

HOGESCHOOL UTRECHT

Master of Informatics



MASTER'S THESIS

“Beïnvloedende factoren voor de ICT-dienstverlening tijdens een transitie naar een Shared Service Center”

Auteur:

Joost van der Waa

Begeleider

Bart Eikelenboom

Datum:

22 augustus 2017

Hogeschool Utrecht
Faculty of Science and Technology
Postbus 182
3500 AD UTRECHT
Nederland

Samenvatting

Veel organisaties centraliseren hun interne diensten in een Shared Service Center (SSC). De rijksoverheid is hierop geen uitzondering. Dit heeft o.a. geleid tot een aantal Shared Service Centra voor ICT-diensten. In de afgelopen jaren hebben bijna alle ministeries en grote rijksoverheidsorganisaties hun ICT-dienstverlening uitbesteed aan één van deze centra; een klein aantal staat nog aan de vooravond van zo'n uitbesteding.

Dit onderzoek gaat in op de vraag in hoeverre in de loop van het proces van uitbesteden (een transitie) naar een SSC binnen de rijksoverheid de ICT-dienstverlening aan de organisatie beïnvloed wordt. Op grond van een literatuurstudie wordt geconcludeerd dat hier nauwelijks onderzoek naar gedaan is en dat er geen model bestaat dat beschrijft welke factoren van invloed zouden kunnen zijn. Vanuit een praktijkcasus binnen de rijksoverheid zijn in een aanvullende literatuurstudie een aantal aspecten van een ICT-organisatie onderzocht die mogelijk gerelateerd zijn aan de dienstverlening tijdens een transitie naar een SSC binnen de rijksoverheid. Dit heeft geleid tot zeven mogelijke factoren die op de voornoemde transitie van invloed zouden kunnen zijn. Dit betreft de regieorganisatie, de ITIL-processen, het CMMI-niveau van de processen, de dienstverlening zelf, het personeel, het leveranciersmanagement en tot slot het verandermanagement. Op basis hiervan is een conceptueel model opgesteld waarin deze zeven factoren in samenhang beschreven zijn.

Om het conceptuele model te toetsen, zijn tien bestaande klanten van de Shared Service Centra geïnterviewd op basis van een semigestructureerd interview, waarin werd teruggeblikt op de transitie naar het SSC die zij zelf hebben geleid. De geïnterviewden hebben aan het einde van het interview het belang van de zeven factoren voor hun organisatie kunnen aangeven. De interviews zijn uitgewerkt, geanalyseerd en gerelateerd aan de beoordeling.

Op grond van de interviews bleek dat – in de perceptie van de geïnterviewden – zes van de zeven factoren een negatieve invloed konden hebben op het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie naar een Shared Service Center; alleen de inrichting van de regieorganisatie had geen negatieve invloed. Het belang van de factoren bleek op basis van de beoordeling ongeveer gelijk, geen van de factoren werd als meer of minder belangrijk beoordeeld. In algemene zin kan gesteld worden dat het overdragen van standaard ICT-diensten, zoals deze al door een Shared Service Center wordt aangeboden, zonder problemen zal verlopen. Echter, het overdragen van nieuwe en uitzonderingsdiensten leiden in veel gevallen tot vermindering van het niveau van dienstverlening tijdens een transitie.

Het wordt aanbevolen om een nader onderzoek te doen naar het innoverende vermogen van de Shared Service Centra binnen de rijksoverheid. Immers, innoveren is het anders aanbieden van bestaande of nieuwe dienstverlening en dat lijkt een uitdaging te zijn.

Woord van dank

Deze studie was niet tot stand gekomen als ik niet de ondersteuning had gehad van een aantal mensen om mij heen.

Allereerst wil ik mijn collega's bij de Tweede Kamer en in het bijzonder Edwin Valentijn bedanken; zij hebben als klankbord mogen fungeren en mij op weg geholpen om het onderwerp van deze studie te bepalen. Ook mijn oud-collega's van Capgemini, Nico Veecken en Henk Veerbeek, hebben met hun ervaring en terugkoppeling een waardevolle bijdrage geleverd.

Bij het bespreken van de scriptie tijdens de workshops op de Hogeschool Utrecht heb ik veel opbouwend commentaar van mijn medestudenten en docenten mogen ontvangen, maar vooral bij het schrijven was mijn begeleider Bart Eikelenboom van onschatbare waarde.

Natuurlijk mag ik ook alle geïnterviewde personen niet onvermeld laten, zonder hun bijdrage was er helemaal geen onderzoek geweest. Annelies, Carolien, Frank, Gerard, Herman, Marion, Niek, Paul, Peter, Rob, Stephan en Vincent: dank voor jullie medewerking en openhartigheid!

Frits van der Waa was zo vriendelijk om het hele verhaal te lezen en het Nederlands te corrigeren.

Als laatste – en belangrijkste – wil ik mijn echtgenote Ellen bedanken voor haar geduld en ondersteuning in de afgelopen 2,5 jaar dat ik deze masterstudie gevolgd heb. Zij zorgde voor de nodige motivatie die af en toe hard nodig was.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Woord van dank	4
Figurenlijst	7
Tabellenlijst	8
1 Introductie	9
1.1 Het Shared Service Center bij de rijksoverheid	9
1.2 Aanleiding	10
1.3 Achtergrond	13
1.4 Motivatie	16
2 Literatuuronderzoek	19
2.1 Governancemodellen en de regieorganisatie	20
2.2 Voordelen van het Shared Service Center	22
2.3 Uitbesteding en ITIL	23
2.4 Maturitymodel	24
2.5 Factoren voor een outsourcingtraject	25
2.6 Conclusies literatuurstudie	26
3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	27
3.1 Probleemstelling	27
3.2 Conceptueel model	28
3.3 Onderzoeksvragen	30
4 Onderzoeksproces	33
4.1 Onderzoeksbenadering	34
4.2 Datacollectie	36
4.3 Data-analyse	38
4.4 Beperkingen en toegevoegde waarde	40
5 Resultaten	41
5.1 Onderzoekspopulatie	41
5.2 Invloed organisatiestructuur	45
5.3 Invloed processen	46

5.4	Invloed maturityniveaus	49
5.5	Invloed soort dienstverlening	50
5.6	Invloed personele situatie	55
5.7	Invloed invulling leveranciersmanagement	56
5.8	Invloed verandermanagement	57
5.9	Invloed overige factoren	59
5.10	Evaluatie transitie	60
5.11	Niet onderkende factoren	61
6	Conclusies en aanbevelingen	63
6.1	Conclusies	63
6.2	Aanbevelingen	66
	Literatuurlijst	69
	Bijlagen	73
	Bijlage 1: Vragenlijst t.b.v. interviews	73
	Bijlage 2: Relevantieindicatie	75
	Bijlage 3: Interviews	76
	Interview Org1	76
	Interview Org2	84
	Interview Org3	95
	Interview Org4	101
	Interview Org5	107
	Interview Org6	114
	Interview Org7	119
	Interview Org8	127
	Interview Org9	133
	Interview Org10	141

Figurenlijst

Figuur 1, Diensten ICT-landschap conform het VKA-rapport (2013).....	12
Figuur 2, Het 9-vlakmodel van Maes (1999).....	20
Figuur 3, Het Sourcing Governance Framework van Quint (2007)	21
Figuur 4, Categories of shared objectives as reported in IS literature (2014)	22
Figuur 5, Niveaus in het Capability Maturity Model (Capability Maturity Model Integration, 2017)	24
Figuur 6, Beïnvloedende factoren bij een transitie	29
Figuur 7, Zes stappen in kwalitatief onderzoek (2015).....	33
Figuur 8, Convergent Parallel Design (2015).....	33
Figuur 9, Het formuleren van vragen voor een interviewleidraad (Bryman en Bell, 2015).....	35
Figuur 10, Beïnvloedende factoren bij een transitie	44

Tabellenlijst

Tabel 1, Voorbeeldtabel kenmerken organisatie	38
Tabel 2, Voorbeeldtabel thematische analyse	38
Tabel 3, Voorbeeldtabel vastlegging kwantitatief relevantieonderzoek	39
Tabel 4, Overzicht benaderde organisaties	41
Tabel 5, Kenmerken onderzoekspopulatie	42
Tabel 6, Samenvatting onderzoeksvraag Organisatiestructuur	45
Tabel 7, Samenvatting onderzoeksvraag Processen	47
Tabel 8, Samenvatting onderzoeksvraag RQ3 Invloed maturityniveaus	49
Tabel 9, Samenvatting onderzoeksvraag RQ4 Invloed soort dienstverlening	51
Tabel 10, Samenvatting onderzoeksvraag RQ5 Invloed personele situatie	55
Tabel 11, Samenvatting onderzoeksvraag RQ6 Invloed invulling leveranciersmanagement	57
Tabel 12, Samenvatting onderzoeksvraag RQ7 Invloed verandermanagement	58
Tabel 13, Samenvatting onderzoeksvraag Overige factoren	59
Tabel 14, Samenvatting evaluatie transitie	60

1 Introductie

Veel organisaties centraliseren tegenwoordig hun gemeenschappelijke diensten. In dit proces worden de interne diensten van de organisatie gecentraliseerd, waarbij het uitgevoerde werk zowel door een interne centrale dienst geleverd kan worden als door een externe (commerciële) partij. De opdrachtgevende organisatie wordt daarbij omgevormd van een uitvoerende naar een regieorganisatie. De belangrijkste redenen om te centraliseren zijn o.a. kostenbesparing, schaalgroottevoordelen en kennis (Laar, Achterbergh, Christis, & Doorewaard, 2015). Binnen de Nederlandse rijksoverheid is dit proces van centralisatie enige jaren geleden in gang gezet, o.a. voor de ICT-diensten (Rijksoverheid, 2011).

1.1 Het Shared Service Center bij de rijksoverheid

Het ICT-centralisatieproces van de rijksoverheid is vormgegeven in een viertal Shared Service Centers (hierna te noemen SSC): het SSC-I DJI (specifiek voor organisaties vallend onder de het ministerie van Veiligheid en Justitie), Dictu (vanuit het ministerie van Economische Zaken), SSO-Noord en SSC-ICT. Om een idee te geven over de omvang van twee van deze SSC's:

- Het Dictu beheert 1500 applicaties, dataverbindingen naar 210 locaties, een datacenter in Groningen, 3300 servers, 14.000 werkplekken en 13.000 mobiele devices, bij elkaar ondersteund door 1200 medewerkers (Dictu, 2017).
- Het SSC-ICT verzorgt ICT-diensten voor 8 ministeries (SSC-ICT, Samenwerken aan een eigentijdse Rijksdienst, 2016), beheert 50.000 werkplekken, 1000 applicaties (SSC-ICT, De organisatie in cijfers, 2017). Er werken ruim 1100 medewerkers.

Het SSC-ICT is in 2014 voortgekomen uit een samenvoeging van een aantal kleinere SSC's van de rijksoverheid. Sommige organisaties van de rijksoverheid hebben de verschillende onderdelen van hun dienstverlening bij meer dan één SSC ondergebracht. De ontwikkeling om de ICT-diensten onder te brengen bij een SSC is voortgekomen uit het "Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst" van de rijksoverheid (Rijksoverheid, 2011).

Een SSC vertoont veel overeenkomsten met IT-outsourcing. Delen (Delen, 2005) geeft de volgende definitie voor IT-outsourcing: "Outsourcing is: 1) het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en daarbij horende bedrijfsmiddelen en medewerkers aan een externe leverancier en vervolgens 2) het gedurende een bepaald aantal jaren terugontvangen van diensten van die leverancier op basis van die processen met een resultaatverplichting". De SSC's van het Rijk lijken geheel binnen deze definitie te vallen, met echter één verschil: De SSC's zijn geen externe leverancier, maar een onderdeel van de rijksoverheid. De medewerkers die tijdens een transitie vanuit bijvoorbeeld een ministerie overstappen naar een SSC blijven in dienst bij de rijksoverheid. Zij houden dezelfde arbeidsvoorwaarden, hetzelfde salaris, etc.

Daarnaast moet een SSC kostendekkend zijn; er is geen winstoogmerk. Dit laatste zorgt ervoor dat de financiële sturing, die bij een commerciële partij zeker aanwezig is, een veel minder grote rol speelt. Deze twee aspecten onderscheiden een SSC van het uitbesteden van ICT-diensten aan een commerciële partij.

Omdat er een wezenlijk verschil is tussen een SSC en een commerciële outsourcing organisatie, wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar het uitbesteden van ICT-diensten binnen de rijksoverheid aan een Shared Service Center van de rijksoverheid.

1.2 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is het besluit van de Tweede Kamer der Staten-Generaal om haar operationele ICT-diensten uit te besteden. Reden voor het uitbesteden is dat op het gebied van het ICT-beheer, de continuïteit en de veiligheid van de informatievoorziening stevige maatregelen nodig zijn en dat deze maatregelen niet langer in eigen beheer georganiseerd kunnen worden, omdat ze qua schaal en specialisatiegraad de eigen organisatie overstijgen. Om met de woorden van één van de voormalige ICT-managers bij de Tweede Kamer te spreken: “De ICT-organisatie (van de Tweede Kamer) is te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet”.

In de aanloop naar de beslissing zijn er in opdracht van de Tweede Kamer twee onderzoeken uitgevoerd. In 2014 heeft Verdonck, Klooster & Associates (VKA) het onderzoek “Businesscase Sourcing ICT dienstverlening Tweede Kamer der Staten-Generaal” opgeleverd (Verdonck, 2014). Dit rapport beschrijft 4 alternatieven:

- Zelf blijven doen;
- Outtasken
Middelen zoals infrastructuur, applicaties en licenties blijven eigendom van de Tweede Kamer, het centrale rekencentrum blijft in de gebouwen van de Tweede Kamer, het beheer wordt uitbesteed;
- Outsourcen
Middelen zoals infrastructuur, applicaties en licenties worden overgedragen aan een externe commerciële partij; het centrale rekencentrum wordt verplaatst naar de leverende partij; het beheer wordt uitbesteed;
- Uitbesteden aan SSC-ICT
Vergelijkbaar met outsourcen, alleen ligt het beheer volledig bij het SSC-ICT (ook een overheidsorgaan).

De conclusies in dit rapport worden onderbouwd met ramingen van de kosten, waarbij de vier bovengenoemde scenario's een oplopende lijn laten zien; Uitbesteden aan het SSC heeft een

meerprijs van 50% t.o.v. alles zelf doen. Hier staat volgens dit onderzoek tegenover dat de risico's (denk bijvoorbeeld aan securityaspecten) aanzienlijk lager zijn.

Op grond van de in het VKA-rapport genoemde alternatieven is in het voorjaar van 2016 door International Data Corporation (IDC) een tweede onderzoek uitgevoerd om te bepalen of *“de assumpties rondom de business case voor het outsourcen in de huidige markt nog geldig zijn en of de klantperceptie van de rol van outsourcing veranderd is in de periode sinds 2013”* (IDC, 2016). Dit tweede onderzoek is niet bedoeld als een review voor de berekeningen, conclusies en aanbevelingen in het rapport van VKA, maar als steunmiddel voor de Tweede Kamer om te controleren of de vragen, die in 2013 gesteld zijn, nog steeds de “juiste vragen” zijn.

Na veel discussies is in de zomer van 2016 besloten om de uitbesteding niet bij een commerciële partij onder te brengen, maar bij het SSC-ICT. Voornaamste redenen voor die keuze zijn de beveiliging van de data (het SSC-ICT heeft een aantal eigen rekencentra) en de waarborgen voor continuering van het ambtelijk dienstverband bij het overnemen van het personeel door het SSC. Bij een commerciële partij kunnen de medewerkers wel overstappen, maar veel garantie over baanbehoud kan op termijn niet worden gegeven. Het kostenaspect (één van de algemene redenen voor het uitbesteden van diensten) speelt bij de Tweede Kamer een ondergeschikte rol.

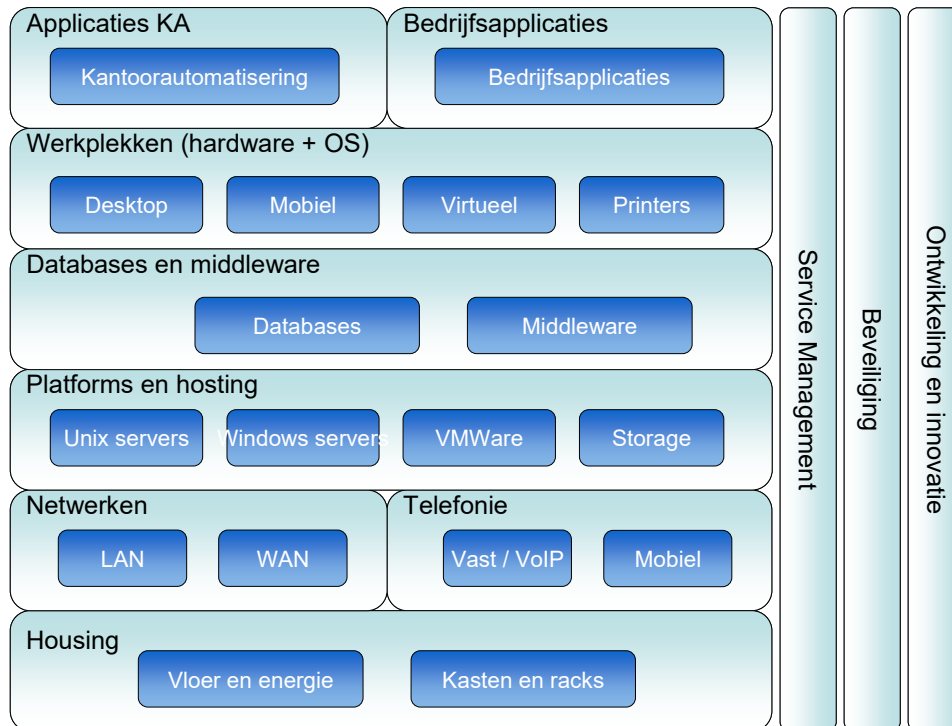
De Tweede Kamer heeft begin april 2017 een intentieverklaring met het SSC-ICT getekend. De intentieverklaring houdt in dat de Tweede Kamer aan het SSC-ICT te kennen heeft gegeven haar ICT-diensten in principe aan het SSC-ICT te willen uitbesteden. Deze verklaring is een voorwaarde om vanuit het SSC-ICT het proces van de transitie daadwerkelijk in gang te zetten. Het is dus niet een contract waarin precies beschreven staat wat er uitbesteed zal gaan worden en net zomin bevat de intentieverklaring details over hoe de transitie vormgegeven gaat worden. Het primaire doel van de intentieverklaring is vast te leggen dat beide partijen de intentie hebben om samen te gaan werken. Hiermee komt bij beide partijen ook budget beschikbaar om tijd te besteden aan de transitie. Vanuit de Tweede Kamer is er een projectteam opgezet. Dit team bestaat uit een projectleider, aangevuld met diverse specialisten op het gebied van ICT-processen en -techniek. Het SSC-ICT stelt twee transitimanagers beschikbaar, die als taak hebben het SSC-ICT-dienstaanbod te “mappen” op de ICT-diensten van de Tweede Kamer. Ook zij kunnen terugvallen op specialisten om details uit te werken.

In de intentieverklaring is wel expliciet aangegeven wat het doel van de samenwerking is: in 2020 moeten de operationele ICT-diensten van de Tweede Kamer volledig ondergebracht zijn bij het SSC-ICT. Deze datum valt samen met de tijdelijke verhuizing van de Tweede Kamer naar het gebouw van het van Ministerie Buitenlandse Zaken. Als de ICT-dienstverlening in 2020 al bij het SSC-ICT is ondergebracht, zal de verhuizing een minder grote impact op de ICT-afdeling hebben.

De beoogde diensten, die bij het SSC-ICT ondergebracht worden, zijn het beheer van de werkplekken, de e-mailomgeving, telefonie, applicatiehosting en datahosting. Eén van de twee

rekencentra binnen de Tweede Kamergebouwen wordt overgezet naar een serverlocatie van het SSC-ICT. Het functioneel applicatiebeheer blijft bij de Tweede Kamer, het technisch applicatiebeheer is al in een eerder stadium uitbesteed aan gespecialiseerde softwarebedrijven of intern belegd.

In het VKA-rapport (2013) zijn de diensten in het ICT-landschap meer in detail benoemd, zie figuur 1:



Figuur 1, Diensten ICT-landschap conform het VKA-rapport (2013)

Een domein binnen het ICT-landschap is een logisch cluster van ICT-diensten dat, in combinatie met afspraken over onder meer servicemanagement en security, leidt tot dienstverlening op dat deel van de ICT. Op basis van alle componenten in het domein is de verantwoordelijke partij (intern of extern) in staat een werkende ICT-dienst te leveren. Dit is ook de dienstverlening die het SSC aanbiedt.

Inhoud van de domeinen (van onder naar boven en van links naar rechts in de figuur):

- **Housing:** het beschikbaar stellen van ruimte in een datacenter waar een klant apparatuur (zoals servers en storage systemen) kan plaatsen. De housingdienstverlening bestaat uit faciliteiten zoals vierkante meters, energie, koeling, kasten, etc.
- **Netwerken:** het leveren en technisch beheren van netwerkinfrastructuren, zoals (W)LAN, WAN en internet access. Het betreft hier actieve componenten (zoals switches en routers) en ook verbindingen (LAN-bekabeling zoals Ethernet en WAN-verbindingen op basis van glas of koper). Ook firewallapparatuur en -dienstverlening vallen binnen dit domein.
- **Telefonie:** het leveren en technisch beheren van vaste en mobiele telefonie oplossingen, zowel hardware (al dan niet gebaseerd op VoIP technologie) als spraak- en dataverbindingen (waaronder 4G) en abonnementen.

- Platforms en hosting: het leveren en technisch beheren van datacenterapparatuur zoals servers (met alle toepasselijke operating systems), storage- en backupapparatuur en virtualisatie oplossingen.
- Databases en middleware: leveren en technisch beheren van alle toepasselijke databasevoorzieningen en middlewarevoorzieningen, waaronder ook servicebussen.
- Werkplekken: leveren en technisch beheren van werkplekoplossingen gebaseerd op hardware plus operating system. Werkplekoplossingen zijn binnen de Tweede Kamer beschikbaar in een desktopvariant, mobiel, als virtuele werkplek en als webcliënt. Ook randapparatuur zoals printers valt in dit domein.
- Applicaties (KA): het leveren en beheren (applicatiebeheer en functioneel beheer) van alle applicaties op het gebied van kantoorautomatisering. Dit zijn applicaties die in principe voor alle medewerkers beschikbaar zijn (zoals mail, agenda, tekstverwerker, etc.), maar ook standaardapplicaties die niet voor alle medewerkers beschikbaar worden gesteld (zoals projectmanagementsoftware).
- Bedrijfsapplicaties: het leveren van bedrijfsapplicaties en het uitvoeren van applicatiebeheer op deze applicaties. Het functioneel beheer wordt uitgevoerd door de eigenaar van de applicatie. Het technisch beheer over de bedrijfsapplicaties valt voor de Tweede Kamer hierbuiten, die ondersteuning ligt (grotendeels) bij andere externe leveranciers.

De kolommen naast de lagen (servicemanagement, beveiliging en ontwikkeling & innovatie) betreffen onderwerpen die toezien op alle domeinen in het ICT-landschap, maar waar tevens een centrale verantwoordelijkheid binnen de Tweede Kamer ligt om generiek beleid te ontwikkelen en domeinoverstijgende kaders te stellen. Qua beleid zijn beveiliging en ontwikkeling & innovatie niet uitbesteed, qua uitvoering wel degelijk.

1.3 Achtergrond

In de aanloop naar deze intentieverklaring zijn er al de nodige stappen gezet om de nieuwe organisatie binnen de ICT-afdeling van de Tweede Kamer vorm te geven. Er is o.a. gekeken naar het opzetten van een organisatiemodel voor een regieorganisatie. Op grond hiervan zijn nieuwe functieomschrijvingen opgesteld (inclusief de inschaling op grond van Rijksnormen) en is bepaald welke medewerkers bij de Tweede Kamer werkzaam zullen blijven en welke medewerkers gevraagd zal worden om over te stappen naar het SSC. Voor deze laatste categorie bestaat overigens ook de mogelijkheid om te solliciteren naar mogelijke vacatures in de nieuwe organisatie. Bij dit laatste moet gedacht worden aan de rollen van contract- en leveranciersmanager. Vanuit het operationele deel van de ICT-organisatie (de uitvoerende medewerkers) zijn er oriënterende gesprekken geweest met de huidige klanten van het SSC-ICT om een beeld te krijgen welke technische componenten door het SSC zijn overgenomen en welke technische gevolgen dit had voor de geboden dienstverlening. Denk hierbij aan het beheer van de werkplek, of er een laptop-, desktop- of thin client-opzet is, welke versie van Windows gebruikt wordt en door het SSC wordt aangeboden, etc. Daarnaast is er een

projectleider aangenomen. Veel zaken zijn nog niet in kaart gebracht, denk hier bijvoorbeeld aan een volledige beschrijving van de actuele technische ICT-inrichting, maar ook aan een beschrijving van de processen van de aansturing van het SSC-ICT.

Van de zijde van het SSC-ICT is het “KANS-document” (SSC-ICT, KANS-document SSC-ICT, 2014) beschikbaar gesteld om te helpen de transitie vorm te geven. De insteek van dit document is van technische aard en is in feite een zeer uitgebreide checklist om de technische componenten te inventariseren die door het SSC-ICT in beheer moeten worden genomen. Het document heeft een lange ontstaansgeschiedenis en heeft – vanuit een technisch perspectief – toegevoegde waarde. Er wordt echter niet gekeken naar het proces van de transitie zelf, net zomin als er aanbevelingen in staan hoe de toekomstige afnemer van het SSC-ICT het transitieproces moet vormgeven. In de verkennende gesprekken door de ICT-afdeling van de Tweede Kamer met de huidige klanten van het SSC-ICT is gebleken dat eerdere transities naar het SSC-ICT op een ad-hoc basis zijn aangepakt (afgezien van de ICT-technische aspecten). Er was geen systematische basis die ten grondslag lag aan de transities; ook de opgedane kennis van eerdere transities is hierbij in beperkte mate gebruikt. Heel kort door de bocht: Het SSC-ICT gaat uit van zijn eigen dienstencatalogus en de klant moet zich daar voor een groot deel in schikken. De transitie naar het SSC-ICT is gericht op het zo soepel mogelijk integreren van diensten van de klant in het bestaande dienstenpalet van het SSC-ICT. Er wordt – vanuit het SSC-ICT – eigenlijk niet gekeken naar de interne situatie bij de klant om zo de dienstverlening te verbreden met specifieke diensten van de nieuwe klant. Dit is overigens in lijn met wat het white paper van Quint (Quint Wellington Redwood, 2007) aangeeft: *“Een belangrijke drijfveer achter de inrichting van een SSC is meestal kostenreductie. Die kostenreductie volgt primair uit standaardisatie. Standaardisatie van het dienstenaanbod van een SSC leidt tot een lagere diversiteit aan diensten, grotere beheersbaarheid, grotere efficiency en derhalve minder FTE's in de operatie van het SSC. Onderzoek wijst uit dat indien deze standaardisatie niet gerealiseerd wordt, een SSC over het algemeen leidt tot een kostenstijging, oplopend tot soms 20%. Deze kosten worden veroorzaakt door complexiteit van besturing en overhead. Zonder standaardisatie is een SSC niets meer dan een verzameling dienstverlenende eenheden met een overkoepelend bestuur en meer bureaucratie.”*

Dit roept de vraag op hoe de huidige klanten hun transitie hebben vormgegeven en – in het bijzonder – hoe ze ervoor hebben gezorgd dat de ICT-dienstverlening aan hun gebruikers gedurende de transitie op een gelijk niveau is gebleven. Op basis van bovenstaande is voor dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Wat zijn de beïnvloedende factoren voor het niveau van de ICT-dienstverlening tijdens een transitie van ICT-diensten naar een Shared Service Center binnen de rijksoverheid?

Naast factoren die in algemene zin van invloed op een transitie kunnen zijn, zullen per organisatie complicerende, mogelijk externe factoren aanwezig zijn die heel specifiek voor die organisatie zijn. In de situatie bij de Tweede Kamer zijn dat de volgende factoren:

- De huidige planning is dat de transitie in 2020 voltooid moet zijn. Met een feitelijke startdatum (de ondertekening van de intentieverklaring) is dat een looptijd van drie jaar! In die drie jaar moeten er veel veranderingen worden doorgevoerd, die ook niet in een “Big Bang”-scenario uitgevoerd kunnen worden. Het overdragen van het beheer van de diverse onderdelen is gecompliceerd, o.a. doordat in de transitieperiode bepaalde veranderingen doorgevoerd moeten worden, vóórdat het beheer wordt overgedragen aan het SSC (denk hierbij aan een Windowsupgrade i.v.m. het aflopen van de ondersteuning door Microsoft). Vergelijk het met een verandering van een belangrijk verkeersknooppunt van snelwegen: je wilt dat de vernieuwing van het knooppunt een efficiëntere doorstroming mogelijk maakt, maar tegelijkertijd wil je dat de gebruikers van die weg er niet drie jaar lang last van hebben, niet dagelijks in een file staan en gewoon met 120 km/u door kunnen rijden.
- Een ander aspect dat waarschijnlijk een grote rol kan spelen, is de aanwezigheid van een grote groep gebruikers die recht hebben op een VIP-behandeling (VIP = Very Important Person). Bij een VIP-behandeling krijgen de problemen van de betreffende gebruikers een hogere prioriteit toegekend, waardoor deze eerder opgelost moeten worden. Het gaat hierbij niet alleen om de 150 Kamerleden en ambtelijke secretarissen van de partijen, maar ook om de hoofden van alle interne diensten en hun directe assistenten, bij elkaar ruim 250 van de in totaal 1200 gebruikers bij de Tweede Kamer. Kamerleden worden sowieso met bijzonder veel egards behandeld: de klant is koning.
- Een derde aspect is de vigerende Product Dienst Catalogus (PDC). De PDC beschrijft de afgesproken dienstverlening. Dit betreft niet alleen de servicelevels en prioriteiten, maar ook in detail de beschrijving van de geleverde diensten (denk aan het leveren en innemen van telefoons of het aanmaken en verwijderen van een useraccount). In de praktijk blijkt echter dat veel zaken buiten de standaarddienstverlening vallen. Dat levert onduidelijkheid op over hoe een vraag moet worden beantwoord of een speciale wens moet worden ingevuld, hetgeen weer veel interne discussies tot gevolg heeft. Gecombineerd met de vele VIP's levert dit een groot aantal uitzonderingssituaties op. Deze uitzonderingen kunnen bij het uitbesteden mogelijk een probleem zijn: Een SSC levert bij voorkeur standaarddiensten en kan slecht overweg met uitzonderingen.
- Een vierde aspect is de afwijkende structuur van de Tweede Kamer als organisatie. Waar een ministerie in feite één grote hiërarchie is met de minister als hoogste verantwoordelijke, zijn er bij de Tweede Kamer drie groepen te onderscheiden:
 - o De 150 Kamerleden, onafhankelijke zelfstandigen, als vertegenwoordigers van het Nederlandse volk;
 - o ± 450 medewerkers binnen de fracties, werkzaam voor de diverse politieke organisaties;

- ± 600 ambtenaren die het parlementaire proces ondersteunen (griffie, facilitair, beveiliging, IT, etc.)

Alleen deze laatste groep is dus in dienst bij de Tweede Kamer; de eerste twee groepen maken gebruik van de faciliteiten. Het management van de Tweede Kamer bestaat uit de Kamervoorzitter met drie directeuren, het dagelijks bestuur is het Presidium, waarin tien Kamerleden zitting hebben (waarmee het dus een gedeeltelijk politieke aansturing is).

- Een vijfde aspect is de huidige situatie rondom de ICT-Servicedesk, het primaire aanspreekpunt voor de gebruikers. Deze Servicedesk is nu uitbesteed aan een extern bedrijf. Het contract hiervoor loopt in 2018 af, dit is twee jaar vóór de geplande einddatum van de transitie. Het is de bedoeling dat het SSC-ICT ook deze dienstverlening overneemt. De vraag is wat er in 2018 gebeurt met het contract met de huidige dienstverlener, om nog maar te zwijgen van de gemotiveerdheid om een optimale dienstverlening te leveren als je toch al weet dat je vervangen gaat worden...
- In het transitieproces zijn er ook externe omstandigheden die het proces beïnvloeden. In de huidige situatie wordt er bij de Tweede Kamer veel ICT-personeel ingehuurd. Binnen de overheid bestaat de zgn. "Roemer-norm", die bepaalt dat niet meer dan 10% van de kosten besteed mag worden aan externe inhuur van personeel (Financiën, 2015). De Tweede Kamer zat hier ruim boven, hetgeen voor het management reden is geweest om het contract met veel externen in het voorjaar van 2017 op te zeggen. Dit heeft directe gevolgen voor het kennisniveau (en daarmee de continuïteit) van de ICT-afdeling. Aangezien het moeilijk is om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden, zal dit zeker voor de Tweede Kamer een negatief effect hebben op de voorgenomen transitie.

Hoe je een transitie naar een SSC zodanig laat verlopen dat de dienstverlening aan de gebruikers niet in het gedrang komt, is een onderwerp dat, zoals uit de literatuurstudie zal blijken, nogal onderbelicht is. Voor een organisatie als de Tweede Kamer is dit wel van belang. Het vergaderproces is voor een belangrijk deel afhankelijk van ICT. De vastlegging van het vergaderverslag is geheel geautomatiseerd, waarbij die digitale vastlegging ook weer door andere organisaties wordt gebruikt. Ook het delen van de vergaderstukken verloopt grotendeels via ICT; vergaderstukken worden via e-mail verspreid en geraadpleegd op tablets. Als vergaderingen door stokkende ICT niet goed voorbereid en ondersteund kunnen worden, stakt het parlementaire proces. Juist die continuïteit is één van de kenmerkende aspecten van de ICT van de Tweede Kamer. Het is voor het besturen van het land dan ook belangrijk dat de ICT-dienstverlening tijdens het transitieproces niet onder een acceptabel niveau zakt.

1.4 Motivatie

De motivatie om de continuïteit van het niveau van de ICT-dienstverlening te onderzoeken komt allereerst door mijn interesse voor het optimaliseren van processen en in het bijzonder voor de

effecten van het veranderen van processen. Als relatieve nieuwkomer bij de Tweede Kamer, maar wel met een ruime outsourcingsachtergrond bij een commercieel bedrijf, zie ik dat de Tweede Kamer moeite heeft met het uitbesteden van diensten. De aansturing van de organisatie en de inrichting van de processen is er sterk opgericht om alles “in huis” te doen. Als onderdelen uitbesteed gaan worden, dan moeten de organisatie en de processen aangepast worden en aansluiten bij de partij waaraan de diensten uitbesteed zijn.

De overheid blinkt gemiddeld genomen niet uit in een efficiënte en slagvaardige bedrijfsvoering, maar is vooral zeer zorgvuldig en probeert alles 100% goed te doen, waarbij de genomen besluiten ook verantwoord moeten kunnen worden. Dit betekent dat er veel wordt vastgelegd en dat die informatie ook weer gebruikt wordt in verdere besluitvorming en uitvoering. Bij het uitbesteden verstoort je een gedeelte van die keten, waardoor het proces minder optimaal wordt uitgevoerd. Het resultaat kan zijn dat hiermee het niveau van de dienstverlening tijdelijk verlaagd wordt. Hoe dát te voorkomen heeft mijn interesse. Het gaat mij er dus niet om de pro's en contra's van outsourcing te onderzoeken, maar specifiek om het in stand houden van het niveau van de ICT-dienstverlening aan de gebruikers tijdens een transitie naar een externe partij. Het gebrek aan een goed model waarmee je de transitie – met instandhouding van het serviceniveau – vorm kunt geven, is voor mij een belangrijke reden om dit te onderzoeken. Zo'n model zou de ingrediënten moeten bevatten waarmee je een transitie in goede banen kunt leiden.

In de aanloop naar dit onderzoek heb ik discussies gevoerd met diverse collega's en vakgenoten. Aan de ene kant waren dit de ICT-manager en diverse collega's bij de Tweede Kamer, aan de andere kant waren dit twee zeer ervaren ex-collega's bij een grote ICT-dienstverlener, te weten een delivery manager (verantwoordelijk voor de dienstverlening binnen de Outsourcingstak) en een operations manager (verantwoordelijk voor de interne ICT-dienstverlening voor Noord Europa). Die gesprekken hebben mij geholpen dit onderzoek richting te geven.

Zelf heb ik geen expliciete rol in de transitie van de ICT-organisatie van de Tweede Kamer naar het SSC-ICT. Wel heb ik er in mijn rol als servicemanager belang bij dat de organisatie soepel blijft draaien. Als de dienstverlening tijdens de transitie in het gedrang komt, is de servicemanager het eerste aanspreekpunt.

2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe aan de hand van literatuuronderzoek is bepaald wat relevant zou kunnen zijn voor de problematiek rondom het in stand houden van de ICT-dienstverlening in de transitie naar een SSC. Een systematisch literatuuronderzoek is uitgevoerd (Levy & Ellis, 2006) om relevante literatuur rondom deze problematiek te bepalen. De belangrijkste gebruikte zoeksites zijn de bibliotheeksite van de Hogeschool Utrecht (Hogeschool Utrecht, 2017) met de daaraan gekoppelde databases en Google Scholar (Google Scholar, 2017).

De start van het literatuuronderzoek is begonnen met een zoekopdracht naar het begrip “Shared Service Center” op de bibliotheeksite van de Hogeschool Utrecht en leverde meer dan 8000 resultaten op. Het overgrote deel had betrekking op de inrichting of het opzetten van een SSC zelf, het succesvol implementeren van een SSC of de voor- en nadelen van een SSC. Deze artikelen hadden niet alleen betrekking op ICT-omgevingen, maar veelal juist op andere terreinen, zoals facilitymanagement, human resource management, financiële dienstverlening en Business Process Outsourcing. Een onderzoek in 2016 naar literatuur over SSC's (Richter & Brühl, 2017) bevestigt dit, evenals een Australisch meta-onderzoek (Fielt, Bandara, Miskon, & Gable, 2014) waarin gesteld wordt dat *“despite being a promising area for IS research, literature on shared services in the IS discipline is scarce and scattered”*. Voor zover dat te overzien was, is er geen literatuur aangetroffen over het in stand houden van de ICT-dienstverlening gedurende een transitie naar een SSC.

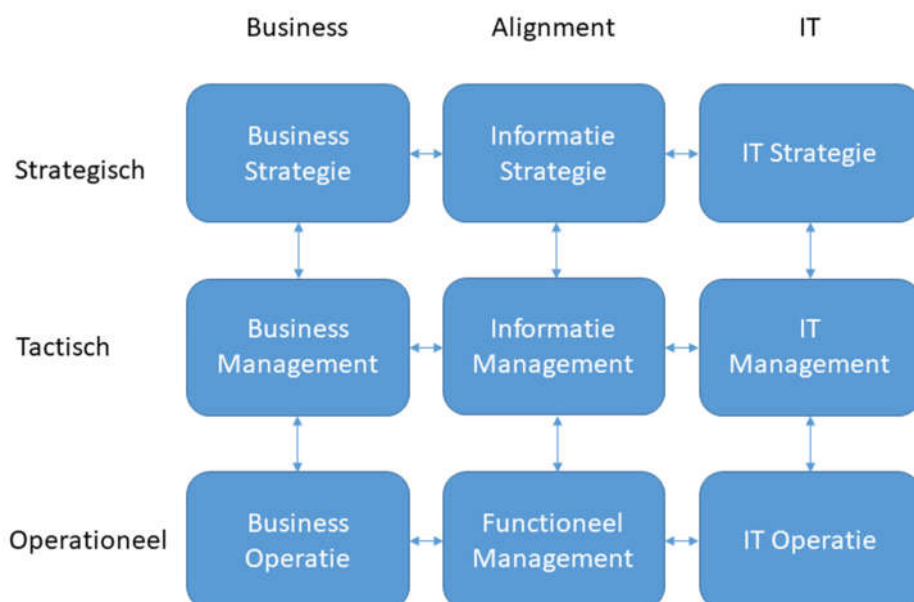
De overvloed aan zoekresultaten, die ook nog eens voor een groot deel niet over ICT-gerelateerde situaties ging, noodzaakte tot een andere aanpak. In het VKA-rapport (Verdonck, 2014) dat is opgesteld voor de Tweede Kamer wordt expliciet stilgestaan bij het begrip “regieorganisatie”. Dit heeft tot de eerste vernauwing van de zoekopdracht geleid zoals beschreven in paragraaf 2.1. Aansluitend worden in paragraaf 2.2 de voordelen van een SSC besproken.

Een regiemodel beschrijft de samenhang van de diverse functies in een ICT-organisatie, maar gaat niet dieper in op de operationele aspecten. Om die reden is gekeken naar de processen en de bijbehorende procesmodellen in paragraaf 2.3, gevolgd door enige achtergrondinformatie over de volwassenheid van processen in paragraaf 2.4.

Als laatste is in paragraaf 2.5 onderzocht welke samenvattende literatuur beschikbaar was rondom de factoren voor het succes van het uitbesteden. Afsluitend worden de resultaten samengevat in een beknopte conclusie.

2.1 Governancemodellen en de regieorganisatie

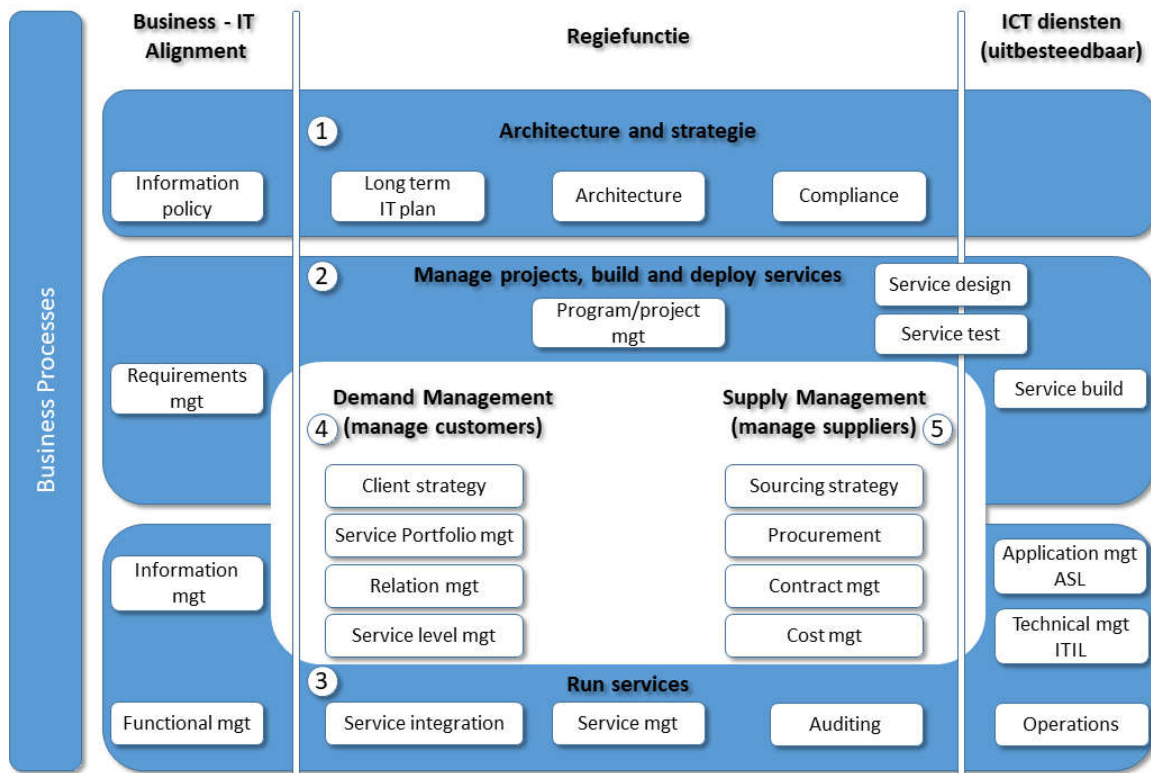
Het zoeken naar “regieorganisatie governance” leverde in Google Scholar een link op naar de afstudeerscriptie van De Swart (De Swart, 2010), waarin zij een uitgebreid overzicht van de diverse regiomodellen analyseert. Eén van de door haar genoemde governancemodellen wordt beschreven in het white paper “Sourcing-regie wordt kernactiviteit” van Quint Wellington Redwood (Quint Wellington Redwood, 2007), zie figuur 3 voor een illustratie van dit model. In een latere publicatie is dit model door de Quint Group overigens weer iets aangepast en van een andere naam voorzien maar wijkt qua structuur niet wezenlijk af (Lousberg, van der Haar, & Luijendijk, 2009). Naast dit model werd ook een meer recente publicatie “Naar een ICT-regieorganisatie” van het Nederlandse SURF gevonden, waarin een regiemodel specifiek voor de onderwijswereld wordt voorgesteld (Bakx & van Someren, 2014). Beide modellen zijn gebaseerd op het 9-vlaks ICT governancemodel van Maes, zie figuur 2 (Maes, 1999). Dat model is op zijn beurt weer afgeleid van het model van Henderson en Venkatraman (Henderson & Venkatraman, 1993).



Figuur 2, Het 9-vlakmodel van Maes (1999)

Maes vermeldt in zijn publicatie dat de IT-kolom in zijn model zowel centraal of decentraal gepositioneerd kan zijn, maar rept hier nog niet over het uitbesteden aan een externe organisatie. In een artikel dat hij twee jaar later als coauteur publiceert (Kooper, Maes, & Roos Lindgreen, 2011), wordt dit wel verder beschreven, maar nog niet verder in detail uitgewerkt.

In de literatuur zijn meer modellen voor een regieorganisatie terug te vinden, maar in essentie vertonen deze bijzonder veel overeenkomsten. Aan de hand van het model van Quint in figuur 3 kunnen een aantal hoofdfuncties van de regieorganisaties onderscheiden worden.



Figuur 3, Het Sourcing Governance Framework van Quint (2007)

De vijf hoofdfuncties zijn:

1. Beleid en strategie
2. Project Management, ontwerp, bouw en uitrol van diensten
3. Exploitatie
4. Demand Management
5. Supply Management

Bij het invoeren van de regieorganisatie moeten deze vijf hoofdfuncties zodanig ingevuld worden dat de regieorganisatie sturing kan geven aan een ICT-organisatie die gedeeltelijk is uitbesteed. Het belang van een goede invulling wordt ook in andere publicaties aangehaald. Om een paar voorbeelden te noemen:

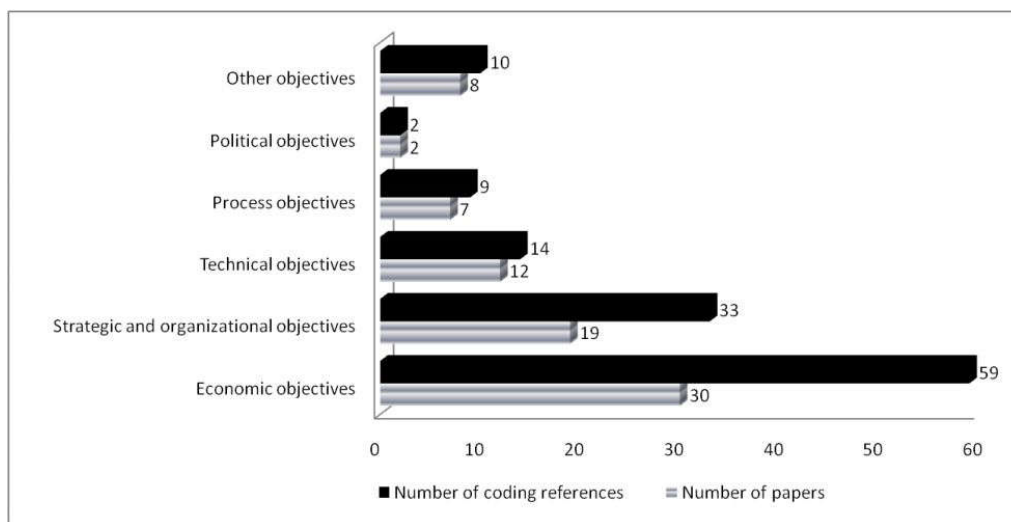
- Op de Coul beschouwt regie in zijn publicatie in IT-beheer (Op de Coul, 2007) als "de sturing op demand en supply. Demand richt zich op de behoeften aan functionaliteit en ondersteunende diensten van de business. Supply richt zich op de selectie, contractering en de aansturing van leveranciers. Demand management en supply management worden daarbij gezien als onderdelen van ICT governance, waaronder wordt verstaan: de organisatie, verantwoordelijkheden en richtlijnen waarmee de informatievoorziening optimaal wordt ingericht en beheerd".
- In hun whitepaper "Sourcing-regie wordt kernactiviteit" (Quint Wellington Redwood, 2007) geeft Quint Wellington Redwood als een definitie van regie "Regie is het definiëren en bij elkaar brengen van de klantvraag; het – binnen de kaders van beleid en strategie – proberen

de klantvraag te vertalen naar een eenduidig, modulair opgebouwd dienstenportfolio; het laten produceren van die diensten door interne en of externe leveranciers; het toezien op de performance van leveranciers en het zeker stellen dat geleverd wordt wat de klant gevraagd heeft.”

In beide definities wordt aangegeven dat er een goede afstemming moet zijn tussen de interne klantvraag en de aansturing van de leveranciers in de vorm van contract- en leveranciersmanagement.

2.2 Voordelen van het Shared Service Center

Maar wat levert die afstemming nu op? In het eerder aangehaalde onderzoek van Fielt e.a. (Fielt, Bandara, Miskon, & Gable, 2014) wordt de motivatie om een Shared Service Center op te richten teruggebracht tot een aantal verschillende redenen, zie figuur 4:



Figuur 4, Categories of shared objectives as reported in IS literature (2014)

Uit de grafiek blijkt dat een groot deel van de publicaties aangeeft dat de economische factoren de voornaamste drijfveer voor het uitbesteden aan een SSC vormen. Dit wordt ook bevestigd door Jansen en Joha in een onderzoek in een Nederlandse overheidsomgeving (Janssen & Joha, 2006). Er moet bij dit laatste onderzoek wel opgemerkt worden dat dit in 2006 uitgevoerd is, in een situatie waarin het genoemde SSC nog zeer klein was. De situatie bij de Nederlandse overheid is sindsdien ingrijpend veranderd, met veel grotere SSC's (zie de inleiding). Een meer recent onderzoek (Paagman, Tate, & Furtmueller, 2013) naar SSC's in Nederland en Nieuw-Zeeland bevestigt dat echter dat kostenreductie nog steeds een motivatie is.

Een ander aspect van SSC's is de standaardisatie van dienstverlening. Borman (Borman, 2008) geeft aan dat het succes van een SSC voor een groot deel bepaald wordt door standaardisatie van dienstverlening. In hun onderzoek naar Shared Service Centers (waarin zij diverse andere onderzoeken evalueren) concluderen van Laar et al. (Laar, Achterbergh, Christis, & Doorewaard,

2015) dat er een bepaalde spanning bestaat tussen kostenbesparing en hoogwaardige dienstverlening: dit staat op gespannen voet met elkaar en kan niet allebei bereikt worden. *“Allereerst komt uit deze onderzoeken naar voren dat bepaalde doelen moeilijk met elkaar verenigbaar zijn. Hirschheim en Lacity (Hirschheim & Lacity, 2000) spreken van een ‘cost/service-trade off’: doelen van kostenreductie en excellente dienstverlening zijn niet tegelijkertijd te realiseren. Daarnaast komt in het SSC een klimaat waarin innovatie mogelijk is niet altijd tot stand, als gevolg van de nadruk op uniformering en standaardisering van processen en de daardoor toegenomen bureaucratisering. Vooral echter, zo blijkt uit deze onderzoeken, leidt het concentreren van processen in een SSC vaak tot coördinatieproblemen tussen SSC en interne klanten en (als gevolg daarvan) tot performanceproblemen van het SSC. Ondanks deze problemen houden organisaties vast aan het concept; zij houden het SSC in stand en ontwikkelen strategieën om de problemen aan te pakken.”* In hetzelfde artikel worden ook de publicaties van De Jong (De Jong, et al., 2010) en Lacity (Lacity, Khan, & Willcocks, 2009) aangehaald, waarin de regieorganisatie de strategische oplossing is voor *“het afstemmen van de vraag naar en het aanbod van ondersteunende diensten”*. Een praktijkonderzoek bij een Canadees bedrijf leerde dat zowel leveranciersmanagement als goede Service Level Agreements noodzakelijk zijn (Grant & Ulbrich, 2010).

Een ander aspect is het onderscheid in de dienstverlening van een SSC. Hierin kan onderscheid gemaakt worden tussen de “transactionele diensten” en de “complexe kennis gebaseerde diensten” (Knol, Janssen, & Sol, 2014). De SSC's die ICT-diensten aanbieden vallen in de tweede categorie. Opmerkelijk genoeg komt dit onderscheid lang niet altijd in andere onderzoeken naar voren, terwijl de bevindingen in het onderzoek van Knol e.a. laten zien dat er wel degelijk verschillen zijn.

In een ander onderzoek van Joha en Janssen (Joha & Janssen, 2008) wordt een onderscheid gemaakt tussen gecentraliseerde, federale en gedecentraliseerde shared services. Voor de SSC's van de rijksoverheid in dit onderzoek gaat het om gecentraliseerde SSC's: Het SSC bepaalt de richting en inrichting van de ICT-diensten en stemt dit af met de afnemers, die op hun beurt een beperkte zeggenschap hebben over de inrichting van de dienstverlening.

2.3 Uitbesteding en ITIL

Het onderdeel “Technical mgt” in het Quint-model in figuur 3 omvat de ICT-diensten uit het eerdergenoemde VKA-model in figuur 1. De praktische procesinvulling voor het operationele gedeelte (d.w.z. processen die de tactische en operationele laag invullen) is bij veel ICT-organisaties gebaseerd op ITIL (“Information Technology Infrastructure Library”) (Marrone & Kolbe, 2011) (De Barros, Salles, Gomes, Da Silva, & Costa, 2015). Het onderdeel “Application Mgt” is gericht op de ontwikkeling/ondersteuning van bedrijfsapplicaties en is gebaseerd op ASL (ASL BSL Foundation, 2017). Hoewel sommige SSC's technisch applicatiemanagement aanbieden, wordt dit slechts zeer beperkt afgenomen. Om die reden is dit aspect in dit onderzoek niet verder uitgediept.

