



SSC-ICT
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Programmaplan

Transitie SSC-ICT

Status: Definitief

Auteur: [REDACTED]

Versie: 1.00

Datum: 5 december 2019

Colofon

Titel Programmaplan Transitie SSC-ICT

Afzendergegevens
SSC-ICT
Koningskade 4
2596 AA Den Haag
088 371 0100

Versienummer **1.00 | Definitief**

Opdrachtgever **J.J. Groen**
Directeur SSC-ICT

[Redacted signature]

Opdrachtnemer [Redacted]
Programmadirecteur Transitie

[Redacted signature]

Ondertekening

Voor akkoord:

Opdrachtnemer

Naam: [REDACTED]

Datum: 5 december 2019

Plaats: Den Haag

Handtekening:

[REDACTED]

pDGVBR

Naam: [REDACTED]

Datum: 5 december 2019

Plaats: Den Haag

Handtekening:

[REDACTED]

Opdrachtgever

Naam: J.J. Groen

Datum: 5 december 2019

Plaats: Den Haag

Handtekening:

[REDACTED]

Inhoud

Colofon 2

Ondertekening 3

Inhoud 4

Managementsamenvatting 6

1	Inleiding 7
2	Programmadefinitie 8
2.1	Programmavisie 8
2.2	Programma-ambitie 8
3	Transitie in vijf sporen 11
3.1	Veranderstrategie 11
3.2	De vijf transitiesporen 11
3.2.1	Sturing: richting middels kaders en architectuur 12
3.2.2	Organisatie: formele HR-aspecten en internalisatie 12
3.2.3	Dienstverlening: maatwerk en standaard ontwarren 12
3.2.4	Techniek: een up-to-date en veilige technische infrastructuur 12
3.2.5	Security: permanent en aantoonbaar voldoen aan security eisen 13
3.3	Werkpakketten per spoor 13
4	Aanpak 14
4.1	Kortcyclisch werken in teams 14
4.2	Benefitmanagement 14
4.3	Beweeglijk en transparant, continu verbeteren 15
4.4	Kritische succesfactoren 16
5	Planning 17
5.1	Mobilisatiefase 17
5.2	Realisatie- en implementatiefase 17
5.3	Belangrijkste resultaten 2020 18
5.4	Afrondingsfase 18
6	Organisatie en Beheersaspecten 19
6.1	Governance 19
6.2	Overlegstructuur 20
6.2.1	Project- en programmateams 20
6.2.2	Transitieboard 20
6.2.3	Sponsoring- en klankbordgroep 20
6.2.4	Separate stuurgroep 20
6.3	Teamrollen 20
6.4	Risico- en issuemanagement 21
6.5	Rapportagecyclus 22
6.6	Documentstandaarden en hulpmiddelen 22
7	Financiën 24
7.1	Budgettaire uitgangspunten 24
7.1.1	Tijdschrijven 24
7.2	Totaal Budget 25
7.2.1	PMO 26
7.2.2	Organisatie 26
7.2.3	Sturing 27

- 7.2.4 Dienstverlening 27
- 7.2.5 Security 28
- 7.2.6 Techniek 28
- 7.2.7 Additionele scope 28
- 7.3 Proces toekennen budgetten 28
- 7.4 Registratie financiële gegevens plus uren 29
- 7.5 Budgetwijziging en afronding 29

8 Communicatie 31

- 8.1 Doel 31
- 8.2 Communicatiestrategie 31
- 8.3 Communicatietactiek 31
- 8.4 Planning, begroting, evaluatie en rapportage 31

Bijlagen 32

- Bijlage 1) Gebruikte documenten 33
- Bijlage 2) Begrippenlijst 34
- Bijlage 3) SSC-ICT medewerkers en teams in Transitie 38
- Bijlage 4) Budget Transitiebegroting 40
- Bijlage 5) Werkpakketten 58
- Bijlage 6) Traceertabel KPMG-SSC-ICT 98

Managementsamenvatting

SSC-ICT staat voor de tweede grote uitdaging in haar geschiedenis. De eerste uitdaging bestond uit de consolidatie van de IT-afdelingen van verschillende departementen in een nieuwe service organisatie. De gefuseerde organisatie hielp overzicht te krijgen over de diversiteit van de IT-landschappen binnen de Rijksoverheid. SSC-ICT is tot op zekere hoogte in staat gebleken om in te spelen op de gedeelde vraag van de verschillende departementen met gestandaardiseerde oplossingen.

Grenzen aan de groei

In dit proces is SSC-ICT tegen haar eigen grenzen aangelopen. De diversiteit van de originele teams in werkwijze en samenwerking was ook de rem op het efficiënt en effectief kunnen opereren. Veel energie werd opgeslokt door interne afstemming als gevolg ad-hoc moeten werken om de interne procesgang aan te sturen. Dit heeft geleid tot ondoorzichtigheid in kosten en dienstverlening.

De tweede uitdaging

Dit programma plan Transitie SSC-ICT beschrijft hoe het huidige SSC-ICT veilig en duurzaam kan transformeren tot die brede ICT-dienstverlener. Het plan is gebaseerd op een solide en gedeelde analyse: de vorming van het SSC-ICT (de fusie) is nog niet afgerond, er is sprake van een diffuus dienstverleningsconcept (nog veel niet generieke diensten), SSC-ICT dient haar slagkracht te vergoten.

Het toekomstbeeld van SSC-ICT is duidelijk, een toekomstvaste ICT-dienstverlener, die voorziet in de behoefte van haar afnemers door het leveren van efficiënte en betrouwbare standaarddiensten en, in nauwe afstemming met afnemers, het leveren van maatwerkdiensten tegen reële kosten.

Meetbare ambitie

Voorname visie, mondt uit in een concrete middellange termijn-ambitie voor SSC-ICT en haar afnemers. Realisatie van deze ambitie zal zichtbaar worden in verhoging van de tevredenheid van zowel afnemers als medewerkers. De financiële omvang van de transitie is vastgesteld op maximaal 35 M€. Dit bedrag komt voort uit eerdere ramingen, te weten het op orde brengen van Security (15 M€) en het op orde brengen van de organisatie (20 M€).

Beheerst veranderen

De omvorming van de SSC-ICT organisatiestructuur in een Tijdelijke Werkorganisatie is een eerste randvoorwaardelijke stap om op een organische manier de noodzakelijke veranderingen door te voeren. Medio 2019 zijn de voorbereidingen voor het programma gestart; de mobilisatiefase. Per januari 2020 is de mobilisatiefase afgerond en start de realisatie- en implementatiefase. Deze fase duurt zo'n anderhalf jaar.

Vijf sporen

De aanpak van het programma maakt het mogelijk om de visie en ambities te verwezenlijken in die tijdspanne. Hiervoor is het nodig dat werkende resultaten vlot worden opgeleverd en dat beoogde baten werkelijkheid worden. Het programma hanteert hiervoor een iteratieve, kortcyclische aanpak, gestoeld op gangbare methoden. De transitieorganisatie werkt in één à anderhalf jaar naar een beproefde combinatie van sturing, organisatie, dienstverlening, security en techniek waarna formalisatie van het nieuwe organisatiemodel en het formele plaatsingsproces plaatsvindt. De uitdaging hierbij is dat de reguliere dienstverlening (going concern) doorgaat tijdens de verandering.

Openheid

Communicatie zit in het hart van de transitie en van het toekomstige SSC-ICT. In het kader van transitie is communicatie noodzakelijk met alle stakeholders; zowel in- als extern. Alle communicatie in het kader van de komende transitie grijpt steeds terug op de behoefte van afnemers en andere stakeholders.

1 Inleiding

Over een periode van 2018 tot april 2019 is door KPMG onderzoek gedaan naar de tegenvallende prestaties van SSC-ICT ten opzichte van de verwachtingen die de departementen hadden bij oprichting en het grote belang dat ministeries hebben bij doeltreffende en doelmatige IT-ondersteuning. Alle betrokkenen binnen en buiten SSC-ICT delen de analyse van KPMG. Deze analyse is de afgelopen maanden vertaald in een transitieaanpak op maat, met gebruikmaking van de volgende principes:

- Maximale snelheid in complexiteitsreductie: Zo snel als mogelijk stappen zetten in het scheiden en schikken van maatwerk en standaard dienstverlening.
- Structuurverandering als vliegwiel: De organisatiestructuur van SSC-ICT vormt een belemmering voor de nieuwe strategie en moet worden aangepast om te kunnen "scheiden en schikken".
- Organisch veranderen i.p.v. blauwdruk: In goed overleg met medezeggenschap en stakeholders is organisch veranderen gekozen als leidend principe voor de organisatie(structuur)-verandering.
- Optimale mix van interne en externe medewerkers: De transitie uitvoeren met eigen medewerkers, versterkt met ideeën van buitenaf: een goede mix van ervaring en vernieuwing.
- Kortcyclische aanpak: Vanwege de omvang, complexiteit, dynamiek in de ICT en het grote aantal onzekerheden is het onmogelijk om een blauwdruk te maken voor de transitie en is onderweg bijsturen noodzakelijk. Hier past een kortcyclische, iteratieve aanpak bij.
- Alles op basis van gedetailleerde analyse van KPMG aangevuld met eigen analyses, lessons learned binnen BZK en ervaringen bij derden.

Naast het uitwerken van dit plan zijn voorbereidingen getroffen om op 1 januari 2020 te starten met de daadwerkelijke transitie in een tijdelijke werkorganisatie (TWO).

Hiervoor zijn de volgende documenten opgeleverd en in de relevante gremia goedgekeurd:

- Startnotitie dd. 10 oktober 2019
- Convenant OR dd. 14 oktober 2019
- Voornemen Tijdelijke Werkorganisatie dd. 18 november 2019
- Adviesaanvragen dd. 11 november 2018
- Transitieplan SSC-ICT (incl. Security) v0.66 in PowerPoint dd. 7 november 2019.

SSC-ICT staat ultimo 2019 klaar voor de volgende stap in de transitie: de realisatie- en implementatiefase.

Het voorliggende programmaplan is daarbij het kompas. Dit programmaplan bevat welke ambities SSC-ICT nastreeft met de transitie, hoe dit wordt waargemaakt en welke middelen hiervoor nodig zijn.

2 Programmadefinitie

2.1 Programmavisie

Het toekomstbeeld van SSC-ICT is duidelijk, een toekomstvast ICT-dienstverlener, die voorziet in de behoefte van haar afnemers door het leveren van efficiënte en betrouwbare standaarddiensten en, in nauwe afstemming met afnemers, het leveren van maatwerkdiensten tegen reële kosten.

Regie

De organisatie- en procesinrichting van SSC-ICT zal zowel het leveren van standaard- als maatwerkdiensten ondersteunen. Een sterke regiefunctie¹ zorgt door kaderstelling en toetsing voor standaardisatie van diensten en voorspelbaarheid richting afnemers, waarbij gestuurd wordt op snelheid, prijs en kwaliteit. De scheiding tussen maatwerk en standaard is doorgevoerd in de organisatie, processen, relatie met de afnemers en houding en gedrag van medewerkers.

Slagkracht

Verantwoordelijkheden zijn helder en zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Management en medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, krijgen de regelruimte die daarvoor nodig is en worden gewaardeerd. Medewerkers zijn goed in hun werk ('altijd verstand van zaken') en zijn hier trots op. SSC-ICT biedt inhoudelijk interessant en maatschappelijk relevant werk en investeren actief in de professionele ontwikkeling van medewerkers. Leren en ontwikkelen en de gesprekscyclus zijn hierbij belangrijke HRM-instrumenten. En, bovenal, werken bij SSC-ICT is leuk en uitdagend!

Standaarddiensten¹ zijn diensten die geen directe koppeling hebben met een uniek (primaire) proces van afnemers en daarmee geschikt zijn voor standaardisatie. Deze diensten zijn daarmee ook geschikt om op uniforme wijze aan alle of meerdere afnemers te worden aangeboden.

Maatwerkdiensten¹ zijn diensten die voorzien in de unieke behoefte van één of enkele afnemers.¹ Maatwerkdiensten zijn veelal gerelateerd aan één specifiek primaire proces van die afnemer en kennen daarmee een beperkt potentieel om bij meerdere afnemers aangeboden te worden.

Voor afnemers, opdrachtgevers en eigenaar resulteert dit in een transparant dienstenaanbod waaruit door hen kan worden gekozen afhankelijk van de behoefte en het beschikbare budget. Dit geeft afnemers de mogelijkheid om te sturen op hun ICT-kosten.

Het programma Transitie SSC-ICT legt het fundament voor dit toekomstbeeld en faciliteert de organisatie hierbij dusdanig dat na afronding van het programma 'de lijn' zelfredzaam is in haar streven naar optimale dienstverlening en groei in organisatievolwassenheid. In de looptijd van het programma worden middels concrete resultaten bijdragen geleverd aan de bedrijfsdoelen die SSC-ICT voor ogen staan. Er wordt gestuurd op structurele stapsgewijze verbeteringen die merkbaar zijn voor zowel afnemers als medewerkers. Na de looptijd van het programma is er een organisatie met een verankerde plan-do-check-act cyclus en cultuur; een organisatie die streeft naar efficiency, continu verbeteren en dienstverlening volgens afspraak.

2.2 Programma-ambitie

Voornoemde visie, mondt uit in een concrete middellange termijn ambitie voor SSC-ICT en haar afnemers. Realisatie van deze ambitie zal zichtbaar worden in verhoging van de tevredenheid van zowel afnemers en medewerkers en wordt gemeten in reguliere tevredenheidsonderzoeken. Onderstaande (tien) punten vormen tezamen de transitieambitie van SSC-ICT:

1. Security structureel op orde en géén bevindingen meer bij audits in 2022

De diensten die SSC-ICT levert moeten veilig zijn en voldoen aan de eisen die afnemers, wet- en regelgeving daaraan stellen. Wegwerken van achterstanden, toenemende aandacht voor (cyber-)security, werken met risicoprofielen op basis van algemeen geaccepteerde frameworks, moet leiden tot een structureel en proactieve benadering van privacy- en

¹ Regie in de betekenis van richting geven, kaderstellen en toezien op de uitvoering binnen deze kaders.

informatiebeveiligingsvraagstukken door SSC-ICT. Binnen de organisatie zullen we aantoonbaar voldoen aan het beveiligingsniveau door een structurele risicoanalyse. Niet alleen in methoden en technieken, maar ook in gedrag door management en medewerkers.

2. Technische schuld is in 2026 opgelost

Onder meer fusies en inbestedingstrajecten van afgelopen jaren hebben geleid tot tijdelijke oplossingen en deeloplossingen binnen de ICT-infrastructuur. Bij het inlossen van de schuld wordt ontworpen en geïmplementeerd vanuit architectuurprincipes. De noodzakelijke investeringen om de techniek bij de tijd te krijgen zijn opgenomen in het Meerjarig Investeringsprogramma (MJIP). Het MJIP is gebaseerd op LCM-principes en het streven naar een ideaalcomplex waarbij vervangen tijdig wordt gerealiseerd op basis van de levensduur.

3. Stabiele infrastructuur en minder storingen (in 2022 20% minder MI's dan in 2019)²

Achterstallig onderhoud leidt tot major incidents door lifecycle management van de technische services wordt dit gereduceerd. De status van de huidige infrastructuur leidt regelmatig tot verstoringen. Door een investering in monitoring zal er meer zicht komen binnen het domein van infrastructuur. Hierdoor zullen het aantal verstoringen tot een minimum worden beperkt.

4. Beschikbaarheid 15 kernsystemen is ten minste gemiddeld 99,5% in 2022

Het inlossen van de technische schuld en een meer stabiele infrastructuur in combinatie met een nieuwe procesinrichting met duidelijke KPI's, leidt tot aantoonbaar hogere stabiliteit van de door SSC-ICT gedefinieerde kernsystemen en omgevingen:

- Plaats- en tijdonafhankelijk werken (de Citrixomgeving (gateway en farm), ISE en Cisco Anyconnect)
- Kantoorautomatisering, de opslagomgeving (G- en H-schijven)
- Back-office en technische infrastructuur (Mware, DClan, BKN en Active Directory)
- De printomgeving
- De mailomgeving (Exchange en Rijksmailrelay)
- Mobiel werken (Blackberry Work, WiFi en iBabs)
- Vaste telefonie
- Rijksbrede diensten (Rijksinternet, RijksDNS en RijksConnect).

5. LCM over alle systemen (incl. software), 98% binnen support leverancier vanaf 2022

Het inlossen van de technische schuld in combinatie met Life Cycle Management zal leiden tot een situatie waarbij investeringen in de vorm van een ideaalcomplex opgevangen kunnen worden

6. Levertijden devices en doorlooptijd NSK's zijn ultimo 2022 gehalveerd t.o.v. 2019

Doorlooptijden binnen SSC-ICT worden gehalveerd, dit doordat in de nieuwe organisatiestructuur een scheiding is tussen standaard en maatwerkdiensten. Verzoeken zullen hierdoor niet door elkaar heenlopen.

7. Weerstandsvermogen is op maximaal toegestaan niveau aan het einde van 2022 (ca. € 13 mln.)

Een belangrijke voorwaarde voor een stabiel financieel klimaat is dat de tarieven voorspelbaar zijn en zo min mogelijk schommelen. Dat is essentieel voor het begrotingsbeheer van onze klanten. Daartoe is het van belang dat SSC-ICT kleine schommelingen kan opvangen en niet meteen in de tarieven hoeft door te berekenen. Dit vereist voldoende weerstandsvermogen in de vorm van een eigen vermogen van 5% van de gemiddelde omzet over de afgelopen drie jaren.³

8. Professionele, gezonde en wendbare organisatie; in 2022 max 20% externen en ziekteverzuim <4,5%

Duidelijke afspraken met afnemers op basis van een goed functionerende governance, een heldere organisatiestructuur met standaarden, een procesinrichting met concrete en duidelijke werkinstructies en focus op klantwaarden, techniek en informatiebeveiliging op basis van de meest recente inzichten en ontwikkelingen, korte afstemmingslijnen met vooral aandacht en begrip voor

² Dit komt neer op max 50 MI's p.j.

³ N.B. SSC-ICT werkt tevens aan een financieel risicoprofiel. Indien dit profiel daar aanleiding toe geeft kan de norm van 5% worden verlaagd.

elkaar maakt het werken bij SSC-ICT prettig voor huidige en toekomstige collega's. Dit draagt bij aan een hogere medewerkerstevredenheid.

9. Applicatielandschap wordt gerationaliseerd, 10% minder maatwerk applicaties ultimo 2022
Standaard waar het kan, maatwerk waar het moet. In samenwerking met afnemers kan voor gelijklopende functionaliteit veelal een (shared) oplossing worden ingezet en kosten worden teruggedrongen. Opgemerkt moet worden is dat deze ambitie een erg sterke afhankelijkheid heeft met de opstelling van de afnemers van SSC-ICT.

10. Lagere tarieven vanaf 2022 t.o.v. tarieven 2020

Investerings door BZK, SSC-ICT en haar afnemers zijn nodig om te komen tot lagere tarieven
Deze investeringen hebben enerzijds betrekking op het bij de tijd brengen van de techniek (technische schuld) en anderzijds op de transitie van de organisatie. In het Bestuurlijk Overleg is de noodzaak hiervan onderkend hetgeen komende jaren leidt tot hogere tarieven voor specifiek het wegwerken van de technische schuld (+2% per jaar). De noodzakelijke investeringen voor de transitie worden separaat, buiten de tarieven gefinancierd. De resultaten die het programma oplevert, dragen bij aan lagere kosten en daarmee een lager tarief waarmee de additionele investeringen binnen een redelijke termijn worden terugverdiend.

3 Transitie in vijf sporen

3.1 Veranderstrategie

De programmavisie wordt gerealiseerd langs de volgende hoofdlijnen:

- Het ontwikkelen van een helder dienstverleningsprofiel door het onderscheiden van standaard- en maatwerkdienstverlening.
- Het inrichten van de organisatie zodanig dat beide type diensten effectief geleverd kunnen worden en de onderlinge afhankelijkheden helder zijn en gemanaged kunnen worden.
- Het bouwen aan een resultaatgerichte cultuur en een organisatie waarin als vanzelfsprekend wordt gestuurd op efficiency en dalende tarieven.
- Het vereenvoudigen, standaardiseren en verbeteren van het IT-landschap binnen afgesproken en af te spreken kaders.
- Het borgen van veilige dienstverlening in alle aspecten onder andere techniek, ontwerp, beheer, organisatie en houding en gedrag.

Het onderscheid tussen enerzijds standaard en maatwerk en anderzijds regie en uitvoering, raakt vele aspecten van de organisatie. Deze scheiding gaat veel verder dan het simpelweg verdelen van de diensten van SSC-ICT in twee groepen. Naast de organisatiestructuur worden procesinrichting, technologie en sturing afgestemd op de aard van de dienstverlening (standaard of maatwerk). De 'zachte' factoren van de verandering, zoals houding en gedrag, maken hier onlosmakelijk deel van uit. Hier is momenteel geen blauwdruk van te geven; reden te meer dat zowel de medezeggenschap als de directie van SSC-ICT zich hebben uitgesproken voor een organische manier van reorganiseren waarbij leren en ontwikkelen hand in hand gaan.

Structuurwijziging als katalysator

De omvorming van de SSC-ICT organisatiestructuur in een Tijdelijke Werkorganisatie is een eerste randvoorwaardelijke stap om op een organische manier de noodzakelijke veranderingen door te voeren. De uitgangspunten die aan deze structuur ten grondslag liggen, zijn verwoord in het document "Voorgenomen Tijdelijk Werkorganisatie (TWO) SSC-ICT 1 januari 2020"⁴.

Om de voortgang, kwaliteit, integraliteit, risico's en financiën van de transitie te managen, vindt de uitvoering plaats via een programma onder aansturing van de programmadirecteur Transitie.

Gebalanceerde aanpak

De transitieorganisatie werkt in één à anderhalf jaar naar een beproefde combinatie van sturing, organisatie, dienstverlening, security en techniek waarna formalisatie van het nieuwe organisatiemodel en het formele plaatsingsproces plaatsvindt. De uitdaging hierbij is dat de reguliere dienstverlening (going concern) doorgaat tijdens de verandering. Gelet op het grote belang, krijgt de transitie in geval van eventuele capaciteitsvraagstukken in beginsel voorrang/prioriteit (m.u.v. verstoringen).

3.2 De vijf transitiesporen

De scope van het programma is opgesplitst in de volgende sporen:

1. Sturing,
2. Organisatie,
3. Dienstverlening,
4. Security,
5. Techniek.



Deze indeling is gebaseerd op basis op de door KPMG geadviseerde thema's gecombineerd met logisch bij elkaar behorende activiteiten met zo min mogelijk interferentie tussen sporen.

⁴ Op het moment van schrijven ligt dit document voor advies voor bij de OR

Per spoor is een zogenoemde spoormanager benoemd. Hij of zij is verantwoordelijk voor realisatie van de werkpakketten als output van 'hun' spoor. Zij geven leiding aan de projectleiders in geval verschillende activiteiten binnen een spoor zijn gebundeld tot één opdracht die projectmatig wordt uitgevoerd. In het geval van het spoor Organisatie, geeft de spoormanager tevens leiding aan de verandercoaches.

3.2.1 Sturing: richting middels kaders en architectuur

Het spoor Sturing zorgt voor richting door het ontwikkelen van kaders voor de uitvoering, onder andere op het gebied van (financiële) besturing, security, architectuur, informatievoorziening en procesmodellering. De aspecten waarvan KPMG heeft gesteld dat ze ontbreken in het huidige SSC-ICT. Dit spoor levert de doorvertaling van 'operational excellence' en 'customer intimacy' in de kaders en architectuur van de organisatie. In die lijn ligt ook de aanscherping van de missie en visie van SSC-ICT. Ten aanzien van de externe governance op de dienstverlening maken de principes van SGO-5 en het Agentschapsmodel onderdeel uit van dit spoor.

3.2.2 Organisatie: formele HR-aspecten en internalisatie

Het spoor Organisatie heeft de opdracht om management en medewerkers te begeleiden in de veranderingen van een tijdelijke werkorganisatie naar een definitieve organisatie met voor iedereen helder belegde taken en bevoegdheden en bekende processen en werkwijzen.

Talentontwikkeling

Onderdeel van dit spoor is visieontwikkeling op onder andere leiderschap, competenties en vaardigheden van het management, T-profielen van medewerkers en ontwikkelpaden voor experts. Het spoor Organisatie is daarbij afhankelijk van kaders die het spoor Sturing oplevert en input vormt voor de training en de coaching van medewerkers en leidinggevendenden opdat zij nieuwe werkwijzen en vaardigheden eigen maken.

Organisatieontwikkeling

Tijdens de transitie zullen steeds meer teams ontwikkelopdrachten krijgen. Deze opdrachten omvatten de concretisering van de gewenste veranderingen op teamniveau en kunnen vanuit elk van de sporen worden uitgezet. Vanuit alle sporen worden kaders voor de ontwikkelopdrachten meegegeven. Elk team dat start met een ontwikkelopdracht wordt daarin ondersteund door een verandercoach. De verandercoach bespreekt met de manager de aanpak die het best bij hem- of haarzelf en/of het team past. Tegelijkertijd wordt met deze begeleiding de uitvoering van de opdrachten (en daarmee de daadwerkelijke verandering) geborgd en is er een check op zorgvuldigheid van aanpak en proces.

