



CONCEPT Eindrapport

Vooronderzoek ICT Diensten Strategie



Hans-Jörgen Dekker
Versie 1.0
6 December 2013
Status: Definitief



Groningen wil de voordelen onderzoeken van een andere invulling (sourcing) van haar ICT dienstverlening.



- De gemeente Groningen ziet zich geconfronteerd met de noodzaak tot bezuinigen. Daarnaast zet de gemeente vraagtekens bij de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie, dit geldt ook voor het ICT werkveld.
- De ICT taken worden momenteel ondergebracht in een Shared Service Center (SCC). Eén van de doelstellingen voor I&A is het zich concentreren op de kerntaken en de overige taken - daar waar dat tot voordelen leidt - extern te beleggen. Mogelijke vormen zijn outsourcing, samenwerkingsverbanden, etcetera.
- Als onderdeel van de inrichting van het SCC worden drie concern afdelingen en acht ICT diensten samengevoegd en onder aansturing gebracht van één vakdirecteur ICT.
- Naast het realiseren van kostenvoordelen is het verhogen van de toegevoegde waarde van de ICT (als facilitator van ontwikkelingen in de gemeente) een belangrijke doelstelling.
- Op ICT gebied zijn er de komende jaren diverse ambities die niet onder samenwerking/ uitbesteding mogen lijden, zoals zaakgericht werken, digitale werkplek en samenwerking binnen het sociaal domein (bijvoorbeeld uitvoering van de AWBZ).
- Parallel hieraan moet ICT een omslag van maatwerk naar standaardisatie maken.
- De keuzes op het gebied van sourcing (zelf doen, uitbesteden of samenwerken met andere overheidsinstanties) moeten passen in het streven naar het realiseren van deze ambities.

Opdracht: Onderzoek de sourcing opties van de I&A ICT dienstverlening, met als uitkomst de mogelijkheden om kwalitatieve en financiële voordelen te bereiken door ICT-taken extern te beleggen en daarmee invulling te geven aan de bestuurlijke wensen van de gemeente Groningen.

RESULTAAT VAN HET VOORONDERZOEK

Gegeven een context van een andere (kleinere) rol van de gemeente...



Mede aanleiding voor dit onderzoek is de bredere vraag naar de kerntaken van de Gemeente. Naast die vraag spelen binnen en buiten de gemeente nog meer veranderingen en trends waarmee de gemeente in de planning van haar ICT dienstverlening rekening zal moeten houden. Hieronder noemen we de belangrijkste veranderingen die relevant zijn voor dit onderzoek en die invloed hebben op het op te stellen advies.

Binnen de context van de gemeente Groningen, zijn de volgende aspecten van belang:

- De vorming van het SSC en de I&A organisatie is mede gericht op marktconformiteit van prijs en kwaliteit .
- De gemeente wil zich gaan richten op haar kerntaken. Dat kan betekenen dat taken en gerelateerde ICT diensten worden afgestoten, maar de gemeente stelt daarmee ook het zelf leveren van ICT diensten ter discussie.
- Focus op zowel kerntaken als samenwerking in de regio zal leiden tot een dalend volume in ICT diensten.

Daarnaast spelen de onderstaande externe trends:

- Besparingen bij de overheid kunnen leiden tot een verdere krimp. De veranderende rol van de gemeenten kan daarnaast leiden tot andere of nieuwe vragen om functionaliteit en applicaties.
- Cloud gebaseerde dienstverlening biedt gestandaardiseerde en goedkopere dienstverlening; bijvoorbeeld SaaS applicatie diensten (waar geen eigen infrastructuur voor nodig is).
- Organisaties richten zich op kortere ketens in het beheer van ICT. Dit leidt in veel gevallen tot een keuze voor (verticaal) uitbesteden van een heel domein in plaats van technische onderdelen en taken.
- De klassieke werkplek verandert; in toenemende mate ontstaat een scheiding tussen apparatuur (PC, Tablet, Telefoon) en de daarop draaiende applicaties (BYOD architectuur).
- De overheid werkt ook aan standaard diensten (ODC-N) zoals bijvoorbeeld de werkplek (belegd bij DUO).



... is het niet meer vanzelfsprekend dat de gemeente in die context zelf alle ICT diensten levert...



De gemeente zal in haar ICT beleid moeten reageren op de in- en externe bewegingen. Als de gemeente dit onvoldoende doet, dan kan mogelijk de volgende situatie ontstaan:

- De dienstverlening en wendbaarheid sluit niet meer aan bij de vraag van de interne klant, I&A kan niet meer tijdig reageren op gevraagde veranderingen. De wendbaarheid neemt af, ofwel de tijd die nodig is om technisch en organisatorisch te veranderen, is te groot.
- De diensten van de gemeente sluiten niet meer voldoende aan bij de hogere eisen die eindgebruikers en burgers hieraan stellen (mobiel werken, security). Dat kan ertoe leiden dat eindgebruikers zelf de stap maken om functies uit de Cloud of van derden af te nemen.
- De kostprijs zal mogelijk niet meer marktconform zijn, doordat de kostprijzen van externe diensten dalen.
- Zowel in aantal als in kennis en kunde van medewerkers ontstaat een mismatch met de vraag. De rollen en opleiding van de medewerkers en de formatie zijn niet tijdig aangepast. Dit kan leiden tot (verborgen) kosten, externen worden ingehuurd, interne medewerkers zijn niet optimaal bezet.

Dit leidt tot onder meer de volgende vragen:

- *Welke gemeentelijke taken zijn in de komende tijd noodzakelijk en welke zullen verdwijnen en wat is de impact op de ICT dienstverlening?* Hierop zal antwoord worden gegeven in een informatieplanning. Deze zal volgen op doelmatigheidsonderzoeken die op verschillende gebieden lopen, welke bepalend zijn voor de ICT vraagstelling voor de komende jaren.
- *Welke ICT diensten moet de gemeente nog zelf blijven leveren of welke kan zij beter verkrijgen door samenwerking of door deze in te kopen?* Op deze vraag geeft dit vooronderzoek een antwoord.

... daarom stelt de gemeente zich de vraag welke ICT-diensten zij uit de markt zou kunnen betrekken.



- De vraag is, gegeven de context, welke ICT diensten de gemeente kan inkopen of verkrijgen door samenwerking, of welke diensten zij zelf (met eigen middelen en mensen) zou moeten leveren;
- Waarbij gegeven de context de gemeente een actief beleid voert om zich op haar kerntaken te richten;
- En waarbij de inrichting van de ICT voldoet aan de huidige eisen en de eisen die de interne en externe veranderingen met zich mee brengen;
- Zodat de gemeente wordt ontzorgd op technisch vlak, waardoor zij zich beter kan richten op nieuwe taken die voor de gemeente belangrijk zijn.

We moeten daarom vaststellen welk ICT scenario een optimale invulling geeft aan die vraag:

- Waar een scenario een weergave is van de ICT diensten, verkaveld naar in/externe leveranciers;
- Waarbij de uitvoering van het scenario haalbaar moet zijn, dat wil zeggen een acceptabele en goed bestuurbare inrichting van externe dienstverlening en een Roadmap om de nieuwe situatie in stappen te realiseren;
- Een financieel haalbare uitbesteding, waarvoor een goede afweging van huidige en toekomstige kosten wordt gemaakt;
- Met een goede afweging van de belangen van het eigen personeel;

Bovenstaande eisen zijn vertaald naar een aantal hiernaast weergegeven criteria, waarmee de verschillende scenario's worden beoordeeld.

Criteria: met prioriteit (High, Medium, Low)

- Kosten (H)
 - Innovatie / Time tot market (M)
 - Service levels (M)
 - Service volume (M)
 - HR (M)
 - Wendbaarheid (H)
 - Bestuurlijk (H)
 - Bestuurbaarheid (M)
-

Waarop ons antwoord is dat uitbesteding van de werkplek en generieke infrastructuur het meest passend is...

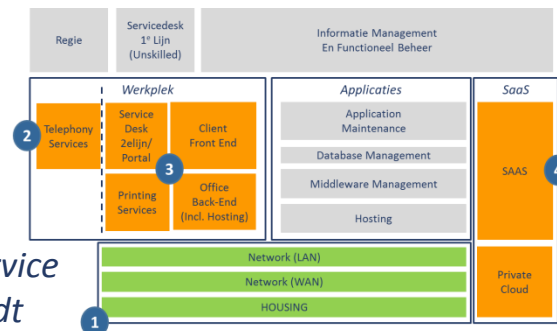


Na afweging van drie denkbare scenario's adviseren wij de uitbesteding van werkplek en generieke infrastructuur diensten als optimale keuze voor de inrichting van de ICT dienstverlening:

