



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Definitief Vastgesteld in ICCIO
Datum 14 september 2010

BESTURINGSMODEL REGIE EN SOURCING

VOOR DE GENERIEKE ICT
VAN DE RIJKSDIENST



ICCIO

Inhoud

0	Managementsamenvatting	4
1	Inleiding	6
2	Uitgangspunten	8
3	Besturingsparadigma	10
4	Besturingsprocessen en -rollen	12
4.1	<i>Strategische vraagsturing</i>	12
4.2	<i>Tactische vraagsturing</i>	12
4.3	<i>Operationele vraagsturing</i>	13
4.4	<i>Strategische regie</i>	14
4.5	<i>Tactische regie</i>	15
4.6	<i>Operationele regie</i>	17
4.7	<i>Strategische aanbodsturing</i>	17
4.8	<i>Tactische aanbodsturing</i>	18
4.9	<i>Operationele aanbodsturing</i>	19
5	Overlegstructuur	21
6	Besturingsprincipes	24
6.1	<i>Algemene besturingsprincipes</i>	24
6.2	<i>Besturingsprincipes m.b.t. de vraag</i>	26
6.3	<i>Besturingsprincipes m.b.t. het aanbod</i>	26
6.4	<i>Besturingsprincipes m.b.t. de regie</i>	28
7	Implementatie	29
	Bijlage 1 - Definities	32

0 Managementsamenvatting

De Rijksdienst verkeert op het gebied van informatievoorziening en automatisering op een kruispunt van diverse veranderprocessen:

- Het streven naar meer efficiency beweegt de ministeries sterk samen te werken, kennis en infrastructuur zoveel mogelijk te delen en vernieuwingen gemeenschappelijk op te zetten teneinde kosten te besparen en schaalvoordelen te bereiken. Er wordt naar gestreefd om ICT-voorzieningen die voor meer of alle ministeries hetzelfde kunnen zijn te realiseren als gemeenschappelijke (enkele ministeries) of generieke (alle ministeries) ICT-voorzieningen van de rijksdienst. Sommige ministeries gaan elkaar diensten verlenen om die generieke of gemeenschappelijke ICT te leveren in de vorm van shared services.
- De rijksdienst wil zich concentreren op zijn kerntaken en besteedt daarom uitvoerende ICT-taken in toenemende mate uit, o.a. aan shared service organisaties voor het rijk.
- De rijksdienst wil, op basis van gemaakte afspraken met de Tweede Kamer, de besturing van de informatievoorziening en de automatisering professionaliseren (zgn. "I-governance"), waaronder de besturing van ICT-dienstverleners, zoals de shared service organisaties.

Deze veranderingen zijn in volle ontwikkeling: ministeries zoeken elkaar op om hun functionele eisen en sourcingstrategieën af te stemmen, generieke ICT-diensten en -producten zijn in ontwikkeling (zoals de digitale werkplek rijksdienst, overheidstelefoniediensten, e.a.), er zijn shared service organisaties voor de rijksdienst, de centrale rijksdienst bundelt de belangen. In dit tijdgewricht is de algehele besturing ervan nog divers en complex.

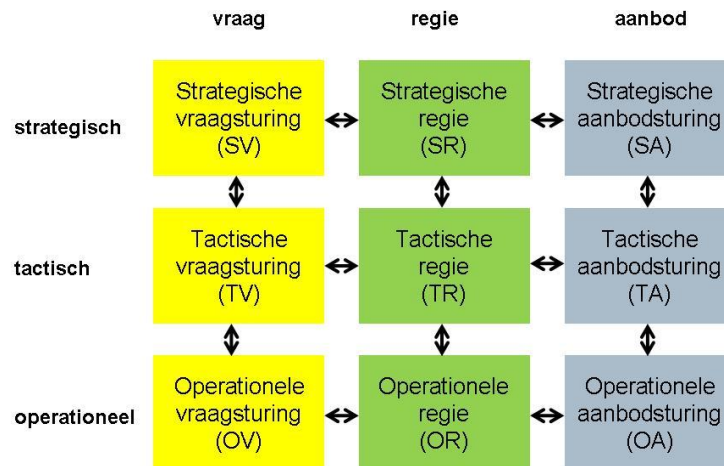
De CIO Rijk, in overleg met de CIO's van de ministeries (ICCIO), wil hierbij ondersteuning geven met een door de ICCIO-Subcommissie Regie & Sourcing ontwikkeld "Besturingsmodel Regie & Sourcing voor de ICT van de Rijksdienst". Dit model staat beschreven in de rest van dit document.

Het doel van het model is tweeledig. In de eerste plaats is het een eenduidig referentiekader voor de besturing van de generieke en gemeenschappelijke ICT-voorzieningen. In de tweede plaats biedt het alle partijen die betrokken zijn bij het ontwikkelen, beheren, gebruiken en veranderen van *generieke* ICT-voorzieningen een richtsnoer.

Het besturingsmodel omvat de volgende logica:

- Er is vraagbundeling nodig om tot eenduidige behoeften en eisen van de ministeries te komen. Er is aanbodsturing naar ICT-dienstverleners (shared service organisaties rijk en particuliere leveranciers) nodig om tot een eenduidige bundeling van ICT-diensten en -producten te komen. Er is regie nodig om vraag en aanbod optimaal te combineren op rijksniveau.
- Er is management nodig op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Er is centrale kaderstelling nodig (waaronder dit besturingsmodel).

Dit resulteert in een speelveld met 9 besturingsprocessen:



De strekking van het model is dat er in elk besturingsproces vaste afgesproken taken worden verricht en dat alle besturingsprocessen met elkaar samenwerken via een overlegstructuur. Om de besturingsprocessen optimaal te laten verlopen zijn de bijbehorende verantwoordelijkheden en rollen benoemd, bijvoorbeeld vertaald naar een lijnfunctionaris of anders een gemandateerde functionaris die deze rol vervult. Het model geeft hiervoor globale profielen bij wijze van voorbeeld. Het model verschaft voorts een aantal besturingsprincipes bij wijze van reglement en een begrippenkader voor een gemeenschappelijke besturingstaal.

Dit document eindigt met aandachtspunten om de huidige, historisch gegroeide, besturingssituatie ten aanzien van een aantal separate generieke ICT-voorzieningen, beheerst te migreren naar de in dit model voorgestane standaard besturingssituatie voor alle generieke ICT-voorzieningen van de rijksdienst.

Niet alleen op rijksniveau, maar ook binnen ministeries en binnen ICT-dienstverleners is er sprake van vraag, aanbod en regie alsmede van strategisch, tactisch en operationeel management met een centrale kaderstelling. Voor de totale besturing werkt het optimaal als iedereen zijn interne besturing ook volgens dezelfde logica georganiseerd heeft en dezelfde besturingstaal hanteert. Daarom is dit model opgezet uit een oogpunt van recursiviteit en heeft het de ambitie als referentiekader te dienen voor zowel de interne besturing van ICT bij ministeries en ICT-dienstverleners, als op overkoepelend rijksniveau.

Ervaringen met de toepassing van het model in de praktijk moeten het gaandeweg aanvullen en preciseren. In het bijzonder de besturingsprincipes en het begrippenkader kunnen winnen bij in de praktijk opgedane leereffecten. Daarom is dit model vooral een groeimodel waaraan iedereen kan bijdragen.

Besluit ICCIO 14 september 2010.

De ICCIO stemt in met de in de nota verwoorde inrichting van Rijksbrede tactische sturing op generieke ICT, met de expliciete kanttekening dat dit een groeimodel is dat na een half jaar geëvalueerd wordt.

1 Inleiding

Ontwikkelingen

Omdat de rijksdienst zich zoveel mogelijk als één concern wil gedragen, worden taken in toenemende mate gezamenlijk uitgevoerd. Dat geldt ook voor ICT-taken. Op die wijze delen de ministeries steeds meer gestandaardiseerde ICT-voorzieningen, soms met een paar ministeries (gemeenschappelijke voorzieningen), steeds vaker met alle ministeries (generieke voorzieningen). Daardoor kunnen er steeds minder ICT-voorzieningen komen die slechts door één ministerie worden gebruikt (specifieke voorzieningen).

Op het gebied van ICT veranderen de ministeries gaandeweg van organisaties die veel zelf uitvoeren naar organisaties die uitvoerende taken waar mogelijk uitbesteden. Een deel wordt uitbesteed aan het bedrijfsleven en in toenemende mate wordt uitbesteed aan rijksbrede shared-service-organisaties. Deze shared-service-organisaties besteden taken vaak weer verder uit aan achterliggende leveranciers.

In de context van deze ontwikkelingen verandert de uitbesteding door de rijksorganisatie van het voornamelijk uitbesteden van ICT-taken naar het voornamelijk afnemen van diensten van ICT-dienstverleners.

Naarmate ICT-taken en –dienstverlening steeds meer op afstand voor ministeries worden uitgevoerd wordt het belangrijker hier goed regie op te houden. Naarmate er direct of indirect meer partijen bij betrokken zijn wordt regie steeds complexer. Om de complexiteit te reduceren is het belangrijk goede onderlinge afspraken te hebben over hoe de vraag en het aanbod tot stand komen en hoe ze structureel tot een eenduidige dienstverlening worden gecombineerd. De afspraken daarover zijn gevat in dit besturingsmodel.

