen de aansturing van deze typen dienstverlening. Hierbij is een belangrijke rol voor de eigenaar weggelegd om te bewaken dat prioriteiten bij het ene type dienstverlening niet ten koste gaan van prioriteiten bij het andere type dienstverlening. Het onderscheid maken in de governance kan hierbij tot op zeker hoogte ondersteunen. De enige wijze om deze afhankelijkheid volledig weg te nemen, is door één van de twee typen dienstverlening buiten de organisatie te plaatsen.

Gecentraliseerde governance voor standaarddiensten

Standaarddiensten zijn voor alle afnemers gelijk. Zowel qua inhoud en kwaliteit van de dienstverlening als in prijs. Dit betekent dat SSC-ICT op dit vlak dan ook gezamenlijk bestuurd dient te worden. Hiervoor zijn de vertegenwoordigende organen van het Afnemersberaad (AB) en het Bestuurlijk Overleg (BO) en de eigenaar de centrale actoren.

- SSC-ICT formuleert op basis van wensen en behoeften bij afnemers roadmaps en investeringsplannen voor de dienstverlening.
- Deze plannen worden in het AB en het BO afgesteld om te bepalen of deze voldoende tegemoetkomen aan de collectieve wensen en behoeften.
- De eigenaar besluit over het al dan niet goedkeuren van plannen inclusief consequenties voor de tarifiering van diensten. Daarbij stelt de eigenaar meerjarig de kaders op o.a. op het vlak van financiën en HRM voor SSC-ICT en borgt dat besluitvorming op totaal- en IV-ketenniveau landt in een op elkaar aansluitende begrotings- en P&C-cyclus, waar de begroting het financiële kader is, steeds een meerjarig beeld als rolling forecast kan worden besproken en gewerkt wordt binnen de kaders. De eigenaar kan aanvullend daarop scherper formuleren vanuit welke gezamenlijke uitvoeringsvisie en met welke indicatoren, informatie en agenda hij wil sturen. Voor adequaat toezicht door de eigenaar helpen doelmatigheidsafspraken, eigenaars-KPI's en verschillenanalyses.
- De kadersteller CIO-rijk speelt tevens een belangrijke rol bij standaarddienstverlening. Deze bepaalt voor een groot deel de inhoud van de dienstverlening middels kaders met speciale aandacht voor onder meer interoperabiliteit. Het actief doorontwikkelen van en toezien op de toepassing van kaders is voor dit type dienstverlening van groot belang.

