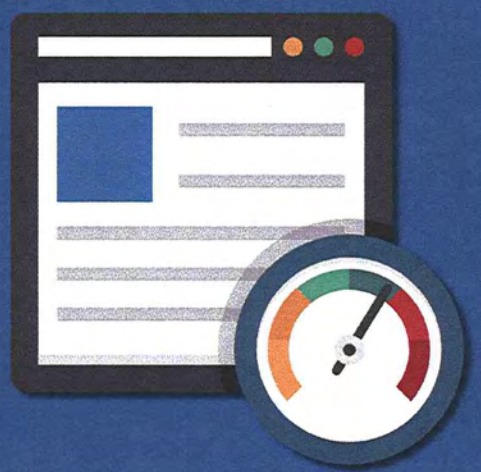
KPMG

Rapportage Fase 1
Strategisch organisatieadvies SSC-ICT

SSC-ICT

18.A1800015288 B5.2

Amstelveen, 23 oktober 2018



KPMG Advisory N.V.
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

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

Amstelveen, 23 oktober 2018
Onze referentie: 18.A1800015288 B5.2

Vertrouwelijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directoraat-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk
Mevrouw A. Bertram
Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag

Geachte mevrouw Bertram,

Op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Directoraat-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk (hierna: DGVBR), heeft KPMG Advisory N.V. (hierna: KPMG) een onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met de door ons uitgebrachte 'Offerte SSC-ICT min BZK' van 15 augustus jl. met kenmerk 18.A1800015288 B5. Met deze rapportage informeren wij u over de eerste fase van dit onderzoek binnen het Shared Service Centrum ICT (hierna: SSC-ICT) welke specifiek ingaat op de huidige situatie.

KPMG heeft in de periode van 27 augustus 2018 tot en met 24 september 2018 werkzaamheden verricht om een 'eerste beeld' te vormen. 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 onze eerste beelden en observaties bij de huidige situatie en al in gang gezette verbeterplannen. De diepgang is daarmee nog beperkt. In de tweede fase zal verdieping worden aangebracht en zullen concrete aanbevelingen worden gedaan.

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 het SSC-ICT om een oordeel te vormen ten aanzien van de huidige situatie, de toekomstbestendigheid en de benodigde verbeteracties. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het 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.

[redacted]

[redacted]

Director

Partner

© 2018 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.

Inhoudsopgave

Achtergrond, uw vraag en doelstelling **4**

Aanpak 5

Managementsamenvatting **6**

Achtergrond 7

Huidige situatie 8

Maatregelen ter verbetering 12

1. Huidige situatie **17**

2. Reeds in gang gezette verbeteracties **36**

Bijlagen

I Geïnterviewde functionarissen 45

II Overzicht geraadpleegde documentatie 46

De contactpersonen bij KPMG voor dit rapport zijn:

[redacted]
Digital Advisory
Partner
KPMG Advisory N.V.
[redacted]

[redacted]
Digital Advisory
Director
KPMG Advisory N.V.
[redacted]

KPMG

© 2018 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.

Achtergrond, uw vraag en doelstelling

Achtergrond

Het SSC-ICT is een van de grootste full-service ICT-dienstverleners binnen het Rijk. Het Shared Service Center ondersteunt meer dan 40.000 eindgebruikers op het gebied van bedrijfsvoering, beleid, inspectie en toezicht in Nederland en 150 ambassadeposten over de gehele wereld.

Het afgelopen jaar is geconstateerd dat het SSC-ICT er onvoldoende in slaagt om de door hem opgetekende ambities in het jaarplan tijdig waar te maken. Ook is gebleken dat het onlangs door het SSC-ICT ontwikkelde meerjarenperspectief, gegeven de huidige omstandigheden, op onvoldoende draagvlak kan rekenen om tot besluitvorming over te gaan.

De huidige uitdagingen in de dienstverlening waarnaar gekeken dient te worden betreffen een aanzienlijke werkvoorraad, resulterend in een backlog aan te starten projecten en minder voorspelbare levertijden. Ook is er een toenemend aantal storingen met MI (Major Incident)-status in het afgelopen half jaar. Op onderdelen is sprake van een 'technische schuld', waardoor extra aandacht, onderhoud en investeringen nodig zijn.

Een andere uitdaging is dat het SSC-ICT geen vermogen of buffer heeft voor risico's of (onvoorziene) investeringen. Door bijvoorbeeld de toenemende dreiging op het gebied van cybersecurity en de cruciale rol die het SSC-ICT speelt in het betrouwbaar functioneren van de rijksdienst, is het een noodzaak om investeringen te doen op dit gebied in de komende jaren.

Uw vraag

Het SSC-ICT zal een stap voorwaarts moeten maken op het gebied van kwaliteit in zowel de dienstverlening als het gewenste securityniveau. Daarom zal het SSC-ICT keuzes moeten maken in navolging van de in gang gezette verbeterplannen. Het doel hierbij is om inzichtelijk te maken welke keuzes het SSC-ICT kan of moet maken om op zowel de korte als de lange termijn aantoonbare verbeteringen in de dienstverlening te realiseren.

Essentiële onderdelen van uw vraag zijn het verkrijgen van draagvlak bij het Bestuurlijk Overleg (BO) en het versterken van vertrouwen in het SSC-ICT.

Doelstelling

Conform uw uitvraag en aanvullende nota van inlichtingen hebben wij u ondersteund inzicht te krijgen in de wijze waarop de dienstverlening van het SSC-ICT structureel verbeterd kan worden. Het doel van het onderzoek bestaat uit twee onderdelen c.q. fases. Dit rapport heeft betrekking op fase 1:

1. Analyseer de huidige situatie, zowel intern als extern, en kom met voorstellen voor verbetering.
2. Beoordeel de toekomstbestendigheid van het SSC-ICT en zijn dienstverlening en doe voorstellen voor verbetering.

Vraagstelling en reikwijdte fase 1 richt zich op het in kaart brengen van de huidige situatie en de verbetermaatregelen die het SSC-ICT moet treffen om verbetering te realiseren in resultaatgerichtheid, (financiële) sturing en voorspelbaarheid om zijn doelen te bereiken. Hierbij is tevens inzichtelijk gemaakt welke keuzes daarbij moeten worden gemaakt en is geschetst hoe communicatie kan bijdragen aan een breder draagvlak en betere voorspelbaarheid. Tevens is inzichtelijk gemaakt welke maatregelen opdrachtgevers kunnen treffen om de doelen te realiseren.

Hierbij lag de focus op oordeelsvorming ten aanzien van de in gang gezette verbeteringen, waarbij is gekeken of tempo, accenten, financieringswijzen, besteding van financiële middelen en randvoorwaarden voldoende zijn om effectief en efficiënt als ICT-dienstverlener van het Rijk te kunnen opereren. Tevens zijn de onderliggende oorzaken die hebben geleid tot de huidige problematiek geanalyseerd.

Vraagstelling en reikwijdte fase 2 concentreert zich op het meer toekomstbestendig maken van het SSC-ICT vanuit een breder perspectief. Hierbij staan productinnovatie, verandervermogen en flexibiliteit centraal alsook de weg naar het bereiken van deze toekomstbestendige organisatie toe.

KPMG © 2018 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 KPMG-logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Aanpak

Aanpak

Om tot de gewenste resultaten te komen is een aanpak gehanteerd waarin op gefaseerde wijze is toegewerkt naar een gedragen eindresultaat. Om niet alleen een goed eindresultaat te borgen maar ook het SSC-ICT in staat te stellen om vervolgstappen uit te voeren die door de organisatie gedragen worden, zijn de directe stakeholders van het SSC-ICT zo veel mogelijk betrokken.

In deze eerste fase lag de nadruk op het in kaart brengen van de huidige situatie. Hierbij is de ervaren problematiek in kaart gebracht en zijn analyses uitgevoerd naar de grondoorzaken van deze problematiek. Op basis van deze analyse is een eerste beeld opgesteld van een langetermijnverbeterperspectief en is een aantal concrete 'no regret'-verbeteracties geïdentificeerd. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met het DMT van het SSC-ICT, het merendeel van de afdelingsmanagers en een aantal experts binnen het SSC-ICT.

Daarnaast hebben gesprekken plaatsgevonden met opdrachtgevers, afnemers, kaderstellers en toezichthouders en de eigenaar. Verder heeft een uitgebreide documentstudie plaatsgevonden op basis van door het SSC-ICT en stakeholders aangeleverde stukken.

Ten slotte zijn de bevindingen en aanbevelingen afgestemd met het DMT van het SSC-ICT. Daarnaast is een conceptversie van de bevindingen gedeeld met de opdrachtgever en de klankbordgroep en is een conceptversie van het integrale rapport gepresenteerd in de stuurgroep.

Methodiek

Het KPMG Target Operating Model is gebruikt als kapstok om de bevindingen te clusteren en de verschillende thema's te verbinden en te verdiepen. Dit model raakt aan alle aspecten die van belang zijn voor het functioneren van een organisatie. Gezien de breedte van de geconstateerde problematiek en de observaties biedt dit model de juiste handvatten om een overall beeld te schetsen. In fase 2 zullen nadere analyses worden gedaan op specifieke aspecten van dit model.

Figuur 1: KPMG IT TOM

KPMG

© 2018 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.

KPMG

Management-samenvatting

Het SSC-ICT is een relatief jonge organisatie; de afgelopen drie jaar worden gekenmerkt door een diversiteit aan prioriteiten en plannen zonder een helder ontwikkelpad

Achtergrond

Het 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. Het SSC-ICT ontwikkelt en beheert ruim duizend applicaties en verzorgt housing en hosting in het overheidsdatacenter (ODC) in Rijswijk.

De totstandkoming van het SSC-ICT kent een lange aanloop. Begin 2000 is gestart met een traject om departementale bedrijfsvoering via verschillende programma's meer rijksbreed te bundelen. Zo zijn in 2010 de IT-organisaties van de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, en Sociale Zaken en Werkgelegenheid gefuseerd en gedurende twee jaar 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 (BZK), Justitie en Veiligheid en Buitenlandse Zaken (BZ) gefuseerd met het SSC-ICT en is de dienstverlening toegevoegd, een enorme groeispurt voor het SCC-ICT. In lijn met deze ontwikkelingen is eind 2015 Directoraat-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk (DGVBR) ontstaan, waarbinnen de organisatieonderdelen van het ministerie van BZK die departementoverstijgende dienstverlening verrichten bijeengebracht zijn. DGVBR is eigenaar van het SSC-ICT. Kaderstelling en beleidsontwikkeling zijn belegd bij het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO).

Ontwikkeling van het SSC-ICT

In een eerder rapport over de doorontwikkeling van DGVBR (ref. D154) wordt het SSC-ICT gekenschetst als een organisatie die zich bevindt in een vroeg ontwikkelstadium, hetgeen als niet verrassend wordt beschouwd gegeven de hierboven geschetste fusiehistorie.

Shared service centra die ontstaan vanuit een fusiesituatie doorlopen doorgaans drie stadia in hun ontwikkeling, namelijk Vorming, Optimalisatie en Waardecreatie. In de bijlage zijn kenmerken per fase opgenomen. Voor het SSC-ICT geldt dat het stadium Vorming feitelijk nog niet is afgerond, waardoor de voordelen die bereikt kunnen worden in het stadium Optimalisatie nog niet worden genoten.

Voor een organisatie als het SSC-ICT ligt een periode van circa vijf jaar om, vanaf de formele vorming, te komen tot een geïntegreerde situatie voor de hand. In de afgelopen periode heeft het SSC-ICT de focus gelegd op het afronden dan de integratie vanuit het adagium 'basis op orde', waarbij onder andere een nieuw ODC is ontwikkeld en migratie van dienstverlening naar dit ODC heeft plaatsgevonden en is het Rijkskantoor 2.0 concept ontwikkeld.

Ook is de nieuwe rijkswerkplek DWR Next ontwikkeld en bij een aardig deel van de afnemers uitgerold. Begin 2018 heeft het SSC-ICT de focus van 'basis op orde' verlegd naar 'zichtbaar beter' vanuit het idee dat de klanten van het SSC-ICT de vruchten van de gedane investeringen in het kader van 'basis op orde' zouden moeten kunnen gaan plukken.

De speerpunten vanuit het perspectief klanten zoals gecommuniceerd in het jaarplan 2018 (ref. D10) zijn: (1) versterken van de security en verbreden van de dienstverlening, (2) sneller acteren en betrouwbaar leveren van ICT-diensten, (3) toekomstgericht en storingsarm beheren, (4) succesvol uitrollen van DWR Next in het verzorgingsgebied van SSC-ICT, (5) realiseren van de Masterplannen, (6) uitvoeren van naamswijzigingen en herindelingen op basis van het Regeerakkoord, (7) efficiënter beheren van applicaties en (8) verbeteren en uniformeren van de klantrapportages en servicelevels.

KPMG
© 2018 KPMG Advisory N.V. [illegible]

SSC-ICT heeft standaardisatie ingezet met onder meer de ontwikkeling van het ODC en DWR Next, maar de basis nog niet op orde gekregen

Doorlichting SSC-ICT - hoofdvragen

Medio 2018 tonen de directierapportages van het SSC-ICT (ref. D27) niet het beeld dat de benoemde speerpunten in voldoende mate worden gerealiseerd: het aantal (security)incidenten neemt toe, de voorspelbaarheid van het veranderportfolio neemt af evenals de financiële voorspelbaarheid. Het gevolg is dat ook de klanttevredenheid, met name op bestuurlijk niveau, een dalende lijn vertoont (ref. D192). Deze ontwikkeling vraagt om een grondige analyse van de huidige situatie en de verbetermaatregelen die het SSC-ICT heeft getroffen aan de hand van de volgende vraag:

1. Wat is de huidige situatie, welke factoren staan het behalen van de gewenste resultaten in de weg en waar staat SSC-ICT ten opzichte van het verbeterplan?