3.2.3 Dienstverlening: maatwerk en standaard ontwarren

Het spoor Dienstverlening werkt, in detail, de dienstverlening uit in standaard- en maatwerkdiensten en zorgt dat de processen hiervoor worden ingericht. Het spoor zorgt dat standaard ook echt standaard wordt. Dit kan alleen als de afnemers betrokken als belangrijke partner om stappen te zetten op dit gebied. Het vraagt van hen dat ze akkoord gaan met het beste compromis als basis voor standaarddienstverlening. De daaruit voortvloeiende efficiencyvoordelen van standaardisatie zien die afnemers op termijn terug in dalende tarieven. Ook de maatwerkdienstverlening wordt samen met afnemers verder ontwikkeld, hiervoor wordt een aantal pilots opgestart.

Kostprijsmodel

Behalve efficiency draagt dit spoor ook concreet bij aan de ambities op gebied van beschikbaarheid van systemen, bekorten van levertijden en minder storingen. Dit spoor zorgt ook voor de doorontwikkeling van het kostprijsmodel conform de scheiding standaard en maatwerkdienstverlening inclusief de afstemming met de onderliggende business- en technische services.

3.2.4 Techniek: een up-to-date en veilige technische infrastructuur

Het spoor Techniek brengt de infrastructuur in lijn met de scheiding van de standaard en maatwerkdiensten. Automation en monitoring zijn daarbij randvoorwaardelijk voor het vergroten van de efficiency van de leveringsprocessen, betrouwbaarheid en de beschikbaarheid van de standaard diensten.

Binnen dit spoor vallen de activiteiten om, onder architectuur, het ICT-landschap te ontvlechten, te vereenvoudigen, verdergaand te standaardiseren en te automatiseren. Dit verlaagd de exploitatiekosten, levert een bijdrage aan de ambitie voor een stabiele infrastructuur, minder storingen en hogere beschikbaarheid van systemen. Dit spoor implementeert en voert technische maatregelen uit op basis van de kaders die door het spoor Sturing worden geleverd. Het spoor Techniek geeft mede sturing aan het opstellen en managen van het MJIP teneinde de technische schuld voor 2026 op te lossen.

3.2.5 Security: permanent en aantoonbaar voldoen aan security eisen

Het spoor Security omvat informatiebeveiliging, privacy, uitwijk en Business Continuity Management (BCM). SSC-ICT kan haar afnemers zodoende dienstverlening aanbieden met een goed gekozen en goed uitgevoerd niveau van beveiliging en bedrijfszekerheid. Het beleid en handelen dit terrein van Security zijn beheerst, consistent en consequent. SSC-ICT kan dat ook op ieder moment aantonen.

Op basis van wet- en regelgeving en van gestructureerd risicomanagement bepaalt SSC-ICT het basisniveau van security en digitale weerbaarheid. Hieruit vloeien acceptatiecriteria voort waaraan de eigen omgeving en ook afnemers moeten voldoen. Samen met afnemers bepaalt SSC-ICT welke aanvullende maatregelen worden genomen voor specifieke dienstverlening. Voor het inrichten van uitwijk en BCM stelt SSC-ICT samen met afnemers vast wat samenhangende omgevingen zijn en welke continuïteitsmaatregelen daarvoor adequaat zijn.

Gedrag

Het spoor zorgt ervoor dat security een vanzelfsprekend en integraal onderdeel wordt van het dagelijks handelen. Grondige doorvoering van security by design en life cycle management vormt een robuuste fundering. Op het terrein van identiteits-, toegangs- en rechtenmanagement wordt een essentiële verbetering gemaakt.

Via een interne auditfunctie borgt SSC-ICT de correcte toepassing van security-instrumenten en de correcte uitvoering van te nemen maatregelen. De processen voor niveaubepaling en voor het bepalen van de daaruit voortvloeiende maatregelen zijn cyclisch en gericht op continue groei in volwassenheid.

3.3 Werkpakketten per spoor

Voor elk spoor zijn werkpakketten gedefinieerd. Een beknopte beschrijving van de werkpakketten per spoor is opgenomen in bijlage 5. Bij het opstellen van deze werkpakketten is gebruik gemaakt van het door KPMG gegeven advies⁵, met name de door KPMG beschreven deliverables van plateau 1 en 2.

Bespreking hiervan met het middenmanagement van SSC-ICT alsmede onze afnemers, heeft inhoud verder verrijkt; ten dele met resultaten die niet eerder door KPMG waren voorzien (zoals een strategisch HRM-plan bij spoor Organistie). Ook zijn activiteiten die initieel achter in de tijd waren geschoven, zoals herziening van de overlegstructuur met afnemers, op basis van ontvangen reacties onderdeel gemaakt tot de scope van dit programma. Specifiek voor het spoor Security geldt dat er maatregelen zijn opgenomen in de programmascope op basis van de bemerkingen van de Algemene Rekenkamer.

Voor elk werkpakket is gedefinieerd wat het (tussen-)resultaat moet zijn⁶. Denk hierbij aan het opleveren van een (deel)proces, een technische uitrol of een talentontwikkelaanpak.

⁵ In bijlage 6 is een traceertabel opgenomen waarin de door KPMG geadviseerde deliverables zijn gerelateerd aan de sporen van het transitieplan.

⁶ Per kwartaal is er een zogenaamde Q planning per spoor hierin wordt bepaald wat er een kwartaal wordt opgeleverd, dit wordt besproken in de Transitieboard.

4 Aanpak

4.1 Kortcyclisch werken in teams

De aanpak van het programma moet het mogelijk maken om de visie en ambities te verwezenlijken. Hiervoor is het nodig dat werkende resultaten vlot worden opgeleverd en dat beoogde baten (de zakelijke voordelen oftewel benefits) werkelijkheid worden. Dit vraagt om goede betrokkenheid van alle stakeholders en het vermogen om flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen. De transitie moet voor medewerkers, managers, afnemers en andere stakeholders helder, behapbaar, gedoseerd en geprioriteerd zijn.

Iteratief werken

Het programma hanteert hiervoor een iteratieve, kortcyclische aanpak, gestoeld op gangbare methoden (MSP, Scrum, Kanban, Prince2). De aanpak is op hoofdlijnen beschreven in dit plan en uitgewerkt in specifieke spelregels in een apart document, daarnaast worden formats en checklists ontwikkeld voor veranderopdrachten in de lijnteams.

Werkpakketten worden opgeleverd door teams. De volgende teamsoorten zijn hierin te onderkennen:

- Lijnteams met veranderopdracht(en), ondersteund door een verandercoach
- Lijnteams versterkt met projectmatige ondersteuning (bijv. Klantenteams)
- Projectteams (bijv. het Life Cycle Management project - LCM)
- Het Programmeerteam (spoormanagers, TPMO manager en programmamanager)

In de teams wordt gewerkt in cycli, (ook wel aangeduid met 'iteraties' of 'sprints') van vier weken. Elke vier weken worden (delen van) werkpakketten gerealiseerd, waarna de afgelopen 4 weken wordt geëvalueerd en een nieuwe iteratie wordt gepland.

Heldere rolverdeling

In elk team, of het nu een lijnteam is of een projectteam is, krijgt één persoon de verantwoordelijkheid om (in goed overleg met de spoormanagers en/of verandercoach) het werk voor het team te (her)prioriteren voor maximalisatie van de baten. Bij het uitvoeren van een veranderopdracht in de lijn zal de verantwoordelijke lijnmanager deze rol invullen. Het lijnmanagement is immers verantwoordelijk voor het daadwerkelijk realiseren van de baten (benefits) van de transitie. Prioriteren gebeurt altijd in overleg met de stakeholders.

Projectmatig waar nodig

In projectteams waar sprake is van een stuurgroep, worden prioriteiten bepaald door de stuurgroep. In de stuurgroep zullen in diverse gevallen ook afnemers vertegenwoordigd zijn, zoals bijvoorbeeld in de rol van senior user bij de vorming van een klantenteam. De stuurgroep bepaalt de definitieve scope, waarbij ook de senior supplier rol in de stuurgroep zich namens het leverende team committeert, na afweging van de realiseerbaarheid. De planning van de stuurgroepvergaderingen wordt uiteraard afgestemd op de vierwekelijkse iteraties: "hartslag" van het programma.

4.2 Benefitmanagement

Het programma is erop ingericht om vierwekelijks te kunnen (bij)sturen en herprioriteren. Dit leidt ertoe dat de scope van de transitie per definitie dynamisch is, en dus per maand kan wijzigen. Dit geeft enige onzekerheid maar het grote voordeel is flexibiliteit; Activiteiten die onverhoopt niet blijken bij te dragen aan benefits kunnen snel worden gestaakt of uitgesteld. Activiteiten die veel bijdragen kunnen worden versneld. Het meten van de gerealiseerde baten en sturen op de bijdragen van het transitieprogramma noemen we benefitmanagement.

Bij het benefit-management gelden de volgende uitgangspunten:

- Resultaten die veel bijdragen aan de ambities krijgen voorrang boven resultaten die minder bijdragen.

- Het programma gebruikt bestaande business Key Performance Indicators (KPI's) om te meten in welke mate opgeleverde resultaten bijdragen aan de ambities (zie ook Jaarplan 2020) Als de veranderingen hiertoe aanleiding geven, worden samen met de lijn nieuwe KPI's ontwikkeld.
- Op basis van trends in KPI's en de interpretatie daarvan (her)prioriteert het programma haar scope en werkvolgorde.
- (Her)prioriteren vindt altijd plaats in samenwerking met de verantwoordelijke lijnmanager en waar nodig ook met andere stakeholders.
- Het programma, de lijn en de stakeholders houden er rekening mee dat het enige tijd kan duren voor veranderingen in KPI's zichtbaar zijn door verschillen in indicatoren (leading en lagging).

Bijsturen en prioriteren in de praktijk

Het (bij)sturen en prioriteren gaat als volgt in zijn werk:

1. In de voorbereiding beoordeelt het programma elke project/ opdracht van elk werkpakket op bijdrage aan de ambitie (zie de werkpakketten in bijlage 5).
2. Bij het plannen en vrijgeven van de budgetten per kwartaal baseert de Transitieboard⁷ zich op de actuele verwachte bijdrage van de werkpakketten "in scope" voor het komende kwartaal.
3. Na realisatie beoordeelt de Transitieboard per kwartaal het effect op de relevante KPI's.
4. Als het effect afwijkt van de verwachting (positief/negatief) leidt dit tot eventuele (her)prioritering van gerelateerde werkpakketten.

Ter illustratie: het werkpakket "Nieuwe dienstverlening processen en informatievoorziening" uit het spoor dienstverlening heeft o.a. als resultaat "Ontwerp delivery processen standaard diensten". Dit ontwerp wordt door het spoor organisatie gebruikt om de delivery processen in het SSC-ICT te implementeren en door het spoor dienstverlening zelf om de nieuwe release van het service managementsysteem Topdesk in te richten. Daarmee draagt het resultaat bij aan de volgende SSC-ICT 2020 jaarplan KPI's:

- Standaard diensten op tijd leveren,
- Maatwerk op tijd leveren,
- Servicelevels halen.

4.3 Beweeglijk en transparant, continu verbeteren

De aanpak van de transitie verschilt van de klassieke aanpak van veel projecten en programma's. Per iteratie wordt vooraf bepaald hoeveel tijd en capaciteit beschikbaar is. De tijd is altijd 4 weken tot oplevering en de capaciteit is de beschikbare capaciteit van het team. Dit betekent dat de variabele factor de scope is: de hoeveelheid en kwaliteit van het opgeleverde resultaat. Tijd en budget zijn hierdoor per maand voorspelbaar. Door het hoogfrequente evalueren en bijsturen treden in het algemeen leereffecten op waardoor productiviteit en kwaliteit snel toenemen.



Voortgang en wat aan het eind van de iteratie wordt opgeleverd wordt via een dashboard of een Kanbanbord zichtbaar gemaakt. Teams hebben zicht op een eigen bord, sporen hebben zicht op de borden van de teams binnen het spoor en op programmaniveau zijn de geconsolideerde borden

per spoor zichtbaar. Ten alle tijden is er inzicht in informatie om ten alle tijden de juiste keuzes te maken.

Inspelen op belemmeringen

Zodra activiteiten binnen de teams niet kunnen worden uitgevoerd vanwege belemmeringen, wordt dit op het Kanbanbord bij de activiteit geregistreerd. Tijdens dagstarts binnen de teams wordt dit benoemd en opgelost of geadresseerd bij de juiste persoon. Indien een belemmering niet binnen een team, en binnen de iteratie kan worden opgelost wordt dit op spoorniveau aangeleverd. Als de belemmering niet op spoorniveau kunnen worden opgelost, komen de belemmeringen op programmaniveau aan de orde aangedragen door betreffende spoormanagement.

Continu verbeteren

Op ieder niveau (programma – spoor – projectteam) zal per iteratie gewerkt worden aan het continu als team verbeteren i.c. beter ingewerkt raken in de materie en openstaan voor groei zodat steeds meer waarde voor stakeholders kan worden gegenereerd. Het gaat ook om het steeds slimmer omgaan met de tools, technische en materie kennis, processen, anticiperen op komende werkzaamheden én vanuit het team zelf sturen op continu verbeteren. Zo kunnen teams beter worden en beter worden ingezet. Project- en programmamanagement dient te zorgen voor het goed bemensen en faciliteren van de teams, zodat elk team in staat is het werk uit te voeren.

4.4 Kritische succesfactoren

Om de gekozen aanpak succesvol te kunnen uitvoeren, is een aantal factoren van doorslaggevend belang. Deze kritische succesfactoren zijn:

- Intensieve betrokkenheid van afnemers aangezien zij de business vertegenwoordigen die uiteindelijk profijt geniet van een betere dienstverlening door SSC-ICT. Deze betrokkenheid krijgt op meerdere manieren vorm. Zo is er een klankbordgroep van afnemers geformeerd en zullen afnemers direct betrokken worden bij de inhoud en prioritering van de werkpakketen⁸.
- Stevig draagvlak bij medewerkers; alle medewerkers krijgen met de verandering te maken. Om de transitie tot een succes te maken moet de aanpak helder zijn en moet iedereen de beoogde verandering kunnen begrijpen en willen. Dat draagvlak is er en het programma zal alles in het werk stellen om dat draagvlak te behouden door te investeren in kennis en begeleiding van medewerkers⁹.
- Last but not least vertrouwen en draagvlak bij de stakeholders van SSC-ICT op alle niveaus. Zonder uitputtend te willen zijn, geldt dit voor de volgende partijen: grote opdrachtgevers/ DFA houders, toezichthouders (FEZ, MINFIN, ADR, AR en Eigenaarsadvisering), het Bestuurlijk Overleg van SSC-ICT, de OR als vertegenwoordiging van medewerkers

Draagvlak, betrokkenheid en steun zijn dus doorlopend van belang voor het welslagen van de transitie. De programmaorganisatie heeft hierin een nadrukkelijke verantwoordelijkheid:

- De programmaorganisatie is niet dogmatisch in het gebruik van de methodieken waarop de aanpak is gestoeld (MSP, Scrum, Kanban en Prince2). Middels iteratieslagen wordt geleerd van de opgedane ervaring om zo te zorgen voor een steeds betere kwaliteit.
- Het programma zorgt voor een doelgerichte, transparante communicatie naar alle stakeholders; zowel in- als extern. Bijvoorbeeld in de vorm van concrete slide shows, korte video's of nieuwsberichten op Rijksportaal. Feedback is hierbij essentieel; het programma nodigt hiertoe uit en luistert met open mind. [Zie hoofdstuk 8]
- De transitieorganisatie wil de zelfredzaamheid van teams vergroten. Dat wil zeggen dat teams in staat zijn om zelfstandig ontwikkelopdrachten te ontvangen, accepteren (eigenaar te zijn), uit te voeren en te evalueren. Om de zelfredzaamheid te bevorderen wordt in de transitie gewerkt aan leiderschaps- en personeelsontwikkeling en cultuur, houding en gedrag.

⁸ De werkpakketten zijn opgenomen in bijlage 5.

⁹ Zie bijlage 3: SSC-ICT medewerkers en teams in transitie

5 Planning

5.1 Mobilisatiefase

Medio 2019 zijn de voorbereidingen voor het programma gestart; dit wordt de mobilisatiefase genoemd. Op basis van de uitkomsten van het KPMG-onderzoek, is tijdens de mobilisatiefase samen met verschillende stakeholders gewerkt aan de opzet en aanpak van het transitieprogramma en de inhoud van de werkpakketten. Tevens is gewerkt aan (bestuurlijk) draagvlak en het zorgdragen voor financiële dekking van de programmabegroting. Alle noodzakelijke activiteiten die zorgdragen voor een ordentelijke start van de transitie van SSC-ICT zijn in deze fase afgerond, zoals de inrichting van de (financiële) administratie, werkinstructies en specifieke programmalogs. Kenmerkend voor deze fase, is de workbreakdown in de vorm van werkpakketten en concreet te behalen resultaten in het eerste kwartaal van 2020.

5.2 Realisatie- en implementatiefase

Per januari 2020 is de mobilisatiefase afgerond en start de Realisatie en implementatiefase. Deze fase start bij de aanvang van de tijdelijke werkorganisatie en duurt zo'n anderhalf jaar. In deze fase van organisch veranderen en transitie wordt de transitie gerealiseerd. Zoals geschetst in het vorige hoofdstuk bestaat deze fase uit ongeveer 18 iteraties met een duur van 4 weken en wordt per kwartaal een planning en een begroting gemaakt van de te realiseren (delen) van werkpakketten.

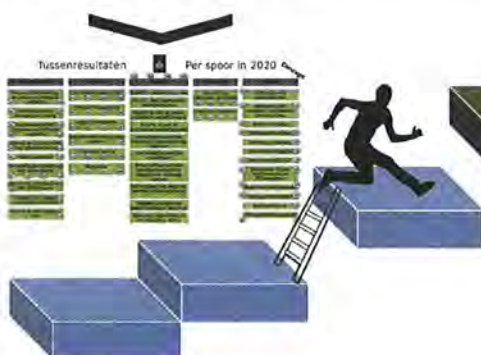
Planning op basis van de meest actuele inzichten

Hiervoor vindt in de 5e week van ieder kwartaal een integrale planningssessie plaats, waarin spoormanagers en BU managers samen bepalen wat de prioriteiten zijn voor het volgende kwartaal. De spoormanagers kijken hierbij naar de realisatie van de totale scope van het spoor, beschikbare transitiecapaciteit en afhankelijkheden. De BU-managers naar de (maximale) benefits van de te realiseren werkpakketten en het absorptievermogen van hun team(s). De uitkomst wordt vastgelegd in een kwartaalplan met bijbehorende begroting. Dit plan wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Transitieboard aan het begin van het lopende kwartaal en vormt de basis voor de vrijgave van het budget in het volgende kwartaal.

Transitie: snelle, kleine sprongen naar resultaat

Start tijdelijke werkorganisatie op 1 januari

De structuurverandering is het fundament voor het nieuwe SSC-IT. De bouw van de nieuwe organisatie wordt gefaciliteerd vanuit de sporen op basis van ruim 40 werkpakketten.

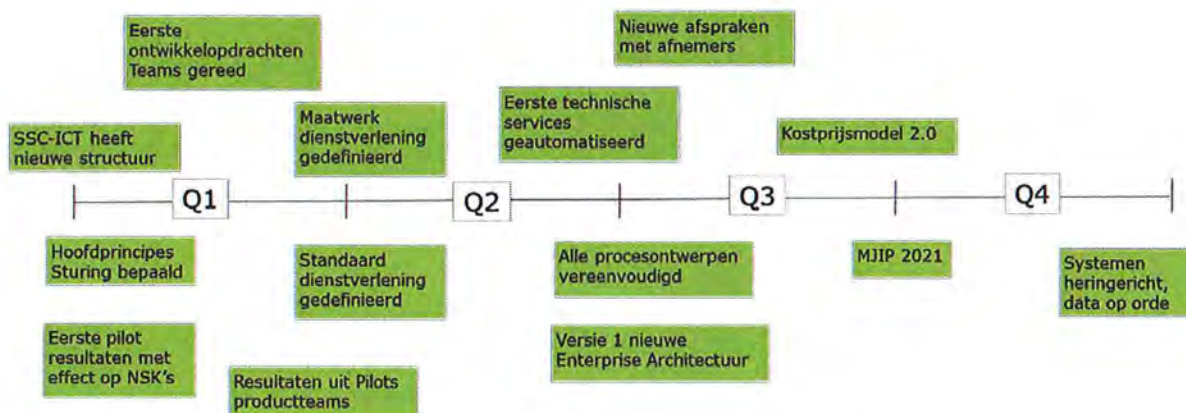


Realisatie: iteratief en kort-cyclisch

- In de aanpak is de creatie van waarde voor en samen met de stakeholders het uitgangspunt
- Het resultaat wordt bereikt middels vooraf gedefinieerde cycli
- Korte stappen, maakt onderweg bijsturen mogelijk
- Evaluatie is essentieel om te verbeteren (als team).

5.3 Belangrijkste resultaten 2020

Afgezien van een eventuele bijstelling van de scope op basis evaluaties en kwartaalplanningen, zijn hieronder op hoofdlijnen de belangrijkste resultaten voor 2020 weergegeven:



Zonder uitputtend te zijn, zijn de volgende resultaten voorzien in Q1/2020:

1. Start Tijdelijke Werkorganisatie
2. Eerste 10 teams aan de slag met veranderopdrachten
3. Impactanalyse van scheiden van maatwerk- en standaard op servicemanagementprocessen
4. Klantenteams voor BZ, P-Direkt, Inspecties en Uitvoeringsorganisaties zijn gestart
5. Productteam ARBO gestart
6. Eerste versie interne governance
7. Er is een herijkte (en afgestemde) missie en visie
8. Implementatieroadmap voor monitoring van Technische services gereed
10. Inventarisatie, analyse en opschonen beheeraccounts
11. Huidige clouddiensten opnemen in logging van het SOC.

5.4 Afrondingsfase

Medio 2021 start de afrondingsfase van het programma. De in de vorige fase beschreven werkwijze biedt ruimte aan tussentijdse evaluatie en bijstelling voordat het organisatiemodel in 2021 wordt geformaliseerd in een O&F-rapport. Het vaststellen van dit O&F-rapport markeert het einde van het transitieprogramma.

Borging

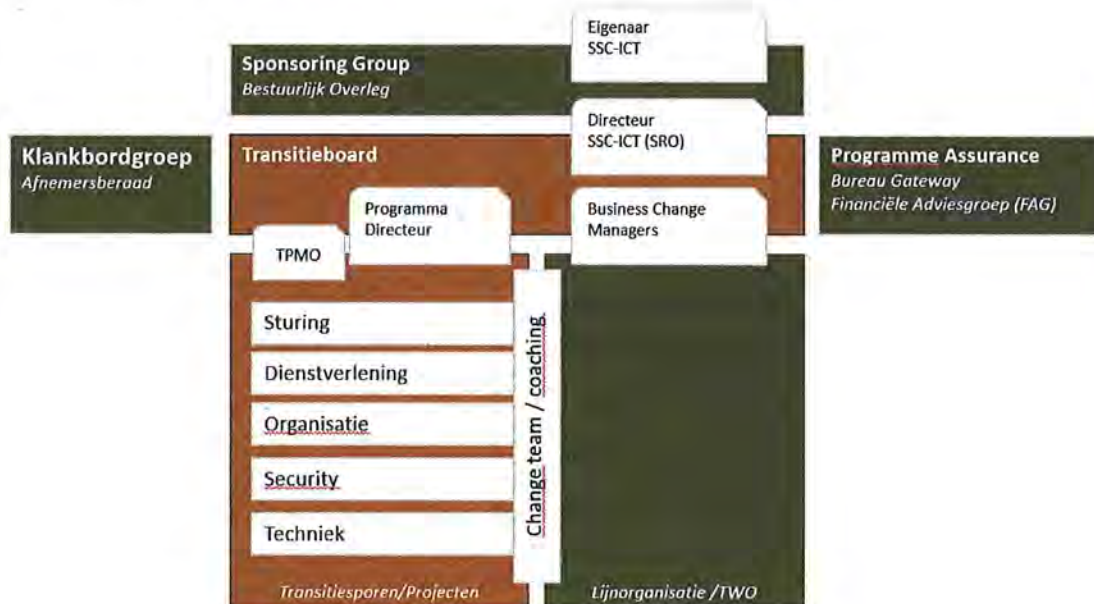
Resterende activiteiten, zoals het afronden van de LCM-implementatie van het spoor Techniek¹⁰ en onderdelen van het spoor Security, zullen dan binnen de lijnorganisatie of op andere wijze worden belegd. Het programma wordt geëvalueerd, een eindrapportage opgeleverd aan de Transitieboard en aan de opdrachtgever wordt decharge gevraagd. Uiteindelijk zal de programmadocumentatie worden overgedragen om te worden gearhiveerd.