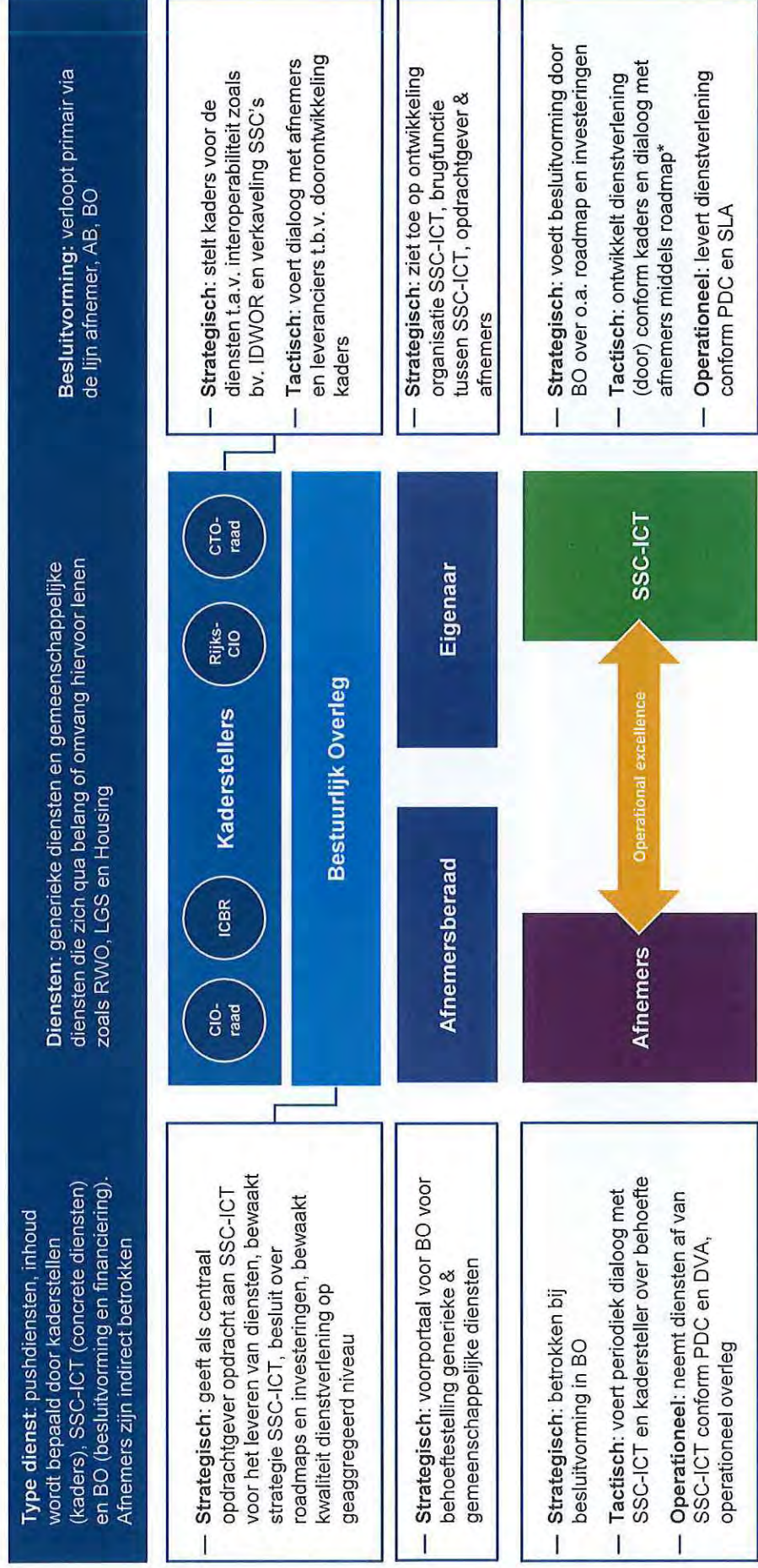
Governance met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy en een actieve rol voor de kaderstellers om standaardisatie mogelijk te maken

Afnemer centraal voor maatwerkdiensten

Maatwerkdiensten worden voor specifieke afnemers ontwikkeld en aan hen geleverd. Dit maakt dat de dienstverlening voor de ene afnemer zo min mogelijk afhankelijkheden kent met de dienstverlening voor andere afnemers. Hierdoor spelen de vertegenwoordigende organen van het AB en het BO een kleinere rol dan bij standaarddienstverlening.