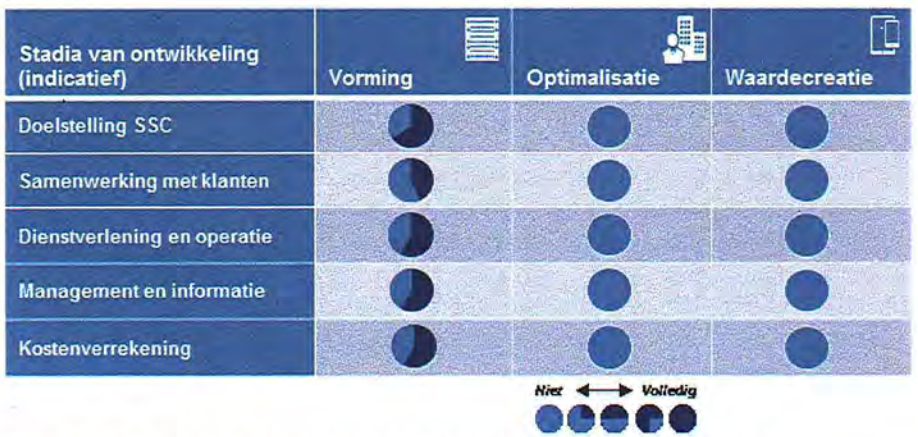
Vervolgens vraagt dit om inzicht in de keuzes om te komen tot structurele verbetering aan de hand van de volgende vraag:

2. Welke verbetermaatregelen kan het SSC-ICT treffen om de gestelde doelen op het gebied van resultaatgerichtheid, (financiële) sturing en voorspelbaarheid te realiseren?

1. Wat is de huidige situatie, welke factoren staan het behalen van de gewenste resultaten in de weg en waar staat SSC-ICT ten opzichte van het verbeterplan?

Sinds de vorming van het SSC-ICT is het nieuwe organisatiemodel ingevoerd. Dit organisatiemodel is passend voor een SSC dat zich vooral richt op generieke (shared) ICT-dienstverlening en minder geschikt voor specifieke dienstverlening dan wel maatwerk.

De huidige situatie blijft echter achter bij de verwachtingen in termen van prestaties, efficiëntie en de ontwikkeling van SSC-ICT in algemene zin (zie figuur).



Figuur 2: Huidige status van de ontwikkeling van het SSC-ICT (indicatief), zie pagina 18 voor meer detail

Per saldo zijn er drie grondoorzaken te benoemen die bepalend zijn voor de huidige situatie:

A. De vorming van het SSC-ICT (de fusie) is nog niet afgerond.
B. Er is sprake van een diffuus dienstverleningsconcept (nog veel niet generieke diensten).
C. Het SSC-ICT kent een beperkte executiekracht.

A. De vorming van het SSC-ICT (de fusie) is nog niet afgerond

Dat het proces nog niet is afgerond heeft enerzijds te maken met de te optimistische inschatting van de tijd en middelen die nodig zijn om de vorming van het SSC-ICT af te ronden en de basis voldoende op orde te brengen (zie ook rapport doorontwikkeling van DGVBR, ref. D154) en anderzijds met het te vroeg verleggen van de focus van 'basis op orde' naar 'zichtbaar beter'. Het ontbreekt vooralsnog aan een geïntegreerd plan om de vorming af te ronden en de basis op orde te brengen.

KPMG © 2018 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.

Een helder gedefinieerd en breed gedragen dienstverleningsconcept ontbreekt en is randvoorwaardelijk om de basis op orde te krijgen

B. Er is sprake van een diffuus dienstverleningsconcept (nog veel niet-generieke diensten)

De tweede belangrijke onderliggende oorzaak is dat er geen gedragen en eenduidig beeld is bij het dienstverleningsconcept; kortom, de bedoeling van het SSC-ICT is vertroebeld en onvoldoende scherp vastgesteld. Vooral de niet-generieke dienstverlening vraagt namelijk inrichting van en sturing op divisieoverstijgende processen die nog niet goed zijn ingeregeld in het gekozen organisatiemodel. Dit leidt onder meer tot moeizame samenwerking met de klant. De ICT-dienstverlening zoals geleverd door het SSC-ICT is, mede door het toegenomen belang van ICT, feitelijk opgeschoven van primair ondersteunend aan de (secundaire) bedrijfsvoeringsprocessen naar ook ondersteunend aan de primaire processen. Dit stelt andere eisen aan de dienstverlening en vraagt om nauwere samenwerking vanuit het SSC-ICT met de klanten.

C. Het SSC-ICT kent een beperkte executiekracht

De derde grondoorzaak is dat de executiekracht van het SSC-ICT wordt beperkt door een onvoldoende sterke Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA). Complicerende factoren hierbij zijn dat:

— er onvoldoende zicht is op de beschikbare capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) om beoogde veranderingen te prioriteren en te realiseren;

— de afstemming met de afnemers consequenties van het gebrek aan executiekracht;

— er geen cultuur is waarbij medewerkers consequent worden aangesproken op het niet nakomen van afspraken.

Naast de drie genoemde hoofdoorzaken staan de volgende factoren het behalen van de gewenste resultaten in de weg:

1. Dienstverlening: beperkte standaardisatie en veel maatwerk
2. Managementinformatie: beperkt inzicht in de feitelijke prestaties, in procesuitvoering, qua capaciteit en financieel
3. Samenwerking met klanten: onvoldoende afstemming tussen vraag en aanbod
4. Projectmatig werken: plannen en benodigde randvoorwaarden (investeringen, focus, commitment) zijn onvoldoende concreet

Ad 1 Dienstverlening: beperkte standaardisatie en veel maatwerk

Er is een gebrek aan harmonisatie van het landschap, onder meer als gevolg van onvoldoende ingericht lifecyclemanagement en een lift & shift-aanpak bij de samenvoeging zonder goed zicht op de omgevingen.

Vanuit de bedoeling van een shared service center heeft het SSC-ICT de afgelopen periode zijn dienstverlening deels geconsolideerd en gestandaardiseerd. [redacted]

[redacted]

KPMG

De doelstelling van de reeds in gang gezette verbeteracties is positief, het huidige effect en tempo blijven in de praktijk achter

Uit voorgaand overzicht komt naar voren dat met name ten aanzien van de servicelijn Applicaties nog beperkte harmonisatie heeft plaatsgevonden. Dit is juist een domein waar de afhankelijkheid van de betrokkenheid van klanten om standaardisatie te realiseren hoog is en doorzettingsmacht randvoorwaardelijk. Een gebrek aan focus en onvoldoende concrete plannen die met kracht worden uitgevoerd en opgevolgd staan het realiseren van de gewenste standaardisatie in de weg. Een goed onderbouwd plan als rechtvaardiging voor de daarvoor benodigde significante investeringen ontbreekt eveneens.

Ad 2 Managementinformatie: beperkt inzicht in de feitelijke prestaties, in procesuitvoering, qua capaciteit en financieel

Het ontbreken van feitelijk inzicht in de prestaties van de organisatie is gerelateerd aan de nog niet afgeronde vorming van het SSC-ICT; de basis is nog niet op orde. Dit gaat over onder meer inzicht in de financiële huishouding (budgettair en financieel beheer), benodigde investeringen, inzicht in de operationele performance van omgevingen, beschikbaarheid en capaciteit van medewerkers, de status van projecten en changes of het aantal in gebruik zijnde licenties. Het ontbreken van dit inzicht ondermijnt bovendien de executiekracht.

Ad 3 Samenwerking met klanten: onvoldoende afstemming tussen vraag en aanbod

De afstemming tussen de vraag van de opdrachtgevers, het aanbod vanuit het SSC-ICT en de implicaties daarvan op de benodigde verandercapaciteit heeft onvoldoende plaats gevonden. Wel is als beoogd gevolg van de vorming van het SSC-ICT vooraf een besparing ingeboekt bij de afnemers, wat spanning heeft gezet op de tariefdiscussie en bovendien de investeringsruimte voor het op orde krijgen van de basis op voorhand heeft beperkt. De voor de, in de dialoog tussen opdrachtgevers en SSC-ICT vast te stellen ambitie benodigde investeringsruimte, is ook onvoldoende besproken.

Ad 4 Projectmatig werken: plannen en benodigde randvoorwaarden (investeringen, focus, commitment) zijn onvoldoende concreet

De kwaliteit van verbeterplannen en de uitvoering zijn onvoldoende. Behoudens het organisatieontwikkelplan uit 2016 (ref. D284) is er geen sprake van één integraal verbeterplan. Wel zijn sinds de vorming van het SSC-ICT significante verbeteringen gerealiseerd in de vorm van het ODC en de DWR Next-werkplek, waarmee een basis is gelegd voor de toekomst. Dit leidt overall nog onvoldoende tot (zichtbare) verbeteringen voor de gebruikers. De tevredenheid bij gebruikers (ref. D18) is conform benchmark, maar wel licht dalend.
De concept-meerjarige strategie 2019-2022 (ref. D2) voor het SSC-ICT die als verbeterplan getypeerd kan worden is te high level, benoemt intenties en ambities, maar geeft geen inzicht in de wijze waarop daar inhoudelijk te komen in de vorm van concrete acties. Dit beeld ontstaat eveneens bij een analyse van de jaarplannen voor het SSC-ICT als geheel (ref. D10) en per divisie (ref. D40-44).

In deze plannen worden de verandernoodzaak en doelen op hoog niveau geformuleerd, maar nog onvoldoende doorvertaald naar concreet uitvoerbare projecten. Dit bemoeilijkt de beoordeling van de verbeterplannen qua precieze inhoud, tempo en accent.

Op de volgende pagina is een samenvattend overzicht van verbeterplannen opgenomen. Per verbeterplan zijn de volgende kenmerken beschreven:

— *Accent*: inhoudelijk thema waar de actie betrekking op heeft.

— *Planning*: inschatting van de doorlooptijd van de acties op basis van beschrijving dan wel inschatting.

— *Projectplan*: mate van concreetheid van het projectplan (resultaten, planning, benodigde resources, eigenaarschap, aansturing etc.).

— *Advies*: over de keuzes ten aanzien van de in de verbeterplannen opgenomen acties.

KPMG © 2018 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 handelsmerken van KPMG International

De huidige verbeterplannen zijn nog onvoldoende concreet en het tempo blijft achter door onder meer onvoldoende executiekracht

Voor meer detail verwijzen wij naar de detailbevindingen in hoofdstuk 2.

Verbeterplan	Accent	Planning	Project-plan	Advies
Jaarplan SSC-ICT 2018 'zichtbaar beter'	Security, kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018 / meerjarig	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Verbeterplan 'de basis moet beter'	Security, kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018 / meerjarig	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Verbeterplan financieel instrumentarium	Versterken bedrijfsvoering	Uitvoering gedurende 2018 / meerjarig	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo

Figuur 4: Analyse van de verbeterplannen

KPMG ©2018 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 KPMG-logo zijn gedeponeerde merken van KPMG International.

Structurele verbetering van de dienstverlening van het SSC-ICT vraagt om een brede organisatieontwikkeling aan de hand van een gefaseerd ontwikkelpad

2. Welke verbetermaatregelen kan het SSC-ICT treffen om de gestelde doelen op het gebied van resultaatgerichtheid, (financiële) sturing en voorspelbaarheid te realiseren?

In 2016 is een strategisch advies (ref. D154) over de doorontwikkeling van DGVBR opgesteld. Dit advies schetst een helder gefaseerd ontwikkelpad voor de doorontwikkeling van het SCC-ICT en de benodigde randvoorwaarden. Op basis van huidige analyses is vastgesteld dat dit ontwikkelpad onvoldoende is gevolgd en de benodigde randvoorwaarden niet aanwezig zijn of waren. Het destijds geschetste ontwikkelpad lijkt nog steeds relevant te zijn met uitzondering van de doelstelling van verdere integratie tussen de SSC's binnen DGVBR.

Daarom adviseren wij dit ontwikkelpad in fase 2 te herijken, met een focus op enkel SSC-ICT, dit alsnog consequent te volgen en te koppelen aan een meerjarig financieringsplan. In de kern betekent dit enerzijds het op strategisch niveau formuleren van het gewenste profiel van SSC-ICT en anderzijds accepteren dat de basis van het SSC-ICT nog altijd niet op orde is en de integratie nog niet is afgerond.

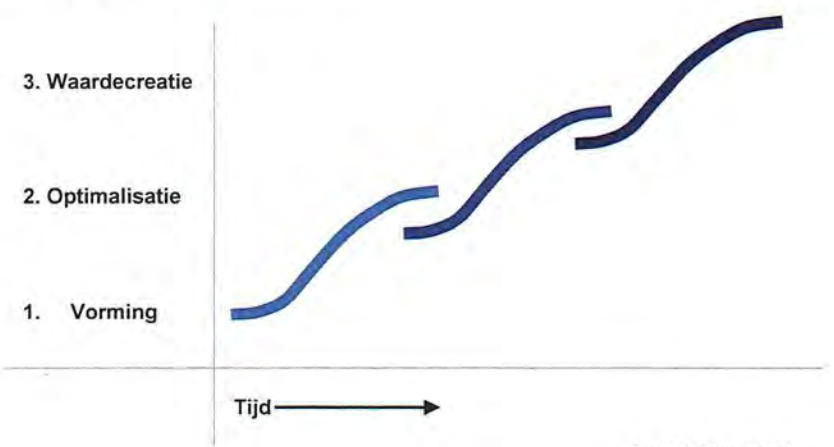
Om daadwerkelijke meerwaarde te leveren voor zijn klanten in termen van betrouwbaarheid, kwaliteit, kosten en innovatie zullen eerst het fundament van de interne organisatie van het SSC-ICT én zijn dienstverlening op een hoger niveau moeten worden gebracht. Dit vraagt tevens om het afremmen van de vraag om ruimte voor doorontwikkeling voor het SSC-ICT te creëren.

Contouren van het langetermijnontwikkelpad

In het ontwikkelpad worden drie fasen onderscheiden. Het doel per fase is als volgt:

1. *Vorming*: verbeteren huidige dienstverlening en kwaliteit. Versterken bedrijfsvoering, zakelijk handelen, processen en sturingsinformatie om op feiten gebaseerde interventies te plegen en deze te monitoren, versterken executiekracht.
2. *Optimalisatie*: verhogen efficiency, verlagen kosten, versterken samenwerking met klanten, werken aan langetermijnplanning en doen van gerichte investeringen.
3. *Waardecreatie*: proactief bijdragen aan rijksbrede transities, innoveren.