¹⁰ De looptijd hiervan is afhankelijk van de in het Meerjarig Investeringsplan (MJIP) opgenomen financiering van de activa.

6 Organisatie en Beheersaspecten

6.1 Governance

De programma organisatie is ingericht conform de onderstaand figuur:



De directeur SSC-ICT is opdrachtgever en heeft binnen het programma de rol van Senior Responsible Owner (SRO). Hierin wordt hij ondersteund door de sponsoring group die o.a. programmadoelstellingen goedkeurt, budget toekent maar ook animator van het programma is. De directeur SSC-ICT is tevens voorzitter van de Transitieboard¹¹ die in gezamenlijkheid besluiten over de dagelijkse gang van zaken op voordracht van de programmadirecteur Transitie. Naast de SRO en de programmadirecteur Transitie, maken tevens de CFO en de CTO deel uit van de Transitieboard. Onderwerpen van meer tactische aard, komen aan de orde bij het transitiedeel van de agenda in het MT-overleg waar ook de Business Unit Managers deel vanuit maken.

De programmadirecteur Transitie is opdrachtnemer en heeft de dagelijkse leiding van de programmaorganisatie. Hij is eindverantwoordelijk voor de te behalen resultaten van het programma en de bijdrage aan de business benefits. In zijn werk wordt hij ondersteunt door een klankbordgroep die de belangen van afnemers behartigen.

Transitie Programme Office

Ondersteunende, adviserende functies en kwaliteitsborging voor het programma zijn geconcentreerd in de Transitie Programme Office (TPMO). Dit organisatieonderdeel fungeert als informatiehub en biedt een focus op zaken als rapportage, beheersing van risico's en issues. Het gaat daarbij niet alleen om administratie, statusverzameling en consolidatie van informatie. Ook de communicatiefunctie van het programma is ondergebracht bij het TPMO. Omdat het TPMO geen deel uitmaakt van de transitiesporen, biedt het onafhankelijke validatie die ertoe bijdraagt dat projecten binnen de sporen effectief kunnen worden uitgevoerd. Hierover adviseert het TPMO de programmadirecteur Transitie en de SRO.

De Programme Assurance opereert onafhankelijk van de programmaorganisatie en behartigt de belangen van de bestuurlijke stakeholders. In meer algemene zin is dit aspect geborgd door de inzet van bureau Gateway, specifieke financiële aspecten zijn belegd bij een financiële adviesgroep

¹¹ Uit praktisch oogpunt, zal per januari een deel van de agenda van het DT/MT-overleg worden ingericht t.b.v. de vergadering van de Transitieboard. Over 3 maanden zal deze werkwijze worden geëvalueerd.

(FAG)¹². Bureau Gateway organiseert (peer-)reviews bij verschillende fasen van het programma. De financiële adviesgroep (FAG) is ingesteld met als opdracht om onafhankelijk van de Transitieorganisatie, financiële risico's en benefits te monitoren. Beide organen rapporteren hun bevindingen aan de SRO.

6.2 Overlegstructuur

6.2.1 Project- en programmateams

Projectteams komen dagelijks kort bij elkaar om de voortgang te bespreken. De basis hiervoor vormen de kanbanborden waarbij m.n. afhankelijkheden tussen activiteiten en eventuele belemmeringen om het resultaat te halen aan bod komen. De besprekingen zijn kort van duur (maximaal een half uur). Indien meer tijd nodig is, wordt hier een separate afspraak voor gemaakt (tussen twee of meer teamleden). De leider van het projectteam zit de vergadering voor en is beslissingsbevoegd.

Dezelfde werkwijze wordt gehanteerd op spoorniveau met dien verstande dat minimaal eens per week bij elkaar wordt gekomen en op spoorniveau o.l.v. de spoormanagers en de stand van zaken m.b.t. de opdrachten wordt behandeld. Ook het TPMO komt eens per week bij elkaar onder voorzitterschap van de manager TPMO.

Eveneens eens per week bespreken de spoormanagers, hoofd TPMO en de communicatieadviseur de stand van zaken o.l.v. de programmadirecteur Transitie op basis van de geactualiseerde kanbanborden. Dit wordt het Spoormanagersoverleg (SPMO) genoemd. Periodiek wordt expliciet stilgestaan bij het issue- en risicolog op programmaniveau.

6.2.2 Transitieboard

De Transitieboard vergadert minimaal eens per week op basis van een in samenspraak met de programmadirecteur Transitie opgestelde agenda onder voorzitterschap van de SRO. Naast de secretaris, zijn de CTO, CFO en programmadirecteur Transitie aanwezig bij dit overleg. Afhankelijk van de onderwerpen op de agenda sluiten ook direct betrokken Business Unitmanagers aan en manager TPMO aan.

Minimaal eens per maand wordt, aan de hand van een door het TPMO geleverde voortgangsrapportage, stilgestaan bij de voortgang. Eens per kwartaal wordt vooruitgeblikt op te bereiken resultaten per spoor en de middelen die daarbij horen voor het komend kwartaal. Ook eventuele scope-aanpassingen op programmaniveau of toevoegingen uit de reserve-scope vereisen expliciete besluitvorming in de Transitieboard.

6.2.3 Sponsoring- en klankbordgroep

In het Bestuurlijk Overleg, in haar rol als sponsoring group, wordt minimaal een keer per kwartaal stilgestaan bij de voortgang van het programma. Hieraan voorafgaand wordt een vergadering met de Klanbordgroep gepland.

6.2.4 Separate stuurgroep

Indien daar aanleiding toe is, wordt vanuit sommige sporen bij enkele specifieke projecten een stuurgroep ingesteld waar ook het (senior-)management van de afnemers lid van is. Een voorbeeld hiervan is de pilot Klantgroep Buitenlandse Zaken. Naast opdrachtomschrijving en voortgang, vindt binnen deze fora besluitvorming plaats over eventuele scope-aanpassing m.b.t. onderhavig project. De programmadirecteur Transitie zit een dergelijke stuurgroep voor (of een namens hem gemandateerd spoormanagers).

6.3 Teamrollen

De ontwikkeling van producten en het beleggen en borgen hiervan binnen de lijnorganisatie geschiedt in teamverband. Er zijn verschillende soorten teams. Teams werken aan opdrachten en taken om onderdelen van werkpakketten op te leveren en veranderingen door te voeren. Er zijn 3

¹² De Audit Dienst Rijk (ADR) controleert tevens periodiek de financiële administratie van het programma als onderdeel van de volledige financiële administratie van SSC-ICT.

teamrollen cruciaal voor een goede werking van de gekozen aanpak: de rol van de productowner, de scrummaster en de rol van het team.

De productowner

De productowner "vertaalt" de wens van stakeholders in te behalen resultaten en bepaalt de prioriteit. Binnen deze rol horen onderwerpen als:

- Teamfocus (de juiste dingen doen, sturen op inhoud en kwaliteit)
- Informeren van stakeholder en ophalen acceptatiecriteria.
- Beheer van de lijst met werkpakketten en opdrachten die nog gedaan moeten worden.
- Bewaakt uren en budget.

Afhankelijk van het team kan een lijnmanager of een spoormanagement de rol van productowner invullen.

De scrummaster

De scrummaster faciliteert de processen binnen het team en is daarmee de verbinder tussen productowner en het team. Hij/zij bepaalt de manier waarop het team het beste zijn werk kan doen. De combinatie van oog voor kwaliteit en efficiëntie zorgt voor een soepel draaiend team. Hij / zij is verantwoordelijk voor onderwerpen als:

- Teamefficiëntie (noodzakelijke faciliteiten, werkwijze, doelstellingen en scope)
- Motivatie van teamleden (onderlinge omgang en samenwerken)?
- Ondersteunen van de productowner bij het verfijnen van de werkpakketten (productbreakdown)
- Het leiden van bijeenkomsten, adresseren en indien mogelijk wegnemen van belemmeringen.

Afhankelijk van het team kan een verandercoach, coördinator, teamlid of projectmanager de rol van scrummaster invullen.

Het team

De rol van het team is:

- Het autonoom uitvoeren van de opdrachten en taken om het product/dienst/verandering te realiseren en /of door te voeren
- Gezamenlijk als team verantwoordelijk voor het eindresultaat en het plannen van de opdrachten en acties binnen de iteraties
- Tijdens de dagstart gelijk alle belemmeringen en hulpvragen benoemen, om de voortgang erin te houden

6.4 Risico- en issuemanagement

Alle gesignaleerde risico's in relatie tot de transitie worden op standaard wijze beschreven en vastgelegd in een risicolog, dat wordt beheerd door het TPMO. Het programma maakt onderscheid in programmarisico's, risico's per spoor, project risico's en risico's voor de 'going concern'.

Het identificeren van risico's, inschatten van mogelijke impact (kans-tijd-geld) en bedenken en uitvoeren van maatregelen is een regulier en ongoing proces voor elk spoor en de teams daaronder. Zonodig worden verdiepende sessies met stakeholders en adviseurs op verschillende niveaus georganiseerd om gesignaleerde risico's te analyseren en maatregelen te bedenken. Actuele risico's worden regelmatig, doch minimaal voorafgaand aan elk BO geëvalueerd in diverse gremia als genoemd aan het begin van in dit hoofdstuk.

Het effect van maatregelen en (her)plannen van maatregelen en het signaleren van (nieuwe) risico's zijn onderdeel van de iteraties per team en maandelijks op programmaniveau. Voor de risico's met de meeste impact wordt een samenvattend risicoprofiel bijgehouden. Initiële risico's op basis van KPMG zijn de basis voor het eerste samenvattende risicoprofiel.

Communicatie over geactualiseerde risico's vindt periodiek plaats vanuit het TPMO in de vorm van een maandelijks cyclus aan de Transitieboard en een samenvattende risicoprofiel in de 3-maandelijks voortgangsrapportage aan het BO.

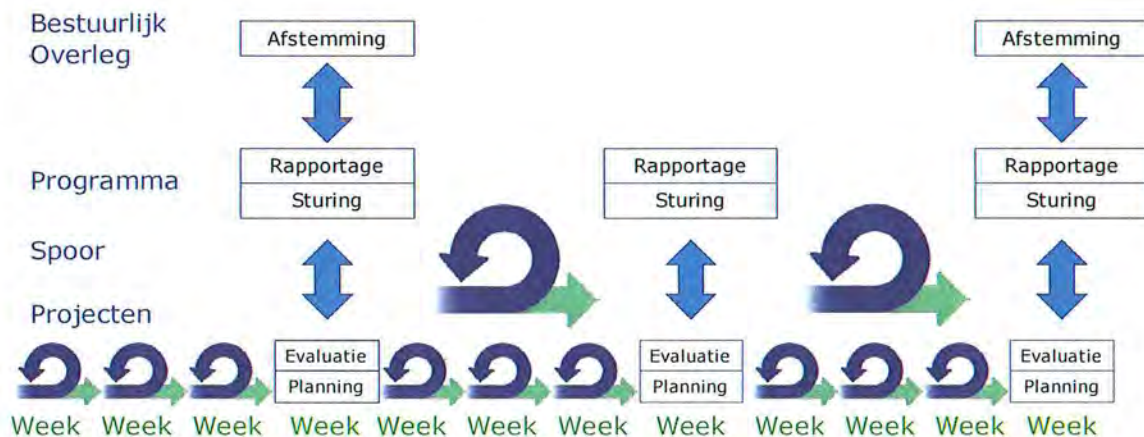
De aanpak en rapportage over issues vindt op vergelijkbare wijze plaats. De periodiciteit is echter verschillend aangezien issues belemmerend zijn voor de voortgang en derhalve op zo'n kort mogelijke termijn geslecht dienen te worden. Indien issues optreden komen ze aan de orde tijdens de dagstart van projecten en worden actiehouders aangewezen. Waar issues (tijdig) onoplosbaar lijken, wordt geëscaleerd naar een hoger echelon. Issues op programmaniveau worden bijgehouden in een issuelog door het TPMO.

6.5 Rapportagecyclus

Op programmaniveau is een dashboard in gebruik met de volgende onderdelen:

- Geplande resultaten in relatie tot de bijdrage aan de benefits.
- De 'optelling' van dashboards per spoor met o.a. de te verwachten resultaten (per spoor), kritieke issues en hun voortgang programmarisico's alsmede de status van mitigerende maatregelen.
- Aan stakeholders te communiceren items.

Het dashboard op programmaniveau wordt gezamenlijk wekelijks geactualiseerd en is de voor de periodieke rapportage aan de Transitieboard en het BO.



Opgetelde rapportages

Rapportages op verschillende niveaus van het programma zijn op elkaar afgestemd en voorzien in de behoefte tot sturing op betreffend niveau. Ook de periodiciteit hangt hiermee samen; zo zullen projectteams en spoormanagers frequenter geïnformeerd worden, dan de programmadirecteur of de Transitieboard.

Gelijk aan het programmaniveau, wordt per spoor een dashboard ingericht. Dit dashboard toont te in ieder geval (de status van) te behalen resultaten, gerelateerde risico's en issues en contact met stakeholders. Ook de werkvoorraad (in de vorm van een backlog) is zichtbaar. Minimaal eens per week wordt het dashboard geactualiseerd.

Gelijk aan de werkwijze per spoor, wordt per project een dashboard ingericht. Het dashboard op projectniveau toont de te realiseren opdrachten en de status van de opdrachten aan en nog niet gestarte opdrachten. Het dashboard wordt op dagbasis geactualiseerd.

6.6 Documentstandaarden en hulpmiddelen

Programma- en projectbeheersing vereist standaardisatie om een efficiënt rapportageproces en besluitvorming mogelijk te maken. Ook zal (externe) auditing en control eisen stellen aan de inrichting van de programma-administratie. Hierbij zal worden geleund op hetgeen beschikbaar (en beproefd) is vanuit de lijnorganisatie; denk aan projectsjablonen vanuit Qdans, maar ook behoeftestellingsformulieren t.b.v. het aantrekken van menskracht.

Voorstelbaar is evenwel dat bepaalde procedures en werkinstructies van de lijnorganisatie toegespitst dienen te worden op het gebruik binnen de programmaorganisatie. Hier zal het TPMO voor zorgdragen. Hetgeen eveneens geldt voor het centraal beschikbaar stellen van de in gebruik zijnde standaarden.

Naast standaard kantoorautomatiseringshulpmiddelen, is het volgende voorzien:

- Jira als rapportagetool;
- Confluence als samenwerktool;
- Samenwerkfunctionaliteit als semi-statisch-archief;
- Exact voor de financiële administratie en urenregistratie;
- Digidoc als archieftool.

7 Financiën

7.1 Budgettaire uitgangspunten

De financiële omvang van de transitie is vastgesteld op maximaal 35 M€. Dit bedrag komt voort uit eerdere ramingen, te weten het op orde brengen van Security (15 M€) en het op orde brengen van de organisatie (20 M€). Het op orde brengen van de techniek (technische schuld) wordt op reguliere wijze gefinancierd uit de leenfaciliteit bij het ministerie van Financiën. Het MJIP is daarbij leidend.

De transitie wordt gefinancierd vanuit een zogenaamde bestemmingsreserve. Deze bestemmingsreserve wordt gevormd uit drie bronnen:

1. Uit het onverdeeld resultaat 2019 van SSC-ICT 25%;
2. Door middel van een eigenaarsbijdrage van BZK 25%;
3. Door middel van dotaties door de andere zes departementen 50%.

De bedragen die ten laste van de bestemmingsreserve worden gebracht mogen geen betrekking hebben op activeerbare kosten. Deze kosten dienen op de reguliere wijze gefinancierd te worden uit de leenfaciliteit. Concreet betekent dit dat hardware en immateriële activa niet ten laste van de bestemmingsreserve komen. Het budget van het Programma Transitie bestaat dus voor het grootste gedeelte uit personele kosten.

Zoals reeds beschreven is het Programma Transitie opgebouwd uit een vijftal sporen; Sturing, Organisatie, Dienstverlening, Security en Techniek. Daarnaast is er een bureau Programma Management Ondersteuning ingericht van waaruit centraal ondersteuning, monitoring en QA t.b.v. het programma worden uitgevoerd.

Binnen elk spoor zijn werkpakketten vastgesteld en voor elk werkpakket is een raming gemaakt van de verwachte kosten. Bij elkaar opgeteld vormen de kosten van de werkpakketten het budget per spoor. Alle sporen bij elkaar plus de kosten voor het PMO vormen de totale begroting van het programma.

De ramingen per werkpakket zijn zoveel mogelijk bepaald o.b.v. $P \times Q$ waarbij de P de verwachte inzet aan menscapaciteit in uren is en de Q het uurtarief van de bijbehorende schaal. Waar op voorhand al is voorzien dat capaciteit moet worden ingehuurd is gerekend met verwachte inhuurtarieven. Daar waar mogelijk zal zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van partijen binnen het Rijk zoals I-Interim Rijk en/of het Rijks ICT-Gilde. Eventuele materiële kosten zijn apart opgenomen, het gaat hier specifiek om goederen en (uitbestede) diensten die gerelateerd zijn aan de transitie activiteiten.

Uitgangspunt is dat er geen transitie activiteiten zijn geraamd in de reguliere jaarbudgetten voor 2020. Voor een aantal werkpakketten en/of activiteiten binnen werkpakketten geldt echter dat deze in een eerdere fase wel zijn geraamd binnen het reguliere jaarbudget van SSC-ICT voor 2020. Merendeels betreft het hier reguliere activiteiten of projecten die toch al waren voorzien maar nu specifiek onder aansturing van het programma komen. Dit zijn onder andere binnen het spoor Sturing het beschrijven van de standaard- en maatwerkdienstverlening, het opstellen van een missie en visie, het maken van een servicestrategie en het ontwikkelen van een strategische roadmap. Binnen het spoor Dienstverlening valt de actuele PDC onder de sturing van het programma en binnen het spoor Techniek is dit LCM. Alle kosten die gemoeid zijn met transitie activiteiten worden met ingang van 1-1-2020 ten laste gebracht van het programmabudget. Uren worden dus ook op projecten binnen het programma geschreven en materiële kosten worden op de transitie geboekt.

7.1.1 Tijdschrijven

Interne medewerkers die worden ingezet op het programma, en ook zijn geraamd in de programmabegroting, dienen hun uren te boeken op projectcodes van het programma. De betreffende spoormanager of projectmanager is verantwoordelijk voor het toevoegen van medewerkers aan projectcodes.

Indien intern personeel van SSC-ICT wordt ingezet op het programma en de lijn extra capaciteit nodig heeft om haar reguliere activiteiten te kunnen uitvoeren dan is backfill van toepassing. In de begroting is backfill opgenomen tegen de normale personele kosten. De eventuele meerkosten voor inhuurkrachten t.o.v. het eigen personeel komen ten laste van het programma.

In de huidige begroting is geen rekening gehouden met de gevolgen van loonontwikkelingen en een vernieuwing van de financiële waarderingsgrondslagen. De gevolgen van loonontwikkelingen moeten binnen het transitiebudget worden opgelost.

Investerings in (im)materiële activa worden gefinancierd uit de leenfaciliteit.

7.2 Totaal Budget

Budget Programma Transitie			
Sporen	Budgetten		Additionele scope
PMO	€	3.260.280	€ -
Organisatie	€	3.576.000	€ 7.000.000
Sturing	€	3.021.040	€ 1.333.610
Dienstverlening	€	8.320.160	€ 636.800
Security	€	12.892.000	€ -
Techniek	€	3.962.040	€ 3.529.950
Totaal Programma Transitie	€	35.031.520	€ 12.500.360

Programma budget over de jaren verdeeld;

2019	2020	2021	2022	Totaal
€ 232.380	€ 13.837.560	€ 15.116.900	€ 5.844.680	€ 35.031.520

In bovenstaande overzichten zijn de verwachte kosten per spoor en de verdeling van de budgetten over de jaren gepresenteerd. De reden dat de financiële planning ook in 2022 nog doorloopt is dat het spoor security door zijn omvang niet realiseerbaar is in twee jaar en diens gevolge drie jaar duurt.

Hieronder volgt per spoor een overzicht van de werkpakketten en de daarmee gemoeide bedragen en een korte omschrijving van de belangrijkste activiteiten.

7.2.1 PMO

PMO	Begroting		Additionele scope
Personele kosten			
Programma directeur	€ 425.700		
Manager TPMO	€ 391.300		
Programma controller	€ 416.120		
TPMO-consultant	€ 538.200		
TPMO-medewerker	€ 234.320		
Senior communicatie adviseur	€ 477.120		
TPMO-medewerker	€ 161.000		
Secretariële ondersteuning	€ 91.020		
Subtotaal personele kosten	€ 2.734.780		
Materiële kosten			
Omschrijving			
Confluence/kanbanborden	€ 13.000		
Gateway onderzoeken (stelpost)	€ 320.000		
Div onderzoeken/consultancy opdrachten (stelpost)	€ 160.000		
Div kosten, representie, vergaderzalen etc.	€ 32.500		
Subtotaal materiële kosten	€ 525.500		
Totale kosten	€ 3.260.280		

Het budget van het PMO is opgebouwd uit voornamelijk personele kosten. Het team bestaat uit 6,5 FTE waaronder de programmadirecteur, het hoofd PMO, een programmacontroller, een communicatieadviseur, een tweetal medewerkers en secretariële ondersteuning. De activiteiten van het team zijn vooral gericht op centrale ondersteuning, communicatie, monitoring en QA activiteiten. Naast personele kosten zijn ook nog materiële kosten geraamd voor onderzoeken, o.a. Gateway, en consultancy opdrachten.

7.2.2 Organisatie

Spoor Organisatie	Begroting		Additionele scope
Personele kosten			
Spoor manager/Teamleider	€ 384.000		
Medewerker intern (7 fte)	€ 630.000		
Medewerker intern (5 fte) jaarcontract	€ 462.000		
Medewerker extern (2 fte)	€ 640.000		
Medewerker P&O	€ 210.000		
Subtotaal personele kosten	€ 2.326.000		€ -
Materiële kosten			
Omschrijving			
Materiële kosten, oa opleidingskosten	€ 1.250.000		
Frictiebudget	€ -		€ 5.000.000
Toevoeging op personele opleidingsbudget	€ -		€ 2.000.000
Subtotaal materiële kosten	€ 1.250.000		€ 7.000.000
Totale kosten	€ 3.576.000		€ 7.000.000

Ook het spoor Organisatie bestaat voornamelijk uit personele kosten. Een team van 12 FTE, naast de spoormanageer en een P&O medewerker voornamelijk coaches, zal alle transitie activiteiten vanuit het programma richting de lijn begeleiden. Alles wat opgeleverd wordt in het programma landt via het spoor Organisatie in de lijn. Naast personele kosten is ook nog 1,25 M€ opgenomen voor:

- Afnemen leiderschaps-ontwikkel-assessments
- Talent-ontwikkelprogramma
- Intervisie-coaching
- Leiderschapsbijeenkomsten met management
- Individuele coaching managers
- Opleidingen en trainingen architectuur, techniek en security
- Technologie-leiderschap
- Impuls op boven-budgettaire opleiding en coaching managers en medewerkers
- Facilitatie ontwikkel-cirkels.

7.2.3 Sturing

Werkpakketten Spoor Sturing	Begroting		Additionele scope
Overall spoor management	€ 487.200		€ 420.000
Agile	€ 105.000		
Beschrijving standaard- en maatwerkdiensteverlening	€ -		
Doelarchitectuur	€ 824.360		€ 206.090
Enterprise architectuur	€ 400.000		
Governance	€ 176.000		
Master Data Management (MDM)	€ 348.480		€ 707.520
Missie en Visie	€ -		
Procesmodel	€ 200.000		
Service strategie	€ -		
Strategische roadmap	€ -		
Technologiestrategie incl. LCM beleid	€ 480.000		
Totaal	€ 3.021.040		€ 1.333.610

Het spoor Sturing richt zich geheel op processen, architectuur, governance en master data management. Het team heeft een omvang van 10,5 FTE en maakt daarnaast ook gebruik van reguliere activiteiten binnen de staande organisatie. In de begroting is 0,2 M€ geraamd voor een resultaatopdracht voor een procesmodel.

In de additionele scope is een post ad 0,7 M€ opgenomen voor het verder uitwerken en implementeren van Master Data Management. Hetzelfde geldt voor Doelarchitectuur waar 0,2 M€ is geraamd voor eventuele verdere uitwerking. Bij overall spoormanagement is 0,4 M€ opgenomen voor mogelijk extra inzet van medewerkers en/of backfill op te vangen.