Afbakening

De reikwijdte van dit model is:

- de Rijksoverheid bestaande uit de dertien departementen zonder ZBO's
- de besturing binnen de Rijksoverheid van vraag naar en aanbod van ICT-diensten en -producten. Daarmee wordt bedoeld: de vraag naar en levering van geautomatiseerde basisvoorzieningen in de vorm van apparatuur, programmatuur, applicaties en verbindingen die de basis vormen voor informatiediensten t.b.v. de primaire en ondersteunende processen binnen de Rijksdienst. Niet binnen de reikwijdte vallen die informatiediensten zelf, zoals personeelsinformatievoorziening (bijv. P-Direct), documentaire informatievoorziening (bijv. DocDirekt), etc.
- generieke en gemeenschappelijke Rijksbrede ICT-diensten en -producten. Specifieke ICT-voorzieningen komen in dit model niet expliciet aan bod omdat de departementen hier zelf separaat op sturen. Wel heeft dit model de ambitie om als algemeen referentiemodel te gelden voor de regie op alle soorten ICT-dienstverlening binnen de rijksdienst.
- de inrichting van de besturing, dat wil zeggen niet het operationele proces dat bestuurd wordt. Dat operationele proces (bijv. het bestellen van een product, het verhelpen van storingen of het wijzigen van functionaliteiten) moet het resultaat zijn van een goede besturing.
- De besturing van het afnemen van diensten van ICT-dienstverleners. Dat omvat de besturing op zowel de continuïteit van bestaande diensten (exploitatie, onderhoud en wijziging) als het doen ontwikkelen van nieuwe diensten in de vorm van programma's en projecten.
- Dit model vervangt niet reeds eerder vastgestelde rijksbrede principes t.a.v. ICT-besturing, maar vormt er een kapstok voor. Een voorbeeld zijn de

bestaande Rijksbrede principes t.a.v. ICT-projecten, die ook in dit besturingsmodel onverkort een kader vormen.

De notities op het gebied van de besturing van generieke ICT die in 2009 in de ICCIO zijn vastgesteld vormen het uitgangspunt voor de hier beschreven principes. Voorts heeft de oprichting van een regieorganisatie voor generieke ICT (het TBGI) in 2010 geleid tot aanvullende inzichten ten opzichte van de besturing op ICT. Deze zijn verwerkt in dit model.

Dit besturingsmodel is een instrument voor de aansturing van initiatieven die worden ontplooid op het gebied van ICT-sourcingsbeleid, TBGI en verdere verdieping rijksbrede sourcing binnen het ICCIO-programma regie en sourcing.

2 Uitgangspunten

Uitgangspunten voor dit besturingsmodel zijn:

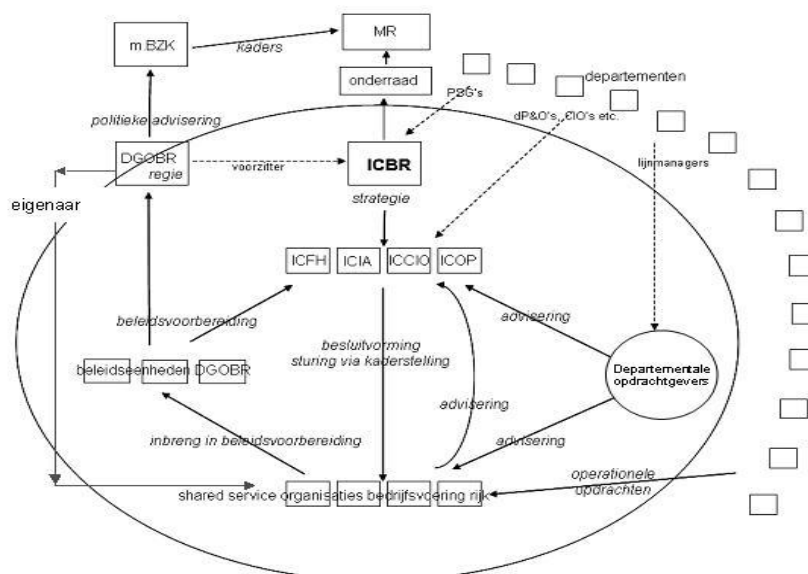
Ministeriële verantwoordelijkheid

Elke minister heeft een eigen verantwoordelijkheid voor het besturen van de departementale informatievoorziening. In dit verband houdt dat o.m. in het voeren van een eigen informatiebeleid, het bepalen van informatiebehoeften en eisen aan informatiediensten en -producten, alsmede het bepalen van een sourcingbeleid voor het ministerie. Met het oog op generieke ICT-diensten en -producten voor het rijk betekent dit dat de vraag ernaar altijd divers zal zijn.

Coördinatie door DGOBR

DGOBR heeft namens de Minister van BZK de verantwoordelijkheid de informatievoorziening van de rijksdienst te coördineren. In dit verband houdt dat o.m. in het voeren van een rijksbeleid voor informatievoorziening en het doen realiseren van generieke ICT-diensten en -producten voor behoeften en eisen die voor alle ministeries overeenkomstig zijn.

Aan de basis van de sturing ligt het door de ICBR vastgestelde normatieve besturingsmodel voor de bedrijfsvoering. Dit bevat een beschrijving van de verschillende stakeholders voor de bedrijfsvoering en hun onderlinge relaties. In figuur 1 is dit model weergegeven. In de tekening staat de ICBR op ambtelijk niveau aan de top van de rijksbrede samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering. De ICBR is een ambtelijk voorportaal van de Raad voor Bestuur. Beslissingen op politiek niveau worden eerst door de IC's en de ICBR voorbereid.



De ICCIO heeft de rol van opdrachtgevend bestuur op het gebied van informatievoorziening en automatisering en accordeert de dienstverlening op dat gebied (inhoud en kwaliteit) en hoe de verschillende partijen aan de financiering bijdragen.

Het besturingsmodel dat in dit document wordt beschreven, regelt binnen dit kader de samenwerking tussen ICCIO, departementale opdrachtgevers en dienstverleners (waaronder shared-serviceorganisaties) bij het ontwikkelen en beheren van

generieke ICT-diensten voor het Rijk. De relatie tussen vraag en aanbod op strategisch niveau (de eerste horizontale rij van het 9-vlaks sturingsmodel) is ook opgenomen binnen het normatieve besturingskader.

Bestuurlijke definitie "generieke ICT"

In 2009 is door de ICCIO een bestuurlijke definitie van "generieke ICT" vastgesteld en in de brief over de Grote ICT-projecten aan de Tweede Kamer begin 2010 nogmaals bevestigd.

ICT-diensten waarvan de ICCIO vindt dat ze interdepartementaal moeten worden gebundeld en gedeeld noemen we generieke ICT voorzieningen. Vrij vertaald: alle ICT-diensten die departementen gezamenlijk voeren noemen we generiek.

Als ICT niet generiek is kan zij als gemeenschappelijk worden betiteld (meer dan één departement gebruikt de betreffende ICT-component maar niet allemaal). Als slechts één departement gebruikt maakt (en uitsluitend zelf zeggenschap heeft over de toepassing daarvan, er zijn dus geen gezamenlijke afspraken hierover) spreken we van specifieke ICT.

Diversiteit van ICT-dienstverleners

De rijksdienst streeft ernaar ICT-diensten en -producten zoveel mogelijk gezamenlijk op te zetten, als generieke danwel gemeenschappelijke dienst. Ten eerste kunnen de ICT-directies van ministeries zaken gemeenschappelijk opzetten en elkaar diensten verlenen. Ten tweede worden generieke diensten geleverd door shared service organisaties (SSO's) van het rijk. Ten derde zal de rijksdienst diensten afnemen van het particuliere bedrijfsleven. Ook nemen SSO's zelf weer diensten af van particuliere leveranciers.

In dit besturingsmodel wordt er daarom van uitgegaan dat het landschap van ICT-dienstverleners voor de rijksdienst een veranderlijke combinatie is van overheids- en particuliere dienstverleners en het aanbod dus divers is. (In hoeverre de rijksdienst daarin een bepaalde orde wenst aan te brengen, is een kwestie van sourcingstrategie die buiten het kader van dit besturingsmodel valt).

3 Besturingsparadigma

Voor een goede besturing is het van belang een eenduidige logica ('paradigma') te hanteren die consequent ten grondslag ligt aan alle besturingsactiviteiten en –rollen. Voor de besturing van de generieke ICT van de rijksdienst is gekozen voor een paradigma dat zowel eenvoudig is en dat recht doet aan eigentijdse inzichten c.q. gangbare modellen in het vakgebied, zoals van Maes, Gartner, Quint en diverse ministeries. De rode lijn daarin is dat besturing minimaal volgens de volgende logica is georganiseerd:

Matching van vraag en aanbod

Voor een goede generieke ICT rijksdienst is vraagbundeling essentieel. Deze vraag naar ICT-dienstverlening wordt gegenereerd door 13 departementen en is dus gedifferentieerd. Het aanbod aan ICT-producten en –diensten wordt geleverd door Shared Service Organisaties (SSO's) binnen de rijksdienst en door externe leveranciers. Dat aanbod is ook gedifferentieerd. Het is van belang dat aanbodssturing plaatsvindt en vraag en aanbod goed met elkaar gematched worden tot uitgebalanceerde diensten die aan een heldere vraag voldoen. Daartoe moet de gedifferentieerde vraag gebundeld worden tot een eenduidige vraag en het gedifferentieerde aanbod gebundeld worden tot een eenduidig aanbod. In het midden moet een regiefunctie vraag en aanbod optimaal koppelen.