Deze fases kennen een zekere mate van overlap. Optimalisatie kan reeds plaatsvinden terwijl de vorming nog niet volledig is afgerond, zoals blijkt uit onderstaande figuur:



Figuur 5: Ontwikkelpad

© 2018 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.

Het ontwikkelpad biedt richting aan de 'no regret' maatregelen op de korte termijn die randvoorwaardelijk zijn voor het langetermijnperspectief

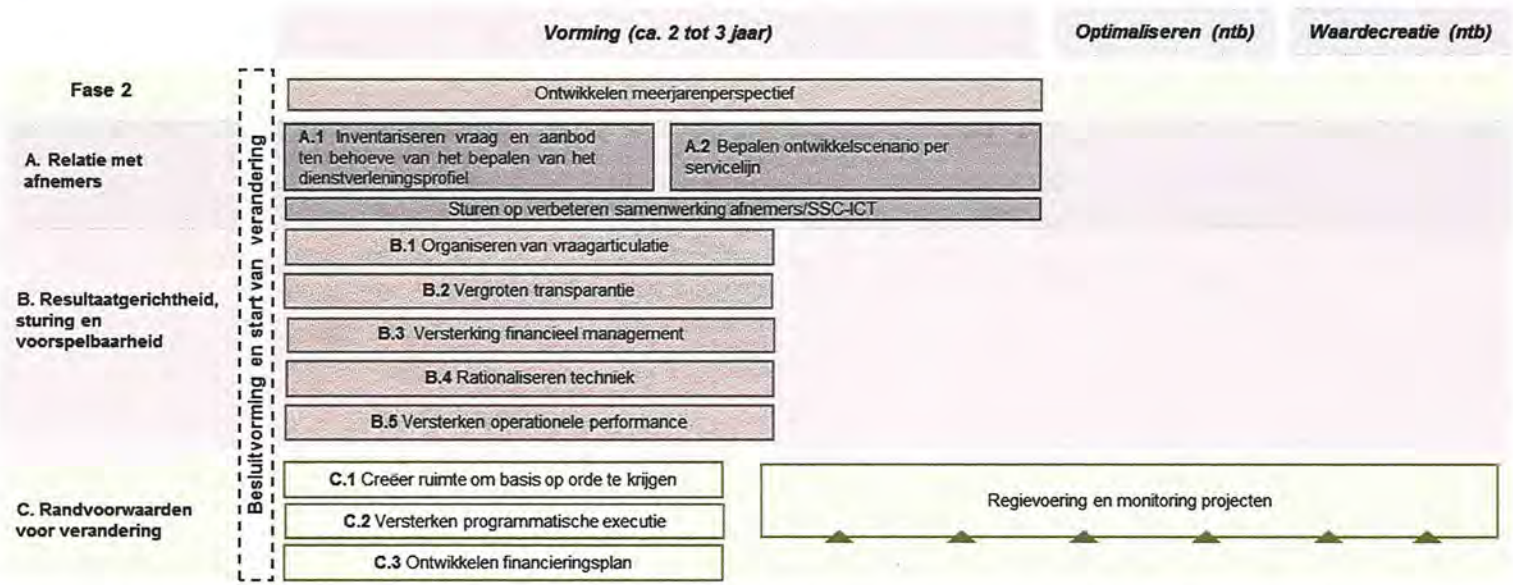
Het uitwerken van dit ontwikkelpad is een traject dat vraagt om nadere analyses en het maken van strategische keuzes. Dit traject staat centraal in fase 2 van dit onderzoek. Voor de korte termijn adviseren wij in te zetten op drie thema's, zoals ook weergegeven in de roadmap hieronder:

A. **Relatie met afnemers**: gezien het huidige stadium van ontwikkeling van het SSC-ICT dient op de korte termijn focus te liggen op het bepalen van het dienstverleningsprofiel als onderdeel van de eerste fase van het ontwikkelpad 'Vorming'.

B. **Resultaatgerichtheid, sturing en voorspelbaarheid**: een aantal 'no regret'-maatregelen zijn gedefinieerd die direct bijdragen aan het versterken van de resultaatgerichtheid en daarmee aan het afronden van de fase 'Vorming'.

Deze maatregelen dragen direct bij aan het wegnemen van de grondoorzaken van de huidige situatie en laten daarbij voldoende ruimte voor nog nader te bepalen strategische keuzes. Het realiseren van deze maatregelen vraagt om betrokkenheid van zowel het SSC-ICT zelf, als van de opdrachtgever.

C. **Randvoorwaarden voor verandering**: het realiseren van de gewenste ontwikkeling van het SSC-ICT langs de lijnen van dit ontwikkelpad vraagt in de eerste fase om een directieve hulpstructuur en een passende financiering. Dit om voldoende executiekracht te organiseren met top-down sturing die enkel focust op verandering en los staat van de going concern. De vorm hiervan dient in nauw overleg tussen het SSC-ICT en de eigenaar te worden bepaald.



Figuur 6: Roadmap 'no regret'-maatregelen

© 2018 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.

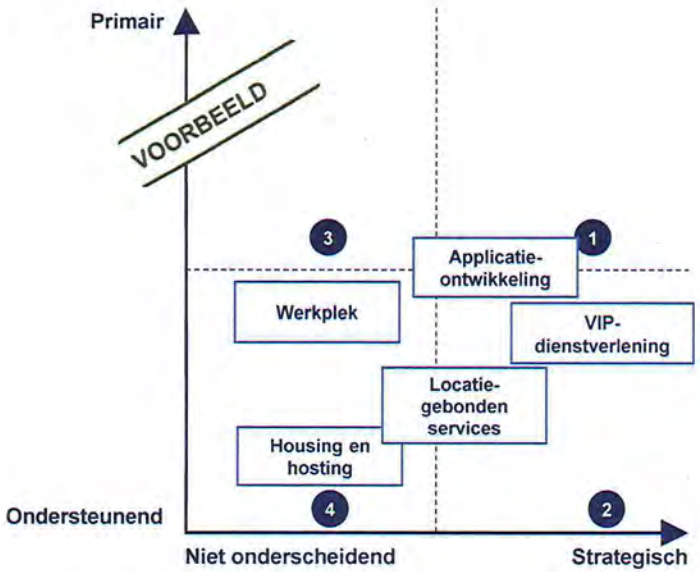
Het inventariseren van de huidige vraag en aanbod vormt de basis voor het bepalen van het toekomstige dienstverleningsconcept i.s.m. de afnemers van het SSC-ICT

A.1 Inventariseren vraag en aanbod ten behoeve van het bepalen van het dienstverleningsprofiel (Afnemers & SSC-ICT)

Het realiseren van een scherper dienstverleningsprofiel is een strategische discussie die vraagt om interdepartementale afstemming. Wel kan vast gestart worden met het inventariseren van de overlap in (categorieën van) producten en diensten om de mogelijkheid voor aanbod- dan wel vraagstructurering in kaart te brengen in de opmaat naar bestuurlijke agendering van dit vraagstuk. Dit is een gezamenlijke actie van het SSC-ICT en zijn afnemers.

A.2 Bepalen ontwikkelscenario per servicelijn (Afnemers & SSC-ICT)

Het verder bepalen en ontwikkelen van de gewenste ontwikkelscenario's (kostenefficiency, kostentransparantie, hoge kwaliteit, innovatie) van de servicelijnen als gevolg van de strategische bijdrage van het portfolio van SSC-ICT aan de processen van de klanten. Zie hieronder een voorbeeld van dergelijke ontwikkelscenario's.



Ontwikkelscenario's

1. **Innovatie**
   - Sturen op toegevoegde waarde
   - Bijdrage aan topline/marge verbetering
2. **Hoge kwaliteit**
   - Sturen op toegevoegde waarde in kwaliteit
   - Maximale aansluiting op strategie afnemers
3. **Kosten transparantie**
   - Sturen op modulaire standaardisatie
   - Beinvloedbare en transparante kosten
4. **Kostenefficiency**
   - Sturen op lage kosten, efficiëntie, standaardisatie
   - Eventueel outsourcen

Figuur 7: Voorbeeld ontwikkelscenario's per servicelijn

KPMG © 2018 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 gedeponeerde merken van KPMG International.

Versterking van resultaatgerichtheid, sturing en voorspelbaarheid dragen direct bij aan het wegnemen van de grondoorzaken van de huidige situatie

B.1 Organiseren vraagarticulatie (Afnemers & SSC-ICT)

Organiseer vanuit de afnemers meer uniforme vraagarticulatie, door bijvoorbeeld een vraagmanager per dienst / organisatieonderdeel van een departement / afnemer te benoemen en wijzigingswensen uniform aan SSC-ICT aan te bieden. Hiermee wordt tevens de strategisch relatiemanager in staat gesteld om beter invulling te geven aan zijn rol.

B.2 Vergroten transparantie (SSC-ICT)

Start periodieke bijeenkomsten met afnemers om strategische thema's te bespreken en meer transparantie te betrachten, onder meer over de ontwikkeling van het SSC-ICT.

B.3 Versterking financieel management (SSC-ICT)

Het verbeterplan financieel instrumentarium met verhoogde prioriteit doorpakken en daarbij meer focus op het financieel management van de interne organisatie aanbrengen.

- Versterken financieel beheer, rapportages over de status van de opdrachtenportefeuille en onderliggende DVA's, en de budgettaire uitputting.
- Prognoses waarin ontwikkelingen van de (interne) budgetuitputting, verwachte omzet- en resultaatontwikkeling en de budgettaire en beheersmatige risico's en maatregelen.
- Uitwerken meerjareninvesteringsplan.
- Inrichten financiële administratie die in staat is meerjarige investeringen te monitoren.
- Met hoog tempo doorontwikkelen integraal kostprijsmodel.
- Het op orde brengen van de bronregistraties zoals de CMDB en licentieadministratie.

B.4 Rationaliseren techniek (SSC-ICT)

- Start, in het kader van storingsarm beheer, met een traject om te komen tot meer geharmoniseerde tooling ten behoeve van monitoring en automatisering van beheer.
- Versterk de governance op het vlak van security middels het inrichten van een Divisie Security Overleg per divisie ter ondersteuning van de organisatiebrede Security Board.

B.5 Versterken operationele performance (SSC-ICT)

- Tijdschrijven organisatiebreed uitrollen. Dit vraagt om het beschikbaar stellen van uniforme tooling voor de gehele organisatie, het optimaliseren van het proces van urenregistratie (o.a. beschikbaar stellen urencodes) en het sturen op naleving van procesafspraken.
- Wanneer tijdschrijven organisatiebreed wordt toegepast kan ook gestart worden met het invoeren van integrale resourceplanning. Dit vraagt wederom om optimaliseren van het proces en het inrichten van uniforme tooling. Gezamenlijk leiden deze acties ertoe dat medewerkers efficiënter ingezet kunnen worden, er inzicht ontstaat in de beschikbaarheid en besteding van capaciteit en dat de voorspelbaarheid van het SSC-ICT stijgt.

KPMG © 2015 KPMG Advisory N.V. ...

Vraagdemping en het introduceren van programmatische sturing op de ontwikkeling van het SSC-ICT verhoogt de executiekracht

C.1 Creëer ruimte om de basis op orde te krijgen (Afnemers & SSC-ICT)

— Temporiseer het verbreden van het verzorgingsgebied door toetreden nieuwe afnemers te beperken.

— Stel uitvoering van haalbaarheidstoetsen verplicht alvorens over te gaan tot acceptatie van nieuwe producten en diensten op basis van aansluitvoorwaarden.

C.2 Versterken programmatische executie (SSC-ICT)

Analyse van de verbetermaatregelen tot nu toe laat zien dat naast het formuleren en concretiseren van inhoudelijke maatregelen het borgen van de uitvoering van groot belang is voor het slagen van deze maatregelen. Hiertoe zal ten minste in de volgende randvoorwaarden voorzien moeten worden:

— Per 'no regret'-maatregel dient een concreet projectplan opgesteld te worden. Dit projectplan zal voldoende SMART geformuleerd moeten worden. Hanteer een uniform format voor projectplannen en toets projectplannen voor goedkeuring tegen een vooraf bepaald kwaliteitskader dat onder meer toetst op de aanwezigheid van:
  - een helder en meetbaar doel, gedragen door de stakeholders;
  - eenduidige belegging van verantwoordelijkheid voor uitvoering én opdrachtgever;
  - een realistische en concrete planning (tijd en resources) en budget;
  - een heldere overleg- en rapportagestructuur;
  - een gedegen risicoanalyse en een set mitigerende maatregelen.

— Centrale sturing op voortgang. Stel een portfolio samen van de 'no regret'-acties en agendeer voortgangrapportages op dit porfolio met hoge frequentie in het DMT.

— Stel voldoende executiekracht beschikbaar voor de uitvoering van de projecten. De meeste 'no regret'-acties betreffen verbetering van processen in de lijnorganisatie. Inzet van medewerkers uit de betreffende functies is daarmee het meest effectief. Schakel waar nodig extra projectcapaciteit in of stel capaciteit beschikbaar voor backfill om te voorkomen dat spanning ontstaat tussen de 'no regret'-acties en de going concern. Neem de benodigde kosten mee in het projectbudget.

C.3 Ontwikkelen financieringsplan (Eigenaar & SSC-ICT)

Het realiseren van de 'no regret'-maatregelen brengt additionele investeringen met zich. In overleg met de eigenaar zal de wijze van financiering van deze investeringen vastgesteld moeten worden. Het verwerken van deze investeringen in de tarieven voor de dienstverlening van SSC-ICT zou tot een onzuiver beeld leiden van de huidige kosten van dienstverlening versus de eenmalige kosten voor de doorontwikkeling van het SSC-ICT. Daarnaast zal, in het kader van het uitwerken van het ontwikkelpad, een meerjarig investeringsplan inclusief financieringsarrangement ontwikkeld moeten worden.