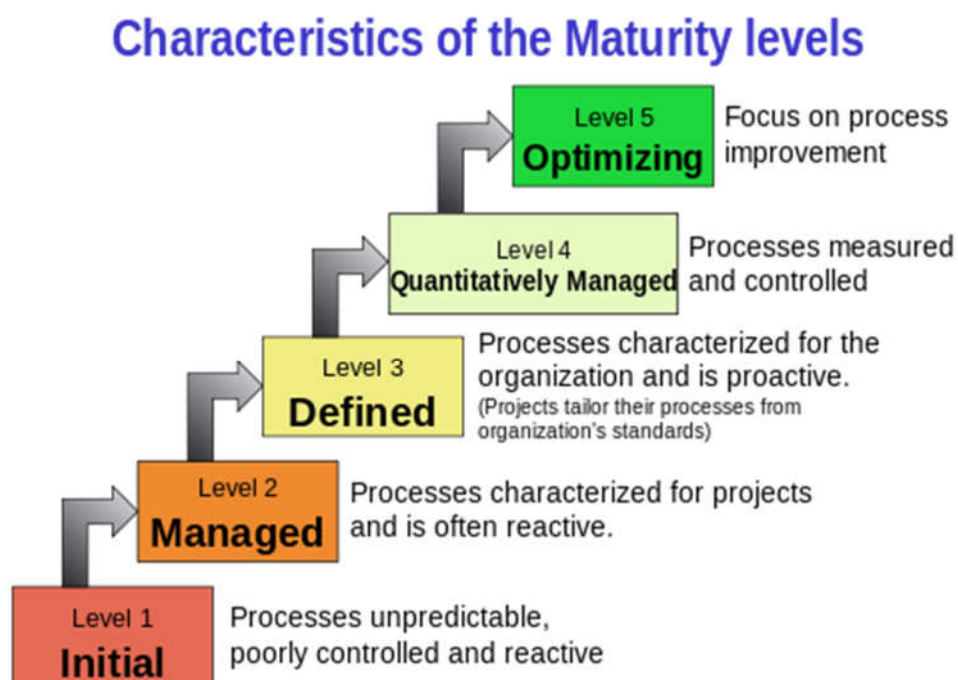
Onderzoek heeft aangetoond dat ITIL een goede invulling geeft aan de besturing van de processen in een organisatie (Iden & Roar Eikebrokk, 2014, 14, 1). Wanneer de ICT is uitbesteed, blijkt ITIL echter onvoldoende ondersteuning te geven aan de samenwerking tussen een organisatie en haar uitbestedingspartner (Lacity, Khan, & Willcocks, 2009).

Ervaringen rondom uitbesteding van diensten in de wereld van facilitymanagement laten zien dat veel organisaties verdwalen in de coördinatie met een SSC (Veen, 2009). Dit heeft in de wereld van Facility Management geleid tot een zeer strikte scheiding tussen het tactische niveau (belegd in de organisatie zelf) en het operationele niveau bij het SSC (Jong, et al., 2010).

Echter, in de ICT-wereld zijn de tactische en operationele laag door het gebruik van ITIL dusdanig verweven, dat je ze bijna niet van elkaar kunt scheiden (Sallé, 2004). Dit betekent dat de scheiding van regie en uitvoering bij het uitbesteden van ICT-diensten ook de beheerprocessen zal raken.

2.4 Maturitymodel

Volwassenheid van processen speelt bij grote organisaties een belangrijke rol (How many organizations have adopted CMMI? – Help Center, 2017). Hiervoor is een gangbaar model beschikbaar, het Capability Maturity Model (CMM). Dit model kent ondertussen weer vele specialistische invullingen, o.a. in de vorm van CMMI (CMMI Product Team, 2002). Het Maturity Model bevat 5 niveaus (Capability Maturity Model Integration, 2017), zie figuur 5:



Figuur 5, Niveaus in het Capability Maturity Model (Capability Maturity Model Integration, 2017)

Vanuit het CMMI Institute wordt aangegeven dat de volwassenheidsniveaus onderling dusdanig van elkaar verschillen, dat het overslaan van een niveau eigenlijk niet mogelijk is (Skipping a Maturity Level, 2016). Dit alleen al roept de vraag op in hoeverre de processen van de demand- en supplyorganisatie bij het overdragen van hun processen dezelfde volwassenheid moeten hebben en, meer specifiek, of een verschil in volwassenheid van invloed is op de dienstverlening tijdens een transitie naar een SSC.

2.5 Factoren voor een outsourcingtraject

In zijn proefschrift heeft Delen (Delen, Decision and control factors for IT-sourcing (Proefschrift), 2005) een 13-tal factoren onderzocht die een rol zouden kunnen spelen bij het slagen van een outsourcingtraject. Zijn conclusie was dat de volgende acht van de dertien factoren een sterke of zeer sterke invloed hebben op het slagen van het outsourcingtraject:

1. Een positieve businesscase voor uitbesteding
2. Zorgvuldige overdracht van personeel
3. Een degelijk contract
4. Helder financiële afspraken
5. Performancemanagement
6. Planmatige aanpak van het sourcingsproces
7. Sourcingkennis
8. Begeleiding van de gebruikers

Van deze 8 factoren blijkt uit de beschrijving die Delen geeft, dat een aantal van invloed kan zijn op het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie:

1. Zorgvuldige overdracht van personeel
Het is van belang dat het proces om het personeel te laten overstappen naar de outsourcingspartner zorgvuldig uitgevoerd wordt. Dit betreft dan de overdracht en behoud van kennis, het overbruggen van cultuurverschillen, communicatie, het omgaan met weerstanden en de ondernemingsraad. Dit beschrijft Delen ook in een eerdere publicatie (Delen & Horsten, Sourcing is mensenwerk, aandacht voor cultuur als belangrijke succesfactor, 2004)
2. Sourcingkennis
Dit betreft het aansturen van de leverancier (in dit geval dus het SSC) in de vorm van leveranciersmanagement.
3. Begeleiding van de gebruikers
Gebruikers komen in een outsourcingtraject op een grotere afstand te staan van de ICT-dienstverlener (en vice versa!). De gebruikers bewust maken van deze verandering is volgens Delen essentieel en vereist een goed verwachttingsmanagement.

De lijst met factoren, die Delen in zijn onderzoek als uitgangspunt heeft genomen, omvatte naast de bovengenoemde acht nog vijf andere factoren, waaronder de “Ontvlechtsbaarheid van processen”: is de uitbestedende organisatie in staat om de processen over te dragen en wordt de bijbehorende aansturing op de juiste manier in de eigen organisatie aangepast? In de organisaties die hij onderzocht heeft, was deze factor niet in alle situaties van invloed op het resultaat van het outsourcingtraject. Voor overheidsorganisaties, waar processen sterk geformaliseerd zijn, kan dit wel degelijk een rol spelen. Gecombineerd met het omvormen van de opdrachtgevende organisatie naar een regieorganisatie, zou deze factor juist bij overheidsorganisaties een grotere rol kunnen spelen in de transitiefase. Het gaat hier dus om de ITIL-processen die in hoofdstuk 2.3 genoemd zijn.

2.6 Conclusies literatuurstudie

Hoewel er veel geschreven is over SSC's, zijn er relatief weinig publicaties die specifiek betrekking hebben op SSC's binnen een ICT-omgeving. Literatuur die specifiek gericht is op onderzoek naar het niveau van dienstverlening tijdens een transitie naar een SSC is niet aangetroffen.

Er zijn diverse modellen voor een regieorganisatie gevonden. Vanuit dat perspectief is het interessant om te weten welk model bij de bestaande klanten van het SSC als uitgangspunt genomen is en in hoeverre dit van invloed is geweest op het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie naar een SSC. Hoewel er in grote lijnen consensus is over het nut en de noodzaak van het invoeren van een regiemodel, is het maar de vraag of dit tot het gewenste resultaat leidt in de aansturing van een SSC. Gezien de zwaarte van de kolom regiefunctie in de diverse regiemodellen, zou het mogelijk kunnen zijn dat juist de complexiteit van de regiefuncties (met de diversiteit aan regierollen) niet de beoogde voordelen oplevert, zeker als het om kennisgebaseerde diensten gaat.

De motivatie om ICT-diensten aan een SSC uit te besteden zijn vaak gebaseerd op een beoogde kostenbesparing: de verwachtingen zijn hoog. De vraag is of deze ook ingelost worden.

ITIL-processen zijn nauw verweven met de inrichting van de ICT-organisatie en deze processen worden geraakt bij het uitbesteden aan een SSC. De verschillen in volwassenheid van de ICT-processen tussen de uitbestedende organisatie en een SSC zouden van invloed kunnen zijn.

Naast een strategische keuze voor het uitbesteden aan een SSC zijn er ook operationele factoren die een transitie kunnen beïnvloeden. Dit betreft het personeel, het aansturen van het SSC en de begeleiding van de gebruikers.

3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Op grond van de geraadpleegde literatuur lijkt er geen samenhangend model te bestaan van mogelijke factoren die van invloed zijn op de dienstverlening tijdens een transitie naar een SSC. Het ontbreken van zo'n model maakt het moeilijk om de factoren die van invloed zijn op de dienstverlening transitie in hun totaliteit te beschouwen. In dit hoofdstuk wordt deze samenhang in een conceptueel model voorgesteld, waarna aansluitend de probleemstelling en de onderzoeksvragen geformuleerd zullen worden.

3.1 Probleemstelling

In de literatuurstudie is gebleken dat er relatief weinig onderzoek gedaan is naar het niveau van het dienstverleningsproces in transities naar een SSC.

Belangrijk is om te onderkennen dat het niet om de dienstverlening van het SSC gaat, maar heel specifiek over het transitieproces naar het SSC en hoe je als opdrachtgevende organisatie de verandering in goede banen kunt leiden, zonder dat de dienstverlening aan de gebruikers in het gedrang komt.

Los van de eerdergenoemde specifieke omstandigheden is de vraag welke factoren in algemene zin een rol spelen bij het in stand houden van de dienstverlening bij een transitie naar een SSC. Het ontbreken van een goed model voor zo'n transitie heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

“Het is onduidelijk welke factoren invloed uitoefenen op het niveau van de ICT-dienstverlening tijdens een transitie van ICT-diensten naar een Shared Service Center binnen de rijksoverheid”.

Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat zijn de beïnvloedende factoren voor het niveau van de ICT-dienstverlening tijdens een transitie van ICT-diensten naar een Shared Service Center binnen de rijksoverheid?”.

Omdat er zo weinig literatuur over dit specifieke probleem aangetroffen is, is ervoor gekozen om het probleem vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.

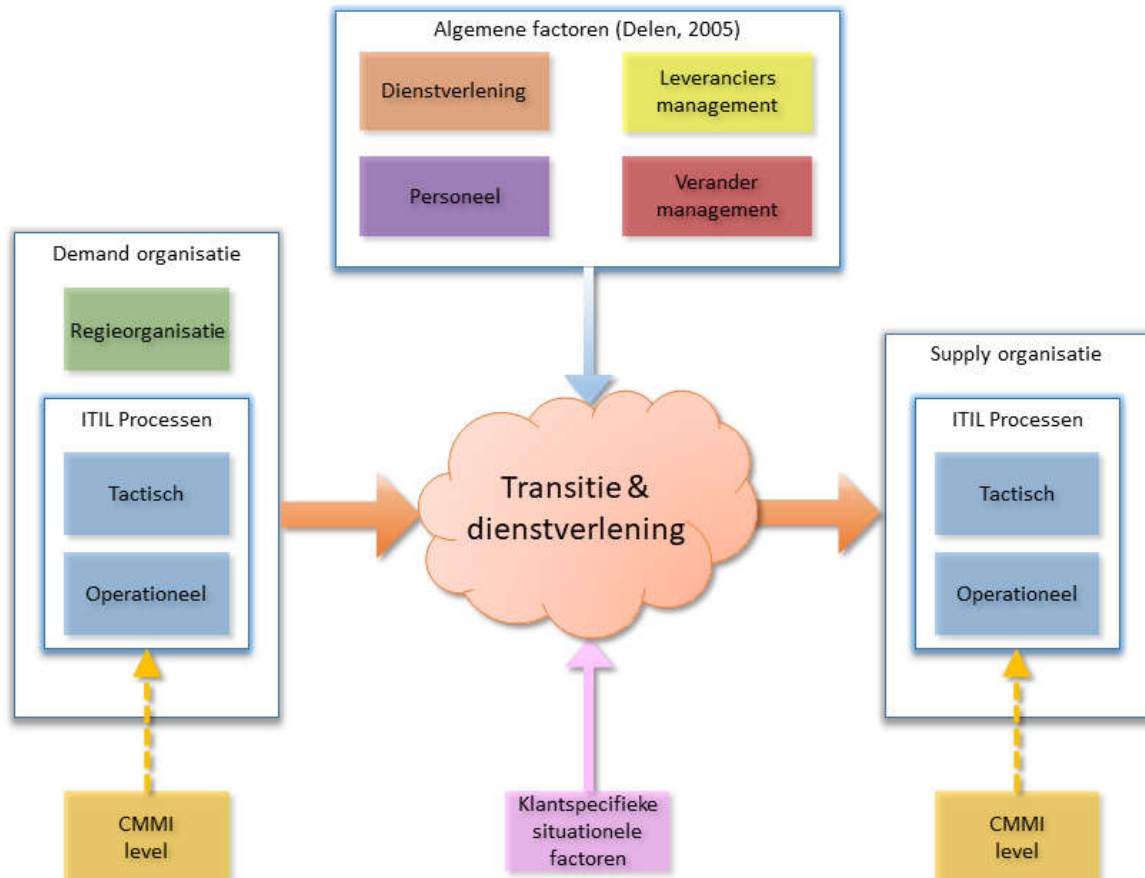
3.2 Conceptueel model

In de literatuurstudie worden een aantal aspecten genoemd die mogelijk een rol spelen tijdens de transitie. Dit zijn, achtereenvolgens, de (regie)organisatie, de (ITIL)processen, de volwassenheid van de processen, de algemene factoren en de situationele factoren. Dit is uitgewerkt tot het model in figuur 6. In dat model zijn rondom de transitie de volgende factoren gegroepeerd:

- De regieorganisatie
- Aan de kant van de demandorganisatie de specifieke invulling van de ITIL-processen met het bijbehorende CMMI-niveau;
- Aan de kant van de supplyorganisatie de specifieke invulling van de ITIL-processen met het bijbehorende CMMI-niveau;
- De CMMI-niveaus bepalen de volwassenheid van de processen en – daarmee samenhangend – of de processen aan de demand- en supplyzijde op elkaar aansluiten.
- Daarboven de algemene factoren
 - o Dienstverlening
 - o Personeel
 - o Leveranciersmanagement
 - o Verandermanagement
- De situationele factoren bevatten die aspecten die zeer specifiek zijn voor de demandorganisatie; deze zijn niet algemeen geldig en liggen ook deels buiten de organisatie zelf. Denk hierbij niet alleen aan de voorbeelden zoals genoemd in paragraaf 1.3, maar ook aan (veranderende) wet- en regelgeving.

Bovengenoemde factoren sluiten aan bij de resultaten uit de literatuurstudie.

Dit heeft geleid tot het volgende conceptueel model dat ten grondslag ligt aan het onderhavige onderzoek:



Figuur 6, Beïnvloedende factoren bij een transitie

In de voorbereiding van de transitie geeft dit raamwerk de samenhang van de factoren die bij een transitie een rol kunnen spelen op het niveau van de dienstverlening.

Toelichting:

Het hart van het model is de transitie en de continuïteit van de dienstverlening.

De demandorganisatie zal hierin moeten veranderen in een regieorganisatie, waarbij de demandorganisatie (een gedeelte van) haar ITIL-processen overdraagt aan de supplyorganisatie (= het SSC). Zowel voor de demand- als voor de supplyzijde speelt de volwassenheid van de processen een mogelijke rol. De algemene factoren betreffen de organisatorische en governanceaspecten zoals deze van invloed kunnen zijn op de dienstverlening tijdens de transitie. De situationele factoren zijn specifiek voor één organisatie en niet algemeen geldig en liggen (deels) buiten de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn (veranderende) wet- en regelgeving.

3.3 Onderzoeksvragen

In de fase van het literatuuronderzoek is gekeken naar mogelijke aspecten van het transitieproces. De probleemstelling en hoofdvraag is vanuit die aspecten op te knippen in een aantal deelonderzoeksvragen.

Organisatorisch

De organisatie die haar diensten aan een SSC gaat overdragen, zal ook een andere organisatiestructuur moeten opzetten, de zgn. regieorganisatie. Hierin zullen nieuwe rollen ontstaan, waarbij de medewerkers op een andere manier moeten gaan samenwerken. Hiermee ontstaat de eerste onderzoeksvraag:

RQ1: Welke organisatiestructuur is gekozen voor de regieorganisatie en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

Processen

In de literatuurstudie is geconstateerd dat het gebruik van ITIL bij een uitbestedingssituatie onvoldoende ondersteuning biedt aan de samenwerking. De veronderstelling is dat dit veroorzaakt wordt door de verwevenheid van ITIL in zowel de tactische als de operationele laag. Bij het scheiden van deze lagen (de tactische laag blijft in de latende organisatie, de operationele laag gaat naar het SSC) zou dit tot problemen kunnen leiden bij de transitie. Dit leidt tot de tweede onderzoeksvraag:

RQ2: Welke processen (gerelateerd aan ITIL) zijn overgedragen naar het SSC en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

CMMI

De volwassenheid van processen in een organisatie draagt direct bij tot de beheersbaarheid van die processen. Meting van deze volwassenheid wordt gedaan op basis van het CMMI-model. De CMMI-organisatie geeft aan dat je niet simpel een niveau kunt overslaan. Dat betekent dat bij het overdragen van processen aan een SSC CMMI-verschillen een rol zouden kunnen spelen. Dit leidt tot de derde onderzoeksvraag:

RQ3: Waren er verschillen in CMM-niveaus tussen oude organisatie en SSC en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

Dienstverlening

Een ICT-organisatie levert een aantal standaarddiensten in de vorm van werkplekbeheer, hosting (zowel data- als applicatiehosting), applicatiebeheer en infrastructuur (zie ook figuur 1 voor details). Welke standaarddiensten worden overgedragen is één aspect van een transitie, maar ook de verdere dienstverlening kan een rol spelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan VIP-diensten voor een kleine groep

medewerkers, maar ook aan speciale, niet-standaarddiensten zoals extra beveiligde verbindingen. Dit laatste is ook relatief: als een SSC deze speciale diensten niet levert, is het feitelijk een nieuwe, niet-standaarddienst voor het SSC. Het is in dit licht ook interessant om te weten of er überhaupt een klanttevredenheidsmeting is gedaan, zowel voorafgaand als tijdens de transitie. Dit leidt tot de vierde onderzoeksvraag:

RQ4: Welke dienstverlening is naar het SSC overgedragen en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

De personele aspecten

Bij een transitie naar een SSC zullen de medewerkers van de latende organisatie meestal overstappen naar het SSC. Op zich blijven deze medewerkers in rijksdienst, maar ze worden feitelijk wel gedwongen om over te stappen naar een andere organisatie, die zich wellicht ook nog op een andere locatie bevindt. Daarnaast zal in de meeste gevallen het soort werk ook iets veranderen: bij een SSC worden medewerkers doorgaans voor verschillende klanten ingezet. Medewerkers hebben doorgaans een hechte band met hun oude organisatie (20 jaar of meer bij hetzelfde ministerie werken is geen uitzondering), waarmee een overstap voor de nodige onrust kan zorgen. Dit leidt tot de vijfde onderzoeksvraag:

RQ5: Heeft de wijziging in de personele situatie invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

Leveranciersmanagement

Bij de introductie van een SSC als dienstverlener zal binnen het regiemodel de functie leveranciersmanager ontstaan. Hoewel het aansturen van leveranciers op zich in veel organisaties al belegd is, is het aansturen van een SSC niet geheel vergelijkbaar. Een commerciële partij als leverancier kan met financiële druk en strakke contractafspraken in beweging gebracht worden, maar deze middelen ontbreken bij uitbesteding aan een SSC. Hoewel er een overeenkomst tussen een organisatie en het SSC zal worden opgesteld en ondertekend, blijft het een afspraak tussen twee ambtelijke organisaties, waarbij alleen op die afspraken kan worden teruggevallen. Escalaties via de hiërarchische weg zijn dan eigenlijk het enige middel om uit een mogelijke impasse te komen. Dit leidt tot de zesde onderzoeksvraag:

RQ6: Heeft de invulling van het leveranciersmanagement invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

Verandermanagement

Bij het uitbesteden van diensten aan een SSC spelen niet alleen de personele aspecten voor de direct betrokken medewerkers een rol. Ook de organisatie zelf kan door de uitbesteding geraakt worden; denk hierbij niet alleen aan een verminderde dienstverlening door het toenemen van het

aantal communicatielagen, maar ook aan de afstand die tussen de organisatie en het SSC bestaat. In een situatie zonder SSC kunnen medewerkers vaak direct aankloppen bij een ICT-afdeling en bestaat er in veel gevallen een goede band tussen de medewerkers en de ICT-afdeling. Een transitie naar een SSC kan van invloed zijn op de gehele organisatie; voldoende reden om de gehele organisatie op de juiste wijze te informeren en te begeleiden. Dit leidt tot de zevende onderzoeksvraag:

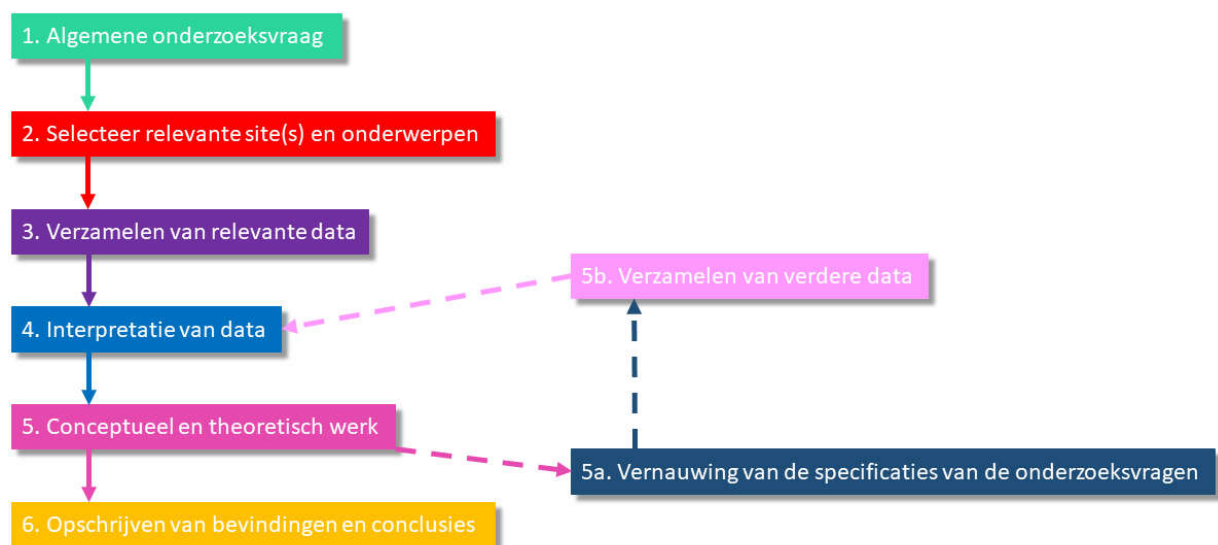
RQ7: Heeft de aanwezigheid van verandermanagement invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

Evaluatie van de transitie

Hoewel het niet relevant is voor de probleemstelling, is het wel interessant om te weten of in retrospectief dezelfde keuzes gemaakt zouden zijn bij het uitbestedingsproces. Zou een organisatie een volgende transitie op dezelfde wijze aanpakken? Daarnaast is ook de financiële kant interessant. Immers, in de literatuurstudie bleek dat economische motieven de meest genoemde reden zijn om diensten aan een SSC uit te besteden. De vraag is dan ook of organisaties met het SSC een besparing bereikt hebben. Deze vragen maken dus geen deel uit van het onderzoek naar het niveau van de ICT-dienstverlening tijdens de transitie, maar is in het kader van het fenomeen uitbesteding aan een SSC wel interessant.

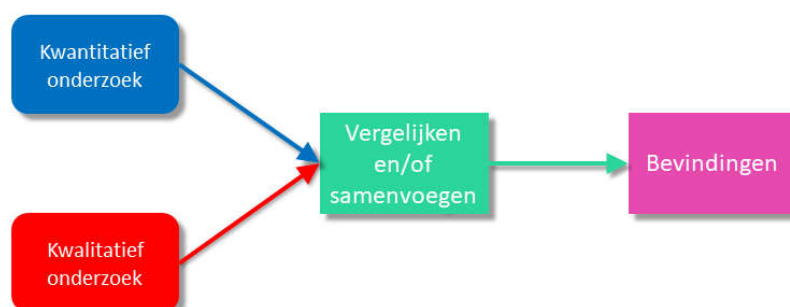
4 Onderzoeksproces

Dit hoofdstuk beschrijft de gekozen aanpak van het onderzoek. Achtereenvolgens wordt beschreven op welke wijze bestaande informatie is verzameld, hoe dit tot een conceptueel model, probleemstelling en onderzoeksvragen heeft geleid, op welke wijze het onderzoek uitgevoerd is, welke analyses hieruit getrokken kunnen worden en hoe dit in dit document is terug te vinden. Deze aanpak is gebaseerd op de 6 stappen zoals beschreven in het hoofdstuk “The nature of qualitative research” in het boek van Bryman en Bell (Bryman, A.; Bell, E., 2015). Deze structuur is beschreven in figuur 8.



Figuur 7, Zes stappen in kwalitatief onderzoek (2015)

Als aanvulling op het kwalitatieve onderzoek is een beperkt kwantitatief onderzoek gedaan dat aansluit op de onderzoeksvragen. Deze twee onderzoeken zijn gecombineerd conform de “Convergent Parallel Design” aanpak als vorm van “mixed methods design” zoals beschreven door Bryman en Bell in figuur 9.



Figuur 8, Convergent Parallel Design (2015)

4.1 Onderzoeksbenadering

Het feitelijke onderzoek bestaat uit drie delen:

1. Literatuurstudie
2. Een exploratief kwalitatief onderzoek op basis van een semigestructureerde vragenlijst
3. Een aanvullend kwantitatief relevantieonderzoek

Literatuurstudie

Een systematisch literatuuronderzoek is uitgevoerd (Levy & Ellis, 2006) om relevante literatuur rondom het onderwerp te bepalen. Hierbij is een aanpak gevolgd om van een algemene zoekopdracht verder af te dalen in de relevante onderwerpen en niet te focussen op een chronologische of auteurspecifieke volgorde. Op basis van de gevonden literatuur is in voorkomende gevallen gebruik gemaakt van “backward references search” zoals door Levy en Ellis beschreven wordt. Hierbij wordt de referentielijst in een artikel gebruikt om naar de bron van de informatie te gaan en deze in detail te bestuderen en analyseren. De literatuurstudie levert een onderbouwing voor de probleemstelling en de daarvan afgeleide onderzoeksvragen.

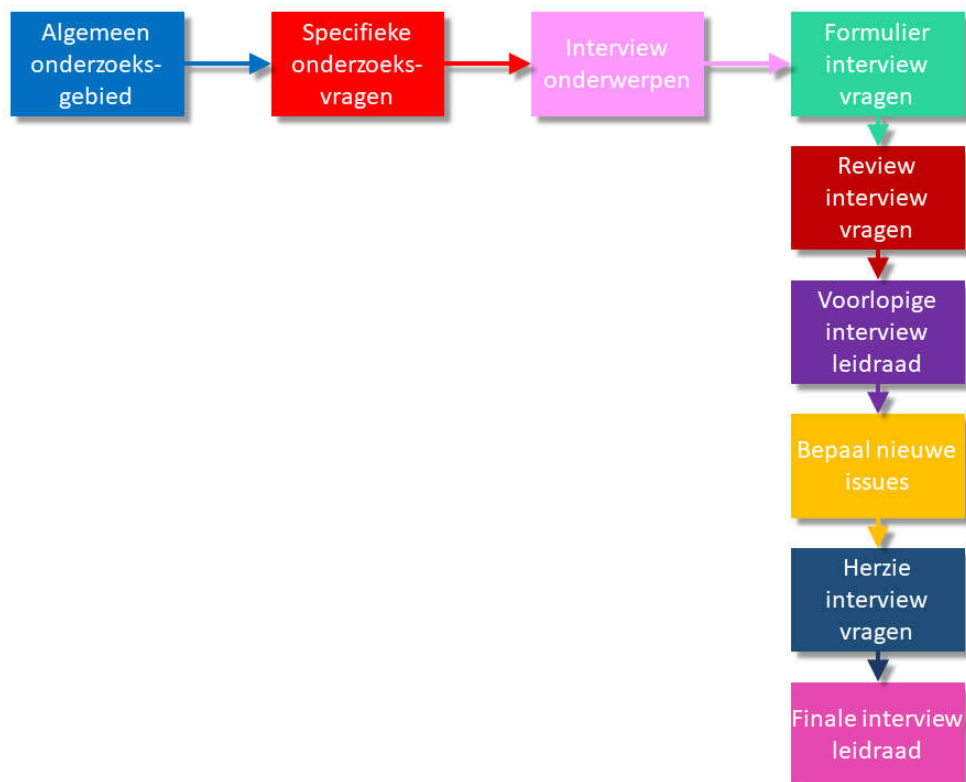
Bij de literatuurstudie is gebruik gemaakt van de bibliotheekbronnen van de Hogeschool Utrecht, te weten de bibliotheeksite van de Hogeschool Utrecht (met de daaraan gekoppelde databases) en Google Scholar (Hogeschool Utrecht, 2017) (Google Scholar, 2017). Daar waar de literatuur niet via voornoemde sites benaderbaar was, is via de openbare Google zoekmachine getracht de literatuur te vinden. Indien dat niet succesvol was, is via de bibliotheekmedewerker gevraagd om toegang tot de literatuur te krijgen. Daarnaast is in een enkel geval een auteur persoonlijk benaderd. De voornoemde bibliotheeksite van de Hogeschool Utrecht is overigens per 1 augustus vervangen door een nieuwe site met andere zoekresultaten, waardoor een deel van de zoekopdrachten na die datum andere resultaten kan opleveren. In het hoofdstuk literatuurstudie is het inhoudelijke zoekproces verder beschreven. Vanuit de Hogeschool Utrecht hebben diverse lectoren aanvullende literatuursuggesties gedaan. Deze zijn onderzocht en waar relevant opgenomen.

De hoeveelheid literatuur die tegenwoordig online gevonden kan worden is duizelingwekkend. Om die reden is gekozen om niet verder te zoeken als er geen nieuwe bevindingen gevonden werden, zoals beschreven door Webster & Watson (Webster & Watson, 2002). Een tweede reden om het onderzoek te beperken was de gegeven tijd: Dit onderzoek zal gebruikt worden in de transitie naar het SSC bij de Tweede Kamer die in oktober 2017 van start zal gaan. De gevonden titels zijn met hun kenmerken toegevoegd aan de Source Manager van het onderdeel Citations & Bibliography in Word. Van de 49 artikelen die in eerste instantie wel interessant leken, bleken er 24 bij nadere bestudering niet relevant te zijn. Dit is apart bijgehouden in een spreadsheet.

De literatuurstudie heeft geleid tot een concretisering in de vorm van een conceptueel model, een probleemstelling en de daarvan afgeleide onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zijn gerelateerd aan de onderwerpen in de literatuurstudie.

Exploratief kwalitatief onderzoek

Het opgestelde conceptuele model bevat een aantal onderdelen waarvan op grond van de literatuurstudie is gebleken dat deze relevant zijn als onderbouwing van de probleemstelling. Het onderzoek heeft als doel het transitieproces bij de huidige klanten van de SSC's te analyseren, om daarna vergelijkingen te kunnen maken en conclusies te kunnen trekken ten aanzien van de validiteit van het voorgestelde conceptuele model. De verwachting was dat er verschillen zouden bestaan tussen de diverse organisaties in hun transitie. Daarnaast is de gebruikte terminologie in de ICT-wereld lang niet altijd eenduidig. Bryman en Bell geven aan dat een kwalitatief onderzoek gaat over woorden en niet over getallen, waarbij het onderzoek de hypothese moet toetsen. Om die reden is er gekozen om een exploratief kwalitatief onderzoek te doen. De gehanteerde aanpak is gebaseerd op een semigestructureerd interview zoals beschreven door Bryman en Bell in het hoofdstuk "Interviewing in Qualitative research" (Bryman, A.; Bell, E., 2015). In deze aanpak wordt tijdens het interview een vragenlijst als leidraad gebruikt. De gebruikte vragenlijst (zie bijlage 1) is in overeenstemming met de factoren zoals genoemd in paragraaf 3.2. Dit geeft de ruimte om de diverse vragen toe te lichten, zodat het begrippenkader uniform wordt. De gehanteerde aanpak bij het formuleren van de vragenlijst en de leidraad voor de interviews is gebaseerd op het schema in figuur 10 uit het boek van Bryman en Bell:



Figuur 9, Het formuleren van vragen voor een interviewleidraad (Bryman en Bell, 2015)

In het interview zal de geïnterviewde eerst een korte samenvatting van de situatie bij de transitie worden gegeven. Vervolgens zal aan de hand van de vragenlijst dieper op de situatie worden ingegaan, om te kunnen bepalen of de zeven factoren van invloed zijn geweest op de dienstverlening tijdens de transitie. Aan het eind van het interview zal nog kort worden stilgestaan bij het kostenaspect en de mogelijk specifieke omstandigheden die de dienstverlening tijdens de transitie beïnvloed hebben. De laatste vraag zal zijn of de transitie een volgende keer op dezelfde manier zou worden uitgevoerd.

Kwantitatief relevantieonderzoek

Als afsluiting van het interview zal een beperkt kwantitatief onderzoek gedaan worden om te bepalen hoe relevant de gestelde onderzoeksvragen waren in relatie tot de transitie naar het SSC. De geïnterviewden krijgen hiertoe een vragenlijst met zeven vragen (zie bijlage 2). Deze vragen komen overeen met de zeven onderzoeksvragen. Voor elke vraag kan op een schaal van 1 tot 5 (een zgn. Likert scale) aangegeven worden hoe relevant het onderwerp is (1=amper relevant, 3= neutraal, 5=zeer relevant). De beantwoording is gebruikt om duiding te kunnen geven aan de bevindingen uit de interviews.

Ethische overwegingen

Elk transitieproces heeft zijn eigen gevoeligheden, waarover de respondenten in een aantal gevallen hun persoonlijke mening hebben gegeven. De interviews zijn geanonimiseerd om te voorkomen dat op enige wijze schade aan de geïnterviewde of organisatie zou kunnen berokkenen. Hierbij zijn zowel de naam van de geïnterviewde als die van de betrokken organisatie anoniem aangeduid: PersX, OrgY, SSCZ. Deze aanpak is in lijn met wat Bryman & Bell beschrijven (Bryman, A.; Bell, E., 2015).

4.2 Datacollectie

Voor de interviews zijn bestaande klanten (ministeries of rijksdiensten) van de vier SSC's benaderd. De namen van de contactpersonen (ICT-managers, transitie managers of projectleiders) zijn door het SSC-ICT en de ICT-manager van de Tweede Kamer hiervoor aangeleverd. In totaal zijn 15 organisaties benaderd: 10 ministeries en 5 rijksdiensten. Deze organisaties zijn per e-mail uitgenodigd voor een interview van 1 tot 1,5 uur. In de uitnodigingsmail werd het doel van het onderzoek kort beschreven; tevens werden de onderwerpen uit de vragenlijst vermeld en de vragenlijst uit bijlage 1 meegestuurd. Dit laatste is gedaan om te voorkomen dat de respondenten onvoorbereid het interview in zouden gaan (bij sommige organisaties is de transitie meer dan vijf jaar geleden uitgevoerd). In de uitnodigingsmail is ook duidelijk aangegeven dat het ging om de vraag welke factoren van invloed zijn geweest op het niveau van de ICT-dienstverlening tijdens het transitieproces en dat het dus niet ging om een beoordeling van het functioneren van het SSC, het ministerie of de rijksdienst.

Het interview was opgebouwd uit de onderdelen van de vragenlijst. De globale opbouw was als volgt:

- Kennismaking
- Onderwerpen
 - o Organisatiestructuur
 - o Processen
 - o CMMI
 - o Dienstverlening
 - o Personeel
 - o Leveranciersmanagement
 - o Verandermanagement
- Afsluiting

In de kennismaking werd het onderzoek nog een keer toegelicht en werd de respondent verteld dat het onderzoek geanonimiseerd wordt. Er zijn enige kenmerken van de organisatie en de desbetreffende transitie gevraagd om een algemeen beeld van de situatie te krijgen. In de afsluiting van het gesprek is een afspraak gemaakt over het uitwerken van het interview en de terugkoppeling naar de geïnterviewde.

Er is niet op voorhand een tijdschema voor de diverse onderwerpen vastgesteld; afhankelijk van de situatie zijn bepaalde onderdelen meer of minder diepgaand besproken.

Bij aanvang van het onderzoek werd aangenomen dat de onderzochte organisaties niet eenzelfde vertreksituatie gehad hebben. Dit bleek inderdaad het geval te zijn. Bij elk interview is de balans tussen de onderwerpen tijdens het gesprek aangepast aan de situatie. Indien een onderwerp niet relevant was, is dit door de respondent ook aangegeven. Na het interview is de vragenlijst met het kwantitatieve relevantieonderzoek conform bijlage 2 voorgelegd en door de geïnterviewden ingevuld. Deze antwoorden zijn – in lijn de opzet van het onderzoek – bij de analyse van de interviews meegenomen.

De interviews zijn op locatie bij de respondenten gehouden in een afgesloten ruimte zonder storende invloeden van buitenaf. De respondenten reageerden zonder uitzondering zeer positief op de uitnodiging en hebben zonder terughoudendheid verslag gedaan van hun transitie.

De interviews zijn opgenomen met een voice recorder, getranscribeerd en ter goedkeuring aan de respondenten voorgelegd. Negen van de tien interviews zijn in een tijdsbestek van twee weken afgenomen, één interview is vier weken later gehouden. De interviews zijn vrijwel direct na het afnemen uitgewerkt en naar de geïnterviewden ter beoordeling teruggestuurd. De door de respondenten goedgekeurde versies zijn in bijlage 3 toegevoegd. Na ontvangst van de goedgekeurde interviews zijn deze afgedrukt om te kunnen analyseren.

In twee gevallen bleken niet alle vragen tijdens het interview beantwoord; deze zijn achteraf in een aanvullende mail alsnog beantwoord en toegevoegd aan de transcripties in de bijlage.

4.3 Data-analyse

Zoals in de vorige paragraaf vermeld werd, is bij de interviews een standaard volgorde aangehouden:

1. De kenmerken van de organisatie;
2. De vragen uit de vragenlijst conform bijlage 1;
3. Het kwantitatieve relevantieonderzoek conform bijlage 2.

Deze volgorde is bij de interviews vrij strak aangehouden, tenzij een geïnterviewde spontaan een voor het onderzoek relevant feit vertelde. Hierdoor zijn de interviews bijna allemaal gestructureerd qua opbouw en zijn de vragen uit de vragenlijst voor het overgrote deel eenvoudig chronologisch terug te vinden. Voor het verwerken van de informatie zijn drie tabellen opgezet die hieronder beschreven worden. De organisatienamen zijn achteraf geanonimiseerd.

Voor het vastleggen van de kenmerken van de organisatie is een apart overzicht gemaakt conform onderstaande tabel:

Tabel 1, Voorbeeldtabel kenmerken organisatie

Onderwerp/Vraag \ Organisatie	Org1	Org...	Org10
Soort transitie (Big Bang vs geleidelijk)			
Omvang organisatie			
Eerste afnemer SSC			
Van externe dienstverlener naar SSC			
Jaar start transitie			
SSC			
Gelijktijdige fusie/reorganisatie			

Voor de inhoudelijke analyse van de vragen is gebruik gemaakt van de thematische analyse (Spencer & O'Connor, 2003) zoals beschreven door Bryman en Bell. De thema's voor de analyse zijn gebaseerd op de vragenlijst zoals deze in bijlage 1 is opgenomen en sluiten op zich weer aan bij het literatuuronderzoek. De tabel is vormgegeven conform onderstaand voorbeeld (slechts een deel van de tabel wordt ter illustratie getoond):

Tabel 2, Voorbeeldtabel thematische analyse

Onderwerp \ Organisatie	Org1	Org...	Org10
Organisatie			
Organisatie			
Welke structuur voor de regieorganisatie?			
Processen			
Welke ITIL-processen naar het SSC?			
Processen in beide organisaties aanwezig?			
Scheiding processen van invloed op de transitie?			

De zeven aspecten (gerelateerd aan de onderzoeksvragen) zijn in de tabel zalmkleurig gemaakt, met daaronder in de linker kolom de vragen die bij dat onderwerp vooraf vastgelegd zijn. Dit is afwijkend t.o.v. de opzet van Spencer en O'Connor, waar de antwoorden met een referentie naar vragen in de cellen vermeld worden.

Het kwantitatieve relevantieonderzoek is vastgelegd in een derde tabel:

Tabel 3, Voorbeeldtabel vastlegging kwantitatief relevantieonderzoek

Organisatie	Org1	Org...	Org10
Belang van factor			
Organisatiestructuur			
Procesinrichting			
CMMI-level verschillen			
Soort dienstverlening			
Personeel			
Leveranciersmanagement			
Verandermanagement			

Voor de gegevens van deze tabel is gebruik gemaakt van de door de geïnterviewden ingevulde tabel uit bijlage 2 (een individuele tabel per geïnterviewde). In die tabel is beoordeling ingevuld op basis van een Likert scale in vijf kolommen. De geïnterviewden hebben slechts een kruisje hoeven te zetten in een kolom om hun waardering vast te leggen op een schaal van 1 tot 5 (1=amper relevant, 3=neutraal, 5=zeer relevant). De waarde in de overeenkomstige kolom is bij het analyseren van de data overgenomen in bovenstaande tabel.

Bij het analyseren van de interviews is gekozen om elk interview in z'n geheel te verwerken: alle punten in de drie tabellen zijn daarbij per organisatie verwerkt. Het alternatief zou zijn geweest om elke vraag uit de vragenlijst in elk interview op te zoeken, maar daarmee zou elk interview vele keren gelezen moeten worden, waarmee de kans op fouten zou kunnen toenemen.

Voor het analyseren van elk interview zijn bij het lezen van de afgedrukte tekst de gevonden antwoorden op de diverse vragen gehighlight met een marker en zijn de gegevens overgenomen. Allereerst zijn hierbij de kenmerken van de organisatie en transitie opgenomen in tabel 1, aansluitend zijn de antwoorden op de diverse vragen uit de vragenlijst ook gehighlight en gecomprimeerd overgenomen in tabel 2. De tekst in de tabel geeft daarbij de essentie van de opmerking weer. Daar waar de geïnterviewde aangaf dat er een negatief effect op de dienstverlening tijdens de transitie was geweest, is de cel roodgekleurd, bij geen of een positief effect op de dienstverlening is de cel groen gekleurd. Als laatste is de waardering uit het kwantitatieve relevantieonderzoek verwerkt in tabel 3. Nadat alle interviews op bovenstaande wijze verwerkt waren in één grote tabel en de organisatienamen en SSC's geanonimiseerd waren, is besloten om deze tabel op te knippen per onderzoeksvraag, omdat de volledige tabel zo groot was dat deze een aantal pagina's zou beslaan (wat de leesbaarheid niet te goede zou komen). De grote tabel is per onderzoeksvraag met

bijbehorende subvragen in Excel in blokken gescheiden. Hierna is de kopregel gekopieerd en bovenaan het blok van elke onderzoeksvraag geplaatst. Het kwantitatieve oordeel voor die onderzoeksvraag is onderaan het blok toegevoegd. Op deze wijze is een tabel per onderzoeksvraag gemaakt die in deze thesis bruikbaar was.

Om ordening in de antwoorden te kunnen maken zijn in de tabellen de cellen met overeenkomstige antwoorden per regel van kleuren voorzien. Op basis van deze ordening is elke tabel vervolgens geanalyseerd en samengevat zoals beschreven in hoofdstuk 5. Hiermee werd het mogelijk om de beoordeling te relateren aan de plaatsgevonden transitie van een organisatie. In hoofdstuk 6 zijn aan de hand van die bevindingen conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

4.4 Beperkingen en toegevoegde waarde

Het onderzoek is alleen gericht op de rijksoverheid, en daarbinnen alleen op de ICT-uitbesteding door ministeries of rijksdiensten aan een SSC.

De resultaten van dit onderzoek zullen gebruikt worden bij de transitie van de Tweede Kamer naar het SSC-ICT. De transitie is per 3 april 2017 officieel van start gegaan. In oktober 2017 zal het projectplan voor de feitelijke transitie ter goedkeuring bij het managementteam van de Tweede Kamer voorgelegd worden. Het was daarom van belang het onderzoek op een termijn van enige maanden af te ronden. Deze tijdsbeperking is tevens een beperking voor een mogelijke verbreding en verdieping. Op grond van de interviews is een analyse gemaakt die aangeeft welke factoren van invloed zijn op het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie van ICT-diensten naar een Shared Service Center binnen de rijksoverheid.

Doel van het onderzoek is een wetenschappelijke bijdrage leveren aan het modelleren van dienstverleningsniveau tijdens het transitieproces naar een SSC.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek samengevat. Allereerst wordt uitgelegd welke organisaties benaderd zijn, gevolgd door een beschrijving van de uiteindelijke onderzoekspopulatie. Hierna worden de kenmerken van de organisaties en hun transitie beschreven. Vervolgens worden aan de hand van de zeven onderzoeksvragen de resultaten van de interviews in een tabel samengevat. Deze tabel bevat de deelvragen per onderzoeksvraag zoals deze tijdens het interview als leidraad gebruikt zijn. Elke tabel wordt afgesloten met een kwantitatieve weging van het belang van de onderzoeksvraag voor het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie, zoals deze na afloop van het interview door de geïnterviewde ingevuld is. Deze weging wordt ook gerelateerd aan de bevindingen uit de interviews zelf.

5.1 Onderzoekspopulatie

Voor de interviews zijn 15 rijksoverheidsorganisaties die gebruik maken van dienstverlening van SSC's van de rijksoverheid per e-mail benaderd. Dit betrof tien ministeries en vijf rijksdiensten, zoals weergegeven in tabel 4.

Tabel 4, Overzicht benaderde organisaties

Ministerie	Rijksdienst
Algemene Zaken	CIBG
Binnenlandse Zaken	Kanselarij der Nederlandse Orden
Buitenlandse Zaken	Logius
Economische Zaken	Raad voor de Kinderbescherming
Financiën	Rijksvastgoedbedrijf
Infrastructuur en Milieu	
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	
Veiligheid en Justitie	
Verkeer en Waterstaat	

Van deze 15 organisaties zijn er uiteindelijk 10 geïnterviewd.

- 1 organisatie heeft niet gereageerd, ondanks diverse e-mails en telefonische contactpogingen;
- 1 organisatie gaf aan dat de transitie te lang geleden was;
- 2 organisaties waren qua omvang klein (± 25 werkplekken). Hierbij ontbrak een eigen ICT-organisatie van enige omvang, waardoor op voorhand het grootste gedeelte van de

onderzoeksvragen niet relevant was. Om de resultaten hierdoor niet te laten beïnvloeden is in overleg met deze organisaties besloten deze niet in het onderzoek te betrekken.

- 1 organisatie gaf aan nog niet aan de transitie te zijn begonnen.

De interviews met de tien organisaties zijn alle gehouden op basis van de semigestructureerde, op de zeven onderzoeksvragen gebaseerde vragenlijst (zie bijlage 1). Per organisatie is één interview afgenomen, in 9 van de 10 interviews met één persoon, één keer met twee personen tegelijkertijd.

De opgenomen interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd conform de beschrijving in paragraaf 4.3 en per onderzoeksvraag samengevat in een tabel. Om de informatie inzichtelijker te maken zijn gelijksoortige antwoorden per regel in een tabel door kleuren gegroepeerd. In die gevallen dat bij een vraag/onderwerp sprake bleek van een negatief effect op de dienstverlening, is de cel rood ingekleurd, bij geen of een positief effect op de dienstverlening is de cel groen gekleurd. Per tabel is voor de duidelijkheid een toelichting op de kleuren gegeven.

De namen van de tien geïnterviewde organisaties zijn in de resultaten geanonimiseerd (Org1 t/m Org10), net zoals de namen van de vier SSC's (SSC1 t/m SSC4). Deze informatie is wel bij de auteur opvraagbaar. De uitgewerkte interviews zijn op dezelfde wijze geanonimiseerd.

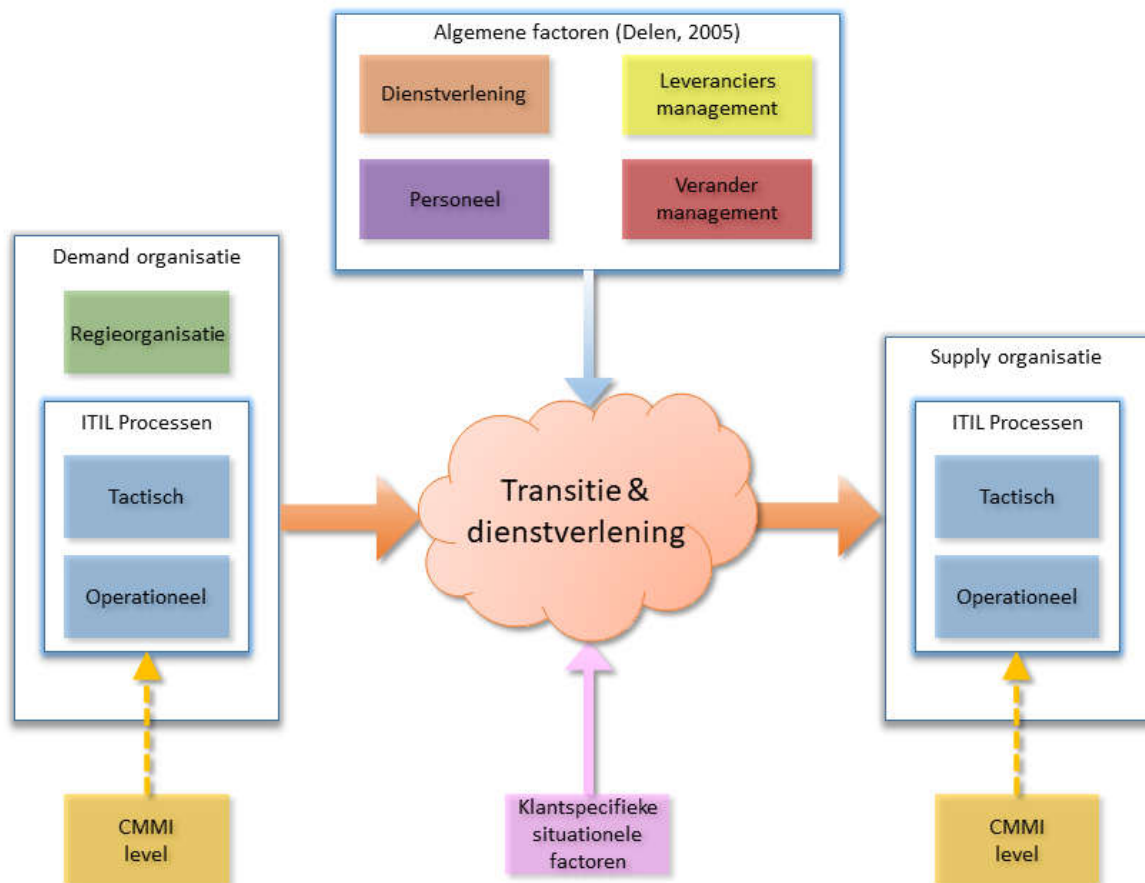
Een overzicht van de algemene kenmerken van de organisaties en hun transitie is weergegeven in tabel 5.

Tabel 5, Kenmerken onderzoekspopulatie

Organisatie Kenmerk	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Soort transitie (Big Bang vs geleidelijk)	Geleidelijk	Geleidelijk	Big Bang	Big Bang & geleidelijk	Geleidelijk	Geleidelijk	Big Bang	Big Bang	Geleidelijk	Geleidelijk
Omvang organisatie	8000	12000	1000	1750	3300	2000	2500	3000	1500	6000
Eerste afnemer SSC	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
Van externe dienstverlener naar SSC	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Jaar start transitie	2011	2012	2012	2010	2016	2015	2015	2009	2007	2013
SSC	SSC1	SSC4	SSC1	SSC1	SSC3	SSC1	SSC2	SSC1	SSC2	SSC1
Gelijktijdige fusie of reorganisatie	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee

Bij Org2, Org4, Org6 en Org7 is tegelijkertijd met de transitie naar het SSC een reorganisatie van de gehele organisatie uitgevoerd. Bij Org2 en Org4 betrof dit het samenvoegen van organisaties, waarbij de onderzochte organisatie zich voegde bij een organisatie die de ICT al had uitbesteed aan een SSC. In die gevallen was de transitie naar een SSC een onvermijdelijke stap, aangezien de “andere” organisatie de ICT-dienstverlening al bij een SSC had ondergebracht.

Twee organisaties (Org5 en Org9) waren de eerste afnemers van het SSC. Hierdoor konden zij een fors stempel drukken op de door het SSC aangeboden dienstverlening. Aan de ene kant was dit een voordeel (geen echte discussie over de diensten zelf), aan de andere kant bleek dat de inrichting van de dienstverlening aan de SSC-zijde een forse uitdaging was. Het opzetten van deze inrichting bij het SSC had daardoor ook een negatief effect op het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie: er gingen zaken niet goed omdat de dienstverlening bij het SSC nog niet op orde was.



Figuur 10, Beïnvloedende factoren bij een transitie

Bovenstaand figuur van het conceptueel model is als kopie van figuur 7 opgenomen, zodat bij de bespreking van de resultaten op de volgende pagina's eenvoudiger aan het model gerefereerd kan worden.

5.2 Invloed organisatiestructuur

Deze paragraaf betreft de eerste onderzoeksvraag “Welke organisatiestructuur is gekozen voor de regieorganisatie en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?”