Besturing op diverse managementniveaus

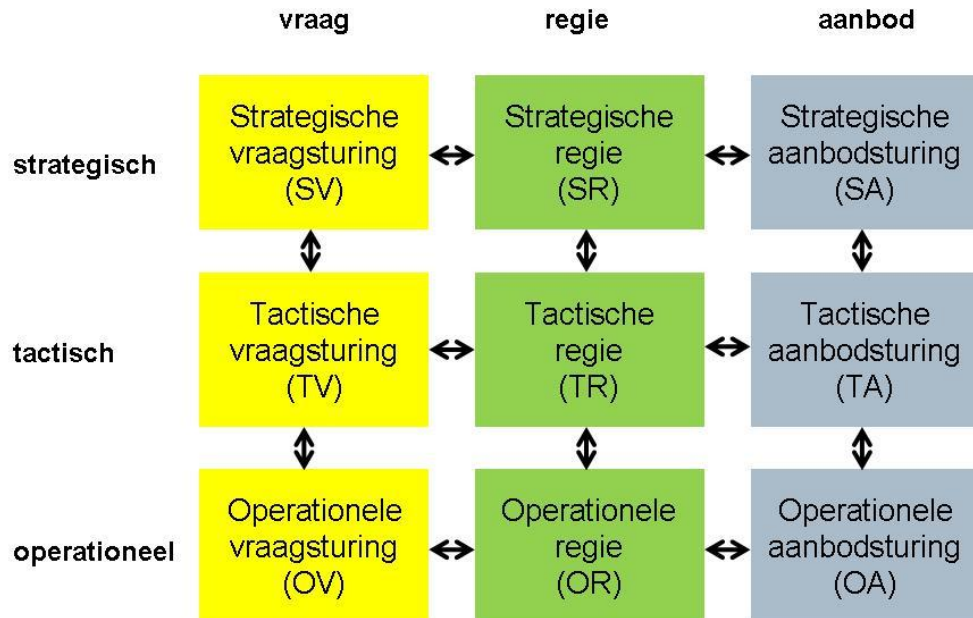
Vraag en aanbod bewegen zich op kortere en langere termijn. Vraag en aanbod moeten voorts worden gematched om zowel de bestaande dienstverlening te waarborgen als om gewenste veranderingen in de nabije toekomst te helpen realiseren en bestaande diensten die niet meer nodig zijn af te bouwen. Daarom is het belangrijk dat de besturing van de generieke ICT van de rijksdienst op drie managementniveaus wordt gedaan:

- Strategisch (richting geven van de dienstverlening voor komende 3-5 jaar op basis van visie, strategie en beleid binnen de rijksdienst t.a.v. voorziene ontwikkelingen)
- Tactisch (inrichting van de dienstverlening voor komende 2 jaar op basis van binnenkort voorziene functionaliteiten, diensten en producten)
- Operationeel (verrichting van de dienstverlening nu/heden op basis van actuele omstandigheden)

Kaderstelling

Hogere managementniveaus stellen de kaders vast voor lagere managementniveaus. Dit betekent dat elk besturingsproces zich binnen vooraf gestelde kaders beweegt en dat de resultaten van een besturingsproces worden afgemeten aan de eraan gestelde kaders.

Deze besturingsdimensies zijn weergegeven in het volgende schema:



Figuur 1 - Besturingsparadigma Generieke ICT Rijksdienst

De combinatie van deze dimensies levert een besturing op die de dienstverlening vraaggestuurd en beheerst realiseert met een tijdshorizon van nu tot de komende 3-5 jaar. (Een periode van langer dan 5 jaar geeft te veel onzekerheden). Elk vakje in dit model vertegenwoordigt een besturingsproces met specifieke taken en rollen. Het geheel van besturing werkt alleen goed als elk afzonderlijk proces goed functioneert en de processen onderling goed samenwerken.

De processen aan de vraagzijde (links) vinden plaats bij de afzonderlijke departementen. De processen aan de aanbodzijde (rechts) vinden plaats bij de ICT-dienstverleners. De regieprocessen in het midden vinden plaats op centraal rijksniveau.

Een eenduidig begrippenkader is nodig om zowel vraag, regie als aanbod dezelfde taal te laten spreken. De bestuurlijke handreiking 'Onderweg naar Sourcing' van DGOBR heeft hiervoor mede als uitgangspunt gediend. De in dit model gebruikte begrippen en termen zijn nader gedefinieerd in bijlage 1 - Definities.

4 Besturingsprocessen en -rollen

In dit hoofdstuk staan alle 9 besturingsprocessen in hoofdlijnen beschreven. Per proces wordt aangegeven welke producten het proces voortbrengt en wie het proces organiek leidt. Aangezien de verdeling van verantwoordelijkheden en rollen zowel aan de vraag- als aan de aanbodkant per organisatie verschilt, moeten de hieronder vermelde toedelingen van rollen aan soorten functionarissen slechts als voorbeeld en suggestie beschouwd worden. Het is aan elke organisatie zelf om elke rol op een passende wijze te beleggen, o.a. afhankelijk van hoe sterk de primaire processen zich profileren in de vraagsturing op ICT.

4.1 Strategische vraagsturing

Procesbeschrijving

In dit proces formuleert een departement de vraag naar generieke ICT-diensten zodanig dat dit de strategie van het departement voor de komende 3-5 jaar optimaal ondersteunt. Die vraag wordt opgebouwd uit de volgende aspecten:

- de departementale kaderstelling
- de organisatie-/businessstrategie
- de daarvan afgeleide informatiestrategie, leidend tot:
- de architectuur
- de portfolio van prioritaire programma's op het gebied van informatiemanagement.

Als randvoorwaarde geldt de departementale sourcing strategie t.a.v. de uitvoering van ICT-diensten die aangeeft welke diensten een departement hoe wenst uit te besteden.

De geformuleerde vraag is daarmee een bundeling van de gedifferentieerde strategische vraag op centraal niveau bij het departement.

Producten

- Departementale BV/IV-strategie en –beleid
- Departementale BV/IV-architectuur
- Departementale sourcingstrategie
- Portfolio strategische ontwikkelingen

De producten die worden opgeleverd door dit proces zijn kaderstellend voor de tactische vraagsturing en richtinggevend voor het proces strategische regie.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de strategisch vraagstuurder. Deze rol wordt ingevuld door degene die binnen een departement op strategisch niveau coördinator en escalatieniveau is voor de gebundelde vraag en kaderstelling van een departement en deze met mandaat aanbrengt bij de strategische regie t.b.v. het ontwerpen van een bijpassend aanbod.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de CIO's van de departementen.

4.2 Tactische vraagsturing

Procesbeschrijving

In dit proces formuleert een departement de vraag naar generieke ICT-diensten zodanig dat dit de tactische verandertrajecten van het departement voor de

komende 2 jaar optimaal ondersteunt. Die vraag wordt opgebouwd uit de volgende aspecten:

- de portfolio van belangrijkste programma's, projecten en processen in de organisatie van het departement
- de daarvan afgeleide ICT-programma's, -projecten en -processen.
- concrete programma- en projectplannen en projectarchitecturen die met generieke ICT-diensten van het rijk ondersteund kunnen worden.

Als randvoorwaarde geldt:

- sourcingtrajecten en -contracten die daarbij een rol spelen.

De geformuleerde vraag is daarmee een bundeling van de gedifferentieerde tactische vraag op centraal niveau bij het departement.

Producten

- Programma- en projectplannen (waaronder tevens sourcingsprojecten)
- Projectarchitecturen

De producten die worden opgeleverd door dit proces zijn deels kaderstellend (projectarchitecturen) en deels richtinggevend (programma- en projectplannen) voor het besturingsproces Tactische Regie. De producten leveren tevens een bijdrage aan de ontwikkeling van beleid en strategie in het proces Strategische Vraagsturing.

Rolinvulling

Dit proces wordt geleid door de tactisch vraagstuurder. Op het tactische niveau is deze rol verantwoordelijk voor het 'inrichten'. Het gaat hier om het verkrijgen van het antwoord op de 'wat' en 'hoe' vragen. Deze rol is verantwoordelijk voor de samengestelde vraag van een departement met een planhorizon van 2 jaar.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de departementaal gemandateerde functionaris die verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering als geheel of onderdelen daarvan. Idealiter is dit een directeur Bedrijfsvoering of Hoofd CIO-office. Wanneer ICT in enge zin wordt geïnterpreteerd kan deze rol ook vervuld worden door de CTO of directeur ICT van een ministerie.

4.3 Operationele vraagsturing

Procesbeschrijving

In dit proces formuleert een departement de vraag naar generieke ICT-diensten zodanig dat dit de actuele continuïteit van de informatievoorziening van het departement optimaal ondersteunt. Die vraag wordt opgebouwd uit de volgende aspecten:

- de huidige gebruikerseisen en -wensen.
- vragen naar de werking van de diensten, kleine functionele eisen/wensen alsmede de melding van storingen.
- het zoveel mogelijk bewerkstelligen van "één loket" voor de servicedesks van het desbetreffende departementen naar die van de ICT-dienstverleners.

De geformuleerde vraag is daarmee een bundeling van de gedifferentieerde operationele vraag op centraal niveau bij het departement.

Producten

- Wijzigingen op bestaande dienstverlening
- Storingmeldingen
- Afname van dienstverlening

De producten fungeren in geabstraheerde vorm als rapportage aan het besturingsproces Tactische Vraagsturing. De producten verzorgen tevens de

interactie tussen vraag en aanbod op operationeel niveau (al dan niet via proces Operationele Regie).

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de operationeel vraagstuurder. Deze rol regelt per departement de operationele condities voor de vraag (zoals bijvoorbeeld procedures) en draagt zorg voor ondersteuningsstructuur (service desk, functioneel beheer)

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de functionaris die voor het departement gemandateerd is contacten te onderhouden met de regieorganisatie (hoofd servicedesk of hoofd bedrijfsvoeringsloket).

4.4 Strategische regie

Procesbeschrijving

In dit proces stelt de centrale rijksdienst de kaders voor het informatiemanagement van de rijksdienst voor de komende 3-5 jaar, t.w. de rijks informatiestrategie en – architectuur alsmede de portfolio van prioritaire programma's en projecten op het gebied van informatievoorziening. Onderdeel hiervan vormt ook de sourcing strategie van de rijksdienst t.a.v. generieke ICT-diensten en het leveranciersmanagement.

Een belangrijk, in dit proces vast te stellen, kader wordt ook gevormd door de mate van vereist/gewenst volwassenheid van de totale besturing van de generieke ICT ("maturity van de I-governance") van de rijksdienst. In dit proces wordt de veranderstrategie aangegeven om de beoogde 'maturity van de I-governance' op termijn te gaan bereiken.

In dit proces wordt vastgesteld welke diensten tot de generieke ICT-diensten van het rijk behoren. In het verlengde daarvan worden de criteria vastgesteld voor de mate waarin departementen verplicht zijn deze generieke diensten af te nemen (criteria voor 'pas toe of leg uit').

Voorts vindt in dit proces zowel de vraagbundeling en aanbodbundeling plaats op strategisch niveau en de confrontatie tussen die twee. In het strategisch regieproces worden de door de tactische regie ontworpen kaders vastgesteld waarlangs de gebundelde vraag en aanbod worden geformuleerd.