KPMG

© 2018 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.

KPMG

1. Huidige situatie

Het SSC-ICT heeft de fase van vorming, de basis op orde brengen, nog niet voltooid, wat noodzakelijk is om te komen tot substantiële optimalisatie en waardecreatie

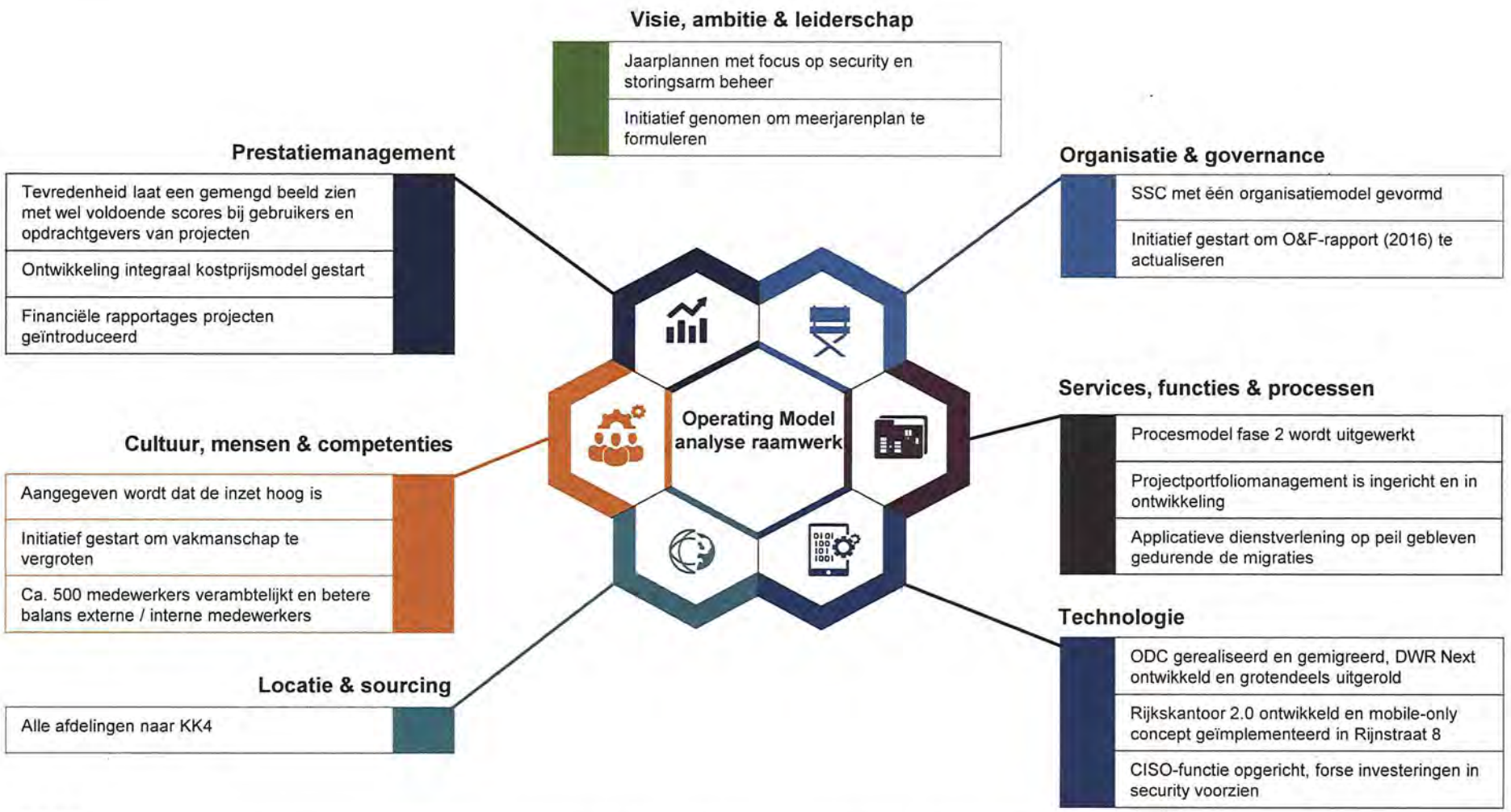
Stadia van ontwikkeling	Vorming	Optimalisatie	Waardecreatie
Doelstelling SSC	• Juiste schaal (vastgesteld verzorgingsgebied) • Stabiele en voorspelbare dienstverlening • Geïntegreerde organisatie	• Het realiseren van kostenbesparingen door schaalvoordelen en standaardisatie van processen • Een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE)	• Een efficiënte context voor creatieve kenniswerkers om toegevoegde waarde te leveren aan (innovatie van) producten, diensten en businessmodellen • Een contributieverantwoordelijke eenheid (CVE)
Samenwerking met klanten	• Sturing op standaardisatie van klantbehoefte • Productcatalogus gebaseerd op diensten	• Gebaseerd op product- en dienstcatalogus en onderhandelingen tussen het management van de afnemers • Gebaseerd op P*Q; kans op (budget) gaming door informatieasymmetrie	• Vaststelling doelstellingen op basis van gevalideerde oorzaak-gevolgrelaties, • Navolging van organisatiebrede strategische thema's en integrale businesscases - gelijkwaardigheid
Dienstverlening en operatie	• Convergentie van overgenomen diensten en services t.b.v. een efficiënt leveringsproces • Geïntegreerde operationele performance instrumenten voor beheer	• Focus op het efficiënt leveren en optimaliseren van standaarddiensten • Optimalisatie van operationele performance instrumenten • Scheiding van beheer en ontwikkeling	• Gedifferentieerde dienstverlening, stabiele operationele processen • Innovatievermogen
Management en informatie	• Managementinformatie voor het SSC intern, afnemers en vice versa met voldoende handvatten voor (bij)sturing (P*Q) • Nog geen feitengebaseerde sturingsinformatie	• Administratie en rapportages georganiseerd per klant • Rapportages veelal eendimensionaal	• Rapportages over meerdere dimensies (product, geografie, distributie, marktsegment, afnemer, etc.) • Gedeelde, transparante managementinformatie
Kostenverrekening	• Toerekeningstarieven en integrale kostprijs • Scheiding integratie- en exploitatiekosten	• Zuivere en breed gedragen kostprijzen • Lifecyclekosten als onderdeel van de exploitatiekosten • (Eenzijdige) doorbelasting van leegloop/ overcapaciteit via (uniforme) verdeelsleutels • Geoormerkt vernieuwingsbudget	• Kostprijzen bekend, bijv. o.b.v. Time-Driven Activity Based Costing • Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor sturen op efficiency (P*Q) en (over)capaciteit • SSC primair gestuurd op bijdrage aan het totale resultaat i.p.v. op kosten

Figuur 8: Generiek volwassenheidsmodel voor Shared Service Organisaties

KPMG

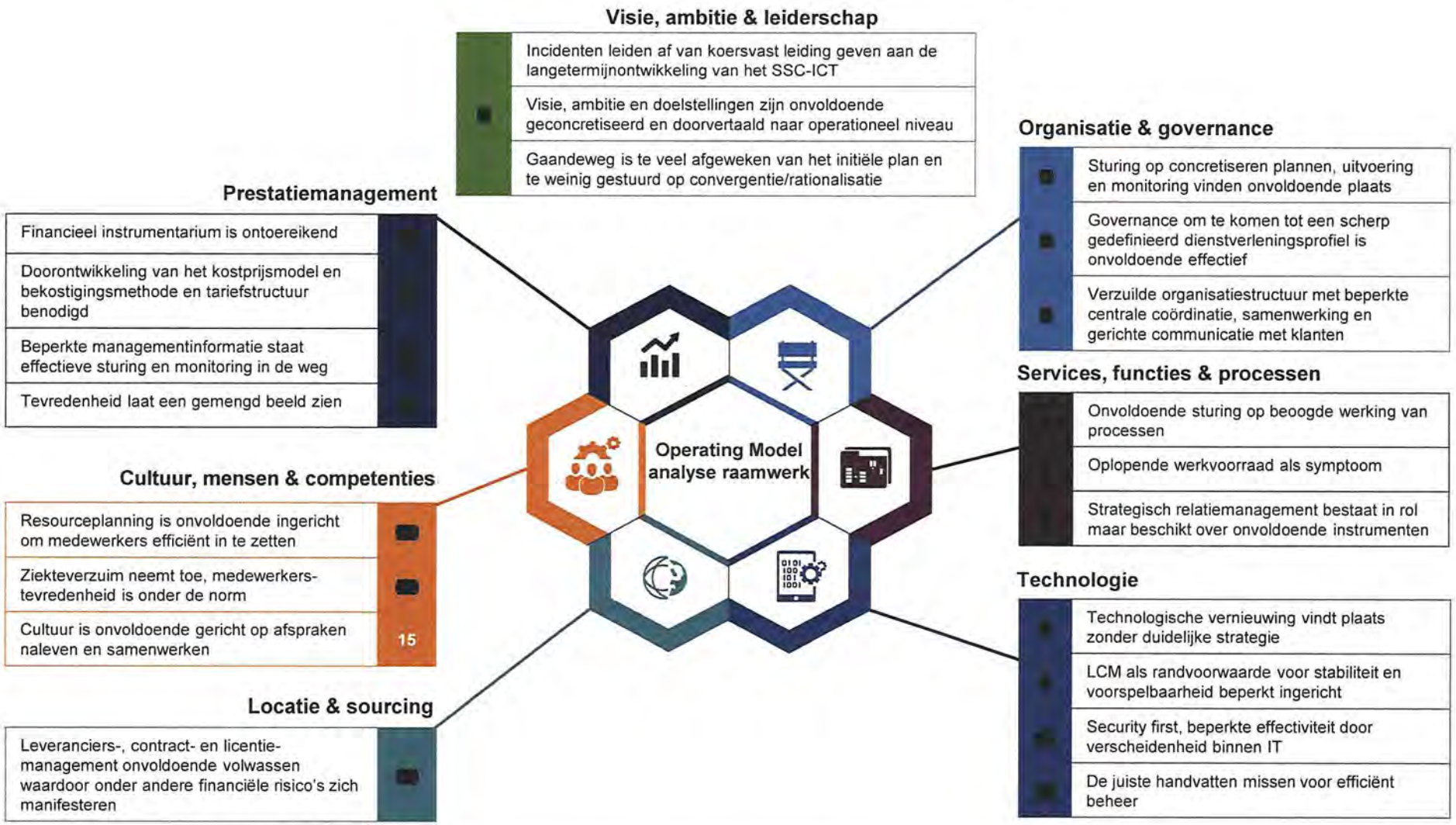
© 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Sinds de vorming van het SSC-ICT is veel werk verzet met als doel de basis op orde te krijgen en zichtbare verbeteringen te realiseren



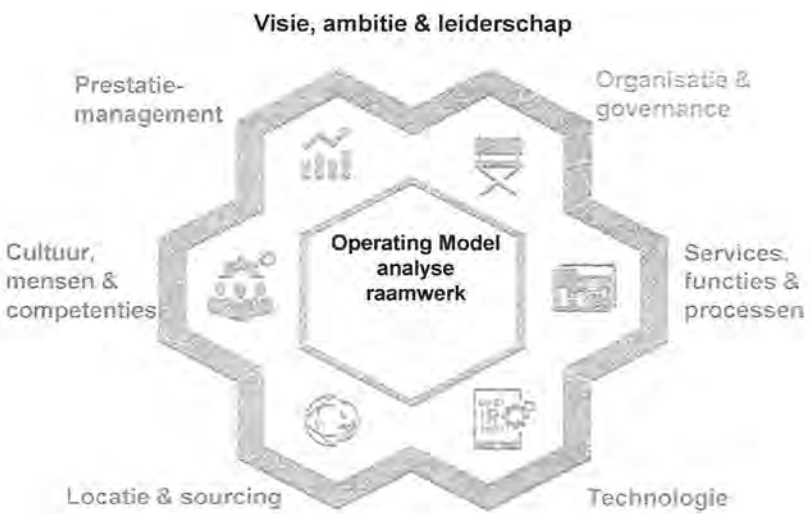
© 2018 KPMG Advisory N.V. Ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33763682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Door het gebrek aan strategische richting en ruimte om de organisatie te ontwikkelen blijven de prestaties van het SSC-ICT achter op de verwachtingen



KPMG © 2018 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.

Missie, visie en doelen zijn onvoldoende scherp gedefinieerd om richting te kunnen geven aan strategische, tactische en operationele sturing



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

De wijze waarop de jaarplannen en meerjarenplannen van het SSC-ICT zijn opgesteld geven blijk van een gebrek aan een voldoende concrete en richtinggevende visie en het maken van fundamentele keuzes. Daarbij worden de visie, ambitie en doelstellingen voor de ontwikkeling van het SSC-ICT onvoldoende concreet gemaakt. Bestaande plannen zijn al gauw tactisch en operationeel van aard zonder een helder verband tussen individuele plannen dan wel tussen de plannen en de overkoepelende strategie.

— Een scherp gedefinieerd dienstverleningsprofiel ontbreekt. De product- en dienstverleningsprincipes van een SSC zoals 'one size fits all' zijn niet vastgesteld en vertaald in een strategisch plan wat de identiteit van het SSC-ICT en de relatie met zijn klanten negatief beïnvloedt.