Tabel 6, Samenvatting onderzoeksvraag Organisatiestructuur

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Organisatie	Regie-organisatie bestond al, Eigen ICT-organisatie werd al in regie aangestuurd	Regie-organisatie bestond al binnen SSC, ICT-afdeling werd ondergebracht in SSC. SSC heeft contract met externe dienstverlener	Regie-organisatie opgezet, intern al geoefend met regie	Bestaande regie-organisatie, van externe dienstverlener naar SSC	Bestaande externe dienstverlener, applicatie-hosting wordt overgezet naar SSC. Eerste klant.	Samenvoeging van 3 organisaties, Aansluitend uitbesteden naar SSC	Reorganisatie + aansluitend transitie	Uitbesteding naar SSC van alle diensten, incl. personeel. Daarna inpassing in SSC.	Regie-organisatie opgezet tijdens de transitie. Was nieuw voor organisatie en SSC.	Regie-organisatie bestond al, Eigen ICT-organisatie werd al in regie aangestuurd
Structuur voor de regieorganisatie?	Eigen	Eigen	Eigen, lijkt op Quint	Eigen, begeleid door Quint	Eigen, maar wel aangepast voor SSC	Eigen	Quint met aanpassingen	Eigen	Eigen, gebaseerd op bestaande modellen	Quint
Belang	3	3	3	1	1	3	5	3	5	4

De kleurindicatie in deze tabel is alleen voor de groepering van gelijksoortige inrichting en implementatie van de regieorganisatie gebruikt.

Het is opvallend dat op één organisatie na, alle organisaties een eigen regiemodel opgezet hebben en niet een bestaand regiemodel geïmplementeerd hebben. Slechts één organisatie (Org7) heeft expliciet een bestaand model als basis genomen (Quint), maar heeft dit vervolgens wel weer aangepast. Ook daar waar Quint de transitie begeleidde, is een ander regiemodel opgezet. Alleen Org10 heeft het regiemodel van Quint volledig geïmplementeerd.

In twee gevallen (Org4 en Org5) was de dienstverlening al ondergebracht bij een externe dienstverlener, waardoor het regiemodel in feite al bestond.

Drie organisaties (Org1, Org3 en Org10) hebben besloten om – vooruitlopend op de transitie naar het SSC – de eigen interne ICT-organisatie vanuit een regiemodel aan te sturen om daarmee ervaring op te doen. Org10 ging hierin heel ver: medewerkers uit de regieorganisatie hadden geen fysieke toegang tot de ruimtes van de ICT-uitvoerders.

Eén organisatie (Org2) gebruikte het SSC om de regie met andere leveranciers te laten voeren.

De vier overige organisaties (Org6 t/m Org9) hebben bij de aanvang van de transitie de regieorganisatie ingericht en geëffectueerd.

Hoewel het regievoeren voor zes van de tien organisaties nieuw was, heeft dit niet tot een verstoring van de dienstverlening tijdens de transitie geleid.

Org3 gaf aan dat binnen de overheid het beschrijven van de organisatie, processen en functieomschrijvingen van het personeel een verplichting is en goedgekeurd moet zijn(!), voordat een verandering doorgevoerd kan worden. Op zich is dit geen garantie dat het regievoeren daarmee operationeel ook tot goede resultaten leidt, maar het verklaart voor een deel waarom de interne organisatorische aspecten eigenlijk geen negatieve invloed gehad hebben op het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie.

Het belang van de inrichting van de regieorganisatie wordt door acht van de tien onderkend (score 3 tot 5), behalve bij die organisaties die van een externe dienstverlener naar het SSC overstapten (Org4 en Org5). De reden voor die lage score (beiden een 1) is niet gevraagd, maar gezien het feit dat bij deze organisaties al een volledige operationele regieorganisatie bestond, doet vermoeden dat het belang zo laag werd ingeschat. De gemiddelde score kwam uit op 3,1. Zou je Org4 en Org5 echter uit dit gemiddelde weglaten, dan komt de gemiddelde score uit op 3,6.

5.3 Invloed processen



Deze paragraaf betreft de tweede onderzoeksvraag “Welke processen (gerelateerd aan ITIL) zijn overgedragen naar het SSC en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?” Hierbij gaat het niet alleen om welke operationele ITIL-processen (o.a. Helpdesk, Incident-, Problem- en Change Management) zijn overgedragen, maar ook of het gebruikte helpdesktool hierbij van invloed was.

Tabel 7, Samenvatting onderzoeksvraag Processen

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Welke ITIL-processen naar het SSC?	ITIL-processen verhuisden met de eigen ICT-organisatie mee	Processen zaten al bij het SSC	Processen waren ingevoerd, rollen gecombineerd	Alle, Helpdesk was een probleem (niet ondersteund door SSC)	Processen lopen via externe dienstverlener	In overleg met SSC bepaald	Standaard ITIL-beheerprocessen	ITIL-processen verhuisden met de eigen ICT-organisatie mee	ITIL-processen verhuisden met de eigen ICT-organisatie mee	ITIL-processen verhuisden met de eigen ICT-organisatie mee
Processen in beide organisaties aanwezig?	Ja	Beperkt	Ja	Ja	Nee, alles liep via externe dienstverlener	Ja, maar geheel verschillend	Ja, maar inrichting was anders	Ja	Ja	Ja
Scheiding processen van invloed op de transitie?	Nee	Nee, continuïteit was primaire doel	Ja, soms korte lijnen bij oude organisatie, SSC strakker in processen. CMDB was voor transitie niet op orde	Ja, afhandeling call niet optimaal CMDB accuraatheid naar beneden	Ja, overdracht tussen dienstverlener en SSC moeizaam	Nee, met name door afstemming over de keten	Ja, door inrichtingsverschillen	Nee	Ja, door andere dynamiek	Nee
Speelde het Helpdesktool een rol?	Ja, 2 verschillende tools tijdens de transitie	Nee, continuïteit was primaire doel	Nee, ondanks verschillende tools	Ja, overgang naar SSC moeizaam	N.v.t.	Nee, juist door zelfde tool geen problemen	Ja, substantieel, door verschillende tools	Nee	Nee	Nee, ondanks verschillen. Inrichting nog steeds niet optimaal
Belang	4	5	4	5	4	5	2	5	3	4

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had geen invloed, de overige kleuren zijn alleen voor de groepering van gelijksoortige verplaatsing van de processen gebruikt waarbij er geen negatieve invloed was.

Bij één organisatie (Org2), die werd samengevoegd met een organisatie die haar dienstverlening al bij het SSC had ondergebracht, waren deze processen in de oude organisatie beperkt tot niet aanwezig. De ICT-afdeling werd ondergebracht in het SSC. Dit heeft niet tot verstoring in de dienstverlening geleid, omdat er gestuurd werd op continuïteit van de dienstverlening (die ging boven het proces).

Bij vier organisaties (Org1, Org8, Org9 en Org10) werd de eigen ICT-organisatie ondergebracht in het SSC en gingen de processen op dezelfde manier verder binnen het SSC. Bij Org1, Org8 en Org10 leidde dit niet tot problemen, bij Org9 wel. Dit laatste werd veroorzaakt door de andere dynamiek van het SSC (Org9 was ook de eerste klant van het SSC).

Org5 koos ervoor om alle processen (op dezelfde manier als voor de transitie) via de bestaande externe dienstverlener te laten lopen. Qua processen veranderde er dus niets; het SSC werd qua aansturing onderaannemer van die externe dienstverlener.

Bij Org6 en Org7 zijn de processen in overleg met het SSC overgedragen. Bij Org6 leidde dat door goede afstemming niet tot problemen, bij Org7 waren de inrichtingsverschillen dusdanig dat dit een behoorlijke negatieve impact had op de dienstverlening tijdens de transitie.

Org3 had vergelijkbare processen als bij het SSC, maar had in veel gevallen (door de omvang van de ICT-organisatie) bepaalde rollen gecombineerd. De meer formele taakverdeling bij het SSC leidde in het begin zeker tot verminderde dienstverlening. Bij deze organisatie bleek ook de CMDB bij de transitie niet op orde, waardoor het SSC onvoldoende inzicht had in wat er nu precies beheerd werd (met negatieve operationele problemen tijdens de transitie tot gevolg).

Bij Org4 bleek het overdragen van de helpdesk een groot probleem, omdat het SSC op dat moment alleen ondersteuning voor zijn eigen diensten leverde, terwijl er nog externe onderaannemers bleven bestaan. Dit leidde tot forse problemen in de dienstverlening tijdens de transitie. Tijdens de transitie bleek ook dat het SSC een veel minder accurate, handmatige vastlegging in de CMDB hanteerde, waardoor er onnodige problemen ontstonden.

Helpdesk tool

In de dienstverlening wordt bij alle organisaties gebruik gemaakt van tooling om de ITIL-processen te ondersteunen. Dit begint aan de voorkant met de helpdesk, waarbij verstoringen (incidenten) leiden tot problemen en bijbehorende oplossingen in de vorm van wijzigingen (changes). In het interview is expliciet gevraagd of het gebruikte helpdesk tool van invloed was.

Bij Org2, Org3, Org6, Org8 en Org9 speelde het tool geen rol, hetzij door het feit dat hetzelfde tool gebruikt werd, hetzij door een goede afstemming in de aanloop naar de transitie.

Bij Org5 (waar het SSC in feite onderaannemer werd) speelde het tool totaal geen rol. De dienstverlening bij het SSC was qua aantal incidenten dusdanig laag, dat hiervoor bij het SSC geen speciale tooling (anders dan Excel) werd gebruikt.

Bij Org1 en Org7 bleek dat – door de verschillende helpdesk tools bij de organisaties t.o.v. het SSC – de dienstverlening behoorlijk negatief werd beïnvloed. Het overdragen van incidenten werd door de verschillende helpdesk tools bemoeilijkt. Toen in een later stadium het SSC overstapte naar hetzelfde tool, bleek bij Org7 dat de inrichting van het tool aan beide zijden dusdanig verschilde, dat er alsnog informatie verloren ging (en de dienstverlening nog steeds niet optimaal was).

Bij Org4 mochten de betrokken partijen niet allemaal van het tool van het SSC gebruikmaken, waardoor de ketenintegratie behoorlijk werd verstoord.

Bij Org10 werd er weliswaar een ander tool gebruikt dan bij het SSC, maar dat had geen invloed op de dienstverlening tijdens de transitie. Wel werd het geïntegreerde servicemanagementportal voor

alle aanvragen (zowel facilitair, ICT als huisvesting), dat gebaseerd was op het eigen helpdesksysteem, vervangen door een gecompliceerde koppeling met het tool van het SSC. Voor de gebruikers was (en is) dit niet merkbaar, maar dit zorgde onder water voor veel afstemproblemen.

Het belang van de procesinrichting en de ondersteuning hiervan werd door Org7 als enige laag beoordeeld (2), terwijl deze factor bij de transitie wel degelijk een negatieve invloed had. De overige organisaties achtten deze factor wel van belang (1x een 3, de rest 4 of 5). Dit was ongeacht de invloed die de procesinrichting en ondersteuning hadden gehad op de dienstverlening tijdens de transitie. De gemiddelde score kwam uit op 4,1.

5.4 Invloed maturityniveaus

Deze paragraaf betreft de derde onderzoeksvraag “Waren er verschillen in CMM-niveaus tussen oude organisatie en SSC en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?”

Tabel 8, Samenvatting onderzoeksvraag RQ3 Invloed maturityniveaus

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Speelde CMMI-verschillen een rol?	Ja, niveaus vergelijkbaar, maar processen anders ingericht. Heeft jaren geduurd	Niet echt, opgenomen in SSC	Ja, SSC werkte meer volgens processen	Ja, hoger niveau dan SSC	Ja, veel aanloopproblemen door onbegrip	Ja, bij SSC minder kennis over applicatiebeheer, veel hinder	Ja, niveaus vergelijkbaar, maar processen anders ingericht	Nee, doordat de mensen over gingen	Niet echt, SSC deed dingen anders, gestructureerder	Nee (ondanks de gemeten verschillen), doordat de mensen over gingen
Belang	5	4	4	5	5	4	2	4	4	2

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had geen invloed.

Deze vraag was voor de geïnterviewden niet verrassend, maar bij beantwoording bleek alleen Org10 de CMMI-niveaus daadwerkelijk gemeten te hebben bij de eigen organisatie en het SSC, via een audit door een externe partij. De overige organisaties baseerden hun oordeel op eigen kennis en ervaring.

Org2, Org8, Org9 en Org10 gaven aan dat de CMMI-niveauverschillen niet of nauwelijks een rol speelden. Bij Org2 en Org8 kwam dat doordat de ICT-afdeling integraal overging naar het SSC, waarbij er qua processen en aansturing feitelijk heel weinig veranderde. Org9 ervoer wel dat de processen bij het SSC gestructureerder verliepen, maar dat had geen negatieve invloed op de transitie. Bij Org10 waren er meetbare verschillen, maar ook hier leverde dat geen probleem op tijdens de transitie omdat het personeel integraal overstapte naar het SSC.

Org1 en Org7 gaven aan dat het SSC een vergelijkbaar niveau had, maar dat de processen anders ingericht waren, wat op zich weer een negatief had effect op de dienstverlening tijdens de transitie (bij Org1 zelfs nog jaren na de transitie).

Org5 gaf aan dat het CMMI-niveau van het SSC net op 1 zat (lager kan eigenlijk niet) waarmee het aanzienlijk onder het niveau van Org4 zelf zat. Dit leverde heel veel problemen op bij de transitie.

Org6 gaf aan dat met name het applicatiebeheer bij het SSC aanzienlijk minder volwassen was, met negatieve gevolgen voor de dienstverlening.

Org3 gaf aan dat het SSC een hoger niveau had, wat in de transitie op veel onbegrip stuitte omdat zaken door het SSC minder snel (maar vaak wel beter) geregeld werden.

Org4 gaf aan dat het CMMI-niveau bij het SSC lager lag dan bij de voormalige externe dienstverlener, waardoor de beheersbaarheid van de processen verminderd werd en het niveau van de dienstverlening achteruitging.

Het belang van deze factor werd door Org7 en Org10 lager beoordeeld, ondanks het feit dat dit bij Org7 wel degelijk een negatieve rol tijdens de transitie had gespeeld. Bij de overige organisaties werd deze factor bovengemiddeld (4 & 5) beoordeeld, waarbij alleen Org2 en Org8 tijdens de transitie geen negatieve gevolgen van deze factor hadden ondervonden. Het is opvallend dat acht van de tien organisaties veel belang aan CMMI hechten. Kennelijk wordt dit als een belangrijk hulpmiddel gezien om de processen beheersbaar te maken. In het kader van een uitbesteding is dit niet vreemd: hoe hoger de maturity, hoe beter het resultaat voorspelbaar is. De gemiddelde score kwam uit op 3,9

5.5 Invloed soort dienstverlening



Deze paragraaf betreft de vierde onderzoeksvraag “Welke dienstverlening is naar het SSC overgedragen en heeft dit invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?”

Op zich is dit weer onderverdeeld in de soort dienstverlening (in grote lijnen vergelijkbaar met de onderverdeling in het VKA-model (Verdonck, 2014)), VIP-diensten, nieuwe dienstverlening voor het SSC en het overzetten van het data/rekencentrum. Aansluitend is ook gevraagd of de klanttevredenheid is gemeten, zowel voor als tijdens de transitie.

Tabel 9, Samenvatting onderzoeksvraag RQ4 Invloed soort dienstverlening

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Welke diensten overgedragen?	Werkplek + hosting + applicaties + infra	Werkplek + hosting + applicaties + infra	Werkplek + hosting + infra	Werkplek + hosting + applicaties + infra	Applicaties + infra	Werkplek + hosting + infra	Werkplek + hosting + infra	Werkplek + hosting + applicaties + infra	Werkplek + hosting + applicaties + infra	Werkplek + datahosting + infra
VIP-dienstverlening?	Ja, +/- 50 24/7 ondersteuning	Ja, +/- 10 24/7 ondersteuning	Ja, +/- 5 24/7 ondersteuning	Ja, +/- 5 24/7 ondersteuning	Ja, maar niet relevant voor de transitie	Nee	Ja, +/- 5, extra aandacht, geen 24/7 ondersteuning	Ja, +/- 2 24/7 ondersteuning	Ja, +/- 50 24/7 ondersteuning	Ja, +/- 15 24/7 ondersteuning
Speciale, niet standaard dienstverlening	Ja, speciale diensten en infrastructuur	Ja, speciale wensen directie	Ja, voor externe situatie	Ja, is niet bij het SSC terecht gekomen	N.v.t.	Ja, specifieke applicaties op een standaard werkplek	Eigenlijk niet	Ja, maar is niet naar SSC gegaan	Veel nieuwe applicaties voor het SSC, dat was nieuw voor het SSC	Eigenlijk niet
Nieuwe diensten bij SSC geïntroduceerd?	Ja, VIP-dienst was anders dan het SSC kende, discussies met SSC. Uiteindelijk geen negatief effect	Ja, specifieke diensten met speciale applicaties. Leverde geen negatief effect op	Helpdesk diensten, negatief effect	Ja, slecht opgepakt door SSC	Ja, veel aanloop problemen door onbegrip	Ja, specifiek applicatie gebonden	Ja: eigen medewerkers bleven nodig voor ondersteuning core applicaties.	Nee, doordat de mensen over gingen	Ja. Veel dedicated applicaties	Nee, doordat de mensen over gingen
Overzetten data/reken-centrum van invloed geweest?	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja, herbouw van reken-centrum, niet 1-op-1 overgang, veel inrichtings & uitwisselings problemen	Nee	Nee	Nee
O-meting klanttevredenheid	Nee	Nee	Nee	Bestaande meting via dienstverlener	N.v.t., liep via externe dienstverlener	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Klanttevredenheid meting tijdens transitie?	Incidenteel + steekproef	Regelmatig + 1-2/jaar een breed klanten-onderzoek	Jaarlijkse meting	Ja, maandelijks meting + meting via e-mail	Ja, fractioneel lager voor SSC diensten, veroorzaakt door de keten	Ja	Nee, later wel	Ja, beperkt	Nee, later wel	Nee
Belang	3	2	5	5	1	4	4	4	5	3

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had geen invloed, de overige kleuren zijn alleen voor de groepering van gelijksoortige kenmerken/constateringen waarbij er geen negatieve invloed was.

Soort dienstverlening

Niet elke organisatie heeft dezelfde soort dienstverlening uitbesteed aan een SSC. In grote lijnen is een onderscheid te maken tussen werkplek, datahosting, (technisch) applicatiebeheer en infrastructuur (netwerkbeheer).

Zonder uitzondering hebben de organisaties hun functioneel applicatiebeheer in eigen beheer gehouden. Op zich niet verwonderlijk, want dit beheer zit aan de “businesskant” van de organisatie (of er heel dicht tegenaan). Hierbij is ook veel kennis over de essentiële processen en de bijbehorende applicaties van de organisatie nodig. Dit is ook conform het 9-vlakmodel van Maes (Maes, 1999).

Org1, Org2, Org4, Org8 en Org9 hebben de vier bovenvermelde hoofdgroepen in totaliteit bij een SSC ondergebracht.

Org3, Org6, Org7 en Org10 hebben hun technisch applicatiebeheer in eigen beheer of bij een externe dienstverlener gehouden (in dat opzicht werd er dus niets gewijzigd). Alleen Org10 heeft een paar niet-essentiële applicaties aan het SSC overgedragen.

Org5 heeft alleen het technisch applicatiebeheer en infrastructuur aan een SSC uitbesteed. De ervaringen met die uitbesteding hebben ook geleid tot de keuze om de overige dienstverlening bij een ander SSC onder te brengen.

VIP-diensten

Bijna alle organisaties kennen het fenomeen VIP-dienst. Dit houdt in dat er een verhoogde dienstverlening (7x24) is voor een selecte groep gebruikers. Bij een ministerie zijn dat bijvoorbeeld de minister en de staatssecretaris, maar vaak ook directeuren. Bij problemen met bijvoorbeeld een pc of telefoon wordt er een zeer persoonlijke service verleend; indien noodzakelijk wordt die service ook thuis gegeven (ook als dit aan de andere kant van Nederland is op zondagavond).

Zes van de tien organisaties hebben zo'n 24x7 VIP-dienst ondergebracht bij hun SSC. Dit heeft niet tot enige verstoring geleid. Overigens hebben de SSC's voor deze dienstverlening een apart contract met een onderaannemer; zij doen dat dus niet zelf.

Org7 heeft wel een VIP-dienst in de vorm van verhoogde prioriteit, maar dit is geen 7x24 ondersteuning bij mensen thuis.

Org6 heeft het fenomeen VIP-dienst afgeschaft, onder het motto dat iedereen gelijk is. Service op locatie wordt dus ook alleen op afstand gegeven.

Org5 heeft wel een VIP-dienst, maar deze valt niet onder de SSC-uitbesteding die hier onderzocht is.

Speciale dienstverlening

Deze vraag ging over afwijkende dienstverlening, waar binnen de bestaande organisatie ook al iets speciaals geregeld was.

Org5 hevelde alleen de applicaties en hosting over, hier waren geen speciale diensten voor afgesproken.

Org7 had eigenlijk geen speciale dienstverlening, niet in de laatste plaats omdat de gebruikers in principe als gelijkwaardig werden gezien (ongeacht rang of stand). Hierbij werd de dienstverlening bij de transitie naar het SSC verregaand gestandaardiseerd.

Org4 en Org8 hebben besloten om hun speciale dienstverlening niet bij het SSC onder te brengen, maar om het zelf te doen of bij een partij onder te brengen die hierin gespecialiseerd is.

Org10 had de speciale diensten al ergens anders ondergebracht en had besloten deze bij de transitie niet naar het SSC over te dragen.

Bij Org1, Org2, Org3, Org6 en Org9 zijn deze speciale diensten wel bij het SSC ondergebracht maar hebben ook behoorlijke verlaging van de dienstverlening tijdens (en ook na!) de transitie veroorzaakt.

Nieuwe dienstverlening bij het SSC

Deze vraag betrof de standaarddienstverlening die in principe nog niet bij het SSC bestond, of in een andere vorm aangeboden werd.

Org1, Org2 en Org8 introduceerden wel nieuwe diensten, maar deze leidden niet tot verlaging van de dienstverlening. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat toen Org1 het fenomeen VIP-dienst als eerste bij het SSC introduceerde, dit wel veel discussies opleverde.

Alle overige zes organisaties ondervonden negatieve effecten van de introductie van nieuwe standaarddiensten bij het SSC. In bijna alle gevallen werd dit veroorzaakt doordat het SSC moeite had om de nieuwe dienstverlening in de bestaande SSC-organisatie te integreren. Bij Org3 betrof dit de uitbreiding van de helpdeskdienstverlening; bij de overige betrof dit het overnemen van de applicatieondersteuning.

Transitie data/rekencentrum

Negen van de tien organisaties ondervonden geen problemen bij het overzetten van het data- of rekencentrum naar het SSC, ongeacht of het SSC dit overnam of dat de oude omgeving naar het SSC gemigreerd werd.

Alleen Org7 ondervond grote problemen bij het overzetten van het rekencentrum. Dit werd veroorzaakt doordat in de oude situatie een compleet andere infrastructuur bestond, die bij het SSC in een andere vorm werd opgebouwd. Dit leverde veel aanloopp Problemen op, vaak van technische aard.

Klanttevredenheid 0-meting

Om de klanttevredenheid bij een wijziging in de dienstverlening te kunnen beoordelen, is het verstandig om een 0-meting te doen.

Opvallend is dat slechts één organisatie (Org6) expliciet een 0-meting heeft gedaan, voorafgaand aan de transitie.

Org4 en Org5 hadden al via een externe dienstverlener een klantmeting ingericht, waardoor er in feite een 0-meting beschikbaar was.

Org10 maakte voor haar helpdesk gebruik van een externe dienstverlener. Er was wel een meting over de klanttevredenheid, maar dat betrof specifiek de helpdesk zelf. In het transitieplan was wel een 0-meting opgenomen, maar deze is niet uitgevoerd.

De overige zes organisaties hadden geen 0-meting voor hun klanttevredenheid.

Klanttevredenheid tijdens transitie

Door de klanttevredenheid tijdens het transitietraject te meten, is het mogelijk om bij verlaging of verstoring van de dienstverlening gerichte actie te ondernemen om de dienstverlening weer op peil te brengen.

Org1, Org7 en Org9 hebben tijdens de transitie geen klanttevredenheidmeting gedaan. Na de transitie is de meting via het SSC alsnog in gang gezet.

De metingen die vanuit het SSC aan Org10 werden aangeboden voldeden niet aan de verwachtingen, ook omdat die meting meer over de (extern uitbestede) helpdeskdiensten ging dan om het SSC zelf. Org10 heeft uiteindelijk (na de transitie) zelf metingen gedaan.

De overige organisaties zijn al tijdens de transitie gebruik gaan maken van de faciliteiten van het SSC om de klanttevredenheid te meten. Dit varieerde van een maandelijkse tot een jaarlijkse meting.

Het belang van de factor dienstverlening werd eigenlijk alleen bij Org2 en Org 5 laag beoordeeld. Bij Org5 ging de transitie ook alleen over applicatiehosting, wat in potentie een geringe directe impact op de dienstverlening heeft. Bij de overige organisaties wordt deze factor wel degelijk als belangrijk beschouwd. Dit is ook in lijn met de verstoringen van de dienstverlening die binnen deze subvraag geconstateerd werden. De gemiddelde score kwam uit op 3,6

5.6 Invloed personele situatie

Deze paragraaf betreft de vijfde onderzoeksvraag “Heeft de wijziging in de personele situatie invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?”

Het kenmerkende aspect van een SSC is dat in veel gevallen bij een transitie naar een SSC het bestaande personeel van de organisatie overstapt naar het SSC. De gevolgen hiervan kunnen een aantal kanten opgaan: er kan onrust onder het personeel ontstaan en/of het personeel kan besluiten de organisatie te verlaten.

Tabel 10, Samenvatting onderzoeksvraag RQ5 Invloed personele situatie

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Personele situatie van invloed (onrust)	In eerste instantie onrust. Onkent-ons cultuur verdween. Werd later ook als kans gezien. Heeft door houding van personeel geen negatief effect gehad	Niet echt, opname in SSC is stap voor stap gedaan	Overgang naar specifieke rollen was moeilijk	Niet van toepassing, ging van externe leverancier naar SSC	Niet van toepassing, ging van externe leverancier naar SSC	Nee, overstap o.b.v. vrijwilligheid	Ja, veel kennis verdwenen	Ja, sommige medewerkers waren ongelukkig, sommigen zagen kansen	Ja, emoties en onzekerheid	Nee, wel onrust, maar door veel gesprekken uiteindelijk geen gevolgen
Personeel gedeeltelijk verdwenen	Nee	Ja	Nee	N.v.t.	N.v.t.	Ja	Ja, maar helpdesk gebleven	Nee, eigenlijk niet	Nee	Niet echt, slechts 3 met vervroegd pensioen
Belang	2	4	5	1	1	4	5	2	5	4

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had geen invloed, de overige kleuren zijn alleen voor de groepering van gelijksoortige kenmerken/constateringen waarbij er geen negatieve invloed was.

Personele onrust

Bij Org4 en Org5 was er geen sprake van personele onrust omdat de dienstverlening van een externe leverancier aan het SSC werd overgedragen. Bij de overige organisaties was er wel sprake van overdracht van personeel aan het SSC.

Bij Org2 was de verandering dusdanig geleidelijk dat dit geen effect op de dienstverlening heeft gehad. Bij Org6 was dit vergelijkbaar; hier speelde de vrijwilligheid een belangrijke rol.

Bij Org1 was er in eerste instantie wel veel onrust, maar dit werd later ook als kans ervaren. Door de positieve houding van de betrokkenen heeft dit geen negatief effect gehad. Bij Org10 was er ook veel

onrust, maar door intensieve begeleiding heeft dit niet tot verlaging van de dienstverlening tijdens de transitie geleid.

Bij Org8 deed zich een vergelijkbare situatie voor, hoewel sommigen er ongelukkig onder bleven. Ook bij Org9 ontstonden veel emoties en onzekerheid. Bij deze twee organisaties heeft dit negatieve gevolgen voor de dienstverlening tijdens de transitie gehad.

Bij Org3 bleek de overgang naar de nieuwe rol bij het SSC voor het personeel problematisch; dit had ook een negatief effect op het niveau van de dienstverlening.

De impact bleek bij Org7 het grootst; hier hebben relatief veel mensen ervoor gekozen de organisatie te verlaten. Dit betrof overigens het technisch personeel, de helpdeskmedewerkers stapten wel bijna allemaal over naar het SSC.

Personeel verdwijnt

De onrust in de vorige paragraaf leidde niet bij alle organisaties tot een uitstroom van personeel.

Bij Org4 en Org5 was dit niet van toepassing, door de overgang van de externe dienstverlener naar het SSC.

Bij Org1, Org3, Org8, Org9 en Org10 is bij de transitie uiteindelijk nagenoeg geen personeel verdwenen.

Bij Org2, Org6 en Org7 is er tijdens de transitie wel personeel verdwenen, wat ook een effect had op de dienstverlening, omdat hiermee ook de kennis verdween.

Het belang van deze factor werd wisselend beoordeeld. Voor die organisaties die voor de transitie een externe leverancier hadden (Org4 en Org5), was het niet relevant. Voor Org1 en Org8 was het ook niet echt belangrijk, zeer waarschijnlijk omdat het personeel overging naar het SSC. Dit staat in contrast met de overige zes organisaties waar het personeel ook overstapte naar het SSC, maar het belang van deze factor bovengemiddeld beoordeeld werd (4 & 5). De gemiddelde score kwam uit op 3,3. Zou je de niet-relevante scores van Org4 en Org5 weglaten, dan komt het gemiddelde uit op 3,9.

5.7 Invloed invulling leveranciersmanagement

Deze paragraaf betreft de zesde onderzoeksvraag “Heeft de invulling van het leveranciersmanagement invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?”

Bij het verplaatsen van de interne ICT-dienstverlening naar een externe leverancier of SSC, zorgen veel organisaties voor een specifieke invulling van de functie leveranciersmanagement.

Tabel 11, Samenvatting onderzoeksvraag RQ6 Invloed invulling leveranciersmanagement

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Leveranciers management ingevuld?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Leveranciers management van invloed?	Nee, is ook afgebouwd van 8 naar 2 FTE	Nee	Nee	Nee	Nee, maar de relatie met een SSC is wel anders	Nee, wel versterkt	Ja, aansturing SSC is anders dan een commerciële partij	Niet echt, iets anders door SSC	Ja, was nieuw voor SSC	Nee, maar sturing op rapportage niet op orde gekregen
Belang	4	3	4	1	4	5	3	5	4	3

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had geen invloed.

Aangezien in de ICT-wereld veelvuldig gebruik gemaakt wordt van externe leveranciers, bleek dat leveranciersmanagement overal al bestond.

Bij drie organisaties (Org5, Org7 en Org9) werd echter ervaren dat de aansturing van het SSC niet vergelijkbaar was met het aansturen van een externe, commerciële leverancier. De voornaamste oorzaak lag in het ontbreken van een financiële sturing. Die verandering in aansturing had daarmee voor Org7 en Org9 ook een negatief effect op de dienstverlening tijdens de transitie, maar weer niet voor Org5.

Bij de overige organisaties speelde het leveranciersmanagement van het SSC geen beïnvloedende rol, hoewel Org10 aangaf de aansturing van het SSC op basis van de aangeleverde rapportages niet op orde gekregen te hebben. Dit had overigens geen effect op het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie.

Op één organisatie na hechten de organisaties belang aan een goed leveranciersmanagement tijdens de transitie. Alleen Org4 wijkt hierin af, maar dit wordt veroorzaakt doordat de aansturing van het SSC via de bestaande externe dienstverlener liep. De gemiddelde score kwam uit op 3,6.

5.8 Invloed verandermanagement

Deze paragraaf betreft de zevende onderzoeksvraag “Heeft de aanwezigheid van verandermanagement invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?”

In deze onderzoeksvraag is onderzocht in hoeverre de organisatie actief de transitie naar het SSC heeft begeleid binnen de organisatie zelf. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de ICT-

organisatie (die in feite onderwerp van de transitie is) en de rest van de organisatie (in casu de gebruikers).

Tabel 12, Samenvatting onderzoeksvraag RQ7 Invloed verandermanagement

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Actief verandermanagement?	Ja	Ja	Ja	Ja, mede door reorganisatie	Ja	Ja	Ja, maar beperkt	Ja	Ja	Ja
Communicatie naar ICT-personeel?	Ja, intensief betrokken	Ja	Ja	Ja	Ja, naar betrokkenen	Ja	Ja, maar beperkt + management	Ja, naar betrokkenen	Intensief	Intensief
Communicatie naar gehele organisatie?	Nee, tenzij het de gebruikers direct raakte (b.v. nieuwe werkplek)	Nee, alleen naar direct betrokkenen	Nee, heeft ook negatief effect gehad	Ja, intensief, mede door reorganisatie	Nee	Ja, deels algemeen, deels per doelgroep	Amper	Ja, redenen van overstap uitgelegd. Gebruikers kregen ook een ander service telefoonnummer	Ja, via diverse kanalen	Ja, ook uitleg over overstap en afscheid collega's
Belang	3	4	4	5	1	4	4	4	5	5

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had een positieve invloed, de overige kleuren zijn alleen voor de groepering van gelijksoortige kenmerken/constateringen waarbij er geen negatieve invloed was.

In alle gevallen is bij de transitie verandermanagement ingericht. Op welke manier dit is ingericht is (zoals eerder is aangegeven) verder niet onderzocht.

Communicatie richting ICT-personeel

Alle organisaties hebben intensief met hun ICT-personeel gecommuniceerd, ook daar waar er geen directe gevolgen voor de medewerkers waren omdat er van een externe leverancier naar het SSC werd overgestapt.

Communicatie richting gebruikers

Vijf van de tien organisaties informeerden alle gebruikers over de veranderingen (Org4, Org6, Org8, Org9 en Org10). Bij Org4 was bovendien een reorganisatie gaande, waardoor de communicatie ook voor iedereen belangrijk was. Bij Org8 en Org10 werd ook uitgelegd waarom er werd overgestapt naar het SSC.

Bij Org7 is er zeer beperkt met de gebruikers gecommuniceerd.

Bij Org1 en Org2 is er alleen met de directbetrokkenen gecommuniceerd. Denk hierbij aan het overzetten van een bedrijfsapplicatie van het eigen datacentrum naar het SSC.

Bij Org5 is niet de gehele organisatie geïnformeerd omdat de transitie alleen om applicatiehosting ging, waardoor slechts een klein deel van de gebruikers geraakt zou worden en organisatie brede communicatie niet nodig was.

Bij Org3 werden ook niet alle gebruikers geïnformeerd (hoewel ze wel allemaal in meerdere of mindere mate door de transitie geraakt werden) en dit had ook een negatief effect op de transitie.

Het belang van communicatie werd alleen door Org5 laag beoordeeld, maar dit werd (wederom) veroorzaakt doordat alleen de applicatiehosting naar het SSC overging. De overige organisaties beoordeelden deze factor bovengemiddeld hoog. Alleen bij Org3 was dit direct te relateren aan de negatieve effecten van het gebrek aan communicatie met de eindgebruikers. De gemiddelde score kwam uit op 3,9.

5.9 Invloed overige factoren

Deze aanvullende vraag is gebruikt om te toetsen of er externe factoren of speciale omstandigheden waren die de transitie beïnvloed hebben.

Tabel 13, Samenvatting onderzoeksvraag Overige factoren

Organisatie Onderwerp	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Zijn er specifieke factoren geweest?	Fysieke verhuizing is gebruikt om de transitie makkelijker te laten verlopen.	Samenvoeging ministeries + transitie naar SSC	Nee	E-mail conversie was gecompliceerd	Nee	Ja, vertrouwen in SSC hielp positief	Ja. Nieuwe versie core applicatie uitgerold vlak voor de transitie, grote verstoringen	Nee, afgezien van inrichting governance	SSC was beheerorganisatie, geen applicatiebeheerder met focus op primaire proces	Nee, wel discussies met medewerkers over verdwijnen van hun rol

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood had een negatieve invloed, groen had een positieve invloed, geel betekent geen specifieke factor aanwezig.

Bij Org3 en Org5 waren er geen bijzondere omstandigheden die de transitie beïnvloedden.

Bij Org8 bleek de inrichting van de governance problematisch, bij Org10 was er vooral veel discussie over de rollen die in de regieorganisatie zouden achterblijven. In beide situaties had dit geen negatief effect op de dienstverlening tijdens de transitie.

Bij Org1 is de fysieke verhuizing naar een andere locatie gebruikt om de transitie soepeler te laten verlopen (dit betrof de uitrol van een nieuwe werkplek).

Bij Org2 bleek de samenvoeging van twee organisaties een negatief effect te hebben op de transitie.

Bij Org4 bleek de gecompliceerde e-mailconversie een onverwachte factor die een negatief effect had op de dienstverlening tijdens de transitie.

Bij Org7 werd vlak voor de transitie een nieuwe versie van een essentiële bedrijfsapplicatie uitgerold. Die upgrade veroorzaakte grote operationele problemen, wat tijdens de transitie, die een paar dagen later van start ging, een negatief effect had op de dienstverlening.

Bij Org9 bleek tijdens de transitie dat het SSC goed was in het reguliere beheerproces (van bijvoorbeeld de werkplek), maar dat er bij het SSC onvoldoende beseft werd dat de continuïteit van de essentiële bedrijfsapplicaties minstens zo belangrijk was. Verstoringen tijdens de transitie leverden daardoor onnodige verlaging van de dienstverlening op.

Als laatste was er één positieve uitzondering: Bij Org6 werd er gedurende de transitie een groot vertrouwen aan het SSC gegeven in de overtuiging dat het goed zou komen. Dit vertrouwen werd niet beschaamd.

5.10 Evaluatie transitie

Hoewel het financiële aspect niet in de onderzoeksvraag was opgenomen, boden de interviews een mooie gelegenheid om te vragen of het overdragen van de dienstverlening nu wel of niet tot een kostenbesparing had geleid. Immers, vanuit de literatuur wordt het kostenaspect als één van de belangrijke redenen genoemd voor het inrichten van een SSC (Delen, Decision and control factors for IT-sourcing (Proefschrift), 2005), (Laar, Achterbergh, Christis, & Doorewaard, 2015). Aansluitend is ook gevraagd of de transitie een volgende keer op dezelfde manier gedaan zou worden.

Tabel 14, Samenvatting evaluatie transitie

Organisatie	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8	Org9	Org10
Onderwerp										
Prijsstijging	Ja	Ja	Ja	Nee	Daling	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Transitie volgende keer anders?	Ja, maar beperkt: strakker plannen en administratie op orde vóór transitie	Nee, maar inschatting blijft lastig	Nee, maar e.e.a. is afhankelijk van omstandigheden	Ja, verwachtingen (en impact op SSC) bij gebruikers beter managen	Ja, te veel vertrouwen gehad over de goede afloop	Niet qua governance, wel qua inhoud	Ja, meer tijd er voor nemen, meer details uitwerken, minder externen voor begeleiding	Niet anders, tenzij je de stroperigheid kan vermijden	Ja	Nee, maar wel meer waarborgen in contract met SSC

De kleurindicatie in deze tabel is als volgt: rood zou het zeker anders doen, groen zou het weer zo doen, geel zou het beperkt anders doen.

Opvallend is dat van de geïnterviewde organisaties alleen Org5 aangeeft dat er een kostenbesparing is bereikt. Dit is te verklaren doordat deze transitie alleen over applicatiehosting ging. Org4 en Org8

geven aan dat de kosten ongeveer gelijk zijn gebleven; de overige organisatie geven aan dat de kosten gestegen zijn. Wel wordt opgemerkt dat door een groeiend gebruik van ICT (denk bijvoorbeeld aan het wijdverbreide gebruik van smartphones) een kostenstijging niet irreëel is, Org2 rekent met een jaarlijkse stijging van 7%! Org3 gaf aan dat de afwijkende dienstverlening uiteindelijk de kostenverhogende factor was, terwijl Org6 de vertraging in de transitie als kostenverhogende oorzaak ziet. Org7 ziet de overhead als één van de redenen van de kostenstijging.

In algemene zin gaven de geïnterviewden wel aan dat een goede berekening niet eenvoudig is omdat de ICT-kosten vóór de transitie minder transparant waren. Huisvestingskosten waren bijvoorbeeld niet in het oorspronkelijk (pre-transitie) ICT-budget opgenomen, maar deze worden na de transitie naar een SSC door het SSC natuurlijk wel doorbelast.

Org1 keek op zich tevreden op de transitie terug, maar zou de planning strakker volgen om extra kosten door uitloop te voorkomen. Ook zou de administratie vooraf beter op orde gemaakt worden.

Org2 en Org3 zouden de transitie een volgende keer op dezelfde manier doen, waarbij wel werd aangegeven dat het moeilijk is om een juiste inschatting te doen, omdat de omstandigheden een grote rol spelen.

Org8 gaf aan dat de transitie op dezelfde manier uitgevoerd zou worden, tenzij er een weg zou zijn om de stroperigheid van een SSC-constructie te vermijden.

Org10 zou de transitie de volgende keer niet anders doen, maar wel meer waarborgen in het contract met het SSC willen hebben.

Org4, Org5, Org6, Org7 en Org9 zouden het een volgende keer wel anders doen:

- Org4 zou de verwachting van en impact op de gebruikers beter managen;
- Org5 had te veel vertrouwen in de goede afloop gehad;
- Org6 zou niet qua governance, maar wel qua inhoud zaken anders regelen;
- Org7 zou er meer tijd voor nemen, details beter uitwerken en minder externen voor de transitie inschakelen.

5.11 Niet onderkende factoren

Bij de toetsing van het model kwamen ten slotte in de interviews twee factoren naar voren die vooraf op basis van het literatuuronderzoek niet onderkend waren:

- Het ontstaan van het SSC;
- Het feit of de dienstverlening al bij een externe dienstverlener was ondergebracht.

Ontstaan van het SSC

In één geval (Org9) ontstond het SSC vanuit de wens van de overheid om een SSC op te richten. Dit leidde echter bij de transitie niet tot wezenlijk andere problemen dan bij de overige organisaties.

Uitbesteding bestond al

Het was vooraf niet bekend of organisaties al dan niet hun ICT-dienstverlening hadden uitbesteed bij een commerciële partij, voordat zij naar het SSC overgingen. In die situaties waar vóór de transitie naar het SSC de dienstverlening door een externe dienstverlener werd uitgevoerd, was de vraag of het inrichten van de regieorganisatie van invloed was geweest niet relevant. Voor de overige factoren bleken ook hier geen wezenlijke verschillen t.o.v. de andere organisaties te bestaan.

6 Conclusies en aanbevelingen

Op grond van de beantwoording van de zeven onderzoeksvragen uit hoofdstuk 3 worden in dit hoofdstuk de conclusies getrokken op basis van de resultaten van het onderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 5. Aansluitend volgen de aanbevelingen.

6.1 Conclusies

Algemeen

De onderzoeksvraag “Wat zijn de beïnvloedende factoren voor het niveau van de ICT-dienstverlening tijdens een transitie van ICT-diensten naar een Shared Service Center binnen de rijksoverheid?” was het uitgangspunt voor het onderzoek dat in de voorgaande hoofdstukken beschreven is. Op grond van de resultaten kunnen enige conclusies getrokken worden. In algemene zin bleek de uitgangssituatie bij de transitie naar het SSC niet alleen van invloed op de relevantie van de vragen, maar ook op de beoordeling van het belang van de factoren uit het conceptueel model. Dit wordt in onderstaande conclusies toegelicht.

Organisatiestructuur

Het belang van het inrichten van een regieorganisatie werd door alle geïnterviewden onderkend en de regieorganisatie was bij alle onderzochte organisaties bij aanvang van de transitie ingericht. Dat twee organisaties vóór de transitie hun eigen, interne ICT-organisatie al in regie aanstuurden geeft aan hoe belangrijk de juiste inrichting van de regieorganisatie voor deze organisaties was. Ook de opmerking van één van de geïnterviewden dat het inrichten van de organisatie een formeel proces is binnen de overheid, lijkt te duiden op het belang van die inrichting. Bij geen van de organisaties had inrichting van de regieorganisatie een negatieve invloed op het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie. Het belang van deze factor werd door alle geïnterviewden onderkend.

Conclusie: Hoewel er voor deze factor geen negatief effect gerapporteerd werd voor het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie, lijkt dit positieve resultaat het effect van de besturing en besluitvorming binnen de overheid te zijn.

Processen

Deze onderzoeksvraag leverde een grote variëteit aan antwoorden op. Daar waar de veranderingen of het overdragen van processen tijdens de transitie geen problemen opleverde, konden twee oorzaken aangewezen worden:

- Processen verhuisden met de mensen mee naar het SSC;
- Er was een goede afstemming over het overdragen van de processen.

Daar waar het overdragen van de processen wel tot een verminderde dienstverlening leidde, bleek dit veroorzaakt te worden door de meer formele of andere manier van het inrichten van de processen bij het SSC.

Het gebruikte helpdesktool bleek wel degelijk van invloed te zijn op de dienstverlening tijdens de transitie. Simpel gesteld: als de organisatie en het SSC hetzelfde tool en dezelfde inrichting van dat tool gebruiken, zijn er eigenlijk geen problemen. Daar waar de tools en/of inrichting wel verschillen, levert dit behoorlijke verstoringen en afstemmingsproblemen op tijdens de transitiefase.

Conclusie: een goede afstemming van de processen en gebruikte tools is van belang voor het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie. In de beoordeling door de geïnterviewden werd dit onderschreven.

CMMI-niveau

Het CMMI-niveau bleek een grote rol te spelen bij de transitie; slechts bij drie van de tien organisaties was dit niet het geval.

Daar waar de CMMI-verschillen wel een rol speelden waren er twee situaties te onderkennen:

- Het CMMI-niveau bij het SSC was lager dan bij de organisatie;
- Het CMMI-niveau bij het SSC was hoger dan bij de organisatie.

Het verlagen van het CMMI-niveau leidde tot een vermindering in de kwaliteit van de dienstverlening tijdens de transitie; het verhogen van het CMMI-niveau werd ervaren als stroperigheid.

Conclusie: gelijkheid van het CMMI-niveau is van belang voor het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie. In de beoordeling door de geïnterviewden werd dit onderschreven.

Dienstverlening

Algemeen kan gesteld worden dat het overdragen van de dienstverlening die standaard al door een SSC werd aangeboden niet tot een verminderde dienstverlening tijdens de transitie leidde. Dit betrof in alle gevallen de standaardwerkplek (DWR) of (met één uitzondering) data/applicatiehosting.

Bij zeven van de tien organisaties echter leidde het overdragen van dienstverlening die nieuw was voor het SSC wel degelijk tot een vermindering van de dienstverlening tijdens de transitie. Dit kon in sommige gevallen nog lang na-ebben.

Conclusie: de introductie van nieuwe dienstverlening bij een SCC is van invloed op het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie. In de beoordeling door de geïnterviewden werd dit onderschreven.

Personeel

Bij het besluit om de ICT-dienstverlening aan een SSC over te dragen, bleek een goede begeleiding van het personeel (dat naar het SSC zou moeten overstappen) essentieel.

Dit heeft slechts bij twee organisaties tot gedeeltelijke uitstroom geleid en het effect daarvan was tevens dat de dienstverlening tijdens de transitie verminderde.

Conclusie: een goede begeleiding van het personeel is bij een transitie naar een SSC van belang voor het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie. In de beoordeling door de geïnterviewden werd dit onderschreven.

Leveranciersmanagement

Het leveranciersmanagement was in alle gevallen wel ingericht, maar het aansturen van een SSC bleek in drie gevallen toch moeilijker dan het aansturen van een commerciële leverancier. In twee gevallen leidde dit tot een verminderde dienstverlening tijdens de transitie.

Conclusie: leveranciersmanagement is in beperkte mate van invloed op het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie. Desondanks werd dit in de beoordeling door de geïnterviewden als belangrijk beoordeeld.

Verandermanagement

Het belang van het actief begeleiden van betrokkenen werd door alle geïnterviewden onderkend. Deze begeleiding kon het ICT-personeel zelf, maar ook de gehele organisatie betreffen.

Daar waar de begeleiding (in de vorm van communicatie) niet in voldoende mate werd uitgevoerd, leidde dit tot een negatief effect op de dienstverlening tijdens de transitie.

Conclusie: verandermanagement is van belang voor de dienstverlening tijdens de transitie en communicatie moet met alle betrokkenen gedaan worden. In de beoordeling door de geïnterviewden werd dit onderschreven.

Overige factoren

Bij vier van de tien organisaties was er sprake van specifieke omstandigheden die de dienstverlening tijdens de transitie negatief beïnvloedden. Dit kon zowel een organisatorische als een technische oorzaak hebben. Terugkijkend hadden deze organisaties de situatie of technische uitdaging vooraf onvoldoende onderkend.

Conclusie: bij de transitie is het van belang dat de consequenties van een transitie in detail onderkend worden, zowel op organisatorisch als op technisch gebied, om te voorkomen dat de dienstverlening tijdens de transitie negatief beïnvloed wordt.

Niet onderkende factoren

Vooraf waren er twee factoren niet onderkend: Het ontstaan van het SSC en het al gebruikmaken van een externe, commerciële dienstverlener,

Bij die organisaties waar het SSC uit de bestaande ICT-organisatie ontstond, bleek dat in de onderzoeksresultaten geen afwijkende resultaten op te leveren.

Daar waar de dienstverlening werd overgedragen van een externe dienstverlener naar een SSC, was alleen het inrichten van de regieorganisatie niet relevant; voor de overige factoren was er geen duidelijk onderscheid ten opzichte van de andere organisaties ten aanzien van de beïnvloeding van de dienstverlening tijdens de transitie.

Conclusie: de niet onderkende factoren die in de interviews naar voren kwamen bleken slechts in zeer beperkte mate van invloed op de dienstverlening tijdens de transitie en zijn geen aanleiding om het conceptuele model aan te passen.

Samenvatting conclusies

Alle factoren bleken in meer of mindere mate relevant voor het niveau van de dienstverlening tijdens de transitie. Het belang van de factoren kwam in de beoordeling gemiddeld niet onder een score van 3,1 (3=neutraal). Indien de scores worden weggelaten die door de soort transitie niet relevant waren, komt de gemiddelde score niet onder de 3,6. Op grond van de beoordeling lijken procesinrichting, verandermanagement en het CMMI-niveau de belangrijkste factoren te zijn; geen van de factoren werd als minder belangrijk beoordeeld. Er is slechts in beperkte mate een wederzijdse beïnvloeding van de factoren vastgesteld; alleen de factoren procesinrichting en CMMI zijn door zeven van de tien geïnterviewden ongeveer gelijk beoordeeld (zes positief, één negatief). Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat procesinrichting en CMMI nauw verwant zijn. Bij de andere factoren is geen enkele samenhang vast te stellen.

Er zijn door de geïnterviewden geen andere algemene factoren aangedragen die het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie naar het SSC beïnvloeden.

6.2 Aanbevelingen

Welke factoren van belang zijn bij het in stand houden van de dienstverlening tijdens een transitie naar een SSC, hangt sterk af van de dienstverlening die aan het SSC wordt overgedragen.

In algemene zin kan gesteld worden dat, indien wordt aangesloten bij de standaarddienstverlening van het SSC en deze dienstverlening zonder essentiële aanpassingen wordt geaccepteerd door de

uitbestedende organisatie, een transitie relatief eenvoudig zal kunnen verlopen zonder dat de dienstverlening tijdens de transitie in gevaar komt.

Bij het transitietraject van deze standaarddienstverlening is het nog steeds van belang om de regie goed in te regelen, de processen met het SSC af te stemmen en zorg te dragen dat deze in een vergelijkbare volwassenheid zijn ingevuld, het betrokken personeel binnen de organisatie goed te informeren, de aansturing van het SSC goed te beleggen en – last but not least – de dienstverlening goed te beschrijven.

Indien daarentegen dienstverlening aan een SSC wordt overgedragen die niet als standaarddienstverlening bij het SSC aanwezig is, blijkt het niet voldoende om bovengenoemde aspecten simpelweg goed te organiseren. Op grond van de interviews blijkt het overdragen van niet-standaarddienstverlening voor SSC's een extra uitdaging te zijn, hetgeen in veel gevallen tot een vermindering van de dienstverlening tijdens de transitie leidt. Mogelijke oorzaken die genoemd worden door de geïnterviewden zijn de omvang en logheid van de SCC-organisatie en het onvermogen van het SSC om nieuwe dienstverlening over te nemen.

Gezien de resultaten is er geen algemeen recept te geven om het niveau van de dienstverlening tijdens een transitie in stand te houden. Wel kan gesteld worden dat bij elke transitie alle zeven factoren door de uitbestedende organisatie als aandachtspunt in een transitieplan moeten worden opgenomen.

In de situatie zoals deze nu in 2017 bestaat, waarin bijna alle grote rijksoverheidsinstellingen gebruik maken van een SSC voor ICT-dienstverlening, is het aan te bevelen om een nader onderzoek te doen naar het innoverende vermogen van deze SSC's binnen de rijksoverheid en in het bijzonder of de pluraliteit van de overheidsorganisaties en de verschillen in hun coreprocessen hierin een rol spelen. Immers, innoveren is het anders aanbieden van bestaande of nieuwe dienstverlening en dat lijkt een uitdaging te zijn.