Vraagbundeling houdt in dat de gedifferentieerde vraag van alle departementen naar generieke ICT-diensten voor de komende 3-5 jaar tot een eenduidige rijksvraag wordt geformuleerd. Aanbodbundeling houdt in dat het gedifferentieerde aanbod van alle ICT-dienstverleners aan generieke ICT-diensten voor de komende 3-5 jaar tot een eenduidig aanbod wordt geformuleerd. Bij zowel de vraag- als de aanbodbundeling wordt zoveel mogelijk gericht op rijksbreed samenhangende informatieketen resp. vraagketens en aanbodketens.

Vraag en aanbod worden gematched tot een samenhangend dienstenpakket dat optimaal aan de vraag voldoet. Dit pakket wordt in dit proces vastgesteld in de vorm van een eenduidige met alle partijen afgestemd producten- en dienstenoverzicht (PDO) generieke ICT rijksdienst.

Producten

- I-strategie en I-beleid Rijk
- I-governance en I-audit model
- I-Sourcingstrategie Rijk
- Product- en dienstoverzicht

De producten worden ter beschikking gesteld aan het proces Strategische Vraagsturing met als doel overeenstemming te bereiken tussen vraagsturing en regie op strategisch niveau. Daarnaast zijn de producten kaderstellend voor het proces Tactische Regie en richtinggevend voor proces Strategische Aanbodsturing.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de strategisch regisseur. Deze rol houdt zich bezig met 'richten'. Hier wordt de 'waarom'-vraag beantwoord. Het gaat inhoudelijk over het samenbrengen van vraag en aanbod binnen de gestelde rijkskaderstelling: visie, strategie, innovatie, architectuur, beleidskaders en goed opdrachtgeverschap. De rol stuurt tevens de regieorganisatie aan op strategisch niveau en is eigenaar van het regiemodel. De rol is eindverantwoordelijk voor de match tussen vraag en aanbod.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de CIO-Rijk.

4.5 Tactische regie

Procesbeschrijving

De belangrijkste taak van dit proces is het management op de realisatie en uitvoering van de in de strategische regie vastgestelde producten en diensten binnen de gestelde kaders. De tijdshorizon is hier: de komende 2 jaar. In dit proces wordt in overleg met vraag en aanbod de feitelijke producten- en dienstcatalogus opgesteld en ter vaststelling aangeboden aan de strategische regie. De tactische regie voert vervolgens het management op de operationele vraagstelling en aanbodlevering (vraagregie en aanbodregie).

De vraagregie houdt in:

- **Vraagbundeling:** het verzamelen en overzichtelijk in beeld brengen van de gewenste functionaliteit en kwaliteitseisen van de ministeries t.a.v. de generieke ICT van de rijksdienst. Identificeren van overeenkomsten en verschillen en stroomlijnen van de vraag tot een eenduidige rijksvraag (dus meer dan alleen verzamelen). Daartoe onderhouden van kennis over de eisen en wensen van de vraagorganisatie en van de businessstrategieën van de diverse vraagorganisaties. Hierover adviseren aan de tactische aanbodsturing en de strategische regie.
- **Service management:** het formuleren van op deze vraag gebaseerde vereiste niveaus van dienstverlening door de aanbodorganisaties.
- **Change management:** het besturen van verandering en vernieuwing van de functionaliteiten binnen de door de strategische regie gegeven kaders. Het betreft hier het aanpassen van bestaande functionaliteiten aan de vraag en veranderende omstandigheden ('minor changes') danwel het doen realiseren van geheel nieuwe functionaliteiten ('major changes'). Verandermanagement in de vorm van programma's en projecten. Zorgdragen dat vereiste changes tijdig en helder bij de juiste ICT-dienstverlener worden belegd.

De aanbodregie houdt in:

- **Aanbodbundeling:** het verzamelen en overzichtelijk in beeld brengen van de mogelijke functionaliteit en kwaliteitseisen van de ICT-dienstverleners van generieke ICT van de rijksdienst. Identificeren van overeenkomsten en verschillen en stroomlijnen van het aanbod tot een eenduidig leverantiepakket. Daartoe onderhouden van marktkennis van producten en diensten en van de bedrijfsstrategieën van ICT-dienstverleners. Hierover adviseren aan de tactische vraagsturing en de strategische regie.

De tactische regie laat zich door de ICT-dienstverleners op de hoogte houden van technische standaarden en innovaties alsmede de consequenties van (nieuwe) functionele eisen. Wanneer er sprake is van nieuwe ontwikkelingen of gewenste veranderingen worden deze besproken binnen de regie en in overeenstemming met de vraagzijde vastgesteld. Changes of nieuwe releases die daaruit voortkomen worden uitgevoerd door de ICT-dienstverleners.

- **Contractmanagement:** het namens de rijksdienst aangaan en beheren van raamovereenkomsten en contracten met ICT-dienstverleners. Hieronder moet tevens het 'lifecycle management' van alle sourcingtrajecten van de generieke ICT van het rijk begrepen worden, d.w.z. het beheren van de meerjarige sourcingkalender voor alle fasen van sourcingtrajecten (van strategische scope via aanbesteding en contractering tot beëindiging).
- **Performance management:** het doen meten van de prestaties van ICT-dienstverleners en deze vergelijken met de overeengekomen dienstenniveaus. Het bij achterblijvende prestaties zodanig managen van de ICT-dienstverleners dat vereiste dienstenniveaus wel worden gehaald. Zonodig escaleren naar de strategische regie.

Om deze managementtaken goed te kunnen uitvoeren en de matching van vraag en aanbod op dit niveau goed te kunnen doen heeft het proces tactische regie een aantal algemene taken:

- **Portfoliomanagement:** het ontwerpen en beheren van de portfolio's van zowel de vraag als het aanbod. Het hiertoe ontwerpen van kavels van dienstverlening, waarlangs zowel de vraag als het aanbod geformuleerd kunnen worden.
- **Architectuur:** het ontwerpen en beheren van het onderliggend ontwerp waarin vraag en aanbod in een samenhangend geheel tot uitdrukking zijn gebracht.
- **Financieel management:** het ontwerpen en beheren van het overzicht van kosten en baten en het ontwerpen van verrekensystematieken.
- **Kwaliteitsmanagement:** bewaken van de overeengekomen niveaus van dienstverlening
- **Planning en control:** de financiële huishouding van de regieorganisatie
- **Informatiebeveiliging**

Producten

- Gedetailleerde beschrijvingen van de Product- en dienstcatalogus (PDC)
- Contracten met aanbieders
- Projecten

De producten worden teruggekoppeld met het proces Tactische Vraagsturing om te waarborgen dat ze een invulling betreffen van de vraag op tactisch niveau. Daarnaast worden de producten in geabstraheerde vorm gezien als een rapportage aan het proces Strategische Regie om te bezien of de kaderstelling juist is ingevuld. Tot slot zijn de producten richtinggevend voor het proces Tactische Aanbodsturing.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de tactisch regisseur. Deze rol zorgt voor de werking van de regieorganisatie en koppelt op tactisch niveau vraag en aanbod. De rol geeft invulling aan alle voorwaarden die hiervoor nodig zijn.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de manager van de tactische regieorganisatie (manager TBGI (Tactisch Beraad Generieke ICT)).

4.6 Operationele regie

Procesbeschrijving

Dit regieproces is gericht op het zodanig besturen van vraag en aanbod dat de feitelijke dagelijkse werking en continuïteit van de generieke ICT van de rijksdienst gewaarborgd is. Dit komt neer op het bewaken dat de producten en diensten van de geldende producten- en dienstencatalogus beschikbaar zijn en goed werken. Op dit niveau vindt een aantal taken plaats die de dagelijkse vraag en aanbod goed matchen:

- Vraagbundeling: het bewerkstelligen dat elk departement een vast coördinatie-/aanspreekpunt heeft voor het aanleveren van gebruikersvragen, vereiste producten en diensten en het melden van storingen. Het bewerkstelligen dat deze vragen van alle departementen op eenduidige wijze bij de ICT-dienstverleners geadresseerd worden. Het coördineren van inkooporders en bestellingen van departementen naar de ICT-dienstverleners.
- Het bewerkstelligen van zoveel mogelijk "één loket" tussen de servicedesks van de departementen en die van de ICT-dienstverleners.
- Aanbodbundeling: het bewerkstelligen dat elke ICT-dienstverlener een vast coördinatie-/aanspreekpunt heeft voor het aanleveren van leveringsvragen, producten en diensten en het melden van storingen. Het bewerkstelligen dat deze zaken van alle ICT-dienstverleners op eenduidige wijze bij de departementen geadresseerd worden. Het coördineren van leveringen en bestellingen van ICT-dienstverleners naar de departementen.
- Prestatiemanagement: het op operationeel niveau meten van de prestaties van de ICT-dienstverleners en signaleren van eventuele tekortkomingen. Hierover rapporteren aan de tactische regie.

Producten

- Werkinstructies en procedures
- Organisatorische voorstellen
- Rapportages

Met een deel van de producten (rapportages) wordt gerapporteerd aan zowel het proces Tactische Regie als Operationele Vraagsturing.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de operationeel regisseur. Deze rol verzorgt de rijksbrede voorwaarden om de dagelijkse correcte werking van de generieke ICT conform de afspraken te garanderen. Het betreft 'verrichten'. Deze functionaris zorgt naar noodzaak/behoefte dat operationele vraag en operationeel aanbod in samenwerking hun taken optimaal kunnen uitvoeren. Het gaat inhoudelijk om het monitoren van het nakomen van gemaakte afspraken over de feitelijke dienstverlening van producten en diensten en gebruik van systemen waarin de (onderlinge) rollen en taken van de gebruikers en klanten op de departementen en de ICT-dienstverleners vastliggen.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door een van de specialisten van de TBGI op aanwijzing van de tactisch regisseur.