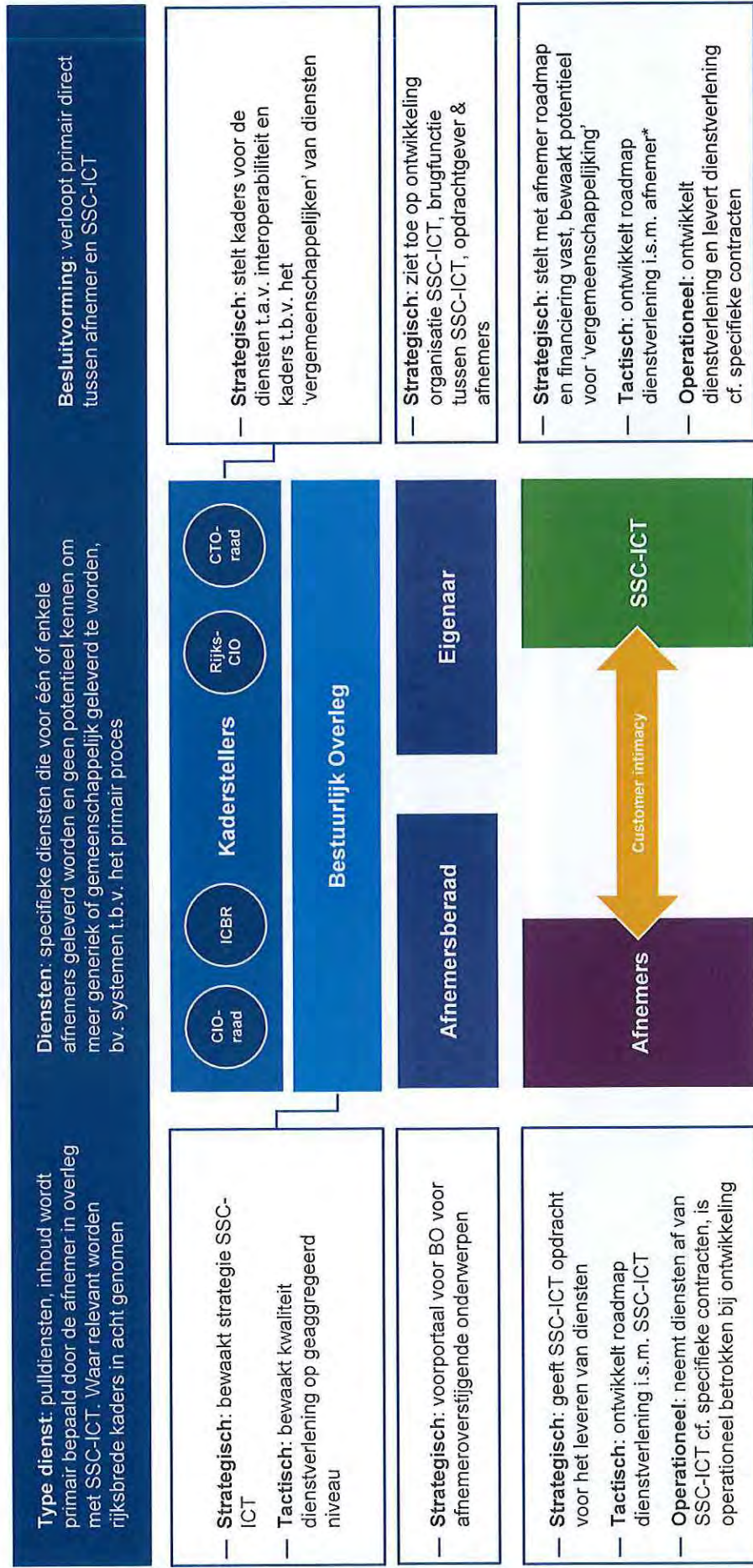
- SSC-ICT ontwikkelt en levert dienstverlening op basis van wensen en behoeften van specifieke afnemers. De enige beperkingen hierbij zijn rijksbrede kaders en de kaders van SSC-ICT zelf.
- Afnemers verstrekken SSC-ICT de opdracht voor het leveren van dienstverlening. Het tarief voor de dienstverlening wordt vastgelegd in een individuele overeenkomst tussen afnemer en SSC-ICT.
- Het BO en AB hebben primair een adviserende rol ten aanzien van de maatwerkdienstverlening. Zij richten zich primair op het toezicht op de overall strategie en performance van SSC-ICT. Het bewaken van het uitgangspunt dat maatwerkdienstverlening niet mag interfereren met standaarddienstverlening is tevens een belangrijke taak voor deze organen.

Het leveren van standaarddiensten vraagt om een sterke centrale governance met een belangrijke rol voor het BO en de kaderstellers



* Op de tactische en operationele laag zal de voorgenomen verandering de meeste impact hebben. Daarbij moet vermeden worden dat iedere afnemer te maken krijgt met een relatiemanager voor standaardwerk en één voor maatwerk. Dit zal in de detaillering als principe moeten worden meegenomen.

Het leveren van maatwerkdiensten vraagt om een governance waarin de relatie tussen afnemer als opdrachtgever en SSC-ICT centraal staat



Governance met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy en een actievare rol voor de kaderstellers om standaardisatie mogelijk te maken

Belang van kaderstelling

Hiervoor is de rol van de kaderstellers binnen de governance voor standaard- en maatwerkdiensten geschetst. Uit de dialoog is gebleken dat de rol van de kaderstellers en de invulling van kaders belangrijke elementen zijn voor de doorontwikkeling van SSC-ICT.