Literatuurlijst

- ASL Bisl Foundation. (2017). *About us: ASL Bisl Foundation*. Retrieved 07 2017, from ASL Bisl Foundation: <http://aslbislfoundation.org/asl-bisl-foundation/>
- Bakx, S., & van Someren, B. (2014). *www.surf.nl*. Retrieved from SURF: <https://www.surf.nl/binaries/content/assets/surf/nl/kennisbank/2014/whitepaper-naar-een-ict-regieorganisatie.pdf>
- Borman, M. (2008). The Design and Success of Shared Services Centres. *ECIS 2008 Proceedings*, 77. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/ecis2008/77>
- Bryman, A.; Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (Fourth Edition ed.). Oxford University Press.
- Capability Maturity Model Integration*. (2017, 05 15). Retrieved 05 2017, from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model_Integration
- CMMI Product Team. (2002). *Capability Maturity Model Integration (CMMISM) V1.1*. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute. Retrieved from <http://www.sei.cmu.edu/reports/02tr029.pdf>
- De Barros, M., Salles, C., Gomes, C., Da Silva, R., & Costa, H. (2015). Mapping of the Scientific Production on the ITIL Application Published in the National and International Literature. *Procedia Computer Science*(55), 102-11. Retrieved 07 2017, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091501488X>
- De Jong, B., Van Diepen, C., Kok, H., Jansen, P., Van Schaik, B., & Van der Spil, T. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- De Swart, A. (2010). *De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van de situationele factoren (Afstudeeropdracht)*. Open Universiteit Nederland. Retrieved from <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2994/1/BPM%26ITAdeswart090310.pdf>
- Delen, G. (2005). *Decision and control factors for IT-sourcing (Proefschrift)*. Universiteit van Amsterdam: van Haren publishing.
- Delen, G., & Horsten, P. (2004). Sourcing is mensenwerk, aandacht voor cultuur als belangrijke succesfactor. In r. J. Bon, *IT Service Management Best Practices I* (pp. 89-103). Zaltbommel: van Haren. Retrieved from https://www.vanharen.net/Player/eKnowledge/sourcing_is_mensenwerk_aandacht_voor_cultuur_als_belangrijke_succesfactor.pdf
- Dictu. (2017, 07). *Feiten en cijfers*. Retrieved 07 2017, from <https://www.dictu.nl/content/feiten-en-cijfers-0>
- Fielt, E., Bandara, W., Miskon, S., & Gable, G. (2014). Exploring shared services from an IS perspective : a literature review and research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 1001-1040. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/59419/>
- Financiën, M. v. (2015). *Rijksbegrotingsvoorschriften 2015*. Retrieved 2017, from Ministerie van Financiën: <https://rbv.minfin.nl/2015/modellen/verantwoording/3-60-bijlage-externe-inhuur>

- Google Scholar. (2017). Retrieved 2017, from Google Scholar: <https://scholar.google.nl>
- Grant, G., & Ulbrich, F. (2010). Governance of IT-Shared Services: Moving Between Hierarchical and Networked Service Provision. *CONF-IRM 2010 Proceedings*, 32. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/confirm2010/32>
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, vol. 32, no. 1. Retrieved from http://didattica.cs.unicam.it/lib/exe/fetch.php?media=didattica:magistrale:abit:ay_1516:henderson_venkatraman_1993_strategic_alignment_leveraging_information_technology_for_transforming_organizations.pdf
- Hirschheim, R., & Lacity, M. (2000). The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, 43(2), 99-107. Retrieved from https://www.academia.edu/8982477/The_myths_and_realities_of_information_technology_insourcing?auto=download
- Hogeschool Utrecht. (2017). <https://www.bibliotheek.hu.nl/>. Retrieved 2017, from Home - HU Bibliotheek: <https://www.bibliotheek.hu.nl/>
- How many organizations have adopted CMMI? – Help Center. (2017). Retrieved 2017, from CMMI Institute: <https://cmmiinstitute.zendesk.com/hc/en-us/articles/216333978-How-many-organizations-have-adopted-CMMI->
- IDC. (2016). *Ontwikkelingen in de markt voor outsourcing diensten*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Iden, J., & Roar Eikebrokk, T. (2014, 14, 1). Using the ITIL Process Reference Model for Realizing IT Governance: An Empirical Investigation. *Information Systems Management*, 37-58. Retrieved from https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2391297/Iden_Using.pdf
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26, 102-115.
- Joha, A., & Janssen, M. (2008). Factors influencing the shaping of shared servicesbusiness models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1), 47-65.
- Jong, B. d., Diepen, C. v., Kok, H., Jansen, P., Schaik, B. v., & Spil, T. v. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf*. Kluwer.
- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91– 103.
- Kooper, M., Maes, R., & Roos Lindgreen, E. (2011). On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*(31), 195-200. Retrieved from https://www.academia.edu/23799108/On_the_governance_of_information_Introducing_a_new_concept_of_governance_to_support_the_management_of_information
- Laar, H. v., Achterbergh, J., Christis, J., & Doorewaard, H. (2015, 4). Shared services: hoe effectief is de regieorganisatie? *M & O*, 76-102. Retrieved from <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/145237/145237.pdf>

- Lacity, M., Khan, S., & Willcocks, L. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146.
- Levy, Y., & Ellis, T. (2006). A Systems Approach to Conduct an effective literature review in support of Information Systems Research. *Informing Science Journal*, 9, 181-212. Retrieved from <http://www.scs.ryerson.ca/aferworn/courses/CP8101/CLASSES/ConductingLiteratureReview.pdf>
- Lousberg, J., van der Haar, M., & Luijendijk, P. (2009). *The Sourcing Governance Process Model*. Retrieved 2017, from www.vanharen.net: https://www.vanharen.net/Player/eKnowledge/governance_of_it_services_and_projects_connecting_demand_and_supply%5B0%5D.pdf
- Maes, R. (1999). Reconsidering information management through a generic framework. *PrimaVera Working Paper*, 99(15). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Rik_Maes/publication/239582244_Reconsidering_Information_Management_Through_A_Generic_Framework/links/570cdfa408ae3199889b3f14.pdf
- Marrone, M., & Kolbe, L. (2011). Uncovering ITIL claims: IT executives' perception on benefits and Business-IT alignment. *Information Systems and e-Business Management*, 9(3), 363-380. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-010-0131-7>
- Op de Coul, J. (2007). Regie: succesfactor bij outsourcing. *IT-beheer*, 2, 14-19. Retrieved from <http://docplayer.nl/61667-Regie-succesfactor-bij-outsourcing.html>
- Paagman, A., Tate, M., & Furtmueller, E. (2013). An Integrative Literature Review And Empirical Validation Of Motives For Introducing Shared Services In Government Organizations. *ECIS 2013 Completed Research*, (p. Paper 100). Retrieved from http://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/100
- Quint Wellington Redwood. (2007). *Sourcing-regie wordt kernactiviteit*. Retrieved 2017, from <http://docplayer.nl/>: <http://docplayer.nl/389908-Sourcing-regie-wordt-kernactiviteit.html>
- Richter, P., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, pp. 26-38. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02632373/35/1>
- Rijksoverheid. (2011). *Jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2011-hoofdstuk-3-uitvoeringsprogramma-compacte-rijksdienst.pdf*. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2012/05/10/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2011-hoofdstuk-3-uitvoeringsprogramma-compacte-rijksdienst>
- Sallé, M. (2004). IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing. *HP Trusted Systems Laboratory*, 10-14. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/ddfd/4cb9e0b68b42bfc4600ff4a9454f0f283401.pdf>
- Skipping a Maturity Level*. (2016, 12). Retrieved 12 2016, from cmmiinstitute.zendesk.com: <https://cmmiinstitute.zendesk.com/hc/en-us/articles/216676447-Skipping-a-maturity-level>
- Spencer, R., & O'Connor, W. (2003). *Carrying out qualitative analysis*. London: Sage.
- SSC-ICT. (2014). KANS-document SSC-ICT. Den Haag.

- SSC-ICT. (2016, 10 8). *Samenwerken aan een eigentijdse Rijksdienst*. Opgehaald van SSC-ICT:
https://www.ssc-ict.nl/over-ons/onze_klanten/index.aspx
- SSC-ICT. (2017, 07). *De organisatie in cijfers*. Retrieved 07 2017, from <https://www.ssc-ict.nl/over-ons/organisatie/index.aspx>: <https://www.ssc-ict.nl/over-ons/organisatie/index.aspx>
- Veen, R. (2009). *Regie voeren doe je zo!* Retrieved 07 2017, from www.factomediabase.nl:
<http://www.factomagazine.nl/files/downloads/3122.pdf>
- Verdonck, K. &. (2014). *Businesscase sourcing ICT dienstverlening Tweede Kamer der Staten-Generaal*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), pp. xii-xxiii. Retrieved from
http://www.academia.edu/download/30779067/WritingLiterature_review.pdf

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst t.b.v. interviews

Onderstaande vragenlijst is gebruikt als leidraad bij de interviews. Deze tekst is ook vooraf aan de geïnterviewden gestuurd om in voldoende mate voorbereid te zijn.

Een transitie naar een Shared Service Center (SSC) gaat over het uitbesteden van diensten. Deze diensten worden in een organisatie door bepaalde processen ondersteund (denk aan de ITIL-processen zoals problem- en changemanagement). Die processen worden uitgevoerd door een organisatie met een bepaalde structuur.

Ga je die processen uitbesteden, dan zal je de organisatiestructuur moeten veranderen: het wordt dan een regieorganisatie. Die organisatie- en procesveranderingen zullen niet vanzelf gaan. Op grond van mijn onderzoek vermoed ik dat onderstaande onderwerpen van invloed zouden kunnen zijn geweest. De vragen hebben betrekking op de transitie naar het SSC-ICT die jij hebt meegemaakt.

Algemene kenmerken van de transitie

- Duur transitieperiode
- Big Bang of gradueel?

Organisatie

- Welke organisatiestructuur is gekozen voor de regieorganisatie (vgl modellen Quint/Surf) en is dit van invloed op de transitie geweest?
- Effectiviteit en flexibiliteit van de regieorganisatie?

Processen

- Welke processen (gerelateerd aan ITIL) zijn overgedragen naar het SSC?
- Zijn er processen die nu in beide organisaties aanwezig zijn?
- Is een scheiding in processen van invloed op de transitie?
- Heeft het gebruikte Helpdesktool een rol gespeeld?
- Waren er verschillen in CMMI-niveaus tussen oude organisatie en SSC?
 - o Zo ja, was dit van invloed op de transitie en op welke manier is dit opgelost?

Dienstverlening

- Welke dienstverlening uit het VKA-model is naar het SSC overgedragen?
- Op welke manier wordt er omgegaan met afwijkingen t.o.v. de standaard dienstverlening (VIP-behandeling)?
- Is de aanwezigheid van afwijkende, niet-standaard dienstverlening van invloed op de ICT-dienstverlening tijdens de transitie?
- Is de keuze van uitbestede diensten van invloed op de ICT-dienstverlening tijdens de transitie?
- Hoe gaat het SSC om met nieuwe diensten die met de transitie geïntroduceerd worden? Heeft dit tot problemen geleid bij de transitie?
- Is het overzetten van het rekencentrum van invloed geweest op de ICT-dienstverlening tijdens de transitie?
- Klanttevredenheid
 - o Is er een 0-meting gedaan over de klanttevredenheid?
 - o Is er tijdens de transitie een klanttevredenheid meting gedaan?
 - o Is er tijdens de transitie een daling van de kwaliteit van de dienstverlening gemeten of geconstateerd?

Personeel

- Is de personele situatie van invloed op de ICT-dienstverlening tijdens de transitie?

Leveranciersmanagement

- Op welke manier is leveranciersmanagement richting SSC ingevuld en is dit van invloed geweest op de ICT-dienstverlening tijdens de transitie?

Verandermanagement

- Is de aanwezigheid van verandermanagement van invloed op de ICT-dienstverlening tijdens de transitie?
- Wat is er gedaan aan verandermanagementmanagement?
 - o Richting personeel
 - o Richting organisatie in brede zin

Kosten

- Welke extra kosten zijn er tijdens de transitie gemaakt
- Zijn de uiteindelijke kosten lager/hoger/gelijk t.o.v. de oude situatie?

Overige factoren

- Zijn er overige, specifieke factoren geweest die de transitie beïnvloed hebben?

Terugblik

- Zou de organisatie de transitie een volgende keer anders doen?
Zo ja, wat dan precies?

Bijlage 2: Relevantieindicatie

Onderstaand formulier is na afloop van elk interview door de geïnterviewden ingevuld.

Relevantieindicatie vragen	Organisatie				
Geef voor onderstaande 7 factoren aan of deze relevant zijn geweest voor het niveau van de dienstverlening <u>tijdens</u> de transitie					
1 = amper relevant, 3 neutraal, 5 = zeer relevant					
Factor	1	2	3	4	5
Organisatiestructuur Het omvormen van de organisatie naar een regieorganisatie					
Procesinrichting Het veranderen van de processen					
CMMI-level verschillen Het verschil in volwassenheid van de processen in de demand- en supplyorganisatie					
Soort dienstverlening Is speciale dienstverlening een issue geweest					
Personeel Motivatie van het personeel relevant					
Leveranciersmanagement Inrichting van de aansturing					
Verandermanagement Het begeleiden van de organisatie in het veranderingstraject					

Bijlage 3: Interviews

Interview Org1

Rol geïnterviewde (A1) tijdens transitie: Coördinator relatiemanagement, was als directe collega van de leveranciersmanager ICT betrokken bij de ICT-migratie.

De leveranciersmanager ICT (A2, verantwoordelijk voor de transitie) heeft aanvullend via e-mail een aantal openstaande vragen beantwoord. Deze zijn omwille van de leesbaarheid tussengevoegd.

Situatie: Transitie startte in 2011-2012. 8000 medewerkers. ICT-afdeling is gekrompen van 25 naar 8. Regie werd opgebouwd en weer afgebouwd. In 2016 een reorganisatie binnen het ministerie gehad, met als doel dat er 8 overbleven binnen de regieorganisatie, steeds meer werk afgestoten en afgebouwd om het ook met minder mensen te kunnen doen (volgens het SGO5 model).

De organisatie kende een eigen ICT-organisatie. Het SSC bestond al wel en bediende op dat moment 2 departementen. De organisatie sloot aan bij het SSC, het stuk ICT van het ministerie werd SSC en viel hiërarchisch onder het SSC, maar technisch beleven heel veel dingen naast elkaar bestaan. Dat is in de loop van de tijd beetje bij beetje geïntegreerd in één ICT-organisatie. Tot 2 jaar geleden zijn ze nog bezig geweest om in de backend nog transformaties door te voeren. De frontends kwam als eerste, Backend en datacenters kwamen daarna. Daar is bij elkaar een jaar of 4 overheen gegaan.

V. Je hebt dus te maken met de manier waarop het door jullie is aangevlogen en dat je als ICT-afdeling onder het SSC vallen en je langzaam maar zeker aan knopjes gaat draaien.

A1. Ja, en dan ga je de servicedesk integreren. Dat zijn dan verschillende nummers. Daar maak je op een gegeven moment één servicedesk met één systeem van. Eerst waren het 2 desks die ook nog eens op 2 locaties zaten.

V. gebruikten ze ook verschillende systemen.

A1. Ja, eerst was het alleen de buitenkant één ICT-organisatie, waar wij als regieorganisatie heel goed konden merken dat het nog niet geïntegreerd was, en stapje voor stapje werd het één organisatie. Wat erg geholpen heeft is het feite dat ze (*de eigen* ict) ook verhuisd zijn naar het gebouw van het SSC. Dat was in 2012-2013. Daarna werd het steeds meer één.

V. Jullie moesten dus een regieorganisatie opzetten?

A1. Daar zijn we in 2008 al mee begonnen omdat we toen al begonnen zijn om facilitair te outsourcen, P-direct bestond ook al. En wij de eerste binnen het ministerie om de regieorganisatie in te richten en om dat ook volgens het toenmalige regiemodel te gaan doen.

V. Welk model was dat?

A1. Dat was het model waarbij je aan de ene kant de dienstverleners hebt en aan de andere kant klanten en daar tussenin een organisatie die die lijntjes met elkaar verbindt, de DVA's (Dienstverleningsafspraken) afsluit met de dienstverleners, maar dat ook met de klantpartijen doet, waarbij je relatiemanagement inricht om richting je klant de contacten te organiseren en waar je

leveranciersmanagement inricht om met de leveranciers afspraken te maken. Daar zijn we in 2008 mee gestart en de eerste leveranciersmanagers waren er voor het toenmalige Fasam, later opgegaan in FM Haaglanden. Daar was ik er zelf eentje van. Versterking gekregen om de regie op ICT te gaan doen. De ICT-organisatie zat nog intern, zat nog niet bij het SSC, maar daar gingen we wel regie op voeren. We gingen dus het model doorvoeren en alvast de regie op de interne ICT-organisatie doen. Dus ook met een aantal relatiemanagers, en we gingen daar ook SLA's afsluiten. We gingen met prijzen aan de gang, allemaal nog wat prematuur, we hebben dat toen al geprobeerd neer te zetten. Die regieafdeling werd groter en groter omdat we steeds meer bedrijfsvoeringsdomeinen daar in zijn gaan onderbrengen. Toen waren we in 2012 op ons grootst met 25 man. Daarna moest dat weer afgebouwd worden. Toen kwam SGO5 om de hoek (het vijfde SGO-programma dat over bedrijfsvoering ging). Dat stond voor een bedrijfsvoering die compacter moest, gericht op de klant, service in de nabijheid, kwaliteit van dienstverlening en een vermindering van de gehele governance (de bestuurlijke drukte, dus minder overleggrema). Een van de dingen die ze daar gezegd hebben is: je zou eigenlijk de regieorganisaties kleiner moeten maken en meer diensten bij de SSC's moeten onderbrengen. Daar hebben wij altijd het voortouw in genomen en altijd ingericht zoals het daar was uitgedacht, daar lopen we voorop als ministerie.

V. Dit is het eerste ministerie waar ik dit hoor, dat SGO5

A1. Dat is echt frappant. Vorig jaar juli is het programma afgerond en is het overgebracht als een beleidskader naar DGOO en heet Doorontwikkeling Rijksbrede Bedrijfsvoering. SGO5 is echt belangrijk geweest voor hoe wij beleidsvoering zijn gaan inrichten. Daar was een heel apart programmateam voor opgebouwd vanuit alle departementen. Wij hebben altijd gezegd dat wij daar helemaal in mee willen gaan, daarom zijn wij nog maar met 8 personen in de regieorganisatie, terwijl ander departement nog bedrijfsvoeringsdirecties hebben die vele malen groter zijn. Andere ministeries hebben nog veel taken zelf in huis die wij al lang niet meer doen of heel anders organiseren. Dat betekent bijvoorbeeld dat wij met het SSC heel andere gesprekken voeren. Wij hebben daar veel taken neergelegd. Dat deden wij vroeger hier met 10 man. Maatwerk, SLA's, etc. Daar proberen wij nu niet meer tussen te zitten. En dat gaat vrij goed, we doen het nu met 2 man.

V. Jullie laten het SSC dus gewoon rechtstreeks met de gebruikers praten?

A1. Ja. Niet met de eindgebruikers, daar zit wel iets tussen. We proberen ook minder maatwerk te doen (ook uitgangspunt van SGO5), dus het is sturen op zo min mogelijk maatwerk. En daar waar het wel nodig is, schakelt het SSC rechtstreeks met de klantorganisatie, in de meeste gevallen zijn dat geen eindgebruikers. Vragen van eindgebruikers gaan natuurlijk via de Servicedesk.

V. Bij het inrichten van de regieorganisatie moet je (ITIL)processen overdragen naar het SSC, hoe hebben jullie dat gedaan?

A1. Helemaal aan het begin deden we er nog wel zelf iets aan (de SLA's afsluiten tussen SSC en klant), maar dat was ook het enige. ITIL heeft echt altijd in de ICT-organisatie (*bij* SSC) gelegen.

V. Je ziet vaak dat er verschillen zitten tussen de eigen processen en die van het SSC, o.a. de volwassenheid). Leverde dat een spanningsveld op me een negatief effect op de dienstverlening?

A1. Die onvolwassenheid uit zich o.a. in het feit dat de oude ICT-organisatie een ons-kent-ons cultuur had, zowel intern als naar de klant. Die lijntjes zijn heel erg kort en lopen niet allemaal niet via de

nette processen. Daar zijn wij al op gaan sturen toen we die regieorganisatie hebben ingericht. We deden toen alsof de ICT-club een outsource partij was. Je kan dan niet meer rechtstreeks naar de ICT-club, je moet via regie. Daarna is het makkelijker als je dat dan verplaatst, dan ga je dat voortzetten. Was het toen (bij dat verplaatsen) een volwassen organisatie? Nee, nog niet. En bovendien moesten ze hun processen met die van het SSC integreren. Daar was (een verschil tussen dat wat van het ministerie komt en dat wat SSC is. Dat zit ook in mensen. Als ik dan oud-collega's tegenkwam zeiden ze: "oh, het is verschrikkelijk, want we moeten mee in dat grotere geheel". Ze waren gewend aan klein, kenden elkaar, regelden het onderling. Niet dat het SSC in alles professioneel was, maar werd wel getracht één lijn uit te zetten.

V. Was de volwassenheid bij het ministerie lager dan bij het SSC of was het gewoon anders?

A1. Anders. Als je kijkt naar de klantkant, daar geldt natuurlijk hetzelfde voor. Ook die klant moet je opvoeden, hij moet op een andere manier de vraag stellen. Maar dat is m.i. makkelijker dan die ICT-organisatie veranderd te krijgen. Tegen de klant zeg je op een bepaald moment: het mag gewoon niet meer zo. Je moet dit formulier gebruiken. Nee, je kan een maatwerkaanvraag niet meer via de servicedesk laten lopen, het kan niet meer met een mailtje/telefoontje/gesprekje, je moet nu dit formulier invullen en dat moet volgens dit proces en dan gaat er eerst dit en dan dat gebeuren. En dat is uiteindelijk een kwestie van afdwingen.

A2. De scheiding van de verantwoordelijkheden van dienstverlener en afnemer was veel scherper dan wij als afnemer gewend waren. Per slot was de ICT-afdeling daarvoor deel van de eigen organisatie. De scheiding was ook anders dan de dienstverlener met de reeds bestaande afnemers had afgesproken. Dat was in het begin flink wennen voor zowel de dienstverlener als voor ons als afnemer. Geleidelijk aan gaan de scherpe kantjes daar wat vanaf en leren beide partijen met de nieuwe constellatie omgaan.

V. Heeft dat veel weerstand opgeleverd bij de gebruikers?

A1. Aan het begin heb je weerstand omdat je denkt dat het langer gaat duren. Als je maar inzicht biedt in hoe dat proces loopt en wanneer ze wat horen, dan valt het mee. Maar dat gaat natuurlijk niet altijd meteen zo soepel, want de ICT-organisatie moet ook wennen aan het feit dat ze opeens iets volgens een proces moeten doen.

V. dat omzetten van de manier van werken heeft dus wel wat strubbelingen opgeleverd.

A1. Jazeker. Ga je daar doorheen lopen zonder dat de klant daar iets van merkt? Nee. Kun je het goed voorbereiden en uitleggen? Dat denk ik wel. Ik denk dat het SSC inmiddels de ervaring heeft, die hebben dit inmiddels vaker gedaan, dat zou wel moeten helpen. Je sluit nu aan op een organisatie die daar ook een aantal jaren ervaring in heeft. Ze zijn verder dan 5 jaar geleden. Zij zijn nog niet uitgetrild, maar wel veel verder.

V. Je noemde net het "opvoeden" van de mensen in de organisatie. Hebben jullie daarover bij de transitie naar de organisatie gecommuniceerd? Dat jullie die stappen aan het doen waren? En was dat organisatie breed of alleen naar de directbetrokkenen (functioneel beheerder etc.)?

A1. Wij kenden 2 ingangen, de functioneel beheerders (voor de specifieke applicaties) en de contactpersonen ICT (de mensen die bepaalde aanvragen mogen doen). Voor die mensen hebben wij sessies georganiseerd waarin we uitgelegd hebben wat er ging veranderen in de dienstverlening,

hoe moeten bepaalde dingen aangevraagd worden, waar ze vragen konden beantwoorden. Daar heeft wel communicatie op gezeten, ook richting management. U kunt niet meer lukraak een project aanvragen. We verwachten forecasting, dat je in september nadenkt wat je in het jaar daarna aan grote ICT-projecten wilt gaan doen, zodat de ICT-organisatie zicht daarop kan voorbereiden. Dat werd altijd wel geroepen, maar niemand die dat naleefde. We zijn dat veel meer gaan sturen. Dat kan je ook niet zonder die regieorganisatie, tenzij de ICT-organisatie dat werk allemaal op zich neemt, den breng je het meteen daar. Wij hadden de tussenstap van de regieorganisatie, maar nu hebben we al dat werk daar liggen nu we veel verder zijn.

V. Je hebt dus naar bepaalde doelgroepen gecommuniceerd, maar heb je ook organisatie-breed iets gezegd.

A1. Er zijn ook wel berichten op het rijksportaal en mailberichten geweest, met name op de momenten dat de gebruikers er wat van merkten. B.v. er verandert iets in de servicedesk (het nummer of de tijden veranderen). Op het moment dat de gebruikers er iets van zouden kunnen merken, dan communiceer je daarover. We hadden op een bepaald moment ook een mutatie in onze KA-omgeving, toen we naar de DWR gingen. Dat was een heel groot gebruikersproject, wat overigens voor een heel groot deel getrokken is vanuit het SSC met projectleiders die daar de gebruikers heel goed in voorbereid en meegetrokken hebben.

V. Dus ook conform jullie model dat het SSC dit moet doen?

A1. Ja. Dat vroeg ook wel wat van het project. Daar zaten ook 2 mensen van onze regieorganisatie in die daar dagelijks mee bezig waren, met name op het gebied van applicaties die allemaal gepackaged en omgezet moesten worden voor de nieuwe werkplek.

V. Jullie hadden die regieorganisatie al, met een eigen ICT-afdeling onder het SSC, hoe heeft het betreffende personeel daarop gereageerd? Ze kregen opeens een andere baas.

A1. Wisselend, medewerkers vonden het moeilijk, er verandert wat, dat vinden mensen over het algemeen moeilijk.

V. Zijn er ook mensen geweest die zeiden: bekijk het maar, nu ga ik weg?

A1. Ik denk het wel, maar de meesten zijn wel gebleven. Er waren ook mensen die zeiden: hé, dat vind ik leuk want ik kan nu ook andere dingen gaan doen, het is groter, ik krijg meer kansen. Er zijn ook mensen echt andere dingen zijn gaan doen in die organisatie. We hadden bijvoorbeeld een aantal service level managers, en die zijn uit onze regieorganisatie meegegaan naar het SSC. Die bedienden in het begin ons ministerie, maar die zijn op een gegeven moment ook andere departementen gaan doen, daar ontstonden wisselingen. Die zeiden ook dat het hartstikke leuk was omdat ze zich hadden kunnen verbreden en verrijken. Ik heb ook absoluut weerstand gehoord, mensen die zeiden: oh nee, het is verschrikkelijk, dit is niet goed en dat is niet goed. Je wordt van een kleine organisatie met een man of 50 onderdeel van een heel erg grote organisatie. Ben jij gewent om onderling dingen te regelen, ons kent ons en we fixen het met elkaar.... Dat was onderling een heel erg hechte club, die al lang bestond, waar niet veel in veranderde. Dat is wel ingewikkeld geweest.

V. Heb je het gevoel dat die overstap een negatief effect heeft gehad op de manier waarop de dienstverlening werd uitgevoerd?

A1. Nee, want ze waren allemaal wel zo betrokken en professioneel, dat ze dat wel... Weet je, de dienstverlening heeft ongetwijfeld hinder gehad van alles, maar niet door de medewerkers. Ik heb geen ervaringen of voorbeelden van dat medewerkers er rancuneus inzaten.

V. Binnen organisaties heb je ook VIP's. Hebben jullie die ook?

A1. Ja, een VIP-lijs met een mannetje of 50, op een totale populatie van 8000

V. Wat houdt een VIP-behandeling in?

A1. Dat ze een aparte lijn hebben waar ze elk moment van de dag op kunnen bellen, waar ze hulp kunnen krijgen bij hun telefoon, tablet, pc, ook als ze thuis zitten. En het houdt in dat gedurende de kantooruren ze gewoon per direct geholpen worden. Als een directeur of DG belt, komt hij niet onderop de stapel of achteraan de lijst. Alle secretaresses staan er ook op in die zin dat zij voor hun manager kunnen bellen.

V. Ging de overdracht van die dienstverlening naar het SSC ook goed?

A1. Dat is in die zin een ingewikkelde omdat je die lijst heel goed up-to-date moet houden omdat er voortdurend mutaties bij die VIP's zijn. Wij hebben op een gegeven moment echt een project gehad om het hele VIP-proces goed in te richten, wat is nu die VIP-dienstverlening, wie zijn nou precies de VIP's, wat verwacht je nu precies. Daarvoor bestond het uit een lijstje dat bij de servicedesk lag die wisten hoe of wat. Toen heeft het SSC gezegd: nee, wij kennen voor een ander ministerie ander VIP-dienstverlening, we willen bij jullie hetzelfde inrichten. Zo zie je dat zo'n stuk integratie nog niet had plaatsgevonden, dat hebben we pas in 2014-14 gelijkgetrokken en goed ingericht. We hadden ook een "klant is koning" houding, elke directeur vroeg van alles, dat is steeds verder teruggebracht. We hebben ook gestuurd op steeds meer alles standaard, steeds minder maatwerk, maar ook omdat de dienstverlening van het SSC van dien aard is dat je met die standaard en die basis 95% gewoon heel goed kunt bedienen en er dus ook minder maatwerk nodig is. Doordat het SSC zo groot is en een groot verzorgingsgebied heeft, hebben ze gewoon een goed pakket van dienstverlening in de basis en de plus zitten. De basis en die plus, dat hele generieke deel, daar zit heel veel in. Als ministerie hebben wij best wat specials, ook omdat die (ook niet ICT-)SSC's onder ons vallen, dat zijn clubjes die vanwege de bedrijfsvoeringstaken wel heel specifieke dingen en wensen hebben op het gebied van ICT, we hebben daardoor relatief veel maatwerk. Maar, we kijken bij een aanvraag eerst of een product al aanwezig is in de standaard ICT-dienstverlening. Als het er niet in staat en je kan goed onderbouwen waarom je toch het product nodig hebt, dan pas gaan we maatwerk doen.

V. Je geeft aan dat jullie heel speciale dingen doen, die je naar het SSC overbrengt, heeft het SSC moeite gehad om juist die speciale dingen te omarmen en daar de goede ondersteuning in te geven?

A1. Dat is wel een van de meest complexe dingen geweest in het hele proces, in die zin dat zij toen al zeiden: dat gaan we niet leveren, wij hebben dit product. Dan moet je tegen de klant gaan zeggen dat ze de dienst niet meer krijgen, of je gaat tegen het SSC zeggen dat ze het product in de dienstverlening moeten opnemen. Dat is wel een proces, dat op zich goed te managen is als je aan de voorkant er voldoende tijd en aandacht aan besteedt.

A2. Doordat SSC transitie (het overgaan naar SSC als dienstverlener) en transformatie (het overgaan naar de infrastructuur van SSC) als twee verschillende processen behandelt, geeft dit geen problemen met de overgang. En omdat de standaarden van de organisatie en het SSC gedeeltelijk

parallel liepen, heeft dit nergens tot grote problemen geleid, niet tijdens de transitie en ook niet tijdens de transformatie. Wij hebben wel ondervonden dat de transformatie bij ons lang heeft getrokken. Het grootste probleem dat we daarvan ondervonden is dat naast de speciale applicaties ook nog een deel van de eigen infrastructuur gehandhaafd blijft. Deze infrastructuur raakt verouderd en de kennis daarvan ebt weg. Dat ging SSC (en dus ons) op een bepaald moment wel parten spelen. A1. Als je er middenin is het allemaal best complex. We hebben echt gezeten met hele boekwerken met applicaties die overgenomen moesten worden, waarbij de ene makkelijker was dan de andere, waarbij we ook met elke klant in gesprek moesten gaan: die applicatie kunnen ze prima overnemen, maar die applicaties, daar zitten issues op. Het punt was: ze wilden ze graag wel overnemen, maar dan moest je op ITIL-gebied voor die applicaties iets op orde hebben, dat was niet altijd zo. Je moet per applicatie aan de slag: zorgen dat er een handleiding kwam, dat accountinformatie er was, dat allerlei dingen goed op orde waren. En dat was in de oude ICT-organisatie gewoon nog een beetje houtje-touwtje niet altijd even strak gedocumenteerd.

V. Als je iets naar het SSC overzet en het is een afwijking van de standaard, heb je het gevoel dat in het overzetten dingen niet goed gingen, juist omdat het aan de andere klant niet goed opgepakt kon worden? Of was het meer: we draaien met het oude en we zorgen dat het blijft werken?

A1. Ik kan mij niet herinneren dat er echt dingen zijn mis gegaan. Het was toch: dienstverlening moet blijven draaien. We hebben wel spannende dingen gehad. We hadden bijvoorbeeld een applicatie waar een nieuwe release voor nodig was, en dan dacht de functioneel beheerder: dat vraag ik even aan. Maar, wel 1,5 week van tevoren. Dat kwam heel veel voor en dat zij het SSC: nee, dat kunnen we niet doen, daar hebben we meer tijd voor nodig. Dat soort dingen speelde vrij veel.

V. Dat heeft met volwassenheid te maken.

A1. Ja. Hoe ver is het SSC, hoe ver is jouw eigen ICT. Daar kon dat allemaal even geregeld worden. Dan was er wel een beheerder die voor een update even een scriptje maakte en dan kwam het in orde. Het SSC wilde netjes doen, de stappen volgen. Je kwam ook (*bij het SSC*) niet zo makkelijk bij de persoon uit die dat script kon maken. Dat is ook niet in 3 maanden opgelost geweest.

V. Dat zit dus echt op de volwassenheid van de processen.

A1. Ja. Onze oude ICT-organisatie was daar veel minder volwassen in dan het SSC. Je kon daar het gevoel krijgen: Oh, wat een bureaucratisch gebeuren, maar uiteindelijk heeft het te maken met het feit dat je die processen professioneel hebt ingericht en daar grip op hebt.

V. Jullie hebben ook het datacentrum onder het SSC gehangen?

A1. Ja, wij hadden ons eigen datacentrum. Bij de verhuizing naar het huidige gebouw zijn er allemaal servers verhuisd. We hebben ondertussen een tweede migratie gehad, nu is alles over naar het datacentrum van het SSC. Dat is gedurende een aantal jaren in een aantal stapjes gegaan.

V. Heeft dat op zich tot problemen geleid?

A1. Nee. We hebben zo'n stabiele IT-omgeving. We hebben het afgelopen jaar 3 verstoringen gehad, dat vinden wij al veel. En als het gebeurt, dan is het een uur.

V. Hebben jullie ook de klanttevredenheid gemeten?

A1. Het SSC doet steekproefjes, van die mini-enquêtes.

V. Hebben jullie vooraf ook een meting gedaan, of tijdens het traject.?

A1. Dat weet ik niet precies meer, volgens mij niet. We zijn op een gegeven moment met het ITKO (intern klanttevredenheidsonderzoek) voor alle terreinen van de dienstverlening, dat wordt 1x per 2 jaar gedaan, rijksbreed inmiddels. Daar zie je het cijfer van ICT inmiddels stijgen.

A2. Nee, we hebben geen metingen gedaan met het doel te vergelijken hoe de klanttevredenheid tijdens en na de transitie en transformatie was, vergeleken met ervoor.

V. Jullie hadden een regieorganisatie opgezet met leveranciersmanagement

A1. Ja, hoewel we dat relatief klein gehouden hebben. Het ministerie dat ons voor ging richting SSC hadden 6-7x meer mensen daarop zitten. Toen wij begonnen had dat ander ministerie 50 man, wij deden het met 7 of 8, alleen voor de ICT. Nu doen we het met 8 voor alle dienstverlening, huisvesting, facilitair, inkoop, P&O, ICT en IV.

V. Dit is wel interessant, want jullie hebben een aantal dingen bij elkaar gevoegd in de regieorganisatie.

A1. Alle domeinen van de bedrijfsvoering zitten bij elkaar.

V. Dat vind ik wel sterk.

A1. Vinden wij ook ☺

V. Er zit een behoorlijk verschil tussen de werelden van facilitair en ICT in de manier waarop dingen gedaan worden. Ik heb nog niet vaak meegemaakt dat het op deze manier wordt aangestuurd.

A1. Uiteindelijk is wat je doet, het proces, is anders, maar het afsluiten van een DVA is hetzelfde en het sturen op dat proces, het zorgen dat de dienstverlener volwassen wordt en zijn werk gewoon doet en daar (*als regie*) een linking pin zijn tussen het departement en die dienstverlener is uiteindelijk hetzelfde.

V. In die verandering hebben jullie gecommuniceerd, maar het niet heel erg opgeblazen.

A1. Idd, maar je kondigt natuurlijk aan dat de ICT-organisatie overgaat naar het SSC en dat heeft die en die gevolgen, n.l. zo min mogelijk voor de eindgebruiker, maar op bepaalde momenten zijner gevolgen merkbaar. Het meest merkbaar is de migratie van de KA-omgeving, daar heeft de eindgebruiker dagelijks mee te maken.

V. Dat proces (*van die KA-migratie*) hebben jullie bewust gemanaged om ervoor te zorgen dat de gebruiker een goed verwachtingspatroon had?

A1. Ja.

V. Zijn er bepaalde dingen die we nog niet genoemd hebben die van invloed zijn geweest op de transitie?

A1. Er heeft een verandermanager op gezeten (dat klinkt heel logisch), er zat dus iemand op die transitie die er fulltime voor aangesteld was. Een stuk draagvlak vanuit het management is heel belangrijk, dat die er heel goed achter staan en zich bewust zijn wat de consequenties zijn aan de voorkant. En wat bij ons uiteindelijk een heel belangrijke rol heeft gespeeld is de verhuizing (*naar het nieuwe gebouw*) waarmee je een aantal stappen gaat nemen die daarvoor lastig waren. We hebben de verhuizing gebruikt om naar de DWR over te gaan en daarmee de hele KA te migreren. Dat is denk ik wel van groot belang geweest. Je hebt dan toch al onrust door die verhuizing.

V. Heb je het gevoel dat de transitie meer heeft gekost dan bedacht was?

A1. Dat durf ik niet echt te zeggen. Mijn gut-feeling zegt ja (maar dat is omdat elk ICT-project meer kost bij de overheid). Die kosten is wel een ding om bij stil te staan. Bij ons zijn er heel veel onderdelen (die SSC's) met baten-lasten diensten, die zitten op de centen. Dus als zo'n transitie geld kost en het is voor hun nadelig, dan vinden ze daar wat van, en terecht. We hebben nog jaren later de gevolgen gehad dat er ergens kosten uit kwamen, maar wat hebben we in het oorspronkelijke transitiedocument hierover afgesproken voor wie die kosten zouden zijn? Dan zoek je dat op en dan blijkt dat je het op 2 manieren kan interpreteren en daarmee dus discussies krijgt over rekeningen tot 3 jaar na de transitie.

A2. De directe kosten van transitie en transformatie zijn binnen de raming gebleven die daartoe was opgesteld bij de transitie. Omdat de transitie wel erg uitgelopen is hebben we het SSC tijdens het traject wel eraan gehouden dat dit niet mocht leiden tot een stijging van de kosten voor ons. Indirect heeft de uitloop van de transformatie wel tot extra kosten geleid. Hierdoor hebben we computercentra en dataverbindingen langer moeten aanhouden. En omdat SSC een overheidsorganisatie is, dus geen winst kan maken, zullen de extra kosten bij hen uiteindelijk op de afnemers verhaald zijn.

V. Is het uiteindelijk ook goedkoper geworden?

A1. Ja dat is een discussie die nog steeds loopt, want er is altijd gezegd dat het goedkoper moest worden. Maar je gaat heel snel mank in welke kosten neem je mee in dat plaatje. Is nu aan de voorkant het totaal van alle kosten die met ICT samenhangen voldoende in beeld gebracht om dat aan de achterkant (met de kostprijs die je in rekening gebracht krijgt) goed te kunnen vergelijken.

V. Het is wel herkenbaar, je ziet bij meer ministeries dat de oorspronkelijke kosten moeilijk inzichtelijk gemaakt kunnen worden, de overhead (huisvesting e.d.) is vaak niet meegerekend.

A1. Ik ben zelf wel nieuwsgierig hoe het nu precies zit, dat zouden we nog eens echt moeten uitzoeken (inclusief de verborgen kosten). Het feit dat wij het regievoeren nog maar met 2 man doen, dat scheelt ook geld. Het zo maar kunnen dat het eerst gestegen is, maar dat het nu langzaamaan naar beneden gaat.

V. er zit wel een verschil in hardwarekosten, denk maar aan de smartphones die we nu allemaal hebben.

A1. Idd, je kan het ook niet zomaar vergelijken met 5 jaar terug. In deze wereld zou je het niet raar moeten vinden dat ICT-kosten stijgen.

V. Zou je de transitie een volgende keer op dezelfde manier aanvliegen?

A2. Terugkijkend vind ik de transitie en transformatie niet slecht gegaan. We hebben geen onderbrekingen in dienstverlening gehad en ook de verhuizing is goed verlopen (was deel van de transitie). De volgende zaken zou ik achteraf anders gedaan hebben:

- Sturen op de planning van de transformatie. De vraag is of het anders gekund had bij het SSC, maar de uitloop heeft eerder beschreven kosten en risico's met zich meegebracht
- Administratie (CMDDB, inventarisatie van applicaties, inventarisatie van DVA's) op orde brengen voor de transitie. Veel hiervan is as-is overgegaan, dus met haar vervuiling. Dat heeft ons nog wel enige tijd achtervolgd en geeft veel aanleiding tot verwarring of dubbel werk.

A1. Mijn collega zat als leveranciersmanager ICT heel dicht op dat traject en heeft in zijn rol dit van dichtbij meegemaakt. Ik deed het relatiemanagement, niet alleen voor ICT, ook voor de andere domeinen, ICT was wel 80% van het werk wat we deden. Op een gegeven moment hebben we het relatiemanagement gewoon stopgezet, dat deden we niet meer. De leveranciersmanager onderhoudt ook de contacten met de klanten. Maar, beste klant, je krijgt niet elke maand meer een gesprek, dat vinden we niet meer nodig. We zijn die klant niet meer als klant gaan beschouwen, maar als afnemer van diensten. Dat hebben we ook letterlijk zo gecommuniceerd in 2014.

V. Hoe viel dat bij de gebruikers?

A1. Dat was in het begin enorm wennen, maar later hebben ze wel gezegd: we kunnen in een aantal gevallen rechtstreeks schakelen met de SSC's. Ook dat was het brengen van werk naar de SSC's (wat bij de een makkelijker ging dan bij de ander), en dat zagen ze ook wel de toegevoegde waarde van, want je maakt processen korter. Als regieorganisatie kies je ervoor om niet overal tussen te zitten. Als klant kun je dan een aantal dingen niet meer vragen. Dat is gewoon onderdeel geweest van het zorgen voor minder maatwerk en zorgen dat die klant zich steeds meer voegt naar de basis en naar de standaard.

Interview Org2

Rol geïnterviewde tijdens transitie: verantwoordelijk voor ICT

Situatie: Transitie in 2012. Samenvoeging 2 organisaties. Eerste organisatie had het SSC opgezet, tweede organisatie werd organisatorisch samengevoegd en moest de ICT-afdeling overzetten naar het SSC. Nemen ook generieke zaken af van SSC (o.a. Haagsche Ring en Rijksportaal). In totaal 12000 medewerkers.

V. Kan je een korte beschrijving van de situatie geven?

A. Het SSC is een jaar of 10 geleden ontstaan bij de eerste organisatie, daarvoor had elke dienst zijn eigen ICT mensen, die zaten in een kamertje en deden iets met ICT.

Toen is een jaar 12 geleden bedacht "dit kan niet meer, we zullen iets aan transitie moeten gaan doen". Het woord SSC bestond toen nog niet (Shared Service Organisatie), maar we hebben toen wel al bedacht dat het handiger was om al die ICT in één club te vormen. Wij hebben toen een reorganisatie gedaan waarbij met chirurgische precisie uit alle dienstonderdelen mensen die een beetje ICT in hun functieprofiel hadden staan uitgesneden zijn, en die zijn overgegaan in die nieuwe ICT-organisatie.

V. Zijn die mensen daarbij hetzelfde werk blijven doen voor het ministerie of zijn die meteen overgenomen door het SSC?

A. Samen hebben ze SSC verder gevormd, dus al die ICT-clubjes zijn samengevoegd tot een nieuwe organisatie, allemaal afkomstig uit onze organisatie, dit was dus vóór de fusie tussen de twee organisaties. Al die mensen zijn toen in de samenwerkingsmodus gaan zitten in één organisatie en

om ervoor te gaan zorgen dat de organisatie goede ICT zou krijgen. Dat was een mooie opstartfase, mooie plannen, contracten met externe dienstverleners over werkplekken en zo.

En toen kwam de tweede organisatie erbij, dat moest fuseren met de eerste. Wie nu bij wie kwam was een discussie, laten we het houden op een gelijkwaardige fusie. En toen is vrij snel afgesproken dat we het SSC-model wat ICT betreft zouden voortzetten, want de eerste organisatie had er goede ervaringen mee en de tweede organisatie had nog de oude manier van werken, dus elk clubje had zijn eigen ICT-mensen. Toen hebben ze dus afgesproken de SSW-way te gaan. Dat betekende dat na de fusie dat die oude onderdelen zijn overgezet in de SSC-organisatie. SSC heeft nog een keer een reorganisatie gehad om die nieuwe mensen te herbergen en is mee gaan doen in CTO-raden (die departementale zaken) en heeft toen ook de taak op zich genomen om de ICT-uitvoeringsorganisatie te vormen voor inspectiediensten en subsidie verlenende organisaties binnen het rijk. Ze hebben dus de koek verdeeld tussen de verschillende SCC's. Zo heeft het SSC dus er werkelijk nieuwe klanten erbij gekregen. Dat is dus best een heel traject geweest hoor, om die organisaties te laten fuseren, niet alleen qua ICT maar ook qua mensen. Het SSC heeft een forse groei doorgemaakt en is nu eigenlijk een beetje aan het uithijgen in de trant van "oei wat zijn we groot geworden, we zullen even pas op de plaats moeten gaan maken en eerst meer even de focus op de dienstverlening leggen om die beter te krijgen ipv meer klanten naar binnen te harken." Ze moeten het ook allemaal wel waar gaan maken, ICT is niet alleen leuke dingen bedenken, maar is ook een kwestie van realiseren en zorgen dat deze gecontinueerd wordt. In die fase zitten we nu, het is echt een verbeterfase, er worden nu veranderplannen uitgevoerd bij het SSC. Ander SSC's hebben ditzelfde doorgemaakt. Bij het aantreden van een nieuwe directeur is ook besloten om de algemene kwaliteit van dienstverlening omhoog te krijgen voordat ze zich gaan bezighouden met wilde plannen. In die fase zitten we nu.

Dat traject om het SSC te vormen is redelijk enthousiast gegaan destijds. Er was natuurlijk wel wat frictie en mensen die er niet goed in konden werken. Er was ook bij de klanten wel wat frictie omdat ze waren overgeleverd aan zo'n grote organisatie. Vroeger was het handiger dat de ICT-mensen gewoon op de gang zaten, nu zitten ze in een ander pand. Ze zijn ook duurder geworden, want nu zit er ook een huisvestingscomponent in het tarief, die zat er vroeger niet in, want die zat gewoon in het gebouw. Die kosten waren allemaal verborgen, dat kwam er nu uit. Zo'n nieuwe organisatie moet natuurlijk ook een beetje zijn weg vinden, met de komst van de tweede organisatie werd het een soort verlengde actie om die nieuwe clubs erbij te zetten. En dat is best wel lastig gegaan, dat was niet in een vloek en een zucht gebeurd, we hebben er echt wel een paar jaar over gedaan. In de ICT moest natuurlijk ook van alles gebeuren, want je zat bijvoorbeeld met verschillende netwerken die in elkaar geschoven moesten worden en aan de bedrijfsvoering kant hadden we bijvoorbeeld alles dubbel, als het niet 3- of 4-dubbel was. We wilden natuurlijk naar één financieel pakket gaan. Daar heeft dus een behoorlijke consolidatie plaats moeten vinden. Die fusie is in 2012 geweest, en we zijn nu in 2017 nog steeds niet van alle historie af. Zelf nu kom je hier en daar oude dingen tegen, zeker als je dieper de ICT induikt. Je ziet bijvoorbeeld bij het inloggen nog de naam van de eerste organisatie staan, we hebben dat ooit proberen te verkopen als een andere afkorting, maar men had toch snel door dat de naam van de oude organisatie was. Om dat eruit te halen moet je op domein niveau zaken wijzingen

en daar ben je miljoenen aan kwijt en je schiet er niets mee op, alleen het naampje verandert. Je zit nu weer in een periode (verkiezingen 2017) dat je niet weet hoe de organisatie er uitgaat zie, wie weet wat er dadelijk gaat gebeuren, politiek is veranderlijk, het kan zo een andere naam worden. En dan zou je de naam wéér moeten gaan veranderen. Je ziet dus dat zo'n fusie best forse impact heeft.

V. als je kijkt naar de volgorde van dat fusietraject, is er dan een bepaald traject gevolgd in de zin dat ze bepaalde stappen eerst hebben gedaan om ervoor te zorgen dat de zaak in elkaar geschoven is. Je kan dan denken aan de organisatorische kant van het verhaal, je kan naar de processen kijken, je kan naar het niveau van de processen kijken, dus zijn daar bepaalde afwegingen gemaakt in dat fusietraject?

A. Ja, maar dat is gaandeweg gebeurd. Eerlijk gezegd: zo'n grote fusie hadden we nog niet eerder gehad, en als die al was geweest had die nooit zo'n grote impact op het ICT-landschap gehad om de reden dat er toen nog niet zo veel ICT was. Je zat ook in 2012 in een situatie waarin ICT een heel belangrijk asset is waar je gewoon niet zonder kunt. Ik denk dat men de impact op de ICT van zo'n redelijk eenvoudige actie, zo van "dan zetten we twee ministeries bij elkaar", dat men dat niet in de gaten had. Zo kwam het eigenlijk best wel "boem" op ons af. Dat naamplaatje op de deur was binnen een dag veranderd, en vanaf dat moment kwamen er een paar mensen over en weer bij elkaar kijken om te zien wat voor wensen daar zaten. Vanaf de eerste dag na de fusie mocht er maar één SG, directeur FEZ en directeur communicatie zijn, voor de rest hadden we alles dubbel. Toen moesten we aan de slag gaan. Er is een commissie gekomen die wat hoofdlijnen heeft neergezet, vanuit die hoofdlijnen zijn we toen gaan werken aan een nieuwe organisatie.

V. Dat is dus een fusietraject waarbij ICT toevallig ook nog een keer een rol speelde.

A. Precies, maar een belangrijke en ook onderschatte rol. ICT volgt wel, maar ja ho, dat duurt wel even voordat echt volgt. Bijvoorbeeld, we hadden bij de eerste organisatie een werkplek, die namen we af bij een dienstverlener, we waren nog niet helemaal klaar met de uitrol.

V. Jullie hadden bij de eerste organisatie dus al een soort regieorganisatie ingericht, er bestond dus al iets.

A. Precies, toen kwam de tweede organisatie erbij, en toen kregen we 4 werkplekken erbij! Die moesten wel op die standaard werkplek aangehaakt worden

V. Het was dus meer een technisch verhaal dan dat het een organisatorisch een heel grote impact had?

A. Wij hadden natuurlijk alles geoutsourcet, alle mensen die zich met een werkplek bezighielden die hadden we ook overgedragen aan de dienstverlener en hadden we een kleine regieorganisatie overgehouden. Maar toen (met de fusie) kregen we opeens weer een man of 30-40 die zich met werkplekken bezighielden even erbij.

V. Hoe zijn jullie daarmee omgegaan, want in feite kwamen jullie toen weer in een klassiek traject.

A. Die zijn in het SSC terechtgekomen omdat zij natuurlijk meer ICT-ers nodig had, je kan altijd meer mensen gebruiken die een ict-opleiding hebben gehad. Een aantal van hen is omgeschoold en is binnen het SSC wat anders gaan doen. Anderen zeiden "ik vind het niet meer leuk" en gingen weg. We hebben die mensen niet (toen we de werkplek van de dienstverlener verder hebben uitgerold) ook

naar de dienstverlener gestuurd, we hebben ze echt gehouden omdat goede ICT-er schaars zijn. Als je die mensen hebt, dan moet je ze vooral houden.

V. Als je nu kijkt naar de situatie, de eerste organisatie zat bij de dienstverlener, toen is het SSC opgericht, de dienstverlener is er uiteindelijk in het proces uitgesneden of niet?

A. nee nee, we nemen nog steeds de werkplek of van de dienstverlener. Het contract is afgelopen, is verlengd, we zitten nog in de transitiefase naar een nieuwe werkplek.

De nieuwe werkplek is er een die we zelf ontwikkeld hebben, en nog aan het ontwikkelen zijn. Er vinden op dit moment al heel wat retransities plaats, heel veel diensten zijn al overgegaan, de echte kernwerkplek nog niet, maar dingen zoals printing, telefooncentrale, dat soort spul zijn we allemaal aan het overhalen.

V. Dus voor de goede orde: de organisatie heeft zaken ondergebracht bij het SSC als zijnde het shared service center voor de organisatie.

A. Precies, bij het SSC zit de regieorganisatie en die heeft het contract met de dienstverlener.

Wij nemen als organisatie bij het SSC de werkplek af en in een ideale situatie zou dat betekenen: SSC, jullie zorgen voor een werkplek, het boeit niet waar je hem vandaan haalt. Dit is het tarief wat we ervoor willen betalen, succes ermee.

V. Dat is interessant, je besteedt dus iets uit, en vervolgens gaat die partij het ook weer uitbesteden.

A. Dat was toen de mode, nu is het de mode om die dat niet meer in externe datacenter onder te brengen, die wil je graag weer naar binnen halen. Het SSC had het altijd al in de eigen omgeving staan en wij hadden het nog “buiten” staan. Een ander ministerie heeft het bij een andere dienstverlener staan. En we zijn dus nu weer bezig om de boel naar binnen te hengelen, omdat we de gegevens binnen een organisatie willen hebben staan van het rijk.

V. Dat kan ik mij goed voorstellen, hoewel ik denk dat de dienstverlener het op zicht redelijk goed geregeld heeft.

A. Het is prima geregeld, maar we gaan met alle modes mee.

V. Ik ga even terug naar mijn vragen, in hoeverre dat precies pas is een volgende. Als je kijkt naar de regieorganisatie, hebben jullie ook bepaalde modellen gekozen om dat in te richten. Hebben jullie gekeken naar wat er in de markt daarover gezegd werd? Of is dat eigenlijk iets dat een beetje zelf verzonnen is? Er zijn een aantal modellen in de markt, Quint is bijvoorbeeld daar een bekende in de markt die daar een mooi plaatje van heeft gemaakt hoe een regieorganisatie in elkaar zou moeten zitten.

A. We hebben via Google wel wat modelletjes opgezocht. We hebben gewoon de normale BISO/ITIL hiervoor neergezet. Zo hebben we destijds wel ingericht volgens dat soort modellen, volgens dat soort handboeken.