7.2.4 Dienstverlening

Werkpakketten Spoor Dienstverlening	Begroting		Additionele scope
Spoormanagement	€ -		
Servicemanagementtooling	€ 2.994.620		
Klantenteams	€ 1.466.220		
Klantrapportages	€ 89.460		
Optimalisatie PDC	€ 227.500		
Productteams	€ 996.910		€ 136.800
Dienstverleningsprocessen	€ 60.000		
Implementatie	€ 92.400		
Klantafspraken	€ 240.000		
Actuele PDC	€ -		
Configuratiemanagement	€ 279.300		
Financiën en IT	€ 1.873.750		
Gebruiker Centraal	€ -		€ 500.000
Totaal	€ 8.320.160		€ 636.800

Het spoor Dienstverlening staat geheel in het teken van de klant. Denk aan onderwerpen als klantafspraken, klantenteams, productteams, servicemanagementtooling, PDC, configuratiemanagement en financiën en IT. Onder financiën en IT vallen o.a. capaciteitsmanagement, de doorontwikkeling van de logistieke functie en een voorraadadministratiesysteem. Naast de bemensing van het programma maakt het spoor ook gebruik van de huidige bezetting uit de lijnorganisatie die nu soortgelijke activiteiten uitvoeren.

7.2.5 Security

Werkpakketten Spoor Security	Begroting		Additionele scope
Spoormanagement	€ -		
Dagelijkse security is op orde	€ 4.377.000		
SSC-ICT kan nieuwe bedreigingen aan	€ 3.022.000		
Security is voor de Organisatie vanzelfsprekend	€ 470.000		
Security is voor de Medewerker vanzelfsprekend	€ 227.000		
Bewust gekozen Niveau security en overeenkomstig Handelen	€ 642.000		
Doorwerken bij ernstige Verstoringen	€ 1.297.000		
Geolied Proces dat hoogste orde Besluiten met laagste orde Uitvoering verbindt	€ 273.000		
Juist Niveau en correcte Uitvoering security Aantoonbaar	€ 1.518.000		
Proces zelf ook onderwerp van continue evaluatie en bijstelling	€ 175.000		
Reputatie: State-of-the-art security die prima Op Orde is	€ 891.000		
Totaal	€ 12.892.000		€ -

Security is financieel gezien het grootste spoor. Tal van activiteiten worden ontplooid om de veiligheid op peil te brengen en te borgen. De bezetting behelst 32 FTE, nagenoeg allemaal inhuur, en zij zullen zich voornamelijk bezighouden met het wegwerken van kwetsbaarheden, monitoring en logging van security items, automation van security, compliancy en IT auditing.

7.2.6 Techniek

Werkpakketten Spoor Techniek	Begroting		Additionele scope
Spoormanagement	€ 262.500		
Rationalisatie	€ 577.500		
Automation	€ 1.802.500		
LCM	€ -		
Monitoring	€ 1.227.200		
Cloud	€ -		€ 2.475.000
Cloud ontwikkelomgeving	€ -		€ 897.500
Selfservice	€ -		€ 157.450
Technische Services	€ 92.340		
Totaal	€ 3.962.040		€ 3.529.950

Het team van het spoor Techniek heeft een omvang van 15 FTE en gaat zich vooral bezighouden met rationalisatie, automation en monitoring. Het spoor werkt nauw samen met security. Vanuit het spoor Techniek worden ook de achterstallige LCM-activiteiten aangestuurd, de kosten hiervan zijn echter in de reguliere begroting opgenomen en komen dus niet ten laste van het programma.

7.2.7 Additionele scope

Onder de post additionele scope zijn zaken opgenomen die indien gewenst, en additioneel gefinancierd, uitgevoerd kunnen worden.

Gelet op het dynamische karakter van de transitie kan de behoefte aan additionele scope nog wijzigen. De kern is dat net als bij de werkpakketten die in scope zijn doorlopende wordt getoetst wat succesvol is en wat de beste bijdrage levert aan de doelstellingen van de transitie. De TB bewaakt dit en stuurt actief bij door middel van prioritering. Daarbij helpt een volledig en actueel overzicht van de additionele scope om te voorkomen dat impulsief nieuwe zaken opkomen zonder gedegen afweging.

Om dit te laten slagen is het van belang dat de spoormanagers sturen op hun budget en indien er binnen een specifiek projectbudget sprake is van onderrealisatie dat er niet binnen het betreffende project besloten wordt over scope uitbreiding, maar dat eerst breed gekeken wordt waar eventueel beschikbare meevallers het beste kunnen worden ingezet.

7.3 Proces toekennen budgetten

Bij de beoordeling van de kwartaalplanning in de Transitieboard, wordt expliciet ingegaan op de relatie met de visie van het programma en de scope van de opdracht. Tevens wordt expliciet stilgestaan op de verwachte impact van de verandering op de bedrijfcontinuïteit en lopende dienstverlening, alsmede verwachte bijdrage aan de ambities van het programma.

Per cyclus

De budgetten worden per kwartaal vrijgegeven. Zes weken voor het einde van een kwartaal stellen de spoormanagers een kwartaalbegroting op. In deze kwartaalbegroting staat beschreven welke werkpakketten en/of welke activiteiten ze het volgende kwartaal willen starten. Naast een beschrijving van wat ze gaan doen bestaat de kwartaalbegroting uit een kostenraming. De kostenraming gaat altijd over 3 sprints en bestaat uit een totaal aantal uren x tarief en eventuele materiële kosten. Indien backfill nodig is wordt ook expliciet vermeld voor wie.

Toezicht

De kwartaalbegroting wordt aangeboden aan de programmacontroller. De programmacontroller checkt de kwartaalbegroting en kijkt of de kostenramingen van de werkpakketten/activiteiten passen binnen de initiële spoorbudgetten van het programma. Als de programmacontroller akkoord is met de kwartaalbegroting dan stuurt hij deze, voorzien van akkoord, naar de programmamanager. Indien de programmacontroller niet akkoord is met de kwartaalbegroting dan wordt deze, voorzien van commentaar, retour gestuurd naar de opsteller.

De programmamanager checkt bij de kwartaalbegroting of de te starten werkpakketten en of geplande activiteiten inhoudelijk kloppen. Als de programmamanager akkoord is met de kwartaalbegroting dan biedt hij deze ter accordering aan de Transitieboard. Indien de programmamanager niet akkoord is met de kwartaalbegroting dan wordt deze, voorzien van commentaar, retour gestuurd naar de opsteller.

Als de kwartaalbegroting door de Transitieboard is goedgekeurd dan wordt dit doorgegeven aan de programmacontroller. De programmacontroller zorgt ervoor dat de projectadministratie de benodigde budgetten in Exact zet.

Bijzondere aandacht hierbij verdient de resourceplanning van de eigen capaciteit. Een te optimistische planning zal in de praktijk leiden tot veelvuldig onder realiseren van de urenbegroting en tot knelpunten in het behalen van de resultaten leiden.

7.4 Registratie financiële gegevens plus uren

Het Transitieprogramma wordt als een aparte entiteit vastgelegd in de administratie van SSC-ICT. Voor het programma en voor de onderliggende sporen worden in Exact kostenplaatsen aangemaakt waarop alle kosten kunnen worden geboekt. Elk spoor binnen het programma Transitie heeft dus een eigen kostenplaats en hier kunnen de totale kosten per spoor inzichtelijk worden gemaakt. Door middel van projectcodes in Exact wordt een nadere detaillering aangebracht. Iedereen die activiteiten verricht voor het programma, en waarvan de activiteiten ook zijn geraamd binnen het programma, boekt zijn of haar gewerkte uren in Exact. De project/spoormanagers zorgen dat de medewerkers hun uren boeken en keurt de geboekte uren goed. Alleen uren die begroot zijn in het programma worden geschreven en dus niet de uren die opgenomen zijn in de reguliere jaarbegroting.

Met de hierboven beschreven inrichting is inzichtelijk wat de totale kosten zijn. Zo laten alle kostenplaatsen bij elkaar opgeteld de totale kosten van het programma zien. Vervolgens kan per kostenplaats de totale kosten op spoorniveau worden gepresenteerd en de kosten van de verschillende projectcodes laten een nadere detaillering zien.

7.5 Budgetwijziging en afronding

Het programmabudget is vastgesteld op 35 M€ en wordt gefinancierd vanuit de bestemmingsreserve van SSC-ICT. Als tijdens de transitie blijkt dat budgetten voor werkpakketten niet toereikend zijn of dat door herplannen of door verschuivingen van resultaten budgetten binnen het programma verschoven dienen te worden, dan wordt dit middels een exceptierapport gemeld aan de programmamanager. De programmamanager bespreekt de exceptie en de mogelijke oplossingen in het spoormanagers overleg. De programmacontroller is hierbij ook aanwezig en geeft advies. De programmamanager beslist welke oplossing de voorkeur geniet en biedt de gekozen oplossing ter goedkeuring aan in de Transitieboard. Na accordering wordt de wijziging uitgevoerd.

Vinger aan de pols

Additionele wensen, die leiden tot extra benodigde budgetten, dienen onderbouwd te worden voorgelegd aan de Transitieboard. De SRO neemt hier eigenstandig een besluit over of legt dit - voor zover dit tot overschrijding van de toegekende 35 M€ leidt - aan het Bestuurlijk Overleg voor. In samenspraak met het Bestuurlijk Overleg wordt besloten of de wensen worden gehonoreerd en extra budget wordt toegekend. Bij het toekennen van extra budget wordt ook gelijk bepaald hoe de financiering daarvan wordt geregeld, additioneel budget kan alleen worden gefinancierd vanuit de bestemmingsreserve als 1) er ruimte ontstaat door herprioritering van de bestaande (deel)budgetten binnen de bestemmingsreserve of 2) met instemming van het BO en een duidelijke, bestuurlijke afspraak over de additionele dotatie aan de reserve.

Als aan het einde van het transitietraject de bestemmingsreserve van 35 M€ niet geheel is verbruikt dan zullen de resterende middelen automatisch worden toegevoegd aan het Eigen Vermogen van SSC-ICT om de algemene vermogenspositie van SSC-ICT op orde te brengen. Als het maximum van het toegestane Eigen Vermogen, 5% van de gemiddelde omzet over de laatste drie jaar voorafgaand aan het moment van de vrijval, is bereikt zal dan het surplus geretourneerd worden aan de donateurs in gelijke verhouding als hun inbreng.

8 Communicatie

8.1 Doel

De ambities die SSC-ICT wil waarmaken middels de transitie zijn allemaal terug te voeren op de behoefte van de afnemers. Dat is ook logisch gezien de ontstaansgeschiedenis van de organisatie: partner van en voor het Rijk.

Het communicatieplan bevat de aanpak voor gerichte communicatie ter ondersteuning van de transitie in 2020. In het kader van transitie is communicatie noodzakelijke met alle stakeholders; zowel in- als extern. Voor alle transitiecommunicatie geldt dat deze de toekomstige SSC-ICT organisatie steunt wat betreft structuur, cultuur en strategie.

Het overkoepelende doel van alle transitiecommunicatie is:

Het waarborgen van actieve en passieve medewerking van alle relevante stakeholders aan de gewenste resultaten van de transitie bij SSC-ICT.

8.2 Communicatiestrategie

Het communicatieplan bevat voor elke stakeholdergroep de communicatiestrategie om de medewerking van die specifieke stakeholdergroep te waarborgen. De strategie geeft aan hoe de stakeholdergroep zich nu verhoudt tot SSC-ICT en welke verandering daarin nodig is om de transitie ambities te bereiken. In de strategie is vervolgens uitgewerkt hoe actieve communicatie bijdraagt aan de veranderingen in kennis, houding en gedrag zodat de specifieke medewerking gewaarborgd is. In elke specifieke communicatiestrategie staat tevens hoe de transitiecommunicatie in de nieuwe organisatie wordt opgenomen.

8.3 Communicatietactiek

Alle communicatiestrategieën zijn het vertrekpunt voor de communicatietactiek waarin een overzicht van alle stakeholdergroepen staat. Per stakeholdergroep is terug te vinden:

- welke kernboodschap(en) relevant zijn,
- in welke vorm(en): online / offline, video / print, persoonlijk / generiek
- via welke communicatiekanalen,
- wie haal- of brengplicht heeft,
- en welke interactiemogelijkheden er zijn.

8.4 Planning, begroting, evaluatie en rapportage

Naast de communicatiestrategie en -tactiek bevat het communicatieplan een overzicht van alle geplande communicatie-activiteiten die gericht zijn op het overkoepelende doel van de transitiecommunicatie.

Het overzicht van geplande activiteiten is de basis voor de communicatiebegroting. De planning zal ook gebruikt worden in de afstemming in diverse gremia: o.a. Transitieboard, Spoormanagersoverleg, communicatie stand-up met de communicatie-afdeling.

Tenslotte bevat het plan een overzicht van de inzet en organisatie van (continue) evaluatie van alle communicatie-activiteiten. De metingen zullen zoveel mogelijk gericht zijn om de veranderingen in kennis, houding en gedrag te meten bij elke specifieke stakeholdergroep.

Alle rapportage inzake transitiecommunicatie volgt de maandelijkse 'hartslag' van de transitie. In teamverband wordt samengewerkt aan communicatie op basis van wekelijkse cycli. Per maand organiseert de communicatie adviseur Transitie een demo met een overzicht van alle gerealiseerde communicatie in samenhang met de gemeten resultaten. Alle relevante stakeholders krijgen een uitnodiging voor deze maandelijkse demo's.

Bijlagen

Bijlage 1) Gebruikte documenten

Referentie	Naam document	Auteur	Datum document	Versie
01	Communicatieplan	[REDACTED]		
02	Het Transitie Spoorboekje	[REDACTED]	20191128	V0.93
03	Voorgenomen Tijdelijke Werkorganisatie (TWO) SSC-ICT 1 januari 2020	[REDACTED]	18112019	V1.0
04	Strategisch plan SSC-ICT (KPMG-onderzoek fase II)	[REDACTED]	20190430	Concept
05	Achtergrondstudie SSC-ICT (KPMG-onderzoek fase II)	[REDACTED]	20190430	Concept
06	Security Deepdive (KPMG-onderzoek fase II)	[REDACTED]	20190124	Definitief
07	Transitieplan Toekomstvast SSC-ICT	[REDACTED]	20190430	Concept
07	Organisatiefoto OR	Ondernemersraad SSC-ICT	20190306	Definitief
08	Startnotitie Organisatieverandering SSC-ICT	[REDACTED]	20190910	V 0.99
09	[REDACTED]	[REDACTED]		

Bijlage 2) Begrippenlijst

Automation

De automatisering en digitalisering van beheer en lever activiteiten van het SSC-ICT. Dit leidt tot standaardisatie, efficiency en betere kwaliteit van dienstverlening. Hiertoe wordt specifiek tooling ingezet.

Backfill

Backfill betreft de wijze waarop interne medewerkers van het SSC-ICT die in het transitie programma werkzaamheden gaan verrichten worden vervangen. Indien intern personeel van SSC-ICT wordt ingezet op het programma en de lijn extra capaciteit nodig heeft om haar reguliere activiteiten te kunnen uitvoeren dan is backfill van toepassing.

Business Continuity Management

Business Continuity Management is het proces dat potentiële bedreigingen voor de organisatie identificeert en bepaalt wat de uitwerking op de "operatie" van de organisatie is als deze bedreigingen daadwerkelijk manifest worden. Vanuit BCM worden maatregelen getroffen die zowel preventief, detectief, repressief als correctief werkzaam zijn. Deze maatregelen moeten de continuïteit van de organisatie borgen en eventuele (gevolg) schade maximaal beperken.

BU Manager

Business Unit Manager. De manager van een van de drie Business Units van het SSC-ICT die per 1 januari 2020 gaan functioneren. Te weten de BU basis infra, standaard services en maatwerk services.

Bureau Gateway

Bureau Gateway organiseert (peer-)reviews bij verschillende fasen van het programma. Het bureau rapporteert aan de Senior Responsible Owner.

Business Change Manager (BCM)

De rol BCM is in de kern verantwoordelijk voor de implementatie van de verandering in zijn of haar team. De BCM doet dit door het creëren van draagkracht binnen unit of team. Het plannen en leveren van resources binnen unit of team. De BCM rapporteren over zijn/haar KPI's en geeft zo inzicht in de vorderingen.

Capability

Capability is een logische combinatie van medewerkers, processen en middelen waarmee het SSC-ICT haar diensten produceert en levert en haar bedrijfsvoering voert.

Customer intimacy

Customer intimacy betreft de klantgerichtheid van het SSC-ICT, specifiek in relatie tot maatwerk dienstverlening. Hoe beter het SSC-ICT in staat is te voorzien in een product of dienst dat nauw aansluit bij de wens van individuele afnemers, hoe gelukkiger deze afnemer zal zijn en hoe sterker de 'intimiteit' tussen het SSC-ICT en de afnemer zal zijn.

Dagstart

De dagstart is onderdeel van het cyclisch en iteratief werken. Tijdens de dagstart worden door een team de te leveren dag resultaten besproken. Dit samen met eventuele zaken die dat kunnen belemmeren en/of hulp die nodig is.

Demo

Per maand organiseert de communicatie adviseur Transitie een demo met een overzicht van alle gerealiseerde communicatie in samenhang met de gemeten resultaten. Alle relevante stakeholders krijgen een uitnodiging voor deze maandelijkse demo's.

Financiële Adviesgroep (FAG)

De FAG is ingesteld met als opdracht om onafhankelijk van de Transitieorganisatie, financiële risico's en benefits te monitoren. De FAG rapporteert haar bevindingen aan de Senior Responsible Owner.

Governance

In de governance is de wijze waarop in- en externe besluitvorming ten aanzien van het SSC-ICT, haar eigenaar en haar afnemers plaatsvindt vastgelegd.

Kanbanbord

Het kanbanbord wordt gebruikt om de werkzaamheden van een team inzichtelijk te maken en te managen. Door het werkproces van een team expliciet te maken en de hoeveelheid werk onder controle te houden, ontstaat er een overzicht van de werkzaamheden. Hierdoor kan een team hun werk actief managen wat zorgt voor een effectieve doorstroom van waardevol werk. Tevens bevordert het de cyclustijd, klantwaarde en de mogelijkheid om te voorspellen wanneer taken succesvol afgerond zijn.

Kortcyclische / iteratieve aanpak

Vanwege de omvang, complexiteit, dynamiek in de ICT en het grote aantal onzekerheden is het onmogelijk om een blauwdruk te maken voor de transitie en is onderweg bijsturen noodzakelijk. Hierbij past een kortcyclische, iteratieve aanpak.

Kostprijsmodel

Het SSC-ICT kostprijsmodel wordt gebruikt om de integrale kostprijs van de SSC-ICT producten en diensten te berekenen en de feitelijk gemaakte kosten toe te wijzen aan deze producten en diensten. Het vormt de basis voor het vaststellen van de SSC-ICT tarieven.

Key performance Indicator (KPI)

Key performance Indicators (Nederlands: kritieke prestatie-indicatoren) zijn variabelen om de prestaties van het SSC-ICT en haar dienstverlening te analyseren. KPI's worden gebruikt om het succes van het SSC-ICT objectief te kunnen meten en maken de voortgang van het nastreven van (middel)lange termijn doelen inzichtelijk.

Life Cycle Management (LCM)

Hard- en software moet worden onderhouden om te kunnen blijven voldoen aan voorwaarden van o.a. effectiviteit, stabiliteit en security. Hiertoe worden door de leveranciers van hard- en software regelmatig nieuwe versie uitgebracht. Deze versies moeten binnen een bepaalde tijd worden geïnstalleerd om binnen de leveranciers garantie te blijven vallen. Het proces van LCM zorgt dat de hard- en software binnen leveranciers garantie blijven vallen. De achterstand t.o.v. meest actuele versie noemen we **technische schuld**.

Master Data Management (MDM)

MDM betreft de aanpak voor het koppelen van de gegevens van het SSC-ICT. Het doel van MDM is het stroomlijnen van data uitwisseling en het bieden van een enkele, consistente weergave van kritische data voor iedereen binnen de organisatie, door gebruik te maken van zowel technologie als data besturingstechnieken.

Meerjarig InvesteringsPlan (MJIP)

De noodzakelijke investeringen om de techniek bij de tijd te krijgen zijn opgenomen in het MJIP. Het MJIP is gebaseerd op LCM-principes en het streven naar een ideaalcomplex waarbij vervangen tijdig wordt gerealiseerd op basis van de levensduur.

Ontwikkelopdracht

De teams starten hun transitie aan de hand van ontwikkel opdrachten. Elk team dat start met een ontwikkelopdracht wordt daarin ondersteund door een **verandercoach**. Ontwikkelopdrachten die door de sporen worden uitgezet, worden door de verandercoach besproken met de manager om zo de aanpak voor hem- of haarzelf en/of het team vast te stellen. Tegelijkertijd wordt met deze begeleiding de uitvoering van de opdrachten (en daarmee de daadwerkelijke verandering) geborgd en is er een check op zorgvuldigheid van de aanpak en het proces. Vanuit alle sporen worden kaders voor de ontwikkelopdrachten meegegeven.

Operational excellence

Operational Excellence stuurt het SSC-ICT vanuit de wens om te willen excelleren in de dienstverlening naar haar klanten. Dit betekent dat alles binnen de organisatie in één keer goed moet, op tijd is en tegen een uitstekende prijs wordt geleverd.

Organische veranderen

Een organisch veranderproces is een geleidelijk veranderproces. Bij de start is vaak nog niet bekend hoe de uiteindelijke situatie er precies uit komt te zien. Die situatie kan gedurende de rit als gevolg van de bevindingen bovendien nog worden bijgesteld.

Product Dienst Catalogus (PDC)

De catalogus waarin de door afnemers te bestellen en te gebruiken producten en diensten van het SSC-ICT zijn opgenomen. De producten en diensten zijn beschreven i.r.t. samenstelling, functionaliteit, tarief en voorwaarden.

Product owner

De product owner is een rol. Deze rol is verantwoordelijk voor het "vertalen" van de wensen van stakeholders naar te behalen resultaten. Ook bepaalt de product owner de prioriteit waarmee werkzaamheden plaatsvinden om deze resultaten te realiseren. Binnen deze rol horen onderwerpen als:

- Teamfocus (de juiste dingen doen, sturen op inhoud en kwaliteit)
- Informeren van stakeholder en ophalen acceptatiecriteria.
- Beheer van de lijst met werkpakketten en opdrachten die nog gedaan moeten worden.
- Bewaakt uren en budget.

Afhankelijk van het team kan een lijnmanager of een manager uit het transitieprogramma de rol van product owner vervullen.

Scrum master

De rol van scrum master faciliteert de processen binnen een team en is daarmee de verbinder tussen product owner en het team. De scrum master bepaalt de manier waarop het team het beste hun werk kan uitvoeren. De combinatie van oog voor kwaliteit en efficiëntie zorgt voor een soepel draaiend team. De scrum master is verantwoordelijk voor het onderstaande:

- Teamefficiëntie (noodzakelijke faciliteiten, werkwijze, doelstellingen en scope)
- Motivatie van teamleden (onderlinge omgang en samenwerken)?
- Ondersteunen van de productowner bij het verfijnen van de werkpakketten
- Het leiden van bijeenkomsten, adresseren en indien mogelijk wegnemen van belemmeringen.

Afhankelijk van het team kan een verandercoach, coördinator, teamlid of projectmanager de rol van scrummaster vervullen.

Senior Responsible Owner (SRO)

De SRO is Opdrachtgever voor het programma. Verantwoordelijk voor de financiering van het programma. Brengt en haalt informatie bij de stakeholders op bestuurlijk niveau. Geeft opdracht voor reviews en audits. Onderhouden van relaties met belangrijke stakeholders

Servicemanagement tooling

IT service management (ITSM) is een set systemen, processen en procedures binnen het SSC-ICT die de manier waarop IT wordt gebruikt te ontwerpen, leveren, beheren en te verbeteren. Dit totaal wordt ondersteund door tooling, de Servicemanagement tooling.

Spoormanager

Hij of zij is verantwoordelijk voor realisatie van de werkpakketten als output m.b.t. 'hun' spoor. Zij geven leiding aan de projectleiders in geval verschillende activiteiten binnen een spoor zijn gebundeld tot één opdracht die projectmatig wordt uitgevoerd. In het geval van het spoor Organisatie, geeft de spoormanager tevens leiding aan de verandercoaches.

Sprint

Het cyclisch werken worden sprints gehanteerd. Een cyclus van een team bestaat uit een sprint gedeelte en een evaluatie en planning deel. Binnen de sprint wordt aan resultaten gewerkt. In het evaluatie en planning deel wordt teruggekeken op de voorgaande sprint en de komende sprint gepland. Een sprint duurt 3 weken.

Tijdelijke Werkorganisatie (TWO)

De TWO start per 1-1-2020 en wordt ingericht volgens de principes die ondersteunend zijn aan een toekomstbestendig SSC-ICT. Deze werkwijze past in de ontwikkelaanpak van de transitie. De

tijdelijke werkorganisatie draagt bij aan het inzichtelijk maken van de verandering voor en door medewerkers. De organisatiestructuur wordt tijdelijk ingericht en proefondervindelijk wordt vastgesteld of inrichtingskeuzes bijdragen aan de gewenste resultaten, en welke keuzes nog gemaakt moeten worden.

Verandercoach / teamcoach

Zie de rol zoals beschreven bij **ontwikkelopdracht**.