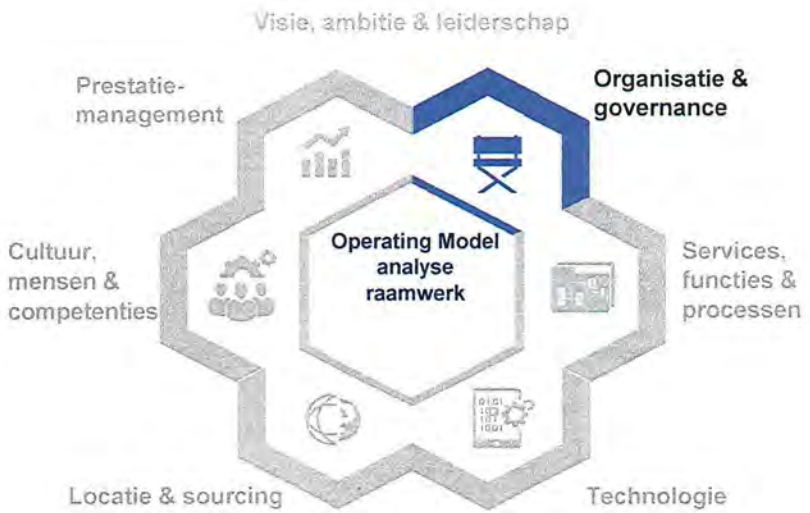
— Het ontbreekt aan een visie en concrete plannen om te komen tot convergentie/rationalisatie van het landschap, zowel in termen van technologie als in het applicatielandschap (bijvoorbeeld document-managementsystemen).

— De koersvastheid is onvoldoende door enerzijds het ontbreken van een voldoende concrete visie en plannen, en anderzijds door het te veel incidentgedreven opereren.

— Het benodigde vertrouwen tussen de divisies om te komen tot een noodzakelijke samenwerking en een sterke programmaorganisatie welke moest resulteren in een geïntegreerde SSC-ICT-uitvoeringsorganisatie is onvoldoende gebleken.

KPMG
© 2019 KPMG Advisory N.V. Gepubliceerd bij het bankrekening in Nederland onder Lumina. [illegible] KPMG [illegible] KPMG International Cooperative [illegible]

Het ontbreken van een helder dienstverleningsmodel met duidelijke governance heeft geresulteerd in beperkte executiekracht van het SSC-ICT



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

Het SSC-ICT beschikt niet over een scherp gedefinieerd en met zijn klanten afgestemd dienstverleningsprofiel als leidend principe. Hoewel een duidelijke focus op kantoorautomatisering voor de kerndepartementen aanwezig is wordt nog veel maatwerk geleverd die, deels op basis van 'lift and shift', ongewijzigd is overgenomen. Zo wordt er vanuit het SSC-ICT nog een grote variëteit aan documentmanagementsystemen ondersteund. Vanuit de gedachte van een shared service-organisatie zou de nadruk moeten liggen op het aanbieden van standaarddiensten die aan meerdere klanten op dezelfde wijze en met heldere acceptatiecriteria/aansluit-voorwaarden geleverd worden.

Het ontbreekt aan een effectieve governance die invulling geeft aan de interdepartementale vraagsturing op strategisch niveau. Hoewel met het Bestuurlijk Overleg hiervoor een gremium beschikbaar is, wordt in de praktijk nauwelijks gestuurd op het op een lijn brengen van de vraag door de verschillende departementen. Ook vanuit de eigenaar en de Rijks-CIO als kadersteller wordt hieraan beperkt richting gegeven. Dit maakt dat de randvoorwaarden voor het SSC-ICT om duidelijke keuzes te maken ten aanzien van zijn dienstverleningsprofiel en verzorgingsgebied ontbreken. Het SSC-ICT is niet in staat om eenzijdig fundamentele keuzes te maken. Het creëren van een scherper profiel is een cruciale voorwaarde om als SSC te kunnen sturen op standaardisatie en het verhogen van efficiency.

In de discussie op bestuurlijk niveau wordt regelmatig de vraag gesteld waarom de dienstverlening van SSC-ICT duur is. Hierbij wordt beperkt ingegaan op de factoren die de tarieven bepalen en baten die investeringen in ICT opleveren. Deze baten vallen veelal in het primair proces van de afnemers waardoor de integrale kosten (meerkosten ICT minus baten in primair proces) veelal lager of neutraal kunnen uitpakken. Het benadrukken van dit perspectief draagt bij aan een meer constructieve discussie over de kosten.

KPMG ©2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitsers entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Het ontbreken van een duidelijke governance heeft onder meer geresulteerd in beperkte executiekracht van het SSC-ICT

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

Het inrichten en uitvoeren van een grondige PDCA-cyclus van het SSC-ICT is van belang om daadwerkelijk te kunnen sturen op het behalen van de gewenste effecten van acties. Uit de gesprekken en documentatie komt het beeld naar voren dat een strakke toepassing van de principes van PDCA onvoldoende plaatsvindt. Waar plannen worden opgesteld zijn deze in algemene zin te weinig concreet gemaakt in termen van te nemen acties, beoogde resultaten, tijdslijnen en eigenaarschap. Dit beperkt vervolgens de mogelijkheden voor sturing op de uitvoering, monitoring op de effecten en eventuele vervolgstappen.

Een voorbeeld hiervan is het 'verbeterplan financieel instrumentarium'. Dit plan is relatief concreet gemaakt wat betreft eindproducten en planning. Een duidelijke rapportage over de status van de uitvoering is na navraag niet beschikbaar, wel een toelichtende mail waaruit blijkt dat de planning niet gehaald wordt. Ook lijkt het onderwerp in de periode juli-augustus 2018 niet op de agenda van het DMT te hebben gestaan.

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

Het SSC-ICT is ontstaan door in meerdere stappen SSC's bij elkaar te voegen. Hierbij is in eerste instantie wel aandacht geweest voor de integratie van de verschillende organisaties; gaandeweg is de ruimte voor deze integratie weggevallen. Deze historie, in combinatie met de functionele inrichting van de organisatie, maakt dat er gesproken kan worden van een verzuilde organisatie.

De huidige organisatie is opgedeeld in vier divisies die in de praktijk regelmatig langs elkaar heen werken wat 'silovorming' in de hand werkt. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de divisies een verschillende koers varen, wat op lager managementniveau zorgt voor onduidelijkheid en diffuse besturing. De wijze waarop gestuurd wordt op de integraliteit van processen en dienstverlening die over meerdere afdelingen of divisies heenloopt is in de praktijk niet altijd helder.

Verantwoordelijkheidsverdeling en eigenaarschap zijn na de totstandkoming van het SSC-ICT onvoldoende uitgewerkt en doorgevoerd. Dit resulteert in onduidelijkheid tussen afdelingen in het uitvoeren van taken. Rolvastheid is onvoldoende in combinatie met beperkte sturing op de uitvoering van taken en opdrachten. Gelijksoortige taken worden door verschillende afdelingen uitgevoerd; zo heeft de divisie Infrastructuur ook een deel applicatiebeheer. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

— Samenwerking in de driehoek delivery-, service- en relatiemanagement verloopt niet altijd goed. Afspraken met klanten worden gemaakt zonder goede afstemming met service- en deliverymanagement.

— Bij het toewijzen van resources aan projecten vraagt de afdeling Projecten aan Infra om capaciteit. Infra geeft vervolgens aan dat de vraag niet duidelijk genoeg is om de juiste resources te bepalen. Sturing op het geheel lijkt daarbij te ontbreken.

KPMG

Het SSC-ICT beschikt in opzet over uitgewerkte processen waarop in de praktijk beperkt wordt gestuurd

5. Onvoldoende sturing op beoogde werking van processen

Het SSC-ICT beschikt over een integraal procesmodel dat de kernprocessen van de organisatie beschrijft. Dit model wordt momenteel doorontwikkeld tot een procesmodel fase 2. Ondanks de opzet van dit procesmodel blijkt in de praktijk de uitvoering van processen hier niet op aan te sluiten. Daarbij wordt beperkt gestuurd op navolging van processen en procedures. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

— De processen om tot ondertekende DFA's/DVA's of offertes te komen. Hoewel de afgelopen jaren verbetering is geboekt zijn, onder meer in de procedures, eigenaarschap en databronnen wordt de beoogde doorlooptijd en kwaliteit regelmatig niet behaald.

— Het project- en portfoliomanagement hebben zich sterk ontwikkeld de afgelopen twee jaar. De wijze waarop actief wordt gestuurd op prioritering in het projectportfolio is positief. De procedures worden echter nog niet strak gevolgd. Zo worden er met enige regelmaat nog projecten buiten het formele portfolioproces om opgestart. Daarbij komt dat het daadwerkelijk maken van strategische keuzen te weinig plaatsvindt en prioriteren soms door incidenten gedreven wordt.

— Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat in de praktijk een gebrek aan coördinatie plaatsvindt op processen die afhankelijk zijn van medewerking vanuit meerdere afdelingen. Een voorbeeld hiervan is resourceplanning, waarbij een grotere afhankelijkheid van persoonlijke relaties van processen en procedures lijkt te bestaan. Hier wordt nader op ingegaan bij het onderwerp 'cultuur, mensen & competenties'.

— De procesinrichting voor de IT-processen is grotendeels gebaseerd op ITIL. Daarbij worden, in het kader van jaar- of verbeterplannen, kleinschalige initiatieven gestart om meer Agile- en DevOps-werkwijzen te introduceren. Een visie op de toepassing van deze verschillende werkwijzen is niet aangetroffen.

KPMG © 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer [illegible], 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 [illegible] zijn gedeponeerde merken van KPMG International

Het SSC-ICT beschikt in opzet over uitgewerkte processen waarop in de praktijk beperkt wordt gestuurd

6. Oplopende werkvoorraad als symptoom

Een aantal klantgerichte processen kennen een langere doorlooptijd dan beoogd door een combinatie van grote vraag en beperkt inzicht in de capaciteit van het SSC-ICT. Dit gaat onder meer om het verwerken van changes, projecten en bestellingen voor o.a. hardware.

Het gevolg hiervan is dat de werkvoorraad verder oploopt. Het inzicht in de actuele status van de werkvoorraad is niet volledig, hoewel de afgelopen maanden acties zijn ondernomen om dit inzicht te verbeteren. Het toewerken naar één versie van Topdesk draagt bij aan het vergroten van dit inzicht. Het beheersen van de werkvoorraad hangt nauw samen met een aantal andere kernprocessen van het SSC-ICT. Dit gaat onder meer om resourceplanning (weten wat je kan leveren), vraagmanagement (opdrachten scherp definiëren en alleen beloven wat je ook kan leveren) en managementinformatie (inzicht in de werkvoorraad, doorlooptijden e.d.).

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

Een van de kernprocessen van een SSC is het managen van de relatie met zijn klanten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De DVA/DFA is leidend voor de relatie tussen SSC en klant en schept kaders waarbinnen nadere invulling van vraag en aanbod op tactisch/operationeel niveau plaatsvindt. Hierbij komen de volgende knelpunten naar boven:

— De relatie tussen de backoffice en de frontoffice van het SSC-ICT kent ruimte voor verbetering. Afstemming tussen deze twee functies is van groot belang om te garanderen dat wat de frontoffice met de klant afspreekt de backoffice ook kan leveren. Zo zijn er wel strategische driehoeken ingericht tussen klantmanagement, servicemanagement en deliverymanagement, maar niet op operationeel niveau.

— Strategische sturing op vraagmanagement vindt in beperkte mate plaats. Veelal gaat het SSC-ICT mee in de wensen van klanten zonder grondige checks op haalbaarheid en of de wensen passen binnen het (onvoldoende scherp geformuleerde) dienstverleningsconcept van het SSC-ICT. Hierdoor blijft het versnipperde landschap in stand en wordt veel tijd besteed aan het in stand houden van maatwerkoplossingen.

— Daarbij vindt onvoldoende afstemming plaats tussen het SSC-ICT en klanten over langetermijnontwikkelingen en wat dat vraagt van beide partijen. Een voorbeeld betreft een klant die op enig moment moet investeren in zijn legacy om aan te kunnen blijven sluiten op de dienstverlening van het SSC-ICT. Dit ligt aan zowel een gebrek aan sturing vanuit het SSC-ICT op heldere aansluitvoorwaarden als een gebrek aan bereidheid bij klanten om te investeren of te vervangen.

— Er wordt geen onderscheid gemaakt in de werkwijze aan de hand van de volwassenheid van diensten. Hierbij kan gedacht worden aan meer focus op betrouwbaarheid bij standaarddienstverlening en meer focus op wendbaarheid en snelheid bij maatwerkdienstverlening.

KPMG

Verdeelde aandacht op de verscheidenheid aan technologieën en aanwezigheid van technische schuld bemoeilijkt efficiënter beheer en storingsarme dienstverlening

8. Technologische vernieuwing vindt plaats zonder duidelijke strategie

Het SSC-ICT heeft de afgelopen jaren grote inspanningen gepleegd om de kern van zijn dienstverlening te verbeteren. Dit heeft onder meer geleid tot de succesvolle migratie naar het ODC in het kader van het programma PMI. Ook is de nieuwe werkomgeving DWR Next ontwikkeld en reeds bij een groot aantal klanten uitgerold. Daarnaast wordt duidelijk prioriteit gelegd bij storingsarm beheren en versterken van security.

Ondanks deze prioriteitsstelling en vernieuwing ontbreekt een overkoepelende en geconcretiseerde strategie of roadmap over de wijze waarop het SSC-ICT op technologisch vlak up-to-date blijft, waar het al goed gaat en waar ruimte voor verbetering is voor verdere integratie van de verschillende oude omgevingen. Zo is een cloudstrategie niet aangetroffen, terwijl in het jaarplan 2018 wordt gesproken over automatisering van beheer middels hybrid cloud. Een duidelijke visie op de harmonisatie van zowel het applicatie- als het infrastructuurlandschap is eveneens niet aangetroffen. Daar waar tooling wordt gebruikt is sprake van versplintering en krijgen, dan wel nemen, afdelingen de ruimte om eigen tooling te gebruiken. De grote mate aan diversiteit aan tooling en software in het landschap leidt potentieel tot risico's op onder meer het vlak van security en leidt tot inefficiënties in het beheer. Momenteel lopen initiatieven om meer centrale regie op tooling te introduceren, zoals onder meer blijkt uit de consolidatie naar één Topdesk.

Het SSC-ICT heeft, deels door het ontbreken van duidelijke focus op het gebied van de dienstenportfolio bij de onboarding van klanten, reeds bestaande technische schuld geaccepteerd door legacy en 'end of life'-diensten, -hardware en -applicaties 'as-is' in beheer te nemen. Over de tijd zal deze technische schuld, zonder actief en effectief beheer, alleen nog maar meer toenemen wat tot toenemende risico's en verstoringen zal leiden. Doordat het SSC-ICT formeel geen ownership neemt, of kan nemen, van klantensoftware en klanten beperkt op hun verantwoordelijkheden wijst, komen deze risico's volledig voor de rekening van het SSC-ICT.