4.7 Strategische aanbodsturing

Procesbeschrijving

In dit proces formuleert een ICT-dienstverlener zijn aanbod aan generieke ICT-diensten zodanig dat dit de strategie van de ICT-dienstverlener voor de komende 3-

5 jaar weergeeft. Het aanbod is een weerspiegeling van de bedrijfsstrategie van de ICT-dienstverlener en omvat op dit niveau:

- het innovatiebeleid (welke innovaties kan de ICT-dienstverlener adviseren met gebruikmaking van zijn producten en diensten? Welke scenario's ziet de ICT-dienstverlener voor de generieke ICT van de rijksdienst?)
- de architectuur van de totale dienstverlening (samenhangend ontwerp)
- de portfolio van prioritaire programma's op het gebied van dienstverlening
- de make-or-buy-strategie t.a.v. de uitvoering van ICT-diensten die aangeeft in welke mate de ICT-dienstverlener welke diensten zelf uitbesteedt aan achterliggende leveranciers.
- een inzicht/overzicht van de actuele kennis van de ICT-dienstverlener t.a.v. de markt, van de stand van zaken in het vakgebied en van ontwikkelingen in relevante producten en diensten.
- het technologiebeleid (welke technologische concepten, architecturen, methoden en technieken kan de ICT-dienstverlener hiervoor inzetten?)
- het kostenbeleid (welke kosten en prijsontwikkelingen ziet de ICT-dienstverlener?)
- het HR-beleid (hoe zal de ICT-dienstverlener kennis en kunde van zijn specialisten ontwikkelen en onderhouden?)

Het geformuleerde aanbod is een bundeling van het gedifferentieerde aanbod op centraal niveau bij die ICT-dienstverlener.

Producten

- Technologiebeleid
- ICT-architectuur
- OSSOS-beleid
- Innovatie en kennis

De producten worden ter beschikking gesteld aan proces Strategische Regie met als doel de mogelijkheden van de technologie ter beschikking te stellen van het proces Strategische Regie. Daarnaast zijn de producten kaderstellend voor het proces Tactische Aanbodsturing.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de strategisch aanbodstuurder. Deze rol vervult op strategisch niveau de coördinatie van het gebundelde aanbod van die ICT-dienstverlener en is tevens aanspreekpunt voor het gebundelde aanbod van de ICT-dienstverleners onder zijn verantwoordelijkheid.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de manager van elke ICT-dienstverlener.

4.8 Tactische aanbodsturing

Procesbeschrijving

In dit proces formuleert een ICT-dienstverlener het aanbod van generieke ICT-diensten zodanig dat dit de tactische verandertrajecten van de ICT-dienstverlener voor de komende 2 jaar optimaal weergeeft en de consequenties daarvan voor de dienstverlening van de generieke ICT rijksdienst. Dat aanbod is een weerspiegeling van de portfolio van belangrijkste programma's, projecten en processen in de organisatie van de ICT-dienstverlener. Een onderdeel daarvan zijn concrete programma- en projectplannen en projectarchitecturen waarmee de generieke ICT-diensten van het Rijk ondersteund kunnen worden, alsmede lopende en binnenkort komende sourcingtrajecten en –contracten naar achterliggende ICT-dienstverleners die daarbij een rol spelen.

Het geformuleerde aanbod is een bundeling van het gedifferentieerde tactische aanbod op centraal niveau bij die ICT-dienstverlener. Op dit niveau draagt de ICT-dienstverlener zorg voor het service management (het managen van de uitvoering van het overeengekomen producten- en dienstenoverzicht). Daartoe zorgt de ICT-dienstverlener dat zijn interne ontwikkel- en beheerprocessen op orde zijn. De ICT-dienstverlener stelt plannen op en voert activiteiten uit om – in een steeds veranderende omgeving – de afgesproken diensten voortdurend op peil en actueel te houden. In dit proces onderhoudt de ICT-dienstverlener d.m.v. accountmanagement (goede) relaties met de tactische regie.

Producten

- Programma's en projecten (resultaten)
- Stuurinstrumentarium voor de uitvoering
- Meetinstrumentarium (PI's etc.)

De producten worden ter beschikking gesteld van het proces Tactische Regie, zijn kaderstellend voor proces Operationele Aanbodsturing en dienen als rapportage aan proces Strategische Aanbodsturing.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de tactische aanbodstuurder. Deze rol vervult het contact tussen de aanbodstuurder op middellange termijn en de regieorganisatie.

Roltoedeling

Deze rol wordt ingevuld door de accountmanagers/relatiemanagers van de ICT-dienstverleners.

4.9 Operationele aanbodsturing

Procesbeschrijving

Op dit niveau bestuurt de ICT-dienstverlener zijn operationele ontwikkel- en beheerprocessen naar behoren teneinde de overeengekomen producten, diensten en kwaliteit te kunnen leveren. Hier is het volgende voor nodig:

- De ICT-dienstverlener past zijn organisatie aan aan de actuele gebruikerseisen en –wensen binnen de overeengekomen dienstverleningsniveaus.
- De ICT-dienstverlener beantwoordt vragen naar de werking van de diensten, kleine functionele eisen/wensen en verhelpt gemelde storingen.
- De operationele aanbodsturing probeert zoveel mogelijk "één loket" te bewerkstelligen voor de servicedesks van het desbetreffende ICT-dienstverlener naar die van de klantorganisaties.

Producten

- Producten en diensten
- Ondersteuning

De producten worden ter beschikking gesteld aan het proces Operationele Vraagsturing (al dan niet via operationele regie). Tevens dienen de producten als invulling van de kaderstelling vanuit tactische aanbodsturing.

Rolinvulling

Dit besturingsproces wordt geleid door de operationele aanbodstuurder. Deze rol is verantwoordelijke voor het dagelijkse contact tussen de aanbodstuurder en de regieorganisatie op operationeel niveau.

Roltoedeling

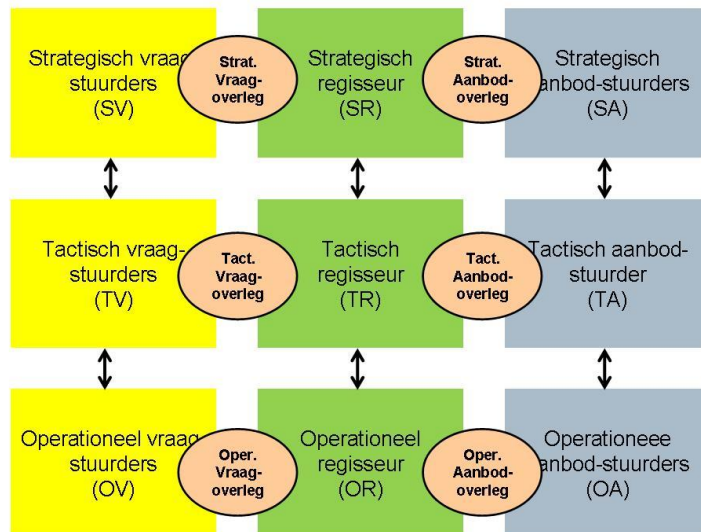
Deze rol wordt ingevuld door het hoofd van de centrale helpdesk van de ICT-dienstverlener.

5 Overlegstructuur

Tussen en binnen de 9 besturingsprocessen van het regiemodel vindt overleg plaats teneinde de interactie daartussen gestructureerd te laten verlopen. Er is sprake van drie hoofdstructuren:

- Overleg binnen een proces: veelal noodzakelijk voor afstemming binnen een vlak. In het kader van dit regiemodel is belangrijk dat de verantwoordelijkheid voor overleg binnen een vlak belegd wordt bij de verantwoordelijke voor dat vlak.
- Overleg in een verticale lijn tussen processen: veelal zal het hier gaan om hiërarchische verhoudingen (delegatie, verantwoording en escalatie). Hoewel in strikte zin dit via een management- of werkoverleg kan lopen, gaat het veelal om verdieping van een of meer onderwerpen (van strategisch, via tactisch naar operationeel niveau).
- Overleg in de horizontale lijn tussen processen: horizontaal overleg is binnen het regiemodel van levensbelang. In dat overleg wordt de basis gelegd voor de werking van het model.

Daarom zullen in dit hoofdstuk de horizontale overlegstructuren worden beschreven.



Figuur 2 - Overlegstructuur Regie & Sourcing generieke ICT Rijksdienst

De voorzitters van deze overleggen bepalen agenda, frequentie en duur van het overleg.

Overleg Vraagsturing-Regie op strategisch niveau



Naam overleg: Strategisch Vraagoverleg
 Voorzitter: Strategisch regisseur (CIO Rijk)
 Deelnemers: Strategisch vraagstuurders (CIO's departementen)
 Invulling: Interdepartementale Commissie CIO's (ICCIO)

Toelichting:

In het overleg wordt de vraagbundeling en plannen met consequenties voor de generieke ICT voor de komende 3-5 jaar besproken. Daarnaast staan de rijksbrede I-strategie en I-architectuur op de agenda.

Deelnemers zijn de strategisch vraagstuurders (CIO's van de departementen). De voorzitter is de strategisch regisseur (CIO-rijk).

Op strategisch niveau zijn rollen en verantwoordelijkheden zowel vanuit bestuurlijk opzicht als vanuit de opdrachtgeverstaak aanwezig en ingevuld. De opdrachtgevende bestuursrollen liggen bij de afzonderlijke departementen en verlopen via de ministerraad, RVB, ICBR en ICCIO. De ICBR is opdrachtgevend bestuur en ICCIO is gedelegeerd opdrachtgevend bestuur. Elk departement heeft een CIO (met CIO staf). De CIO's gezamenlijk vormen het ICCIO en de subcommissies. De bestuurlijke aansturing op interdepartementaal niveau vindt plaats via ICCIO en DGOBR.

Overleg Vraagsturing-Regie op tactisch niveau

Naam overleg: Tactisch Vraagoverleg

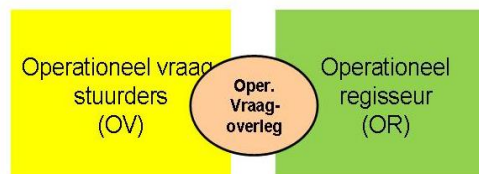
Voorzitter: Tactisch regisseur (Manager TBGI)

Deelnemers: Tactisch vraagstuurders (gemandateerde functionarissen van departementen)

Invulling: (nieuw)

Toelichting:

In het overleg wordt de vraagbundeling en plannen voor de komende 2 jaar besproken en vindt op tactisch niveau overleg plaats over de dienstverlening. Op interdepartementaal niveau bestaat het overleg met de TBGI uit een kleine (representatieve) vertegenwoordiging van de dertien departementen (opdrachtgevers) aangesteld door het Strategisch Vraagoverleg (ICCIO). Het Tactisch Vraagoverleg heeft het mandaat om besluiten te nemen of besluiten voor te bereiden ten behoeve van het Strategisch Vraagoverleg. Het Tactisch Vraagoverleg fungeert als klantenraad .