Bijlage 3) SSC-ICT medewerkers en teams in Transitie

Leiderschapsontwikkeling

Samenwerken, realiseren van maximale klantwaarde en een lerende organisatie vragen om resultaatgerichte en faciliterende managers. Vragen die moeten worden beantwoord: "wat is de visie op leiderschap binnen SSC-ICT?", "wat verwachten we van onze managers, talenten en medewerkers?", "welk managementprofiel past daarbij?". En vervolgens, op individuele basis, welke ontwikkelpunten heeft een manager, hoe ziet zijn of haar ontwikkelpad eruit, wat is daarvoor de beste plek. Spoor Organisatie ontwikkelt een profiel van een leider binnen SSC-ICT en kijkt hierbij naar leiderschap en visie, waarbij de thema's van personeel, afnemer, technologie, onze services en innovatie centraal staan. Breed wordt herkend dat verschillen bestaan in het niveau van leiderschap en we kiezen voor een individuele aanpak.

Leidinggevendenden hebben tijdens de transitie de rol van business change manager (BCM). De BCM is in de kern verantwoordelijk voor de implementatie van de verandering in zijn of haar team. Team- en afdelingsmanagers zijn daarom het eerste aanspreekpunt voor medewerkers en ondersteunen medewerkers om hun ontwikkeling vorm te geven. Hierin worden managers opgeleid en begeleid. Investeren in ontwikkeling van medewerkers is belangrijk; bestaande instrumenten binnen Rijk worden ingezet en er wordt direct samengewerkt met HRM- advies.

Personeelsontwikkeling

Medewerkers en de kennis en kunde die zij meebrengen zijn een belangrijke waarde voor SSC-ICT. De ontwikkeling van medewerkers is belangrijk om als organisatie te kunnen voorzien in de ontwikkelende klantbehoefte. Voor de medewerkers zelf is het belangrijk om zich te blijven ontwikkelen om hun 'marktwaarde' te vergroten. De transitie helpt medewerkers het roer in eigen hand te nemen en zorgt voor een zorgvuldig gesprek over "hoe zie je je eigen ontwikkeling?", "waar liggen je kansen?", "wat past bij jou?".

De huidige competenties en vaardigheden en de ontwikkeling van SSC-ICT medewerkers worden gekoppeld aan de diensten (huidige én toekomstige), die de organisatie levert. Hiervoor wordt door spoor Organisatie een breed scala aan (reguliere) HR-instrumenten op elkaar afgestemd o.a. personele capaciteitsplanning, strategisch personeelsplan en de BZK- ontwikkelschouw om medewerkers te versterken. Individuele opleiding en coaching van medewerkers wordt georganiseerd door de leidinggevende in het reguliere proces en ondersteund door de verandercoaches van de Transitieorganisatie.

Cultuur, houding en gedrag SSC-ICT

Bij het ontwikkelen van medewerkers wordt rekening gehouden met ieders individuele ervaring. In eerste instantie vooral vanuit de situatie in het team en onderzoeken waar een teammanager ziet dat ondersteuning nodig is. Dat is situationeel en op individueel niveau waar zinvol wordt gebruik gemaakt van bestaande instrumenten binnen het Rijk. Hierbij kan gedacht worden aan reflectie- en feedback, intervisie en coaching on the job.

SSC-ICT is een organisatie met medewerkers die uitermate gedreven en loyaal zijn naar het leveren van diensten aan onze afnemers. Maar er is ook ergernis en frustratie. Dat blijkt onder meer uit de foto die de Ondernemingsraad in 2018 heeft gemaakt en is teruggegeven aan de bestuurder. De transitie biedt een uitgelezen kans om de verandering te bespreken, belemmerende overtuigingen, ingesloten patronen te identificeren, kostenbewustzijn te versterken, net als het nemen van eigenaarschap en verantwoordelijkheid vanuit de vast te stellen identiteit van SSC-ICT.

In de sporen in het transitieprogramma wordt nadrukkelijk aandacht gegeven aan de identiteit van SSC-ICT. De missie en visie zullen door het spoor Sturing worden ge(her)formuleerd evenals de kernwaarden voor de gewenste cultuur. Deze kaders worden als ontwikkelopdrachten door het spoor Organisatie in de teams gebracht, om niet alleen de richting mee te geven, maar ook te bepalen wat dat betekent voor elk team. Hoe worden de kernwaarden beleefd? Wat is het huidige gedrag? Waar is trots en waar is frustratie? Hoe is dat gekomen en wat zou vanuit die kernwaarden nodig zijn om de houding en gedrag in de toekomstige organisatie vorm te geven?

Elk team krijgt een ontwikkelopdracht vanuit het spoor organisatie om na te gaan hoe de kernwaarden op dit moment worden beleefd in het team. Ook wordt met elkaar gesproken wat

nodig is om daarin verandering aan te brengen. In het team en in de samenwerking met anderen binnen of buiten SSC-ICT. Zo komt er een dialoog over wie SSC-ICT wil zijn, hierbij wordt elke medewerker van SSC-ICT betrokken. Door hiermee te starten komt een gesprek met elkaar over wat wordt beleefd met de bedoeling om er als organisatie beter van te worden.

Daarbij gaat het om het creëren van onderling vertrouwen, op elkaar kunnen steunen en hulp vragen, openstaan voor andere meningen en waar ervaren: feedback geven en ontvangen en indien nodig een constructief conflict aangaan. En vandaaruit te bouwen aan verantwoordelijkheid, commitment en betere resultaten naar alle stakeholders.

De intenties om hierin aan te pakken worden sterk gevoeld en de ontwikkeling in SSC-ICT op dit terrein worden onderdeel van de periodieke rapportage door de Programmadirecteur Transitie aan de Transitieboard, zijn onderdeel van gesprek met de Ondernemingsraad en in de communicatie naar medewerkers en managers zal dit worden benoemd. Het is dus met nadruk geen top down gedreven proces. Het startpunt is wie SSC-ICT wil zijn en het zoeken naar verbinding met de onderlinge medewerkers.

Vergroten van de zelfredzaamheid van teams

SSC-ICT wil de zelfredzaamheid van de lijnorganisatie vergroten. Hierin worden teams vanuit het programma door verandercoaches begeleid. Er wordt begonnen met teams, waarvan de inschatting is dat daar snel resultaten wordt bereikt. Op basis van onder meer de teamsituatie en medewerkers(on)tevredenheid, impact van de verandering, leiderschapsstijl en -ervaring krijgt de ontwikkelopdracht vorm. Voor elk team worden daarbij de volgende stappen gevolgd:

- Voorbereiding van de intake met de team-, afdelings- en/of BU-manager op basis van beschikbare feiten zoals het jaarplan, de populatie van het team en bekende feitelijke resultaten (KPI's).
- Intake met de teammanager om duiding aan de feiten te geven met als doel het identificeren van de verbetermogelijkheden en ontwikkelkansen.
- Persoonlijke ontwikkeling van de teammanager om meer zelfinzicht te ontwikkelen en in kaart te brengen welke voorkeuren hij/zij heeft.
- Het beoogde resultaat bepalen en gezamenlijk plan maken met de teammanager.
- Plan uitvoeren en monitoren
- Evaluatie met het team.

Bij verschil van mening over de te volgen plan overlegt de spoormanager Organisatie met de afdelingsmanager over een zorgvuldige en daadkrachtige aanpak.

Bijlage 4) Budget Transitiebegroting

Programmatotalen

Spoor	Werkpakket	2019	2020	2021	2022	Totaal programma begroting		Additionele scope
P&MO	Totaal	€ 232.380	€ 1.135.700	€ 1.135.700	€ 756.500	€ 3.260.280		
Organisatie	Totaal	€ -	€ 2.394.000	€ 1.182.000	€ -	€ 3.576.000		€ 7.000.000
Sturing	Overall spoor management	€ -	€ 243.600	€ 243.600	€ -	€ 487.200		€ 420.000
Sturing	Agile	€ -	€ 105.000	€ -	€ -	€ 105.000		
Sturing	Beschrijving standaard- en maatwerkdienstverlening	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Sturing	Doelarchitectuur	€ -	€ 438.880	€ 385.480	€ -	€ 824.360		€ 206.090
Sturing	Enterprise architectuur	€ -	€ 200.000	€ 200.000	€ -	€ 400.000		
Sturing	Governance	€ -	€ 176.000	€ -	€ -	€ 176.000		
Sturing	Master Data Management (MDM)	€ -	€ 232.320	€ 116.160	€ -	€ 348.480		€ 707.520
Sturing	Missie en Visie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Sturing	Procesmodel	€ -	€ 200.000	€ -	€ -	€ 200.000		
Sturing	Service strategie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Sturing	Strategische roadmap	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Sturing	Technologiestrategie ind. LCM beleid	€ -	€ 240.000	€ 240.000	€ -	€ 480.000		
Sturing	Totaal	€ -	€ 1.835.800	€ 1.185.240	€ -	€ 3.021.040		€ 1.333.610
Security	Spoormanagement	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Security	Dagelijkse security is op orde	€ -	€ 1.444.410	€ 1.444.410	€ 1.488.180	€ 4.377.000		
Security	SSC-ICT kan nieuwe bedreigingen aan	€ -	€ 997.260	€ 997.260	€ 1.027.480	€ 3.022.000		
Security	Security is voor de Organisatie vanzelfsprekend	€ -	€ 155.100	€ 155.100	€ 159.800	€ 470.000		
Security	Security is voor de Medewerker vanzelfsprekend	€ -	€ 74.910	€ 74.910	€ 77.180	€ 227.000		
Security	Bewust gekozen Niveau security en overeenkomstig Handelen	€ -	€ 211.860	€ 211.860	€ 218.280	€ 642.000		
Security	Doorwerken bij ernstige Verstoringen	€ -	€ 428.010	€ 428.010	€ 440.980	€ 1.297.000		
Security	Geolied Proces dat hoogste orde Besluiten met laagste orde Uitvoering vert	€ -	€ 90.090	€ 90.090	€ 92.820	€ 273.000		
Security	Juist Niveau en correcte Uitvoering security Aantoonbaar	€ -	€ 500.940	€ 500.940	€ 516.120	€ 1.518.000		
Security	Proces zelf ook onderwerp van continue evaluatie en bijstelling	€ -	€ 57.750	€ 57.750	€ 59.500	€ 175.000		
Security	Reputatie: State-of-the-art security die prima Op Orde is	€ -	€ 294.030	€ 294.030	€ 302.940	€ 891.000		
Security	Totaal	€ -	€ 4.254.360	€ 4.254.360	€ 4.383.280	€ 12.892.000		€ -
Dienstverlening	Spoormanagement	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Dienstverlening	Servicemanagementtooling	€ -	€ 2.994.620	€ -	€ -	€ 2.994.620		
Dienstverlening	Klantenteams	€ -	€ 1.022.280	€ 443.940	€ -	€ 1.466.220		
Dienstverlening	Klantrapportages	€ -	€ 89.460	€ -	€ -	€ 89.460		
Dienstverlening	Optimalisatie PDC	€ -	€ 227.500	€ -	€ -	€ 227.500		
Dienstverlening	Productteams	€ -	€ 605.120	€ 391.790	€ -	€ 996.910		€ 136.800
Dienstverlening	Dienstverleningsprocessen	€ -	€ 60.000	€ -	€ -	€ 60.000		
Dienstverlening	Implementatie	€ -	€ 46.200	€ 46.200	€ -	€ 92.400		
Dienstverlening	Klantafrspraken	€ -	€ 240.000	€ -	€ -	€ 240.000		
Dienstverlening	Actuele PDC	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Dienstverlening	Configuratiemanagement	€ -	€ 279.300	€ -	€ -	€ 279.300		
Dienstverlening	Financiën en IT	€ -	€ 1.256.000	€ 617.750	€ -	€ 1.873.750		
Dienstverlening	Gebruiker Centraal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		€ 500.000
Dienstverlening	Totaal	€ -	€ 6.820.480	€ 1.499.680	€ -	€ 8.320.160		€ 636.800
Techniek	Spoormanagement	€ -	€ 105.000	€ 105.000	€ 52.500	€ 262.500		
Techniek	Rationalisatie	€ -	€ 385.000	€ 192.500	€ -	€ 577.500		
Techniek	Automation	€ -	€ 910.000	€ 595.000	€ 297.500	€ 1.802.500		
Techniek	LCM	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		
Techniek	Monitoring	€ -	€ 517.400	€ 354.900	€ 354.900	€ 1.227.200		
Techniek	Cloud	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		€ 2.475.000
Techniek	Cloud ontwikkelomgeving	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		€ 897.500
Techniek	Selfservice	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -		€ 157.450
Techniek	Technische Services	€ -	€ 92.340	€ -	€ -	€ 92.340		
Techniek	Totaal	€ -	€ 2.009.740	€ 1.247.400	€ 704.900	€ 3.962.040		€ 3.529.950
Totaal Programma Transitie		€ 232.380	€ 18.450.080	€ 10.504.380	€ 5.844.680	€ 35.031.520	€ -	€ 12.500.360
Programma budget over de jaren verdeeld:								
(Correctie i.v.m. afhankelijkheden)								
		2019	2020	2021	2021	Totaal		Additionele scope
		€ 232.380	€ 13.837.560	€ 15.116.900	€ 5.844.680	€ 35.031.520		€ 12.500.360

Programmadirecteur en TPMO

			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Programma directeur											€ 425.700
Manager TPMO											€ 391.300
Programma controller											€ 416.120
TPMO-consultant											€ 538.200
TPMO-medewerker											€ 234.320
Senior communicatie adviseur											€ 477.120
TPMO-medewerker											€ 161.000
Secretariële ondersteuning											€ 91.020
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			2100	€ 198.880	10900	€ 971.700	10900	€ 971.700	6900	€ 592.500	€ 2.734.780
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Confluence/kanbanborden		€ 4.000,00	0,25	€ 1.000	1	€ 4.000	1	€ 4.000	1	€ 4.000	€ 13.000
Gateway onderzoeken (stelpost)		€ 100.000,00	0,2	€ 20.000	1	€ 100.000	1	€ 100.000	1	€ 100.000	€ 320.000
Div onderzoeken/consultancy opdrachten (stelpost)		€ 50.000,00	0,2	€ 10.000	1	€ 50.000	1	€ 50.000	1	€ 50.000	€ 160.000
Div kosten, representie, vergaderzalen etc.		€ 10.000,00	0,25	€ 2.500	1	€ 10.000	1	€ 10.000	1	€ 10.000	€ 32.500
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten				€ 33.500		€ 164.000		€ 164.000		€ 164.000	€ 525.500
Totale kosten				€ 232.380		€ 1.135.700		€ 1.135.700		€ 756.500	€ 3.260.280

Organisatie

Begroting Spoor Organisatie		Datum:		10-sep-19							
				2019		2020		2021		2022	
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Spoor manager/Teamleider											€ 384.000
Medewerker intern (7 fte)											€ 630.000
Medewerker intern (5 fte) jaarcontract											€ 462.000
Medewerker extern (2 fte)											€ 640.000
Medewerker P&O											€ 210.000
						€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	17400	€ 1.394.000	10400	€ 992.000	0	€ -	€ 2.326.000
Materiële kosten											
Omschrijving	Stuksprijs				Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Materiële kosten, oa opleidingskosten	€ 1.000.000				1	€ 1.000.000	0,25	€ 250.000	0	€ -	€ 1.250.000
Frictiebudget	€ 5.000.000					€ -	0	€ -		€ -	€ -
Toevoeging op personele opleidingsbudget											
Subtotaal materiële kosten			0	€ -		€ 1.000.000		€ 250.000		€ -	€ 1.250.000
Totale kosten			0	€ -		€ 2.394.000		€ 1.182.000		€ -	€ 3.576.000
Noot: Voorwaarde is wel dat de normale opleidingsbudgetten voor de medewerkers aanwezig zijn.											
Intern reeds gebudgetteerd; 4 interne medewerkers OO [redacted] uur x 2 jr) [redacted] uur [redacted] schaal [redacted] tarief € [redacted] € 840.000,00											

Techniek

Spoor Techniek		datum: 23-10-2019									
Spoormanagement		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Spoor manager											€ -
Senior adviseur											€ 262.500
											€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	2800	€ 105.000	2800	€ 105.000	2100	€ 52.500,00	€ 262.500
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
											€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	2800	€ 105.000	2800	€ 105.000	2100	€ 52.500,00	€ 262.500
Werkpakket Rationalisatie		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Deelprojectleider (2fte)											€ 157.500
Engineers											€ -
Engineers backfill											€ 420.000
											€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	5800	€ 385.000	2800	€ 192.500	0	€ -	€ 577.500
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
											€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	5800	€ 385.000	2800	€ 192.500	0	€ -	€ 577.500
Werkpakket Automation		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
medewerker inhuur scripting											€ 840.000
Expertise begeleiding											€ 122.500
Medewerker inhuur backfill											€ 840.000
											€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	9100	€ 910.000	5950	€ 595.000	2975	€ 297.500,00	€ 1.802.500
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
											€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	9100	€ 910.000	5950	€ 595.000	2975	€ 297.500,00	€ 1.802.500
Werkpakket LCM		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Deelprojectleider (2fte)											€ -
Medewerker inhuur backfill											€ -
Datamanagement											€ -
inhuur assurance tool											€ -
											€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	10700	€ -	10500	€ -	7700	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
											€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	10700	€ -	10500	€ -	7700	€ -	€ -

Werkpakket Monitoring		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten		Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen	
Omschrijving rol											
Deelprojectleider										€ 180.000	
Engineers										€ 487.200	
Backfill										€ 560.000	
				€ -		€ -		€ -		-	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	6600	€ 517.400	4900	€ 354.900	4900	€ 354.900	€ 1.227.200
Materiële kosten		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Omschrijving						€ -					€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	6600	€ 517.400	4900	€ 354.900	4900	€ 354.900	€ 1.227.200
Werkpakket Cloud		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten		Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen	
Omschrijving rol											
Deelprojectleider										€ -	
Backfill										€ -	
										€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Omschrijving		€ 300.000			0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Expertise begeleiding											
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Cloud ontwikkelomgeving		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten		Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen	
Omschrijving rol											
Deelprojectleider										€ -	
backfill										€ -	
										€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Omschrijving											
					0	€ -	0	€ -			€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Selfservice		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten		Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen	
Omschrijving rol											
senior adviseur										€ -	
Engineers										€ -	
										€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Omschrijving											
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -

Werkpakket Technische Services			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
senior adviseur											€ 39.840
senior adviseur											€ 52.500
				€ -		€ -		€ -		€ -	-
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1180	€ 92.340	0	€ -	0	€ -	€ 92.340
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1180	€ 92.340	0	€ -	0	€ -	€ 92.340
</											

Security

Spoor Security

datum: 23-10-2019

Spoormanagement		2019			2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totale
Spoor manager				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
zit in ramingsheet 1,5M over 3 jr				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totale
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal algemeen			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Dagelijkse security is op orde			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totale
Inzet conform sheet Security		€ 4.377.000		€ -	0,33	€ 1.444.410	0,33	€ 1.444.410	0,34	€ 1.488.180	€ 4.377.000
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 1.444.410	0,33	€ 1.444.410	0,34	€ 1.488.180	€ 4.377.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totale
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal algemeen			0	€ -	0,33	€ 1.444.410	0,33	€ 1.444.410	0,34	€ 1.488.180	€ 4.377.000
Werkpakket SSC-ICT kan nieuwe bedreigingen aan			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totale
Inzet conform sheet Security		€ 3.022.000		€ -	0,33	€ 997.260	0,33	€ 997.260	0,34	€ 1.027.480	€ 3.022.000
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 997.260	0,33	€ 997.260	0,34	€ 1.027.480	€ 3.022.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totale
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal algemeen			0	€ -	0,33	€ 997.260	0,33	€ 997.260	0,34	€ 1.027.480	€ 3.022.000
Werkpakket Security is voor de Organisatie vanzelfsprekend			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totale
Inzet conform sheet Security		€ 470.000		€ -	0,33	€ 155.100	0,33	€ 155.100	0,34	€ 159.800	€ 470.000
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 155.100	0,33	€ 155.100	0,34	€ 159.800	€ 470.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totale
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal algemeen			0	€ -	0,33	€ 155.100	0,33	€ 155.100	0,34	€ 159.800	€ 470.000

Werkpakket Security is voor de Medewerker vanzelfsprekend			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 227.000		€ -	0,33	€ 74.910	0,33	€ 74.910	0,34	€ 77.180	€ 227.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 74.910	0,33	€ 74.910	0,34	€ 77.180	€ 227.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 74.910	0,33	€ 74.910	0,34	€ 77.180	€ 227.000
Werkpakket Bewust gekozen Niveau security en overeenkomstig Handelen			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 642.000		€ -	0,33	€ 211.860	0,33	€ 211.860	0,34	€ 218.280	€ 642.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 211.860	0,33	€ 211.860	0,34	€ 218.280	€ 642.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 211.860	0,33	€ 211.860	0,34	€ 218.280	€ 642.000
Werkpakket Doorwerken bij ernstige Verstoringen			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 1.297.000		€ -	0,33	€ 428.010	0,33	€ 428.010	0,34	€ 440.980	€ 1.297.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 428.010	0,33	€ 428.010	0,34	€ 440.980	€ 1.297.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 428.010	0,33	€ 428.010	0,34	€ 440.980	€ 1.297.000
Werkpakket Geolied Proces dat hoogste orde Besluiten met laagste orde Uitvoering verbindt			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 273.000		€ -	0,33	€ 90.090	0,33	€ 90.090	0,34	€ 92.820	€ 273.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 90.090	0,33	€ 90.090	0,34	€ 92.820	€ 273.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 90.090	0,33	€ 90.090	0,34	€ 92.820	€ 273.000

Werkpakket Juist Niveau en correcte Uitvoering security Aantoonbaar		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 1.518.000		€ -	0,33	€ 500.940	0,33	€ 500.940	0,34	€ 516.120	€ 1.518.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 500.940	0,33	€ 500.940	0,34	€ 516.120	€ 1.518.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 500.940	0,33	€ 500.940	0,34	€ 516.120	€ 1.518.000
Werkpakket Proces zelf ook onderwerp van continue evaluatie en bijstelling		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 175.000		€ -	0,33	€ 57.750	0,33	€ 57.750	0,34	€ 59.500	€ 175.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 57.750	0,33	€ 57.750	0,34	€ 59.500	€ 175.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 57.750	0,33	€ 57.750	0,34	€ 59.500	€ 175.000
Werkpakket Reputatie: State-of-the-art security die prima Op Orde is		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Inzet conform sheet Security		€ 891.000		€ -	0,33	€ 294.030	0,33	€ 294.030	0,34	€ 302.940	€ 891.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0,33	€ 294.030	0,33	€ 294.030	0,34	€ 302.940	€ 891.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0,33	€ 294.030	0,33	€ 294.030	0,34	€ 302.940	€ 891.000
Totalen				€ -		€ 4.254.360		€ 4.254.360		€ 4.383.280	€ 12.892.000

Dienstverlening

Spoor Dienstverlening			datum: 23-10-2019								
Spoormanagement			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Spoor manager											€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1400	€ -	1400	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -							€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1400	€ -	1400	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Servicemanagementtooling			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Projectleider (interne capaciteit)											€ 52.500
Coördinator IV (0,8 Fte)											€ 73.920
Solution architecten voor H&H en Applicaties (2 Fte)											€ 184.800
Proces adviseur (0,5 Fte)											€ 46.200
IV adviseur (1 Fte)											€ 81.200
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	5720	€ 438.620	0	€ -	0	€ -	€ 438.620
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
		€ 1.474.000		€ -	1	€ 1.474.000		€ -		€ -	€ 1.474.000
		€ 1.082.000		€ -	1	€ 1.082.000		€ -		€ -	€ 1.082.000
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	2	€ 2.556.000	0	€ -	0	€ -	€ 2.556.000
Totaal generaal			0	€ -	6722	€ 2.994.620	0	€ -	0	€ -	€ 2.994.620
Werkpakket Klantenteams			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Teamleiders (4 Fte)											€ 315.000
Teamleden (lijncapaciteit/klantorganisatie)											€ -
Tijdelijke versterking teams (externe inhuur 7 Fte)											€ 940.800
Org. Advies (0,6 Fte))											€ 18.900
Domein architecten voor H&H en Applicaties (3 Fte))											€ 94.500
Proces adviseur (1,5 Fte)											€ 41.580
IV adviseur (2 Fte)											€ 55.440
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	13748	€ 1.022.280	5978	€ 443.940	0	€ -	€ 1.466.220
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	13748	€ 1.022.280	5978	€ 443.940	0	€ -	€ 1.466.220