KPMG © 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, 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.

Verdeelde aandacht op de verscheidenheid aan technologieën en aanwezigheid van technische schuld bemoeilijkt efficiënter beheer en storingsarme dienstverlening

9. LCM als randvoorwaarde voor stabiliteit en voorspelbaarheid

Lifecyclemanagement (LCM) is een randvoorwaarde om te komen tot stabiele, betrouwbare en voorspelbare dienstverlening. Dit vraagt om een langetermijnperspectief op het benodigde onderhoud en vervanging van applicaties en infrastructuur inclusief het waarborgen van de daarvoor benodigde (financiële) middelen. In de huidige situatie vinden onderhoud en vervanging veelal ad hoc plaats naar aanleiding van incidenten of constatering dat bepaalde diensten end of life dan wel out of support zijn. Het niet volledig en up-to-date zijn van de CMDB beperkt de mogelijkheid om tijdig actie te ondernemen. [redacted] Binnen de divisie Applicaties wordt LCM momenteel breder geïmplementeerd, waarbij is geconstateerd dat voor veel applicaties, zowel shared als maatwerk, nog geen LCM-plannen voorhanden zijn.

10. Security first, beperkte effectiviteit door verscheidenheid binnen IT

Security is door de digitalisering een grotere uitdaging geworden dan in het verleden, en dit wordt gemerkt door de organisatie. De organisatie merkt dat harmonisatie en standaardisatie beperkt worden door de grote verscheidenheid aan onderliggende technieken en afhankelijkheden. Zo bestaan in sommige domeinen harde afhankelijkheden ten aanzien van functionaliteiten van operating systems die een upgrade naar nieuwere versies bemoeilijkt. De organisatie probeert bottom-up, vanuit de infrastructuur en hardware, invulling te geven aan dit credo, maar merkt dat onder andere door de aanwezigheid van legacy en technical debt beperkte effectiviteit behaald wordt. Er is dus nog geen sprake van security-by-design.

Circa anderhalf jaar geleden is de CISO-functie binnen het SSC-ICT ingericht. De CISO geeft functioneel leiding aan het Security Team bestaande uit securityadviseurs en het Security Operations Center (SOC). De CISO beschikt niet over een hard mandaat of vetorecht om compliance af te dwingen. Ten aanzien van beleid beschikt het SSC-ICT niet over een unified control framework; het te hanteren normenkader is niet eenduidig. Ook is een PIA geen vast onderdeel van business impact-analyses. [redacted]

De security awareness en eigenaarschap c.q. verantwoordelijkheid voor security in de organisatie zijn laag. De informatiebeveiligingscoördinatoren zijn niet altijd senior/ervaren genoeg om als volwaardig eerstelijns trusted advisor op te treden richting divisiemanagement, afdelingshoofden en teamhoofden. Ten slotte is business continuity / disaster recovery geen verantwoordelijkheid of onderdeel van de CISO maar belegd binnen de divisie Infrastructuur. Integrale of ketentesten in samenwerking met (klant)departementen zijn geen common practice.

KPMG

Verdeelde aandacht op de verscheidenheid aan technologieën en aanwezigheid van technische schuld bemoeilijkt efficiënter beheer en storingsarme dienstverlening

11. De juiste handvatten missen voor efficiënt beheer

Een belangrijke factor in efficiënt beheer is gebruik van tooling voor inzicht, monitoring en automatisering. Doordat momenteel beperkt tooling aanwezig is om (actief) te monitoren of te automatiseren kan maar beperkt proactief efficiënt en effectief gehandeld worden vanuit beheer om incidenten te voorkomen. Dit leidt tot reactief 'brandjes blussen', wat tot meer druk op de organisatie leidt en in grotere mate zichtbaar is voor de klant. Daarnaast is tooling benodigd ter ondersteuning van het uitvoeren van gedegen root-cause analyses (RCA's) om het lerend vermogen van de (beheer)organisatie te vergroten.

Vanuit verschillende hoeken binnen de organisatie wordt nagedacht over, en gewerkt aan, het automatiseren van werkzaamheden en diensten ten behoeve van efficiëntie en betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van repetitieve acties. Hierbij wordt nagedacht over zowel automatisering van eigen werkzaamheden als, vanuit het oogpunt van klantgemak, het aan klanten beschikbaar stellen van specifieke standaarddiensten door deze op een geautomatiseerde manier af te laten nemen. Benadrukt dient te worden dat het opzetten van automatisering een langetermijnmaatregel is waarvan niet bij voorbaat aangenomen kan worden dat de verwachte voordelen direct merkbaar zullen zijn voor klanten en/of de eigen organisatie. Hierbij is het van belang dat de verwachtingen omtrent automatisering goed gemanaged worden. Daarnaast wordt automatisering door een deel van het personeel als uitdaging ervaren en dient andere expertise aangetrokken te worden.

KPMG

© 2018 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.

Het technisch landschap van het SSC-ICT kent een sterke mate van diversiteit aan gebruikte technieken

Diversiteit aan technieken zorgt voor inefficiënties in beheer

Onvolledige **CMDB** zorgt voor beperkt inzicht in, en sturing op, Life Cycle Management. Aantallen applicaties en versies is hierdoor beperkt betrouwbaar en risico's zijn hierdoor beperkt in beeld

Grote verscheidenheid aan **versies** van applicaties en beperkt versiebeheer

Verscheidenheid aan **Operating Systems** in de Shared en V&J omgevingen (4300 servers):
4 Mac OS (X) servers;
400 VMWare (ESXi) servers;
627 Linux servers;
3269 Windows servers;

Monitoring tools beperkt beschikbaar op verschillende lagen

Meerdere applicaties die grosso modo hetzelfde doen (e.g. 6 DMS installaties, 3 IAM oplossingen, monitoring tools, rapportage tools)

Migraties vinden over het algemeen **Lift & Shift** plaats, hiermee wordt bestaande technische schuld meeverhuisd

TOP

PMI heeft gezorgd voor een reductie van het aantal **overheidsdata centers (ODC's)** van 6 naar 2 en het aantal project-specifieke applicaties gesaneerd van 850 naar 266

BZ vraagt om **gescheiden dienstverlenging**

De kosten voor externe inhuur vallen, met 35%, boven de gestelde norm van 30%. Vinden en vasthouden van de juiste mensen blijkt een uitdaging

In 2017 103 **Major Incidenten (MI)**, in 2018 t/m augustus 111 MI's

KPMG

© 2018 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

Mate van volwassenheid van de servicelijnen

Servicelijn	Korte omschrijving	Stand van techniek	Standaardisatie
Housing & Hosting	Housing & Hosting beslaat de dienstverlening rondom hardware en connectiviteit van SSC-ICT. Hieronder vallen o.a. overheidsdatacenters (ODC's), netwerkverbindingen en het leveren van infrastructuren en platformen aan klanten.	Housing & Hosting beschikt door infrastructurele harmonisatie, onder andere als gevolg van datacentermigraties door PMI, grotendeels over de juiste handvaten om de volgende stap in standaardisatie te kunnen maken. Door het beheersbaar maken van technische schuld, onder andere door strak versiebeheer en verdere harmonisatie, en het maken van stappen in automatisering en zelfservice is de ambitie om veilige, schaalbare en betrouwbare IAAS en PAAS producten direct oproepbaar aan te gaan bieden een logisch gevolg.	
Locatie gebonden Services	Dienstverlening rondom werken in rijkskantoren. Hieronder vallen o.a. Rijkspassen, printen en vergaderen.	Locatie gebonden services wordt vanuit techniek gekenmerkt door een stabiele volwassenheid. Her en der worden de uitdagingen van schaalgrootte ervaren en bestaat ruimte voor verbetering van de stabiliteit en beschikbaarheid van de dienstverlening.	
Rijkswerkomgeving	Rijkswerkomgevingen zorgen voor gestandaardiseerde digitale werkplekken om altijd en overal te kunnen werken vanaf verschillende platformen	Met de ontwikkeling en uitrol van DWR Next wordt rijksbreed een gestandaardiseerde werkplek aangeboden. Vanuit deze omgeving wordt een groot aantal (kantoor)applicaties standaard meegeleverd. Hiermee is de technische basis voor de digitale werkplek gerealiseerd. Randvoorwaardelijk voor verdere standaardisatie is het nadenken over thema's zoals digitaal samenwerken (collaboratie), security awareness, (biometrische-) toegang, en coaching en zelfredzaamheid van gebruikers.	
Applicaties	Applicaties richt zich op applicatief beheer en het helpen van klanten om applicaties sneller door te ontwikkelen d.m.v. modernisering van het applicatielandschap	De beperkte harmonisatie van het (specials) applicatieportfolio zorgt voor beperkte efficiëntie in beheer. Door verschillende wensen van klanten worden oudere en/of verschillende versies van applicaties onderhouden. Daarnaast zorgt een beperkte aanwezigheid van technische monitoring inefficiënties m.b.t. stuurinformatie en pro-actief (applicatie) beheer.	

© 2018 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.

Leveranciers-, contract- en licentiemanagement zijn nog in ontwikkeling en brengen in hun huidige vorm financiële risico's met zich mee

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

Het managen van leveranciers, contracten en licenties is een van de kerntaken van het SSC-ICT met een grote financiële impact. Op dit vlak wordt rijksbrede samenwerking gezocht met andere ICT-aanbieders, zoals DICTU en Nationale Politie, om schaalvoordelen te behalen. Op dit vlak zijn de volgende aandachtspunten geïdentificeerd:

— Het proces van software-assetmanagement (SAM) is nog niet goed ingericht, waardoor een compleet beeld van de in gebruik zijnde software ontbreekt. [redacted] Dit leidt onder meer tot een risico op extra kosten als leveranciers audits laten doen en het daadwerkelijke verbruik de aanwezige licenties overtreft. Ook maakt dit dat het SSC-ICT de kosten van specifieke licenties niet volledig kan doorbelasten aan zijn klanten. Hierdoor ontstaat er kans op vertraging en onzekerheid in leveringen, waardoor tarieven niet meer kostendekkend zijn en een negatief resultaat geboekt wordt.

— Het SSC-ICT is bezig met het inrichten van leveranciersmanagement zodat het een goed geïnformeerde en serieuze(re) gesprekspartner voor zijn leveranciers wordt. Hiermee kan beter geanticipeerd worden op onverwachte aanpassingen van licentievoorwaarden en kostenstijgingen van licenties en apparatuur. Een duidelijke sourcingsstrategie inclusief een afwegingskader voor 'make or buy'-beslissingen is niet aangetroffen.

— Met de consolidatie van het merendeel van de afdelingen op de Koningskade 4 is een grote slag gemaakt met het rationaliseren van de huisvesting en het bevorderen van de eenwording van het SSC-ICT.

KPMG ©2018 KPMG Advisory N.V. [redacted]

De huidige resourceplanning is onvoldoende ingericht om dienstverlening in te kunnen plannen en conform afspraak te leveren

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

Een goede resourceplanning geeft inzicht in welke medewerkers met welke vaardigheden wanneer beschikbaar zijn. Dit inzicht ontbreekt momenteel grotendeels binnen het SSC-ICT om de hiernavolgende redenen:

— Een centraal planningsproces en ondersteunde tooling ontbreken. Binnen de divisies en afdelingen is het inzicht redelijk aanwezig, maar voor activiteiten waarbij meerdere afdelingen betrokken zijn is het integrale beeld lastig te vormen, waardoor haalbare afspraken met klanten moeilijk te maken zijn.

— Tijdschrijven wordt in beperkte mate toegepast binnen de organisatie met wederom grote variatie. Zo wordt binnen de divisie Infrastructuur de applicatie Timetell uitgerold, dit is echter niet organisatiebreed. Zonder een goede verantwoording van urenbesteding is het beperkt mogelijk te monitoren en normering voor activiteiten op te stellen op basis van actuele inzichten.

Dit heeft de volgende gevolgen:

— Het SSC-ICT is niet goed in staat om betrouwbare beloftes te doen over de doorlooptijd van werkzaamheden. Een beter inzicht in de beschikbaarheid van medewerkers verhoogt de voorspelbaarheid, leveringszekerheid en de mogelijkheid om capaciteit bijtijds op te schalen of in te krimpen.

— Zonder een goede resourceplanning is het beperkt mogelijk vast te stellen of de huidige formatie past bij de werkzaamheden in termen van omvang en competenties.

— De werkdruk is hoog en onvoldoende voorspelbaar. Hoewel niet onderzocht, zijn dit mogelijke factoren die bijdragen aan het toenemende ziekteverzuim en de lage medewerkerstevredenheid.

KPMG © 2018 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.

Een gebrek aan actieve sturing op cultuur en changemanagement maakt de organisatie minder efficiënt en voorspelbaar en potentieel een minder plezierige werkomgeving

14. Ontwikkeling van competenties en aansluiting op behoefte

Het investeren in de persoonlijke en kennisontwikkeling van medewerkers is van groot belang voor een professionele dienstverlener als het SSC-ICT. In het jaarplan 2018 en het meerjarenplan wordt hiervan ook rekenschap gegeven. Zo wordt voor 2019 een extra investering in opleiding van medewerkers voorzien met daarbij ook een reservering voor kosten van backfill om het productiviteitsverlies door opleiding op te vangen. Ook wordt in het kader van 'de basis moet beter' geïnvesteerd in vakmanschap.

Tegelijk valt uit de voorgestelde dempende maatregelen uit juli 2018 op te maken dat onderbenutting van het opleidingsbudget als een besparings-mogelijkheid wordt beschouwd. Dit staat haaks op het strategische belang van competentieontwikkeling maar is niet ongewoon bij organisaties met een hoge druk om kosten te besparen.

De bredere vraag is in hoeverre de huidige formatie qua competenties past bij de behoeften van het SSC-ICT. In deze fase kan hierop nog geen antwoord gegeven worden. In fase 2 zal op dit onderwerp nadere afstemming met het onderzoek van VKA naar het O&F-rapport moeten plaatsvinden.