Aanbodstructurering

Vanuit het programma Compacte Rijksdienst zijn Consolidaties datacenters Rijk neergezet. In dit kader is vervolgens de term 'aanbodstructurering' geïntroduceerd. Onder 'aanbodstructurering' wordt verstaan het geheel van maatregelen en bijbehorende inspanningen om te komen tot een samenhangend geheel van organisaties die generieke ICT-diensten (doen) verlenen binnen het Rijk, en waar noodzakelijk of buiten discussie, de overheid als geheel. Een van deze organisaties is SSC-ICT. Het huidige aanbod van SSC-ICT sluit aan op deze aanbodstructurering voor zover het de generieke ICT-services betreft.

Een verdere concretisering van aanbodstructurering naar ook gemeenschappelijke en specifieke dienstverlening is geen taak van de ICT-dienstverleners zelf. Het ligt eerder in de lijn der verwachting dat CIO Rijk, samen met de andere ICT-dienstverleners, hier het voortouw in neemt en dat besluiten hierover genomen worden in het CIO-Beraad en uiteindelijk het ICBR. In de 'Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021' wordt dit ook als een van de aandachtspunten voor de planperiode benoemd waarbij 'vereenvoudiging en specialisering' mogelijk en nodig zijn. Dit onderwerp wordt dan in verband gebracht met de herijking van onder meer de sourcingstrategie en wat dit betekent voor het interne landschap van ICT-dienstverleners en hun dienstverlening;

Wij hebben begrepen dat het onderwerp aanbodstructurering naar ook gemeenschappelijke en specifieke dienstverlening weliswaar met enige regelmaat wordt besproken in het CIO-Beraad maar nog niet de scherpte heeft die ondersteunend is aan het verscherpen van het dienstprofiel van SSC-ICT. Dit betekent derhalve dat SSC-ICT ruimte heeft om hier verstandige keuzes te maken.

Doorontwikkeling kaders

De I-agenda beschrijft, naast de eerder genoemde 'vereenvoudiging en specialisering' van gemeenschappelijke dienstverlening, een aantal rijksbrede activiteiten van het CIO-Beraad die verdere ontwikkeling vormen van de rijksbrede I-kaders. Dit tref onder andere:

- De doorontwikkeling van rijksbrede inrichtingseisen voor interoperabiliteit. Dit traject is al in gang gezet met de vorige I-strategie. Intussen is het Interoperabiliteitskader voor Digitale Werkomgevingen in de Rijkskantoren (IDWOR) voor het grootste deel gerealiseerd. Er zal aandacht worden besteed aan de verdere implementatie hiervan.
- De doorontwikkeling van een samenhangende strategie van sourcing en inkoop, waarbij ook kleine marktpartijen en start-ups hun bijdrage kunnen leveren aan gezamenlijke innovaties. Belangrijke aandachtsgebieden hierbij zijn het afgewogen gebruik van producten en diensten uit de zogenaamde (public) cloud en de wijze waarop het Rijk omgaat met softwareontwikkeling en applicatiebeheer. Hiervoor wordt een instructie geschreven.
- In het kader van de consolidatie van datacenters is de verwachting dat in december 2019 een evaluatie wordt afgerond, waarmee de basis wordt gelegd voor verdere kwaliteitsverbetering van de ODC's, waarbij ook de mogelijkheden van (public) cloud worden meegenomen.

Governance met onderscheid tussen operational excellence en customer intimacy en een actievere rol voor de kaderstellers om standaardisatie mogelijk te maken

	Aanscherpen kaders t.a.v. sourcingafwegingen	— Stel afname van standaarddienstverlening bij SSC-ICT verplicht — Laat de keuze bij maatwerkdienstverlening vrij en formuleer een exitprocedure
	Aanscherpen kaders t.a.v. interoperabiliteit	— Borgen van de interoperabiliteit van werkplek, applicaties, LGS en hosting van verschillende leveranciers — Strikte aansluitvoorwaarden voor afnemers, o.a. ten aanzien van LCM
	Centrale financiering van standaard-diensten	— Bezie in welke mate standaarddiensten zoals DWR en LGS centraal gefinancierd kunnen worden — Beperk het gesprek over geld tussen de centrale opdrachtgever en SSC-ICT
	Aanscherpen kaders consolidatie datacenters Rijk	— Formuleer concreet beleid t.a.v. de opslag van data (government owned, government controlled) — Formuleer een strategie om het ODC Rijkswijk om te vormen tot een private cloud
	Afwegingskader standaardisatie diensten	— Sterkere sturing op welke diensten als standaarddienst beschikbaar worden gesteld en doorontwikkeld met een focus op het bedrijfsvoeringsdomein — Potentieel voor reductie variëteit, beheerlast en verhogen kwaliteit dienstverlening