			2019		2020		2021		2022		
Werkpakket Klantrapportages											
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Coördinator klantrapportages (1 Fte)											€ 52.500
Adviseur IV (0,4 Fte)											€ 36.960
Communicatieadviseur (0,2 Fte)											€ -
Relatiemanagement											€ -
Expertiseteam											€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1260	€ 89.460	0	€ -	0	€ -	€ 89.460
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1260	€ 89.460	0	€ -	0	€ -	€ 89.460
Werkpakket Optimalisatie PDC											
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
PDC coördinator (0,5 Fte)											€ -
Procesontwerper (0,2 Fte)											€ -
Communicatie adviseur (0,2 Fte)											€ -
Deelprojectleider PDC ontwikkeling (0,5 Fte)											€ 52.500
Relatiemanagement											€ -
Expertiseteam											€ -
				€ -	2380	€ 52.500	0	€ -	0	€ -	€ 52.500
Subtotaal personele kosten			0	€ -	2380	€ 52.500	0	€ -	0	€ -	€ 52.500
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
		€ 50.000		€ -	1	€ 50.000		€ -		€ -	€ 50.000
		€ 125.000		€ -	1	€ 125.000		€ -		€ -	€ 125.000
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	2	€ 175.000	0	€ -	0	€ -	€ 175.000
Totaal generaal			0	€ -	2382	€ 227.500	0	€ -	0	€ -	€ 227.500
Werkpakket Productteams											
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Teamleider (2 Fte)											€ 183.750
Teambemensing (lijncapaciteit)											€ -
Tijdelijke versterking teams (externe inhuur 3 Fte)											€ 403.200
Begeleidingsteam											€ -
Org. Advies (0,4 Fte))											€ 14.700
Domein architecten voor H&H en Applicaties (1 Fte))											€ 36.750
Proces adviseur (0,5 Fte)											€ 16.170
IV adviseur (1 Fte)											€ 32.340
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	6052	€ 450.120	3195	€ 236.790	0	€ -	€ 686.910
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
teamontwikkeling											
Architectuuradvies											
Versterken teams											
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	1,5	€ 155.000	1,5	€ 155.000	0	€ -	€ 310.000
Totaal generaal			0	€ -	6053,5	€ 605.120	3196,5	€ 391.790	0	€ -	€ 996.910

Werkpakket Dienstverleningsprocessen		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Coördinator procesontwerp (1 Fte)											
Procesontwerpers (2 Fte)											
Input vanuit de TWO en spoor organisatie (4 Fte)	0			€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Begeleidingsteam issues (Lijnorganisatie, en spoor Organisatie)	0			€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	3500	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
		€ 60.000		€ -	1	€ 60.000		€ -		€ -	€ 60.000
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	1	€ 60.000	0	€ -	0	€ -	€ 60.000
Totaal generaal			0	€ -	3501	€ 60.000	0	€ -	0	€ -	€ 60.000
Werkpakket Implementatie		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Projectleider (1 Fte)											
IV adviseur (1 Fte)											
Procesadviseur (1 Fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Business units voor kennisoverdracht (lijncapaciteit)			0	€ -	2100	€ 46.200	2100	€ 46.200,00	0	€ -	€ 92.400
Subtotaal personele kosten			0	€ -	2100	€ 46.200	2100	€ 46.200,00	0	€ -	€ 92.400
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	2100	€ 46.200	2100	€ 46.200,00	0	€ -	€ 92.400
Werkpakket Klantafspraken		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totaal
Coördinator klantafspraken (1 Fte)											€ -
Procesontwerper (0,5 Fte)											€ -
Communicatie adviseur (0,2 Fte)											€ -
Relatiemanagement (2Fte)											€ 240.000
Expertiseteam											€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	5300	€ 240.000	0	€ -	0	€ -	€ 240.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totaal
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	5300	€ 240.000	0	€ -	0	€ -	€ 240.000

Werkpakket Actuele PDC		2019				2020		2021		2022								
Personele kosten																		
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen							
PDC coördinator (0,5 Fte)											€	-						
Adviseur ontwikkelopdrachten. (1Fte)											€	-						
Communicatie adviseur (0,2 Fte)	0			€	-	€	-	€	-	€	-	€	-					
Relatiemanagement	0			€	-	€	-	€	-	€	-	€	-					
Expertiseteam	0			€	-	€	-	€	-	€	-	€	-					
Subtotaal personele kosten			0	€	-	2100	€	-	0	€	-	0	€	-	€	-		
Materiële kosten																		
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen							
Subtotaal materiële kosten			0	€	-	€	-	0	€	-	0	€	-	€	-	€	-	
Totaal generaal			0	€	-	2100	€	-	0	€	-	0	€	-	€	-	€	-
Werkpakket Configuratiemanagement		2019				2020		2021		2022								
Personele kosten																		
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen							
Medewerker (1,5 fte)											€	174.300						
Medewerker											€	105.000						
Medewerker											€	-						
Subtotaal personele kosten			0	€	-	3500	€	279.300	0	€	-	0	€	-	€	279.300		
Materiële kosten																		
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen							
Subtotaal materiële kosten			0	€	-	0	€	-	0	€	-	0	€	-	€	-	€	-
Totaal generaal			0	€	-	3500	€	279.300	0	€	-	0	€	-	€	279.300		
Werkpakket Financiën en IT		2019				2020		2021		2022								
Personele kosten																		
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen							
Doorontwikkeling KPM											€	262.500						
Beheer Fin systemen											€	350.000						
Capaciteitsmanagement HR											€	43.750						
Doorontwikkeling logistiek functie/SCM											€	175.000						
Voorraadadministratiesysteem											€	262.500						
Contractmanagement en LCM Digi-inkoop											€	175.000						
Subtotaal personele kosten			0	€	-	4,75	€	831.250	2,5	€	437.500	0	€	-	€	1.268.750		
Materiële kosten																		
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen							
Onderzoek admin functie																		
Versterking F&C, opleidingen																		
Doorontwikkeling KPM																		
Beheer Fin systemen, resultaat opdracht + software																		
Capaciteitsmanagement HR																		
Doorontwikkeling logistiek functie/SCM																		
Voorraadadministratiesysteem																		
Subtotaal materiële kosten				€	-	€	424.750	€	180.250		€	-	€	605.000				
Totaal generaal				€	-	€	1.256.000	€	617.750		€	-	€	1.873.750				

Werkpakket Gebruiker Centraal			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
											€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totalen				€ -		€ 6.820.480,00		€ 1.499.680,00		€ -	€ 8.320.160,00

Sturing

Spoor Sturing		datum: 22-10-2019									
Spoormanagement		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Spoor manager											€ 254.800
Medewerker											€ 232.400
Medewerker (2fte)											€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	2800	€ 243.600	2800	€ 243.600	0	€ -	€ 487.200
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	2800	€ 243.600	2800	€ 243.600	0	€ -	€ 487.200
Werkpakket Agile		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker (1fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ 105.000
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1400	€ 105.000	0	€ -	0	€ -	€ 105.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1400	€ 105.000	0	€ -	0	€ -	€ 105.000
Werkpakket Beschrijving standaard- en maatwerkdienstverlening		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Doelarchitectuur		2019		2020		2021		2022			
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker				€ -	0	€ -	0	€ -		€ -	€ 266.600
Medewerker (3fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ 557.760
Subtotaal personele kosten			0	€ -	4640	€ 438.880	4212,8	€ 385.480	0	€ -	€ 824.360
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	4640	€ 438.880	4212,8	€ 385.480	0	€ -	€ 824.360

Werkpakket Enterprise architectuur			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker											€ 400.000
Medewerker (1fte)											€ -
				€ -	0	€ -	0	€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1600	€ 200.000	1600	€ 200.000	0	€ -	€ 400.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1600	€ 200.000	1600	€ 200.000	0	€ -	€ 400.000
Werkpakket Governance			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker											€ 176.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1600	€ 176.000	0	€ -	0	€ -	€ 176.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1600	€ 176.000	0	€ -	0	€ -	€ 176.000
Werkpakket Master Data Management (MDM)			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker (4 fte)											€ 348.480
Manager											€ -
Medewerkers (2fte)											€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	2112	€ 232.320	1056	€ 116.160	0	€ -	€ 348.480
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	2112	€ 232.320	1056	€ 116.160	0	€ -	€ 348.480
Werkpakket Missie en Visie			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -

Werkpakket Procesmodel SSC-ICT			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker (2fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
		€ 200.000		€ -	1	€ 200.000		€ -		€ -	€ 200.000
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	1	€ 200.000	0	€ -	0	€ -	€ 200.000
Totaal generaal			0	€ -	1	€ 200.000	0	€ -	0	€ -	€ 200.000
Werkpakket Service Strategie			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Service eigenaren + ondersteuners (2,5fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	3500	€ -	500	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	3500	€ -	500	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Strategische roadmap			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Service eigenaren + ondersteuners (2,5fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	3500	€ -	500	€ -	0	€ -	€ -
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	3500	€ -	500	€ -	0	€ -	€ -
Werkpakket Technologiestrategie i.c.m. LCM Beleid			2019		2020		2021		2022		
Personele kosten											
Omschrijving rol	Schaal	Kostprijs	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Aantal uren	Bedrag	Totalen
Medewerker (1fte)				€ -		€ -		€ -		€ -	€ 480.000
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal personele kosten			0	€ -	1600	€ 240.000	1600	€ 240.000	0	€ -	€ 480.000
Materiële kosten											
Omschrijving		Stuksprijs	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag	Totalen
				€ -		€ -		€ -		€ -	€ -
Subtotaal materiële kosten			0	€ -	0	€ -	0	€ -	0	€ -	€ -
Totaal generaal			0	€ -	1600	€ 240.000	1600	€ 240.000	0	€ -	€ 480.000
Totaal				€ -		€ 1.835.800,00		€ 1.185.240,00	€ -	€ -	€ 3.021.040,00

Bijlage 5) Werkpakketten

Werkpakketten per spoor

Dienstverlening	Techniek	Security	Organisatie	Sturing
Nieuwe dienstverlening processen en informatie voorziening	Deployment automation	Dagelijkse security is op orde	Verandering, monitoring en borging	Richtinggevende uitgangspunten
Inrichting service management tooling	Life Cycle Management	SSC-ICT kan nieuwe acute bedreigingen aan	Leren en ontwikkelen	Beschrijving van standaard- en maatwerk dienstverlening
Configuratie management	Legacy rationalisatie	Security is voor de nieuwe organisatie vanzelfsprekend		Servicestrategie
Implementatie TWO processen en informatie voorziening	Technische Service	Security is voor de medewerker vanzelfsprekend		Strategische roadmap
Ontwerp en implementatie klant afspraken proces	Monitoring	Bewust gekozen niveau security en overeenkomstig handelen		Technologie strategie
Klantrapportages		Doorwerken bij ernstige verstoringen		Enterprise architectuur
Verbetering dienstverlening met klantenteams		Proces dat hoogste orde security besluiten met laagste orde uitvoering verbindt		Vereenvoudiging Procesmodel SSC-ICT
Verbetering dienstverlening met productteams		Aantoonbaar juist niveau en correcte uitvoering security		Governance interne bedrijfsvoering en dienstverlening
Digitale PDC, inclusief actuele klantafspraken		Verbetercyclus security besluitvorming en uitvoering		Master Data Management
Product Dienst Catalogus 2021		Reputatie: state-of-the-art security die op orde is		Visie op wendbaarheid
Afronding programma FIT				Doel architectuur

Spoor: Dienstverlening

WP: Nieuwe Dienstverlening Processen en informatievoorziening

<u>Beschrijving en Doel:</u> Voor de TWO ontwerpen van processen om de Business Services en de daaraan gekoppelde Technische Services te kunnen leveren. De delivery processen van standaard en maatwerk. Zowel voor het beschikbaar stellen van standaard en maatwerk dienstverlening als voor het beschikbaar houden van de dienstverlening via de belangrijkste Service Management Processen: • Incident management • Problem management • Change management • Configuratie management.	<u>Benefits</u> • Standaard Diensten op tijd leveren • Maatwerk op tijd leveren • Service Levels halen • Incidenten beperken
	<u>Mijlpalen</u> • Ontwerp Delivery Processen Standaard Diensten 30-6-2020 • Ontwerp Delivery Processen Maatwerk Diensten 31-8-2020 • Ontwerp Service Management Processen 30-6-2020
<u>Resultaten</u> • Ontwerp Delivery Processen Standaard Diensten • Ontwerp Delivery Processen Maatwerk Diensten • Ontwerp Incident Management Proces • Ontwerp Problem Management Proces • Ontwerp Change Management Proces • Ontwerp Configuratie Management Proces <u>Tussentijdse zichtbare Resultaten</u> • Op basis van de sprintplanning zal worden aangegeven of quick wins in de TWO kunnen worden geïmplementeerd.	<u>Budget</u> • Financiering programma budget € 60k <u>Afnemer betrokkenheid</u> • Geen <u>Relatie KPMG</u> • Beheerprocessen • Standaard Klantprocessen • Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Inrichting Service Management Tooling

Beschrijving en Doel:

Installeren en inrichten van de servicemanagement tooling, op basis van markt- en tooling standaarden, om de delivery processen te ondersteunen.

Inrichten van de nieuwe modules van Service Level- en Asset Management en versterken Configuration Management en dashboard en rapportages.

Het robuuster inrichten van de bestaande koppelingen En deze door rationalisatie van 46 terugbrengen naar maximaal 22 voor met name de CMDB, de organisatie en persoonsgegevens.

Resultaten

- Installatie Topdesk release eind 2019.
- Inrichting van de Delivery en Service Management processen in Topdesk.
- Inrichting koppelingen.
- Migratie van de "oude" Topdesk data naar het nieuwe Topdesk.
- Verdere verbetering van de logistieke functie/proces

[Redacted]

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Geen

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen
- Incidenten beperken

Mijlpalen

- Installatie release X 2019 van Topdesk in acceptatie 1-6-2020
- Inrichting van de Delivery en Service Managementprocessen in Topdesk, inclusief koppelingen 31-12-2020
- Migratie van de "oude" Topdesk data naar het nieuwe Topdesk 31-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 2.995k

Afnemer betrokkenheid

- [Redacted]

Relatie KPMG

- Beheerprocessen
- Standaard klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Configuratie Management

Doel en Beschrijving

Het op orde brengen en borgen van de bronadministratie (VBA) met als doel de datakwaliteit te verhogen ten behoeve van de bedrijfsvoering en informatievoorziening.

Configuratiemanagement betreft het actualiseren van IT-componenten (computersystemen en netwerken inclusief hardware en software), registreren van ontbrekende IT-componenten en registreren van de relaties tussen IT componenten in de CMDB.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Dit is onderdeel van MDM.

Resultaten

- Geactualiseerde vastlegging van de IT componenten.
- Vastlegging van de onderlinge relaties.
- Borging van het structureel up-to-date houden van de gegevens.

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Geen

Benefits

- Beschikbaarheid hoog door snel herstel
- Beschikbaarheid basis Infra hoog
- Incidenten beperken
- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen
- Financiële dekking beheer diensten

Mijlpalen

- De CMDB wordt stapsgewijs verbeterd t/m eind 2020
- CMDB op orde conform afspraken 31-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 279k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Beheerprocessen

Spoor: Dienstverlening

WP: Implementatie TWO processen en informatievoorziening

Beschrijving en Doel:

In de Business Units, in stappen, implementeren van de op de TWO toegesneden Dienstverlening- en Service Management processen met de ondersteunende systemen.

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen
- Incidenten beperken

Mijlpalen

- Implementatie van de Dienstverlening Processen
1-7-2021
- Implementatie van de nieuwe Service Management Processen
1-7-2021

Resultaten

- Implementatie van de Dienstverlening Processen
- Implementatie van de nieuwe Service Management Processen

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Geen

Budget

- Financiering programma budget € 92k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Beheerprocessen
- Standaard Klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Ontwerp en implementatie van Klantafspraken proces

Beschrijving en Doel:

Ontwikkelen en implementeren van een proces om vanuit de business units Standaard en Maatwerk klantafspraken te maken. Een sobere set van afspraken voor standaard dienstverlening die met name in de PDC volledig beschreven is. Voor maatwerk een stelsel om via verbeterde offertes te komen tot duidelijke kwaliteitsafspraken over maatwerkdienstverlening.

Resultaten

- Vastgesteld klantafspraken proces Standaard Diensten
- Vastgesteld klantafspraken proces Maatwerk Diensten
- Geïmplementeerd klantafspraken proces Standaard Diensten
- Geïmplementeerd klantafspraken proces Maatwerk Diensten

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Quick wins in de vereenvoudiging van het proces voor de Standaard Diensten.

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen

Mijlpalen

- Vastgesteld klantafspraken proces Standaard Diensten 1-7-2020
- Vastgesteld klantafspraken proces Maatwerk Diensten 1-10-2020
- Geïmplementeerd klantafspraken proces Standaard Diensten 31-12-2020
- Geïmplementeerd klantafspraken proces Maatwerk Diensten 31-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 240k

Afnemer betrokkenheid

- Verloopt via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Beheerprocessen
- Standaard Klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Klantrapportages

Beschrijving en Doel:

Ontwikkelen van een maandelijks geautomatiseerd te leveren dienstverleningsdashboard per klant waarin de resultaten op de standaard diensten en op de overeen gekomen maatwerkdiensten worden gepresenteerd. Aanbieden van een mogelijkheid om zowel intern als door de klant een nadere analyse uit te voeren op knelpunten in de dienstverlening als deze niet aansluit op de gemaakte afspraken.

Resultaten

- Klantrapportage obv Topdesk nieuw

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Klantrapportage mbv Topdesk "oud" met Qlickview en een dashboard met stapsgewijs meer content.
- Rationalisatie van de huidige klantrapportages

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen

Mijlpalen

- Klantrapportage obv Topdesk nieuw tav de PDC 20121 1-7-2021

Budget

- Financiering programma budget € 89k

Afnemer betrokkenheid

- Afnemers worden betrokken bij het opstellen van de dashboards
- Verloopt via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg
- Waar aan de orde wordt specifiek afgestemd/gecommuniceerd

Relatie KPMG

- Standaard Klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Verbetering Dienstverlening met Klantenteams

Beschrijving en Doel:

Met specifieke klantenteam verbeteringen aanbrengen in de dienstverlening door:

- Directere samenwerking en kortere lijnen
- Bemensing vanuit zowel de klant- als de SSC-ICT organisatie
- Verbeterde communicatie door directe samenwerking
- Prioriteren in de stappen om knelpunten op te lossen
- In gerichte stappen verbeteren van de dienstverlening en samen groeien in rol volwassenheid
- Voorbereiden en implementeren van de dienstverlening door de lijn in de nieuwe organisatie

NB. Een Klantteam is per definitie een maatwerk team.

Resultaten

- Klantenteam P-Direkt
- Klantenteam BZ
- Klantenteam inspecties (IGJ, iSZW, ILT, ...)
- Klantenteam uitvoeringsorganisaties

Tussentijdse zichtbare Resultaten

Vanaf Q1 2020 in stappen verbeterde en voorspelbaarder dienstverlening door focus en samenwerking in de teams, beter prioriteren naar de klantbehoefte en stapsgewijs doorontwikkelen dienstverlening zowel in proces als product.

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen

Mijlpalen

- Klantenteam P-Direkt landt per 1-7-2021 in de lijn
- Klantenteam BZ landt per 1-7-2021 in de lijn
- Klantenteam inspecties (IGJ, iSZW, ILT, ...) landt per 1-7-2021 in de lijn
- Klantenteam uitvoeringsorganisaties (zowel BZL als van departementen) landt per 1-7-2021 in de lijn

Budget

- Financiering programma budget € 1.466k

Afnemer betrokkenheid

- Directe afstemming met de zal plaatsvinden. Veelal in de vorm van een stuurgroep.

Relatie KPMG

- Standaard Klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Verbetering Dienstverlening met Productteams

Beschrijving en Doel:

In productteams ontwikkelen van een standaard dienstverlening of een vaste aanpak om op een specifiek gebied de dienstverlening te verbeteren en aan te sluiten op de klantwens.

De eerste productteams zijn:

- Team ARBO Dienstverlening
- Team IDM

Resultaten

- Team ARBO Dienstverlening ingericht en operationeel
- Team IDM Dienstverlening ingericht en operationeel

Tussentijdse zichtbare Resultaten

Directe verbetering door eenduidiger sturing en korte lijn en stapsgewijze verbeteringen in proces en product.

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Service Levels halen

Mijlpalen

- Team ARBO Dienstverlening operationeel 1-7-2020
- Team IDM Dienstverlening operationeel 1-7-2021

Budget

- Financiering programma budget € 997k

Afnemer betrokkenheid

- Afstemming in thema sessies
- Via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Beheerprocessen
- Standaard Klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Digitale PDC, inclusief actuele Klantafspraken

Beschrijving en Doel:

Ontwikkelen van een PDC ontsloten via webtoegang met daarin de gelaagdheid van de dienstverlening en de informatie afhankelijk van het gewenste niveau door de klant (bestuurlijk-strategisch-tactisch-operationeel) en met informatie die specifiek voor zowel het aanbod als de afgesproken diensten per klant wordt aangeboden.

Benefits

- Standaard Diensten op tijd leveren
- Maatwerk op tijd leveren
- Service Levels halen

Mijlpalen

- Digitale PDC beschikbaar voor klanten 31-12-2020
- Klant afspraken vastgelegd 31-12-2020

Resultaten

- Ingerichte digitale PDC tool
- PDC 2020 vastgelegd in de tool
- Klantafspraken 2020 vastgelegd in de tool

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- PDC in PDF formaat
- Klantafspraken in PDF formaat
- Betere samenhang in de onderdelen van de PDC (leverings- en aansluitvoorwaarden, business services en serviceniveaus)

Budget

- Financiering programma budget € 228k

Afnemer betrokkenheid

- Via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Standaard Klantprocessen
- Governance operationaliseren

Spoor: Dienstverlening

WP: Product Dienst Catalogus 2021

Beschrijving en Doel:

Inhoudelijk doorontwikkelde Product Dienst Catalogus (PDC) op basis van de transitie-resultaten, de Visie en kaders en de Service Strategie vanuit het Spoor Sturing en de doorontwikkeling van de dienstverlening.

Benefits

- Is lijn werk > geen directie aansluiting met jaar KPI's

Mijlpalen

- PDC 2021 31-21-2020

Resultaten

- PDC 2021

Tussentijdse zichtbare Resultaten

Directe doorvertaling van in ieder geval de meer strategische resultaten en de mogelijkheden tot Maatwerk Diensten in de PDC. (Standaard Diensten worden eens per jaar verwerkt in een nieuwe PDC)

NB. De reden om dit werkpakket in het Transitie Programma op te nemen is omdat de landingsplek voor deze lijn activiteit nog niet voldoende helder is.

Budget

- Financiering programma budget € 0k

Afnemer betrokkenheid

- Via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Delta PDC bepalen

Spoor: Dienstverlening

WP: Afronding Programma Financieel en IT (FIT)

Beschrijving en Doel:

Direct na de analyse van KPMG is SSC-ICT gestart met versterking van de financiële functie onder de noemer "FIT". In 2019 heeft dit geresulteerd in versterking van de alliance tussen business en finance en een nieuw kostprijsmodel. 2020 wordt het eerste jaar waarmee SSC-ICT en haar afnemers ervaring zullen opdoen met het nieuwe kostprijsmodel. Dit leidt onherroepelijk tot aanscherping. Daarnaast kent FIT een aantal restpunten die in 2020 en 2021 als onderdeel van transitie opgepakt zullen worden.

Resultaten

- Fine-tunen kostprijsmodel o.b.v. ervaring 2020
- Versterken interne financiële auditfunctie
- Migratie van in Excell gebouwd model naar een robuust geautomatiseerd financieel systeem
- Doorontwikkelen meerjarig investeringsplan (MJIP)
- (Extern) onderzoek naar efficiencyvoordeel inzake financiële, project- en inkoopadministraties.
- Doorontwikkeling logistiek functie, inclusief implementatie van een voorraad administratie systeem

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Ambitie document en organisatiemodel gereed voor cluster Audit, Onderzoek en Interne Controle (AO/IC) 30-6-2020
- KostPrijs Model 2.0 en Meerjarig Investeringsplan 2.0 30-9-2020

Benefits

- Aantoonbare efficiency
- Duidelijkheid medewerkers en afnemers
- Kortere doorlooptijden

Mijlpalen

[work in progress]

Budget

- Financiering programma budget € 1.874k

Afnemer betrokkenheid

- Via reguliere kanalen zoals financiële werkgroep en AB

Relatie KPMG

- Versterken financiële functie

Spoor: Techniek

WP: Deployment Automation

Beschrijving en Doel:

Technische Services (TS), die zich hier voor lenen, worden door automation geleverd en kunnen zoveel mogelijk via selfservice worden afgeroepen.

Hiertoe wordt een automation ontwikkelstraat ingericht. De TS's zullen via een web portal bestelbaar zijn.

NB. Deze loopt door na de Transitie.

Resultaten

- Technische Services bestelbaar via een web portaal
- Automation ontwikkelstraat

Tussentijdse zichtbare Resultaten

Groei van het aantal te bestellen TS varianten in de Portaal.

Benefits / KPI's

- Standaard diensten op tijd leveren
- Maatwerk diensten op tijd leveren

Mijlpalen

- Automation Ontwikkelstraat versie 1.0 1-4-2020
- Geautomatiseerde TS conform versie 1.0 1-6-2020

Budget

- Financiering programma budget € 1.803k

Afnemer betrokkenheid

- Het Transitie Programma werkt samen met de expertise bij die bij de afnemers beschikbaar is.
- Via de demo sessies zijn de afnemers uitgenodigd om de ontwikkeling in de werkpakket en dit onderwerp te vernemen.