V. Als je kijkt naar de processen, zeker als je dingen zelf doet, zoals bij de tweede organisatie die alles zelf deed, vervolgens samengaat met de eerste organisatie, dan zijn er een heleboel processen, in hoeverre was er een match tussen de processen tussen die twee organisaties?

A. Voor een deel waren die processen aan de regiekant, die waren er wel, maar het echt handwerk dat deed het SSC zelf niet meer, dat was uitbesteed aan de dienstverlener. Ik moet er wel een ding bijzeggen. Destijds bij de uitbesteding aan de dienstverlener is er een kapitale fout gemaakt om niet

alleen de werkplek uit te besteden maar ook het eerstelijns callcenter. Doe dat nooit meer zou ik zeggen, doe dat in vredesnaam niet. Dat hebben we dus halverwege het contract ook teruggehaald, dat werkte niet. Je hebt een callcenter, als je dat binnen het 9-vlakmodel bekijkt. Je reserveert de rechterkolom voor de operatie maar dan hoort het callcenter zelfs nog in de middelste kolom te zitten, dus niet nog eens een keer rechts van de rechter kolom. Dat is gewoon té ver van de operatie af.

V. Je raakt de besturing kwijt?

A. Ja, maar ook: wanneer wordt een incident een probleem. Het is natuurlijk veel goedkoper/gunstiger voor de dienstverlener om elk incident apart op te lossen

V. Afhankelijk van hoe je het contract technisch hebt opgelost

A. precies, je kunt je voorstellen hoe dat dan gaat. Daar komt dan ook bij dat we destijds met het SSC een van de eerste grote uitbestedingen deden en daar nog weinig ervaring mee hadden.

Wat we ook onderschat hebben is dat de kosten die gepaard gaat met zo'n re-transitie. Stel, we halen het niet terug naar het SSC (dat we het dus zelf gaan doen), maar dat het opnieuw wordt aanbesteed. Na dienstverlener 1 komt dan bv. dienstverlener 2 (een andere partij komt dan uit de hoge hoed rollen), dan hadden we een transitie gehad van de dienstverlener naar de andere dienstverlener. En we hebben zoiets nog niet eerder ter hand gehad, maar we hadden daar ook geen financiële gevolgen van in beeld. Maar achteraf kwamen we tot de conclusie dat zo'n transitie ongeveer even groot zou zijn geweest als één keer de jaarkosten van zo'n contract. Dus stel dat je een contract hebt van 4 jaar en om de 4 jaar zou je van leverancier switchen en daarbij ook alle data overzetten (dus alles van leverancier A naar leverancier B overzetten) en je doet dit elke 4 jaar, dan moet je er eigenlijk een vijfde jaar bijrekenen. Nou, dat hadden we niet in de tarieven staan, dat kan ik je verzekeren. Dat zijn wel dingen waar we van geleerd hebben. Dat is het voordeel dat we nu hebben als we het weer naar binnen halen en als we nu ook hier blijven zitten kun je natuurlijk altijd zeggen: een deel van het beheer besteden we uit, we laten een dienstverlener laten we gewoon het beheer doen, maar ze beheren het spul waar het nu staat, in de rijkscloud. En we laten het in de rijkscloud staan. We halen mensen naar binnen om het voor ons te beheren maar we laten het wel op ons eigen systeem staan. Dan kan je zeggen: we doen elke 4 jaar een aanbesteding voor het beheer, maar niet voor de hosting. Dan heb je een heel andere transitie mee dan die we nu aan het doormaken zijn. Tja, die kosten hebben we fors onderschat.

v. Even terug naar het samengaan van de twee organisaties, daar waren waarschijnlijk verschillen in hoe dingen geregeld waren qua processen. Is dat redelijk vlotjes gegaan, leek het veel op elkaar of waren er toch enorme verschillen tussen?

A. Er zaten wel verschillen tussen, op het moment dat je als uitvoerende dienst je eigen ICT-ers hebt, dan is de regieorganisatie niet echt heel zwaar aanwezig, zo niet afwezig, je hebt toch korte lijntjes. Op het moment dat je met een SCC werkt dan is er toch meer een regieorganisatie nodig, je bent wat nadrukkelijker opdrachtgever ipv meewerkend voorman.

V. Maar de processen zelf?

A. Sommige processen waren bijna niet aanwezig bij de tweede organisatie, maar die zijn gewoon opgenomen in de nieuwe organisatie en ze hebben even moeten leren om te gaan met het SSC. De

processen zoals die bij het SSC ingezet waren, die hebben we doorgezet, ik denk dat 90% is blijven bestaan.

V. als je kijkt naar de overgang waarbij ze naar zo'n regiemodel zijn gegaan, heeft de verandering in die processen ook geleid tot een vermindering in de dienstverlening, in de zin dat sommige dingen tijdens zo'n overgangsfase gewoon echt niet liepen?

A. Nee nee, de continuïteit stond bovenaan, dat was gewoon absolute prioriteit. Het ging wel eens een weekend plat omdat er bijvoorbeeld iets verhuisd moest worden, maar dan werd er lang van tevoren aangekondigd dat er een bepaalde migratie moest plaatsvinden en dat als je na het weekend jouw pc aanzette dan ziet de wereld er even anders uit en zal je er aan moeten wennen, maar dat er mensen met oranje hesjes op de gang rondlopen die je kunt aanspreken met allerlei vragen. Dat gebeurde natuurlijk wel, maar het is niet zo dat we grote periodes down geweest zijn.

V. Dat is wel essentieel, jullie hebben dus continuïteit als prioriteit gesteld.

A. Ja, als we continuïteit niet konden garanderen dan werd het maar een of twee weken later (of een maand). Continuïteit is topprioriteit!

V. Als je nu kijkt naar de verschillen in volwassenheid, waarbij die regiefunctie helemaal afwezig was bij de tweede organisatie, heeft dat veel moeite gekost om dat niveau omhoog te krikken en de mensen in de juiste stand te krijgen?

A. Nee, niet echt, ze zijn gewoon opgenomen in het geheel zoals het bij de eerste organisatie was. Wij hadden ervaren met het werken met het SSC, ze hebben zich een beetje gevoegd naar die werkwijze, ze moesten wel over.

V. Dat was dus gewoon een must, dat maakt sommige dingen wel makkelijker. Een van de dingen die je nog weleens ziet is dat bij de overgang naar een andere omgeving de ene omgeving helpdesk tool A heeft en de andere tool B, heeft dat hier ook gespeeld? En heeft dit tot problemen geleid?

A. Nou, op een bepaald moment worden die dingen toch overgezet. We hebben tijden lang 2 callcentra gehad, en op een bepaald moment is besloten om de boel in elkaar te schuiven. Daar gaat jaren overheen, dat gaat stapsgewijs. In eerste instantie even laten draaien wat er draait, en dan gaan kijken hoe je het langzamerhand kunt consolideren, stap voor stap.

V. Hebben jullie daarbij ook bijvoorbeeld de historie overgezet van de oude naar de nieuwe omgeving?

A. Per applicatie is dat anders, dat is gewoon een business case maken per applicatie. Soms kan het niet, dan moet je de oude systemen in een soort van archiefmodus zetten (alleen lezen), maar daar waar het redelijk makkelijk te doen was is wel e.e.a. overgenomen in een nieuw systeem.

V. Als je kijkt naar de het soort dienstverlening, er is heel veel standaard, maar er zijn ook uitzonderingen, de VIPs. Hoe zit dat bij jullie?

A. De VIPs zijn de bewindslieden en de DG en de bestuursraad, dan praten we over minder dan 10 personen, daar hebben we een aparte dienstverlening voor. Wij hebben mensen die desnoods naar de minister thuis gaan. Hij woont ergens tegen de Duitse grens aan, en als er iets aan de hand is springen ze in de auto en gaan daar naartoe en dan verhelpen ze ter plekke het probleem. Zo werkt het wel, daar hebben we dus een paar mensen voor.

V. Op een totale populatie van?

A. 12.000. We hebben voor die VIPs dus een paar mensen die ervoor zorgen dat er dag en nacht opgepiept kan worden op het moment dat er wat aan de hand is. We hebben natuurlijk ook nogal wat mensen die in het buitenland zitten zoals een minister of staatssecretaris en dan gaat er natuurlijk weleens wat mis. Dan zitten ze in China en kunnen ze hun mail niet lezen. Dat kan natuurlijk niet. Dan vliegt er niet iemand naar China maar dan wordt er aan deze kant alles aan gedaan om het weer aan de praat te krijgen.

V. Hebben bij het samenvoegen van de ministeries ook last gehad van de VIP-diensten, in die zin dat er opeens dingen naar voren kwamen.

A. Nee, eigenlijk niet. Hoewel, toch wel. Een van de dingen die ik kan noemen (maar dat zal bij elke minister zijn die binnenkomt): de minister die toen binnenkwam zei: “ik heb zo’n apparaatje, ik wil dat dit gaat werken”. De hele infrastructuur was gebaseerd op Blackberry en hij zei: “ik wil een iPhone”. Ga er maar aan staan. Dus moest er iets geregeld worden zodat hij op zijn iPhone ook zijn mail kon lezen, toen moest er toch wel wat verbouwd worden in de systemen. Het is nu wat makkelijker, maar op dat moment was het toch even slikken voor onze mensen om dat op te lossen. Dat kan zo weer gebeuren, dat er een nieuwe minister komt die zegt “ik heb dat en dat merk, ik wil het toch graag gebruiken”.

V. Als je kijkt naar de dingen die al binnen de tweede organisatie bestonden en je dat naast het de eerste zet, zijn er dan veel dingen bijgekomen die je nog niet deed binnen die eerste organisatie? Zijn er diensten bijgekomen waarvan je merkt dat er van alles moet worden ingeregeld?

A. We hadden alles dubbel aan de bedrijfsvoering kant, we hebben daarbij besloten tot één financieel pakket, dat was toevallig de variant van de eerste organisatie (we waren net klaar met implementeren) en bij de tweede organisatie liep het contract met SAP af, dat was dus een makkelijke. We zijn overigens nog bezig, we zijn nog steeds niet helemaal klaar, bepaalde diensten hadden hun eigen applicatie draaien. In 2018 staan er nog een paar administraties gepland die over moeten gaan, dan zijn we helemaal klaar, dan hebben we alles op het centrale systeem draaien. En dan beginne we na te denken over de opvolger daarvan. We hebben echt een lijst gemaakt van wat hebben we allemaal dubbel, welke bedrijfsfuncties zijn er. Daarna hebben gekozen. Dat is een beetje fifty-fifty gegaan. We hebben die verhouding een klein beetje in de gaten gehouden maar we hebben we natuurlijk wel gekeken naar de looptijd van de contracten. Als de ene applicatie nog een lang lopend contract had en de andere liep bijna af, dan is het helder welk systeem je neemt.

V. zijn er veel dingen specifiek vanuit de tweede organisatie gekomen?

A. Wat wij totaal niet kenden is een agentschap telecom, dat is een heel specifieke ICT-omgeving, een totaal nieuw ding. We zitten in de energiewereld met nieuwe dingen, we hebben van bepaalde agentschappen, bijvoorbeeld het octrooiencentrum, met een hele eigen spannende ICT. Dat kenden we nog niet, dat is er gewoon bijgekomen. De overlap zat hem in de staffaken, alle andere dingen waren er gewoon bijgekomen.

V. Heeft dat “erbij” tot problemen geleid?

A. Juist minder, daar waar de systemen elkaar in de weg zitten heb je meer last, dan moet je keuzes maken. Waar zaken elkaar aanvullen is dat makkelijker. Als je andere taken uitvoert heb je ook andere systemen. Wat je wel krijgt is dat er bij het SSC opeens heel veel verschillende technologieën

naar binnen gehaald werden. Onlangs hebben we de taken van de productschappen moeten overnemen. Toen we dat gingen bekijken kwam er opeens een AS400 tevoorschijn. Dan is de vraag of je nog mensen hebt die daar mee kunnen omgaan. Wat het SSC een jaar of 3-4 geleden begonnen is – een consolidatie van het datacentrum, rijksbreed afgesproken van 66 naar 4 datacentra – het SSC had al alles centraal in Groningen staan, met de tweede organisatie kwamen er opeens 4 bij. Die zijn dus ook allemaal overgegaan. Dan wordt er toch wel wat oud ijzer naar binnen gesleept waarvan je denkt... Daarom hebben we nu een eigen cloud infrastructuur gebouw (gebouwd door een externe dienstverlener) en die is helemaal ingericht om op een 2-3tal stacks die oude systemen te kunnen draaien. Bijvoorbeeld een Oracle stack en een Windows en linux stack. Op die manier hebben we wel de consolidatie in gang gezet. Elk oud logisch systeem had ook zijn eigen fysieke basis, dus we zijn heel veel systemen intern aan het migreren naar een cloudachtige omgeving. v. Bij het overzetten van dit soort specifieke dingen, zie je dan heel veel uitdagingen in de trant van “het kost wel heel veel moeite om dit draaiende te houden”?

A. Wat ik daarin aanraad is dat je goed in kaart brengt wat voor applicaties je hebt, wie is de eigenaar, waar ligt de documentatie, het bij elkaar zoeken van systemen bij legacy, mensen praten lang elkaar heen, het is echt een stukje applicatie portfolio management. Dat is ongelooflijk belangrijk. Je kan niet genoeg opschrijven over eigenschappen van systemen. Applicatie portfolio management is key, je moet weten wat je hebt draaien en hoe die dingen met elkaar samenhangen. Op het moment dat je zegt: “die kan wel weg” dan valt er ergens anders wat om, je moet je landschap echt helemaal in kaart hebben. Je moet de eigenaar kunnen vragen: waarom kan die uit, het bestaat al 20 jaar. Dan blijkt ook dat er allerlei updates niet gedaan zijn, slecht onderhoud, sommige dingen bleken niet over te zetten naar de cloud omdat ze nog op oude platforms draaiden. Wat gaan we doen? Gaan we het oude platform in stand houden. Wij hadden nog dingen op een VMS draaien en dat draait prima. Als je er niet aan hoeft te komen, blijf er dan rustig van af. Het beheer daarvan hebben we ook uitbesteed. Op een bepaald moment komt er een moment van afscheid nemen of migreren. Wat zijn dan de momenten om dat te doen? Er zijn dan eigenlijk 2 momenten om dat te doen: vaak is de urgentie van zo’n opruimactie er niet, maar wanneer wordt het urgent: op het moment dat je je rekencentrum gaat verhuizen, zet je die oude spullenboel op een pallet en wil dat gaan aansluiten en hoop je dat ze het nog gaan doen, dat is wel een ding. Een ander moment is de nieuwe werkplek, want met die nieuwe werkplek moet je al die applicaties wel kunnen benaderen. Dan ga je dus ook met een stofkam door applicaties heen. Maar je kunt niet met een stofkam door je applicaties heengaan als je ze niet in gelid hebt opgesteld. Dus applicatie portfolio management is key, absoluut één van de belangrijkste dingen, weet wat je daar op die servers hebt draaien.

V. Als je kijkt naar de continuïteit, die is key, daarmee zorg je ook wel voor enige klanttevredenheid indirect. Maar heb je die klanttevredenheid ook gemeten in die periode dat je alles bij elkaar aan het voegen was?

A. Klanttevredenheid wordt altijd wel gemeten, op het moment dat je een keer met het callcenter gebeld hebt dan krijg je een paar dagen later wel evaluatieformulier hoe je dat gevonden hebt.

V. Dat is dan een soort permanente meting?

A. Ja, dat klopt. Zo nu en dan vinden er echt specifieke metingen plaats, daar zijn we wel altijd mee bezig, zo 1x in de 1-2 jaar wordt er een klantenonderzoek gedaan, maar ook een permanente meting, en die meting gaat dan vooral over “is de klacht of de reden waarom je belde” is dat adequaat opgelost. De jongens bij het callcenter werken zich uit de naad om ervoor te zorgen dat het goed gaat. Het grappige is dat die vaak heel hoog scoren, maar de dienstverlening in z’n geheel die scoort meestal wel wat lager. Je hebt gebeld voor een storing, en die mensen aan de telefoon hebben je prima geholpen, maar die storing had niet moeten plaatsvinden.

V. Het wordt dus actief gemeten?

A. Ja

V. Je gaf net al aan dat jullie bij de samenvoeging de mensen van de tweede organisatie hebben opgenomen in het SSC, dat is dus gladjes gegaan?

A. ja, gewoon stap voor stap.

V. Het stuk leveranciersmanagement dat was dus al helemaal ingericht met jullie regieorganisatie?

A. Ja, de regieorganisatie aan de businesskant had één leverancier, en dat was het SSC, en die regelde het dan zelf maar. Bij het SSC moest er ook een leveranciersmanager worden ingeregeld voor hun leveranciers en dat hadden ze al, maar dat is nogal aangepast met de centralisatie die er rijks breed heeft plaatsgevonden. Het SSC is leveranciersmanager voor Oracleproducten binnen het rijk, een ander ministerie doet Microsoft, dus het SSC moet daar aankloppen. De ministeries hebben dat een beetje verdeeld, je moet niet alles dubbel doen. We zijn één rijk!

V. in die samenvoeging, daar is voor de gebruikers nogal wat veranderd. De continuïteit was heel belangrijk, hebben jullie ook iets gedaan in de zin van communicatie, hebben jullie daar veel aandacht aan besteed om duidelijk te maken waar jullie mee bezig waren en wat er allemaal gebeurde of was het soort ongoing circus?

A. Ja, het was een ongoing circus, we hebben er niet een zware communicatie opgezet zo van hoe lekker wij bezig zijn. Maar wel heel duidelijk naar de gebruikers van bepaalde systemen, als daar iets ging veranderen dan werden die natuurlijk goed voorbereid. Maar niet een soort van algemene communicatie zo van “wij zijn met hele grote veranderingen bezig” met alle blabla gedoe er omheen. We waren weinig van de blabla, meer op de need to know basis. Op het moment dat er voor iemand niets verandert, heeft die ook geen boodschap dat er van alles gaat veranderen voor anderen. Communicatie is dus heel duidelijk op de doelgroep gericht. Als voor jou het systeem gaat veranderen waar je dagelijks mee werkt, is het wel handig als je er iets van af weet. Andere dingen daar omheen, nee, dat niet.

V. We hebben nu al veel dingen besproken, je gaf eerder al aan dat er extra kosten gemaakt zijn in die hele transitie, Als je naar de kosten kijkt, dan heb je natuurlijk transitiekosten, maar als je de oude en de nieuwe situatie naast elkaar legt: de oude budgetten van de twee organisatie en als je dat vergelijkt met de huidige budgetten, is het dan naar beneden of omhooggegaan?

A. Omhoog, duidelijk omhoog.

V. Heb je een percentage?

A. ja, wij rekenen er hier intern mee dat de ICT-kosten jaarlijks met zo’n 7% stijgen. Dat is vreemd.

V. Je zou verwachten dat het uiteindelijk goedkoper zou moeten worden.

A. Nee. Die discussies hebben we ook met de bestuurders aan het voeren. Er wordt gezegd “een pc is veel goedkoper geworden” maar dienstverlening is toch wat anders dan een pc kopen, en bovendien, we doen steeds meer met ICT. Je kan wel zeggen: de opslagkosten per GB zijn idd omlaag gegaan, maar we gebruiken wel heel veel meer Gigabytes.

V. Je had eerst een telefoon en dat was een dom ding...

A. Precies. Iedereen heeft nu een smartphone. Ik had eerst een telefoon van 25,- en nu heb ik er eentje van 750,-, en iedereen heeft zo'n ding. We stellen ook steeds hogere eisen daaraan, dus die ICT-kosten stijgen ook elk jaar. Op een bepaald moment zullen ze wel een keer omlaaggaan, maar nu nog niet en zeker niet als je ziet dat we nu bezig zijn met het wegwerken van een heleboel legacy, wat nog steeds speelt, een stukje achterstallig onderhoud. Hoe verder je gaat in de tijd hoe meer achterstallig onderhoud je krijgt als je er niets aan doet, dat is een ongoing ding, daar moet je wel rekening mee houden. De eisen worden steeds groter, we willen alles nu ver-appt hebben, dat moet allemaal data driven zijn. Er worden extra eisen gesteld aan Informatiebeveiliging, er worden extra eisen gesteld aan privacy met de invoering van de AVG, er liggen huizenhoge ambities om Nederland digitaal te maken. Als ministerie zijn wij aanjager voor de digitale agenda voor het bedrijfsleven. Tja, adelt verplicht, dan wil je ook niet achterblijven. Een paar jaar geleden een ambassadeur rondlopen, die hield zich bezig met de verkondiging van het evangelie van de e-facturering, maar het financiële pakket van het ministerie zelf kon dat niet. Daar prikt men tegenwoordig dan wel doorheen. Op het moment dat je probeert het bedrijfsleven aan te sporen om die digitalisering te omarmen, moet je zelf wel een beetje het goede voorbeeld geven. Dat betekent dat je net even een stapje voorop moet lopen dat je niet kunt zeggen “alleen proven technology bij ons”. Je moet ook wel eens een keer een risicotje lopen op dat gebied want je hoeft niet helemaal voorop te lopen en in alle valkuilen te stappen, maar een beetje meer durf wordt er wel van ons ministerie dan van een andere ministerie verwacht. En dat kost dus geld! Ja, de hardware wordt goedkoper, maar daar gaat het niet alleen om. Wat ik net al aangaf, voor een paar diensten die in een kamertje apart zaten, die dachten dat ze hun ICT op orde hadden, maar die hadden hun ICT wel heel kwetsbaar bij 3-4 mensen ondergebracht. We zijn nu bij een bepaalde dienst het primaire proces systeem aan het vervangen, en dat is nog gebaseerd op Borland, dat is wel een beetje oud. De meneer die gebouwd heeft gaat over 1,5 jaar met pensioen. In de jaren 90 kon dat, ze zijn er in de jaren 0 mee doorgekomen, maar anno-nu kan dat niet meer. Dus moet er een stap gezet worden en dan wordt ICT heel duur. Ja hallo! Als het omvalt wordt het nog veel duurder. Je bent veel meer afhankelijk geworden van dat systeem maar je hebt er ook veel mensen uit kunnen zetten omdat je dat ding had. Het is een balans-ding. Al met al zit dat in die 7%, heel wat meer dan de inflatie...

V. Heb je het gevoel dat er heel specifiek factoren aanwezig waren tijdens de transitie richting SSC? Je hebt legacy al genoemd als één van de dingen.

A. Legacy is niet specifiek, als je in elke organisatie de kast opentrekt kom je legacy tegen, dus wat dat betreft zijn we niet uniek. Wat een aparte situatie was, was dat de eerste organisatie die slag naar centralisatie gemaakt had en dat die tweede organisatie erbij kwam en dat nog moest doen. Dat hebben we toen stap voor stap gedaan, dat was wel even wennen. We dachten dat we klaar waren en toen kwam er opeens zo'n zijstroom van de tweede organisatie en werd het 2x zo groot, dat vroeg

wel wat organisatorische aanpassing. Dat was vooral spannend op zich. We hebben nooit echt een groot masterplan gehad of zoiets. De fusie was opeens een feit en toen moesten we maar gewoon draaien. En als er al een masterplan was, dan stond continuïteit bovenaan. Als die niet gegarandeerd werd, dan werden alle fusies en consolidatiestappen gewoon uitgesteld totdat we er wel aan toe waren en dat we het veilig en beheerst konden doen. We hebben niet onder een zware tijdsdruk iets persé om moeten zetten, continuïteit was belangrijker. En als het niet binnen 3 jaar kan, dan moet het maar binnen 4 jaar. Die continuïteit van de dienstverlening stond bovenaan.

V. Hebben jullie iets van een tijdspad van tevoren gemaakt? Het was duidelijk, er moest gefuseerd worden en dan ga je op een gegeven moment kijk: wat hebben we allemaal?

A. Toen duidelijk was dat we moesten fuseren waren we al gefuseerd.

V. Ja, duidelijk, er was ook geen weg terug meer, maar dan moet je het wel met elkaar integreren hebben jullie daar een bepaald tijdspad voor uitgezet, in de trant van: in zoveel jaar moet het kunnen en heb je dat uiteindelijk gehaald?

A. Ja, er zijn wel eens wat schattingen gemaakt maar dat waren non-educated guesses. De mensen die daar destijds mee geholpen hebben zouden daar ook niet aangehouden willen worden. We hadden eigenlijk gewoon geen idee, we hadden geen goed beeld van wat dit betekende. Gewoon al omdat het voor ons nieuwe materie was. Eerdere fusies hadden in een veel minder gedigitaliseerde wereld plaatsgevonden dan nu en eigenlijk is er nooit zo goed geëvalueerd wat er toen is gedaan. Op zich is dat wel interessant om dat eens een keer te doen, want de fusie was een vrij grote reshuffling van ministeries, er zijn ook andere ministeries samengevoegd, en voor een enkel ministerie is er een heel andere opzet gemaakt. Er hebben toen flink wat wijzigingen plaatsgevonden. Elke situatie is natuurlijk anders maar op zicht is het wel interessant om daar een keer een student op te zetten om te kijken hoe die fusies van elkaar verschilden en waarin ze hetzelfde waren en hoe de aanpakken zijn geweest en hoe daarin met ICT om te gaan.

V. Als laatste vraag: zou je het terugkijkend op dezelfde manier gedaan hebben (in grote lijnen of in details)?

A. ik heb geen voorbeeld hoe het anders zou moeten zijn. In details had ik wel dingen anders willen doen, maar op hoofdlijnen de focus op continuïteit het belangrijkste is en laat je dan niet opjagen. Het kost wat het kost. Stap voor stap, je kunt niet van tevoren een masterplan maken en als je dat wel denkt gooi er dan een factor 3 of 4 overheen als iemand zegt het zal ongeveer zo en zoveel gaan kosten. Ik heb ooit gehoord van de wet van pi, als iemand zegt van een ICT-project: het gaat een miljoen kosten wordt het 3,14 miljoen en als het gezegd wordt door iemand die er geen verstand van heeft dan met je met π^2 rekenen, een factor 10 bijna. Dit zijn dingen die wij toen niet hadden kunnen bevroeden, er is meer geld in gaan zitten dan we ooit hadden kunnen bedenken dat erin zou gaan zitten. Het gaat echt meer kosten dan je gaat denken, het is echt heel lastig in te schatten wat zo'n operatie waar jullie nu voor staan gaat betekenen.

Interview Org3

Rol geïnterviewde tijdens transitie: verantwoordelijk voor de transitie

Situatie: Omvang ongeveer 1000 werkplekken, met 40-50 medewerkers aan de ICT-kant, waarvan er uiteindelijk 28 naar het SSC zijn overgedragen. De rest is in de regieorganisatie terecht gekomen. Er is een klein groepje achtergebleven gehouden dat zich met specifieke dienstverlening bezighield. Ze hebben gekozen voor een Big Bang voor de generieke ICT, maar die BigBang was te overzien omdat ze al gebruik maakten van een stukje dienstverlening van het SSC, voor de transitie was al op de DWR (Digitale Werkplek Rijk) overgegaan.

V: Kan je de situatie beschrijven?

A. Ik ben een jaar voor de transitie betrokken geraakt bij de transitie. De ideeën lagen er. Toen was al een opmaat gemaakt in de organisatie om te gaan voorsorteren op de transitie zelf. Het voormalige hoofd ICT kende de organisatie van het SSC goed, waardoor hij zijn transitie makkelijker kon laten verlopen. Hij had eigenlijk al een opmaat gemaakt door de organisatie te verdelen in verschillende afdelingen die een beetje synchroon liepen met hetgeen dat hij verwachtte bij het SSC aan te treffen. Ik werd daar gevraagd omdat hij dacht “het stelt toch niet zoveel voor en ik doe toch al heel veel en de transitie manager van het SSC weten precies hoe het moet, dus als jij een beetje als Haarlemmerolie wilt fungeren, dan komt het allemaal goed”. Na 2 weken inwerken bleek dat het niet helemaal was zoals hij dat gedacht had. Sowieso al omdat het SSC een manier van aanvliegen koos waar ik het niet mee eens was (heel erg instrumenteel en niet gericht op de dienstverlening) en dat het gewoon veel meer werk was dan hij gedacht had.

V. Ze namen de DWR dus al af van het SSC?

A. Niet helemaal. Wel op die leest geschoeid, maar niet helemaal. Het lag allemaal een beetje ingewikkeld. Ik denk dat elke transitie uniek is, heel erg beïnvloed wordt door de mensen die daar leidinggeven en de specifieke wensen en eisen doen ook veel. Dus wat de organisatie gewend is, krijgen ze. Een ander ministerie is in een klap overgegaan, zonder te kijken, met de ogen dicht springen, en dat is heel erg tegengevallen. Dat wilden ze dus niet doen.

V. Aan de ene kant was het dus een BigBang, aan de andere kant ging het dus in stukjes.

A. Er werd al een beetje geoefend met de look-and-feel van het SSC.

V. Voor de aansturing van een SSC moet je een regieorganisatie inrichten. Is daar een bepaald model voor gekozen om dat in te richten en op te zetten (bijvoorbeeld Quint)?

A. Elementen lijken daar wel op, maar ik weet niet of er heel specifiek naar gekeken is. Ik heb het in ieder geval niet als modelmatig aangevlogen ervaren. Er zijn rollen ingevuld. Er was al een halve regieorganisatie want er werd al een beetje geoefend met het nieuwe werken. Ongeveer een jaar voordat ik daar kwam was de informatievoorzieningsafdeling al opgesplitst in een technisch beheer stuk, een servicepunt en een regieorganisatie. Daar zat al een beetje voorwerk in. Ze waren ook al een beetje aan het oefenen door elkaar aan te sturen. De regieorganisatie was intern al een beetje technisch beheer aan het aansturen als leveranciersmanager.

V. maar dus niet meet een externe partij?

A. Idd alleen intern. Het was ook maar een klein clubje, iedereen kende elkaar en liep ook even langs.

V. De structuur was, alleen de operationele kant vinden was nog een weg vinden?

A. Ja, dat klopt. Maar wel vanuit het idee (en ik vind dat het hoofd ICT dat goed heeft aangevlogen): We gaan straks zo werken, dus laten we hier ook zo gaan werken. Al is het maar in het klein, maar je kan dan alvast oefenen met de rollen en de wijze waarop je met elkaar moet omgaan.

V. Is dat een effectieve aanpak geweest?

A. Ik heb het gevoel dat dat wel heel erg geholpen heeft om bij de grote overgang te helpen. De rollen waren wel bekend, maar een groot verschil tussen de toenmalige organisatie tussen het ministerie en het SSC was dat bij het ministerie heel veel rollen gecombineerd werden, met name in de techniek en bij de helpdesk. Bij het SSC werd dat heel specialistisch in vakjes opgedeeld. Daar hebben we ook best wel een beetje last mee gehad bij het plaatsen van mensen uiteindelijk.

V. Heb je ook het gevoel dat het wennen aan de situatie ook van invloed is geweest op de dienstverlening tijdens de transitie?

A. Er is wel alles aan gedaan om het niveau van de dienstverlening op hetzelfde peil te houden. Daar is wel heel strak op gestuurd.

V. Is dat ook de primaire factor geweest: het niveau van dienstverlening in stand houden?

A. Ja. De overgang naar het SSC was een moetje, het ministerie had zich daaraan gecommitteerd op interdepartementaal niveau, maar ze wilden eigenlijk gewoon geen dienstverlening inleveren. De regieorganisatie zag wel mogelijkheden om de gebruikers een klein beetje in het gareel te krijgen, dus in de communicatie werd er wel een beetje gestuurd: dadelijk bij het SSC gaat het wel anders.

V. Die communicatie, is er ook heel intensief met de gebruikers gecommuniceerd?

A. Nee, dat was mij verboden, en daar heb ik nog steeds een beetje de pest over in.

V. Dat niet communiceren heeft niet geholpen, bedoel je dat?

A. Nou ja, je kan het op verschillende manieren aanvliegen. Ik vind dat je gebruikers moet meenemen in zo'n transitie. I had er eigenlijk ook een heel communicatieplan voor gemaakt, ik had er ook een communicatieadviseur voor ingehuurd om dat te begeleiden, maar het management was daar niet voor. Sterker nog, ze lagen er vóór. Er is dus maar mondjesmaat gecommuniceerd richting de organisatie omdat het idee was dat het een geruisloze overgang moest zijn. Het is de achterkant, en op het moment dat wij hierover gaan communiceren dan gaan mensen rare dingen doen, en dan gaan ze eigenlijk extra vragen stellen waar we eigenlijk niet op zitten te wachten.

V. Zijn die vragen alsnog gekomen?

A. Uiteindelijk wel, want het gaat natuurlijk nooit helemaal zo soepel, er zit altijd wel een hickup in, dus de medezeggenschap heeft daar wel zijn zegje over gedaan, die waren daar niet blij mee.

V. Het gebrek aan communicatie heeft dus wel een verband met het niveau van de dienstverlening en de verwachtingen bij de gebruikers?

A. Vooral met de verwachtingen van de gebruikers. Ik had zoiets: er zitten wel verschillen in de wijze waarop het SSC dingen doet en hoe het ministerie dat doet. Die verschillen hebben we ook uitgewerkt in een communicatieverhaal en die zijn op de balie (*van de helpdesk*) gelegd, zodat

mensen daar kennis van konden nemen op het moment zelf. Ik vond dat niet.... (het zit mij wel een beetje dwars). Ik vind dat dat anders kan. Maar op een gegeven moment is het wel de organisatie die kiest wat ze gaan doen, ik heb daar wel een faciliterende rol genomen, ik had zoiets van: dit is van de lijn, en de lijn moet hierin sturen. Alle besluitvorming ligt dus ook in de lijn en niet bij mij. De lijn heeft dit dus ook opgelost.

V. Bij het overdragen naar een SSC ga je ook processen overdragen (denk aan change management). Dan zijn er 2 dingen die spelen: 1. Ze doen het misschien iets anders dan je zelf deed en 2. Er kan een verschil in de volwassenheid van de processen zitten. Dat ze bijvoorbeeld aan de SSC kant de zaak strakker ingericht hebben dan bij het ministerie. Zijn jullie daar tegenaan gelopen en hebben jullie gemerkt dat daar dingen moeilijker door gingen?

A. Dat was een discussie tussen mij en het SSC. Het SSC richtte zich heel erg op de inhoud, de assets en op de processen, en ik heb vanaf het begin gezegd: ik wil mij richten op de dienstverlening. Ik wil hem dus van de klantkant benaderen. Dat was iets nieuws in hun transitie, ik heb daar dus iets aan toegevoegd. Dat hadden ze nog niet. Ik wilde gewoon weten welke dienstverlening ze gingen doen, wat wel en wat niet. Daar hebben we toen gewoon een overzicht van gemaakt. We hebben het echt meer van die kant aangevlogen. Als je kijkt naar de processen: bij het ministerie waren de processen redelijk goed ingevoerd, maar sommige mensen hadden meerdere rollen en het was klein, de processen waren ook klein en soms werd er een klein beetje afgesneden als dat voor de dienstverlening goed uitkwam. Want dat moet ik ze wel nageven: dit ministerie was een van de weinige departementen waar ze echt met het gezicht naar de klant stonden. Vergelijk het maar met de Tweede Kamer: de klant staat voorop, de klant wordt serieus genomen. Bij het SSC telde meer het interne proces, wij moeten onze processen goed doorlopen, want wij moeten ons verantwoorden. Dat snap ik ook voor zo'n grote organisatie die worden gevraagd om zicht te verantwoorden, maar dat gaat wel een beetje ten koste van de dienstverleningshouding. Daar hebben we wel de nodige discussie over gehad, waarbij je dan ook heel realistisch moest zijn: het SSC was al een heel erg grote speler, ze hadden al over de 23.000 werkplekken en wij waren als ministerie maar klein, en tja, dan voeg je in. Maar wel met de nadruk dat we onze dienstverlening wilden hooghouden, dus we gaan nu wel kijken hoe dat kan. Wat we wel hebben gedaan is zoveel mogelijk mensen met kennis van het ministerie op posities bij het SSC laten landen. Die namen eigenlijk hun kennis mee naar de nieuwe organisatie, en die was ook zeer welkom daar. Daar hebben we met beide organisaties heel goed naar gekeken, wie moet nu waar landen om te kunnen zorgen dat die processen naadloos in elkaar overgingen.

V. Hoe stonden die mensen die overgingen er zelf in, hoe waren die eronder?

A. Dubbel, ze wisten eigenlijk al 3-4 jaar dat ze zouden overgaan naar het SSC, dat was al heel lang gecommuniceerd: denk eraan, jullie gaan over want wij gaan voorsorteren. Opleidingen werden ruimhartig gefaciliteerd door het ministerie om mensen ook echt op goede posities te kunnen laten landen. Sommige mensen zaten er al 30 jaar, waren doorgegroeid, niet vastgeroest, maar wel zonder de juiste papieren, waardoor je niet de meest actuele kennis meeneemt. Er is heel erg geïnvesteerd om mensen opleidingen te laten volgen. Ze wisten dus al dat ze overgingen. Ik heb op een gegeven moment geadviseerd om de transitie met een aantal maanden op te schorten omdat we het met een

interne reorganisatie niet ging halen, en dat vonden de mensen heel vervelend. Die hadden zoiets: nu gaan we ook. We vinden het niet leuk, we willen het liefst hier blijven, maar dat is geen optie, dus nu ga ik er het beste van maken aan de andere kant. Dat was een beetje de houding.

V. Speelde het gebruik van de (verschillende) helpdesktool ook nog een rol in de transitie?

A. Het ministerie gebruikte Topdesk, en het SSC gebruikte iets anders, maar die zouden overgaan naar Topdesk. Dat is uiteindelijk niet zo'n heel erg groot probleem geweest. Een aantal andere dingen waren wel verschillend. Er is wel heel specifiek ingezoomd op elk onderdeel: wat hebben jullie, wat hebben wij en hoe gaan we daar mee om. Ik weet dat we bij de CMDB nog het meeste gedoe gehad hebben. Die was bij ons echt niet goed bijgewerkt.

V. De transitie ging over de werkplekken en de hosting, maar hoe zat het met technisch applicatiebeheer?

A. Het technisch applicatiebeheer mochten wij niet overdragen, en daar kwam ik vrij laat in het proces pas achter. We hadden het er met het SSC over gehad en ik had de indruk dat we het konden overdragen, maar bij nader inzien was dat niet het geval. We moesten de laatste maanden vóór de transitie daar iets voor gaan inrichten. Functioneel sowieso niet. Technisch applicatiebeheer werd bij de leveranciers gelaten en onder het beheer van het departement zelf. Dat vond ik een gemis. Maar het is een keuze.

V. Hoe zat het met VIP's?

A. Wij hadden een aantal Helpdesk medewerkers die de VIP's ondersteunden. Er waren naast de minister en Staatssecretaris een paar directeuren, bij elkaar een stuk of 5. Als er op zondag iets aan de hand was gingen ze er gewoon naar toe, geen probleem. Die mensen doen bij het ministerie nog steeds dat VIP-werk. Ze hadden ook het vertrouwen.

V. Die mensen zijn dus niet naar het SSC gegaan?

A. Jawel, maar ze zitten nog steeds bij het ministerie voor dat werk. Dat is een apart verhaal. Het ministerie had een servicedesk en het SSC bij onze transitie nog niet, en wilde dat ook niet. Het zat niet in hun dienstverlening. Dus, wat gaan we daar mee doen? Die servicedesk, die blijft natuurlijk. Nee zei het SSC, dat doen wij niet in dienstverlening en dat willen we eigenlijk ook niet, want wij doen alles telefonisch en op het moment dat er wat is, dan komen we langs, we sturen een mannetje langs. Dat kan natuurlijk best wel vaak zijn. Het ministerie wilde niet van de servicedesk af, en dat is best hoog opgelopen en uiteindelijk is dat als extra dienst afgenomen en ingericht door het SSC bij het ministerie. Dat was overigens naast een ander ministerie, want op andere plekken bestond ook die wens. Dat kostte 100.000 per jaar voor 1,5 medewerker ongeveer. Dat was te veel. Er is een hoop over gesproken destijds, maar op een gegeven moment was het slikken of stikken. Daarbij is wel gesteld dat er een aantal bekende gezichten achter die desk kwamen. Het hoofd informatievoorziening wilde we bepaalde mensen daar zien. Dat was wel afwijkende service.

V. Is dat uiteindelijk gladjes verlopen of heeft dat toch een dip opgeleverd.

A. Er heeft een dip gezeten omdat de mensen die er zaten er toch wel uitgetrokken werden. Het SSC had zoiets van: dat gaan we niet doen, wij willen gewoon iedereen multi-inzetbaar hebben. Maar uiteindelijk is het er toch op uitgedraaid dat mannen die er al jaren liepen en heel bekend waren er nog steeds zitten. In dienst bij het SSC, maar ook werkzaam op andere plekken. In de VIP diensten

was er in eerste instantie minder service dan voorzien. Dat is opgetrokken, het was geen optie om dat te laten zakken.

V. Het SSC heeft zijn dienstverlening daar echt omhoog moeten krikken?

A. Ja, en er is heel actief op gestuurd, dan blijft een manager er gewoon naast staan. Dat heeft toen heel veel tijd en energie gekost.

V. Dat ging in eerste instantie dus niet van een leien dakje?

A. Tja, af en toe moet je even bellen.... De laatste extra dienst was het verzorgen van de ICT bij de Tweede Kamer. Op het moment dat het ministerie bespreking heeft in de Tweede Kamer dan komen er dienstverleners van het SSC mee om daar de ICT te installeren. Daar zijn speciale redenen voor. Dat was wel een ding dat niet in hun dienstverlening zat, echt een special. Maar op zich konden ze dat wel.

V. Op zich heeft het SSC dus op basis van de wensen en eisen van de klant best dingen opgepakt?

A. Ja. Het heeft er mee te maken gehad dat het toenmalige hoofd informatievoorziening een heel goede band had opgebouwd met het SSC. De connectie tussen hem en de directeur van het SSC was goed, en ze gunden elkaar ook wel wat. Dan zie je toch dat het een beetje geven en nemen is. De een gaat tot hier, de ander tot daar, hoe ga je dat overbruggen? Dat heeft maar een paar keer tot een clash geleid, maar daar zijn ze elke keer wel uitgekomen door samen die relatie goed te krijgen. Ik heb dat van een afstandje staan te bewonderen, zo kan het dus ook.

V. Is het overzetten van het datacentrum nog een issue geweest?

A. Daar was ik niet bij, dat is later gebeurd. In mijn transitie hebben we het datacentrum laten staan en het beheer overgedragen naar het SSC. We hebben wel een aantal koppelingen veranderd, dat moest wel, en er is een stukje uitgeknipt. Er is een gedeelte bij het ministerie achtergebleven (de specifieke dienstverlening). Daar is een aparte infrastructuur destijds voor opgezet, die is nieuw aangeschaft, helemaal los van het bestaande, maar wel met een aantal connecties, want er zat natuurlijk wel wat overlap in, bijvoorbeeld in werkplekken. Dat heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat een aantal mensen bij het ministerie 2 werkplekken kregen, eentje van het SSC, eentje van de specifieke dienstverlening. Dat is niet efficiënt. Zij waren overigens heel gelukkig dat ze niet overgingen naar het SSC. Dat was een keuze van de directies.

V. Kijkend naar de klanttevredenheid: is dat gemeten?

A. Dat is meegelopen in een standaard klanttevredenheidsonderzoek dat jaarlijks gehouden werd. Het was dus niet specifiek, er was ook geen 0-meting gedaan. Wat het resultaat voor en na was weet ik niet, dat is pas gehouden toen ik daar al weg was.

V. Heb je de verandering gestuurd?

A. Ik heb er bewust op gestuurd, maar ook bewust niet leidend gemaakt. Daar was de organisatie niet echt voor. Ik heb ervoor gekozen om veel hierover te communiceren, goed aan te geven wat de prognose was, wat mensen konden verwachten. Voor het betrokken personeel hadden we afgesproken dat alles via de afdelingshoofden zou lopen. Die zaten er eigenlijk als change managers in, terwijl in het transitieproject vanuit elke afdeling en vertegenwoordiger in het projectteam zat, die ook echt optrad als vertegenwoordiger, dus die kon ook echt terug met bepaalde zaken. In de verkenning hebben we daar gebruikt van gemaakt van de kennis van de vertegenwoordigers, die ook

weer teruggingen met bepaalde zaken, zoveel mogelijk expertise uit de organisatie trekkend. Echt mensen erbij halen, jij moet zeggen hoe het moet. En we hebben in een tweede fase werkgroepen gemaakt, waardoor we vanuit de inhoud het verandertraject hebben gestuurd. Regelmatig een update, met elkaar aan tafel, borrel erbij, vertellen hoe het zat, hoe het ging, waar we waren, dat soort zaken hebben we wel opgepakt.

V. Maar niet organisatie breed?

A. Nee, de medezeggenschapsraad is wel goed meegenomen, maar die waren eigenlijk veel meer bezig met de transitie van de medewerkers. Dat was ook een zwaarwegend stuk in het geheel. Eigenlijk is daar veel meer aandacht aan gegeven dan aan de transitie zelf, omdat ze zoiets hadden van: dat is een technisch verhaal, daar moeten mensen niet mee lastig gevallen worden: Je ziet alleen wat nieuwe gezichten, voor de rest moet dat niet uitmaken. Maar het feit dat mensen overgingen naar een andere organisatie, daar is wel behoorlijk wat begeleiding op gezet, ook door de MR. Halverwege de transitie liep er ook nog een reorganisatie van de directie bedrijfsvoering en dit geval had dat ook betrekking op de directie informatievoorziening. Daar is ook weer voorgesorteerd op de transitie, maar die liep daar dwars doorheen. Ik had weinig zin om 2 reorganisatiestukken te schrijven, dat vond ik niet kunnen richting medewerkers, we hebben daar dus ook 1 verhaal van gemaakt. Dat heeft er wel toe geleid dat we over de transitie hebben moeten schrijven. Zo'n reorganisatie heeft een minimale doorlooptijd, en daar hebben we strak op gestuurd. Maar ik had dus wel opeens een reorganisatie in mijn scope zitten. Dat was jammer.

V. Kijkend naar de kosten, weet je of die veranderd zijn? En hoe zit het met de transitie?

A. Het was 750K en 6,75 FTE, 14 maanden looptijd. De uiteindelijke kosten zijn iets hoger uitgevallen, maar de details heb ik niet gehoord. Het moest kostenneutraal zijn, maar je kan op je vingers narekenen dat als je de specifieke dienstverlening niet meeneemt en daar een nieuwe infrastructuur voor neer gaat zetten, dat heeft zeker 1,5M extra gekost.

V. Zijn er specifieke zaken geweest (die nog niet genoemd zijn) die de dienstverlening negatief beïnvloed hebben?

A. Dat hebben we kunnen vermijden door strak te sturen op de dienstverlening en niet op alleen de processen. Wat zeker geholpen heeft is dat de medewerkers al in een vroeg stadium connecties hebben gemaakt met de ontvangende organisatie. Ze zijn echt hartelijk ontvangen en hebben een buddy gekregen. Dat werkt wel: kom langs ik vertel mij over mijn werk, dan vertel jij over jouw werk. Dat schept een band en dan zie je dat het allemaal wel meevalt, dat iedereen ongeveer hetzelfde doet en dan komen ook echt de highlights eruit. We hebben daar kwalitatief een flinke slag kunnen slaan. Mensen kwamen terug met: ik zie dat ze daar dat doen en wij doen dit, hoe lossen we dat op? Daarmee kun je heel veel specifieke punten goed oplossen. De communicatie is gewoon niet goed aangepakt, dat had echt beter gekund, ik vind dat je mensen toch iets meer informatie moet geven, al is het maar om verwachtingen te managen.

V. Zou je het de volgende keer anders doen?

A. Even los van het onderwerp communicatie vind ik dat een moeilijke vraag. Dit soort trajecten kan je niet voor de volle 100% zelf sturen, dat wordt heel erg ingegeven door de omstandigheden en door de organisatie waar je in zit. In dit geval had je de omstandigheden dat je een behoorlijk eigengereide

organisatie had die al een beeld had hoe het moest. Er kwam ook een jaar voor de transitie een extra dienst bij het ministerie die heel veel noten op hun zang hadden, die wilden heel specifieke dingen waar we het nodig voor hebben moeten regelen. Een volgende zou zeker anders worden, maar ik denk dat we goede dingen gedaan hebben. Ik ben meer van: kijken wat voor materiaal heb je en daar kneed je mee ipv zo moet het, dit is het recept. Ik hoop dat het SSC beter in hun rol in gegroeid. Ze zijn in ieder geval iets mee richting klant gaan kijken, hun relatiemanagement is echt beter geworden. Wat ik vorig jaar van hun servicedesk gezien heb denk ik dat dat nog wel beter kan. Ze zijn heel goed in de generieke zaken zo lang je zegt: we nemen jullie generieke zaken af. Als je iets specifiek wilt, vinden ze dat beste wel lastig, dan moet je wel groot genoeg zijn.

De vraag over leveranciersmanagement is tijdens het onderzoek niet gesteld, maar is later per e-mail wel beantwoord:

V. wat hadden jullie bij Financiën voor de transitie geregeld rondom leveranciersmanagement?

A. Leveranciersmanagement was wel een onderdeel. Leveranciers zijn ook allemaal vanuit het communicatieplan tijdig aangeschreven om hen te informeren over de veranderingen. Contracten moesten uiteraard ook allemaal omgezet of beëindigd worden. Dat liep voor een aantal contracten al een paar jaar!

V. Was leveranciersmanagement al wel/niet aanwezig?

A. Het was aanwezig en al gesplitst in leveranciersmanagement voor de technische kant die in transitie ging en de 'rest' die bij de organisatie bleef. Leveranciersmanagement was niet aanwezig voor de afdeling specifieke dienstverlening.

V. Hebben jullie het leveranciersmanagement nog moeten aanpassen?

A. Het was opgenomen in de afdeling Regie. We hebben nog wel een toets gedaan en kleine veranderingen aangebracht.

V. Heeft dit nog invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie?

A. Leveranciersmanagement voor de afdeling specifieke dienstverlening moest opnieuw belegd worden. E.e.a. heeft geen invloed gehad op de dienstverlening tijdens de transitie.

Interview Org4

Rol geïnterviewde tijdens transitie: verantwoordelijk voor servicemanagement & verantwoordelijk voor transitie

Situatie: Transitie rond 2010, gecombineerd met het splitsen/samenvoegen van organisaties.

Organisatie komt van externe dienstverlener. 1400 medewerkers bij de organisatie intern, 350 medewerkers buiten de organisatie op locatie. Transitie gecombineerd met het splitsen/samenvoegen van organisaties.

Hostingtransitie was Big Bang, de rest was een geleidelijk proces, wel met een lang aanlooptraject.

Geen personele impact (extern → SSC). Externe dienstverlener stuurde ook de onderaannemers

aan. Centraal functioneel beheer, leveranciersmanagement en architectuur. Servicemanagement gaan doen in het traject. Werkplekken zijn overgezet naar SSC. Een paar mensen (functioneel beheer generiekere applicaties, een paar man van leveranciersmanagement en informatiebeveiligingsmensen) zijn overgegaan naar SSC.

V. Jullie hadden dus al een regieorganisatie?

A. Ja. Er is daarvoor een model ontstaan toen we bij de externe dienstverlener zaten. In het uitbesteden naar die dienstverlener zijn we door alle fasen heengegaan, inclusief de diepe dalen. Bij die transitie bleken een heleboel processen niet goed ingeregeld. Wij hebben toen de aansturing strakker ingeregeld wat geresulteerd heeft in een regiemodel dat wij nu ook nog hanteren. We hebben naar een aantal modellen bekeken, Quint heeft ons begeleid bij de toenmalige uitbesteding, maar we hebben niet een bepaalde systematiek genomen, dat hebben we gaandeweg ontdekt en opgezet. Ik geloof ook niet in één systematiek, het is goed al checklist, maar passen zelden 100%.

V. Hebben jullie bij de overstap naar het SSC nog iets aan de processen moeten doen?

A. We zijn daar best wel tegen stevige discussies aangelopen. Wij hadden bij die externe dienstverlener één centrale helpdesk. Datzelfde wilden wij bij het SSC ook zo inrichten, maar het SSC leverde dat niet. Die leverde alleen ondersteuning voor de eigen dienstverlening, alles daarbuiten wilden ze eigenlijk niet. Dat was wel het verschil met een marktpartij, waar je dat wel kan. Zij komen met een one-track-mind, ze komen om geld te verdienen en zolang dat kan, acteren ze. Een interne dienstverlener heeft positie, heeft dubbele agenda's, heeft een belang te verdedigen, ook intern. Er was bijvoorbeeld geen enkel belang om die centrale helpdesk in te richten, dat was alleen maar een afbreukrisico voor hun. Dat heeft tot stevige discussies geleid.

V. Leverde dat in de dienstverlening naar de klanten toe ook dipjes op?

A. Ja, en dat resulteert er nog steeds in dat in onze organisatie een call-afhandelingssteam hebben om een aantal zaken rechtstreeks binnen onze functioneel beheerclub (die eigenlijk een tactische vraagarticulatie rol heeft) operationeel op te pakken, terwijl we dat eigenlijk helemaal niet willen doen.

V. Jullie gebruiken ook tools in die ondersteuning?

A. Bij de externe dienstverlener werkten we in één tool over en weer. Ook dat was een probleem bij SSC. Hun tooling was van hun, daar konden we niet zomaar als regieorganisatie gebruik van maken. De integratie daarvan was ook een stuk lastiger. Daar hebben we ook echt last van gehad. We hadden bij die externe dienstverlener best een hoop bereikt, we waren niet voor niets door dat diepe dal gegaan. We waren in de situatie dat het volledige contract was uitgediend, door hele diepe dalen waren gegaan maar uiteindelijk elkaar wel goed gevonden hadden. Op het dieptepunt van de relatie hebben we een heisessie met het MT van die dienstverlener gehouden om uit te zoeken waar het probleem lag. Wij waren als regiepartij in control, en zij beaamden dat het aan hun dienstverlening lag. Dat resulteerde in onze vraag naar die dienstverlener hoe wij ze konden helpen om die dienstverlening te verbeteren. Dat was voor hun een rare vraag dat hadden ze nog niet eerder meegemaakt. Dat was veel effectiever dan dat we ze voor het hekje zouden gaan slepen. Dat heeft geresulteerd dat onze rol (als regieorganisatie) werd aangescherpt en de dienstverlener hun model aanpaste. Dat was dus best wel positief. We hadden alle lessen van de afgelopen jaren gebundeld in

een nieuwe marktvraag en 2 weken vóór het uitbrengen kwam er een pennenstreek van de politiek. Ons hoofd leveranciersmanagement heeft een week nodig gehad om uit die dip te komen om de slag te maken: hoe nu verder? We hadden een regieorganisatie met aan de beginkant de informatiemanagers die onze business hielp met het formuleren van de juiste vragen, de adviseurs die de vragen verdiepten, de projectregisseurs die voor de ICT-oplossing de projecten initieerden en zorgden dat de projecten op een eenduidige manier gebeurden, we hadden centraal functioneel beheer, leveranciersmanagement en architectuur, dus alle rollen die we essentieel vonden hadden we ingevuld. Vervolgens bestonden we door die pennenstreek niet meer. We hebben ervoor gestreden om de gebruikelijke scheiding (50% naar de ene club, 50% naar de andere) te voorkomen en alles bij elkaar te houden. Dat is ons gelukt, we zijn met het grootste deel van de regieorganisatie bij het huidige ministerie terechtgekomen, aangevuld met de SAP-regieorganisatie. We hebben wel gemerkt dat we in het begin scherper waren in het regievoeren dan wat SSC gewend was. We zijn de transitie ingegaan met de afspraken (wat we achteraf niet hadden moeten doen) dat we geen discussie wilden. Wij zaten functioneel op een bepaald niveau en wij wilden geen functionele teruggang, dat moesten ze ons wel beloven.