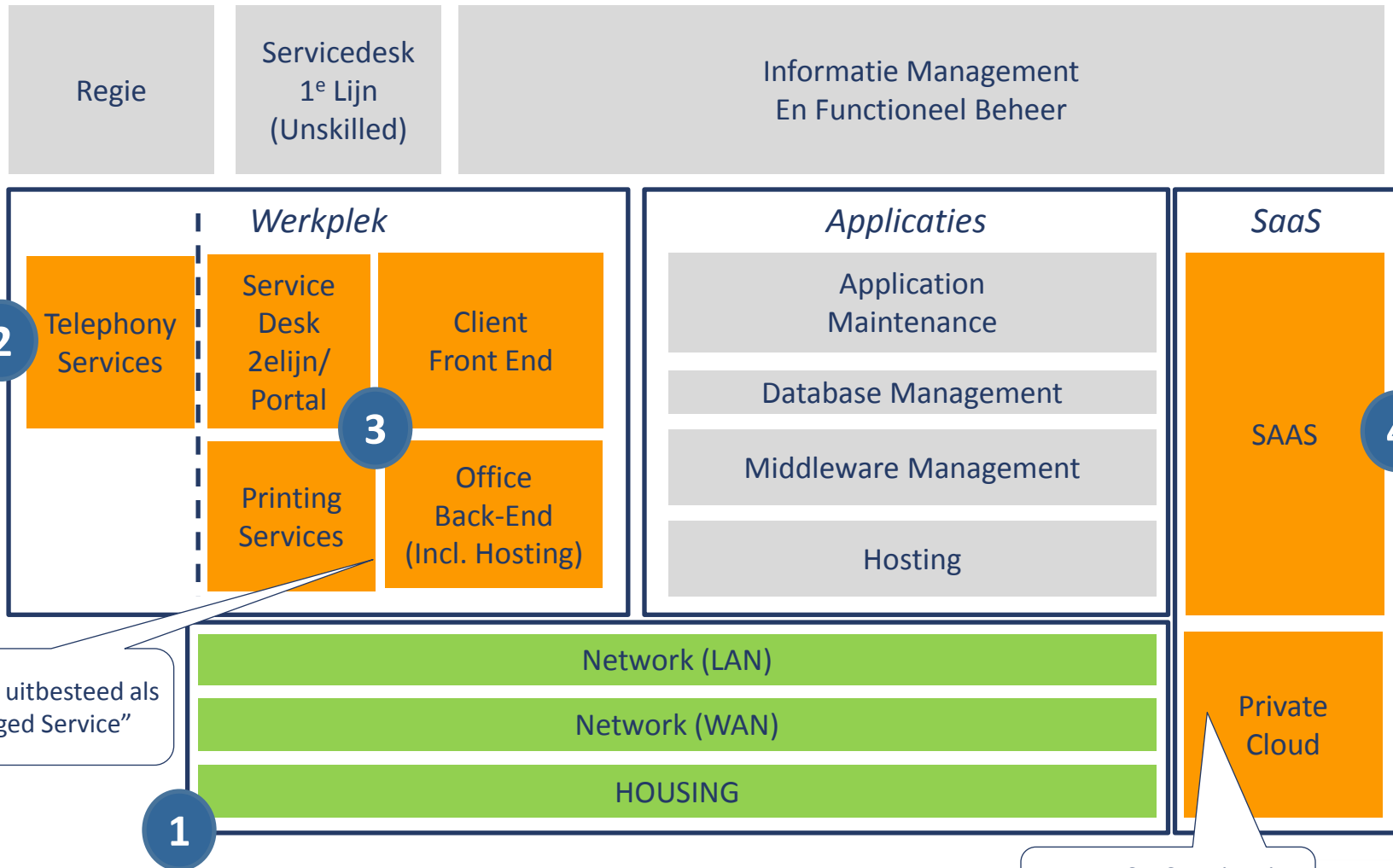
- Dit scenario levert een optimale bijdrage aan doelen die gemeente heeft gesteld.
- Geeft in de beoordeling van de criteria, een goede score op prijs, kwaliteit en wendbaarheid.
- Zonder dat daardoor een 'harde' business case wordt bereikt, wat betekent dat op korte termijn naar verwachting geen grote besparing wordt gerealiseerd. Maar wel een financieel voordeel doordat bij uitbesteding de vaste kosten dalen, hetgeen voordelig is bij een krimpemde dienstverlening.
- Aan het scenario stellen we een aantal noodzakelijke randvoorwaarden, waaronder een actief HR beleid, overdracht van medewerkers (mens volgt werk) en de inrichting van de eigen Regie organisatie.
- Het scenario kent een haalbare planning, waarin binnen 2-3 jaar het eindbeeld wordt bereikt, binnen die planning wordt over de tactische keuzes in de uitvoering (tijdlijnen, detail scope) per initiatief een besluit genomen.

Kenmerkend in het scenario:

- ✓ *Interne focus van I&A op de gemeente specifieke ICT kavel (Strategische Applicaties), waarbij per domein een keuze voor SaaS wordt gemaakt.*
- ✓ *Service Desk (1^e lijn) en Functioneel Beheer blijft een eigen taak.*
- ✓ *Standaard diensten: Werkplek (inclusief infrastructuur en standaard applicatie) wordt uitbesteed aan een privaat bedrijf, inclusief de 2^e lijns service desk voor deze diensten. Gezien de investering in de nieuwe werkplek, wordt de dienst geleverd als een "managed service" (de gemeente is eigenaar).*
- ✓ *Generieke infrastructuur: Netwerkdiensten en Data Center worden geleverd door ODC-N.*
- ✓ *I&A houdt een belangrijke regietaak om deze diensten goed aan te sturen als opdrachtgever richting de leveranciers.*



... en is hiermee het aanbevolen scenario grafisch in beeld gebracht.



Werkplek uitbesteed als "managed Service"

Eerste SaaS project is mogelijk GBA

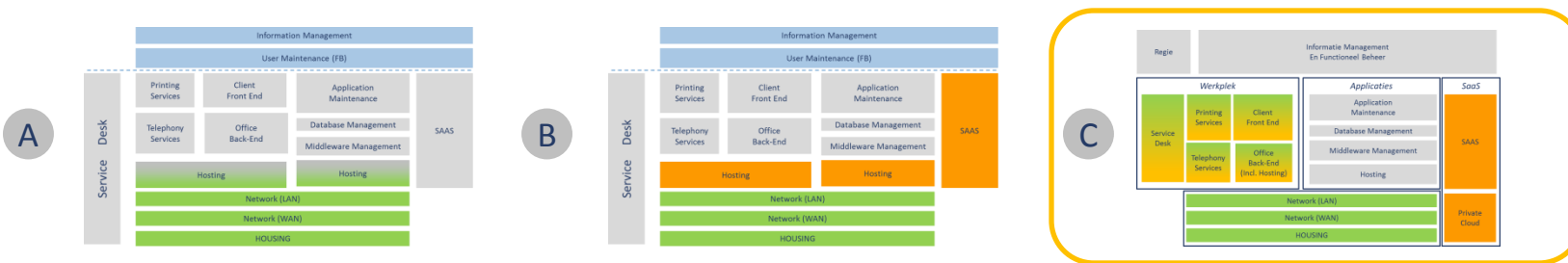
X Prioriteit

Zelf Samenwerken Uitbesteed



Onze advies is bepaald na afweging van drie scenario's:

- Samenwerking in ODC-Noord; hier volgt de gemeente de planning van het ODC-N en zal zij in het tempo en met de scope van het ODC-N taken overdragen en op termijn uitbesteden.
- Taakgericht (horizontaal) naar de markt; wat inhoudt dat technische domeinen zoals serverbeheer en middleware (interfaces) of database beheer worden uitbesteed, maar dat de integratie tot klantgerichte diensten nog een verantwoordelijkheid van I&A blijft.
- Per dienst (verticaal) naar de markt; hier wordt zo veel mogelijk een gehele dienst, met integrale verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, uitgevoerd door een leverancier.



Bovenstaande scenario's zijn beoordeeld op de eerdergenoemde criteria.

De belangrijkste argumenten waren:

- Scenario A komt onvoldoende tegemoet aan de bestuurlijke doelen en houdt onvoldoende rekening met de veranderde context en de vraag om wendbaarheid.
- Scenario B doet dat wel, maar levert een integratie- en regie vraagstuk op, hetgeen gezien de huidige regie ervaring en proces volwassenheid een nadeel is.
- Scenario C is ambitieus en gaat optimaal in op de doelen, houdt rekening met de veranderde context en geeft een optimale wendbaarheid.

Verticaal naar de markt (in het geadviseerde scenario) levert potentieel het meest op,...



Om een betrouwbare en bestuurbare dienstverlening te realiseren, worden de diensten samengevoegd tot logische kavels:

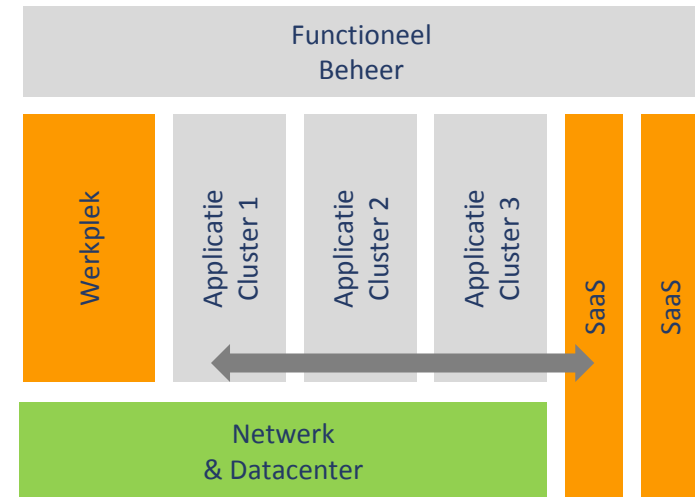
- Een kavel moet als dienst leverbaar zijn (beschikbaar in de markt) en kent bij voorkeur een minimale technische afhankelijkheid van andere diensten.
- Een extern kavel is zo veel mogelijk als 'standaard' dienst beschikbaar in de markt. (géén maatwerk)
- Waar de dienst gemeente specifiek is qua kennis en oplossing blijft het beheer in principe bij de gemeente.
- De dienst moet bij voorkeur al bestaan binnen de gemeente met daarbij behorende processen en maturiteit.
- De besturing van de leverancier (op kwaliteit en prijs) mag niet te complex zijn en een overeenkomst moet daartoe robuuste stuurmiddelen bieden om de dienstverlening te beheersen.