15. Cultuur is onvoldoende gericht op afspraken naleven en samenwerken

Uit de gesprekken die zijn gevoerd blijkt dat cultuur een belangrijk element is voor het functioneren van de organisatie, maar beperkte aandacht krijgt. Hoewel cultuur, houding en gedrag lastig te meten zijn, komen de volgende zaken veelvuldig aan bod:

— Medewerkers worden beperkt aangesproken op gedrag. Wanneer processen of afspraken niet worden gevolgd of nagekomen, wordt hierop door collega's en leidinggevenden niet of beperkt ingegrepen. Dit maakt dat de organisatie als geheel minder in staat is om te focussen op de door het management vastgestelde prioriteiten. Wel wordt in de meeste gesprekken aangegeven dat de inzet van medewerkers hoog is.

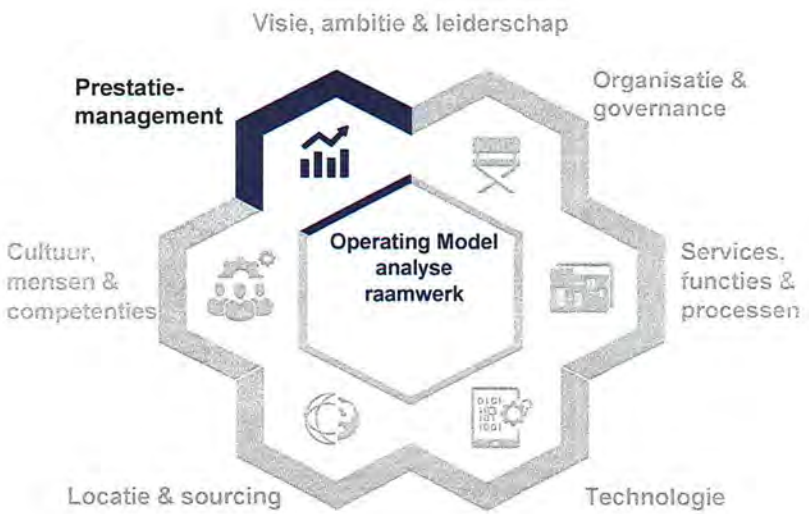
— Door de lage mate van procesdiscipline ontstaat een sterke afhankelijkheid van persoonlijke relaties om zaken gedaan te krijgen. Voor projecten worden bijvoorbeeld informeel medewerkers ingepland buiten de formele plannings- en prioriteringsprocessen om. Dit heeft wederom invloed op de voorspelbaarheid en planbaarheid van de dienstverlening.

— Verandermanagement en de integratie op het vlak van cultuur lijken laag op de agenda van het management te staan. Zowel rond de integratie van de verscheidene SSC's in de huidige organisatie als op dit moment wordt er weinig actief gestuurd op het realiseren van de gewenste cultuur, houding en gedrag. Een van de gevolgen hiervan is dat veel zaken worden verricht zoals in de 'oude' organisatie en er voor één proces in de praktijk meerdere werkwijzen bestaan.

— Successen worden weinig gevierd. Er zijn veel zaken die wel goed gaan maar het gesprek, zeker met de buitenwereld, richt zich enkel op de incidenten en structurele verbeterpunten.

KPMG

Het huidige (financieel) beheersinstrumentarium is onvoldoende om transparant en voorspelbaar te worden



16. Het (financieel) beheersinstrumentarium is ontoereikend

De afgelopen jaren heeft de financiële functie van het SSC-ICT de nodige ontwikkeling doorgemaakt. Sinds de laatste samenvoeging is onder meer hard gewerkt aan het harmoniseren van de financiële administratie, het versterken van het jaareindeproces en de voorspelbaarheid daarvan. Ondanks deze ontwikkelingen is de financiële functie nog onvoldoende effectief. Dit komt tot uiting in het volgende:

— Beperkt actueel inzicht in de gerealiseerde kosten. Dit vertaalt zich met enige regelmaat in negatieve verassingen die financiële tegenvallers met zich meebrengen. Dit leidt tot noodgrepen zoals het uitstellen van uitgaven of het besparen op innovatie zonder een structureel effect.

— Een financieel meerjarenperspectief ontbreekt. Hierdoor kunnen langetermijninvesteringen niet goed gepland worden en is het SSC-ICT niet in staat om klanten inzicht te geven in verwachte kosten- en tariefontwikkeling voor een aantal jaar. Een budget voor organisatieontwikkeling ontbreekt eveneens.

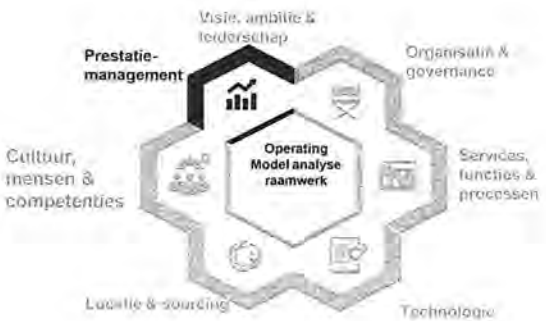
— Er wordt gestuurd op een totaalbudget, maar budgetten op afdelingsniveau zijn beperkt beschikbaar. Hierdoor zijn afdelingsmanagers niet in staat om te sturen op budgetuitnutting.

— Een uitgangspunt van een zakelijke organisatie als een SSC is dat de begroting gebaseerd is op de overeengekomen dienstverlening in de DVA's/DFA's. Door het laat vaststellen van deze overeenkomsten is het niet mogelijk aan het begin van het jaar nauwkeurig de verwachte omzet te bepalen. Daarnaast is het SSC-ICT beperkt in staat om rekeningen op te stellen met een duidelijke koppeling tussen werkzaamheden en tarieven. Dit leidt tot discussies met klanten en vertraging in de betaling.

— De businesscase als sturingsinstrument wordt nog weinig toegepast. Ondanks toegenomen procesdiscipline kunnen projecten nog altijd starten zonder planning en gedekt budget.

KPMG © 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263032, [illegible] 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 [illegible] merken van KPMG International.

De huidige managementinformatie geeft beperkte inzichten om op te sturen en brengt veel handmatig werk met zich mee



17. Doorontwikkeling van het kostprijsmodel en bekostigingsmethode en tariefstructuur benodigd

Het huidige kostprijsmodel is nog onvoldoende in staat om een goede kostprijs te berekenen en tarieven vast te stellen voor met name de applicaties en onderliggende technische services. In de aard is het model meer een toerekeningsmodel dan een zuiver kostprijsmodel. Het model zoals het er nu ligt is onvoldoende bekend in de organisatie en wordt niet breed (uit)gedragen. Ook is niet duidelijk wie over de systematiek van het model en dus over de beprijzing van services en producten gaat (vaststellen van de tarieven). Mede hierdoor houden de huidige tarieven onvoldoende rekening met lifecyclekosten en investeringen.

Sinds de totstandkoming van het SSC-ICT is wel gewerkt aan de consolidatie naar één kostprijsmodel. Momenteel wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van het kostprijsmodel. Dit is naar verwachting een traject dat nog meerdere jaren in beslag zal nemen.

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

Door het gebrek aan volledige en betrouwbare bronadministraties zijn rapportages en managementinformatie beperkt voorhanden en beperkt gestandaardiseerd. Dit geldt ook voor P&C-cyclus richting eigenaar en opdrachtgevers. Wel zijn recentelijk financiële rapportages voor budgetuitnutting voor projecten geïntroduceerd. Daarbij worden rapportages overwegend handmatig opgesteld. Dit heeft onder meer de volgende consequenties:

— Management en medewerkers van het SSC-ICT alsmede de klanten beschikken niet tijdig over de juiste informatie om te kunnen sturen. Stuurmechanismes op basis van de voor het SSC-ICT ontwikkelde balanced score card zijn beperkt aanwezig. KPI's cascaderen niet door naar onderliggende niveaus. Dat geldt ook voor proces-KPI's.

— Het opstellen van rapportages kost veel tijd door handmatige handelingen. Daarbij zijn onder meer rapportages voor klanten beperkt gestandaardiseerd, wat extra werkzaamheden met zich meebrengt. Ook richting de eigenaar is sprake van een grote diversiteit aan rapportages en te weinig stuurmogelijkheden om de kosten te beïnvloeden.

19. Tevredenheid laat een gemengd beeld zien

Het SSC-ICT meet periodiek de tevredenheid bij de gebruikers van zijn diensten en bij de opdrachtgevers van projecten. Deze metingen geven een gemengd beeld (BSC juni 2018). De gebruikerstevredenheid is onder de norm, maar met een 6,7 wel voldoende. De tevredenheid bij opdrachtgevers van projecten is met een 8,7 zeer goed te noemen en ruim boven de norm. Uit de interviews blijkt dat het beeld bij de klanten (bestuurlijk niveau bij de afnemers) een minder positief beeld geeft. Dit is deels te verklaren door de andere factoren die een rol spelen op bestuurlijk niveau zoals kosten, verstoringen en risico's. De tevredenheid bij de klanten wordt niet formeel gemeten, maar komt wel aan bod in onder meer het afnemersberaad.

KPMG
© 2018 KPMG Advisory N.V. [illegible] KPMG-[illegible] van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), [illegible] KPMG International.

KPMG

2. Reeds in gang gezette verbeteracties

De doelstelling van de reeds in gang gezette verbeteracties is positief; het huidige effect en tempo blijven achter

Achtergrond verbeteracties

De afgelopen jaren is het SSC-ICT sterk gegroeid met de toevoeging van de IT-organisaties van de ministeries van Financiën (2013), Justitie en Veiligheid, Algemene Zaken en Buitenlandse Zaken (2014). Hierbij was sprake van een wisselende focus op integratie aan de ene kant en samenvoegen zonder verregaande integratie aan de andere kant. In 2016 is een onderzoek naar de doorontwikkeling van DGVBR opgeleverd waarin een duidelijk ontwikkelpad voor het SSC-ICT en de overige SSC's binnen DGVBR werd geschetst. In dit onderzoek werd gesteld dat, om te komen tot een efficiënte organisatie, een aantal jaren geïnvesteerd moest worden in de organisatieontwikkeling.

Deze aanbevelingen zijn niet opgevolgd. In de tussentijd is de druk op het SSC-ICT om hoogwaardige dienstverlening te leveren onverminderd hoog gebleven. De afgelopen jaren is het SSC-ICT niet in staat geweest deze verwachtingen waar te maken als gevolg van onder meer verstoringen, security-incidenten en oplopende kosten. In reactie op deze problematiek zijn de afgelopen jaren de nodige verbeteracties in gang gezet.

De huidige verbeterplannen

In het jaarplan 2018 'zichtbaar beter' en het verbeterplan 'de basis moet beter' worden de volgende verbetertrajecten door het SSC-ICT benoemd als hoogste prioriteringen:

— Security – veilig en betrouwbaar

— Business continuity – storingsarm beschikbaar

— Efficiënter beheren – slimmer en automatisch

— Investeren in personeel – kennis en ervaring

Hierin valt het op dat dit verbeterthema's zijn die over het algemeen gekenmerkt worden door een lange doorlooptijd.

Dit wordt ook bevestigd door de aanwezigheid van (een aantal van) deze thema's in het meerjarenplan 2019-2022. Daarnaast moet opgemerkt worden dat dit trajecten zijn, op businesscontinuïteit na, waarvan klanten minder zichtbaar de vruchten zullen plukken.

Naast deze vier topprioriteiten worden in het jaarplan veel andere speerpunten benoemd. Hierin is het onduidelijk hoe deze onderling geprioriteerd zijn en hoe deze in verhouding staan tot de topprioriteiten. Daarnaast zijn geen van de doelen SMART geformuleerd, waardoor haalbaarheid niet feitelijk getoetst kan worden en dus als subjectief beschouwd moet worden.

Deze door het SSC-ICT genoemde prioriteiten komen in de verschillende divisiejaarplannen en verbeterplannen terug. Echter, in deze plannen wordt niet altijd met dezelfde weging en focus gekeken naar de prioriteiten. In het verbeterplan 'de basis moet beter' worden security en storingsarm beheer als hoogste prioriteit op de kaart gezet, terwijl in de jaarplannen de vier thema's zij aan zij terugkomen. Dit schept mogelijk verwarring; frequente bijsturing van prioriteiten kan leiden tot een gevoel van onrust en stuurloosheid.

Daarnaast wordt per divisie op een andere, non-uniforme manier invulling gegeven aan de vertaling van het organisatiebrede jaarplan 2018. In de verschillende jaarplannen worden doelen in beperkte mate SMART gedefinieerd en afhankelijkheden tussen divisies blijven onderbelicht. De verschillende divisies lijken gepositioneerd te worden als losstaande silo's, waarmee ketenverbeteringen aanzienlijk bemoeilijkt kunnen worden.

Van jaarplan naar meerjarenplan

Naast het plan om van 'basis op orde' naar 'zichtbaar beter' te gaan ontbreekt een beeld/visie gericht op de langere termijn. Deze langere-termijnvisie komt meer naar voren in het meerjarenplan 2019-2022 dat onder de noemer 'investeren en optimaliseren' voortbouwt op het jaarplan 2018.

© 2018 KPMG Advisory N.V. [illegible]

De doelstelling van de reeds in gang gezette verbeteracties is positief; het huidige effect en tempo blijven achter

In het jaarplan 2018 worden naast een significant aantal diverse speerpunten topprioriteiten gesteld. Echter, door beperkte of ontbrekende sturingsinformatie op de doelstellingen/KPI's en binnen projecten is het niet met 100% zekerheid te stellen hoe de verschillende verbeterplannen ervoor staan. KPI's en doelen zijn beperkt helder en SMART gedefinieerd hetgeen het feitelijk aantonen van voortgang bemoeilijkt. Het wordt hierdoor mogelijk dat KPI's op managementniveau op groen gezet worden, door meetinstrumenten aan te passen, terwijl dit niet de waarheid toont.