Thema 7: Klant- benadering & rol afnemers

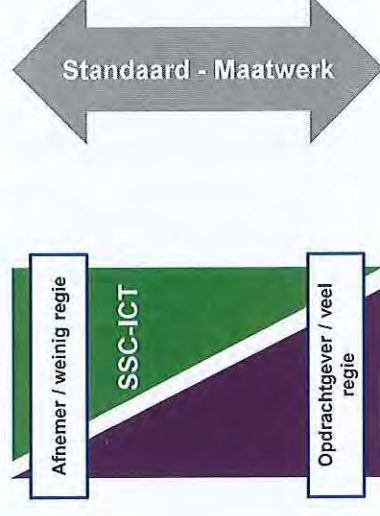
Het onderscheid tussen standaard- en maatwerkdiensten vertaalt zich tevens door naar de wijze waarop SSC-ICT en zijn afnemers samenwerken

Rolverdeling & regieorganisatie afnemers ten aanzien van SSC-ICT

De differentiatie in type dienstverlening en daarop aansluitende governance dient zich ook door te vertalen in de wijze waarop afnemers zich verhouden tot SSC-ICT. In de huidige situatie is slechts sprake van een enkel model voor de wijze waarop afnemer en SSC-ICT zich tot elkaar verhouden.

In algemene zin kan gesteld worden dat de rol van de afnemer wat betreft zijn regietaken richting SSC-ICT toeneemt naarmate de afnemer meer maatwerkdiensten afneemt. De standaarddienstverlening wordt immers collectief vormgegeven, terwijl maatwerkdiensten enkel voor de vragende afnemer zijn. Dit vertaalt zich in de praktijk op de volgende wijze door:

- Standaarddiensten: voor deze diensten is de afnemer daadwerkelijk afnemer. Het contact met SSC-ICT beperkt zich tot operationeel niveau, bijvoorbeeld middels een KA-coördinator die met SSC-ICT schakelt over de af te nemen volumes en rapportages conform SLA. Dit vraagt om een beperkte regieorganisatie in termen van omvang en competenties. Op tactisch niveau is er periodiek contact wanneer SSC-ICT input komt ophalen voor de roadmap van zijn diensten.
- Maatwerkdiensten: deze diensten hebben veelal betrekking op specifieke processen en taken van afnemers. Veelal is hierbij ook sprake van applicatieontwikkeling door afnemers of specifieke applicaties die door afnemers zelf worden ingekocht en door SSC-ICT gehost. 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 als functionele vragen en behoeftes ten aanzien van integratie.



Dit onderscheid vraagt om nader beleid vanuit SSC-ICT over waar de regieorganisaties van afnemers aan dienen te voldoen om op effectieve wijze met elkaar samen te werken.

Regieorganisatie afnemers in breder perspectief

Voor afnemers speelt daarbij uiteraard ook dat de interne IT-organisatie zich steeds meer ontwikkelt tot een partner van de business, waarbij in toenemende mate de levering van IT-diensten wordt uitbesteed aan meerdere partijen. SSC-ICT is daar één van. Dit vergt meer dan voorheen het voeren van regie door afnemers en vraagt een strakker demand management, zoals leveranciers- en contractmanagement.

Eenzijds kunnen afnemers ervoor kiezen om samen te gaan werken om een meer gebundelde regie naar bijvoorbeeld SSC-ICT te organiseren en daardoor sterker te staan. Anderzijds kunnen afnemers niet (meer) verwachten dat SSC-ICT in dergelijke complexe situaties de 'integrator'rol vervult en zullen zij dit zelf moeten organiseren.



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.