Daarbij zijn de voordelen van een 'verticale' verkaveling:

- een leverancier is aan te spreken op de werking van zijn kavel, hij is daarvoor beperkt afhankelijk van andere dienstverleners;
- de besturing is daardoor eenvoudiger;
- de dienstverlening is wendbaarder, de kavels zijn minder van elkaar afhankelijk en daardoor sneller te vervangen door een andere dienst (andere leverancier, of regionale of landelijke samenwerking zie de trends);

Een nadeel kan zijn:

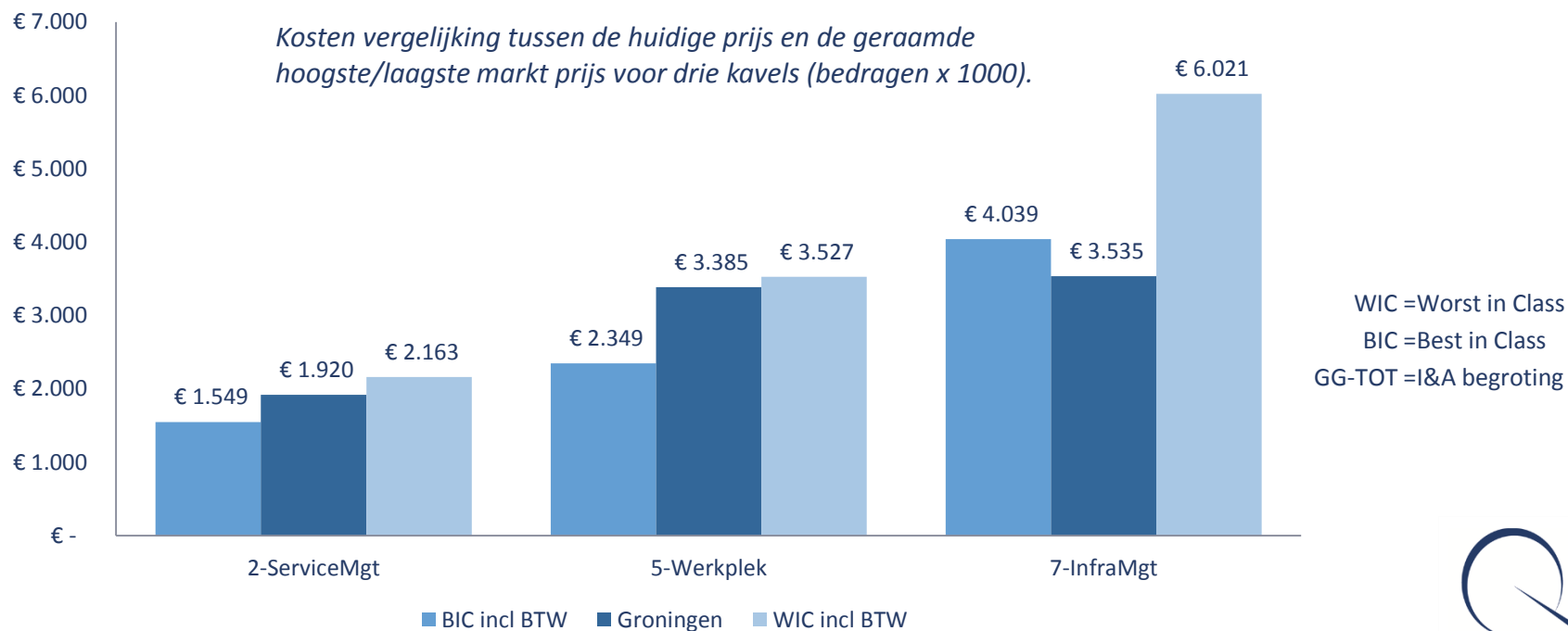
- specifieke ICT taken (bijvoorbeeld server beheer) worden binnen meerdere kavels uitgevoerd. Minder hergebruik van technische componenten.



... hoewel er op korte termijn geen grote business case is, levert het scenario financiële wendbaarheid....



- Op basis van de cijfers lijkt het uitbesteden van de service desk, de werkplek en infrastructuur, niet direct tot een (sterke) kosten verlaging.
- Op service management en werkplekgebied lijkt een kleine besparing haalbaar, maar in het infrastructuur niet; dit is gebaseerd op een peer vergelijking (high level benchmark) met externe leveranciers.
- Randvoorwaarde voor de business case is de overdracht van gekwalificeerd personeel.
- En een contract dat kosten variabel maakt, afhankelijk van het volume en kwaliteit ($\text{€} = P \cdot Q^2$, ofwel zijn de resultante van Price, Quality en Quantity)
- Dit levert bij krimp een kostenvoordeel op, in vergelijking met de huidige situatie. (meer vaste kosten)



....die financiële wendbaarheid draagt bij aan een positieve Business Case, ...



Op de werkplekkosten geeft dit de volgende business case:

- De totale (interne) werkplekkosten zijn nu begroot op bijna 3,5M Euro.
- De beste (laagste) prijs in de markt ligt daar ruim 20% onder, de slechtste (hoogste) prijs in de markt is ongeveer 5% hoger. Met een inschatting van een éénmalige kostenpost voor transitie (af te schrijven in drie jaar), is een besparing denkbaar van tussen de 300 en 500k Euro.
- In de uitbesteding bestaat een nog onbekende post, voor harmonisatie van salarisvoorwaarden, als gevolg van overdracht van personeel. Deze kosten zijn een belangrijk onderwerp voor een uit te voeren marktverkenning. De HR kosten zijn naar verwachting van dezelfde orde als de besparing, de uitbesteding zou daarom moeten worden gericht op een neutrale business case.
- In een toekomst scenario waarin het aantal werkplekken daalt, leidt deze door het variabele prijsmodel (de $\text{€} = P \times Q^2$) tot een evenredige besparing, mits de volumedaling binnen een contractueel met de leverancier af te spreken bandbreedte ligt. (onderdeel van het prijsmodel).
- Een voorziene krimp binnen de gemeente van 10%, ligt ruim binnen een voor een leverancier acceptabele bandbreedte.

Conclusie:

- Uitbesteding op zich is kosten neutraal, wanneer transitiekosten worden meegerekend.
- Uitbesteding leidt bij een volumedaling van de werkplekken van 10%, tot een besparing van ongeveer 300k Euro per jaar.

.. ,daarnaast zijn besparingen door interne optimalisatie mogelijk.



De kosten voor Regie (3,2M Euro) en voor Functioneel beheer (4,2M Euro) zijn mogelijke onderwerpen voor besparing door optimalisatie van processen. We gaan hier in op deze twee interne diensten, hetgeen niet betekent dat optimalisatie van andere diensten niet mogelijk is.

Regie: (Besturing en zakelijke aansturing in- en externe leveranciers)

- Omdat de regie in het kader van uitbesteding versterkt zal moeten worden, is het in de eerste jaren van uitbesteding niet te verwachten dat daar op bespaard kan worden. Een sterke invulling van regie is een voorwaarde voor een stuk verzakelijking van de relatie met leveranciers.

Functioneel Beheer:

- Een besparing van 10 a 15% lijkt haalbaar. De huidige verhouding van Functioneel Beheer versus Applicatie/Technisch Beheer is hoog. Het beheer is nog niet geoptimaliseerd, maar het is in het kader van de reorganisatie wel gecentraliseerd. Door toepassing van Lean principes is een verbetering van de effectiviteit tussen de 10% en 20% haalbaar. (Dit blijkt bij andere overheidsinstellingen buiten de gemeentelijke markt.)
- Een aantal grote systemen vraagt om dedicated beheer, maar de middelgrote/kleine applicaties kunnen wellicht verdeeld worden per functie (bv documentbeheer, samenwerken etc). Door classificatie van applicaties naar bedrijfsbelang kan gericht beheer capaciteit worden verminderd door het diensten niveau te beperken. (Dit leidt tot service level brons of zelfs best-effort)
- Door een transitie naar SaaS applicaties in combinatie met standaardisatie van de gerelateerde bedrijfsprocessen, kunnen de kosten van functioneel beheer en projecten verder worden verlaagd.

Conclusie:

- Een besparing van 600k Euro op functioneel beheer is haalbaar. Randvoorwaarde is een HR traject waarbij medewerkers ofwel elders worden ingezet, ofwel door interne medewerkers op te leiden en in te zetten voor die taken, die nu door externe medewerkers worden ingevuld.



Het scenario vereist een grote cultuurverandering en interne investering in mensen en processen...



I&A heeft een periode van voorbereiding nodig voordat de eerste stap van uitbesteding in het scenario wordt gerealiseerd. Dat betekent een transformatie op het gebied van besturing en regie en het uitvoeren van HR beleid dat past bij het eindbeeld.

Belang van Regie:

- Regie ziet in deze context toe op een zakelijke aansturing van leveranciers m.b.t. scope, geld en kwaliteit.
- De ervaring bij andere bedrijven en gemeentes leert dat uitbesteden zonder interne voorbereiding op regie kan leiden tot slechtere performance van de diensten en een moeizame relatie met de leverancier.
- Regievoering moet zorgen voor een optimale afstemming van de klantvraag (SMART specificaties) en aanbod (ICT diensten) én de bewaking dat die diensten worden geleverd conform de afgesproken prijs, kwaliteit en tijd. Deze eisen gelden zowel voor de interne ICT dienstverlening (I&A afdelingen) als voor externe leveranciers (ODC-N, Commercieel).

HR beleid:

- Krimp: Gegeven de context (SaaS, ODC-N), zal de I&A organisatie op de lange termijn 3-7 jaar fors krimpen. Gezien de huidige formatie en het geldende HR beleid (geen gedwongen ontslag), zal mede door het beginsel van mens-volgt-werk gezocht moeten worden naar een geschikte positie van medewerkers.
- Opleiding: medewerkers zullen opgeleid moeten worden om professioneler te werken op het gebied van Regie en Innovatie. Voor die zaken die gemeente specifiek zijn zal I&A ook meer de projecten moeten doen. Het beheer zelf is niet specifiek.
- Voor medewerkers die niet meegaan met uitbesteding, maar niet kwalificeren voor interne rollen, zal een overplaatsing en/of uitstroombeleid moeten worden ontwikkeld.



... en vereist invulling van informatieplanning en een optimalisatie van de interne dienstverlening.