Relatie KPMG

- Automation

Spoor: Techniek

WP: Life Cycle Management

Beschrijving en Doel:

Zorgen dat alle Technische Services van de Business Units Infra en Business Units Standaard leveren producten die zich binnen de support garantie van de leverancier vallen.
Hierdoor wordt voldaan aan de gestelde securitynormen van zowel SSC-ICT als de klant aan.

NB. Deze loopt door na de Transitie.

Resultaten

- Vastgestelde status LCM per technische service
- LCM proces verankerd in de lijn
- Technische Services op vastgesteld N-x niveau.

NB.

- De planning van dit werkpakket is gebaseerd op de huidige inzichten tav de LCM status van de Technische Services
- LCM volgt de Roadmap van Architectuur en Portfolio Planning

Tussentijdse zichtbare Resultaten

Afname van # Windows Servers.

Benefits

- LCM - Technische Services in support leverancier
- Service Level halen - Beschikbaarheid basis Infra conform service level

Mijlpalen

- Vastgestelde LCM Roadmap 31-3-2020
- Vastgesteld LCM Proces 31-3-2020
- LCM Proces pilot succesvol afgerond 31-8-2020
- Start uitrol over de Technische Services. Vanaf 31-8-2020

Budget

- Financiering programma budget € 0k

Afnehmer betrokkenheid

- De afnemers worden betrokken via de klantafspraken die in het Spoor Dienstverlening worden vastgesteld.

Relatie KPMG

- Actualisatie Server Platformen
- Ontvlechte, actuele en vereenvoudigde Infrastructuur

Spoor: Techniek

WP: Legacy Rationalisatie

Beschrijving en Doel:

Herstructureren van legacy systemen (hard- en software) zodat ze passen in de doel architectuur.

NB. Deze loopt door na de Transitie.

Resultaten

- Voorgesorteerde Klantapplicaties gemigreerd naar de doelarchitectuur
- Linux platformen gerationaliseerd tot de standaarden

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Burn down chart # gemigreerde klantapplicaties.
- Burn down chart # Linux Platformen.

Benefits

- Service Level halen - Beschikbaarheid basis Infra conform service level
- Rationalisatie / Compliciteit reductie (voorstel voor jaarplan)

Mijlpalen

- Gemigreerde klantapplicaties 1-4-2021
- Gerationaliseerd Linux Platform 1-7-2021

Budget

- Financiering programma budget € 578k

Afnemer betrokkenheid

- De migratie verloopt in afstemming met de applicatie eigenaren

Relatie KPMG

- Ontvlechten en reduceren specifieke applicaties
- Ontvlechten, actualiseren en vereenvoudigen Infrastructuur

Spoor: Techniek

WP: Technische Service

Beschrijving en Doel:

De architectuur, werkwijze en levering van Technische Services is nog niet eenduidig gedefinieerd.
Dit Werkpakket zorgt dat deze worden vastgesteld, samen met de bij behorende volwassenheidsniveaus.
Op basis van de een baseline meting wordt per TS het te volgende ontwikkel pad vastgesteld.
Dit Werkpakket heeft de regie op de ontwikkeling en stuurt bij waar nodig.

NB. Deze loopt door na de Transitie.

Resultaten

- Vaststellen architectuur, werkwijze en levering van de Technische Services
(Definitie van de standaard voor Technische Service)
- Automation van operations
- Volwassenheidsmodel technische services
- Vastgestelde actuele basisline technische services
- Uniformering beschrijvingen technische services
- Ontwikkelpaden onder regie

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Geen

Benefits

- Voorwaardelijk voor het realiseren van de jaarplan KPI's

Mijlpalen

- Architectuur, werkwijze en levering van de Technische Services 1-5-2020
 - Volwassenheidsmodel technische services 1-5-2020
 - Vastgestelde actuele basisline technische services 1-7-2020
 - Ontwikkel paden per TS – gradueel vanaf 1-7-2020
- NB. De feitelijke realisatie valt onder het Spoor Organisatie

Budget

- Financiering programma budget € 92k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Automation
- Ontvlechten en reduceren specifieke applicaties
- Ontvlechten, actualiseren en vereenvoudigen Infrastructuur

Spoor: Techniek

WP: Monitoring

Beschrijving en Doel:

Het inrichten van Monitoring conform de Architectuur Roadmap (geleverd door het Spoor Sturing).
Startend met componenten en groeiend naar applicatie keten en gebruikers transacties.

NB. Deze loopt door na de Transitie.

Resultaten

- Vaststellen architectuur, werkwijze en inrichting de vormen van monitoring van de Technische Services
- Vastgestelde actuele basisline monitoring van de Technische Services
- Monitoring Roadmap per Technische Service
- Automation van monitoring

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Op basis van de verstoringen met de grootste klant impact primaire monitoring inrichten.
- Op basis van de verstoringen met de grootste SSC-ICT impact primaire monitoring inrichten.

Benefits

- Beschikbaarheid hoog door snel herstel
- Service Level halen - Beschikbaarheid basis Infra conform service level

Mijlpalen

- Vastgestelde Monitoring architectuur, werkwijze en inrichting (Spoor sturing, onderdeel van de enterprise architectuur)
- Vastgestelde baseline actuele monitoring 1-10-2020
- Ontwikkel paden per TS - gradueel vanaf 1-1-2021

Budget

- Financiering programma budget € 1.227k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Automation
- Professionaliseren beheeromgeving

Spoor: Security

WP: Dagelijkse Security is op orde

Beschrijving en Doel:

SSC-ICT heeft zijn dagelijkse security gewoon op orde, ook bij veranderende dienstverlening en bij specials.

Resultaten

- Beheerautorisaties en -tooling
- Geconsolideerde issuelijst incl. planning, rapportage
- Inrichting SOC
- Oplossen bekende issues
- Security by helping hand
- Security by LCM
- Tooling security in dagelijks beheer

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Opzetten Security Assistance Team (Q1)
- Geconsolideerde issuelijst met planning (Q1)
- Security framework LCM (Q1)
- RCA op ontstaan en blijven bestaan legacy (Q1)

Benefits

- GITC conform
- SSC-ICT kan vertrouwen op het eigen continue security niveau en op zijn vermogen om acute bedreigingen aan te kunnen.

Mijlpalen

[work in progress]

Budget

- Financiering programma budget € 4.377k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen
- Monitoring / data-analyse

Spoor: Security

WP: SSC-ICT kan nieuwe acute bedreigingen aan

<u>Beschrijving en Doel:</u> SSC-ICT kan nieuwe acute bedreigingen aan.	<u>Benefits</u> • GITC conform • SSC-ICT kan vertrouwen op het eigen continue security niveau en op zijn vermogen om acute bedreigingen aan te kunnen.
<u>Resultaten</u> • Participatie in breder verband • Red Teaming • Security by design • Security by process <u>Tussentijdse zichtbare Resultaten</u> • Kennisimpuls Splunkspecialisten (O1)	<u>Mijlpalen</u> [work in progress]
	<u>Budget</u> • Financiering programma budget € 3.022k
	<u>Afnemer betrokkenheid</u> • Geen
	<u>Relatie KPMG</u> • Risico-analyse, risk appetite en strategie • Herziene security aanpak • Monitoring / data-analyse

Spoor: Security

WP: Security is voor de nieuwe organisatie vanzelfsprekend

Beschrijving en Doel:

SSC-ICT heeft als organisatie security continu en vanzelfsprekend opgenomen in planning, handelen, evalueren en bijstellen.

Benefits

- GITC conform
- SSC-ICT kan vertrouwen op het eigen continue security niveau en op zijn vermogen om acute bedreigingen aan te kunnen.

Resultaten

- Opvolging risicoanalyse
- Security by design
- Security by process
- Security by profile

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Security inbedden in processen (afhankelijk van Spoor Sturing)
- Aansluiting rolbeschrijvingselementen met Spoor Organisatie (Q1)

Mijlpalen

[work in progress]

Budget

- Financiering programma budget € 470k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Risico-analyse, risk appetite en strategie
- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen
- Monitoring / data-analyse

Spoor: Security

WP: Security is voor de medewerker vanzelfsprekend

Beschrijving en Doel:

Werknemers van SSC-ICT vinden het vanzelfsprekend om security continu mee te nemen in hun handelen, en weten wat er op dat vlak van hen wordt verwacht.

Benefits

- GISC conform
- SSC-ICT kan vertrouwen op het eigen continue security niveau en op zijn vermogen om acute bedreigingen aan te kunnen.

Resultaten

- Security by profile
- Set geoperationaliseerde standaarden en richtlijnen incl onderhoud

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Aansluiting rolbeschrijvingselementen met Spoor Organisatie (Q1)
- Pilot geoperationaliseerde security acceptatiecriteria (Q1)

Mijlpalen

[work in progress)

Budget

- Financiering programma budget € 227k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Herziene security aanpak

Spoor: Security

WP: Bewust gekozen niveau security en overeenkomstig handelen

Beschrijving en Doel:

Niveau en prioriteit van security worden bewust gekozen. Het handelen in de uitvoering is een lineair gevolg van die keuzen.

Benefits

- GITC conform
- SSC-ICT kan op ieder moment aantonen dat zijn security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is

Mijlpalen

[work in progress)

Resultaten

- Opzet/onderhoud risicoanalyse
- Verantwoordelijkheden bepalen (SSC-ICT/afnemers)
- Vaststellen risicobereidheid
- Uitvoering risicoanalyse
- Opvolging risicoanalyse

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Opzetten en vaststellen risicoanalyse (Q1)
- Opzetten Security Compliance Framework (Q1)

Budget

- Financiering programma budget € 642k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Risico-analyse, risk appetite en strategie
- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen

Spoor: Security

WP: Doorwerken bij ernstige verstoringen

Beschrijving en Doel:

SSC-ICT borgt dat bij ernstige verstoringen een bewust gekozen niveau van dienstverlening ter beschikking staat, door uitwijk en vervangende werkplekken.

Resultaten

- Begrippenapparaat Uitwijk en BCM
- Inventarisatie en classificatie BCM
- Verantwoordelijkheden bepalen (SSC-ICT/afnemers)
- Vaststellen risicobereidheid
- Sourcingstrategie Uitwijk en BCM
- Daadwerkelijke dienstverlening Uitwijk en BCM

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Opstellen en vaststellen integraal begrippenapparaat Uitwijk en BCM
- Inventarisatie huidige status maatregelen BCM

Benefits

- GITC conform
- Eigenaar en afnemers van SSC-ICT kunnen er op vertrouwen dat SSC-ICT's security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is, en kunnen dat naar hun belanghebbenden aantonen.
- Belanghebbenden van afnemers kunnen erop vertrouwen dat hun gegevens(verwerking) bij SSC-ICT in veilige handen is.

Mijlpalen

[work in progress]

Budget

- Financiering programma budget € 1.297k

Afnehmer betrokkenheid

- Via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Risico-analyse, risk appetite en strategie
- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen
- Uitwijk
- Business Continuity Plan

Spoor: Security

WP: Proces dat hoogste orde Security besluiten met laagste orde Uitvoering verbindt

Beschrijving en Doel:

Voor het kiezen van en voldoen aan niveau en prioriteit van security(onderdelen) loopt een geolied proces, dat de hoogste orde besluiten met de laagste orde uitvoering verbindt.

Benefits

- GITC conform
- SSC-ICT kan vertrouwen op het eigen continue security niveau en op zijn vermogen om acute bedreigingen aan te kunnen.
- SSC-ICT kan op ieder moment aantonen dat zijn security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is

Mijlpalen

[work in progress)

Resultaten

- Prioriteitenmodel
- Regelkring en escalatiemechanisme

Budget

- Financiering programma budget € 273k

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Opzetten bedrijfsbrede afspraken set prioritering (afhankelijk van Spoor Organisatie/Sturing)

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen

Spoor: Security

WP: Aantoonbaar juist Niveau en correcte Uitvoering security

Beschrijving en Doel:

SSC-ICT kan op ieder moment aantonen dat zijn security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is.

Benefits

- GITC conform
- SSC-ICT kan op ieder moment aantonen dat zijn security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is
- Eigenaar en afnemers van SSC-ICT kunnen er op vertrouwen dat SSC-ICT's security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is, en kunnen dat naar hun belanghebbenden aantonen.
- Belanghebbenden van afnemers kunnen erop vertrouwen dat hun gegevens(verwerking) bij SSC-ICT in veilige handen is.

Resultaten

- Integrale ketenmonitoring en testen
- Interne auditcyclus
- Red Teaming

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Opzetten intern auditteam (Q1)
- Opzetten Security Compliance Framework (Q1)

Mijlpalen

[work in progress)

Budget

- Financiering programma budget € 1.518k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen
- Uitwijk
- Business Continuity Plan
- Monitoring / data-analyse

Spoor: Security

WP: Verbetercyclus Securitybesluitvorming en -uitvoering

Beschrijving en Doel:

Dit proces dat besluitvorming op het vlak van Security verbindt met uitvoering is zelf ook onderwerp van continue evaluatie en bijstelling. Daarbij is ook in tegenkracht voorzien (optimalisatie vs. maximalisatie).

Resultaten

- Kiezen en toepassen Security Volwassenheidsmodel

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Kiezen en toepassen Security Volwassenheidsmodel (Q1)

Benefits

- GITC conform
- SSC-ICT kan op ieder moment aantonen dat zijn security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is
- Eigenaar en afnemers van SSC-ICT kunnen erop vertrouwen dat SSC-ICT's security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is, en kunnen dat naar hun belanghebbenden aantonen.
- Belanghebbenden van afnemers kunnen erop vertrouwen dat hun gegevens(verwerking) bij SSC-ICT in veilige handen is.

Mijlpalen

[work in progress)

Budget

- Financiering programma budget € 175k

Afnehmer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Risico-analyse, risk appetite en strategie
- Herziene security aanpak

Spoor: Security

WP: Reputatie: State-of-the-art security die prima Op Orde is

Beschrijving en Doel:

Het SSC-ICT staat erom bekend dat zijn security state-of-the-art en prima op orde is.

Resultaten

- Kiezen en toepassen Security Volwassenheidsmodel
- Certificering SSC-ICT op Informatiebeveiliging, Uitwijk en BCM

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Opzetten Security Compliance Framework (Q1)
- Kiezen en toepassen Security Volwassenheidsmodel (Q1)

Benefits

- GITC conform
- Eigenaar en afnemers van SSC-ICT kunnen er op vertrouwen dat SSC-ICT's security qua niveau juist gekozen en qua uitvoering op orde is, en kunnen dat naar hun belanghebbenden aantonen.
- Belanghebbenden van afnemers kunnen erop vertrouwen dat hun gegevens(verwerking) bij SSC-ICT in veilige handen is.

Mijlpalen

[work in progress)

Budget

- Financiering programma budget € 891k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Risico-analyse, risk appetite en strategie
- Herziene security aanpak
- Realiseer In Control maatregelen
- Uitwijk
- Business Continuity Plan
- Monitoring / data-analyse

Spoor: Organisatie

WP: Verandering, monitoring en borging

Doel en Beschrijving

De activiteiten in dit werkpakket bewaken en faciliteren dat de verandering voor medewerkers en managers helder, behapbaar, gedoseerd en geprioriteerd is. Door elke verandering op vergelijkbare wijze aan te pakken worden we er als organisatie steeds beter in. Medewerkers en managers krijgen hulp, kunnen experimenteren en leren hoe een verandering te implementeren en door elke veranderstap te begeleiden wordt aantoonbaar veranderen en verbeteren geborgd.

Resultaten

- Globaal ontwerp Tijdelijke Werk Organisatie
- Overzicht van beschikbare capaciteit en competenties
- Kernwaarden geformuleerd vanuit identiteit
- Strategisch HRM: toekomstige kennis en kunde vanuit missie en visie
- Verhoging van de executiekracht door effectievere sturing op realisatie, implementatie en evaluatie (regelkring)
- Ontwikkel persoonlijkheidstest per teammanager
- O&F plan 2021

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- De eerste 10 teams hebben een plan met maandelijkse rapportage over voortgang van de ontwikkelopdrachten en knelpunten 30-3-2020
- Templates (team-ontwikkelopdrachten, knelpunten, ...), Aanpak teamontwikkeling 1-2-2020

Benefits

- Leren en ontwikkelen
- Functioneringsgesprekken op orde
- Omvang inhuur beperkt houden

Mijlpalen

- Alle teams pakken zelfstandig hun ontwikkel opdrachten op 1-12-2020

Budget

- Financiering programma budget van de WP's Verandering, monitoring en borging en Leren en ontwikkelen totaal € 3.576k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Vormgeven van regie- en bedrijfsvoeringsfuncties
- Het bouwen van HRM-beleid
- Capaciteit in teams in lijn met de werkvoorraad van een team

Spoor: Organisatie

WP: Leren en ontwikkelen

Doel en Beschrijving

De activiteiten in dit werkpakket richten zich op individuele medewerkers en managers binnen SSC-ICT; de juiste persoon op de juiste plek.

Het gaat daarbij om de volgende thema's:

- Leiderschap
- Talent
- Personeelsontwikkeling
- Houding en gedrag

Resultaten

Verandering in houding en gedrag bij medewerkers
Ontwikkelinstrumentarium voor management- en medewerkers-ontwikkeling:

- Een leiderschapsprogramma
- Talent-ontwikkel-aanpak
- Rolprofielen
- Training en coaching

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Rolprofielen voor regiefuncties 1-2-2020

Benefits

- Leren en ontwikkelen
- Functioneringsgesprekken op orde
- Omvang inhuur beperkt houden

Mijlpalen

- Getrainde medewerkers (dominante inspanning in 2021)

Budget

- Financiering programma budget van de WP's Verandering, monitoring en borging en Leren en ontwikkelen totaal € 3.576k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Actief sturen op de gewenste cultuur en houding en gedrag
- Het bouwen van HRM-beleid

Spoor: Sturing

WP: Richtinggevende uitgangspunten

Doel en Beschrijving

Herijken missie en visie op basis van KPMG advies.

Doel: focus aanbrengen in het dienstverleningsprofiel, zowel intern in de organisatie als extern naar afnemers toe.

Resultaten

- Een heldere missie waaruit het bestaansrecht blijkt van SSC-ICT
- Een concrete richtinggevende visie met daarin de kijk op de toekomst van SSC-ICT
- Duidelijke organisatiedoelen. Resultaat is tevens een structuur die helpt om jaarlijks de missie, visie en doelen te actualiseren.

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Hoofd principes 31-12-2019
Geschikt voor toepassing op Team niveau

Benefits

- Is voorwaardelijk voor de andere Transitie Sporen

Mijlpalen

- Afgestemde, herijkte missie en visie 1-3-2020

Budget

- Financiering programma budget € 0k

Afnemer betrokkenheid

- Verloopt via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Herijkte Visie en Missie

Spoor: Sturing

WP: Beschrijving van Standaard- en Maatwerkdienstverlening

Doel en Beschrijving

Een heldere eenduidige beschrijving van standaard en maatwerk dienstverlening, vanuit organisatorisch, financieel en dienstverlening oogpunt. Standaarddiensten worden geleverd conform principes van operational excellence. Focus op lage kosten en standaardisatie van processen. Maatwerkdienstverlening wordt geleverd conform de principes van customer intimacy. Focus op het vervullen van klantbehoefte voor een passende prijs.

Resultaten

- Een voor alle stakeholders duidelijk dienstverleningsprofiel, input voor een duidelijke servicestrategie.
- Herschikking van de organisatie, versterking van de sturing, en een toekomst vaste technologiestrategie.
- Governancemodel dat wordt ingericht met onderscheid tussen standaard dienstverlening (operational excellence) en maatwerk dienstverlening (customer intimacy).
- Een klantbenadering en rol afnemers/opdrachtgevers die in lijn is met het onderscheid tussen standaard- en maatwerk dienstverlening

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Hoofd principes 31-12-2019
Geschikt voor toepassing op Team niveau

Benefits

- Is voorwaardelijk voor de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Beschrijving van Standaard- en Maatwerk Dienstverlening 1-3-2020

Budget

- Financiering programma budget € 0k

Afnemer betrokkenheid

- Verloopt via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Servicestrategie
- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Governancemodel
- Procesmodel SSC-ICT

Spoor: Sturing

WP: Servicestrategie

Doel en Beschrijving

Overkoepelende, meerjarige servicestrategie die richting geeft voor de servicestrategieën van de business services, met daarbij een onderscheid in standaard- en maatwerkdiensten.

De servicestrategieën gaan in op klanttevredenheid, vernieuwing, kostenverlaging, standaardisatie en kwaliteitsverbetering.

De meerjarige overkoepelende servicestrategie vormt de kapstok voor een bijbehorende strategische roadmap (wat wordt verwacht van de verschillende business services/ domeinen). Doel is focus aan te brengen het dienstverleningsprofiel, zowel intern in de organisatie als extern naar de afnemers toe. De positionering van cloud is onderdeel van de strategie.

Resultaten

Overkoepelende, meerjarige servicestrategie die richting geeft voor de servicestrategieën van de business services, met daarbij een onderscheid in standaard- en maatwerkdiensten. De servicestrategieën gaan in op klanttevredenheid, vernieuwing, kostenverlaging, standaardisatie en kwaliteitsverbetering. De meerjarige overkoepelende servicestrategie vormt de kapstok voor een bijbehorende strategische roadmap (wat wordt verwacht van de verschillende business services/ domeinen).

Onderdeel van deze deliverable is een "plaat" die overzicht en samenhang aangeeft van de Business Services (= diensten)

Tussentijdse zichtbare Resultaten

Geen

Benefits

- Is voordurend voor de andere Transitiepunten

Mijlpalen

- Overkoepelende Service Strategie 1-4-2020
- Service strategieën per Business Service 1-1-2021

Budget

- Financiering programma budget € 0k

Afnemer betrokkenheid

- Afstemming in thema sessies
- Via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Servicestrategie
- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur

Spoor: Sturing

WP: Strategische Roadmap

Doel en Beschrijving

Het leveren van een strategische roadmap op basis van de service- en technologie strategie van de business services, data management strategie en doelarchitectuur.
Eerste versie op basis van servicestrategie, daarna aangevuld vanuit architectuur en data management. De positionering van cloud is onderdeel van de Roadmap.

Resultaten

- Helderheid over wat wordt verwacht van de verschillende business services.
- Uitwerking van de servicestrategieën van de business services in concrete acties en mijlpalen
- Onderscheid in standaard- en maatwerk dienstverlening
- De product- en dienstverleningsprincipes zijn in de roadmap vertaald en vastgesteld

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Strategische Roadmap 1^e versie 1-5-2020

Benefits

- Is voorwaardelijk voor de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Strategische Roadmap 31-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 0k

Afnemer betrokkenheid

- Afstemming in thema sessies
- Via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Servicestrategie
- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Technologiestrategie inclusief LCM beleid

Spoor: Sturing

WP: Technologie Strategie

Doel en Beschrijving

Een langetermijnstrategie met helder keuzes voor technologieën. Geeft daarnaast de samenhang aan tussen functionele (BS'en) en technische roadmaps (TS'en) met focus op rationaliseren, standaardiseren en automatiseren.

Maatwerkdienstverlening is gescheiden van standaarddienstverlening. Geeft duidelijkheid over de toekomst van de technische services, welke nieuwe technische services nodig zijn en van welke technische services kennis moet worden opgedaan. De positionering van cloud is onderdeel van de technologiestrategie. De relevante security kaders worden in de strategie geborgd.

Resultaten

- Een lange termijn strategie met heldere keuzes voor technologieën
- Een "plaat" die een overzicht en samenhang aangeeft van de Technische Services
- Gedefinieerde aansluitvoorwaarden op basis waarvan de verantwoordelijkheden voor Life Cycle Management helder zijn.
- Regie op standaard bouwblokken;
- Invoering van een structureel life cycle management proces om de technische schuld onder controle te krijgen.
- Een strategie voor de inzet van tooling en automatisering.

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Technologie strategie hoofdprincipes 31-3-2020

Benefits

- Is kader voor de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Technologiestrategie 1-4-2021

Budget

- Financiering programma budget € 480k

Afnemer betrokkenheid

- Via de aansluit voorwaarden uit het Spoor Dienstverlening

Relatie KPMG

- Servicestrategie
- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Technologiestrategie inclusief LCM beleid

Spoor: Sturing

WP: Enterprise Architectuur

Doel en Beschrijving

Algemeen: inrichting van Enterprise architectuur dat oa als doel heeft het terugdringen van grote diversiteit aan tooling en software en de zogenaamde technische schuld. Onderdeel hiervan is een kader stellende architectuurvisie (incl. security by design) met een uitwerking op de architectuurlagen bedrijfsarchitectuur, Informatie-, Technische- en beveiligingsarchitectuur over alle lagen heen. Dit resulteert in een inhoudelijke Enterprise Architectuur roadmap. In deze roadmap worden concrete acties, deliverables en resultaten beschreven. De visie moet jaarlijks kunnen worden geactualiseerd. Daarnaast wordt een architectuur governance gerealiseerd (structuur van rollen, taken en verantwoordelijkheden) gebaseerd op een architectuur framework (TOGAF) en referentie architecturen (NORA en IT4IT). Tevens wordt een architectuur "bibliotheek" opgeleverd met standaarden, richtlijnen en inrichtingsprincipes, met als uitgangspunt zo veel mogelijk hergebruik van bouwblokken.