V. Je komt daarmee op de volwassenheid van de processen, de CMM-levels.

A. Wij zaten met onze processen op een hoger niveau dan het SSC. Neem de rapportage voor problem management met de processen die daar zijn, hoe is het proces om tot een problem te komen (je mag van een incident een problem maken als de workaround geaccepteerd is), hoe loopt dat nou bij jullie? Nou, dat hadden ze helemaal niet ingericht. We hadden bij de externe dienstverlener de sturing op gebruikerstevredenheid. We hadden iedere maand een rapportage over die tevredenheid en daar stuurden we op. Daar zaten de andere KPI's wel onder (hoeveel incidenten los je op in hoeveel tijd). De essentie is klanttevredenheid. Als het oplossen 2 dagen duurt maar alle gebruikers er mee wegllopen, dan is dat prima. Dat volwassenheidsniveau hadden we bereikt. Daarbij was het wel opvallend dat na die pennenstreek het tevredenheidsniveau 1,5 punt naar beneden ging. Die tevredenheid werd continue gemeten. Gebruikers werd na een call door de dienstverlener bevraagd, nooit meer dan 2x per jaar bij dezelfde gebruiker, daarmee werden de mensen ook gemotiveerd om mee te werken aan die meting). Na die aankondiging zakten de humeur in de organisatie en dat had invloed op de tevredenheid.

V. Kwam dat omdat de externe dienstverlener dacht: nu zijn we de boel kwijt en doen we niets meer?

A. Nee, Die deden prima wat ze normaal ook deden, daar was niets mee aan de hand. Het waren echt de gebruikers die onzeker werden in hun bestaan, waar ga ik heen, wat is mijn toekomst binnen het nieuwe ministerie, heb ik nog wel werk, dat soort existentiële vragen. Die hadden op de humeur van de gebruikers een negatieve invloed en dat merkte je terug in de klanttevredenheid, dat vond ik toen wel een les. Het algemene humeur in de organisatie beïnvloedt dit soort cijfers.

V. Je doet eigenlijk ook 2 dingen door elkaar, reorganiseren en van dienstverlener wisselen.

A. Ja dat klopt. Alles ging op de kop.

V. Nog één vraag over die processen. Je had het redelijk geregeld en het was gestabiliseerd, wie doet wat, etc. Bij het overgaan naar het SSC blijken bepaalde processen niet te lopen, was dat omdat ze niet ingevuld waren?

A. Bepaalde processen waren gewoon onvolwassen. Wij hadden bij de externe dienstverlener een e-CMDB ingericht waarin we zaken bijhielden die we konden meten (denk aan pc's, maar een monitor bijvoorbeeld niet). We hadden een betrouwbaarheid van 98% voor onze CMDB, waarin we die dingen maten die we ook zagen verschijnen en konden aantonen. Dat maakt het qua dienstverlening en doorbelasting hartstikke safe. Bij het SSC kregen we weer te maken met een traditionele CMDB, waarbij alles los werd geregistreerd. ICT-beheerders en boekhouders, dat gaat niet samen. Als je op 80% betrouwbaarheid zit heb je wel het summum bereikt. Dan probeer je ze te overtuigen dat je beter die andere methodiek kunt gebruiken, maar dat is nog steeds een onbegaanbare weg gebleken. Ook de kwaliteit van de rapportages was eigenlijk minder. Bij die externe dienstverlener was het ook nog niet optimaal, maar daar zat bijvoorbeeld ook ons eigen functioneel beheer in. Ik had dan ook een dienstverleningsoverleg met interne en externe dienstverleners. In het begin vonden ze dat ongemakkelijk, want het ging om de totale dienstverlening: waar gaat het niet goed, aan wie is het verwijtbaar en wie moet opschalen. Soms waren wij het zelf, en soms de externe dienstverlener. De eerste keer dat je je eigen collega aanspreekt zat de externe leverancier wat te gniffelen, maar uiteindelijk realiseerde men zich dat het ging om de optelsom die de dienstverlening naar de gebruiker bepaalde. Het ging om de volwassenheid om het samen te gaan doen, samen afstemmen om daarin te maximaliseren. Het besef was daar wel doorgedrongen. Bij het SSC was dat totaal weg, terug bij af. Je had daar ook een verschil tussen generiek en specifiek, dat merk ik nog steeds wel heel erg. Generiek gaat op zich wel goed, maar ook niet altijd. Als je ze nu vraagt: wat is je generieke dienstverlening, welke applicaties zitten er allemaal in? Als je dat 20 SSC-ers vraagt krijg je 18 verschillende antwoorden. Voor 95% zijn ze wel hetzelfde hoor maar je kan helemaal leeglopen op de lijstjes die er zijn over wat er nu wel of niet in dat generieke gedeelte zit. In het generieke gedeelte zit ook heel van het denken vanuit de positie als dienstverlener. Als er gecommuniceerd wordt vanuit het SSC over verstoringen, wordt er eerder defensief gecommuniceerd over dit-en-dit is er aan de hand maar wij konden er niets aan doen, terwijl ze niet kijken wat het voor die gebruiker betekent en wat die kan doen om toch zo effectief mogelijk te werken. Dat is een mindset die om moet. Zij leveren ook de specifieke dienstverlening. Met die externe dienstverlener was dat geen discussie, want er was geld te verdienen. Wij hadden hier een speciale dienstverlening die gehost moest worden, maar die ook door burgers gebruikt moest worden. Eigenlijk hebben we moeten constateren dat het SSC op dat moment nog niet zo ver was (en de volwassenheid had) om die dienstverlening aan te bieden. Dat gedeelte hebben we toen in de markt uitgezet, en dat is nog steeds zo. Het SSC was gewoon té onvolwassen om ook naar buiten toe die dienstverlening te kunnen leveren. Uiteindelijk gaven ze dat ook zelf aan: "eigenlijk moet je nog niet bij ons zijn".

V. Hebben jullie ook groepen mensen met een VIP-status die een speciale behandeling krijgen?

A. Ja, maar dat zijn er maar een paar, t/m DG-niveau, een handjevol. Bij de externe dienstverlener hadden we een VIP-dienst afgesproken, daar werd apart over gerapporteerd, dat was geen discussie. Bij het SSC vonden ze die VIP-dienstverlening een beetje raar, zij dachten wel te weten wie de belangrijke mensen waren (ze waren toch ook ambtenaar, we weten wel wat er gevoelig ligt). Maar wij wilden geen gezeur, wij wilden gewoon verhoogde dienstverlening en dat erover gerapporteerd werd, we wilden er ook voor betalen. We kregen toen ook een interne discussie binnen het

samengevoegde ministerie waar sommigen vonden dat het goed was dat het er was, maar dat het niet zo bekend hoefde te worden. We hebben die mensen echt moeten overtuigen dat je alleen een dienstverlening kunt laten leveren als je dat goed afspreekt. Het is volstrekt legitiem dat je voor bewindslieden en de ambtelijke top een andere dienstverlening hebt dan voor een archiefmedewerker, maar dan moet je dat wel opschrijven.

V. Je gaf net al aan dat het SSC niet heel erg goed omgaat met nieuwe diensten.

A. idd. Wij hadden toen de afspraak gemaakt dat we geen terugval wilden in functionaliteit, mensen zijn dit niveau gewend, terwijl het SSC maar één belang had: ons op de standaard zetten. Uiteindelijk zijn we op die standaard gekomen en hebben we hier en daar wat water inde wijn moeten doen qua functionaliteit. Het uitgangspunt was geen verlies in functionaliteit, maar dat was weel de realiteit. Daardoor heeft het een aantal keren gehageld en gedonderd in dat project.

V. Hoe hebben de gebruikers dat ervaren?

A. Daar hadden ze in het begin ook even last van. Aan de andere kant: ook weer niet zo zwaar. Ik denk dat wij als ICT-ers zelf wat kritischer kijken dan gebruikers. Er waren dingen die wij heel belangrijk vonden (denk aan Skype for Business), maar die werden helemaal niet veel gebruikt. Wij vonden dat belangrijk vanuit de toekomst. Het kond de gebruikers op dat moment niet veel schelen. Wat je je goed moet realiseren is dat je vooraf de uitgangspunten heel helder hebt. We zaten met een verschil in governance wat het wel lastig maakte. De toenmalige directeur van het SSC riep toentertijd: ik ben opdrachtgever voor deze transitie. Dat vond ik wel heel bijzonder. Volgens mij was hij gewoon leverancier. Toch heeft hij het voor elkaar gekregen dat hij in het project die opdrachtgeversrol had. Vanuit het departement had niemand de wil om het gevecht aan te gaan. Zo van: wij zijn opdrachtgever, wij zijn de klant, wij bepalen wat er gebeurt, jij bent gewoon leverancier. Dat was heel interessant en ook verbazingwekkend. Dat is ook een keer ontspoord. We hadden te maken met het SSC, maar ook met de externe dienstverlener die dingen moet aanleveren. We kregen een discussie met dien nieuwe leverancier waar de oude bijzat. Dat was een ongelukkige situatie. Die driehoek daar moeten we niet in gaan zitten, dat moeten we niet doen. Wij hebben toen op een bepaald moment gezegd dat het SSC de externe leveranciers moesten gaan aansturen en dat wij dat niet meer gingen doen, wij gaan wel jullie aansturen als opdrachtgever.

V. Is het overzetten van het datacenter nog een proces geweest waar dingen niet lekker liepen?

A. We hadden een situatie gecreëerd waarin de werkplek in een soort hybride situatie zat en successievelijk ging dat over, in die zin was het geen big bang. Wat je wel had was dat we van een iets modernere werkplek kwamen, waardoor we in een 4-5-tal situaties gehad dat we moesten downgraden voor de businessapplicaties omdat de werkplek dat nog niet aankon. Dat is wel de realiteit. Met DWR-next ligt de uitdaging andersom.

V. De personele impact was dus heel beperkt.

A. idd, dat was heel beperkt. Er ging hoofdzakelijk een zak met geld over. Daarom was het SSC best wel blij met ons, want de andere departement die ze overnamen leverden alleen maar personeel op, bij ons kwam er eigenlijk alleen geld, waardoor ze de ruimte hadden om in te zetten op kwaliteit en dat soort dingen. Voor het SSC was dit een heel plezierige situatie.

V. Het leveranciersmanagement was al ingericht.

A. ja we hebben één club die zowel de externe als interne leveranciers contractueel aanstuurt, in principe is het geen andere spel. Voor de aansturing van de externe SAP-partij hebben we dezelfde governance als voor het SSC voor hun specifieke dienstverlening.

V. In die verandering waarin de gebruikers in een onzekerheid zaten (wat gebeurt er met mijn plekje e.d.), is er uit de ICT-kant iets gebruikersbreed gecommuniceerd, of gebeurde dat onder water?

A. Nee, er is uitgebreid gecommuniceerd, het had gewoon impact op de werkplek van de mensen.

We hadden na de reorganisatie gebruikers die bij het SSC zaten en gebruikers die nog bij de externe dienstverlener zaten. Dat is successievelijk overgegaan, daar hebben we intensief communicatie over gehad, want mensen zaten wel in dezelfde ruimte te werken, maar het waren verschillende pc's en verschillende backends. In het begin hadden gebruikers ook best wel last van het feit dat als ze niet zomaar data konden delen. Achteraf ben ik heel erg blij met de ervaringen die we met de externe dienstverlener gehad hadden, inclusief de dip. Door die problemen zijn we zelf beter geworden, daar ben ik ze nog steeds dankbaar voor. We hebben ook echt discussie gehad of we wel of niet moesten gaan verlengen terwijl de klanttevredenheid op dat moment best laag was. We beseften dat wij in de toenmalige volwassenheid als opdrachtgever het geen zin had om naar een andere leverancier te gaan, er is geen leverancier die jou een beter product gaat geven. Dat werd wel herkend door de meesten. De volwassenheid van de leverancier en jouw eigen volwassenheid moeten wel samen opgaan.

V. Hoe zit het met de kosten. Zijn deze uitgekomen zoals ze gebudgetteerd waren?

A. Dat is redelijk goed gegaan. De kosten van het SSC waren redelijk voorspelbaar. Een deel van de populatie zat al bij het SSC. Voor de transitiekosten hadden we ook redelijk goede afspraken gemaakt met de externe dienstverlener en dat was ook redelijk goed ingeschat en uitgekomen.

V. Zij de kosten van de externe dienstverlener en het SSC vergelijkbaar?

A. Die zijn redelijk vergelijkbaar, daar zat weinig verschil tussen. Het was niet zo dat we veel goedkoper werden bij de overgang naar het SSC.

V. Waren er tijdens de transitie specifieke zaken die van invloed waren (los van de reorganisatie)?

A. De e-mailconversie was een lastige, we hadden een aantal verschillende mailomgevingen, en het was een complexe puzzel om die te leggen. Dat was wel een aandachtspunt.

V. Terugkijkend, zou je het echt anders doen?

A. Ja, ik zou de verwachtingen bij de eigen medewerkers en de gebruikersorganisatie scherper vooraf zou maken: we gaan naar een andere dienstverlener, die heeft een andere standaard, maar we gaan die standaard wel overnemen. We gaan niet onze standaard opdringen bij die nieuwe leverancier, we conformeren ons aan hun standaard. Maak dat ook helder van tevoren. Soms is dat goed nieuws, soms is dat slecht nieuws, maar wees daar veel duidelijker over. Dat uitgangspunt had heel veel gedoe geschied in het traject. Achteraf hebben we de toenmalige directeur SSC gevraagd waarom hij accoord ging met onze eisen t.a.v. functionaliteit. Hij gaf toen aan: er was met jullie niet over te praten, anders waren jullie ontploft. Dat klopte, maar nu is er van alles ontploft op de werkvloer. We hadden die ontploffing beter in de bestuurskamer kunnen hebben. Met de beste intenties hebben we de verkeerde afspraken gemaakt.

Interview Org5

Rol geïnterviewde 1 tijdens transitie: Transitimanager

Rol geïnterviewde 2 tijdens transitie: Servicemanager

Situatie: ICT-dienstverlening is ondergebracht bij een externe dienstverlener. In aanloop naar het einde van het contract is besloten om diensten over te brengen naar een SSC van het Rijk. Dit gaat om bedrijfsapplicaties, Lan/Wan en kleine gerelateerde ICT-diensten. De werkplek en alles gerelateerd aan de werkplek zit bij de huidige dienstverlener. De service integratie (tussen de 2 partijen) ligt bij de externe dienstverlener. Het SSC is als het ware een onderleverancier van de externe dienstverlener. Uiteindelijk zal deze dienstverlener alles overdragen aan het SSC. Dat moet over 1,5 jaar afgerond zijn (eind 2018). Het zijn dus eigenlijk 2 transities. Het SSC is nieuw en de dienstverlening voor dit ministerie is in feite nieuw. Dat heeft voor- en nadelen. Het heeft dus geen bestaand aanbod, tarievennota en PDC. Dat is mede door het ministerie vormgegeven.

Het ministerie heeft heel erg gekeken naar wat ze al hadden en het SSC heeft gekeken naar wat zij als nieuwe diensten daarvoor zouden moeten gaan bieden en wat gebruikelijk is om die modellen bij het ministerie te gaan implementeren.

Het ministerie heeft in totaal 6000 medewerkers, maar 2700 vallen buiten de huidige dienstverlening (zij doen dat zelf.)

V. Jullie zijn niet het enige ministerie die als eerste klant bij een SSC komen

A. Het lastige voor ons was de tijd in het traject. Wij komen van een relatie bij een externe marktpartij, en dan is het simpel, je begint bij een aanbesteding. Je wordt dan gedwongen om de vraag uit te werken, de markt wordt gedwongen om antwoord te geven op onze vraag. En wat je merkt bij een SSC: het voordeel is dat het collega's zijn en dat er ruimte is voor andere afspraken, maar tegelijkertijd mis je soms de strakheid die wij nodig hebben. Wat gaan zij straks precies leveren tegen welk tarief? Je zag dat dat op een bepaald moment heel lastig werd, waardoor de besluitvormingsfase heel erg lang duurde, want waar zei je nou ja tegen, en aan de andere kant: weet het SSC wel waar ze ja tegen zeggen? Ze zeiden "ja dat gaan we doen", waarbij wij heel sterk het gevoel hadden dat ze niet precies wisten wat ze hadden toegezegd. Ik heb toch wel vaak in het traject meegemaakt dat je merkt dat je niet dezelfde taal spreekt. Iedereen ging met de beste bedoelingen aan tafel en dat iedereen vanuit zijn eigen referentiekader ja zegt en graag wil helpen en antwoord geven, en dat wij tijdens de rit ontdekten dat we langs elkaar heen aan het praten waren. We hebben toch een paar keer moeten ingrijpen omdat het niet goed ging. Het was geen onwil van partijen! Wij komen van een regiemodel waarin we gewend zijn om zaken te doen met een marktpartij, je werkt met offertes, er zit een heel mechanisme bij die partij om intern de mensen scherp te houden: wat bied je nu precies aan en mag je dat zo aanbieden. Als wij nu aan onze dienstverlener een offerte vragen (dat gaat via het rainbow proces), is er intern enorm gechallenged. In de relatie met het SSC merkten we dat dat proces er niet of minimaal was, waardoor je eigenlijk pas veel later in het traject allerlei verrassingen kreeg. Dus je ziet bij de marktpartijen dat ze heel erg

aan de voorkant zich afvragen of ze het wel kunnen en of het risico aanvaardbaar is en of ze kunnen leveren onder de gestelde voorwaarden, bij het SSC was het vaak dat ze te snel dat ze ons wilden helpen en pas later de vragen stelden of ze het goed begrepen hadden. Dan rol je samen een traject in waarin je je afvraagt of wij wel goed wisten waar we aan begonnen (krijg je wel het tegengas wat je normaal uit de markt krijgt) en dat zij eigenlijk niet goed wisten waar ze ja tegen zeiden. Dat leidde tot discussie over wie iets ging betalen, hadden wij dat moeten aangeven of zij dat moeten vragen? Dat is een ontwikkelkant aan twee kanten. Wij moeten ons realiseren dat het een ander type relatie is. Het strakke regiemodel moet je toch een beetje gaan veranderen. Aan de andere kant hebben we met het bestuur afgesproken dat we ook volwassener moesten gaan worden op een aantal terreinen.

V. Het is dus zo dat het SSC in jullie geval de applicatiehosting dienstverlening nog onvoldoende ingericht hadden?

A. Dit SSC was eerst een rijksdatacenter. Daar zijn ze erg goed in. Ze hebben dat met marktpartij opgezet. Wij waren de eerste die met housing en hosting daar naartoe gingen. Daarmee liepen we ook tegen allerlei kinderziektes aan. Onze huidige dienstverlener werd als bureaucratisch ervaren, en die zag het SSC toch als een soort cowboys, een paar slimme jongens die willen iets (maar heel erg vanuit de inhoud), maar lopen tegen allerlei compliancy, informatiebeveiliging en controls van de dienstverlener aan, waardoor ze geen meters konden maken. Die botsproef hadden wij in het begin veelvuldig. Wij zaten er als regie eigenlijk een beetje tussen, en van beide kanten kon je er iets van begrijpen. Die technische jongens zagen een kans en wilden beginnen, terwijl de dienstverlener (*als integratiepartij*) als global speler in een shared platform zat waarin een change niet zomaar doorgevoerd kon worden, daar hadden ze procedures voor. Achteraf leuk, maar op dat moment...

V. Jullie hadden dus al een regieorganisatie, maar hebben jullie doe ook moeten aanpassen om ervoor te zorgen dat het SSC op de goede manier aangestuurd werd?

A. Onze dienstverlener is de integratiepartij voor het SSC, en het SSC is een onderaannemer van die dienstverlener. We gaan de werkplek voor die andere 2700 collega's samenvoegen met wat wij nu hebben en bij het ontmantelen van het contract met onze huidige dienstverlener zullen we dus ook moeten kijken naar wat het betekent voor de leveringsketen. Dat moet nog uitgewerkt worden. We hebben een relatief klein regieorganisatie, maar het was voor ons wel een andere manier van werken. We hebben ze (*het SSC*) echt opgevoegd, we hebben meegeschreven aan het PDC en SLA, we hebben meegedacht over de processen die zij nog moesten inrichten. Dat hebben wij bij de huidige dienstverlener allemaal niet hoeven doen.

V. Er waren dus een heleboel processen bij het SSC nog niet goed ingericht?

A. Wij waren de eersten die hosting gingen afnemen, dus zij hadden een deel van hun dienstverlening nog niet beschreven.

V. In termen van volwassenheid zaten zij dus veel lager?

A. Absoluut. In CCMI net op 1. We hebben echt moeten ingrijpen op een aantal momenten. Dat wisten we ook van tevoren. Je gaat ervan uit dat een heleboel dingen in place zijn, maar ook dat je tegen dingen gaat aanlopen. Het is dan ook de uitdaging om in de processen het zo te regelen dat in de bestaande beheerorganisatie en je gebruikerspopulatie daar weinig last van heeft. Changeprocessen e.d. moet je scherp in de gaten houden.

V. Je liet het lopen via de dienstverlener, en eigenlijk moesten die het uitzoeken.

A. Ja, maar we hadden een projectstructuur waarin we met elkaar de migratiedraaiboeken beoordeelden. De route er naartoe was heel erg gecontroleerd. Zo gecontroleerd dat je je moest afvragen of we zo wel verder zouden komen, maar dat had met de nieuwigheid te maken. Als je daarna in de reguliere beheerorganisatie keek, daar hebben we ook nog wel wat moeten bijsturen als het gaat om changes. Het heeft wel extra aandacht gevraagd gedurende een behoorlijke periode. Het was een zoektocht naar een optimum. We hadden eerst een relatie met een marktpartij met een juridische basis. Vervolgens gaan we zakendoen met collega's, en dan heb je die juridische basis eigenlijk helemaal niet nodig, dat heeft geen waarde. Dat was wel onze zoektocht. We zijn begonnen waarbij de een zei "vertrouw me maar, ik heb helemaal geen winstoogmerk, ik doe het in jullie belang". En dat is nog steeds zoeken naar een optimum. Wanneer mag je nou zeggen ik vertrouw ze wel en het komt wel goed en waar moet je het gaan afdwingen. Dat is waar de regieorganisatie ook naar op zoek is. Die blijft uiteindelijk verantwoordelijk en wordt erop aangesproken door de eindgebruikers als het niet werkt, dus welke afspraken hebben we nu gemaakt en op welk niveau waardoor je zeker weet dat het in place is. Dat is een beetje lastig, het zijn je collega's. Het is dan een beetje raar om te gaan verwijzen naar een SLA en PDC, maar je zoekt wel of je elkaar nu goed begrepen hebt. Weetje nu wat wij je vragen? Kan je dat ook leveren. In het begin kregen we nooit nee te horen, alles kon. Vervolgens bleek het nee. Zij zagen dat als een soort teleurstelling (Ik kan alles en ik wil alles). Vanuit het ministerie zouden ze het ook begrijpen als er werd gezegd dat het niet zou lukken of er teveel gevraagd werd. Ze hadden ook niet de schaalgrootte, ze waren nog vrij klein. Het niet een global organisatie waar je iets wel ergens weg kunt zetten. Ze doen het eigenlijk met een heel klein clubje mensen.

V. Die periode om de hosting daar naartoe te brengen, dat is dus in stapes gegaan?

A. Per dienstonderdeel zijn de bedrijfstoepassingen overgezet. In blokken hebben we de toepassingen overgezet. Dat heeft uiteindelijk 1,5 jaar geduurd.

V. Heeft de dienstverlening naar de klant eronder te leiden gehad?

A. Net na de overgang hebben we een aantal flinke verstoringen gehad gedurende een maand of 3. Dat werd veroorzaakt door "omvallende" componenten in het datacenter, daarna hebben ze zich goed herpakt en hebben we eigenlijk geen last meer gehad. Het was meer een technische dan een bestuurlijke component.

V. Hoe lang duurde het vanaf het moment dat jullie overeengekomen waren om met het SSC verder te gaan tot dat de eerste applicaties overgingen?

A. Dat zal zo'n 4 maanden zijn geweest. Daarin hebben we de plannen uitgewerkt, PDC gemaakt, dat moest allemaal klaar zijn voordat de eerste applicatie overging. De dienstverlening was wel beperkt, het was heel afgebakend, je kon er een hekje omheen zetten. De huidige dienstverlener is natuurlijk meegenomen, die heeft daar ook aan tafel gezeten en gezegd: zo passen die processen op elkaar. Die hadden alles in place, dus je kon het wel redelijk snel passend maken. Je kon het naast elkaar zetten. Of het slaagt of niet, daar hoeft de eindgebruiker niets van te merken. Het was parallel gekoppeld op de beide datacenters, dus het was of op de ene live, of op de andere. Daarmee was het mooi gecontroleerd.

V. Omdat jullie alles via die externe dienstverlener lieten lopen hebben jullie geen last gehad van de gebruikte helpdesktooling?

A. Ze gebruiken bij het SSC natuurlijk wel tooling, maar als je kijkt naar het aantal tickets bij de dienstverlener t.o.v. het SSC, dan heb je het over 3000 bij de dienstverlener t.o.v. 100 bij het SSC. Ze gebruiken de “handmatige” interface: via mail gaat het naar het SSC in Topdesk. Het is dus wel andere tooling dan bij de dienstverlener maar het is geen geïntegreerde koppeling. Dat loopt niet mis. Het is ook een bewuste keuze. Ga je het wel koppelen en integreren, dan is dat veel complexer.

V. VIP dienstverlening speelt geen rol (is werkplek gebonden).

A. Idd

V. Hebben jullie een tactische keuze gemaakt in de volgorde van het overzetten van diensten?

A. De vraag is eigenlijk: waarom hebben we de applicatiehosting overgebracht en de werkplek niet? Wij wilden eigenlijk het hele contract met de dienstverlener onderbrengen bij het Rijk. Vervolgens zijn we beginnen met het overbrengen van de applicaties. Dat was een vrij succesvol traject. Dat heeft wel wat langer geduurd maar daar zat ook wat achterstallig onderhoud bij wat we meteen hebben meegenomen, maar het was uiteindelijk de bedoeling om de helpdesk en de werkplek ook daar onder te brengen. Dát besluit hebben we uiteindelijk niet genomen. We hebben op een bepaald moment een onderzoek gedaan naar de situatie bij het SSC, welke organisatie staat er nou, hoe ontwikkelt zich dat, hoe zit het met de volwassenheid en wat is het perspectief? Durven wij het aan om ook de rest – en dan wordt het wel een stuk spannender – binnen die verantwoordelijkheid te geven. Daar is uiteindelijk ook met onderzoeken besloten om dat niet te gaan doen. Die organisatie is niet volwassen genoeg en is ook zo klein. Als je het hebt over de werkplekken, dan zijn die 3000 calls iets heel anders dan die 100. Dat laatste kan je met een klein beheerteam snel oppakken, overzien en managen. We hebben toen gezegd – op basis van wat we hadden meegemaakt - dat wij de stap niet durfden te maken dat het SSC ook de hele werkplek zou gaan doen. We hebben die gedachte geëvalueerd (zien wij het verkeerd, hoe kijken jullie er tegenaan) en daar is toen geconcludeerd dat het een heel erg grote stap zou zijn en we te veel van het SSC zouden gaan vragen. Gebruik daarvoor de bestaande organisatie van die tweede groep van 2700 gebruikers. Die hebben dat helemaal op orde met een goed serviceapparaat in place, het is veel beter om daar op aan te sluiten. Je ziet dus dat wij wel in het traject op een gegeven moment die overweging nog een keer gemaakt hebbe. Durf je het volgende traject, waar het opeens wel wat spannender gaat worden, waarbij die serviceprocessen echt in place moeten zijn. Daar is toen op basis van dat onderzoek besloten dat het SSC het vervolgtraject niet zouden krijgen, maar we hebben ook besloten dat dat wat er wel staat ook niet zouden gaan terugdraaien. Daar zijn we op zich best tevreden mee. Er staat een mooi hekje om heen, het is goed te beheersen. Maar we hebben wel gezegd: die volgende stap (waarin je veel meer van de organisatie gaat vragen), dat is te veel gevraagd. We hadden ook niet zo heel veel tijd meer, het contract met de externe dienstverlener loopt af. We hebben ook een aparte QA-rol gecreëerd om ons allemaal scherp te houden: wat zijn nou de belangrijke tollgates en waar moet zo'n organisatie aan voldoen op het moment dat je iets gaat doorknippen en de andere partij het moet overnemen. Met die QA-rol hebben we dat goed ingericht, waarbij we bij de vervolgstappen hebben bepaald: dat gaan we dus niet zo doen. Dat zijn wel belangrijke tollgates en overwegingen geweest. Er is door de

bestuursraad wel besloten dat het ministerie naar één werkplek gaat. We gaan eerst standaardiseren op de bestaande werkplek van die andere groep (van 2700), en van daaruit gaan we doorontwikkelen, dan weer innoveren en dan weer naar het SSC. Maar in het traject zaten dus een aantal tollgates om te bepalen waar zo'n organisatie aan moet voldoen.

V. Jullie hebben bij het SSC feitelijk nieuwe diensten geïntroduceerd. Dat was op zich best wel nieuw voor het SSC. Heb je het gevoel dat ze echt alles uit de kast hebben moeten halen om dat voor elkaar te krijgen?

A. Ze hebben wel deskundigheid moeten aantrekken op een aantal specifieke vlakken. Dat was in een aantal gevallen achteraf, maar soms ook niet. Daar is soms wel overschat, ze hebben in onze ogen een aantal keren fors aangezet, maar dat is vanuit hun positie begrijpelijk, je kan beter dingen iets te zwaar inregelen dan te mager. Maar daar spreekt wel de onervarenheid uit. Zij hebben op een aantal punten dus geen idee wat het betekent. Dat kun je ze niet kwalijk nemen. We hebben wel van tevoren laten kijken wat het zou betekenen. Hoeveel FTE zitten er bij de externe dienstverleners, welke specifieke kennis is er nodig. Er zijn ook een aantal mensen opgeleid voor bepaalde taken. Ze hebben dus wel in de keuken mogen kijken. In een aantal gevallen was dat achteraf nog best wel lastig. Maar, in een aantal gevallen ging het ook prima en hebben we gewoon geen last gehad. Het was dus een beetje wisselend. Het grootste issue bij het SSC was niet zozeer dat er opeens hosting bijkwam, maar dat het platform waarmee ze die hosting deden relatief nieuw was. Ze hebben een bepaalde oplossing gebruikt waarbij ze van tevoren niet goed hadden geschat dat er geen goede match was tussen de applicatie en het platform, zodat ze iets ander moesten regelen. Het was dus vooral een technische uitdaging. Het was een andere technologie dan wat ze kenden.

V. Hebben jullie gemeten of de gebruikers er tevreden over waren en hebben ze er iets van gemerkt?

A. Voor zover wij weten hebben ze er niet van gemerkt, wat op zich een compliment is. Maar dat is ook de manier waarop het is opgezet. De helpdesk service bleef via de externe dienstverlener lopen, er was hooguit wat fuzz in de backoffice, maar dat hebben we zo gedaan dat de eindgebruikers daar niet van gemerkt hebben. Het heeft bij ons wel veel extra werk gegenereerd, maar het is gelukkig zonder grote verstoringen verlopen. Die eerdergenoemde verstoringen had je ook kunnen hebben in de oude situatie., dat was niet echt transitie-specifiek. Bij het overzetten hebben we dat netjes in de changekalender laten passen, er is ook veel inde avonden en weekenden gedaan, de eindgebruiker heeft er niet veel van gemerkt. Op een aantal punten is de performance ook verbeterd. Het enige wat we nu zien (we meten iedere 3 calls de klanttevredenheid) is dat bij SSC gerelateerde zaken er een net wat lagere score uitkomt dan bij de externe dienstverlener. Wij hebben het idee dat niet zozeer ligt aan het SSC, maar wel aan de technisch applicatiebeheergroep die daar tussen zit en soms wat traag zijn in de call respons e.d. Het is meer de bureaucratie die er tussen zit. Dat is natuurlijk wel een dingetje, die keten is wat complexer geworden, nu is er opeens een extra partij. Dat is wel een uitdaging waar de hele rijksoverheid voor staat, ketenverlenging is een hele spannende, daar krijg je dit soort effecten van. Dat wil niet zeggen dat de gebruiker last heeft van onbeschikbaarheid.

V. Bij uitbesteding naar een SSC gaat bijna altijd een gedeelte van het personeel over, dat speelt hier waarschijnlijk geen rol.

A. idd

V. Het leveranciersmanagement hadden jullie al ingericht, het enige verschil was dat jullie iets anders moesten gaan sturen omdat er geen juridisch contract bestond.

A. Dat klopt. Maar, we hebben nu een contractmanager, en die heeft een duidelijk contract te managen. Als je straks zakendoet met het SSC, manage je meer de relatie dan het contract. De vraag is hoe zo'n functie straks ingevuld gaat worden. We hebben nu iemand die af en toe met een jurist aan tafel zit om te kijken hoe het precies zit (*met het contract met de dienstverlener*). Dat wordt toch iets anders. Je gaat niet met een juridisch contract een escalatie in.

V. Je moet wel iets aan afspraken hebben.

A. Ja, maar de vraag is of dat niet een servicemanager moet zijn ipv een contractmanager. Het is ook de vraag hoe een SSC dat ziet. Zij hebben ook een relatiemanager.

V. Qua verandering, hebben jullie daar iets over gecommuniceerd naar de gebruikers?

A. Je probeert de last voor de organisatie zo klein mogelijk te maken. Of het nu wel of niet bij het SSC ligt zou iet uit mogen maken. Het is ons vak om ervoor te zorgen dat dat geruisloos gaat. Je neemt ze natuurlijk wel mee in de overweging. Als je kijkt naar het besluitvormingstraject: we hebben een paar moeilijk besluiten moeten nemen, eerst iets in gang zetten om later te zeggen dat we dar toch op terug gaan komen. Dat vraagt wel de nodige uitleggen. Er lag een businessplan bij het SSC om de organisatie op te tuigen met de bijbehorende ambitie. Dat wij het besluit teruggedraaid hadden leidde bij het SSC tot de nodige uitleg. Maar ook naar onze afnemers: wat zijn de overwegingen om met het traject te stoppen, welke zekerheid krijg je ervoor terug? Dat maakt het best lastig, je ligt erg onder een vergrootglas in die besluitvorming. Je hebt iets in gang gezet, op een gegeven moment heb je dat teruggedraaid (ook wel gedwongen) in afstemming met de bestuursraad, en je gaat een ander traject in. Dat kan je maar één keer doen. Het alternatief waar je mee komt moet dan wel die zekerheid bieden.

V. Met wie praat je dan? Dat zal niet de hele organisatie zijn, maar slechts een beperkte groep...

A. Je hebt binnen het ministerie de ICT-raad, met daarin alle verantwoordelijke ICT-mensen. Daaronder hangen allemaal groepjes zoals een adviesraad of een TSO die op specifieke onderdelen zitten. Getrapt komt dat dus bij elkaar en bespreken we wat er speelt en wat gaan we doen, en je hebt natuurlijk een projectorganisatie met projectleiders van de dienstonderdelen. Dat alles geven we voeding dat we met de goede dingen bezig zijn. Daar gaan we de eindgebruiker niet mee lastig vallen. Als wij iets verder zijn in het traject zullen we vast gaan uitleggen dat ze iemand anders aan de telefoon gaan krijgen, dat het telefoonnummer verandert, maar dat is in de toekomst.

V. De transitie was natuurlijk gebudgetteerd. Zijn jullie binnen budget gebleven?

A. Dat is meer geworden.

V. En als je naar de kosten van de dienstverlening zelf kijkt (van dienstverlener naar SSC)?

A. We hebben voor de werkplek een prognose gemaakt voor als we dat gaan centraliseren in de toekomst. Als je daar sec de basisprijs vergelijkt, is het ietsje duurder. Daar hebben we een risico-opslag voor gedaan (voor het geval dat), en daar zit een behoorlijke gap. Daarvan hebben we afgesproken (omdat het risico toch vrij hoog is, we werken veel met aannames, je weet e.e.a. pas zeker als je echt over bent) om het op een iets hoger niveau te zetten dan het huidige. Dat is qua prijsstijging te overzien. Je hebt er ook een verhaal bij omdat we iets in het stelsel willen veranderen.

Daar hebben we een plus op gezet, en dat is onze onzekerheidsmarge. Dat zit op 20-25 procent. In de gateway is ook geconstateerd dat dat echt aan de hoge kant is. Maar we hebben afgesproken dat de onzekerheidsmarge bij de SG ligt (bij niemand anders). En we hebben een governance ingericht: in principe kunnen we het hiervoor doen, maar we verwachten wel het potje onvoorzien te moeten gaan aanbreken. Dat moeten wij natuurlijk onderbouwen naar de SG. Die bepaalt (met andere beleidsmakers) of dat wel of niet wordt toegewezen.

V. dat is voor de toekomst, maar als je kijkt naar de huidige situatie?

A. Dat zou 20% goedkoper worden. Daar zien we wel wat kostenstijgingen, waarmee de vraag is waar we uiteindelijk op uit komen. Het is wel lastig om de juiste appels met appels te vergelijken. Als je bepaalde trends ziet, moet je jezelf afvragen of die ook bij de externe dienstverlener hadden plaatsgevonden. Maar we hadden wel geluk: we hadden een prijs per GB voor storage maar die was gebaseerd op 7 jaar geleden. Als je een nieuwe storage omgeving opzet, zijn die prijzen veel lager. Daar zat de grootste winst. Er zitten nog wel een paar andere contractuele verschillen, maar het is vergelijkbaar. We komen wellicht iets hoger uit, maar niet substantieel. We weten dat pas als we een vol jaar in de run zitten. Het gaat ook om de manier van rekenen. Wat is de basisprijs en hoe zit het met het meerwerk.

V. Zijn er specifieke factoren geweest die de transitie beïnvloed hebben?

A. Nee, eigenlijk niet. Het feit dat we de dienstverlener als schakel tussen ons en het SSC aangehouden hebben was het enige. Het SSC wilde graag rechtstreeks. Je moet in je regie regelen dat je maar met één partij wilt schakelen, anders gaat de keten gewoon mis. Dat was geen verrassing. De begripsverwarring was het grootste struikelblok. Zij zagen bijvoorbeeld het begrip SI (System Integrator) niet als de partij die alles moest afstemmen met de andere partijen in de keten, zij dachten gewoon: los die call op. Hoe ga je om met die contracten. Voor ons was zo'n containerbegrip heel logisch, maar het SSC had soms een andere invulling. Dat is wel vervelend, vooral omdat niet duidelijk was wie dat begripsverschil scherper had moeten analyseren. Het gaat gewoon over de wederzijdse verwachting. Dat moet je echt goed bij het begin over en weer uitspreken.

V. Zou je het de volgende keer op dezelfde manier doen?

A. Nou, hier moeten we hier wel lessen uit trekken. De belangrijkste is wel dat je elkaars taal moet spreken. We waren ook te snel meegegaan in hun verhaal dat zij zeiden: vertrouw ons maar, het komt wel goed, we zijn toch collega's van elkaar, dat wilden we misschien ook wel graag geloven. Achteraf heb ik ze weleens verweten hoe het kon zijn dat ze ons nooit tegengas gegeven hadden. Ze zeiden altijd ja, en achteraf hadden we ons moeten realiseren: dat kan niet waar zijn, zo makkelijk gaat het niet. Bij het SSC was er een onderschatting en een enorme ambitie om het te gaan doen. Wij wilden het ook graag. Uiteindelijk moet je – met elkaar! – te laat constateren: het gaat niet goed op deze manier, maar dan ben je eigenlijk al vrij ver. Die applicatiehosting op zich ging wel vrij aardig, maar bij ons was het een puzzelstukje in een groter geheel. We hadden op een vrij laat moment niet het goede gesprek. We hadden wel de zorg of het wel goed ging. Die zorg was voor ons het dilemma. Ik heb altijd gezegd dat ik niet wilde vertellen hoe het SSC hun werk moest gaan doen. We hadden wel de neiging om dat te doen, en daar gingen ze gedeeltelijk in mee. En dat is eigenlijk niet goed. Je moest zelf je changeproces opschrijven, maar of het SSC het dan ook begreep. Wij hebben iedere

keer willen voorkomen om voor te schrijven hoe je het moet doen, alleen het wat. En daar hebben we lopen balanceren, dat was heel lastig. Je wilt eigenlijk dat er aan de andere kant iemand met ervaring zit die met zijn eigen verhaal komt, maar je wilt de mensen ook op weg helpen.

Interview Org6

Rol geïnterviewde tijdens transitie: Hoofd ICT en eindverantwoordelijke om de 3 bedrijfsonderdelen van de organisatie te laten landen bij het SSC.

Situatie: Beheer van één van de onderdelen ligt bij een externe dienstverlener.

Transitie: gepland 1,5 jaar, zijn nu 2,5 jaar onderweg. Nog niet klaar, gaat nog 6 maanden duren.

Daarna nog wat nawerk, dus bij elkaar 3-3,5 jaar. Bij elkaar zijn het 6 transities.

Alles bestond 3x. Gebruikers in de nieuwe organisatie kenden elkaar niet, en hadden geen toegang tot elkaars ICT-omgevingen. Eerste actie was om iedereen dezelfde werkplek te geven (DWR). Dat is een 1-op-1 vervanging, geen extra functionaliteit. Daardoor kunnen ze in ieder geval met elkaar mailen, agendabeheer, etc., de basisbehoefte van een kantooromgeving. Omvang: 2000 medewerkers

V. In feite zijn het 2 zeken die door elkaar lopen, een samenvoeging van bedrijven en de transitie naar het SSC?

A. Ja. In 2014 was de fusie een feit. Het was een “koude” fusie, wat inhoudt dat de 3 ICT-afdelingen, met 3 applicatielandschappen bij elkaar gevoegd werden, en die 3 moesten naar het SSC. Mijn opdracht was buitengewoon simpel: zorg dat die 3 omgevingen blijven werken, zorg dat ze naar het SSC gaan en zorg voor de inrichting van de organisatie voor de toekomst.

V. Met daarbij de gedachte dat alles geüniformeerd en gestandaardiseerd wordt.

A. Ja, dat is een speciaal programma (harmonisatie applicatie proces). Daar worden eigenlijk vanuit de (nieuwe processen) de 3 applicatielandschappen tot 1 landschap samengevoegd.

V. Dat je 2 trajecten (fuseren en outsourcen) door elkaar heen laat lopen is een extra uitdaging. In dat traject van outsourcen is de afdeling ICT (ca 55 fte) gereorganiseerd van 3 ‘losse’ afdelingen naar een functioneel ingerichte organisatie: Applicatiebeheer, architectuur en regie.

A. Nee, niet helemaal. Als je de hele keten van informatiemanagement tot technisch beheer pakt, dan hebben wij technisch beheer uitbesteed naar het SSC, het applicatiebeheer niet, dat kunnen ze (nog) niet. Functioneel beheer doen wij ook zelf. In toekomst hopen we ook het technisch applicatiebeheer voor een deel uit te besteden. We hebben een regieorganisatie ingericht, maar deze is ingericht op het uitbesteden van de techniek. Bij de overheid zie je dat bij de regieorganisatie vaak specifieke kennis ontbreekt (zie het rapport Elias). Belangrijkste voor ons is dat er kennis in huis is. We hebben dus in de regieorganisatie technische en applicatiearchitecten (die worden ook breder gebruikt), servicemanagers, changemanagement en een CAB. Die laatste 2 zijn belangrijke schakels.

V. hebben jullie ook iets van leveranciersmanagers e.d.?

A. Ja, contractbeheer. Dat hadden we al en hebben we versterkt en uitgebreid. We hadden een afdeling van 55 man, en daar zijn er 15 van weggegaan en hebben we 16 nieuwe mensen aangetrokken. We hebben een aantal mensen omgeschoold in de loop van de jaren, met name op het gebied van inhoudelijke kennis. Dan gaat het niet om bijvoorbeeld het programmeren in Oracle, maar om hoe je contracten moet beheren, de werkwijze, hoe applicatiebeheer in elkaar steekt.

V. Heb je bij het opzetten van die regieorganisatie ook een bepaald model aangehouden?

A. Nee. Ik ken de modellen van de diverse cursussen. We hebben gewoon gesteld dat je op het gebied van architectuur, contractmanagement en servicemanagement de zaak op orde moet hebben. Eigenlijk hebben we de tegenpool van het SSC ingericht. Ook de transitieorganisatie (wat eigenlijk een project/programma was) hebben we zo georganiseerd.

V. Heeft de inrichting van die organisatie tijdens de transitie ook een negatieve invloed gehad op de dienstverlening?

A. De regieorganisatie is een jaar geleden pas echt gaan werken, toen het eerste onderdeel over was. Het had geen negatieve invloed op de productie of dienstverlening. Dat staat er ook los van, dat is lijnwerk. Ik ben eindverantwoordelijk als hoofd ICT, maar we hadden een aparte programmamanager voor de transitie. Daar heb ik na een maand of 3 van gezegd: dat doe ik zelf wel. Het was te lastig om alles in de lijn ook via de programmamanager te laten spelen. Ik heb dus 2 petten: programmamanager en lijnmanager. Dat is de beste keuze die ik gemaakt heb. Korte lijnen. Je moet oppassen wat de toegevoegde waarde van zo'n overhead is, als dat niet meer is dan doorvertellen is, moet je er mee stoppen.

V. Binnen zo'n organisatie heb je allerlei processen waar je alle mee regelt en laat uitvoeren. Dat zijn zaken die je ook voor een deel overdraagt als het gaat om de uitvoering. Is dat overdragen goed verlopen of heb je strubbelingen gehad en daardoor minder goed verlopen?

A. Nee, niet in het resultaat. Maar, we hebben vooral in het begin een aantal elementaire keuzes gemaakt die ik belangrijk vond. Het SSC doet de incidentafhandeling voor een groot gedeelte, en dat komt dan weer naar ons toe omdat applicatiebeheer dan iets moet gaan doen. Daar zit een keten achter, en daarin hebben we gekozen voor dezelfde applicaties. Daarmee is het bewegen door het proces bij SSC en de overdracht naar ons toe, is allemaal hetzelfde, we gebruiken allemaal Topdesk. Daarnaast hebben we gezegd: welke processen adapteren we? Daar zal je bij applicatiebeheer discussies kunnen voeren dat je geen ITIL maar ASL gebruiken, maar ik wil die discussie helemaal niet (daar kan je op afstuderen). We gaan gewoon op ITIL over, met versie 3 kom je heel dicht bij applicatiebeheer. Van ITIL V3 hebben we van de 21 processen de 10 belangrijkste gepakt. Die hebben we geïmplementeerd, samen met SSC.

V. Wat je nu feitelijk zegt is dat die processen er nog niet waren?

A. Toen ik hier kwam vroeg ik of er ITIL gebruikt werd, met als antwoord, ja iedereen. Laat maar eens zien. Hoe doe je dat dan? In andere transities zal je dat niet vaak hebben. Het waren 3 bedrijven, alle definities wat functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer was, was totaal verschillend. Ja kan je het niet voorstellen, maar alles was verschillend. Dan denk je dat je aan tafel zit voor een discussie over functioneel beheer, heb je het over functioneel applicatiebeheer. Dat soort elementaire verschillen heb ik in een vroegtijdig stadium gesloten.

V. Daarmee was er waarschijnlijk ook een verschil in de volwassenheid in de processen tussen jullie organisatie en het SSC?

A. Daar moet ik je teleurstellen, dat was andersom, maar dat had met iets anders te maken. Het goed om te weten dat het SSC enorm goed is in het beheren van die front-end applicaties (*Office e.d.*) en het DWR. Dat doen ze bij veel organisaties en dat doen ze gewoon goed. Het is op dat terrein een geoliede organisatie. Waar ze nog in de leer zijn is in de back-end applicaties, de CAD-GIS omgevingen, SAP, Oracle, dat weten ze niet. Het technisch beheer daarvan moeten ze nog leren. Wat precies in deze periode kwam en waar wij 1,5 jaar lang last van hebben gehad met de grote vertraging tot gevolg, is het inrichten van het overheidsdatacentrum. De oude locatie werd opgeheven en er was een overheidsbreed project om alles te laten landen bij het ODC (overheidsdatacentrum). Het voordeel daarvan voor ons was dat we aan de voorkant van operatie invloed hadden op de architectuur van het ODC, maar het nadeel was dat we bijna alles uit moesten zoeken, waardoor we vertraging op vertraging hadden.

V. Daarmee was de volwassenheid bij het SSC dus lager dan wat jullie zelf hadden?

A. Ja, maar op het gebied van technisch applicatiebeheer en het opzetten van building blocks voor de infrastructuur. Dat is nu een stuk beter.

V. het heeft dus wel degelijk invloed gehad op de dienstverlening?

A. Op de dienstverlening zelf niet. Wat kenmerkend was voor onze hele transitie was dat je buitengewoon goed moet sturen vanuit onze kant. We hebben er dus een spiegelorganisatie tegenaan staan, plus dat ik een aantal mensen binnen de top van het SSC goed ken en regelmatig geen gesprek mee heb. Bestuurlijk moet je behendig zijn want het zijn wel je collega's. Als je ze afbrandt, je bent er wel afhankelijk van, dan heb je daar niets aan. Je moet goede contacten hebben. Een transitie met 3 bedrijven is wel een behoorlijke klus, zeker in combinatie met het inrichten van een overheidsdatacentrum. Het SSC heeft het buitengewoon druk, die jongens hebben de afgelopen 5 jaar behoorlijk wat voor de kiezen gekregen, er is van alles politiek bestuurlijk naar binnen gegooid. Eén SSC, maar ze kunnen wel alle diversiteit opruimen, ik geef het je te doen.

V. In hoeverre hebben jullie speciale dienstverlening voor VIP's.

A. Nee, niet of nauwelijks. Dat is wel een dingetje. We zijn nu met DWR overal volledig over, maar alles wat daarop een afwijking is, is een probleem. Ik bedoel daarmee ook de afwijking tov de standaard dienstverlening. Dat is bijvoorbeeld een bepaalde applicatie in de CAD-omgeving. Daar moet je een project voor opstarten met lange doorlooptijden. Dat moet via allerlei burelen van het SSC, dus wil je een aparte dienstverlening hebben voor VIP's (ik weet zeker, dat gaan ze doen), dan moet je direct bij de start daar al rekening mee houden. Je moet zeggen: Dit is voor ons standaardwerk en dat moet er ook komen voor onze VIP's.

V. Dat heeft dus wel invloed gehad op de dienstverlening?

A. Ja, maar we hebben vanaf moment 0 heeft de DG als opdrachtgever binnen de stuurgroep (DG + transitie managers + management van SSC en van ons) gezegd: we zijn nu een fusieorganisatie en we hebben geen VIP's. Want iedereen wilde wel iets afwijkends. Dat gaan we dus niet doen. Dat konden wij ons intern veroorloven want als de DG zoiets zegt is dat makkelijker dan als ik dat vanuit de ICT zeg. De business moet dat zeggen.

V. Toch hebben jullie binnen jullie organisatie bepaalde diensten die SSC standaard niet levert en daarmee een uitdaging zijn.

A. De front-end is idd prima, maar de achterkant moet je gezamenlijk met hen inregelen. Daar zetten ze services voor klaar, maken het beheertechisch klaar. Maar het proces hoe je incidenten afhandelt en de kennis over elkaars applicaties, daar moet je heel veel voor opzetten. Maar bedoel jij dan VIP's met speciale apparatuur of speciale extra dienstverlening buiten kantooruren waarbij ze iemand kunnen bellen?

V. Dat zijn idd de VIP's bij het ministerie, bij de Tweede Kamer zit dat meer in de speciale vragen die men heeft en niet in de standaard dienstverlening zit.

A. Specifieke ICT-voorzieningen wordt lastig. Hoe eerder je helder maakt wat er allemaal geleverd wordt, hoe beter je het in kunt regelen.

V: Maar zat er bij jullie wensen tav de te leveren diensten nog dingen die het SSC niet kon leveren?

A. Ja, maar dat zat echt in de applicatieomgeving. We zijn ook voor een groot deel in de lead geweest hoe dat in te richten. Daarom was ik ook blij met de goede en pragmatische architecten in mijn team. Je moet de goede kennis en kunde in huis hebben. Zonder dat was de kans erg groot geweest dat we niet zover gekomen waren als we nu zijn.

V. Vanuit de business gezien, die krijgen een andere vorm van dienstverlening. Hebben zij daar iets van gemerkt, hebben ze daar een dip gehad?

A. Het ligt aan de groep. We hadden één groep van 300 gebruikers die van een goed geoutilleerde omgeving met een moderne Office en SAP naar een eerdere versie van Office moesten overstappen. Qua performance bleef het ongeveer hetzelfde. Een tweede groep van 800 man kregen een aanzienlijke verbetering. Ze hadden heel erg oude, al lang afgeschreven spullen. Voor hen was DWR de hemel, ook in termen van performance. Ook de derde groep zat in een vergelijkbare situatie.

V. Vanuit klantperspectief was het gemiddeld dus wel een verbetering?

A. Gemiddeld genomen zat men er neutraal in. Ze hebben er wel lang op moeten wachten. Maar de transitie op zich is redelijk goed verlopen.