Informatieplanning

In de Informatieplanning wordt een voorspelling gemaakt van de vraag en het volume van de ICT diensten binnen de gemeente:

- Welke diensten blijven in scope? De doelmatigheidsonderzoeken kunnen leiden tot veranderingen in de rollen en scope van de gebruikersdomeinen. Op basis van die veranderingen zal de impact op het volume (aantal gebruikers/werkplekken) en het applicatie portfolio moeten worden bepaald.
- Belang per cluster van applicaties; In dit onderzoek is een classificatie gemaakt van onder meer generieke en specifieke applicaties. Daarbinnen zal het belang en mede daarvan afgeleid het serviceniveau van applicaties (clusters) moeten worden bepaald.
- Prioriteiten in de projecten (PPM); Het belang en de prioriteit van projecten moet expliciet worden bepaald. Voor ieder project zal samen met de business case ook expliciet de sourcing moeten worden bepaald: Wie voert het uit, zelf, uitbesteden in de bestaande mantel? Taakgericht of uitbesteden met resultaatplicht?

Optimalisatie:

Voor de diensten die niet worden uitbesteed zal I&A een optimalisatie kunnen doorvoeren, gericht op de volwassenheid van de processen (ITIL/ASL methodologie) en de effectiviteit:

- Door optimalisatie (Lean) van Functioneel Beheer processen kan de effectiviteit worden vergoot.
- Voor applicatie beheer moet de dienstverlening worden beschreven in de vorm van een SLA en zal gestuurd worden op kwaliteit van de te definiëren service levels.
- I&A zou een groter deel van de projecten zelf kunnen uitvoeren. Waar nu p/m 30 FTE wordt ingehuurd, zou dat aantal verlaagd kunnen worden, ten gunste van eigen projectbemensing.

De transitie en uitbesteding is, indien voldaan aan de randvoorwaarden, in twee jaar realiseerbaar.....



Planning:

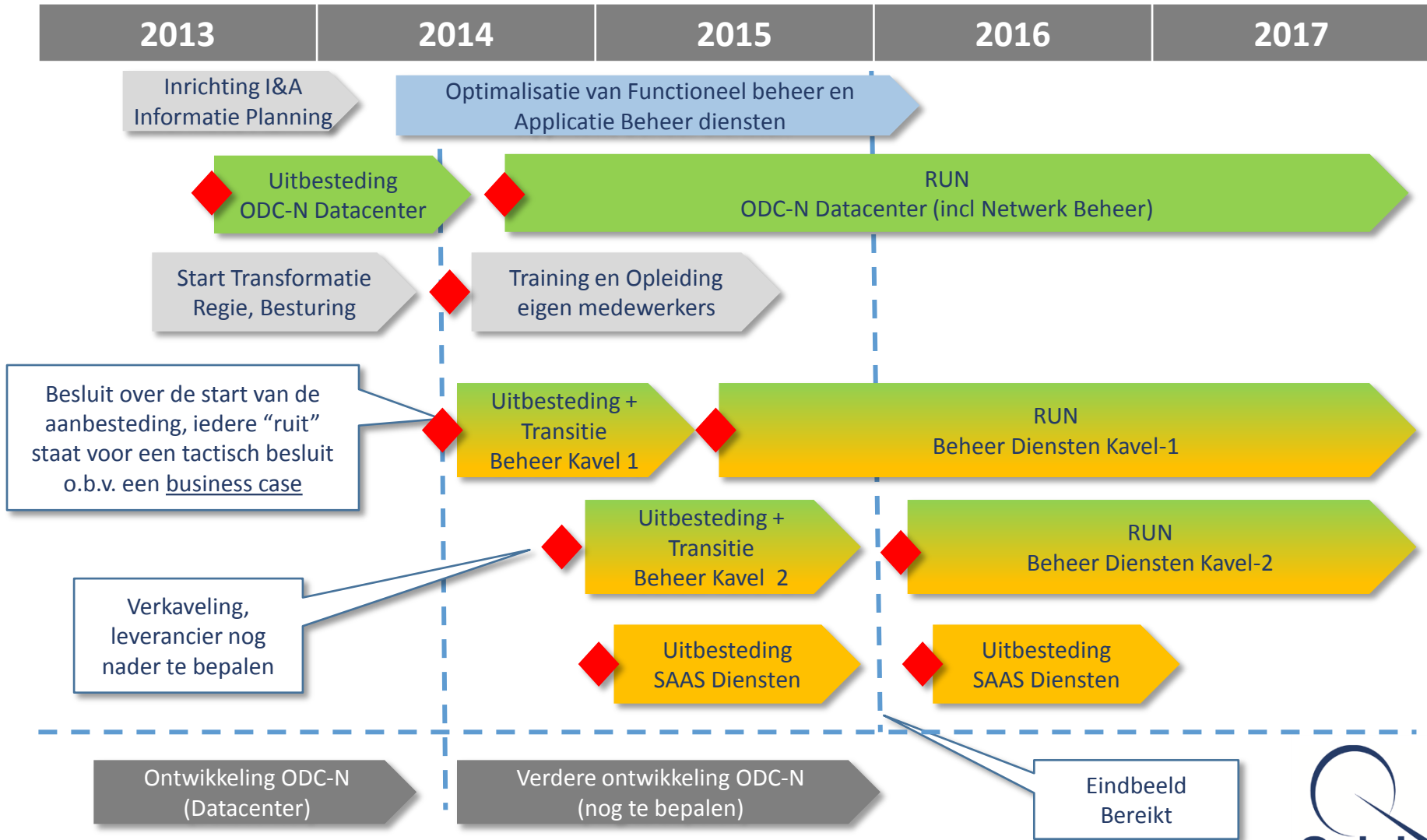
- Besluitvorming voor iedere stap vindt plaats op basis van een tactisch sourcing besluit, waar de impact op de business case en de zes sourcing aspecten wordt bepaald. Dat betekent dat onder meer de impact op financiën en personeel wordt bepaald.
- Voor de eerste stap, is een half jaar voorbereiding (transformatie) nodig waarin de belangrijkste onderdelen van de regie organisatie worden geïmplementeerd.
- De voorbereiding van de eerste aanbesteding start in het eerste kwartaal van 2014; voor de zomer wordt op basis van de op te stellen Business Case een besluit genomen.
- In het besluit wordt meegewogen welke diensten binnen het ODC-N beschikbaar zijn en als alternatief kunnen dienen voor uitbesteding aan een private leverancier.
- In plusminus twee jaar kan het geadviseerde scenario worden bereikt. Dan is een groot deel van de Infrastructurele ICT diensten uitbesteed en zijn de eigen diensten geoptimaliseerd.
- Bij alle nieuwe ontwikkelingen (waaronder grote projecten) wordt steeds de wijze van sourcing wordt afgewogen en expliciet besloten in lijn met de werkwijze van dit vooronderzoek.

Randvoorwaarden:

De volgende randvoorwaarden moeten ingevuld zijn voor een concrete kavelkeuze en planvorming:

- Informatie voor business case intern beschikbaar (financiële sturing is ingericht).
- De kwaliteit van en eisen aan de ICT diensten is bepaald en vastgelegd in service level afspraken.
- ODC-N planning, prijzen, voorwaarden en HR aspecten zijn bekend.
- De I&A bijdrage en inspanning voor een transitie is haalbaar, dit kan I&A toetsen door wordt door het opstellen van een intern transitieplan, voorafgaand aan de aanbesteding.

...wat geschetst in de tijd leidt tot de volgende aanbevolen stappen:



Met een verdere toelichting en uitwerking van het aanbevolen scenario (C)



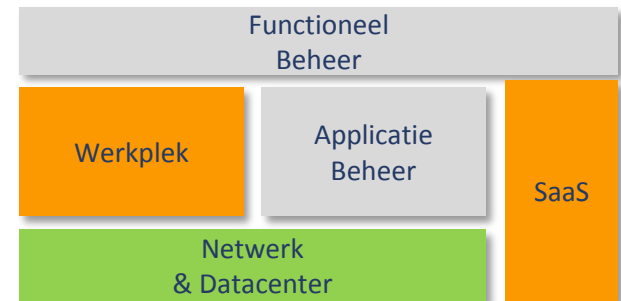
De taken van I&A zijn in dit scenario verdeeld in een aantal kavel of diensten. Dit zijn combinaties van middelen en werkzaamheden, die als eindproduct een werkende ICT functie opleveren, waarover middelen een SLA kwaliteit en lever afspraken worden gemaakt.

Eigen taken blijven:

- Functioneel Beheer en Informatiemanagement: Dit omvat de taken om de applicaties en processen te ontwerpen, in te richten en het dagelijks gebruik te ondersteunen.
- Applicatie Beheer: Het leveren, onderhouden en aanpassen van applicaties, inclusief technische releases, testen en de onderliggende hardware. Deze applicaties kunnen op zich weer verdeeld worden in cluster t.b.v. klantgroepen.
- Eerste lijn helpdesk (zonder oplossend vermogen), vormt het 'gezicht' richting de interne klant.

Uitbesteed wordt:

- De Werkplek, inclusief apparatuur, standaard applicaties en ondersteuning. Deze wordt uitbesteed met overdracht van personeel.
- Lokaal (Lan) en Inter-lokaal (WAN) Netwerk en Datacenter (behuizing) ; Dat wordt op korte termijn geleverd door samenwerking en later volledig als dienst gecontracteerd bij het ODC-N.
- Applicaties die als SAAS kunnen worden geleverd, als een standaard Cloud dienst die draait op de infrastructuur van de leverancier. Dat kan per domein (SZW of Bedrijfsvoering) of per applicatie worden bepaald.



Aan de eindgebruiker levert I&A:

- Een compleet functionerende werkplek inclusief office en mail en standaard kantoor applicaties
- Generieke applicaties die door meerdere diensten worden gebruikt
- Specifieke applicaties voor één dienst.
- Applicaties voor de bedrijfsvoering

Met binnen het scenario een specifieke keuze ten aanzien van de Servicedesk.....