Overleg Vraagsturing-Regie op operationeel niveau

Naam overleg: Operationeel Vraagoverleg

Voorzitter: Operationeel regisseur (Specialist TBGI)

Deelnemers: Operationeel vraagstuurders (hoofden bedrijfsvoeringsloket/servicedesk van departementen)

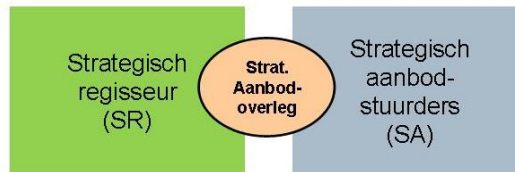
Invulling: (nieuw)

Toelichting:

Dit overleg is nodig om op operationeel niveau de dienstverlening te volgen en te bespreken. Daarnaast vindt in dit overleg de vraagbundeling en de huidige plannen plaats.

Deelnemers zijn de operationeel vraagstuurders. Voorzitter is de operationeel regisseur.

Overleg Regie-Aanbodsturing op strategisch niveau

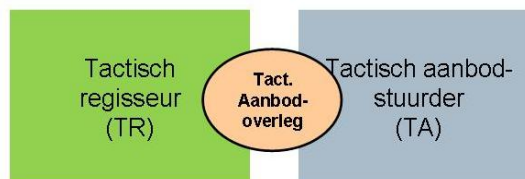


Naam overleg: Strategisch Aanbodoverleg
Voorzitter: Strategisch regisseur (CIO Rijk)
Deelnemers: Strategisch aanbodstuurders (managers ICT-dienstverleners)
Invulling: (nieuw)

Toelichting:

Op strategisch niveau is afstemming nodig tussen regie en aanbod met als doel een eenduidig aanbod te definiëren en de mogelijkheden te verkennen van innovaties. Tevens vindt in dit overleg afstemming plaats over de vraag wie het aanbod levert (welke dienstverlener). De horizon is 3 tot 5 jaar.

Overleg Regie-Aanbodsturing op tactisch niveau



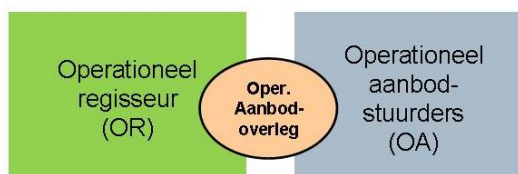
Naam overleg: Tactisch Aanbodoverleg
Voorzitter: Tactisch regisseur (Manager TBGI)
Deelnemers: Tactisch aanbodstuurders (accountmanagers van ICT-dienstverleners)

Invulling: (nieuw)

Toelichting:

Op tactisch niveau vindt daadwerkelijk overleg plaats over een aangeboden product of dienst van een bepaalde ICT-dienstverlener. Overlegd wordt over de plannen in de komende 2 jaar.

Overleg Regie-Aanbodsturing op operationeel niveau



Naam overleg: Operationeel Aanbodoverleg
Voorzitter: Operationeel regisseur (Specialist TBGI)
Deelnemers: Operationeel aanbodstuurders (hoofden helpdesks van ICT-dienstverleners)

Invulling: (nieuw)

Toelichting:

Dit overleg gaat over het feitelijke aanbod op dagelijkse basis (vergelijk ITIL-managementprocessen). In dit overleg worden (afwijkingen van) de continuïteit van de actuele dienstverlening behandeld.

6 Besturingsprincipes

Het besturingsmodel dat in de vorige hoofdstukken is beschreven is te beschouwen als een wegennet. Voor een snel en veilig verkeer daarover zijn verkeersregels nodig. In het verband van regie en sourcing heten die 'besturingsprincipes'. Hierna volgen de belangrijkste.

6.1 Algemene besturingsprincipes

1. *Vraag- en aanbodsturing*

Vraag en aanbod op het gebied van rijksbrede ICT-voorzieningen zijn gedifferentieerd en omvangrijk. Daarom is er regie nodig om vraag en aanbod optimaal met elkaar in overeenstemming te laten komen. Maar regie is geen panacee voor afstemmingsproblemen tussen vraag en aanbod. Er is expliciet vanuit vraagorganisaties vraagsturing nodig en vanuit aanbodorganisaties aanbodsturing. Eerst dan kan regie beide optimaal koppelen.

De primaire oriëntatie van dit besturingsmodel is de vraagsturing vanuit de primaire processen van de rijksdienst die moet leiden tot een daarbij passend aanbod.

2. *Sturing op 3 managementniveaus*

Er is altijd sprake van drie niveaus van sturing op ICT-dienstverlening:

- strategische sturing (richten op de langere termijn: waarom doen we dit?),
- tactische sturing (inrichten op de middellange termijn: wat gaan we wanneer op welke manier doen?)
- operationele sturing (verrichten op de korte termijn: hoe voeren we feitelijk uit?)

Deze typen van sturing worden van elkaar onderscheiden omdat zij door verschillende managementniveaus uitgevoerd dienen te worden.

De strategische horizon is een Kabinetsperiode, de tactische 2 jaar en operationeel dagelijks.

3. *Besluitvorming na consultatie*

De functionaris die verantwoordelijk is voor een besturingsproces neemt geen fundamentele besluiten voordat hij omliggende besturingspartners gehoord heeft. Voorbeeld: Voordat de strategisch regisseur (CIO Rijk) besluit of een ICT-voorziening generiek voor de hele rijksdienst is en binnen het generieke producten- en dienstenoverzicht (PDO) past, legt hij deze keuze voor aan het strategisch vraagoverleg.

4. *Rolzuiverheid*

Om de totale besturing goed te laten functioneren is een helder onderscheid tussen de besturingsrollen van belang. Het onderscheid tussen rollen is gebaseerd op functiescheiding. Zo moeten bijvoorbeeld vraagstuurders of aanbodstuurders niet gaan regisseren en omgekeerd. In regierollen mogen kaderstelling en opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap niet met elkaar vermengd worden. De oriëntatie van regie in dit besturingsmodel is kaderstelling, coördinatie en partnerschap; het opdrachtgeverschap berust bij de vraagzijde, het opdrachtnemerschap berust bij de aanbodzijde.

5. *Escalatie*

Escalatie van een lager naar een hoger besturingsniveau vindt plaats bij het langdurig of blijvend optreden van ¹:

- onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en/of bevoegdheden in een besturingsproces;
- het uitblijven van afgesproken onderlinge resultaten tussen besturingsprocessen die horizontaal met elkaar moeten samenwerken danwel onduidelijkheden of onrealistische verwachtingen ten aanzien van deze resultaten;
- een persoonlijke mismatch tussen de verantwoordelijken voor besturingsprocessen die horizontaal met elkaar moeten samenwerken met als gevolg onvoldoende draagvlak en onderling vertrouwen;
- gebrekkige communicatie;
- het ontbreken van balans in de samenwerkings- of leveringsrelatie en het profijt voor één van de partijen daarvan (bijv. bij outsourcing);
- ontbreken van inzicht in ingezette veranderingen en het transitieproces in het ene besturingsproces en de impact daarvan op andere;
- beperkte borging van kennis en competenties in een besturingsproces en daardoor een ontstane te grote afhankelijkheid van specifieke individuele personen;
- onvoldoende daadkracht bij het oppakken van knelpunten
- gebrekkige besluitvorming en onvoldoende management in een besturingsproces met aantoonbaar negatieve effecten op omliggende besturingsprocessen.

6. *Vertegenwoordiging in overleggen*

ICT-besturing geschiedt op basis van vertegenwoordigende deelname, d.w.z. niet elk departement hoeft in elk besturingsoverleg te zitten maar departementen kunnen elkaar vertegenwoordigen in onderlinge afstemming en delegatie. Hierbij is het noodzakelijk dat het belang van het Rijk boven dat van de departementen staat en er onderling vertrouwen is elkaars departementale belangen mede te behartigen. Zo zijn vertegenwoordigers van de departementen in staat meer als eenheid op te treden en kunnen overlegstructuren effectief en efficiënt zijn.

7. *Vaknormen en best practices*

De besturing op generieke ICT is gebaseerd op de actuele normen en best practices in het vakgebied van regie op sourcing. Het doel hiervan is tweeledig, enerzijds wordt hiermee geconformeerd aan algemeen geldende kwaliteitsnormen en anderzijds kan hierdoor op hetzelfde niveau tussen vraag en aanbod worden gecommuniceerd. Dit besturingsmodel wordt periodiek geijkt aan die normen en best practices.

8. *Recursiviteit van de besturing*

De rijksbrede ICT en de departementale ICT hebben veel relaties en raakvlakken. Zowel departementaal als interdepartementaal is er sprake van vraag, aanbod en regie daarop. Het rijksbeleid is erop gericht steeds meer voorzieningen interdepartementaal resp. rijksbreed te delen. Daarom is het ook belangrijk dat de besturing van de rijksbrede en die van de departementale ICT onderling sterke overeenkomsten vertonen en volgens eenzelfde logica zijn opgezet. Dan kunnen besturingspartners rijksbreed vanuit een zelfde structuur en begrippenkader communiceren, overleggen en besluiten. Datzelfde geldt voor de relatie tussen bijvoorbeeld de ICT-dienstverleners en hun onderaannemers.

¹ Geparafraseerd en voor deze context geïnterpreteerd naar: prof. drs. J. Arno Oosterhaven (red), *Regie op outsourcing – Grip op uitbestedingsrelaties, Platform Outsourcing Nederland, Uitgeverij TIEM, Baarn, z.j.*

Dit besturingsmodel geldt aldus als referentiemodel voor de besturing van ICT op zowel centraal rijksoverheidsniveau als binnen departementen en ICT-dienstverleners. Dit wordt aangeduid met de 'recursiviteit' van het model. De strekking ervan is dat wordt aanbevolen om bij alle betrokken organisaties dezelfde besturingslogica, -principes en begrippenkader te hanteren teneinde de onderlinge samenwerking te vergemakkelijken.