Hoge ambities, weinig zicht op haalbaarheid

Het SSC-ICT heeft een hoog ambitieniveau. De jaarplannen zijn per domein elk anders opgeteld. Het loopt uiteen van het opnemen van letterlijke punten uit het algemene jaarplan, meetindicatoren, tot aan eigen geformuleerde acties. De tijd van een jaar is erg hoog gegrepen om al deze speerpunten uit te kunnen voeren. Door de wil om te focussen op kwaliteit gaat dit ten koste van andere zaken zoals kostenbesparingen, standaardisatie en nee kunnen zeggen tegen de klant.

Door het ontbreken van duidelijke sturingsinformatie, op zowel financieel vlak als het behalen van targets en het inzetten van capaciteit, is het voor afdelingen niet inzichtelijk waar ze precies staan en wat gerealiseerd is. Hiermee wordt de slagvaardigheid van de organisatie op de ingezette verbeteracties beperkt, doordat tussentijds lastig bijgestuurd kan worden en afronding van verbeteracties niet feitelijk getoetst kan worden.

Daarnaast komen veel verbeteracties niet, of in mindere mate, tot afronding door beperkte veranderbereidheid van werknemers en beperkte focus van de organisatie. Veel acties worden gestart maar worden, door een verscheidenheid aan redenen, niet tot voltooiing gebracht. Mede hierdoor ontstaat het beeld dat veel verbeteracties meer tijd vergen dan in werkelijkheid het geval is.

Het gebrek aan focus lijkt daarnaast mede debet te zijn aan de hoeveelheid meerwerk die uitgevoerd wordt, de beperkte harmonisatie (en de daarmee verwachte winst in effectiviteit en efficiëntie) tussen verschillende divisies en over verschillende klanten heen, en een hogere werkvoorraad.

Financiering van verbeterplannen

De financiering van de verbeterplannen wordt niet op een eenduidige wijze vormgegeven. Uit eerdere observaties in dit rapport is reeds gebleken dat projectmatige sturing op verbeterplannen grotendeels ontbreekt, hiermee zijn tevens geen projectbudgetten aangetroffen. Voor de verbeteracties in het kader van de jaarplannen worden deze acties gefinancierd vanuit de reguliere begroting van het SSC-ICT en daarmee gedekt via de tarieven. Gezien het negatieve resultaat dat de afgelopen drie jaar is gerealiseerd en voor 2018 wordt voorzien vindt de facto financiering via tekorten plaats. In totaal gaat dit om een tekort van €58,7 miljoen over de periode 2015-2017. Het meerjarenplan is het eerste conceptplan waarin de benodigde, extra investeringen om verbeteringen te realiseren inzichtelijk worden gemaakt.

Toekomst en noodzakelijke randvoorwaarden verbeteracties

In het meerjarenplan 2019-2022 worden naast 'security first' automation en investeringen in het personeel ten behoeve van de vergroting van kwaliteit en doelmatigheid genoemd. Deze thema's bouwen voort op de topprioriteiten van het jaarplan 2018. Daarnaast wordt het plan beschreven om tot een duidelijker profiel qua dienstverlening te komen. Hierbij staan de volgende thema's centraal:

— focus op het bestaande verzorgingsgebied;

— 'vergemeenschappelijken' van applicatiediensten via consolidatie en harmonisatie en het (op termijn) afstoten van specifieke (applicatie)diensten;

— meer samenwerking met andere ICT-aanbieders en taakspecialisatie.

KPMG ©2018 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.

De doelstelling van de reeds in gang gezette verbeteracties is positief; het huidige effect en tempo blijven achter

Toekomst en noodzakelijke randvoorwaarden verbeteracties (vervolg)

Specifiek op deze thema's is de verwachting dat, om tot een effectieve invulling hiervan te komen, het van belang is dat (beter) aan een aantal randvoorwaarden voldaan zal moeten worden.

Allereerst zal vanuit 'organisatie & governance' het bewustzijn van de grootte en de complexiteit van het SSC-ICT en de impact daarvan onder ogen gezien moeten worden zodat ambitieuze, maar haalbare, SMART-doelen gesteld kunnen worden. Hiervoor is het van belang dat keten-afhankelijkheden benoemd en erkend worden en divisies en afdelingen gezamenlijk verantwoordelijkheden kunnen gaan dragen.

Om tot succesvolle uitvoering van de verbeterplannen te komen is het belangrijk dat vanuit 'services, functies & processen' duidelijke keuzes gemaakt en gedragen worden. Zo is het van belang, in het kader van harmonisatie, heldere keuzes in de dienstverlening te maken, daar eenduidig over te communiceren en de organisatie dusdanig in te richten dat deze focus geborgd kan worden.

Daarnaast is het, onder andere naar de klanten toe, van belang dat er een transparante kostprijs wordt bepaald voor de verschillende diensten. Hierin is het essentieel dat genoeg financiële ruimte bestaat voor (technisch) onderhoud en lifecyclemanagement (LCM). Onderhoud en LCM zijn randvoorwaarden om te komen tot stabiele, betrouwbare en voorspelbare dienstverlening.

Vanuit technologie is top-down een duidelijke visie vanuit architectuur en security benodigd, vormgegeven door o.a. heldere kaders vanuit Enterprise Architectuur en de CISO, welke door de organisatie gedragen moet worden. Dit is de basis van waaruit focus aangebracht kan worden in de organisatie. Bottom-up is het van belang om technische monitoring op een juiste manier in te regelen om beheer in staat te stellen effectiever en proactief op te treden.

Over de as van 'cultuur, mensen & competenties' is het een randvoorwaarde dat goede mensen, intern dan wel extern, aangetrokken en behouden worden. Vanuit continuïteitsoogpunt is het aantrekkelijk om enkel, of primair, interne medewerkers in dienst te hebben maar ervaring leert dat dit, zeker in de huidige markt, vrijwel onbegonnen werk is. Met de juiste focus en door actief bij te dragen aan een open cultuur moet gewerkt worden aan de mentaliteit en tevredenheid van eigen medewerkers.

Overzicht verbeteracties

Op de volgende pagina's is een overzicht van geïdentificeerde verbeteracties opgenomen. Per actie zijn de volgende kenmerken beschreven:

— *Actie*: beschrijving van de verbeteracties op basis van de verbeterplannen

— *Accent*: inhoudelijk thema waar de actie betrekking op heeft

— *Planning*: inschatting van de doorlooptijd van de actie o.b.v. beschrijving danwel inschatting

— *Projectplan*: mate van concreetheid van het projectplan (resultaten, planning, eigenaarschap)

— *Advies*: ten aanzien van het doorzetten danwel versterken van de actie

©2018 KPMG Advisory N.V. [illegible]

Overzicht verbeteracties

Jaarplan SSC-ICT 2018 'zichtbaar beter'

Acties	Accent	Planning	Projectplan	Advies
Versterken van de security en verbreden van de dienstverlening door professionalisering van de be-heeromgeving, invoering van advanced threat manage-ment, next level lifecycle management, privileged accountmanagement en security by design en voorbereiding van dienstverlening op securitylevel confidentieel	Versterken security	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Sneller acteren en betrouwbaar leveren van ICT-diensten door automatisering in het beheer (bijv. hybrid cloud), het gebruik van nieuwe technieken en kennisge-bieden (bijv. Agile, Devops, cloudy infrastructure), procesharmonisatie en verbetering van de logistieke en andere procesketens.	Verhogen kwaliteit	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren na afloop fase 2 doorlichting
Toekomstgericht en storingsarm beheren door life cycle management, de doorontwikkeling van bestaande diensten met roadmaps en maatregelen ter preventie en mitigering van de gevolgen van storingen.	Verhogen kwaliteit	Meerjarig	Niet concreet	Niet concreet
Efficiënter beheren van applicaties door technische convergentie van de DMS'en van Digijust en Digidoc en door te zorgen voor de multi inzetbaarheid van beheer-ders.	Verhogen kwaliteit	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Verbeteren en uniformeren van de klantrapporta-ges en servicelevels door te bepalen welke rapportages écht nodig zijn en het proces en de systemen hiervoor beter in te richten en door te bezien waar servicelevels gelijk kunnen worden getrokken.	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo

KPMG © 2018 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 gedeponeerde merken van KPMG International.

Overzicht verbeteracties

Jaarplan SSC-ICT 2018 'zichtbaar beter'

Acties	Accent	Planning	Projectplan	Advies
Continu verbeteren van alle gebruikers-services ("Gebruiker Centraal") door de gebruikersoriëntatie te versterken (via persona's), de zelfredzaamheid te vergroten (via zelfbediening), het klantenportaal te verbeteren en de digitale behendigheid van gebruikers te bevorderen.	Verhogen kwaliteit	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Verbeteren van de gebruikerscommunicatie door gebruikers rechtstreeks, duidelijk, sneller en proactief te informeren over incidenten en veranderingen (storingsapp) én met actuele pandinformatie op meerdere locaties.	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
Leveren van continue service door meer beschikbaarheid van de diensten (o.a. verruiming openingstijden servicedesk) en continue monitoring van veel gebruikte diensten.	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
Verkorten van de levertijden door aanpassing van de logistieke procesketen (incl. voorraadbeheer) voor de 5 meest door eindgebruikers aangevraagde producten en diensten.	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
Versterken van onze financiële positie door opbouw weerstandsvermogen, verbetering financieel beheer (n.a.v. de ADR-managementletter) en software assetmanagement (SAM).	Versterken bedrijfs-voering	Meerjarig	Niet concreet	Niet concreet
Versterken van de projectrealisatie en projectbeheersing door integraal projectmanagement (incl. control op de financiën, capaciteitsplanning en tijdsregistratie) van alle projecten.	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo

KPMG

© 2018 KPMG Advisory N.V. [illegible]

Overzicht verbeteracties

Verbeterplan 'de basis moet beter'

Acties	Accent	Planning	Projectplan	Advies
Door met elkaar diepgaander te analyseren wat er aan de hand is. Dan moeten we wel allemaal beter vastleggen en registreren	Probleem-analyse	Uitvoering gedurende 2018	Niet concreet	Concretiseren na afloop fase 2 doorlichting
Meer gedisciplineerd in processen werken (altijd 4 ogen controle bij wijzigingen) en standaarden en afspraken naleven (goede RCA'sopleveren) , en acties afmaken	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Teams gaan we coachen in het verhogen van de kwaliteit en het prioriteren en afmaken van acties.	Verhogen kwaliteit	Uitvoering gedurende 2018	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
De prioriteitstelling in projectportfolio gaan we doorvertalen naar afdelingen en teams, zodat we precies weten wie wat moet gaan doen. Dit moet medio september bekend zijn.	Versterken sturing	Uitvoering gedurende 2018	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Hiervoor moeten we onze service en technische standaarden verder standaardiseren en eenduidig beleggen bij teams (geen dubbelingenof onduidelijkheden meer (vbcertificaten beheer), niet elke keer wiel uitvinden voor zelfde actie (vbaccount, server)	Rationalisatie dienstverlening en techniek	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren na afloop fase 2 doorlichting
Omdat we ons vakmanschap gaan vergroten: Kwaliteit voorop: oproep aan iedereen om dit vanaf nu extra in acht te nemen! Ook wel "houding en gedrag".	Verhogen kwaliteit	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren en doorzetten met voldoende focus en tempo
Klantvraag en intake verscherpen dmv aansluiting roadmaps en doelarchitectuur. Dit levert nml klantprojecten op (ook klant heeft iets te doen! Maar ook prioriteitstelling. Meer technische kennis eerder aan tafel met klant.	Rationalisatie dienstverlening en techniek	Meerjarig	Niet concreet	Concretiseren na afloop fase 2 doorlichting

KPMG ©2018 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 [illegible] zijn geregistreerde merken van KPMG International

Overzicht verbeteracties

Verbeterplan 'financieel instrumentarium'

Acties	Accent	Planning	Projectplan	Advies
Versterken financieel beheer. inrichting van de regiefunctie op de door UBR gevoerde financiële administratie, het verbeteren van de financiële beheersing op projecten en procesborging van het materieel beheer	Versterken bedrijfsvoering.	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
Doorontwikkeling kostprijsmodel. De doorontwikkeling (verfijning) van het kostprijsmodel heeft doorlopend de aandacht van SSC-ICT, de financiële werkgroep en de leden van het bestuurlijk overleg van SSC-ICT	Versterken bedrijfsvoering	Meerjarig	Niet concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
Planning en control cyclus eigenaar	Versterken bedrijfsvoering	Niet duidelijk	Niet concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
SSC-ICT stelt een meerjarig investeringsplan op.	Versterken bedrijfsvoering	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Concretiseren na afloop fase 2 doorlichting
SSC-ICT komt samen met de eigenaar met een procesvoorstel hoe het DVA/DFA-proces kan worden versneld.	Versterken bedrijfsvoering	Niet duidelijk	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
SSC-ICT stelt periodiek een overzicht op van de opdrachtenportefeuille inclusief status.	Versterken bedrijfsvoering	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo
SSC-ICT, eigenaaradvisering en FEZ komen gezamenlijk met een voorstel voor onderwerpen die onderdeel moeten gaan uitmaken van de periodieke (voortgangs)rapportages van SSC-ICT aan de eigenaar.	Versterken bedrijfsvoering	Uitvoering gedurende 2018	Redelijk concreet	Doorzetten met voldoende focus en tempo

KPMG © 2018 KPMG Advisory N.V. - ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer [illegible] - is lid van het KPMG netwerk van zelfstandige ondernemingen verbonden aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn gedeponeerde merken van KPMG International.

KPMG

Bijlagen

Bijlage I

Geïnterviewde functionarissen

© 2018 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.

Bijlage II

Overzicht geraadpleegde documentatie

© 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263662, 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.

Bijlage II

Overzicht geraadpleegde documentatie

© 2018 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.

Bijlage II

Overzicht geraadpleegde documentatie

© 2018 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer [illegible] 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 [illegible] zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bijlage II

Overzicht geraadpleegde documentatie

© 2018 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.

KPMG

KPMG on social media

Download on the App Store

KPMG app

© 2018 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 an KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

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