Servicedesk

- De Servicedesk is een belangrijke schakel tussen de gebruikers en de geleverde ICT diensten. Door verticale uitbesteding, worden diensten in de toekomst geleverd door verschillende partijen: Intern, het ODC-N, private leveranciers en SaaS leveranciers. Van belang is in dit geval dat de gebruiker nog steeds kwalitatief goed wordt geholpen en dat de Servicedesk zorgt dat een vraag terecht komt bij een specialist die het probleem kan oplossen.
- Mede door de ervaring van andere opdrachtgevers (zoals Almere), is gekozen om de eerste lijn van ondersteuning (Servicedesk) in eigen beheer te houden. Dit heeft als voordeel, dat het contact van de eindgebruiker met ICT intern blijft; de gebruiker hoeft niet met een externe partij te communiceren. De servicedesk wordt in dit scenario wel een kleinere taak dan in de bestaande situatie, omdat de service portal en een deel van het oplossend vermogen (zoals werkplek gerelateerd) wordt ondergebracht bij externe leveranciers. De tweede lijn voor het Applicatiebeheer blijft een eigen verantwoordelijkheid.

De argumenten voor een eigen Servicedesk zijn:

- Communicatie door gebruikers met eigen collega's die zorgdragen voor het contact met leveranciers.
- De aard van de vragen of incidenten zijn voor een groot deel functioneel en daarvoor beschikt de Servicedesk (of de 2^e lijn bij applicatie beheer) zelf over oplossend vermogen.
- De Servicedesk houdt inzicht in enerzijds de klanttevredenheid en anderzijds de dienstverlening door de externe leveranciers.
- Gemeentes die ervaring op dit gebied hebben opgedaan geven voorkeur aan een eigen Servicedesk.

...en de keuze ten aanzien van de uitbesteding van de werkplek dienst.



Uitbesteding van de werkplek:

- De werkplek ontwikkelt zich in de markt steeds meer tot een standaard dienst. De overheid ontwikkelt een rijkswerkplek, die naar verwachting op termijn door het ODC-N geleverd kan worden. Marktpartijen bieden oplossingen uit de Cloud. Dit betekent dat in alle scenario's deze dienst op langer termijn extern wordt geleverd, met consequenties voor de betrokken medewerkers.
- De keuze om nu de werkplek naar een externe leverancier uit te besteden, schept de vrijheid om over drie jaar de keuze te maken voor een vervolgstap, zoals een rijkswerkplek of een Cloud oplossing.
- Deze keuze leidt er ook toe dat betrokken medewerkers nu al de transitie maken naar ander werk, met de kans om zich te ontwikkelen in toekomstgerichte diensten. (Het alternatief, de huidige situatie, vergroot de kans op boventaligheid over 2-3 jaar.)

Werkplek als Managed Service

- Geadviseerd wordt om de werkplek als “managed service” uit te besteden, waarbij de gemeente eigenaar blijft van de infrastructuur. In de werkplek is onlangs geïnvesteerd door de gemeente. Als dat niet het geval was, zou een uitbesteding ook een transformatie (technology upgrade) hebben omvat. In deze situatie is het meest optimaal om de werkplek uit te besteden als een managed service. De gehele werkplek, inclusief de benodigde servers, worden overgedragen (transitie) en worden door de leverancier beheerd. De gemeente Groningen blijft eigenaar van de hardware voor de werkplek backend en hoeft derhalve niet te investeren.
- Het alternatief, een volledige overdracht, heeft als nadeel de gedeeltelijke afschrijving van de investering. Volledige overdracht levert voor de leverancier wel het voordeel, dat hij van zijn eigen oplossing en standards gebruik kan maken.



Binnen het scenario bestaan verschillende varianten: rol ODC-N, migratiesnelheid, SaaS, ...



Het geadviseerde scenario kent een eindbeeld, met een duidelijke rolverdeling tussen eigen dienstverlening en diensten die extern worden verkregen. Dit eindbeeld kan in twee jaar worden bereikt. Binnen het scenario zijn een aantal keuzes gemaakt, maar voor het vervolg of in aanvulling op dit scenario heeft de gemeente nog de vrijheid om een vervolgstap te kiezen:

Keuzen binnen het scenario:

- Snelheid: geschetst is een ambitieuze planning; I&A kan kiezen om meer (bv 12 ipv 6 maanden) tijd te nemen voor voorbereiding en interne optimalisatie. Van belang is dat risico's acceptabel zijn en dat voor de HR aspecten (zoals OR advies) voldoende tijd wordt gepland.
- ODC-N: Het beleid gaat uit van samenwerking met het ODC-N, maar de definitieve besluitvorming kan alleen volgen op de planning van het ODC.
- SaaS*: In toenemende mate bieden leveranciers hun pakketten als SaaS oplossing aan. In dat geval biedt de leverancier ook de infrastructuur (housing en hosting). Het functioneel beheer en de integratie (met andere domeinen) blijft ook dan een taak van I&A. De keuze voor een migratie naar SaaS kan worden gemaakt per applicatie, maar ook per domein (bv het domein bedrijfsvoering). Binnen de op te stellen Informatieplanning, dienen de SaaS mogelijkheden in kaart te worden gebracht.

In aanvulling of als vervolg op het geadviseerde scenario kan ook het volgende worden overwogen:

- Inbesteden: Door actief bepaalde applicatie domeinen aan te bieden aan andere gemeentes kan I&A meer aan ICT diensten leveren met dezelfde bezetting (effectiviteit omhoog zonder HR impact). Deze vorm van samenwerking is aan te bevelen vanwege de potentiële besparingen.
- De hosting van applicaties kan op termijn als PaaS diensten van het ODC of van een derde partij worden afgenomen. Deze knip is haalbaar (gangbaar in de markt) en zorgt voor een grotere wendbaarheid (zeker als ander deel hosting richting SaaS migreert).

**) Toepassing van open source is geen onderdeel van de sourcing strategie*



..., waarbij de keuze voor het ODC-N, of een private leverancier nu nog niet gemaakt kan worden...



- De gemeente Groningen heeft de intentie om Housing en Netwerk diensten af te nemen uit het Overheids-Data Center Noord (ODC-N)
- Het ODC-N zal zich naar verwachting ook gaan richten op het leveren van andere diensten, op het gebied van Server Beheer (Hosting) en Werkplek.
- De tijdlijnen, kosten, contractvoorwaarden en HR regelingen (mens volgt werk) voor deze diensten zijn op dit moment nog niet bekend, waardoor de gemeente Groningen op dit moment nog geen Business case kan maken.

Op basis van welke criteria maakt Groningen t.z.t. de keuze tussen ODC-N en een Private aanbieder:

criterium	Toelichting	
Beleid	Voorkeur voor regionale samenwerking op de lange termijn. Bij gelijkwaardige dienstverlening heeft het ODC-N de voorkeur.	
Snelheid	Uitbesteding van Werkplek wacht niet op de planning van het ODC-N.	
HR	Mogelijkheid om personeel over te dragen.	
Kosten	Meest economische optie. In de business case worden het BTW voordeel, de transitie/aanbestedingskosten en HR kosten meegerekend.	
Kwaliteit	Een marktconforme kwaliteit is vereist, maar niet hoger dan dat.	
Compliance	Voldoen aan wet en regelgeving m.b.t persoonsgegevens en security.	



... want afweging tussen ODC-N en marktpartijen vereist verzakelijking van het ODC-N als dienstverlener.



Het ODC-N biedt de gemeente een aantal voordelen: een stabiele en veilige oplossing waar de gegevens van de overheid in een eigen omgeving worden beheerd, die niet iedere 3-5 jaar worden overgedragen aan een private leverancier (lagere transitie kosten); maar wel met voldoende schaalgrootte om professioneel en kosteneffectief te kunnen werken.

Om een gewogen besluit te kunnen nemen, stellen we de volgende voorwaarden.

- Om een stabiele toekomst te garanderen, zal het ODC-N zich tot een professionele dienstverlener moeten ontwikkelen. De huidige vorm van samenwerking is te risicovol, kijkend naar continuïteit van het ODC-N.
- Het vereist een betrouwbare planning van de ontwikkeling/levering van de diensten, zodat Groningen bij Sourcing keuzes, met een planning en business case reikwijdte van 2-4 jaar, rekening kan houden met het ODC-N.
- Om een potentiële deelnemer (zoals Groningen) in staat te stellen om een business case te maken, moet het ODC-N haar contractvoorwaarden opstellen en communiceren met Groningen en andere partijen.
- Een marktconform prijsmodel dat meebeweegt bij prijsdalingen van diensten (zoals Storage).
- Inzicht in toekomstige investeringen, innovatie en eigenaarschap.
- HR voorwaarden (overdracht en terugkeer mogelijkheden personeel) moeten helder zijn.
- Juridische voorwaarden omvatten opties voor groei/krimp en voorwaarden voor een (gedeeltelijke) exit.

Conclusie:

- Over ieder Sourcing besluit dient de gemeente een Business Case op te stellen. Het ODC-N heeft daarbij de voorkeur gezien de geschetste voordelen, waaronder het belang van de Gemeente in regionale samenwerking.
- Het ODC-N echter moet wel tijdig voldoen aan bovenstaande voorwaarden. Als dat niet het geval is, óf als de business case voor het ODC-N negatief is, dan moet de gemeente ook uitbesteding (voor bepaalde tijd) naar een private leverancier overwegen.

In het scenario heeft de gemeente over twee jaar opnieuw de vrijheid heeft om vervolgstappen te zetten.



Als onderdeel van de regie van ICT zal I&A ieder jaar keuzes kunnen maken over de invulling van ICT diensten (de sourcing keuze). Daarmee is het scenario geen definitief eindbeeld maar eerder een stap in de steeds verder evoluerende ICT dienstverlening. Wendbaarheid betekent ook dat de gemeente, gedreven door de vraag (taken van de gemeente) en de beschikbaarheid in de markt (ODC, Cloud, Saas) tijdig kan reageren en weer een optimale sourcing keuze maakt. De sourcing strategie, die voor 3-4 jaar wordt gemaakt, dient daarom wel jaarlijks herijkt te worden.