9. *Vraag en aanbod zoveel mogelijk met dezelfde kavels*

Het totaal aan ICT-producten en -diensten wordt opgedeeld in kavels. Kavels bestaan uit een logische samenhang van ICT-producten en diensten die als zelfstandig onderdeel kunnen worden belegd bij interne of externe ICT-dienstverleners en separaat kunnen worden aangestuurd. Kavels hebben een duidelijk afgebakende scope. Vraag en aanbod hanteren zoveel mogelijk dezelfde vastgestelde indeling. Generieke kavels worden vastgesteld door de strategische regisseur.

6.2 Besturingsprincipes m.b.t. de vraag

1. *Vraagsturing en -bundeling*

De vraag van alle departementen naar generieke ICT-diensten wordt op alle niveaus tot één gezamenlijke, eenduidige en gestandaardiseerde Rijksvraag gebundeld. Zo is voor aanbieders duidelijk aan welke eisen, normen en standaarden zij dienen te voldoen bij het verlenen van diensten aan de Rijksoverheid. De regisseurs op de diverse niveaus zien toe op deze vraagbundeling.

2. *Departementale vraag en rijksvraag*

Dit besturingsmodel zoekt een optimum tussen wat voor de departementen functioneel is (gebleken) en wat, gezien vanuit de concerngedachte van één bedrijfsvoering voor het Rijk, rijksbreed doelmatig is. De gebundelde vraag aan ICT-dienstverleners weerspiegelt zo een optimaal evenwicht tussen de eisen van afzonderlijke departementen en de eisen van de rijksdienst als geheel. De strategisch regisseur stelt dit evenwicht vast.

3. *Vraag bepaalt afname van diensten*

De gebruiker resp. de vraagstuurder bepaalt zelf wanneer hij een ICT-dienst wil afnemen van een ICT-dienstverlener en welke.

6.3 Besturingsprincipes m.b.t. het aanbod

1. *Aanbodsturing en -bundeling*

Het totale aanbod aan generieke ICT-diensten is in overleg tussen de ICT-dienstverleners gebundeld, gestandaardiseerd en in onderling complementaire kavels verdeeld. De regisseurs op de diverse niveaus zien toe op deze aanbodbundeling.

2. *Overeenkomst dienstverlening*

Generieke ICT-diensten worden door ICT-dienstverleners geleverd. Tussen departement en ICT-dienstverlener wordt een overeenkomst afgesloten opdat de generieke ICT-diensten conform de afgesproken standaarden geleverd worden.

3. *Pas toe of leg uit*

Ieder departement dat een bepaalde functionaliteit wil betrekken (maken, kopen, huren, lenen, leasen, etc.) die als generieke dienst reeds binnen het Rijk beschikbaar is, is verplicht om deze als generieke dienst af te nemen bij een der ICT-dienstverleners die deze aan de rijksdienst leveren. Indien dat departement ondanks dit principe kiest voor een specifieke c.q. afwijkende oplossing terwijl er een generiek aanbod is, is dit departement gehouden een verklaring te overleggen aan de strategisch regisseur om deze afwijking te onderbouwen en te rechtvaardigen.

Dit zelfde geldt voor het afwijken van binnen de rijksdienst reeds beschikbare gemeenschappelijke ICT-voorzieningen.

4. *Kwaliteit van shared service organisaties ICT rijksdienst*

Een ICT-dienstverlener maakt eventueel gebruik van onderaannemers voor wier werk hij als opdrachtgever verantwoordelijk neemt. Om de kwaliteit van de dienstverlening te garanderen wordt slechts aan de ICT-dienstverlener geleverd door gecertificeerde marktpartijen, interne shared serviceorganisaties en de interne ICT-afdelingen van de departementen. Deze ICT-dienstverleners moeten aan door het Rijk gestelde voorwaarden voldoen en audits en benchmarks toestaan.

5. *Verrekening van dienstverlening*

Elke geleverde ICT-dienst gaat vergezeld van een duidelijke verrekeningsystematiek. Gelijksortige diensten worden met dezelfde systematiek verrekend.

6. *Systeemintegrator en sturing*

Departementen hebben contracten met meer ICT-dienstverleners. Daarbij wordt vaak één van de partijen aangewezen als de degene die technisch de integratie tot stand brengt. Dit heet systeemintegratie. Dit betekent dat elk departement één, voor geïntegreerde dienstverlening verantwoordelijke, ICT-dienstverlener heeft. Deze ICT-dienstverlener komt in de huidige situatie uit de markt, is een interne shared service organisatie of wordt uitgevoerd door de eigen ICT-afdeling van het departement. Binnen de ICT-dienstverlening is deze rol belangrijk omdat zij binnen de infrastructuur zorg draagt voor een optimale en effectieve integratie van alle applicaties en diensten.

Waarom is dit relevant voor het besturingsmodel? Op het moment dat besturingsafspraken worden gemaakt tussen vraag en aanbod moet het volgende worden opgenomen:

De dienstverlener die de rol van (technische) systeem integrator vervult heeft de eis dat altijd (onder voorwaarden die betrekking hebben op de integriteit van de infrastructuur en beveiligingseisen) alle ICT-dienstverleners waarmee een vrager (contractuele) afspraken heeft toe te laten op de infrastructuur. Daarmee wordt veilig gesteld dat rechtstreeks gecontracteerde ICT-diensten door de vrager integraal kunnen worden aangeboden op het netwerk. Daardoor ontstaat geen conflict met het besturingsprincipe onder 6.2. punt 3: Vraag bepaalt afname van diensten.

6. *Normering en concentratie-met-standaardisatie*

Er zijn twee organieke wijzen voor aanbodsturing: enerzijds normering en anderzijds concentratie-met-standaardisatie

- Normering: Het stellen van kaders en gezamenlijke standaarden op het gebied van randvoorwaarden, koppelvlakken en interoperabiliteit. Normering ontstaat wanneer afspraken worden gemaakt over de bijvoorbeeld de technologie, wijze van inrichting, gebruik van licenties, hanteren van uniforme specificaties enzovoort.

- Concentratie en standaardiseren: het fysiek bundelen van ICT-dienstverlening waardoor een uniforme omgeving ontstaat. Bijvoorbeeld in ICT-shared serviceorganisaties of in een kavel ten behoeve van alle (deelnemende) departementen.

6.4 Besturingsprincipes m.b.t. de regie

1. *Regie-competenties*
Voor regie zijn makelaarscompetenties nodig. Het gaat immers om het leggen van de verbinding tussen aanbod en vraag in samenhang op de diverse managementniveaus. Dergelijke specifieke verbindingscompetenties moeten ontwikkeld en onderhouden worden teneinde de kwaliteit van de regie op peil te krijgen/houden. Er is continu kennisontwikkeling binnen de regieorganisatie nodig om competenties te onderhouden en te ontwikkelen.
2. *Eén regisseur per managementniveau*
Er zijn meerdere vragers en aanbieders maar er is per niveau slechts één regisseur.

7 Implementatie

De implementatie van dit besturingsmodel binnen de rijksdienst kent een aantal aandachtspunten:

- a. Groei naar volwassenheid
- b. Migreren naar één TBGI
- c. Migreren van de overlegstructuur
- d. ICT in beperkte vs ruime betekenis
- e. CTO-rol/functie bij de rijksoverheid
- f. Natuurlijke spanningsvelden
- g. Sturingsmodel is recursief toepasbaar.

Het gestelde in dit hoofdstuk is geen plan van aanpak, maar de signalering van veranderaspecten die van belang zijn:

a. Groei naar volwassenheid

De ICT-besturing, zowel op departementaal als interdepartementaal niveau maakt een ontwikkelingsproces door. De ministeries zullen de tijd en ruimte moeten nemen (en krijgen) voor hun groeitraject –zowel voor zich, als in samenwerking binnen ketens. Dit geldt zowel voor de opdrachtgevende kant (departementaal en interdepartementaal) als de opdrachtnemende kant. Dit betekent dat er sprake is van een evolutionair proces waarbij de huidige situatie verschuift naar een gewenste eindsituatie.

We starten met de huidige afspraken op het gebied van de generieke ICT, zoals de digitale werkplek en het rijksportaal. Naarmate de gezamenlijke sturing beter functioneert en de betrokkenen meer ervaring hebben kan de rijksbrede ICT besturing verder groeien en ontwikkelen.

Dit betekent dat de eerste invulling van besturingsprocessen en –rollen kan veranderen met het opdoen van ervaring en het veranderen van omstandigheden. De eerste invulling van het model mag geen hindernis vormen voor de evolutionaire doorgroei ervan.

Om het ontwikkelingsproces richting te geven en te bewaken kan gebruik worden gemaakt van de in de praktijk bekende groeimodellen zoals bijvoorbeeld het World Class IT groeifasen model of Capability Maturity Model (CMM).

b. Migreren naar één TBGI

De taken die binnen Tactisch Beraad Generieke ICT vallen zijn uitgewerkt in een referentiemodel. In principe is sprake van één TBGI. Maar op het moment dat op tactisch niveau de taken voor een it-product/ dienst moeten worden ingevuld blijkt het niet altijd goed mogelijk deze in generieke zin te benoemen. Hiervoor zijn verschillende oorzaken:

- De complexiteit van een dienst waardoor meerdere domeinen betrokken zijn: bijvoorbeeld dwr-portaal waarzowel beheer moet worden gevoerd op de technische ict als de content. Bij een DWR-client is dit veel eenduidiger. Maar een DWR-client vraagt weer net andere inrichting van processen dat de tactische regie bij bijvoorbeeld OT-2010.
- De onbekendheid met de materie waardoor tijd nodig is in een pilotomgeving om te oefenen en best practices, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven, te verkennen.

Het uitgangspunt (of sturingsprincipe) is wel dat er uiteindelijk (in de komende 2/3 jaar) nog slechts 1 TBGI overblijft.