Resultaten

- Architectuurvisie
- Uitgewerkte Bedrijfsarchitectuur, Informatie-architectuur (incl. Applicatie- en Data-architectuur), Technische-architectuur en Beveiligings-architectuur.
- Enterprise Architectuur Roadmap
- Architectuur Governance
- Architectuur Proces
- Architectuur bibliotheek

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Enterprise Architectuur 1^e versie 1-7-2020

Benefits

- Is voorwaardelijk voor de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Enterprise Architectuur 30-6-2021

Budget

- Financiering programma budget € 400k

Afnemer betrokkenheid

- Verloopt via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg
- Via regulier architectuur overleg

Relatie KPMG

- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Technologiestrategie inclusief LCM beleid
- Governance model
- Procesmodel SSC-ICT

Spoor: Sturing

WP: Vereenvoudiging Procesmodel SSC-ICT

Doel en Beschrijving

Een voor SSC-ICT specifiek ingericht en geïmplementeerd procesmodel ondersteund door een geïntegreerd servicemanagementplatform. Doel: zorgen dat er op een integrale manier wordt gewerkt zodat het beoogde voortbrengingsproces wordt gevolgd.

Er wordt een integraal procesontwerp opgeleverd waarin de afhankelijkheden tussen processen duidelijk is. Onderdeel van dit integrale model zijn naast de 5 kernprocessen, ook de processen ter ondersteuning van de ontwikkelfunctie en essentiële regie- en bedrijfsvoeringsfuncties zijn ingericht en geïmplementeerd.

Resultaten

Een integraal procesmodel (Target Operating Model - TOM) waarin de afhankelijkheden tussen processen duidelijk is.

De volgende regie- en bedrijfsvoering processen zijn ingericht.

- Governance Dienstverlening en Interne Bedrijfsvoering
- Strategie
- Architectuur
- Security
- Project Portfolio Management
- Leveranciersmanagement

Model zal zijn gebaseerd op Lean en standaard frameworks en op hoog niveau (Level1) worden uitgewerkt.

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Procesmodel 1^e versie 1-7-2020

Benefits

- Is kader voor de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Proces Model 31-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 200k

Afnemer betrokkenheid

- Verloopt via de regulier afstemming van Afnemers Service Portfolio Overleg, het Afnemers Beraad en Bestuurlijk Overleg

Relatie KPMG

- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Governancemodel
- Visie op Agile werken
- Procesmodel SSC-ICT

Spoor: Sturing

WP: Governance Interne Bedrijfsvoering en Dienstverlening

Doel en Beschrijving

Externe Governance:

Doel is gericht verbeteren van de efficiency en effectiviteit van de huidige sturings- en verantwoordingsprocessen in het samenspel tussen SSC-ICT, eigenaar, opdrachtgever en kadersteller, inclusief herijking van de bijbehorende sturings- en verantwoordingsinformatie

Hiertoe worden o.a. twee verschillende klantkanalen ingericht; voor standaard- en maatwerkdiensten. Daarnaast wordt een voorstel gedaan om de regiefunctie bij afnemers in lijn te brengen met standaard- en maatwerkdienstverlening alsmede een actievere samenwerking met de kaderstellers om toenemende standaardisatie mogelijk te maken.

Interne Governance:

Het in kaart brengen van een intern besturingsmodel voor SSC-ICT op basis van de Business- en Technische-servicestructuur waarbij evenals bij de externe governance een onderscheid wordt gemaakt in standaard- en maatwerkdiensten. Onderzocht wordt op welke wijze integraal management onderdeel zou moeten zijn van de organisatie, tot op welk niveau en wat dit betekent voor het bewaken van het totale integrale resultaat en het stellen van de kaders waarbinnen een bepaalde mate van vrijheid kan gelden.

Resultaten

- Beschrijving van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen SSC-ICT en haar eigenaar, opdrachtgevers en kaderstellers, zowel voor standaarddiensten als maatwerkdiensten.
- Beschrijving van rollen, taken en verantwoordelijkheden in de besluitvormingsprocessen binnen SSC-ICT, zowel voor standaarddiensten als maatwerkdiensten.

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Interne Governance 1^e versie 31-3-7-2020
- Externe Governance 1^e versie 1-7-2020

Benefits

- Is kader voor de andere Transitiepunten

Mijlpalen

- Interne Governance 1-10-2020
- Externe Governance 1-10-2020

Budget

- Financiering programma budget € 176k

Afnemer betrokkenheid

- Met betrokken partijen wordt direct gecommuniceerd.

Relatie KPMG

- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Governance model
- Visie op Agile werken
- Procesmodel SSC-ICT

Spoor: Sturing

WP: Master Data Management (MDM)

Doel en Beschrijving

Het inrichten van Master Data Management met als doel het toekomst vast waarborgen van de kwaliteit van de master data. Hiermee kunnen verstoringen in de bedrijfsprocessen worden beperkt en de beschikbaarheid van betrouwbare managementinformatie worden verbeterd.

Het inrichten van de data governance (structuur van rollen, taken en verantwoordelijkheden). Het vaststellen van masterdata definitie (welke data vallen onder masterdata). Het inrichten van beheerprocessen om de datakwaliteit te waarborgen in aansluiting op de ITIL-processen (o.a. changemanagement, incident management, servicelevel management). Het opstellen van rapportages en dashboards t.b.v. de ITIL-processen en voor cost management, offerte- en factuurvorming.

Resultaten Must Have

- Beschrijving van de data governance
- Definitie van wat Master data is binnen SSC-ICT (welke data valt daaronder)
- Ingerichte data structuur

Resultaten Should Have

- Ingericht beheerproces
- Ingerichte data community

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- 1^e versie Master Date Management framework 1-7-2020

Benefits

- Is kader voor de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Vastgesteld en ingericht 1-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 348k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Enterprise Architectuur
- Doel Architectuur
- Proces Model SSC-ICT

Spoor: Sturing

WP: Visie op wendbaarheid

Doel en Beschrijving

Een visie op de toepassing van een Agile manier van ontwikkelen binnen SSC-ICT en wat de toegevoegde waarde is voor de business. Op basis van de visie wordt een voorstel gedaan van agile werkwijzen en methodieken die kunnen worden toegepast binnen (een deel van) de maatwerkdienstverlening. Onderdeel hiervan is het opleveren van een Agile Implementatie Roadmap en de implementatie hiervan.

Resultaten Must Have

- Agile visie
- Agile governance
- Agile methodieken en werkwijzen

Resultaten Should Have

- Toegepaste pilots
- Uitrol Agile bij ontwikkelteams
- Opgeleide Agile coaches die de organisatie kunnen ondersteunen (i.s.m. Spoor Organisatie)

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Geen

Benefits

- Ondersteunt de andere Transitie sporen

Mijlpalen

- Agile visie, Governance, Methoden en werkwijzen 31-12-2020

Budget

- Financiering programma budget € 105k

Afnemer betrokkenheid

- Daar waar aan de orde, wordt met betrokken partijen direct gecommuniceerd.

Relatie KPMG

- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Governance model
- Visie op Agile werken
- Procesmodel SSC-ICT
- Herijkte Visie en Missie

Spoor: Sturing

WP: Doelarchitectuur

Doel en Beschrijving

Het leveren van doelarchitectuur en het maken van een architectuur roadmap per doelarchitectuur om van bestaande situatie (ist) naar gewenste situatie (soll) te komen, gebaseerd op de Enterprise architectuur. Onderdeel van doelarchitectuur is het ontwerpen van standaard bouwblokken voor zowel standaard als maatwerk dienstverlening. Onderdeel hiervan zijn minimaal doelarchitecturen voor security, data, cloud, automatisering van technische services, IT4IT.

Resultaten

Per onderwerp (vastgesteld in Enterprise Architectuur Roadmap):

- Beschrijving ist-situatie
- Beschrijving Doelarchitectuur
- Architectuur roadmap om van ist naar soll te komen
- Vanuit architectuur roadmap vaststelling van benodigde programma's en projecten
- Oplevering van standaard bouwblokken
- Oplevering van standaarden, richtlijnen en inrichtingsprincipes.

Tussentijdse zichtbare Resultaten

- Deeloplevering zullen in ieder kwartaal plaatsvinden

Benefits

- Is kader voor de andere Transitie Sporen

Mijlpalen

- Beschrijving Doelarchitectuur 1^e versie 31-12-2020
- Architectuur Roadmap 1^e versie 31-12-2020
- Beschrijving Doelarchitectuur 31-12-2021
- Architectuur Roadmap 31-12-2021

Budget

- Financiering programma budget € 824k

Afnemer betrokkenheid

- Geen

Relatie KPMG

- Enterprise Architectuur
- Doelarchitectuur
- Governancemodel
- Visie op Agile werken
- Procesmodel SSC-ICT

Bijlage 6) Traceertabel KPMG-SSC-ICT

Resultaten transitieprogramma Complexiteitsreductie

PDC Standaard en Maatwerk

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten
No Regret	Versterken Finance en Control	Doorontwikkeling kostprijsmodel en financiële sturing.	- Herijkte beschrijving van de externe sturing en verantwoording ("convenanten") - Herzien kostprijsmodel incl. tijdschrijven en (financiële) capaciteitsplanning (o.a. BS-/TS-model) - Meerjarig-investeringsplan (MJIP) - Versterkt financieel bewustzijn in de dienstverlening (o.a. door toevoegen programma-directeur F&C in de directie en business controllers in voorafgaand echelon).
KPMG	2. PDC SSC-ICT: Standaard & Maatwerk	Resultaat van lopende no-regret-trajecten en de scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening is één nieuwe PDC waarin standaard en maatwerk dienstverlening is opgenomen.	- Definieer standaardproducten - Definieer diensten (incl servicelevel) - Onderscheid in BS en TS - Koppel diensten aan kostprijsmodel
	3. PDC SSC-ICT: Standaard & Maatwerk	Resultaat van lopende no-regret-trajecten en de scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening is één nieuwe PDC waarin standaard en maatwerk dienstverlening is opgenomen.	- Definieer standaardproducten - Definieer diensten (incl servicelevel) - Onderscheid in BS en TS - Koppel diensten aan kostprijsmodel
-	6. Kerndoelen CI & OE	Betreft leveringsprocessen van maatwerk (CI) en standaard (OE) dienstverlening.	- Uitwerken kerndoelen en leidende principes voor OE en CI - Doorvertaling strategie naar het financiële model, business model en operational

		- Betekenis van deze strategie voor de klant schetsen
15. Financiering model (plateau 1 & plateau 2)	Onderdeel van no-regret versterken F&C. Het onderwerp centrale	- Bepalen tariefstelling voor ST - Inrichten eenduidige tariefstructuur en uniform bekostigingsmodel
16. Versterkte financiële sturing (plateau 2)	Onderdeel van no-regret: versterken F&C	- Specificatie van standaarddienstverlening - Specificatie van servicelevel per dienst

DVA/DFA 2021

	<i>Acties tbv resultaat</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Deelproducten</i>
KPMG	6. Kerndoelen CI & OE	Betreft leveringsprocessen van maatwerk (CI) en standaard (OE) dienstverlening.	- Uitwerken kerndoelen en leidende principes voor OE en CI - Doorvertaling strategie naar het financiële model, business model en operational model - Betekenis van deze strategie voor de klant schetsen
	30. DFA en DVA contractafspraken (PI1) en DFA- en DVA contract herzien (PI2)	Op basis van lopende no regrettrajecten en de scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening, wordt de servicecatalogus (en onderliggende service managementdocumentatie) aangepast.	- Begrip onder afnemers en opdrachtgevers over ST- & MW dienstverlening van SSC-ICT - DFA- en DVA-afspraken conform SSC- ICT overkoepelende meerjarenstrategie en dienstverleningsprofiel - DFA's en DVA's ingericht en overeengekomen met afnemers - Herziene DFA's en DVA's in werking gesteld
<i>Uitgestelde noregret</i>	Relatie met afnemers	Zie bij punt 25, 30 en 31. Deze no regret is door gebrek aan financiële middelen on hold gezet in 2019.	- Inzicht in aanbod SSC ICT - Weten wat wel en wat niet kan en elders ondergebracht moet worden (= uitgesteld) - Helderder en beter matchend aanbod kunnen doen hetgeen bijdraagt aan

		leveringsbetrouwbaarheid en tevredenheid klanten • Inzicht in ontwikkelmogelijkheden en – kansen op servicelijnen • Beter inzicht in meerjarige kosten en kwaliteitsmogelijkheden van het aanbod • Sturing op standaardisatie (niet meer van toepassing gezien advies KPMG fase II) • Meer eenvormigheid in de vraagarticulatie • Vergroten transparantie van besluitvorming van verschillende gremia en sturing tussen afnemers en SSC ICT • Op strategisch niveau uitwisseling van strategische thema's (om vraag en aanbod dicht bij elkaar te brengen/houden) • Begrip en bestuurlijk commitment op dienstverleningsprofiel en uitgangspunten passend voor Rijks Shared organisatie.
--	--	---

Klantrapportages (standaard & klantspecifiek)

	<i>Acties tbv resultaat</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Deelproducten/deelresultaten</i>
<i>No regret</i>	Verbeteren Bronadministraties	Lopende no regretmaatregel: resultaten is onder meer noodzakelijk voor klantrapportages, LCM en tarieven.	• Accuraat en dekkend inzicht in ICT- landschap, incl. de samenhangen daarbinnen • Accurate kostprijsbepaling van zowel instandhouding van als wijzigingen op het ICT-landschap • Eenvoudige en snelle impactbepaling bij gewenste changes • Eenvoudige en snelle offerte- en factuuraafhandeling.

KPMG	24 Harmonisatie en automatisering IT-processen	Na herijken en implementatie van het herziene procesmodel (inclusief leveringsprocessen), zal waar mogelijk automation worden ingezet teneinde de leverbetrouwbaarheid te verbeteren (voorkomen van menselijke fouten).	- Gestandaardiseerd model voor de vastlegging binnen de CMDB (volgens good practices) - Harmoniseer incident-, problem-, change-, configuration-, en servicerequest-processen - Op orde brengen van de CMDB-administraties
Jaarplan 2019	Klantrapportages	lhkv het jaarplanthema Leveringsbetrouwbaarheid worden eenduidige klantrapportages ontwikkeld	

Vereenvoudigd klantproces standaarddienstverlening

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	31. Ontwerp standaard-klantproces	Herijken van het klantproces voor de standaarddienstverlening, o.a. vaststellen welke rollen nodig zijn aan kant klant en SSC-ICT, vaststellen rapportages over standaarddienstverlening	- Inrichten klantproces volgens standaarddienstverlening - Definitie taken en verantwoordelijkheden - Bepalen van prestatie-indicatoren en wijze van rapporteren

Interne regiefuncties operationeel

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	8. Rolbeschrijvingen van regiefuncties (PI1) en Invulling rollen regiefuncties (PI2)	Er komt geen blauwdruk van de nieuwe organisatie. Tijdens de mobilisatiefase wordt uitgewerkt hoe we organisch veranderen met als resultaat scheiding tussen standaard/maatwerk, regie/uitvoering, decentrale verantwoordelijkheid vergroot en horizontale ketens versterkt	- Tracker met alle benodigde rollen - Specificaties van de benodigde competenties, expertise en functiezwaarte - Rolbeschrijving - Invullingen regiefunctierollen met personen

Beheer-, ontwikkel- en leveringsprocessen Standaard en Maatwerk operationeel

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	14. Ontwerp integraal procesmodel	Het huidig processenhuis van SSC-ICT en bijbehorende rollen wordt herijkt a.d.h.v. de scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening. Het herziene procesmodel moet de scheiding tussen maatwerk en standaard dienstverlening ondersteunen en versterken.	- Ontwerp beheerprocessen t/m werkinstructies - Ontwerp ontwikkelprocessen
	24 Harmonisatie en automatisering IT-processen	Na herijken en implementatie van het herziene procesmodel (inclusief leveringsprocessen), zal waar mogelijk automation worden ingezet teneinde de leverbetrouwbaarheid te verbeteren (voorkomen van menselijke fouten).	- Gestandaardiseerd model voor de vastlegging binnen de CMDB (volgens good practices) - Harmoniseer incident-, problem-, change-, configuration-, en servicerequest-processen - Op orde brengen van de CMDB-administraties

Overall visie Servicestrategie SSC-ICT

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	1. Overall visie op servicestrategie SSC-ICT	SSC-ICT heeft per domein een servicestrategie en een overall klantstrategie. Na scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening, worden beide strategieën gecombineerd, aangepast en verrijkt met een visie op	- Ontwikkelscenario per servicedomein - Overkoepelende meerjarenstrategie - Roadmap

18. Ontwerp standaardbouwblokken (doelarchitectuur)	Noodzakelijk voor oplossen technologisch schuld en de scheiding tussen standaard- en maatwerkdienstverlening.	- Globaal ontwerp technische bouwblokken - Verdiepend ontwerp voor infra (platform, hardware, netwerk services, datacenter)
17. Technologie-strategie	Wordt opgepakt in samenhang met overall visie servicestrategie, doelarchitectuur en op orde brengen van LCM.	- Bepaal uitgangspunten per technisch bouwblok - Bepalen van standaardarchitectuur van technische bouwblokken voor hardware, platformen en applicatiecomponenten

Roadmaps Servicedomeinen 2022-2025

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	1. Overall visie op servicestrategie SSC-ICT	SSC-ICT heeft per domein een servicestrategie en een overall klantstrategie. Na scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening, worden beide strategieën gecombineerd, aangepast en verrijkt met een visie op dienstverlening.	- Ontwikkelscenario per servicedomein - Overkoepelende meerjarenstrategie - Roadmap
	19. Doelarchitectuur (plateau 2)	Onderdeel van oplossen	- Start implementeren doelarchitectuur Infra

Aansluit- en leveringsvoorwaarden ST en MW

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	20. Aansluitvoorwaarden	Belangrijk onderdeel van de service managementdocumentatie die aangepast moet worden in verband met scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening.	- Uitgewerkte aansluitvoorwaarden per technisch bouwblok

Major Incidents <103

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
Jaarplan 2019	Jaarplanthema Storingsarm	Door structurele maatregelen het aantal majors beperken	

Start LCM Uitvoeringsprogramma en meerjaren investeringsprogramma

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	23 LCM uitvoeringsprogramma (PI1)+ LCM proces (PI2)	Noodzakelijk om technische schuld in te lopen en structureel te voorkomen. Uitvoering LCM-plan loopt door na plateau Complexiteitsreductie (zie ook nr22 KPMG, plateau 2)	- Opzetten globaal ontwerp LCM, uitrollen en doorontwikkelen LCM- proces voor applicaties en infra - LCM-plan voor infra en applicaties, maak logische keuze naar clusters - Start uitvoering LCM-plan - Uitvoeren LCM-plan
	22 LCM- uitvoeringsprogramma		
	21. Afronden inventarisatie achterstand app & infra	Opgenomen in inventarisatie en analyse technische schuld. Effecten voor klanten worden meegenomen in het iteratief proces	- Stel functionele schuld per applicatie vast en bepaal achterstallig onderhoud - Stel technische schuld voor de infrastructurele componenten vast en bepaal achterstallig onderhoud - Identificeer rationalisatiepotentieel
Jaarplan 2019	Jaarplanthema Storingsarm		

Voldoen aan Normen GITC 95%

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
Jaarplan 2019	Security	Vervolg op implementatie governance security (als no	

regretmaatregel) en implementatie maatregelen ARK.

Efficiënte beheer- en leveringsprocessen

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	24 Harmonisatie en automatisering IT-processen (PL2 & PL3)	Na herijken en implementatie van het herziene procesmodel (inclusief leveringsprocessen), zal waar effectief automation worden ingezet teneinde de leverbetrouwbaarheid te verbeteren (voorkomen van menselijke fouten).	- Harmoniseer overige IT-processen - Marktverkenning voor vaststellen tool voor automatisering van IT-processen - Selectie van IT-proceestooling - Implementatie en migratie van IT-proceestooling
Uitgestelde noregret	Rationalisering techniek	Deze no regret is door gebrek aan financiële middelen on hold gezet in 2019: noodzakelijk voor ondersteuning efficiënte beheer- en leveringsprocessen.	• Pro-actieve constatering van verstoringen verankerd in het beheerproces • Versnelde foutoplossing (root cause analyses) en betere analyse- mogelijkheden • Verhoogd securityniveau, beter en sneller zien van security breaches • Monitoring van de beheerde ICT omgevingen zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om geprognostiseerde groei (of afname) te kunnen faciliteren • Beheerhandelingen van SSC-ICT beheerders worden niet meer vanachter een beheerwerkstation maar vanuit code uitgevoerd • Klanten kunnen standaard verzoeken in belangrijke mate zelf via een portaal initiëren en afhandelen

Start Veranderprogramma

	<i>Acties tbv resultaat</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Deelproducten/deelresultaten</i>
<i>No regret</i>	Resultaat halen	Lopende no regretmaatregel: resultaatgericht sturen op jaarplandoelen, vaardigheden management vergroten	
<i>KPMG</i>	11. Veranderprogramma ter verandering, sturing, eigenaarschap en leren (PI1, PI2, PI3-5))	Ingehaakt wordt op de lopende no regretmaatregel "Resultaat Halen". In lijn van het organisch veranderen, voegt SSC-ICT organisatie-aanpassing, personeelszorg en – ontwikkeling en samenwerking met de OR aan toe.	Huidige cultuur en de case voor verandering in kaart brengen - Uitgewerkte SSC-ICT-kernwaarden - Gedragswaaier - Case voor verandering kenbaar maken in pilotvorm en daarna gefaseerd over de organisatie - Vertalen en communiceren van de gewenste cultuur - Stimuleren medewerkers door leidinggevenden - Voorbeeldgedrag - Medewerkers in staat stellen gewenst gedrag te tonen en zich verder te ontwikkelen dmv inrichting feedbacktooling - Gewenst gedrag in lijn met cultuur dmv continue ontwikkelcyclus

Mobilisatiefase

	<i>Acties tbv resultaat</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Deelproducten/deelresultaten</i>
<i>KPMG</i>	7. Globaal ontwerp tijdelijke organisatie	Er komt geen blauwdruk van de nieuwe organisatie. Tijdens de mobilisatiefase wordt uitgewerkt hoe we organisch veranderen met als resultaat scheiding tussen standaard/maatwerk, regie/uitvoering, decentrale verantwoordelijkheid vergroot en horizontale ketens versterkt een aangepast en vastgesteld O&F- rapport – volgt aan het eind van dit plateau.	- Rollen en verantwoordelijkheden - bedrijfsfuncties beschreven - Ontwerpprincipes geconcretiseerd

10. Herdefinitie overlegstructuur	Het gelijktijdig besturen van de dagelijkse operatie en het besturen van de transitie leidt tot een herziene interne overlegstructuur. Organische veranderen betekent ook dat de overlegstructuur wordt aangepast/aangevuld op het moment dat we dat nodig hebben om een werkwijze te operationaliseren	- Overlegstructuur bij aanvang van Complexiteitsreductie wordt opgesteld in de mobilisatiefase
-----------------------------------	---	--

Niet opgenomen in SSC-ICT aanpak Complexiteitsreductie

	Acties tbv resultaat	Toelichting	Deelproducten/deelresultaten
KPMG	4. Sourcingstrategie	SSC-ICT brengt eerst het eigen huis (verder) op orde middels scheiding in maatwerk en standaard dienstverlening. Niet alleen in het dienstverlenings- en kostprijsmodel, maar ook organisatorisch (verkaveling / sourceable units).	
	9. Invulling tijdelijke organisatie	Er komt geen blauwdruk van de nieuwe organisatie. Tijdens de mobilisatiefase wordt uitgewerkt hoe we organisch veranderen met als resultaat scheiding tussen standaard/maatwerk, regie/uitvoering, decentrale verantwoordelijkheid vergroot en horizontale ketens versterkt een aangepast en vastgesteld O&F- rapport – volgt aan het eind van dit plateau.	
	13. Uitwerken en uitrol voortbrengingsprocessen	Gaat over ontwikkelmethodieken, die passen we toe binnen SSC-ICT	

	waar relevant, vooralsnog geen aparte actie
25. Operationaliseringsplan governance	Herijken van de governance is vooralsnog niet voorzien. eerst helderheid over ST/MW dienstverlening.
28. Ontwerp regiemodel	Zie bij punt 25. Mogelijk tzt onderdeel van herijken governancemodel in 2021
29. Uitrol regiemodel	Zie bij punt 25. Mogelijk tzt onderdeel van herijken governancemodel in 2021
- 12. Strategische personeelsplan	Komt nu te vroeg; eerst eigen huis op orde brengen en ervaring opdoen met centrale regiefunctie en scheiding in standaard en maatwerk dienstverlening in al haar facetten.