Binnen het aanbevolen scenario, kan na twee jaar worden overwogen:

- Om meer bij het ODC onder te brengen. Dat kan voor het Werkplek kavel, in het geval dat een standaard rijkswerkplek beschikbaar is en economisch voordeliger. Bij deze sourcing keuze moet ook gekeken worden naar de HR impact en overdacht van personeel van extern naar ODC.
- Of een private leverancier een grotere rol te geven; door de scope ervan dienstverlening uit te breiden naar bijvoorbeeld server beheer.
- Of om meer SAAS producten af te nemen en daarmee het volume aan intern applicatie beheer/hosting te verkleinen.
- Het applicatiebeheer uit te besteden. Wat bijvoorbeeld zou kunnen als de keten (Functioneel Beheer – Technisch Beheer) goed is ingericht en meer is gestandaardiseerd.

I&A zal ook stappen moeten zetten inzake HR beleid en de ontwikkeling en opleiding van medewerkers



Een elementair aspect van het eindbeeld is een lagere bezetting. In het vooronderzoek is al een raming gegeven van het mogelijke verloop van personeel, waaronder natuurlijk verloop en uitstroom.

Daarnaast zal de transformatie van I&A en de samenwerking met andere partijen ook andere eisen stellen aan de werkwijze van medewerkers. Dat is primair bij het regie team, maar secundair ook voor bijvoorbeeld functioneel beheerders, die in een “zakelijk” change proces of in projecten, extern inzetbare specificaties, moeten kunnen schrijven. Om enerzijds de positie en ontwikkeling van medewerkers te borgen en anderzijds de personeel gerelateerde kosten te beheersen is een actief HR beleid (per Q1 2014) een randvoorwaarde voor de uitvoering van het geadviseerde scenario.

Het HR beleid is een randvoorwaarde voor de op te stellen Business Case bij ieder tactisch Sourcing besluit; het zal onder meer invulling moeten geven aan de volgende aspecten:

- Welke HR afspraken worden van toepassing bij de transitie van personeel naar een private partij? Bijvoorbeeld krijgen de medewerkers een terugkeer garantie, hetgeen kan betekenen dat een deel van de overdracht niet wordt gerealiseerd.
- Bij samenwerking met het ODC-N, worden mogelijk op korte termijn I&A medewerkers ingezet (netwerk diensten) om vanuit het ODC-N te werken. Is overdracht van personeel naar het ODC-N bespreekbaar? En geldt voor deze medewerkers ook een terugkeer garantie?
- Kan een deel van de medewerkers opgeleid worden om in de toekomst projecten uit te voeren in het applicatie domein? (waarmee het volume inhuur zal kunnen afnemen)
- Hoeveel opleidingsbudget wordt beschikbaar gesteld?
- Voor medewerkers die niet meegaan met uitbesteding, maar niet kwalificeren voor interne rollen, zal een overplaatsing en/of uitstroombesluit moeten worden ontwikkeld.
- Werkwijze: HR aspecten (incl. boventaligheid) vormen een vast onderdeel van iedere Business Case.



Vergelijking met andere organisaties en gemeentes ondersteunt ons advies maar toont ook een aantal risico's (zie ook bijlage voor lessons learned)

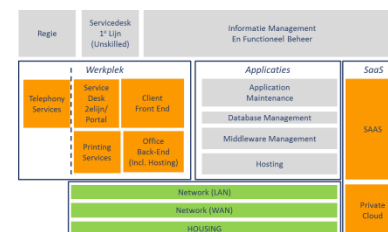
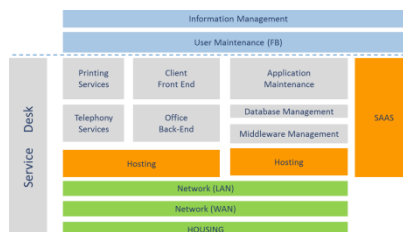
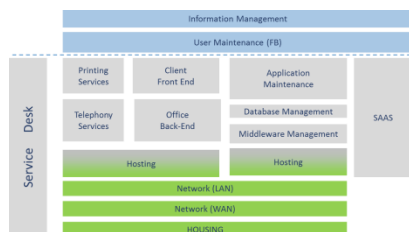


Op basis van de ervaring bij onder meer Almere en Leiden zijn onderstaande ervaringen genoteerd:

Regie en besturing

- Volwassenheid van de organisatie kan niet in één jaar met twee stappen vooruit, maar zal eerder per jaar met één stap in de volwassenheid (bv Cobit maturity model) groeien.
- Dienstverlening moet goed bestuurbaar zijn; dat wil zeggen dat de levering en acceptatie en kostprijs van diensten op een eenvoudige manier vormgegeven moet zijn.
- Het loslaten van de inhoud/techniek is niet altijd makkelijk, bij issues wordt in gevallen niet op kwaliteit gestuurd; de valkuil kan zijn dat de opdrachtgever te veel meedenkt over de oplossing.
- Samenwerking met andere partijen werkt alleen als er vooraf een hele duidelijke besturing en werkwijze (contractvorm) is afgesproken. Waar dat niet het geval is, ontstaan vooral bij verandering in scope/volume problemen over invloed en besluitvorming.
- HR transitie
 - Om van overdracht van personeel gebruik te maken, moet de scope en het volume van het contract groot genoeg zijn. De leverancier maakt hiervoor zelf een business case, die mede afhangt van de wijze van de transitie en het type medewerkers. Leveranciers geven regelmatig aan ons terug dat de mogelijkheden wel bestaan, maar dat zij wel voorafgaand aan tafel moeten zitten (marktverkenning) om de opties te bespreken. (anders volgt een no-bid).
- Beslissende factoren voor de besluitvorming voor uitbesteding
 - Kosten; TCO en flexibiliteit (afgenomen vaste kosten)
 - HR (oplossen van HR vraagstuk is een randvoorwaarde, niet in de laatste plaats voor de business case)
 - Regie als voorwaarde voor het kunnen uitbesteden.





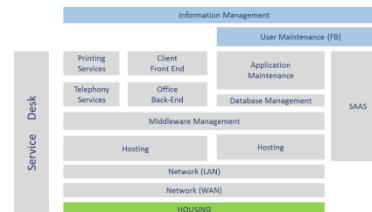
BIJLAGE: ANALYSE VAN DE SCENARIO'S

Om de beoordeling van sourcing scenario's specifiek te maken zijn de volgende criteria opgesteld.



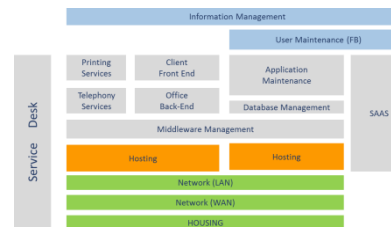
Criteria	Belang	Toelichting
Kosten	High	Totale kosten worden lager, binnen een periode van max. 2 á 3 jaar. (terugverdientijd business case, inclusief transitie, HR kosten)
Innovatie / Time tot market	Medium	Toepassing nieuwe voor de gemeente relevante technieken.
Service levels	Medium	Kwaliteit van de dienstverlening wordt marktconform (brons/zilver).
Service volume	Medium	Resterende (kritische) volume is te klein om dit zelf te blijven doen.
HR	Medium	Een goed perspectief voor eigen personeel, qua ontwikkel mogelijkheden en de acceptatie van de noodzakelijke verandering (cultuur).
Wendbaarheid	High	In staat zijn om tijdig de dienstverlening, de scope en/of het volume aan te passen aan de veranderingen in en rond de gemeente.
Politiek	High	Levert een bijdrage aan de politieke doelstellingen: a) Focus van de gemeente op kerntaken. b) Professionalisering / Verzakelijking dienstverlening.
Bestuurbaarheid	Medium	De mate waarin de gemeente in staat is om de externe partij/samenwerkingspartner effectief aan te sturen.

Beoordeling scenario - A:



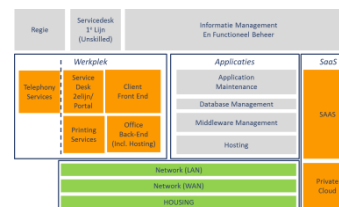
Criteria	Belang	Score	Beoordeling
Kosten	H	-	<ul style="list-style-type: none"> Bij krimp ICT volume (op termijn) ontstaat een negatieve business case.
Innovatie / Time tot market	M	-	<ul style="list-style-type: none"> Geen verandering tov de huidige situatie.
Service levels	M	+/-	<ul style="list-style-type: none"> Verbetering van de service levels richting de eindgebruiker blijft in dit scenario volledig een eigen verantwoordelijkheid.
Service volume	M	-	<ul style="list-style-type: none"> Voor een aantal taken is het service volume laag, wat betekent dat het moeilijk/kostbaar is om de kwaliteit van die medewerkers op peil te houden.
HR	M	-	<ul style="list-style-type: none"> Geen verandering in de HR situatie. Op termijn kan een mismatch ontstaan tussen aantal en benodigde expertise van de medewerkers.
Wendbaarheid	H	-	<ul style="list-style-type: none"> De wendbaarheid blijft beperkt.
Politiek	H	-	<ul style="list-style-type: none"> In dit scenario worden veel standaard ICT taken intern ingevuld, dit sluit niet aan bij de politieke wens om op kerntaken te focussen.
Bestuurbaarheid	M	+	<ul style="list-style-type: none"> Als de infra structuur dienstverlening goed wordt gedefinieerd, zal de bestuurbaarheid Het knippen van werkplek/applicatie diensten, levert wel een risico op het gebied van service integratie.