V. Hebben jullie de klanttevredenheid ook gemeten?

A. Ja, in de vorm van een call-meting, met name in de eerste weken van de transitie, vragen zoals hoe snel een call werd opgelost. Nu hebben we rapportages (*vanuit het SSC*) en die zijn goed.

V. Zaten er ook dips in die transitie?

A. Ja, die waren er wel degelijk, maar dat heb je natuurlijk wel vaker in de normale productie. Dat hebben we in het begin wel een paar keer gehad. Maar over het algemeen moet ik zeggen (en ik heb heel wat meegemaakt) loopt het redelijk stabiel. Ik heb een paar goede servicemanagers die dat in de gaten houden. Die servicemanagers zijn voor mij belangrijk want zij zijn de schakel tussen de leveranciers en de gebruikers.

V. Zijn er van jouw organisatie ook mensen overgestapt naar het SSC?

A. Ja.

V. Hoe hebben die mensen de overstap positief ervaren of was dat een traject dat nogal wat voeten in aarde had?

A. Nee, dat was op basis van vrijwilligheid, we hebben ze niet gedwongen om over te stappen. De mensen die overgingen dat waren de meer technische mensen, die technisch beheer hebben ingericht. Dat is eigenlijk zonder problemen gegaan.

V. Die hele verandering, zowel qua organisatie als transitie, hebben jullie daarin de gebruikers geïnformeerd en begeleid?

A. Ja, continue nieuwsbrieven, en naarmate je naar het moment gaat ook de ondernemingsraad voor de reorganisatie langs zij gehouden wat in ieder geval goed gegaan is: je hebt transitiemomenten, en dan lopen er 2 weken lang mensen met hesjes rond om gebruikers te kunnen helpen. Dat is gewoon heel goed. Dat doen we nu met andere implementatie ook. Als ICT-management verdelen we ons over de vestigingen om feeling te houden wat er opgeleverd is na zo'n transitie. Dat gaan we binnenkort weer doen: dan gaan we naar minder vestigingen, nieuwe applicaties en nog een stuk van de transitie.

V. Doen jullie bij zo'n grote stap communicatie naar de gehele organisatie?

A. Nee, dat doen we doelgroep gericht. Deels is het wel algemeen, maar verder doen we dat veel in de management overleggen.

V. Als je de kosten nu vergelijkt met de kosten voor de transitie? Zijn die veranderd?

A. Ze zijn omhoog gegaan, maar daar kan ik nu verder niets over zeggen. Je kan je wel voorstellen als je stappen 2-3 keer moet uitstellen en je een jaar achterloopt, dat dat geld kost.

V. Eén van de redenen om naar een SSC te gaan is omdat het daarmee goedkoper zou worden.

A. Dat heb ik nog niet kunnen ontdekken. Het heeft ook te maken met de fase waarin het SSC zich nu bevindt en de wijze waarop de governance rondom de SSC's zit. Verbetering op dat punt duurt nog wel een jaar of 5.

V. Zijn er nog andere specifieke factoren geweest die een impact hebben gehad op de transitie?

A. Er is één factor die misschien niet iedereen zal noemen, maar dat is dat we het SSC het vertrouwen gaven dat het wel goed zou komen. Het was onze businesscase, dus wij hebben ze aan alle kanten geholpen om het voor elkaar te krijgen. Bij een andere Rijksinstantie waar ik werkzaam was hadden we voor vele miljoenen zaken uitbesteed aan de markt. Zo'n uitbesteding is geen pretje, vooral als je verstoringen hebt buiten de normale uren en niemand te bereiken is. Bij het SSC kan je altijd iemand uit bed bellen, dat is nooit een probleem. Hoe professioneel de markt ook ingericht is, dat (*die service*) heb ik nog weinig meegemaakt.

V. Het is dus een positief aspect waarmee je ervoor hebt kunnen zorgen dat dingen goed gingen?

A. Inderdaad, ja. Het gaat om het vertrouwen in elkaar en daarnaast ook open en transparant zijn.

V. Zou je het een volgende keer op dezelfde manier doen.

A. Qua governance wel. Qua inhoud niet. We hebben toen niet geweten dat het overheidsdatacentrum ons voor de voeten zou lopen, dat wisten we gewoon niet in 2014. Dat werd pas helder in 2015. We hebben dat aspect onderschat. Daarnaast moet je ervoor zorgen dat je bij het SSC hoog op het prioriteitenlijstje staat. Ik ga ervan uit dat dat de komende jaren bij het SSC beter zal gaan in vergelijking tot de stormachtige afgelopen jaren.

Interview Org7

Rol geïnterviewde tijdens transitie: direct betrokken bij transitie, niet formeel verantwoordelijk

Situatie: Transitie in 2015, Big Bang. Uitbesteding van de technische infrastructuur, het beheer van de technische infrastructuur en werkplek, de helpdesk en rekencentrum. Ongeveer 2500 gebruikers.

V. Kan je een korte beschrijving van de situatie geven?

A. Ongeveer 2012 begint het traject en wordt er een reorganisatie voorgesteld waarbij er een aantal dingen gaat gebeuren:

- Het hoofdkantoor van de organisatie verhuist naar Den Haag
- De 8 manager van diverse afdelingen verdwijnen en er moeten 4 clustermanagers voor in de plaats komen die een bredere taak krijgen.
- Eind 2012 is de organisatie niet tevreden over de ICT-dienstverlening en moeten met een verbeterplan komen. Dat wordt geschreven (we kunnen alleen maar verbeteren als we uitbreiden, maar dat wordt duurder), maar men is er niet tevreden over (het moet met minder mensen want het moet goedkoper maar wel beter). Het advies aan de organisatie was toen al: ga outsourcen. Er wordt een interimmanager ICT aangenomen die als opdracht krijgt de ICT-kwaliteit te verbeteren. Na een jaar is de conclusie dat er een outsourcingstraject gestart moet worden. Echte start outsourcing begint januari 2015 en is afgerond in juli 2015.

V. Dat is dus vrij snel

A. Nu was er toch wel een behoorlijk voorbereidingstijd in de mindset. De afdeling ICT was ruimschoots gevuld met externen, men kon wel meters maken. Men heeft apart projectteam opgezet van 2 kanten, ook door externen geleid en door veel externen gevuld en min is gewoon van start gegaan. En 1 juli 2015 heeft men in een Big Bang geoutsourcet. Wat heeft men geoutsourcet? Men heeft de technische infrastructuur, het beheer van de technische infrastructuur en de helpdesk in één klap geoutsourcet.

V. En de werkplek ook?

A. Ja de werkplek ook, dat bedoel ik met beheer van de technische infra.

V. Maar ook het rekencentrum?

A. Het rekencentrum werd overgenomen. En hoe deed men dat? Men heeft in principe de mensen die hier zaten overgeheveld naar de nieuwe leverancier. Dat deed niet iedereen, niet iedereen ging mee, niet iedereen vond het leuk, maar een belangrijk deel is gewoon meegegaan. Wat veranderde er eigenlijk op dat moment: heel weinig, eigenlijk heel weinig.

V. En de mensen werkten en overgestapt zijn naar het SSC die zijn hier ook gewoon blijven werken?

A. nee, die zijn echt fysiek verhuisd.

V. Maar wel nog werkzaam voor jullie?

A. In eerste instantie als ze bleven en overstapten naar het SSC zijn ze voor ons blijven werken. Een deel van de technische mensen is niet overgestapt, die heeft gezegd: auf wiedersehen. Dus men begon daar met een kleinere setting. Helpdesk is bijna in z'n geheel gegaan, misschien dat er één

man is achtergebleven, systeembeheer ongeveer 2/3, functioneel beheer en applicatiebeheer, en dan bedoel ik de leverancier die applicatiebeheer doet zijn hier blijven zitten, en wat hier is ingericht: er is een start gemaakt met een regieorganisatie in te richten en men heeft daarin nieuwe functies gecreëerd. Functies die voor die tijd ook niet bestonden. We hadden opeens een hoogwaardige informatiemanager, we kregen een change manager, we kregen servicemanagement, relatiemanagement, architecten. Die functie waren voor die tijd wel aanwezig, maar niet als zodanig benoemd of heel erg samengevoegd in één persoon die heel dingen deed. Dus daar zat ook in het verbeterplan dat we hadden één van de gaten die we wilden vullen, als je beter wilt, dan moet je dat soort processen inrichten.

V. Dus als je kijkt naar processen en de volwassenheid van processen zat er een enorm verschil tussen datgene wat het SSC deed en wat jullie zelf deden?

A. Nee.

V. Het was wel volwassen genoeg maar...

A. We zaten in het maturity model ergens tussen de 1 en 2 e dat had het SSC ook. Wat hier gebeurde in deze omgeving was dat er meer werd gewerkt vanuit kennis en samenwerking. En we gaan naar een organisatie toe die meer formeel en procesmatig werkt, met minder kennis, en waarbij de samenwerking wat stroever loopt omdat het allemaal wat groter is.

V. Als je kijkt naar het inrichten van de regieorganisatie, heb je daar een bepaald model voor gebruikt?

A. Het model van Quint? Quint heeft daar een eigen model voor, dat hebben ze een beetje vertaald naar onze situatie.

V. Quint heeft jullie daarbij ook geholpen?

A. Quint is hier tot het laatst bij aanwezig geweest, was enigszins succesvol, maar mijn persoonlijke mening is dat ik het anders had gedaan.

V. In het proces zelf of in de inrichting?

A. In het kiezen van het model, de inrichting... Quint was – denk ik – niet genoeg op de hoogte van het werk dat hier gebeurde, en is – in mijn mening – heel erg uitgegaan van een beheermodel, terwijl één van de belangrijke dingen die wij hier doen is het produceren van maatwerkoplossingen voor ons primaire systeem. Dat is onderbelicht gebleven, vind ik.

V. Dat zit erg aan de applicatiekant

A. Dat zit erg aan de applicatiekant, we hebben hier een functioneel beheerteam dat eigenlijk systeemontwikkeling doet, voorbereiding van systeemontwikkeling, waarbij de programmeurs en de technische mensen door een externe dienstverlener worden geleverd, een team dat hier ook aanwezig is. Bij elkaar toch een ruime 20 man die voor een belangrijk deel bezig zijn met de vernieuwing van een systeem, de vernieuwing van software. Dat vraagt speciale expertises, speciale processen, dat is redelijk onderbelicht gebleven.

V. voor de begripsvorming: aan hoeveel mensen leveren jullie de diensten?

A. Wij verlenen de diensten aan ongeveer 2500 FTE, iedereen heeft een eigen werkplek, een laptop, iedereen heeft een eigen smartphone, maken gebruik van één zwaar primair processysteem, gebaseerd op Oracle, met ketenkoppelingen naar partners, een eigen datawarehouse er omheen en

we maken nog gebruik van iets dat door een andere rijksdienst geleverd wordt, dat is een soort ketenapplicatie. Dus het is een redelijke, toch wel platte ICT-omgeving. In de generieke omgeving heb je de standaardpakketten zoals Office en dat soort dingen, mail en een beetje toegang tot allerlei webdiensten. P-direct zit erbij, eigenlijk hetzelfde wat de hele rijksoverheid zo'n beetje heeft. In de specifieke omgevingen waar ik verantwoordelijk voor ben (mijn collega doet meer generieke, ik doe meer specifieke) heb je dan te maken met Siebel, met een datawarehouse gebaseerd op Business Objects, een document management system in aanbouw, dat wordt eind dit jaar operationeel, we gebruiken Mule en Axway voor ketenintegratie, Docsys voor documentgeneratie, redelijk plat, redelijk overzichtelijk. Niet makkelijk, wel overzichtelijk.

V. Ik probeer mijn vragenlijst een beetje aan te houden, Je hebt een aantal dingen al genoemd, maar ik wil er een beetje dieper op ingaan. Je gaf zelf aan: we hebben een aantal processen moeten inrichten, een change manager en dat soort dingen, dat was er eigenlijk dus niet?

A. Het was er wel, we hadden een change advisory board. Het was er allemaal wel, maar we hebben het wel anders moeten inrichten.

V. Als je kijkt naar de ondersteuning voor het hele veranderproces, denk aan een helpdeskpakket of zoiets, iets dat de ITIL-processen ondersteunt, was dat iets wat jullie al hadden?

A. We hadden dat al

V. was dat hetzelfde als datgene wat het SSC gebruikte?

A. Nee, SSC gebruikte HP Servicedesk, een matige implementatie van HP servicedesk, ze zijn nu overgestapt op Topdesk. Wij gebruikten Topdesk. Wat je ziet gebeuren is dat de overgang zorgt voor een slechtere registratie. De kennis, het kennisniveau van de helpdesk is breder, maar het is ook minder diep, en dat betekent bv dat categorisering van een call voor de SSC-helpdesk waar een stuk lastiger is dan voor de helpdesk die we hadden. Daar zie je echt een negatief effect. Dat zie je tijdens de transitie en na de transitie

V. Zie je dat het niveau van de dienstverlening daarbij naar beneden gaat?

A. Ja, substantieel naar beneden tijdens de transitieperiode.

V. Kan je dat toeschrijven - het is met een redelijke big bang gegaan, het is dus eigenlijk een heel korte transitie- Je hebt natuurlijk een aanlooperperiode en een afwerkperiode, maar je ziet dus – als ik het zo hoor – best wel een kennisprobleem.

A. Ja, Een van de mooie dingen die je dan kan noemen, laten we even een helpdesk voorbeeld nemen. We hebben een aantal systemen, we hebben Topdesk als registratiesysteem en een call komt binnen en wordt geregistreerd en bij die registratie kan men kiezen uit (laten we zeggen) het systeem waar het betrekking op heeft, maar ook op een subcategorie. Dus stel, je hebt een probleem met printen in het primair processysteem. We hevelen over en op 1 juli gaan we gebruik aken van HP servicedesk, en daar heeft men alleen nog de indeling primair systeem of printen, en dus niet printen vanuit dat systeem. De analysetools die we daarmee hebben zijn dan weg, dus het oplossen van problemen, het onderkennen van problemen is dus lastiger geworden voor ons applicatiebeheer, en dat is nog steeds zo, en dat zal ook niet echt meer gaan veranderen.

V. Je hebt waarschijnlijk een generiek model aan de SSC kant.

A. Dat is niet toegespitst, je mist daar dan de specifieke kennis van de helpdeskmedewerker over wat doet de klant, hoe en waarmee, en daardoor kunnen ze een gebruiker niet goed helpen. We hebben over het algemeen gebruikers die niet IT-minded zijn, die niet precies niet weten wat ze moeten vertellen of weten wat er fout gaat, die het ook niet goed kunnen zien, die er ook niet de affiniteit mee hebben. Mensen uit een heel ander vakgebied, dus de communicatie met de helpdesk is wat minder geworden. Dat is lastig

V. Hebben jullie nog een eigen interne helpdesk? Of alles bij SSC?

A. De helpdesk an sich zit helemaal bij het SSC, maar er werken hier nog steeds functioneel en applicatiebeheerder, dus als er een call binnenkomt op dat gebied wordt het hiernaartoe doorgestuurd. Er zitten hier 2 oplosgroepen die eigenlijk werken onder de helpdeskomgeving van het SSC. Wat daarbij lastig is: bij het SSC hebben we een aantal diensten afgenomen, dus de omgeving zoals die hier draait wordt daar als dienst opgepakt. Er zijn ook dingen die we niet als dienst hebben overgegeven omdat die worden geleverd door een andere leverancier (ook soms overheid). Dat soort problemen in dat soort omgevingen zijn nu heel vervelend te traceren. De Helpdesk als onderdeel van SSC zegt: het is geen dienst van ons, die omgeving kennen we niet, de leverancier zegt: wij willen alleen maar zakendoen met een helpdesk. Daar zitten we na 2 jaar nog steeds in een discussie: hoe gaan we dit oplossen, dat is nog niet uitgediept. Daar zitten dus nog afstemmingsproblemen. Je merkt dus ook dat de outsourcing dus niet voldoende in detail heeft vastgelegd wat er moest gebeuren dat komt met name ook doordat het outsourcing team aan twee kanten uit externen bestond en dit ook niet allemaal overzagen, dus ook kleine steekjes hebben laten vallen. Niet de core business, het is ook niet schokkend, maar wel vervelend.

V. Juist de details zijn uiteindelijk de dingen waar je veel meer tijd aan kwijt bent?

A. Ja, het oplossen van de details heeft ertoe geleid dat we nu hier extra mensen hebben ingezet om het op te lossen.

V. Hebben jullie ook dingen zoals VIP-gebruikers in jullie organisatie, wat is een VIP en hoeveel zijn het er op die 2500? En wat voor extra's leveren jullie?

A. Een handjevol op directieniveau. We hebben alleen geen VIP-dienst afgesproken, dus dat is wel een ding waar je mee zit, we hebben het niet benoemd en dat hadden we beter wel kunnen doen. Dat betekent dat wij bij bepaalde issues bij bepaalde mensen even contact opnemen met de servicemanagers van het SSC en dan onderling het proberen te regelen op basis van goodwill en dat werkt. Voor de VIP's in de TK moet je dus goed afspreken wat er geboden wordt, anders gaat het fout. Alternatief is dat je zegt: we kennen geen VIP's. Ik zou ze benoemen op basis van hun functie, niet op basis van hun hiërarchische positie. Vaststellen wat echt de meerwaarde is van een snelle afhandeling. In politiek Den Haag ligt dat waarschijnlijk wat anders dan hier.

V. Is de keuze van de overgedragen diensten van invloed geweest op de kwaliteit van de dienstverlening tijdens het transitieproces?

A. Ik denk dat we een hele foute keuze hebben gemaakt, Ik denk dat we hebben geoutsourcet op een moment dat het niet kon. Ten eerste was het doorlopen traject erg kort. Dat is ook wel geconstateerd in een review. Daarin werd ook aangegeven: kijk nog eens goed naar de planning. Dat laatste is gedaan, maar de planning is niet aangepast. Wat er ook gebeurde: 2 dagen voor de outsourcing

deden we een belangrijke majeure release van ons systeem. Dat was op de vrijdag vóór de Outsourcing, op dinsdag was de verhuizing van de medewerkers naar SSC, op woensdag begint bij het SSC de helft weer. Op maandag blijkt dat er een ernstig issue was, toen heeft men wel de outsourcing doorgezet en konden we het issue niet oplossen. Het heeft een lange tijd geduurd en is er ook een taskforce opgezet en in een pressure cooker gezet. Dat kostte enorm veel energie, maar dat had ook te maken met het feit dat de leveranciers een andere contractvorm hadden met SSC dan dat ze met ons hadden. We hadden het contract overgedragen naar SSC (*maar kennelijk anders ingevuld*). In feite werd het probleem daardoor erger. De partij die het ging doen wist niet precies wat het issue was, leveranciers gingen naar elkaar wijzen, meerdere projectleiders gehad en uiteindelijk heb ik het overgenomen, het echte probleem is pas in 2016 opgelost en we hebben recentelijk de laatste stap gezet in de taskforce. We hadden niet moeten outsourcen na zo'n release met een issue. Er zat politieke druk achter.

V. Had je het kunnen uitstellen?

A. Ja, maar er is toen besloten om het toch door te laten gaan. Terugkijken is heel makkelijk, maar achteraf was het risico niet goed ingeschat.

V. Heeft het SSC met jullie ook nieuwe diensten naar binnengehaald, of hebben jullie aangesloten bij datgene wat ze al hadden?

A. Ze hebben in feite de hele omgeving overgenomen, maar een belangrijk deel is voor de transitie door ons herbouwd op basis van hun specificaties. Dat ging met namen om de generieke omgeving met Office. We zijn 1 juli geoutsourcet, medio februari is het rekencentrum overgegaan, tot die datum hebben wij dat in de oude omgeving laten staan en is toen overgenomen in de virtuele omgeving van het SSC. Ook dat zijn besluiten waarvan ik mij afvraag of dat zinvol is, maar ok.

V. Er zijn dus geen nieuwe dingen geïntroduceerd

A. Idd, onze PDC is bij de transitie niet gewijzigd, er zijn eerder wat diensten uitgevallen omdat ze vergeten waren.

V. Er zijn dus geen diensten naar het SSC gegaan waar ze eigenlijk geen raad mee wisten?

A. Ja die waren er wel, en dat leverde ook problemen op. Dat heeft ertoe geleid dat een aantal medewerkers van ons die naar SSC waren gegaan nog steeds het werk doen wat ze bij ons deden, en dat was niet de bedoeling. Er zou binnen een maand of 6 kennisoverdracht plaatsvinden zodat ze iets anders zouden kunnen gaan doen. Dat had ook een bredere basis voor de dienstverlening opgeleverd.

V. Is bij het overzetten van het rekencentrum de dienstverlening nog in het gedrang gekomen?

A. Uiteindelijk wel. Men niet heeft alles van het oude rekencentrum 1-op-1 overgenomen. Ze hebben de omgeving opnieuw opgebouwd (het was dus geen fysieke verhuizing), daar zijn toen wel dingen over het hoofd gezien, of ze zijn wel meegenomen maar niet meer aangezet, of wel meegenomen en aangezet, maar niet als dienst gezien. Dat zat met name in de onderliggende infrastructuur en de processen op bijvoorbeeld het gebied van userbeheer. De koppelingen met de diverse externe systemen, dat is heel wiebelig gegaan. En de monitoring van de systemen (daar hadden we een tool voor) heeft er een tijd uitgelegd. De leverancier was daarin in de lead, heeft weinig gecommuniceerd. Daar zijn dingen over het hoofd gezien, waardoor we nog lang problemen hadden,

bijvoorbeeld het aanmaken van Rijkspassen, dat heeft heel veel energie gekost om dat probleem boven water te krijgen. Dat was terug te voeren op niet helemaal goed gedocumenteerde systemen, met kennis bij mensen die niet mee zijn gegaan, misschien te snel overzetten, etc.

V. Doen jullie aan klanttevredenheidsmetingen?

A. Ja, er is een klanttevredenheidsonderzoek gedaan. Op dit moment scoort die ICT een kleine 7, dat is beter dan ik verwacht had. We hebben geen 0-meting gedaan, ook niet halverwege.

Halverwege het traject hebben we een enorme crash gehad met dataverlies (6 dagen werk/10.000 documenten weg). Dat was het gevolg van het niet goed in beheer nemen van de omgeving i.c.m. het optreden van een bug, het niet goed maken van backups. Het waren dienstverleningsaspecten die niet goed waren ingeregeld. Dat is verbeterd, er wordt nu aan gewerkt. Bij die crash tevreden meten was niet zo'n goed idee. De klanten en wij zijn best wel tevreden over de beheersituatie, we zijn ontevreden over de innovatie, de snelheid van vernieuwing is slecht, we zijn niet tevreden over de vervanging van werkplekken bij defecten. Dit gaat over puur operationele dingen, dat gaat gewoon slecht. Dat heeft ertoe geleid dat wij naast de 2 servicemanagers een derde hebben moeten aantrekken, die zich gaat richten op het stroomlijnen van dat soort dingen voor de komende 2 jaar. Dat vind ik best wel lang duren nu we al 2 jaar bezig zijn met het SSC. Het heeft ook te maken met de fysieke afstand tussen klant en SSC en de standaardisatie, maar ook met de cultuur van het SSC. Bij het SSC is men nog niet gewend om als leverancier op te treden, dat is heel duidelijk en ook specifiek voor dit SSC (*noot, deze klant was eigenlijk de tweede klant voor dit SSC*). Dat begint we te veranderen, dat is een cultuurissue.

V. Bij de transitie zijn er mensen naar het SSC overgestapt. Is dat van invloed geweest tijdens de transitie op de dienstverlening?

A. Ja, dat was heel negatief. Een paar van de keyspelers die aan de top stonden van hun kennis zijn niet meegegaan. We hadden een nieuwe werkplek die productierijp was, die is nooit in productie genomen. De persoon die in de lead was is overgegaan naar een commercieel bedrijf.

Dat bedrijf levert die werkplek nu grootschalig uit (*niet aan deze klant of SSC*). Dat is killing, we zijn een paar keyspelers kwijtgeraakt, dat is jammer. Dat speelde niet helemaal als gevolg van de outsourcing, tot 2012 liep de boel hier lekker met een goed personeelsbeleid, wel onder hoge druk maar ook met waardering, vanaf 2013 werd de druk hoger en de waardering minder. Dat heeft er mede toe geleid dat een paar goede mensen vlak voor de outsourcing zijn weggegaan. Van de 40 personen zijn er zo 5 vertrokken, die ook cultuurbepalers waren in de organisatie, die ook de kennis hadden. Als die weg zijn is het niet alleen de kennis, maar ook de capaciteiten die ze hadden. Het is ons niet gelukt om die mensen goed te vervangen. Met name op systeemontwikkelgebied hebben we een klap gehad, maar ook op technisch gebied.

V. bij het inrichten van de regieorganisatie moet je ook leveranciersmanagement opzetten, was dat nieuw voor jullie, of was dat een verlengde van wat jullie geregeld hadden voor andere leveranciers?

A. Dat hadden we al. Ik was als hoof ICT ook leveranciersmanager. Het aantal leveranciers viel wel mee. We hebben er één grote leverancier erbij gekregen. Het is alleen niet echt een leverancier zoals je een leverancier wilt zien, dat maakt het extra complex. Eén van de complexe zaken is dat de Rijksoverheid zich niet als leverancier opstelt. Ik heb liever te maken met een echte leverancier, dan

weet je wat je eraan hebt. Ik denk dat wijze waarop de hiërarchische, bestuurlijke organisatie is vormgegeven niet handig is. Je hebt te maken met een substantiële prijsstijging, daar valt heel moeilijk over te praten. Je kan niet zeggen: ik zeg het contract op, er is geen concurrentie, er is geen open markt. Er is geen wens, geen cultuur waar men omzet wil verhogen, dat is heel lastig. De eigenaar van het SSC is een ministerie, de begroting wordt afgestemd met het ministerie, als wij nieuwe dingen willen waar wij zelf geld voor hebben, is dat moeilijk in te passen in hun omgeving. Het is niet uitgekristalliseerd hoe dat moet. Er is een cultuur waarbij wat wij brengen als extra werk wordt gezien waar ze niet op zitten te wachten. De snelheid waarmee we te maken hebben bij aanvragen voor iets nieuws/verandering is abominabel slecht, dat duurt maanden voor hele simpele beantwoording van simpele vragen. Dat heb je bij een gewone leverancier niet, want die is bang dat hij de boot mist. Bij een grote leverancier verwacht ik toch binnen een dag of 5 antwoord, anders doet de concurrent het wel. Dat speelt niet bij het SSC, men mist de commerciële drive. Niet bij iedereen overigens. Men heeft als uitgangspunt dat men aanbod gedreven werkt, dat is nogal een boutestelling als men daar echt achter staat. Dat is het strategisch plan dat men heeft. Ik ga ervan uit dat een leverancier vraag gedreven werkt, Dat is nogal een verschil. Ik vraag en u draait en niet u draait en ik neem af. In de praktijk valt het wel, maar het is wel een uiting hoe men in de wedstrijd zit. Je hebt ook te maken met politiek bestuurlijke lagen daarboven die van alles willen, je bent dus niet vrij als organisatie om een eigen koers te varen. Als het SSC een leverancier op de open markt was geweest, hadden we het contract al verbroken, dat is wel het gevoel. En dan niet zozeer omdat de eindgebruiker ontevreden is, maar omdat wij (IT) het proces traag vinden.

V. Daar moet de eindgebruiker toch ook last van hebben?

A. Die heeft daar minder last van. Als een systeem het doet is hij blij, als wij een nieuw systeem niet kunnen implementeren zijn wij ontevreden.

V. Hebben jullie ook iets aan verandermanagement gedaan richting organisatie, waarbij je de mensen meeneemt in de verandering (dus los van de IT-afdeling)?

A. Ja, daar hebben wel iets aan gedaan, maar niet zo gek veel. Onze eindgebruiker heeft er in het algemeen niet zo veel interesse in. Op managementniveau natuurlijk wel. Ook binnen de IT-afdeling is er relatief weinig aan gedaan. In een ander outsourcingstraject waar ik bij betrokken was hebben we daar duidelijk meer aandacht aan gegeven, juist om mensen mee te nemen. Je ziet wel dat een aantal mensen die zijn overgestapt naar het SSC het daar niet naar hun zin hebben en een andere functie hebben gezocht, ook buiten het SSC. Dat had toch te maken met de cultuur die daar anders was dan hier. Ze hadden gekozen voor de cultuur hier, of de werkplek hier dicht bij huis. Er zijn legio redenen waarom men voor een werkgever kiest, bijvoorbeeld als je een gezin met kleine kinderen hebt.

V. Terugkijkend op de kosten, zijn de transitiekosten hoger geweest dan gebudgetteerd?

A. Niet echt, het waren toch personele en projectkosten, goed te overzien. Daarna is er sprake van een kostenstijging, die was wel voorzien, maar niet in die mate. Dat was toch 50% meer.

V. De oorspronkelijke doelstelling om het goedkoper te maken is daarmee niet gehaald?

A. Dat gaat nooit lukken. Ik heb daar jarenlang discussie over gehad. Ik heb veel transities gedaan, en het wordt alleen goedkoper als het een grote rotzooi is in je eigen omgeving met enorme

desinvesteringen, enorme problemen, behalve goede dienstverlening. Dan moet je outsourcen als je kosten wilt besparen. Er zijn redenen om te outsourcen, maar niet de kostenbesparing, dat gaat je niet lukken. Waarom? Ten eerste ga je aan de klant-kant een regieorganisatie inrichten, dat had je daarvoor niet, dat heb je aan de SSC kant ook (*de servicemanager van SSC*). Als ik een commerciële partij wil insourcen moet ik BTW rekenen, en die leverancier wil ook winst maken, moet aan marketing doen. Daarmee zijn externe partijen zo 10% duurder. De salarissen bij de ambtenaren in de ICT zijn lager dan in het bedrijfsleven. Het enige wat waardoor het goedkoper zou worden zijn de schaalgrootte voordelen. Dat geldt tot een bepaalde grootte, maar bij een bepaalde omvang zal de schaalgrootte niet veel meer uitmaken, 2500 of 25000 maakt dan per werkplek weinig verschil meer. Wat je niet moet vergeten is dat je gefocust bent op dienstverlening naar een organisatie waar je e ziel en zaligheid aan verbonden hebt, ben je ook genegen om daar extra hard voor te lopen, de betrokkenheid is heel groot. Vanuit een SSC is dat veel minder, en als je die betrokkenheid wel wilt, dan moet je die gaan betalen. Dat zijn kosten die je gauw over het hoofd ziet. Alles wat je vraagt heeft een prijskaartje, alles verlangt managementinvloed. Ik heb nog nooit een outsourcing meegemaakt die leidde tot kostenbesparing, nog nooit. In de omgevingen waar ik werkte was alles altijd redelijk ingeregeld. Wat je wel ziet: we hebben het heel snel over generieke systemen (Office e.d.). Je moet je eigenlijk wel afvragen of dat zo is. Wij gebruiken heel specifiek dingen van zo'n pakket, en je moet je afvragen of dat bij een ministerie ook zo is. Dat is bijvoorbeeld omdat Siebel ermee overweg moet kunnen waarbij we de Javaversie moeten vervangen. Dat is heel specifiek in onze werkplek het geval. Dát implementeren is exceptioneel prijzig in relatie tot de rest. Je gaat afwijken van de standaard. Dus verhaal dat we standaard generieke diensten hebben is alleen zo dat als je van heel hoog naar beneden kijkt, maar als je erin duikt zitten er allemaal kleine verschillen. Die moet je toch regelen, je kan niet zeggen: dat doe ik niet. Daar zitten vaak de vervelende extra kosten. Je krijgt grotere afhankelijkheid van andere partijen. We zitten ons af te vragen of we die afhankelijkheid moeten oplossen door het zelf weer opnieuw te implementeren. Neem Docsys, dat gebruik je als template omgeving voor de rijks-huisstijl. Wij gebruiken het in het primaire proces voor onze documenten. Daar hebben we een bepaalde versie voor nodig, die is anders dan de laatste huidige versie in de Rijkshuisstijl. Daarmee heb je een afhankelijkheid waar heel veel aandacht aan geschonken moet worden. Misschien is het goedkoper om een aparte server neer te zetten meteen aparte implementatie van Docsys voor het genereren van documenten. Juist omdat het specifiek is. Die vraagstukken krijg je, en dat geeft eigenlijk al aan dat het uitgangspunt niet heel erg goed was, of simpel was, of haalbaar. Als je dezelfde ding doet en gebruikt en op dezelfde manier werkt, dan is samenvoegen heel handig en ook goedkoper. Op het moment dat je iets anders gaat doen dan schiet het niet op. Niet elke Rijksorganisatie heeft dezelfde werkplek nodig. Wij hebben bijvoorbeeld een dunne laptop omdat wij regelmatig op locatie zijn. Dan wil je niet met een groot zwaar ding gaan sjouwen. Wij hadden als eerste een ultrabook als specifieke vraag, het aankoopbeleid van het Rijk was dat dat niet kon. De rijksoverheid is niet één bedrijf, dat zijn allerlei verschillende bedrijven, met verschillende culturen maar ook verschillende wijze van werken, verschillende aandachtsgebieden. Ik twijfel sterk of je die variëteit in een centrale rijksdienst voordeliger kan samenvoegen, Ik heb daar ernstige twijfels over. Ik geloof daar eigenlijk niet in.

V. Zijn er bepaalde specifieke factoren die een rol hebben gespeeld?

A. Het was een politiek besluit. De belangrijkste reden waarom ik zou willen outsourcen was omdat we onze eigen omgeving in de gebruikersorganisatie niet op orde hebben, mijn gebruikersorganisatie kan zich heel moeilijk als klant opstellen naar een ict-afdeling. Je hebt nu een IV-regieorganisatie die dat dan doet naar het SSC, maar we hebben nog steeds hetzelfde probleem met onze gebruikersorganisatie. We zijn nog steeds niet goed in staat om de punten van zorg goed op te pakken. Het gaat beter, we hebben nu het kwaliteitsniveau bereikt van rond 2015. We gaan wel verder groeien in kwaliteit. We waren ook pilot. Het grootste nadeel is de traagheid in vernieuwing. Wij waren altijd pilot binnen de rijksoverheid of het ministerie, nieuwe systemen werden het eerst bij ons geïntroduceerd, en dat kon omdat wij een hele kleine organisatie waren met een directe aansturing. Dat zien we nu niet meer gebeuren, het is daarvoor te log en te traag geworden.

V. Zou je de transitie de volgende keer anders doen?

A. Ik was niet zelf de transitiemanager, maar zou het ook niet op deze manier gedaan hebben. Ik zou er meer tijd voor hebben uitgetrokken. Ik zou het meer in detail hebben uitgewerkt, ik zou het door eigen mensen hebben laten uitwerken met support van buitenstaanders. Dat laatste is echt een grote fout geweest. Ik zou meer hebben gebaseerd op ASL/BISL en ITIL, en niet op de methodiek Quint. We hebben discussies gekregen over: is het nou BISL of Quint, dat maakt het niet handig. Het zijn eigen invullingen van een leverancier, dat is niet zo slim. Voor de rest is het een redelijk goed verlopen sourcing traject. Als ik het opnieuw zou moeten doen voor deze organisatie dan zou ik ernstig overwegen om het in de markt te zetten, en niet in een overheidsorgaan te beleggen. Ik zie ook op langere termijn niet de meerwaarde, ik denk dat de grootste belemmering waar we tegenaanlopen het niet mogen gebruiken van Clouddiensten is (maar daar gaan we toch naar toe). En dan wordt de meerwaarde van een SSC steeds kleiner. Kijk naar wat er om ons heen gebeurt, dan komen de majeure applicaties en KA uit de cloud. Als je dat mag dan neemt de meerwaarde of het bestaansrecht van een SSC in snel tempo af. Tegen de fractie van de kosten krijg ik die applicaties tegen een hogere kwaliteit uit de cloud, en het is uiteindelijk ook veiliger. Het grootste risico dat je loopt is dat een Microsoft onder een Amerikaanse rechtsspraak valt. Als je goed regelt dat dat niet gebeurt, dan denk ik dat zij in staat zijn om dat veiliger te leveren.

Interview Org8

Rol geïnterviewde tijdens transitie: transitiemanager.

Situatie: Transitie in 2009. Big bang scenario. Alles is overgedragen aan het SSC, behalve het eigenaarschap van de specifieke business applicaties in het primaire proces en het functioneel beheer daarop. Verder alles wat generiek was, de gehele infrastructuur, hosting, werkplekken, telefonie, etc. Geen eigen ICT-afdeling meer. Wel nog wat kleine ICT-beheerclubjes, bepaalde diensten hebben een zeer bedrijfsspecifieke ICT, maar het draait allemaal bij het SSC. Het gaat over

tegen de 3000 gebruikers, de meeste in Den Haag, een aantal in de regio. De tweede organisatie die overstapte naar het SSC.

V. Je gaat van een uitvoerende naar een regieorganisatie. Hebben jullie daar een bepaald model voor gekozen of begeleiding gekregen van een externe organisatie?

A. VKA heeft een controle gedaan of alles klopte en hoe het georganiseerd was. Aan de hand daarvan zijn de meest noodzakelijke processen gaan inrichten.

V. Dat betreft dus de processen, maar hoe zit het dan met de organisatie er omheen, je moet het SSC toch ook aansturen?

A. Als je de processen inricht weet je ook wat je aan beide kanten moet hebben. We hebben een plat model gekozen. Het idee is dat dus echt alle uitvoerig overgaat. Dan moet je dus leveranciersmanagers en klantvraagvertegenwoordigers hebben.

V. die bestonden dus nog niet, is dat proces van invoeren redelijk glad of moeizaam gegaan?

A. Nee, want we hadden al een directie PO&I, we hadden een uitvoeringsorganisatie en directie die meer hoog over de ICT deed, een soort pre-CIO office. Die heeft het eigenlijk ingericht. Daar maakte ik zelf ook deel van uit, ik was de projectleider. Dat is eigenlijk vrij soepel gegaan. De angst zat hem vooral in: "blijft de ICT draaien, betalen we niet te veel, is de businesscase wel goed, loopt de dienstverlening niet terug?". Alles wat met angst heeft te maken als alles wat je vast hebt (wat overigens niet zo goed liep, we hebben niet voor niets geoutsourcet) overdraagt naar een ander partij. Er waren allerlei verzakelingsdiscussies over, wij betalen, wij zijn klant geworden, terwijl het allemaal binnen de overheid is. Het is wel wat dubbel.

V. Je noemde een businesscase die was opgesteld. Was het ook echt financieel onderbouwd in die zin dat het goedkoper zou worden?

A. In ieder geval neutraal, maar dat is niet helemaal waar. De reden waarom we het gedaan hebben: er lag een taakstelling, we moesten goedkoper en efficiënter gaan werken, terwijl de ICT juist de neiging had duurder en ingewikkelder te worden. We zaten op dat moment in grote infrastructurele nood, het ging niet goed met de infra, we hadden een project om de infra te vernieuwen. Hoe kunnen wij de dienstverlening op orde houden. We worden te kwetsbaar, te klein, dus hoe gaan we dat dan doen? We hebben echt de markt verkend. Je kan het uitbesteden, je kan het inbesteden. Een ander ministerie zat met hetzelfde vraagstuk en die hadden intern al een SCC opgericht. Die zeiden: door schaalvergroting kunnen wij dit opvangen, efficiencywinst te boeken en met name door standaardisatie en grootschaligheid in de infra, kunnen we dezelfde dienstverlening met minder mensen leveren. Daar waren we natuurlijk wel in geïnteresseerd, omdat het binnen de overheid was, maar dat ervaringen met het bedrijfsleven ook niet overal even subliem waren. Binnen de overheid kan je ook bestuurlijk meer regelen. Het heeft ons in het personeel 25% mensen gescheeld, er zat dus wel degelijk een taakstelling op. We hebben minder mensen overgedragen dan we hier hadden, ook omdat we vacatureruimte hadden.

V. Het inrichten van die organisatie is dat een glad proces geweest?

A. Ja, het is echt vrij soepel gegaan

V. Uit dat onderzoek van VKA, kwam daar ook uit dat er veel verschillen waren in de manier waarop jullie dingen deden en hoe het SSC dat deed? Zaten daar bepaalde fricties in waardoor dingen niet goed gingen lopen?

A. Het ingewikkelde was: we hadden een groot infraproject, we waren in het laatste kwart. Het was een moeizaam traject. Maar het was niet de infra van het SSC, we wilden echt daarop gaan standaardiseren. Wat we gedaan hebben: de transformatie, de ICT-gelijkschakeling, die hebben we uitgesteld, we hebben het project wel overgedragen met vraag om het af te maken en ga dan kijken hoe je het kunt gelijkschakelen met het geheel. Alle eigendommen en mensen hebben we overgedragen zodat de dienstverlening gecontinueerd kon blijven. Ze hebben het as-is overgenomen, zodat ze daarna hun eigen transformatie konden volgen.

V. In feite heb je alles dus overgedragen en het daarna aan het SSC overgelaten om alles gelijk te trekken in hun organisatie. Heb je daar iets van gemerkt, dat dat van invloed was op de dienstverlening?

A. dat was een sluipend proces. De boodschap naar de gebruikers toe was: er verandert niets. Technisch gezien was dat ook zo, je computer startte op. En als er problemen waren, dan lag het aan onze eigen infrastructuur die wij overgedragen hadden, daar kon je het SSC niets verwijten. Wij hadden ervoor gekozen om niets dubbel uit te voeren, als het plat gaat, gaat het grondig plat. Dat was gewoon uit geldoverwegingen. En dat is ook gebeurd. Maar de processen veranderden wel degelijk, en dat hebben wij eigenlijk onderschat. Het lag meer op afstand, een andere helpdesk, de mensen kende de organisatie niet, als er wat gebeurde kon je niet even langslopen om je eigen belang te bepleiten, al die relaties werden uit elkaar gehaald, en dat is een grote verandering. De verandering is vooral groot geweest voor mensen die dicht bij de ICT zaten, die in het primaire proces veel met ICT te maken hadden, functioneel beheerders, mensen die de ontwikkelingen deden, die het projectportfolio management deden. De mensen die hun beleidsdocument in Word moesten schrijven hebben er het minste last van gehad. Het is wel vreemd wat je ziet in die verzakelijking: de ene dag neem je er genoeg mee want het zijn je eigen mensen. Je zet ze buiten de deur, het zijn nog steeds overheidsambtenaren, maar de eisen nemen enorm toe. De verwachtingen waren enorm. Je gaat een DVA afsluiten, die zet je helemaal dicht, en dan: hij doet het niet! Maar, vroeger liep het project ook niet en nu liep het net zomin, misschien zelfs wel moeizamer. De opmerking (*van de gebruiker*) "Maar we betalen ervoor!" Tja, we betaalden er altijd al voor, maar het was nu een ander potje, en dat was onzichtbaar. Het is een heel raar mechanisme hoe dat werkt. We moesten heel erg bedrijfsleven spelen en we zijn geen bedrijfsleven. Dat is echt anders. Het is wel dat door de politieke sturing ook echt alles politiseert. Simpele bedrijfsprocessen, hoe kan je je daar nog druk over maken? Dat zit gewoon in het karakter van de organisatie, dat is nu eenmaal zo.

V: Jullie had vast ook een helpdesk tool, was dat hetzelfde tool wat het SSC gebruikte of was dat iets anders

A. Ik heb géén idee. Ze hebben alles overgenomen. Je merkte dat er andere mensen aan de lijn zaten die niet alles wisten of moesten zoeken. Het is wel vrij goed overgedragen. De mensen gingen allemaal mee.

V. Door alles in één keer over te dragen en aan het SSC heb je eigenlijk voorkomen dat er bepaalde verschillen in de manier van organiseren vermeden werden.

A. Ja. Je houdt natuurlijk verschillen, de oud-medewerkers hebben altijd iets meer met ons, dat werkt toch door. Wat je wel ziet is dat de processen veranderen. Dat zie je vooral aan het groeiproces van het SSC. Vroeger waren wij een van de bazen, toen was het echt een shared service organisatie. We zaten altijd aan tafel met opdrachtgevers, altijd bij het bestuurlijk overleg, we hadden toen vrij veel invloed, maar dat is nu allemaal afgelopen. Het is nu veel meer gestandaardiseerd. Het bestuurlijk overleg is gekrompen, je hebt er eigenlijk niet zo heel veel invloed meer op.

V. We hebben bij de facilitaire dienst eenzelfde traject gedaan, we hebben dat ook uitbesteed bij een (ander) SSC en die hebben een grote reorganisatie gedaan 1,5 jaar geleden om uiteindelijk meer pandgebonden te gaan werken. Ze hebben een basiskennis centraal, maar ze hebben overal een pandmanager er opgezet, en met de mensen die er zitten is de dienstverlening een stuk vooruit gegaan. Alles centraal was één grote bureaucratie. Droefenis ten top vonden wij altijd. Het SSC heeft die slag nog niet gemaakt. De onderlaag is geweldig, en die standaardisatie heeft ook heel wat opgeleverd, dat is vanzelfsprekend. Dat we nu overal documenten kunnen uitwisselen en dat we allemaal dezelfde Office gebruiken. De kosten zijn daardoor relatief ook minder snel gestegen dan we hadden gedacht. In totaliteit gaan de kosten wel omhoog. Alles wordt duurder, ICT is ook intensiever. Aan de ene kant heb je de prijsdaling van de componenten, maar je wil ook steeds meer. Dat houdt elkaar aardig in evenwicht.

V. Bij de dienstverlening heb je ook altijd de speciale gevallen de VIP's.

A. We hebben VIP's, maar we zijn er heel zuinig mee. Eigenlijk alleen de minister en de staatssecretaris. Die hebben echt specifieke dienstverlening, 24x7. En dat is mooi bij het SSC, het is een bestuurlijke partij, en dat snappen ze precies. Ze hebben een externe partij ingehuurd die door het hele land rijdt. Het gaat heel erg over kantoorautomatisering en telefonie. Ze gaan ook bij die mensen thuis langs bij problemen en lossen ook daar thuis bijvoorbeeld netwerkproblemen op. Soms is het ook inherent aan de huidige ICT. We zijn daarin nu ook een slag aan het maken, het DWR-next. We investeren ook niet veel meer in de oude ICT.

V. Hebben jullie ook speciale dienstverlening die de transitie in de weg heeft gezeten?

A. We hebben een speciale afdeling/dienst die allerlei geheime dingen doet, en dat wilde het SSC niet hebben, dat hebben ze dan ook niet overgenomen, dat hebben we zelf gehouden. Dat hebben we overigens nu uitbesteed aan een andere SSC. Dit zijn hypergeheime zaken, met speciale hardware, het is een gesloten systeem. Je hebt daarbij wel uitdagingen hoe je die geheime netwerken koppelt i.c.m. de normale netwerken, dat is af en toe best ingewikkeld. Je krijgt dan vraag wie er aan welke verbinding mag sleutelen. Het SSC was hier niet op ingericht en wilde ook niet z'n vingers hieraan branden. We hebben wel geprobeerd die dienstverlening daar onder te brengen, maar dat werd pertinent geweigerd.

V. Je hebt dus wel het nodige moeten doen om dat in stand te houden

A. We hadden een aparte ICT-club, en die hebben we daarvoor in stand gehouden totdat het naar het andere SSC kon worden uitbesteed.

V. Bij de zaken die wel naar het SSC zijn overgedragen, waren daar dingen bij die het SSC nog niet had?

A. Dat was geen probleem, de mensen gingen over, en daarmee ook de kennis. Dat was ook een goede zet. De mensen gingen met hetzelfde salaris over. Het is daarna wel veranderd in een kostprijs model met baten & lasten. Effectief is het lood om oud ijzer als het gaat om de kosten.

V. Het overzetten van het rekencentrum was dus ook geen probleem, ze namen het over zoals het was?

A. Ja, ze hebben dat beetje bij beetje overgehaald naar hun eigen omgeving.

V. Dat was op zich een soort transitie die op de achtergrond gebeurde, hebben jullie daar iets van gemerkt?

A. Nee, die transformatie is ongemerkt gegaan, en uiteindelijk zijn we er alleen maar beter en stabiel van geworden. Mensen realiseerden zich dat niet: voorheen lag het netwerk best nog weleens plat. Ook in de overgang naar het SSC ging dat fout, maar dat was onze eigen schuld. Als je dingen niet dubbel hebt, gaat dat fout. Het SSC heeft dat goed opgelost, ook bijvoorbeeld met de Diginotar-problemen. We hadden veel te weinig gedocumenteerd en konden lang niet alle informatie terugvinden. Dat is in de overgang echt een upgrade voor onze eigen applicatieportfolio geweest.

V. Hadden jullie een applicatieportfolio?

A. Ja, maar dat zat in Excel. Dat hebben we stukje bij beetje naar een ander tool overgezet. Dat geldt voor alles wat niet generiek is, al het generieke zit bij het SSC.

V. Hoe zit het met de klanttevredenheid? In zo'n overgangsperiode kunnen er dingen misgaan.

A. Je hebt 2 soorten gebruikers. Mensen die dicht op de ICT zitten (functioneel beheerders, projectleiders, etc.), die zijn niet gelukkig, die zitten te worstelen met de enorme bureaucratie die er gecreëerd is. Het maalt zo langzaam, overal moet je escaleren, die mensen zijn dus echt niet tevreden. Technisch is het geen probleem, als het eenmaal loopt dan loopt het wel. Dat is ook toegenomen naarmate het SSC groeide. Je merkt dat je steeds meer een kleine partij bent t.o.v. het geheel. Voor de mensen die de gewoner kantoorautomatisering gebruiken gaat het allemaal prima.

V. Doen jullie ook metingen over de klanttevredenheid, vooraf, tijdens of daarna?

A. Dat weet ik niet meer precies. We hebben het wellicht gedaan, maar ik geloof dat we het eigenlijk niet wilden weten.

V. Hoe waren de medewerkers eronder die naar het SSC gingen?

A. Sommigen vonden het echt niet leuk. Die vonden dat ze beperkt werden in hun ruimte, ze werden van hun klant afgehaald, dat waren de mensen die meer aan de voorkant opereerden. Maar je hebt ook mensen die heel gelukkig zijn omdat ze veel specialistischer zijn geworden. Als je een database manager bent, dan heb je bij het SSC echt databases, het was hier een relatief kleine ICT-organisatie. Maar, de meesten zitten nog steeds bij het SSC, ze zijn niet massaal weggerend. Ik denk dat het komt omdat wij relatief vroeg zijn overgegaan, waardoor zij relatief veel invloed hebben gehad. Het SSC is een hardcore beheerorganisatie en als je beheerder bent is dat leuk.

V. Het leveranciersmanagement hadden jullie al, maar hebben dat uitgebreid voor het SSC?

A. We hadden het al, maar verder ingericht voor het SSC. Het waren de mensen die een CIO-achtige taak hadden zijn het gaan doen. Het is maar een klein clubje. We hebben 2 leveranciersmanagers en 2 klantadviseurs.

V. Hebben jullie iets aan de verandering gemanaged? Of hebben jullie gewoon besloten: deze mensen gaan nu daar zitten en hetzelfde werk doen.

A. Daar kwam het eigenlijk wel op neer. Ze zijn ook fysiek verhuisd naar het SSC. We hebben nog wel een loketje hier geopend voor lokale werkzaamheden, en ook een servicedesk (althans, een deel er van). We hebben er wel een governance voor ingericht, met een opdrachtgeversberaad, een tactisch overleg en een afnemersberaad.

V. Dat inrichting ging soepel?

A. Ja, het SSC beseftte dat het goed is om contact te houden met bestuurders bij hun klanten en andersom: je wilt wel weten waar je geld naar toe gaat. Je wil dat wel kunnen beïnvloeden, zodat het de goede richting kant uit gaat en dat beloftes worden nagekomen. Het gaat dan ook over de prijsstelling. Voorde werkplek is het idd naar beneden gegaan, maar ergens anders omhoog. Bij elkaar was het ongeveer gelijk.

V. Hebben jullie hierover ook gecommuniceerd richting de gebruikers?

A. We uitgebreid gecommuniceerd over het hele traject over de redenen en de oorzaak. We hebben bijvoorbeeld overal een muismatje neergelegd en over de overgang bericht. Er kwam ook een nieuwe servicedesk nummer, we moesten wat dingen uitleggen.

V. Jullie hebben een businesscase gemaakt, met een budget voor de transitie. Is dat ook uitgekomen?

A. Ja, we hebben het overgedragen, en als er al problemen waren was dat aan het SSC. We zijn daar geen extra geld aan kwijtgeraakt. Omdat we een van de eersten waren, is het ook heel erg grondig gedaan. In de budgetten was ook rekening gehouden met de groei, wij plusten er elk jaar toch bij.

V. Terugkijkend, waren er bijzondere zaken waardoor het anders of moeilijk was om het door het SSC te laten overnemen?

A. Ik geloof het niet. Het enige was dat wij ongeveer de tweede klant waren en dat het allemaal nieuw was voor het SSC. Ik denk dat ze daarom ook heel goed nagedacht hebben, net als wij.

V. Zou je het de volgende keer op dezelfde manier doen?

A. Dat is toch een morele kosten/baten analyse. Ja, als je de nadelen die je nu hebt en ervan ondervindt zou kunnen ondervangen, in de afspraken en/of de organisatiestructuur. De stroperigheid in alles wat vernieuwing is, Regulier beheer is op orde, maar zodra je aan vernieuwing zit wordt het ingewikkeld. Als je dat zou kunnen voorkomen, met meer een divisiestructuur, dan zou ik het weer zo doen. Het heeft ontegenzeggelijk voordelen voor de rijksoverheid. Kunnen samenwerken, we kunnen overal inloggen, overal kunnen printen, dat gaat makkelijker in één grote infrastructuur dan als je allemaal eigen diensten hebt die dingen moeten afstemmen.

V. Tijdens jullie transitie 8 jaar geleden waren er nog niet veel mobiele devices zoals iPad.

A. We hadden Blackberries. De introductie van nieuwe devices is er tussendoor geglipt omdat de directeur ICT dat zo leuk vond en dat liet zien aan alle mensen die dat ook wilden. We zijn zelf als

departement heel zuinig geweest. Het is een volkomen andere infrastructuur. We hebben wel onderzoek gedaan naar apparaten die meer aansloten op onze infrastructuur, maar die hebben het niet gered. De kosten worden gewoon doorbelast. We zijn wel volop aan het innoveren, we gaan naar een Citrix-omgeving. Dat zijn grote veranderingen, dat wordt grootschalig aangepakt. We huren daarvoor ook projectleiders in om dat te begeleiden zodat er getest wordt, mensen meegenomen worden, communicatie op orde is. Technisch is het SSC goed, maar communicatief wat minder.