Beoordeling scenario - B:



Criteria	Belang	Score	Beoordeling
Kosten	H	-	<ul style="list-style-type: none"> De business case lijkt mede door de BTW niet positief Bij krimp ICT volume (op termijn) wordt de business case sterker.
Innovatie / Time tot market	M	+/-	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie voordeel is beperkt, doordat in dit scenario alleen de infrastructuur wordt uitbesteed en niet de klant-diensten.
Service levels	M	+/-	<ul style="list-style-type: none"> Verbetering van de service levels richting de eindgebruiker blijft in dit scenario, nog een groot deel een eigen verantwoordelijkheid.
Service volume	M	+/-	<ul style="list-style-type: none"> Voor een aantal specialistische functies (netwerk, security) levert uitbesteding/samenwerking op.
HR	M	+/-	<ul style="list-style-type: none"> Beperkt doordat scope maar een klein deel personeel van het personeel betreft, Voor boventallig personeel moet een andere positie worden gevonden.
Wendbaarheid	H	+	<ul style="list-style-type: none"> Neemt beperkt toe bij externe leverancier; variabel prijsmodel (PxQ). Bij het ODC-N zal dit afhangen van het contract/prijsmodel.
Politiek	H	+	<ul style="list-style-type: none"> Dit scenario geeft deels invulling aan de focus op kerntaken; een belangrijk deel van de standaard diensten blijft nog intern.
Bestuurbaarheid	M	+	<ul style="list-style-type: none"> Als de infra structuur dienstverlening goed wordt gedefinieerd, zal de bestuurbaarheid voldoende zijn. Het knippen van werkplek/applicatie diensten, levert wel een risico op het gebied van service integratie.

Beoordeling scenario - C:



Criteria	Belang	Score	Beoordeling
Kosten	H	+/-	<ul style="list-style-type: none"> De business case lijkt mede door de BTW niet zeker (marge tussen BIC/WIC) Bij krimp ICT volume (op termijn) wordt de business case sterker.
Innovatie / Time tot market	M	+	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente zal eerder en kosten effectiever gebruik maken van nieuwe technologie.
Service levels	M	+	<ul style="list-style-type: none"> Aangenomen dat de bestaande kwaliteit “best effort” of brons is, (niet zilver/goud) levert uitbesteding een verbetering.
Service volume	M	+/-	<ul style="list-style-type: none"> Voor een aantal specialistische functies (netwerk, security) levert uitbesteding samenwerking op.
HR	M	+	<ul style="list-style-type: none"> Is positief indien overdracht van personeel, volgens met mens volgt werk principe bereikt kan worden. Voor boventallig personeel moet een andere positie worden gevonden.
Wendbaarheid	H	++	<ul style="list-style-type: none"> Neemt toe bij externe leverancier; variabel prijsmodel (PxQ). Bij het ODC-N zal dit afhangen van het contract/prijsmodel.
Politiek	H	+	<ul style="list-style-type: none"> Dit scenario geeft invulling aan de focus op kerntaken; daarbij blijft nog een ruim deel van ICT (Functioneel Beheer/Applicatie Beheer) intern.
Bestuurbaarheid	M	+	<ul style="list-style-type: none"> Door de verkaveling , waarbij de service integratie van de werkplek, bij één partij ligt, is de bestuurbaarheid goed. Vraagt wel om professionalisering van het in te richten regie team.

Context: Opties binnen het ODC-N (1/2)

Scenario ODC-NOORD (CONCEPT)	(+) Voordelen / (-) Nadelen
<p><u>I) HOUSING: Met als opties:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • waarbij hosting door GG wordt uitgevoerd • hosting en andere diensten (remote beheer) door een derde partij 	<p>(0) weinig impact, maar ook weinig voordelen (0) remote beheer (uitbesteed) (+) Politiek gunstig (i.v.m. aantrekken andere marktpartijen)</p>
<p><u>II) Housing + Hosting (incl. Storage)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente neemt storage af van het ODC-N, • of de gemeente houdt storage in eigendom en neemt storage management als dienst af van het ODC-N 	<p>Bij ODC zit dit in fase I van te ontwikkelen Hosting diensten (-) Dit kan pas als het ODC-N zo ver is, dus uitstel van uitbesteding voor GG (0) Wat zijn de ODC-N kosten? (nodig voor het opstellen van een business case)</p>
<p><u>III) Housing + Hosting + (Netwerk Management)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente neemt connectiviteit als dienst af van het ODC , • of De gemeente houdt het netwerk in eigendom en neemt netwerk management als dienst af van het ODC 	<p>Bij ODC zit dit in fase I van te ontwikkelen Hosting diensten (-) Dit kan als het ODC zo ver is, dat impliceert voor de gemeente uitstel van de uitbesteding. (0) Wat zijn de kosten (hoe kan GG een business case maken voor deze diensten?) (+) GG brengt haar eigen netwerk als Asset in en creëert op die manier via het ODC inkomsten</p>

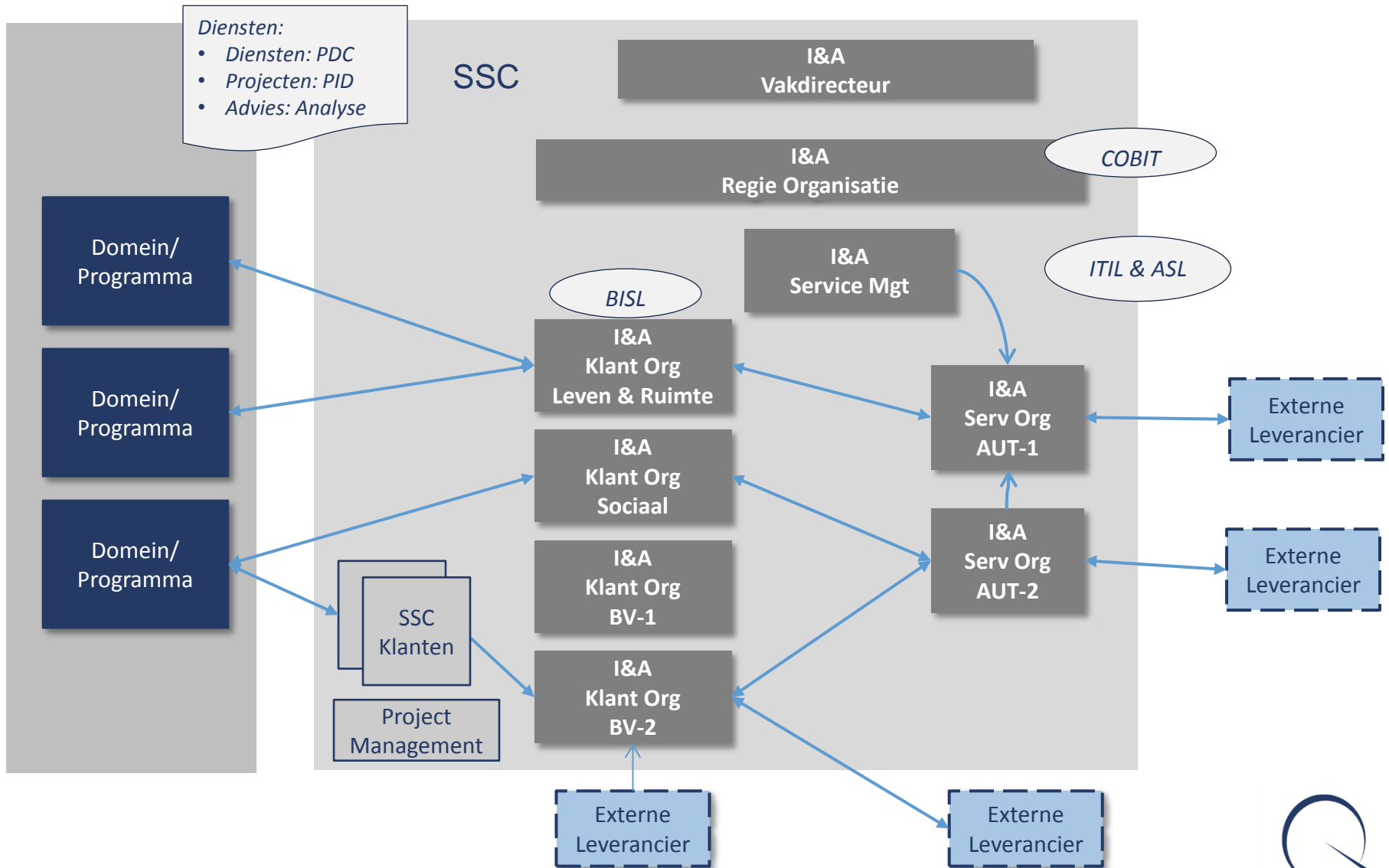
Hoewel over stap (1) Housing al een keuze is gemaakt, zal de gemeente voor iedere vervolgstap een besluit moeten nemen, waarbij zij een business case (kwaliteit, prijs, risico) zal moeten maken op de stap te onderbouwen.

Context: Opties binnen het ODC-N (2/2)

Scenario ODC-NOORD (CONCEPT)	Voor/Nadelen
<p><u>IV) Werkplek d.m.v. samenwerking DUO-GG</u></p> <ul style="list-style-type: none">• DUO – GG gaan samenwerken op het gebied van de Werkplek, maar nog geen uitbesteding aan het ODC-N	<p>(+) Kan eerder om dat er geen formele ODC-N rol nodig is en politieke besluitvorming geen randvoorwaarde is.</p> <p>(+) Geen HR gevolgen!</p> <p>(-) Investering van GG in 2012/2013 in haar eigen werkplek concept wordt deels vervroegd afgeschreven</p>
<p><u>V) Housing + GG gaat inbesteden</u></p> <ul style="list-style-type: none">• De gemeente kan vanuit het ODC-N werkplek- en applicatie-diensten aanbieden aan andere gemeentes en diensten.	<p>(-) Minder ontwikkeling van het ODC-N</p> <p>(+) Oplossing voor HR problematiek</p> <p>(+) Niet afhankelijk van centrale politieke besluitvorming</p>
<p><u>VI) Applicatie gerichte dienstverlening</u></p> <ul style="list-style-type: none">• ODC-N levert generieke applicaties als een SAAS oplossing aan de gemeente	<p>(0) Planning ODC voor Applicatie Hosting is nog niet bekend?</p>

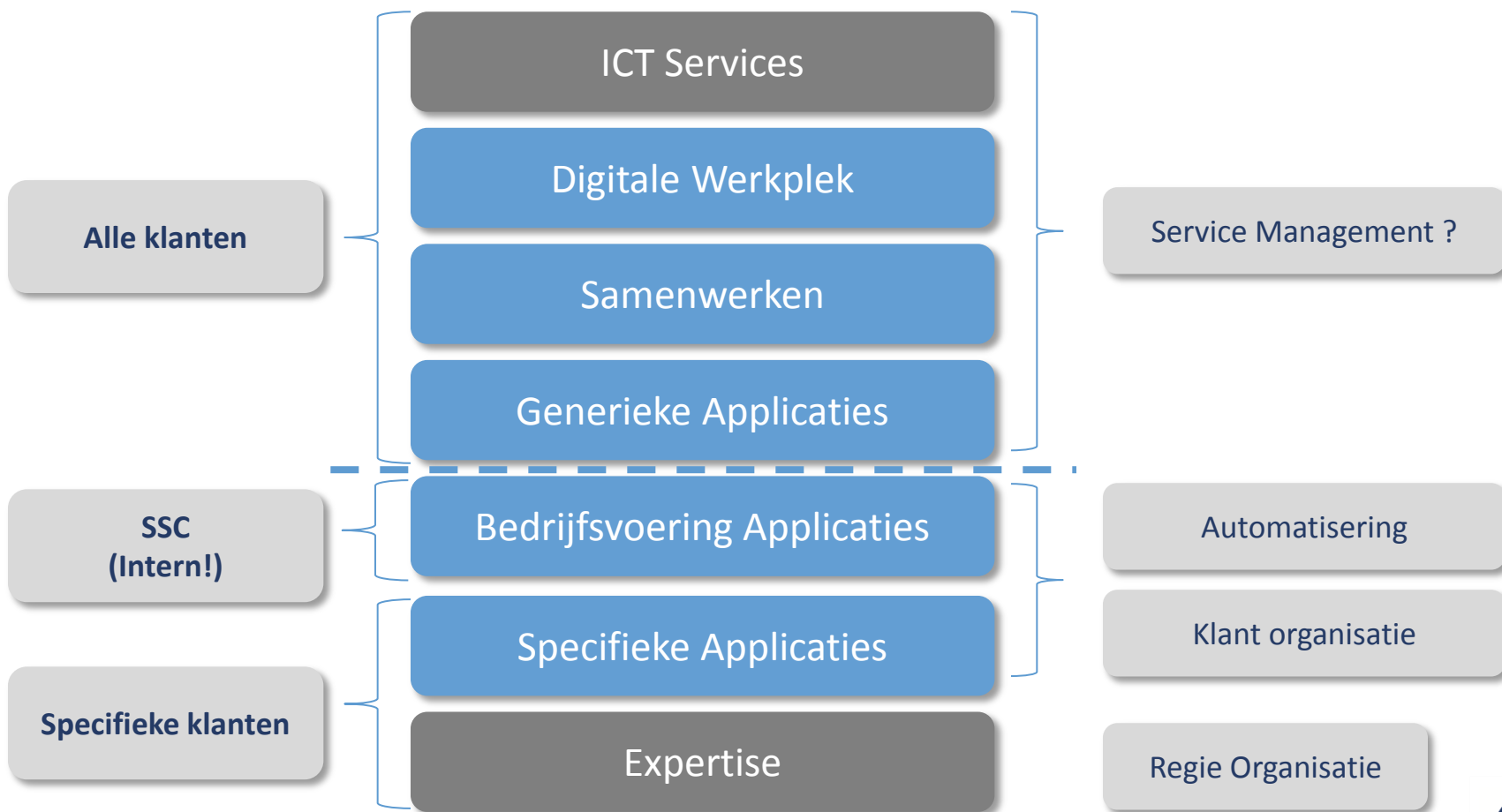
DUO is aangewezen om voor de landelijke overheid een werkplekdienst te leveren. Ten aanzien van de wijze van transitie, van eigen werkplek naar DUO werkplek, inclusief overdracht van assets en/of personeel, zijn de uitgangspunten nog onbekend.

Context: Beoogde I&A organisatie



Strategische Scope

De PDC van de gemeente is verdeeld in 7 hoofdproducten, waarvan de eerste vier worden geleverd aan alle klanten. De diensten aan het eigen SSC is als separate categorie opgenomen. Specifieke klantdiensten betreft applicaties.

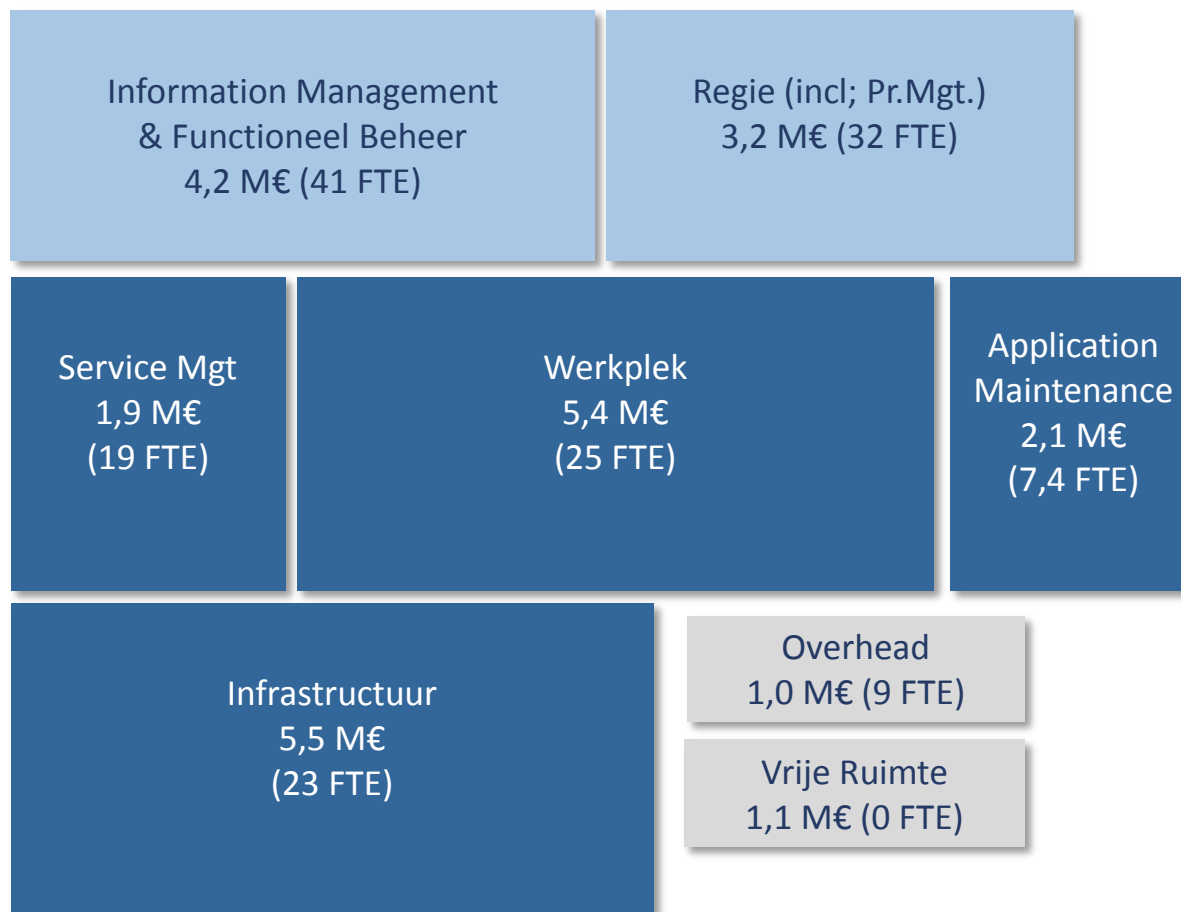


Kavelverdeling o.b.v. de beheer begroting (2013)

- De bestaande begroting (totaal 24,7 M€) is verdeeld in diensten conform het MAF model,
- Dit is nog exclusief het decentraal budget dat nog wordt toegevoegd
- Dat leidt tot de volgende (proportioneel weergegeven) verdeling in kavels:

1-Overhead	€	1.010
2-ServiceMgt	€	1.920
3-InforMgt	€	4.257
4-Regie	€	3.257
5-Werkplek	€	5.466
6-ApplMgt	€	2.136
7-InfraMgt	€	5.280
7-InfraMgt-DC	€	245
9-Vrije Ruimte	€	1.115
Grand Total	€	24.685

1-Overhead	9,8
2-ServiceMgt	18,6
3-InforMgt	41,3
4-Regie	9,6
5-Werkplek	24,4
6-ApplMgt	7,4
7-InfraMgt	20,8
7-InfraMgt-DC	2,4
8-ProjectManagement	22,1
9-Vrije Ruimte	0,0
	156,4



Generic Maturity Model van CobiT:

- *0 Non-existent—Complete lack of any recognisable processes. The enterprise has not even recognised that there is an issue to be addressed.*
- *1 Initial/Ad Hoc—There is evidence that the enterprise has recognised that the issues exist and need to be addressed. There are, however, no standardised processes; instead, there are ad hoc approaches that tend to be applied on an individual or case-by-case basis. The overall approach to management is disorganised.*
- *2 Repeatable but Intuitive—Processes have developed to the stage where similar procedures are followed by different people undertaking the same task. There is no formal training or communication of standard procedures, and responsibility is left to the individual. There is a high degree of reliance on the knowledge of individuals and, therefore, errors are likely.*
- *3 Defined Process—Procedures have been standardised and documented, and communicated through training. It is mandated that these processes should be followed; however, it is unlikely that deviations will be detected. The procedures themselves are not sophisticated but are the formalisation of existing practices.*
- *4 Managed and Measurable—Management monitors and measures compliance with procedures and takes action where processes appear not to be working effectively. Processes are under constant improvement and provide good practice. Automation and tools are used in a limited or fragmented way.*
- *5 Optimised—Processes have been refined to a level of good practice, based on the results of continuous improvement and maturity modelling with other enterprises. IT is used in an integrated way to automate the workflow, providing tools to improve quality and effectiveness, making the enterprise quick to adapt.*