Interview Org9

Rol geïnterviewde tijdens transitie: leidinggeven aan de regieorganisatie.

Situatie: Transitie in 2007-2008. Overdracht van ICT-afdeling binnen de directie bedrijfsvoering naar SSC. Er was al geregeld dat de ICT-afdeling van het bestuursdepartement van het ministerie over zou gaan, opdracht was om te bepalen wat er zou achterblijven. Wat over ging was de beheerorganisatie voor de kantoorautomatisering. Technisch beheer, applicatiebeheer. Ongeveer 1500 eindgebruikers.

V. Bij de overgang naar een SSC moet je een regieorganisatie opzetten. Was die er al of hebben jullie die moeten inrichten?

A. Die hebben we moeten inrichten

V. Hebben jullie daar een bepaald model voor gebruikt?

A. We hebben daar zeker naar gekeken om te bepalen wat we moesten gaan doen, de details staan in het reorganisatieplan, dat hebben we niet helemaal zelf bedacht. In die tijd (2007/2008) was het ministeries best wel een voorloper binnen het Rijk. Het was dus niet zo dat je een DGOO had (zoals je dat nu hebt). Binnen het Rijk had je dit niet. Ik heb een consultant ingehuurd om dit op te zetten. Je kiest niet zomaar een model, je hebt natuurlijk ook een gezelschap van eindgebruikers en een paar mensen in huis waarvan je vindt dat ze ook even moeten meekijken. Je hebt daarmee een goede klantbordgroep, en goed gremium waarin je kunt bepalen of dit zou kunnen gaan werken. Het was niet alleen het overbrengen (*naar het SSC*) maar het moest ook een stuk beter.

V. Het opzetten van zo'n regieorganisatie, ging dat van een leien dakje? Draaide dat meteen of zat er in de aansturing van zo'n SSC – met name in de transitie – een dip waardoor dingen niet liepen zoals je had gedacht?

A. Die regieorganisatie was tegelijkertijd met de transitie naar het SSC, dus heb je daar nieuw en hier nieuw. Voor ambtenaren is regie voeren of excellent uitvoeren (*aan de SSC kant*) wel even een ding, dus dat heb je niet meteen. Dus als je dat eenmaal hebt (inclusief de medezeggenschap, dat is in het Rijk altijd heel belangrijk). Dus wat zijn de randvoorwaarden: medezeggenschap, betrokkenheid van eindgebruikers zijn randvoorwaardelijk om het proces goed te laten lopen. En modellen (ergens is iets al een keer bedacht), wat zou dan hier kunnen werken, zo doe je dat, zo maak je dat met elkaar. Dan heb je een besluitvormingsproces met bestuurders en medezeggenschap, en dan zit iedereen daar

en dan moet het gaan werken. Het is dus niet allemaal geregeld, het is allemaal papier. Als ik je goed begrijp is er een soort scheidslijn: je doet daar allemaal dingen voor en dan is het er. Maar dat is helemaal niet zo. Je bedenkt het, je hebt een plan, dat bespreek je en het lijkt haalbaar en het plan lijkt zinvol en daar krijg je de handen voor op elkaar. Dan heb je het en krijg je plaatsingsprocessen (dat zijn personele processen), dan moet je mensen overdragen (dat is ook nog een heel gedoe). En als je dat dat eenmaal hebt en het is 1 januari: dan heb je 2 organisaties. En dan hangt het van mijn leiderschap en dat van het leiderschap bij de SSC af hoe je dat inregelt.

V. Daar gaat het mij dus om, het is geen big bang

A. hmm, qua organisatie is het wel een big bang, het is gewoon een organisatie die je moet maken.

V. Je zit daarna in de periode dat je het bedacht hebt, de mensen heb je op hun plek zitten en dan ga je in een soort overdrachtsproces waarbij je dingen gaat overzetten, die mensen moeten dan in hun nieuwe positie komen. Bij de ene organisatie gaat dat wat makkelijker dan bij de andere.

A. Het gaat je dus wel om die fase: je hebt ze eenmaal, ze staan er, ze zijn beschreven, je hebt ze in de systemen staan en hoe werkt het dan, hoe geef je daar leiding aan.

V. Ja precies, dat is het hetzelfde wat er bij de Tweede Kamer gaat gebeuren, daar wordt een periode van 3 jaar genomen om uiteindelijk in 2020 over te zijn bij het SSC. Het gaat dan om de nieuwe rollen zoals een leveranciersmanager. We zitten nu in de eerste fase, wat moet er gaan gebeuren, wat moet er geregeld gaan worden. Heel veel aan onze kant, want het SSC is er al.

A. Het verschil is dat jullie willen gaan aansluiten bij iets wat er al is. Bij ons was er helemaal niets. Je hebt er (*bij jullie*) profijt van dat de processen bij het SSC al ingeregeld zijn (niet dat het vlekkeloos loopt, ze hebben ook net een fusie achter de rug), dat is wel onvergelijkbaar met de situatie bij ons. Het werk werd hier gedaan en werd overgezet naar het SSC en het moest opeens allemaal zakelijker. Dat gaat niet van de ene dag op de andere. Dat is wel een verschil.

V. In een organisatie heb je allerlei porcessen waarmee je geregeld hebt dat je de IT in goede banen leidt. Dat gaat naar een andere organisatie toe. In jullie geval moest die organisatie opgezet worden. Is er toen een soort kopie gemaakt van wat jullie deden of is alles opnieuw opgezet?

A. Het is een heel belangrijk punt. Bij het Rijk heb je – als je gaat reorganiseren - een organisatierapport nodig. Je hebt dit, en het moet naar dat, dat moet je daarin beschrijven. Eén van de hoofdstukken daarin is niet allen personeel (wie betreft het, hoe was het en waar gaan ze dan naar toe, het transitieplan van het personeel), maar ook het hoofdstuk processen. Maar, je kan niet veel meer doen dan zeggen: zo was het. Je kan niet afdwingen dat het zo moet blijven. Je geeft het dus mee, maar het is wel aan de nieuwe organisatie om te kijken of het inpasbaar is en of dat ook hun beleving is. Ze hebben meer klanten, andere dienstverlening, het is niet meer 1-op-1. Het is dus beschreven (langs ITIL-lijnen), maar tot op de dag van vandaag zien we dat dat ze de grootst mogelijke moeite hebben (die organisatie is heel groot geworden), één van de grootste problemen is: je hebt een service proces, maar ook een applicatieproces en een innovatieproces, maar in werkelijkheid vanuit een klantperspectief (je bent opeens een klant, een demander, waar je opeens dingen gaat vragen, en wil je daar een afspraak over maken, een datum op zetten en een bedrag), en dan moet die organisatie in staat zijn om die verschillende services (die meestal langs de ene as zo

georganiseerd zijn) langs de ander as in kaart te brengen. En dat is tot op de dag van vandaag nog niet geregeld.

V: Het SSC nam de processen over die jullie eerst zelf deden. Die doen dat waarschijnlijk anders dan jullie zelf. Gaf dat spanningen?

A. Dat ging zeker anders, maar je bent er niet meer voor verantwoordelijk. Je krijgt een heel andere verantwoordelijkheid. Je bent niet meer verantwoordelijk hoe zij het doen.

V. Dat klopt, maar je voelt wel de pijn als het niet goed gaat.

A. Ja..., maar er gaan dingen niet goed. Servicelevels gaan niet goed, er doen zich storingen voor, er zijn communicatieproblemen bij storingen, er is geen goed offertetraject, de dingen lopen uit bij specials, dát zijn de dingen die niet goed gaan. En dat kan te maken hebben met hoe zij hun processen hebben ingeregeld, maar dat vind ik niet interessant. Zij moeten mij vertellen wat zij gaan doen om het de volgende keer te verbeteren. Je perspectief wordt anders. Blijft het hetzelfde? Geheid niet, want je wordt ingepast in een bestaande organisatie, maar het is dus ook niet meer zo relevant. Zaken zoals tijdigheid heb je in je dienstverleningsafspraken gemaakt (welke responstijd, dit zijn de communicatielijnen etc.). En dat gaat natuurlijk helemaal niet goed, want er gaan dingen mis in de IT. Je gaat van een inhoudelijke verantwoordelijkheid naar een klantperspectief, waarbij je moet nadenken over eindtermen.

V. OK, je hebt alles overgedragen en op dat moment gaan dingen op een heel andere manier gedaan worden (buiten jouw macht om) en de vraag is in hoeverre dat – zeker in zo'n aanloopperiode waar nog niet alles helemaal ingeregeld is – of je daar nu een dip krijgt in de dienstverlening ja of nee?

A. Nou... ik zit in een afnemersberaad bij het SSC, wij zijn samen met een ander ministerie een partij die al heel lang afnemer zijn, een derde ministerie is een voorbeeld van een partij die net is aangesloten. Het heeft bij die dienstverlening heel erg met verwachtingen te maken, dus op die vraag "gaat het wel helemaal precies hetzelfde" is het antwoord nee. Is dat belangrijk? Nee. Want je maakt afspraken op eindresultaten, op tijdigheid, op communicatie, op afstemming intern. En wat ik zie bij dat derde ministerie is dat zij heel hoge verwachtingen hebben, dat het allemaal meteen geregeld is, en dat er allemaal dedicated mensen met hen bezig zijn, maar dat is niet zo, dat moet allemaal concurreren met andere klanten, het SSC is groot. Je kunt dus niet zeggen: geef mij voorrang, want ik ben partij die en die. Wij hebben daar als ministerie ook best een beetje een probleem mee, maar dat gaat eigenlijk niet over standaard dienstverlening. Standaarddienstverlening, daar zijn ze gewoon goed in, daar hoeft je je geen zorgen over te maken, dat kunnen ze goed, daar zijn ze ook voor opgericht. De problematiek zit hem veel meer in hun projectenorganisatie, en dat merkt dat derde ministerie, want dan hebben ze een project om wereldwijd dingen uit te rollen, dat is voor het SSC ook nieuw. Dan vind ik wel dat je allebei iets te doen hebt: je moet dingen loslaten, want de processen zijn van het SSC, en jij hebt gedefinieerd (via de leveranciersmanagers) wat er nodig is, zij maken die overeenkomst. Daar is heel veel contact voor nodig, je hebt ook geen geld overgedragen, je zit er bovenop, het is allemaal nog niet zo heel erg gestandaardiseerd, maar je moet zelf wel wat doen om regietaken (de demand verantwoordelijkheid) ook echt in te richten. Ik zie dat bepaalde departementen dat niet of heel dunnetjes hebben ingericht. Die zeggen "daar hebben we tocht de SSC's voor", die doen dat toch wel, die regie voeren". Voor ICT is dat er nog niet, dat moet je zelf

doen, en dat is heel belangrijk, dat is een professie. Waar ik elke dag nog wel mee bezig ben is dat er veel geklaagd wordt over dat SSC, maar waarvan ik zeg: "heb je al gebeld, heb je dit of dat al gedaan, wat heb je gedaan om het op te lossen", je hebt de organisatie nodig om het op te lossen, voor klagen sta ik niet zo open. Dat is makkelijk, het zijn bij wijze van spreken collega's op afstand. Het is soms techniek waar een storing optreedt, en dat moet eerst uitgezocht worden. En dan komen ze bij mij vragen of ik wil escaleren. En naar wie? Er moet eerst uitgezocht worden wat er aan de hand is. Dat is dus wel een regietaak, dat je die verwachtingen bij de klant, dat als het allemaal bij het SSC ligt dat het allemaal beter wordt en professioneler, dat duurt gewoon een hele tijd voor je zover bent.

V. die professionaliteit kan je uitdrukken in de vorm van CMMI. Waren die levels enigszins met elkaar in lijn als je jullie eigen organisatie vergelijkt met het SSC?

A. Wat ik heb overgedragen was absoluut geen professionele organisatie, dat was ook houtje-touwtje. Als er een klant kwam dan zie je: "ik kom morgen wel even terug". Dat is ook een manier om de diensten te verstrekken. Ik wil geen mensen te kort doen, maar het was niet zo professioneel. Er waren wel dingen beschreven, maar dat wilde niet zeggen dat er naar die modellen gewerkt werd en dat we kwaliteitscriteria hadden, dat was in die tijd gewoon niet het geval. Er werd gewoon gehold en gerend, De klant riep en dat ging je. Er is recent een onderzoek gedaan naar het functioneren van verschillende soorten SSC's (facilitair, inkoop, ICT), het SSC voor ICT is daar ook onderwerp van gesprek geweest en is zeker niet op alle fronten mature. Op andere fronten weer wel, ik denk dat ze in beheer heel erg mature zijn, dat hebben ze goed onder controle, naar dat is heel basic, dat met je gewoon hebben. Het SSC had gedacht dat wij allemaal zaten te wachten op 7x24 helpdesk ondersteuning. Ze hadden iemand op pad gestuurd om dit bij de klanten te vragen, waarop wij aangaven dat wij daar helemaal niet op zaten te wachten. Het gaat over basis dienstverlening, en die moet het gewoon altijd doen. We hebben een VIP-regeling met het SSC, maar dat is wat anders.

V. Hoeveel VIP's hebben jullie?

A. Best wel veel. Er zijn veel mensen die op die lijst staan en geen VIP zijn, maar dat komt omdat wij functioneel beheer zelf doen. Bij elkaar hebben we zo'n 100 VIP's op een totaal van 3000. Dat is wel oneigenlijk, dat komt door mijn organisatie waarbij ik veel mensen rechten moet geven en dat die vaak moeten bemiddelen. Er zitten zo'n 50 mensen van mijn eigen organisatie tussen, werkelijke VIP's zijn er 50. Voor VIP's met speciale/afwijkende vragen moet je een goede klantorganisatie inrichten. In het begin kreeg ik ook dat soort vragen en of ik niet even kon bellen, ik was een soort super klantmanager. Mijn voorganger deed dat wel, die rende er meteen naar toe en ging het meteen leveren, dat doen we allang niet meer. Dat is een proces dat bij het inrichten van een regieorganisatie het belangrijkste is, dat je een serieuze poging doet om een professionele relatie met elkaar te creëren. En de klant is daarin heel verwend en zegt "ik kan zelf naar de Mediamarkt, waarom heb je dat niet en waar heb je dat niet geregeld?". Gewoon omdat er veiligheidseisen worden gesteld en als dat ding van jou stuk gaat dan krijg je morgen meteen een nieuwe, en dat heb je bij die winkel niet. Veeleisende klanten die zeggen hoe belangrijk ze zijn. Ja dat weet ik wel en dat respecteer ik ook, maar ik moet ook rationeel zijn. Er is een budget, maar als iemand ergens voor wil betalen, dan vind ik het best, maar het is straks wel onbeheersbaar. Als je wilt weten hoe lang dat heeft geduurd? Met

de nieuwbouw hier naartoe hebben we veel kunnen innoveren, en daar waren de mensen ook heel blij mee, maar ik denk dat je er 3-4 jaar voor nodig hebt.

V. Waren er ook heel specifieke dingen in de dienstverlening waarvan je zei: dat gaat niet naar het SSC, want dat kunnen ze niet of dat willen ze niet?

A. We waren niet zo professioneel, met tot gevolg dat we alle verzoeken aannamen. Dan kwam er een directeur die zei “ik wil dat en dat”, en (we hadden geen regie) dan reageerde er wel iemand die op een beurs geweest was en dat voor hem ging uitzoeken. Er waren hier tussen de 1000 en 2000 applicaties! Dat moet je natuurlijk opschonen. Dat is wel allemaal meegegaan, maar dan zegt zo’n SSC dat die specifieke applicaties geen verdienmodel is. Die applicaties werden totaal niet beheerd, laat staan dat er change management voor was ingericht of een vervangingsstrategie voor bestond, laat staan dat er vernieuwd werd. Er werd dan wat bijgebouwd, met tot gevolg dat de beheerkosten giga waren gestegen. We hebben dat wel overgedragen, maar daar was het SSC niet op geëquipeerd om daar professioneel mee om te gaan. Dat is ondertussen wel veel beter. Ze hebben een manager applicaties gekregen die heel goed in staat is om die ontwikkelprocessen daar goed te beleggen.

V. Jullie hebben het technisch beheer van de core-applicaties dus ook ondergebracht bij het SSC?

A. Ja, alleen functioneel beheer hebben we achtergehouden. Ik ben er tot op de dag van vandaag heel blij om dat ik het technisch beheer heb overgedragen aan het SSC, anders houd je een enorm stuk werk bij je. Het rijk heeft ondertussen ook heel veel standaarden op applicatieniveau en daar kan je van profiteren. Er zijn wel parallellen tussen de Tweede Kamer en dit ministerie, een grote dynamiek waarbij veel dingen snel moeten. Het zou de moeite waard om te onderzoeken welke applicaties door het SSC op termijn vervangen zouden kunnen worden door standaardapplicaties, want zij beheren ondertussen een groot aantal applicaties. De heel specifieke applicaties voor het primaire proces moet je natuurlijk nooit uit handen geven. Je hebt voor die specifieke applicaties ook informatiespecialisten, die “runnen” zo’n applicatie en zorgen voor het technisch beheer dat ze wel hebben uitbesteed. Het overdragen van de overige applicaties zou je moeten doen vanuit een ontzorgingsperspectief, waarbij het SSC dat van je overneemt. Dat was toen (bij onze transitie) geen optie, dat hadden ze toen niet ingericht, ondertussen is dat wel geregeld. Ik heb er vertrouwen in dat dat de goede kant op gaat, er zit een goede manager op. De grote applicaties, die ik recent daar heb ondergebracht, gaan daar veel beter dan het ooit gegaan is.

V. En hebben jullie met de nieuwe diensten die je bij de transitie hebt overgedragen problemen gehad? Werd dat goed opgepakt of hadden jullie dat dichtgetimmerd met SLA’s, DNO’s (dienst niveau overeenkomsten) e.d. Het gaat bij zo’n transitie niet dat iets van de ene op de andere dag over de muur wordt gegooid, daar zit een voorbereidingstijd bij, en een periode dat het SSC dat moet inregelen.

A. Als het gaat om de grote applicaties die doorontwikkeld moeten worden, dan heb ik gemerkt dat het niet werkt als het SSC daar een projectleider voor aanstelt en dat ik hier één opdrachtgever heb. Dan zit je met een stuurgroep aan tafel en dan zit je alleen maar naar elkaar te wijzen, dan heb je het voortdurend over de servicelevels en waarom heb je dit en waarom heb je dat, dan ben je alleen met techniek bezig. Ik ben ervan afgestapt dat ik opdrachtgever ben en het SSC moet het maar doen, ik

doe het nu gezamenlijk. We organiseren een programma waarin ik de baas ben. Het ontwikkelteam dat bij het SSC zit, is van mij. Zij huren het ook allemaal in, het zijn geen vaste mensen van het SSC. Of er een dip in zo'n transitietraject zit? Ja, je weet elkaar niet meteen te vinden. Maar in het aansturen van grote projecten helpt het niet om aan weerszijden van de tafel te gaan zitten, je moet het gezamenlijk doen. Dat was voor ons een leermoment. Het SSC moest er heel erg aan wennen, ze vonden het hun verantwoordelijkheid, zij zouden het toch uitvoeren, zij maakten toch de rapportages? Het is ook vaak heel complex met deelprojectleiders waarbij alles uiteindelijk bij elkaar moet komen, maar dan helpt het wel als er één leiding zit.

V. Dat ging dus in eerste instantie niet echt lekker?

A. Inderdaad, dat hebben we moeten leren. Grote projecten moet je leiden en aansturen vanuit het departement, die is opdrachtgever.

V. Hadden jullie ook een rekencentrum?

A. Ja dat hadden we al bij een ander ministerie, maar dat is ook overgenomen en verplaatst naar het datacenter van het SSC.

V. Heeft dat nog tot problemen geleid?

A. Nee, dat hebben zij zelf gedaan, en goed. Dat hadden ze goed onder controle. Ik moest natuurlijk wel vragen stellen in de trant van "hebben jullie het dubbel uitgevoerd" maar dat is meer vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid, qua techniek en beheer hebben ze dat gewoon op orde.

V. Gebruikers hebben bepaalde verwachtingen over de dienstverlening. Hebben jullie iets aan klanttevredenheidsmetingen gedaan?

A. Toen de regieorganisatie werd gemaakt is daarbij ook klantmanagement ingeregeld. De diverse onderdelen hadden een klantmanager, dat was het single point of contact. Dat gaat overigens niet alleen over ICT, dat gaat ook over huisvesting, de archieven en de inkoop, dat is dus een breed palet aan dienstverlening. De klanten hebben er een hekel aan als je voor als die dingen met verschillende mensen aankomt. Het wil niet zeggen dat wij geen contactpersonen op ICT-gebied hebben, maar die zitten niet in een governance, ze zitten meer in een netwerk. Het probleem is dat die ook niet altijd in contact staan met een eindgebruiker. Bij ons is dat geïntegreerd. De klantmanager is eigenlijk het eerste loket en die neemt het mee terug naar de eigen organisatie. Ik heb een kleine staf waar ICT-deskundigheid zit en de vraagstelling wordt daar beoordeeld. We meten daar dingen, zoals klanttevredenheid, maar we nemen deel aan rijksbrede klanttevredenheidsonderzoeken en daar is ICT altijd een heel belangrijk onderdeel. We hebben die informatie wel. Maar we hebben bij de transitie geen nulmeting gedaan. Met de nieuwbouw (*jaren later*) is dat wel gebeurd, toen is het hele concept van draadloos werken ingevoerd en toen hebben we wel degelijk gekeken hoe de tevredenheid was. Naast de klantmanagers hebben we ook een klantraad waar de vertegenwoordigers van de diverse doelgroepen aan tafel zitten, en we de vinger aan de pols houden. De regieorganisatie heeft de heel belangrijke taak om oren en ogen te hebben in de organisatie om die informatie op te halen. Wij doen dus mee met die rijksbrede onderzoeken, maar het SSC doet zelf ook onderzoek naar klanttevredenheid, we weten – denk ik – genoeg van de klant. Het belangrijkste van een regieorganisatie is dat deze goed weet wat er bij de klant speelt en dit meeneemt in de aansturing en de overleggen, in het tactisch overleg, het overleg met de service level

managers om daar de bevindingen en de verbeterpunten mee te nemen en de verwachtingen te managen. Je moet echt een klantorganisatie inrichten.

V. Zijn er bij de transitie ook mensen overgestapt naar het SSC en hoe was men daaronder en gaf dat strubbelingen?

A. Ja, er zijn mensen overgestapt en die mensen hadden een binding met de organisatie en die kwamen opeens op afstand te staan. Dat gaat met heel veel emoties en onzekerheid van medewerkers gepaard. Er zijn geen mensen weggelopen. Dat hebben we voorkomen door heel veel voorlichting te geven. Voortdurend vertellen dat ze in een bredere context komen te werken en dat er veel meer carrièremogelijkheden zijn. Heel goed begeleiden en ze maximaal meenemen en informeren. Het is wel zo dat bij het van-naar een beoordeling door de ontvangende partij kan zitten, dan kan het wel zijn dat mensen er niet goed in passen, sommige functie komen ook te vervallen. Je moet wel met elkaar afspraken maken hoe je daar mee om gaat. Dat losmakingsproces is goed gegaan. Het is voor het personeel wel onbekend terrein, worden we aan hogere eisen blootgesteld, wat betekent het voor onze rechtspositie. Je stapt wel over naar een andere organisatie en komt in een heel erg grote groep terecht waar je elkaar niet meer kent. Dat valt uiteindelijk wel weer mee, je komt toch weer in teams te werken.

V. Heeft het moeite gekost om het leveranciersmanagement in te richten.

A. Ook daar moet je het tijdsaspect n acht nemen. Er was helemaal niets. Ze kenden bij het SSC helemaal niet de SLA's en DNO's, dat bestond helemaal niet. Daar hebben wij wel heel veel werk voor moeten doen om daar met hen goed vorm aan te geven. Inmiddels hebbe ze dat van ons overgenomen. We hebben wel een paar mensen die als leveranciersmanager optreden en de DNO's controleren, maar het is een taak die door het SSC is overgenomen. Als er problemen of overschrijdingen zijn heb ik nog wel iemand die dan met het SSC praat, maar het SSC doet het meeste.

V. Hebben jullie die verandering ook richting de organisatie gecommuniceerd (dus niet alleen intern ICT) en hebben jullie die verwachtingen gemanaged?

A. Ja. Bij de totstandkoming van het organisatierapport (zijn dit de goede uitgangspunten, zou je hiermee de kwaliteit van de dienstverlening kunnen verhogen, is het transparant genoeg, want het komt op afstand te staan, zijn dit de goede ingrediënten daarvoor, zit er ook een uitdagend perspectief voor die mensen in) is er heel intensief met eindgebruikers over gesproken. We hebben meteen de klantorganisatie ingericht, ook op verschillende niveaus. We hebben contactpersonen voor de operationele zaken, daarboven zitten de vertegenwoordigers in de strategische klantenraad en daarnaast heb je de ict en de netwerken. Je hebt het op operationeel, tactisch en strategisch niveau goed ingeregeld vanaf dag één.

V. Je hebt dat ook richting eindgebruikers gecommuniceerd?

A. Ik denk dat we er heel veel over gecommuniceerd hebben. Dat er SSC's zouden komen hebben we gecommuniceerd, maar dat wil nog niet zeggen dat de klanten meteen snappen dat dat ook iets voor hen betekent. Er werd veel over de totstandkoming van zo'n SSC gesproken, wat betekent dat voor u (als klant)? We zetten meteen een organisatie voor u klaar. De mensen denken dat er een laag is bijgekomen en dat ze niet meer rechtstreeks kunnen praten. Daar moet je hard aan werken.

Aanvankelijk wordt de regieorganisatie gezien als een extra laag, dat is alleen maar bureaucratie. “Eerst wist ik precies wie ik moest hebben, en nu moet ik langs de officiële weg”. Je moet toch laten zien dat het kwalitatief toegevoegde waarde heeft.

V. Hoe zat het met de kosten. Zijn de kosten veranderd?

A. Het is een moeilijk vraagstuk, want er zijn nooit goede nulmetingen gedaan om een valide vergelijking te maken. We hadden hier natuurlijk nooit een kostprijs. Er was personeel en een budget om dingen te betalen, nu heb je een eenduidige kostenpost. Vorig jaar zijn de kosten voor de basisdienstverlening voor het eerst naar beneden gegaan, en fors. Maar, de indirecte kosten zijn enorm gestegen, en dat komt weer door de fusie van de SSC's en de nieuwe klanten van het SSC. Die organisaties hebben ook mensen overgedragen en daarmee groeide en groeide het SSC alleen maar. Er is 25% indirecte kosten. Op het totaalplaatje is het niet goedkoper geworden. Per saldo heeft het dus niet zoveel opgeleverd. Wat wij nu proberen (we hebben een taakstelling) dat we het niet via dat geld gaan krijgen. We gaan daarom kijken naar die hele grote applicaties (met al die aangebouwde functionaliteit), daar zijn de beheerkosten enorm, maar daar sturen zij niet op. Daar ga ik nu op sturen. Ik huur daarvoor een bedrijf in dat naar de broncode gaat kijken. Dan zet ik de vernieuwing stop en zorg ervoor dat de broncode wordt vereenvoudigd. Dat gaat mij geld opleveren, daar moet je slim in zijn. Maar heel veel goedkoper? Nee, het blijft ongeveer hetzelfde.

V. Waren er speciale, specifieke omstandigheden waardoor die transitie negatief beïnvloed werd?

A. Waar we tot de dag van vandaag last van hebben: het SSC is opgericht als beheerorganisatie, en dat doen ze goed, Maar, ze hebben dat applicatiebeheer ook overgenomen, dat is hun verdienmodel, daar gaat echt veel geld in om. Zij hebben nog altijd niet goed door (en dat is eigenlijk nog steeds zo) dat die applicaties onze primaire processen raken en voor ons topprioriteit hebben. Dan heb je toch een afstand. Het gaat dus om de basishouding en zij hebben daarvoor het projectmanagement niet op orde, ze zijn daar heel inflexibel in. De ambtelijke omgeving waarin zij werken helpt daarin niet mee om dat flexibel en wendbaar in te richten. Het is ook allemaal groot geworden, daar zie ik ze vreselijk mee worstelen.

V. Zou je het terugkijkend op dezelfde manier gedaan hebben?

A. Het gaat om de aspecten waar je altijd naar moet kijken, de processen, het personeel, het bestuurlijk draagvlak, de financiën, er zit vaak politieke druk op. En dat doe je de volgende keer net zo. Die eindgebruiker, die moet je niet vergeten.

Wij hebben als regieorganisatie moeten leren om de functionele vraag goed uit te dokteren: wat wil je nu precies. Je moet ook kijken naar de langere termijn. Wil je dan dat ik het beheer, ga je het zelf beheren, wat heb je ervoor over, zijn er andere dingen op de markt, zal ik dat voor je uitzoeken. Het onderscheid tussen customer intimacy en operational excellence, dat hebben wij gemaakt met de regieorganisatie. Je moet nooit beginnen met “nee”, dat heb ik onze klantmanager echt moeten leren. Je moet ze leren een goed adviesgesprek te voeren.

Interview Org10

Rol geïnterviewde tijdens transitie: Transitiemanager.

Situatie: 6000 gebruikers. Alle ICT is uitbesteed, bij diverse partijen, waaronder het SSC-ICT.

Transitie van werkplekken + infra, Applicatiebeheer bij diverse commerciële partijen, wereldwijde netwerkondersteuning via telecomprovider, functioneel applicatiebeheer ligt nog bij de organisatie.

V. Hoe lang geleden was de transitie?

A. Transitie 4 jaar geleden begonnen, duur transitie 2 jaar. De meeste tijd is gaan zitten in het bestuurlijke element er omheen, niet eens in de transitie zelf. Het op bestuurlijk niveau het verankeren van wat wij nodig hebben, daar is veruit de meeste tijd in gaan zitten.

V. Ik vermoed dat er een regieorganisatie opgezet moest worden, dat die in onvoldoende mate ingericht was?

A. Ja en nee. Er was al een regieorganisatie, want wij hadden al heel veel uitbesteed (het hele applicatielandschap en wereldwijd netwerk) en dat werd al aangestuurd door een regieorganisatie. Voor de mensen die (*na de transitie*) achterbleven was het een kleine stap om die outsourcing aan te kunnen, er was al contractmanagement, changemanagement, leveranciersmanagement. Dat was eigenlijk allemaal al "in place". Gedurende de transitie hebben we met de toenmalige regieorganisatie gewerkt alsof de interne IT al een externe leverancier was. Letterlijk hebben we er toen al hekken tussen gezet en ingrijpende maatregelen genomen: mensen mochten niet meer met hun pasje de IT-afdeling oplopen. Dat lukt natuurlijk niet helemaal zolang je nog in hetzelfde gebouw zit, maar we hebben geprobeerd zoveel mogelijk na te spelen wat er zou gebeuren als de IT-afdeling niet meer bij ons zou zitten en een externe leverancier zou zijn.

V. Was het model van de regieorganisatie gebaseerd op Quint?

A. Ja, dat was wel dominant. Het 9-vlakmodel (*van Maes*) ligt als basis onder het model van Quint.

V. Bij het overdragen naar het SSC zaten naast de mensen ook de processen die door de IT-afdeling werden gedaan.

A. Ja, uiteindelijk ging het om 110 medewerkers, die als geheel zijn overgestapt naar het SSC.

V. Heeft dat veel onrust veroorzaakt onder die 110 medewerkers?

A. Ja, maar niet zozeer hier intern, de organisatie heeft er niet zoveel moeite mee gehad, maar onder de mensen zelf wel. Veel mensen werkten hier al 20-25 jaar en die hebben het echt gevoeld als "de organisatie zet ons buiten de deur, ze hebben ons niet meer nodig". Voor veel van die mensen heeft het echt wel pijn gedaan.

V. Zijn er ook mensen weggegaan?

A. Er zijn uiteindelijk 3 mensen met vervroegd pensioen gegaan, die hadden geen zin meer om de slag te maken, maar er zijn verder geen mensen weggegaan.

V. Dat had ook te maken met de zekerheid als ambtenaar.

A. Wat ik in dat proces wel gedaan heb: bij onze IT-afdeling zaten toen vrij veel externen (+/- 30 man) waar wij voor een grote mate afhankelijk van waren. Ik heb vlak voor de overstap een

verambtelijkingsslag laten doorvoeren. Wij wilden erg graag dat mensen bleven, zij waren cruciaal voor onze dienstverlening, wij wilden graag dat ze meegingen naar het SSC. We deden ze een aanbod waarbij duidelijk was dat ze zouden meegaan naar het SSC. Uiteindelijk zijn er op die manier 12/13 medewerkers verambtelijkt.

V. In die transitie heb je naast de mensen ook de processen naar het SSC overgedragen, heeft dat op zich nog invloed gehad op de hele dienstverlening tijdens de transitie? Bij het SSC deden ze die processen waarschijnlijk net anders dan bij jullie.

A. Ja, maar dat had eigenlijk nauwelijks invloed meer, omdat we hier het spel van de regieorganisatie al nagespeeld hadden. Het belangrijkste proces, het changeproces, liep al vanuit de regieorganisatie naar de IT-afdeling. Er was dus al een soort front-office bij de IT-afdeling en bij de regieorganisatie waren er al 2 changemanagers die alle wijzigingen richting interne IT-organisatie op papier zetten en samen met hen de impactanalyse uitvoerden. Het enige wat er nog niet was, was het contractmanagement. Er was nog niet een formeel contract. Er waren ook geen goede rapportages over de SLA's vanuit de interne IT-afdeling, en het is ons ook niet gelukt om dat goed op orde te krijgen voor de overstap naar het SSC. De tooling was daar onvoldoende voor ingericht. We hadden wel wat gegevens, maar die kwamen vooral van externe leveranciers (zoals de netwerkleverancier en de helpdesk). De servicedesk was al extern geoutsource, zij konden prima rapportages opleveren over aantallen calls, first time fix, hoe lang mensen moesten wachten, dat soort basisgegevens.

V. maar de cijfers over het changeproces waren er in onvoldoende mate?

A. Inderdaad, die waren er niet.

V. In de transitie heb je de mensen overgedragen, samen met de processen. Hebben jullie die processen vooraf ingericht zoals het SSC dat had georganiseerd?

A. Nee, alles is as-is overgedragen. Zoals het hier was, zo is het ook bij het SSC terecht gekomen. Tijdens die transitieperiode zijn er geen slagen gemaakt om het op de manier te doen zoals het SSC dat zou willen. Dat was eigenlijk ook lastig, want in die tijd was het SSC nog niet één SSS (het SSC was toen bezig gevormd te worden uit 2 kleinere SSC's van de overheid). Pas na die samenvoeging werd er gekeken naar quick wins. Tijdens de transitie hebben we wel sessie gehouden met het SSC om van elkaar te leren, om te kijken welke best practices we van elkaar konden overnemen, maar die wijzigingen zijn niet tijdens de transitie al doorgevoerd.

V. Heeft dat nog tot problemen in de dienstverlening geleid toen ze overgestapt waren en ze onder het SSC vielen?

A. Het is pas tot echte problemen gaan leiden toen de SSC besloten om echt samen te gaan en samen te voegen en alles over de oorspronkelijke SSC's heen te gaan standaardiseren.

V. Daarvoor was er dus eigenlijk geen probleem?

A. Inderdaad.

V. Waren er verschillen in de volwassenheid tussen de processen bij jullie en het SSC?

A. Ja. We hebben toen een 0-meting laten doen door ADR op het SSC waar wij toen naar toe gingen en onze eigen organisatie. Daar hebben we een verschillenanalyse laten doen. Waar zitten de gaten tussen onze eigen IT-organisatie en het SSC? Wat daaruit kwam was dat het SSC op papier volwassener processen hadden. Ze hadden processen meer gedocumenteerd en beter uitgewerkt,

dat was aan onze kant minder goed gedaan. Maar in de werking ervan scoorde onze eigen organisatie wel vrij hoog. Er was hier weinig gedocumenteerd, het hing echt aan de mensen, het zat in de hoofden, maar ook in de betrokkenheid.

V. Bij een transitie speelt het gebruikte helpdesktool vaak ook een rol. Jullie hadden jullie helpdesk al uitbesteed aan een externe partij. Vanuit die kant stuur je vaak het wijzigingsproces aan. Gebruikten jullie een ander tool dan het SSC?

A. Ja. Hier werd met HP-servicedesk gewerkt en bij het SSC met Topdesk.

V. heeft dat nog tot problemen geleid?

A. Nee. HP-servicedesk was toe al een non-supported tool vanuit onze organisatie, en wij waren zelf al aan een transitie naar Topdesk begonnen. Wij hebben toen nadrukkelijk gezegd: wij moeten naar een nieuw service managementsysteem, maar dan gaan we wel meteen naar de standaard van het SSC over. Wij hebben toen het SSC gevraagd om ons te helpen met het inrichten van de nieuwe Topdeskomgeving. Dat is tijdens de transitie al gebeurd.

V. Heeft dat op zich tot problemen in de dienstverlening geleid?

A. Zo'n migratie van een service managementsysteem levert altijd wat uitdagingen op, maar ik moet eigenlijk zeggen dat het weinig invloed heeft gehad op de dienstverlening, dat is best goed gegaan. Het lastig voor ons (en dat speelt nu nog): het service managementsysteem van onze organisatie was hier helemaal geïntegreerd in de bedrijfsvoeringsbrede systemen die er waren. Of je nu vanuit personeelszaken, facilitair, huisvesting of IT een aanvraag deed, dat landde allemaal in hetzelfde systeem. Het SSC wilde dat loskoppelen van ons bedrijfsbrede portal. Dat heeft wel tot veel gedoe geleid.

V. Hoe hebben jullie dat opgelost?

A. We hebben dat met onze oude collega's opgelost en is er een vertaalslag tussen gezet zodat die aanvragen wel weer in ons systeem landen. Maar voor de lange termijn zijn we daar nog niet uit. Het SSC heeft nu een traject "één Topdesk", en dan gaan we diezelfde discussie weer krijgen. Ze hebben nu nog een aantal verschillend instances, dat moet allemaal teruggebracht worden naar één, dus nu beginnen ze weer over die koppelingen. Wij hebben aangegeven dat het om de core processen van onze dienstverlening gaat en om de gebruiksvriendelijkheid naar onze organisatie. Wij gaan niet met allerlei silo's werken omdat het SSC dat wil. Die strijd is nog niet gestreden vrees ik

V. IT en de ander diensten, dat zijn verschillende werelden.

A. Ja, en daarin merk je dat wij als organisatie wel heel erg ver waren. De hele integratie en workflow management zat in één service managementsysteem voor alle bedrijfsvoeringsonderdelen. Toen het SSC hier kwam kijken zieden ze "dat zouden wij ook wel willen".

V. Waren de servicemanagers ook verantwoordelijk voor alle contacten, niet alleen voor ICT?

A. Nee, het tool splitste die elementen naar de juiste oplossingsgroepen.

We hebben alle processen van incident-, problem- en assetmanagement in z'n geheel overgedragen aan het SSC. Daar doen wij echt niets meer aan.

V. Ik wil nu iets meer naar de dienstverlening kijken. Jullie hebben werkplekken, infra en waarschijnlijk ook hosting overgedragen?

A. Ja, maar hosting was echt een heel klein stukje. Filesharing, + hosting van het archiefsysteem en een sharepointsysteem wat wij aan het opzetten waren. Applicaties lagen al bij de diverse externe dienstverleners. Omdat we een verticale sourcingstrategie hanteren, willen wij ook geen hostingcontracten, je wilt niet knippen in die technische lage, dat levert zoveel regiegedoe op.

V. maar als je kijkt naar fileshares?

A. Dat ligt wel bij het SSC, dat hoort eigenlijk bij de infrastructuur.

V. Hebben jullie ook VIP-diensten, meestal heb je minimaal 2 VIPpers

A. Ja, maar hier zijn het er nog veel meer. Wij hebben wel een speciale groep gebruikers (+/- 130 stuks) die niet een VIP-status hebben, maar de intelligentie was wel bij de servicedesk aanwezig om deze te herkennen en net even anders te behandelen. De officiële VIP-lijst heeft zo'n 15 namen, de bestuurlijke top van de organisaties.

V. is die VIP-dienst 24/7 ondersteuning?

A. Wij hebbe sowieso 24/7 ondersteuning door de aard van de werkzaamheden en onze geografische spreiding. Dat hebben we ook als zodanig overgedragen.

V. Wat houdt bij jullie die VIP-dienst nog meer in?

A. Verhoogde prioriteit, maar ook dat er iemand op locatie naar zo'n VIP-er toegaat, dus ook fysieke aanwezigheid. Maar ook bij de mensen thuis als dat nodig is.

V. Dat soort afwijkende dienstverlening wil nog weleens tot problemen leiden als je maar een SSC toe gaat. Hoe is dat gegaan, en heeft dat tot verstoringen geleid?

A. Nee, want bij het SSC kenden ze ook wel een VIP-dienst verlening, en die ging ook vrij ver. En we hebben de dienstverlening as-is overgedragen, de processen met de mensen 1-op-1 erbij. We hebben letterlijk met het SSC de afspraak gemaakt dat de dienstverlening as-is overgaat en as-is blijft totdat we gezamenlijk tot de overeenstemming komen dat de dienstverlening anders moet.

V. Dat is al gebeurd, die stap.

A. Het lastige is dat waar we nu in terecht komen, dat het SSC de dienstverlening überhaupt verandert zonder dat met ons af te stemmen. Dat is dus geen transitie meer, maar de volgende fase. Tijdens de transitie is het dus geen probleem geweest omdat we echt hebben vastgehouden aan: we gaan as-is over. Toen we onze servicedesk uitbesteedden naar de externe dienstverlener liepen we tegen dezelfde problemen aan. Die dienstverlener hebben we aan de hand meegenomen, we hebben de oude servicedesk manager die dienstverlener laten begeleiden: dit is de cultuur, zo werkt het, hoe ziet onze organisatie eruit, etc. Je moet ook rekening houden met speciale omstandigheden, bijvoorbeeld als er speciale evenementen plaatsvinden. In dat soort situaties moet er gewoon goed geholpen worden. Dat soort kennis hebben we bij die dienstverlener ingebracht. We hebben best wel een goede ervaring met die externe dienstverlener gehad.

V. Hebben jullie nog speciale dienstverlening die tijdens de transitie naar boven kwam waarvan jullie merkten dat er onvoldoende zaken voor geregeld waren?

A. Ja en nee. We hebben de transitieperiode gebruikt om ons eigen PDC op te zetten. Wil je een contract met een SSC sluiten, dan moet daar een PDC ten grondslag liggen. Wie kent beter de dienstverlening dan wij zelf, dus wij gaan zelf die hele dienstverlening beschrijven. Toen we naar het SSC overgingen was er ook een getekend contract waar het PDC van ons zelf aan ten grondslag lag.

Dat was een samenwerking van de regieorganisatie en de interne IT-organisatie. We hebben wel het template van het SSC gebruikt (maar nog wel wat verder uitgebreid). Het hele PDC, inclusief die specifieke diensten hebben we dus beschreven. Natuurlijk komen er dan wel dingetjes naar boven waarvan we merkten dat het er net niet goed in stond, maar omdat de dienstverlening as-is overging met alle processen en alle mensen heeft dat in de dienstverlening zelf niet tot heel veel problemen geleid.

V. Bij het overdragen van de applicatiehosting zijn er dus ook geen zaken verkeerd gegaan.

A. Nee, maar dat is ook omdat als de applicatie hosting bij het SSC ligt, dan doen zij ook het technisch beheer van die applicatie. Er staan dus ook eigenlijk geen hosting componenten in ons PDC.

V. Deden jullie ook iets aan een klanttevredenheidsmeting? Denk aan een 0-meting en een meting tijdens de transitie.

A. Nee, dat hadden we wel willen doen en het stond ook in ons transitieplan, maar het is ons niet meer gelukt om dat te doen. Uiteindelijk zijn we zelf als regieorganisatie zijn we (na de transitie) zelf gaan meten, omdat we de metingen van het SSC té beperkt vinden. Daar hebben we ook echt tegen geageerd. Uit de meting van het SSC kwamen heel hoge cijfers, terwijl ik hier geconfronteerd werd met zeer ontevreden directies en eindgebruikers, dat klopte gewoon niet. Dat zat hem echt in de vragenlijst van het SSC, die vragen aan het eind van de call of de gebruiker tevreden was over de snelheid van het opnemen en of je netjes geholpen bent, dat soort standaardvragen. En per slot van rekening was dat ook nog eens de dienstverlening van de externe servicedesk dienstverlener (dat contract was ook 1-op1 overgegaan). De tevredenheid over de servicedesk was al heel erg hoog (dat hebben we ooit wel gemeten), ook over de fysiek balie was men erg tevreden. Die 2 componenten scoorden al tussen de 7 en de 8 toen het nog zonder SSC functioneerde. Die dienstverlening is as-is overgedragen en is niet heel snel minder geworden.

V. Voor de goede orde: die externe servicedesk dienstverlener is dus onderaannemer van het SSC geworden? Heeft dat nog tot bepaalde problemen geleid?

A. Nee. Die servicedesk is gewoon doorgelopen. Wat we wel gezien hebben is dat de dienstverlening in de loop van de maanden (*na de transitie*) wel slechter geworden. Daar ligt een heel ander probleem aan ten grondslag: je ziet dat het SSC geen echte regie voert op dat contract. Wij deden maandelijks een performance review met die dienstverlener: wat speelt er en hoe kan het beter, die dienstverlener deed proactief voorstellen obv bepaalde calls. Ze zeiden bv dat als zij meer rechten kregen, zij de gebruikers nog sneller zouden kunnen helpen. Daar die werkwijze hebben we een slag gemaakt naar een vrij hoog niveau. Maar, het SSC staat hier niet voor open. Het SSC maakte ons duidelijk dat zij zo'n uitbesteedde servicedesk maar niets te vinden. Zij willen dat met eigen mensen gaan doen, en ze zitten nu in het afbouwscenario. Als je dan de management aandacht laat verslappen, geen regie meer voert en eigenlijk zo'n externe partij laat merken afscheid te gaan nemen, dan is de motivatie natuurlijk 0. Wij zien nu dat de service naar beneden gaat het wordt slechter.

V. Het leveranciersmanagement, ervoor zorgen dat het SSC uiteindelijk gaat doen wat het moet doen, heeft dat nog tot bepaalde uitdagingen geleid?

A. Het bijzondere aan onze situatie was dat wij naar een SSC zouden gaan waar er een vrij goede verstandhouding mee was. We zouden as-is overgaan. Daar stond het SSC ook achter. Ook de integratieplannen tussen de IT van onze organisatie en het SSC lagen er al, van vormgeving tot aan het indelen van mensen op plekken. Daarmee was leveranciersmanagement tijdens de transitie niet echt een probleem. We hebben wel onze contract manager aangehaakt om mee te laten denken hoe de overeenkomst met het SSC eruit zou moeten komen te zien. Maar omdat de changeprocessen tussen regie en IT in feite al liepen, was dat eigenlijk allemaal geen probleem. Het meest vervelende was eigenlijk dat we de rapportages nooit goed hebben gekregen. Je kreeg geen terugkoppeling op de prestaties. Dat vind ik wel een lacune, dat dat ons nooit gelukt is. We hebben nooit kunnen aantonen hoe snel changeprocessen lopen, dit is de beschikbaarheid. Die beschikbaarheid was en is hoog, maar dat is het gevolg van de technische inrichting die wij altijd gekozen hebben. Wij wisten dat dat onder druk zou komen te staan omdat het SSC andere beslissingen zou nemen die wij zelf nooit gedaan zouden hebben. Als leveranciersmanager wil je sturen op rapportages en dat is ons nooit gelukt. Tot op de dag van vandaag hebben we daar nog last van.

V. Die veranderingen, daar hebben jullie met de IT-medewerkers over gesproken.

A. Ja, daar is echt heel veel tijd en aandacht in gaan zitten, zeel sessie gedaan, met personeelszaken, met management, met de OR, inspraakrondes.

V. Is er organisatie breed ook over gecommuniceerd?

A. Ja, op gezette tijden, op het moment dat er belangrijke beslissingen gemaakt zouden worden. Uiteindelijk is er ook gecommuniceerd dat er zoveel collega's over zouden gaan, dat de dienstverlening over zou gaan naar het SSC. Maar ik zeg er eerlijk bij dat de gemiddelde ambtenaar daar niet echt wakker van lag. Het was bij de afscheidsreceptie van het IT-personeel best wel sneu, want de interesse vanuit de business, was wel heel erg gering. Dat was best wel zuur, die medewerkers hadden 20 jaar met hart en ziel voor de organisatie gewerkt.

V. Die IT-medewerkers zaten waarschijnlijk te ver af van de gebruikers, er zit altijd een servicedesk tussen.

A. Ja. We hebben die transitie ook gemaakt in een periode dat de kloof tussen IT en het primaire proces vrij groot was. De ontevredenheid was ook groot. De basisdienstverlening was echt op orde, we hadden een goede werkplek en de beschikbaarheid was hoog. Dat nam iedereen voor kennisgeving aan, niemand vond dat meer bijzonder. Dat was echt wel op een hoog niveau. Voor onze gebruikers was dat business as usual. In IT-termen was het best wel een knappe prestatie.

V. Zijn er heel specifieke factoren geweest die op een of andere manier de transitie beïnvloed hebben?

A. Daar moet ik goed over nadenken... Het belangrijkste was wel dat alles as-is overging. Waar we veel effort in hebben gestopt is waar de scheidslijn lag tussen wat er bij regie bleef en wat er naar het SSC zou overgaan. We hebben er uiteindelijk veel moeite in gestopt om zoveel mogelijk intelligentie mee te laten gaan. We hadden bijvoorbeeld binnen de architectengroep 2 architecten die echt aan de technische kant zaten (netwerken e.d.), maar die zaten bij de regieorganisatie. Uiteindelijk hebben we gezegd dat die mee moesten naar het SSC. Daar hebben we intern dingen voor ontvlochten. Daar is best wel wat discussie in gaan zitten.

V. Hoe waren die mensen daar zelf onder?

A. Daar hebben we wel wat gesprekken aan moeten wijden. Je zag natuurlijk de neiging om liever bij ons te blijven, maar we hebben die mensen duidelijk moeten maken dat hun werk gewoon verdween. Wij gaan geen nieuwe werkplek meer ontwerpen, wij gaan geen windows instellingen verzinnen, wij gaan zelf geen nieuw netwerk meer bouwen, dat laten we straks allemaal door het SSC doen. Dan zitten die architecten bij ons zonder werk. Dat heeft wel wat gesprekken gekost. We hebben vrij veel tijd moeten besteden rondom die transitie aan dit soort onvlechttingsdiscussies, we hebben veel bestuurlijke discussies moeten voeren.

V. Heeft dat een negatieve invloed gehad?

A. Uiteindelijk niet op de dienstverlening, het heeft wel voor wat gespannen verhoudingen gezorgd richting SSC. We hebben een eigen businesscase opgesteld. We hebben deze beweging richting SSC gemaakt als gevolg van CID7 (dat is "een compacte rijksdienst"). Daarin was ook afgesproken dat ieder latend departement een businesscase zou maken. Uiteindelijk zijn wij het enige departement geweest die dat gedaan heeft. Die businesscase was negatief, ook omdat we al de prijzen van het SSC hadden genomen en die hadden afgezet tegen onze eigen kosten. Dat heeft ertoe geleid dat de toenmalige Directeur-Generaal van de Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk een jaarlijkse kostenreductie heeft toegezegd voor een periode van 3 jaar, maar dat is helaas niet nagekomen. Het wordt dus duurder en de dienstverlening wordt slechter. In de transitie was dat geen issue. In de transitie hadden we al integratieafspraken gemaakt, maar door een managementwisseling bij het SSC zijn die afspraken nooit nagekomen, of pas verlaat uitgevoerd.

V. Heeft die transitie zelf nog tot hogere kosten geleid dan gebudgetteerd?

A. Uiteindelijk zijn we met de transitie een half jaar uitgelopen, waardoor de kosten ook hoger zijn geworden (vooral omdat er externen bij betrokken waren). De kosten van de lijnorganisatie zijn eigenlijk niet meegenomen. Er moest bij het SSC wel flink verbouwd worden ivm de 24/7 ondersteuning. Die kosten zijn uiteindelijk 50/50 verdeeld met het SSC. Die kosten hadden we niet in beeld toen we de transitie begonnen.

V. Wat moest er dan precies gedaan worden?

A. Voor die 24/7 ondersteuning stelt dat bijzonder eisen aan de bewaking (ook 24/7 aanwezig, dat kende het SSC niet).

V. daar ware ze dus niet zo blij mee?

A. Dat viel wel mee, want de toenmalige directeur van het SSC had ook 24/7-ambities, dus die dacht: dat komt mooi uit, dan heb ik meteen een driver om daar mee aan de slag te gaan.

V. Dat kostte dus best wel wat moeite om dat voor elkaar te krijgen, heb je daar nog last van gehad tijdens de transitie?

A. Nee, dat is best soepel gegaan, dat is door het SSC goed opgepakt. Er moesten wat bijzondere voorzieningen gemaakt worden. Denk aan een rustruimte, een 24/7 control center (dat hadden we al, en is daar volledig opnieuw opgebouwd).

V. Als je terugkijkt, zou je het dan op dezelfde manier gedaan hebben?

A. Ja...., qua proces zou ik het op dezelfde manier gedaan hebben.

V. Ik hoor daar een aarzeling.

A. Maar, ik zou nog meer waarborgen in contractuele zin daarin willen opnemen, maar daarbij realiseer ik mij wel dat die afspraken (eerlijk gezegd) interdepartementaal bijna niets waard zijn. Ik vind de macht van het SSC zo groot, de bestuurlijke toezeggingen die we van het SSC gekregen hadden zijn eigenlijk niet nagekomen. Ik vind dat wel een heel erg wrange conclusie na een aantal jaren transitie. Met een nieuwe directeur bij het SSC voelt niemand zich ook meer verantwoordelijk om aan die afspraken nog invulling te geven.

V. Je hebt eigenlijk geen financiële sturing

A. Inderdaad, en dan wordt er gezegd: je hebt dat Interdepartementaal niet nodig, we zijn collega's, dan helpen we elkaar gewoon, maar uiteindelijk komt daar niet veel van terecht. Het is heel wrang, maar uiteindelijk stuur ik liever een commerciële leverancier aan. Ik had een probleem met een externe leverancier, daar ben ik aan de geldkraan gaan draaien totdat de dienstverlening op orde was. Bestuurlijk escaleren binnen de overheid levert helaas bijna niets op.