In de praktijk worden de TBGI-taken nu nog apart ingevuld voor de afzonderlijke producten en diensten. In dit geval in eerste instantie voor DWR-infra, DWR-client, DWR-portaal, DWR-SWF en OT-2010. In eerste instantie wordt dan gekeken waar deze taken kunnen worden belegd: in de staande

organisatie, het nieuw op te zetten TBGI danwel een geheel nieuwe organisatie of afdeling.

c. Migreren van de overlegstructuur

Het verdient uit een oogpunt van efficiency de voorkeur om voor de overlegstructuur van dit besturingsmodel zoveel mogelijk gebruik te maken van de reeds bestaande overlegfora. Dit zal slechts gedeeltelijk kunnen. In het besturingsmodel wordt een voorkeur uitgesproken voor een overlegstructuur waarbij sprake is van steeds één overleg op hetzelfde niveau tussen vraag, regie en aanbod. In de praktijk blijkt dat er vaak meer overlegvormen bestaan die soms vergelijkbare doelstellingen hebben of waarvan het niet duidelijk is welke status zij hebben, zoals Klantenraad, CTO-overleg, e.a. Vergelijkbaar met het proces naar één TBGI vertrekken we vanuit de huidige situatie en bekijken we per dienst of product welke (bestaande) overlegvormen noodzakelijk zijn om goed te kunnen starten. Einddoel is de eenvoudige overlegstructuur in dit besturingsmodel. Daarbij is het de taak van de strategisch regisseur om aan te geven welke bestaande overlegvormen hoe moeten migreren naar deze doel-overlegstructuur.

d. ICT in beperkte vs ruime betekenis

Wat is de rijkswijde van het sturingsmodel? Dit is afhankelijk van de opvatting over vraag en aanbod van ICT-dienstverlening in enge of ruime zin. Als we ICT in ruime zin opvatten dan betekent dit dat het ICT-aanbod onderdeel is van een volledig door de bedrijfsvoering integraal aangeboden dienstenpakket (PIOFAH-diensten) aan de vraagorganisatie. Praktisch betekent dit op rijksniveau bijvoorbeeld dat P-direkt een medeaanbieder is die samen met de aanbieder van de generieke ICT-componenten (bv het cms en de achterliggende hardware) een integrale personeelsinformatiedienst aanbiedt. In enge zin beschouwen we uitsluitend het domein van de ICT-dienstverlening binnen de bedrijfsvoering. In deze interpretatie is P-direkt dan een klant aan de vraagkant. Uiteindelijk is de wens dat ICT in ruime zin wordt gehanteerd maar omwille van de complexiteit en de noodzaak om 'klein' te beginnen hanteren we in eerste instantie ICT in enge zin. Het besturingsmodel reikt daarmee op dit moment niet verder dan de grenzen die worden bepaald door de ICT in enge zin.

e. CTO-functie bij de rijksoverheid

In het werkplan ICCIO 2010 wordt gevraagd om invulling te geven aan een CTO (Chief Technology Officer)- rol/functie. Een CTO vervult de rol van het 'technisch geweten van de CIO'. De CTO adviseert de CIO's, resp. de ICCIO en de TBGI over technologische ontwikkelingen, investeringen en initiatieven. De beoogde CTO bestaat in het algemeen uit senioren ICT-vertegenwoordigers vanuit de overheid die kennis, deskundigheid en expertise delen. De CTO kan effectieve ICT-oplossingen identificeren, breed uitdragen en hergebruik binnen de rijksoverheid stimuleren waarmee kosten en risico's beperkt kunnen worden. Deze rol/functie is nog niet geformaliseerd binnen de rijksdienst. Indien dat wel het geval wordt bevindt de CTO zich in de tactische vraagzijde binnen het sturingsmodel. Hierover zal een apart beslispunt moeten worden voorgelegd.

f. Natuurlijke spanningsvelden

Binnen de governance van regie en sourcing bestaan natuurlijke spanningsvelden tussen de verschillende partijen op de verschillende besturingsniveaus, zowel horizontaal als verticaal. We noemen deze spanningsvelden 'natuurlijk' omdat ze onderdeel vormen van gezonde relaties in normale omstandigheden, voortkomend uit functiescheiding. Te verwachten natuurlijke spanningsvelden zijn o.a.:

- Dit model gaat over de regieprocessen, niet over de operationele processen. Maar er zal een voortdurende vraag zijn om de operationele processen in het besturingsmodel te expliciteren
- Dit model gaat ervan uit dat CIO's gemandateerd zijn voor de hele "I" van hun departement, maar de feitelijke besluitvorming (o.a. over geld) vindt in de ICBR plaats
- Het onderscheid generiek-gemeenschappelijk-specifiek zal regelmatig ter discussie staan. Dit valt niet te regelen in dit model, maar besluiten hierover moeten een daad van regie zijn.
- Bestaande besturingsvormen t.a.v. generieke en gemeenschappelijke ICT rijk zijn inmiddels ingesleten. De implementatie c.q conformering aan dit besturingsmodel zal geruime tijd spanning geven.
- De aanvankelijk enge interpretatie van "generieke ICT" zal mogelijk onduidelijkheid geven bij mede-aanbieders (zoals P-direkt, DocDirekt, ONS) omdat zij voorlopig als vraagorganisatie worden gepositioneerd. (Zie punt d.).
- Verticale spanning bestaat tussen de strategische, tactische en operationele niveaus doordat tussen de verschillende niveaus belangen verschillen, bijvoorbeeld de lange termijn doelstellingen van de CIO op strategisch niveau en de tactische horizon op het niveau van een hoofd tactische regie. Of de relatie tussen de ICCIO en de ICBR.
- Horizontale spanning bestaat tussen vraag, regie en aanbod op gelijk niveau. Bijvoorbeeld tussen aanbieders en vragers wanneer het gaat om de interpretatie van een SLA in relatie tot de geleverde dienstverlening.

Voor de implementatie van het besturingsmodel hoeft dit geen bezwaar te zijn zolang hiermee rekening wordt gehouden en het gezamenlijk, rijksbreed belang voorop blijft staan..

g. Sturingsmodel is recursief toepasbaar.

Het sturingsmodel is recursief opgezet. Dit wil zeggen dat het zowel binnen vraag- en aanbodorganisaties als tussen vraag- en aanbodorganisaties toepasbaar kan zijn op verschillende niveaus zonder dat de basisopzet wijzigt. Zie voorts het hierop betrekking hebbende algemene besturingsprincipe 7 in paragraaf 6.1.

De reden dat het sturingsmodel recursief is opgezet is dat het daarmee een leidraad kan zijn om tussen alle partijen bij vraag, regie en aanbod de zelfde terminologie en besturingslogica te hanteren. Daarmee biedt het model ook een goed handvat voor de CIO-offices van de departementen om gezamenlijk met de collega's interdepartementaal een uniforme besturingsstructuur te hanteren en van elkaar te leren. Dit proces van bestuurlijke harmonisatie is voorlopig te beschouwen als een veranderproces.

Bijlage 1 - Definities

Aanbod	Samenhangende verzameling van generieke, gemeenschappelijke en specifieke ICT-diensten/-componenten als antwoord op de ICT-vraag en daarmee de ICT-behoefte geleverd door ICT dienstverleners.
Aanbodbundeling	Het in samenhang en integraal aanbieden van het aanbod van individuele dienstverleners via systeemintegratie, hetzij contractueel, hetzij functioneel, hetzij technisch.
Architectuur	Bewaking en vernieuwing van de architectuur van de bedrijfsvoering, d.w.z. het consistente geheel van principes en modellen dat richting geeft aan ontwerp en realisatie van de processen binnen de bedrijfsvoering, inclusief optimaal gebruik van de diensten. Bewaken en borgen van samenhang (ketenintegratie).
Beheer	<p>Er zijn vier vormen van beheer: technisch beheer, operationeel beheer, applicatie beheer en functioneel beheer.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Technisch beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding, het beheer en het onderhoud van de technische infrastructuur.2. Operationeel beheer is het beheer van de dagelijkse gang van zaken betreffende geautomatiseerde informatiesystemen.3. Applicatiebeheer: houdt zich bezig met de instandhouding van de toepassingsprogrammatuur en de gegevensverzamelingen.4. Functioneel beheer is gericht op het doelmatig functioneren van de geautomatiseerde informatiesyste(e)m(en) binnen de organisatie. Daarbij spelen vragen een rol als: doet het systeem nog steeds wat het moet doen, voldoet het nog steeds aan onze behoeften en is de gebruiker tevreden over het functioneren van het informatiesysteem.
Besturing	Een effectieve invulling van de besluitvorming en inrichting van vraag en aanbod voor een optimale invulling (dus ook kostenbewust) van ICT, zowel op departementaal als interdepartementaal niveau. Besturing is hierin het richting geven aan de wijze waarop een organisatie haar taken moet realiseren binnen de gestelde (wettelijke) kaders en omgeving. ICT-besturing betreft niet uitsluitend de technische componenten van ICT maar het gaat ook om beveiligingsvraagstukken, competentievraagstukken, juridische vraagstukken enzovoort.
Change management	Zorgen voor de feitelijke levering van diensten en producten door onder meer: continue bewaken van de capaciteitsplanning, akkoord gaan met veranderingen, releasekalender beheren, goedkeuren upgrades en grote veranderingen, akkoord gaan met leveranciersplanning en oplossingen.
Competentie(s)	Combinaties van kennis, vaardigheden, houding en ervaring, vereist om een bepaalde taak te kunnen vervullen.

Contractmanagement	Zorgen voor de feitelijke levering van diensten en producten. Marktverkenning, behoefte vaststellen, leveranciersaanbod, contractafsluiting. Het bewaken en controleren van de doelmatigheid en rechtmatigheid van de geleverde dienstverlening. Beheren van de leveranciersrelaties en contractenbeheer.
Eigen beheer	We spreken over 'in eigen beheer' als sprake is van een hiërarchische relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer (ook wel de uitvoerder genoemd).
Financieel management	Het bewaken van het budget, Het voorbereiden van financiële analyses en het coördineren van de betalingen, het bevorderen van de transparantie van kosten. Kostencalculaties.
Gemeenschappelijke ICT	ICT-voorzieningen die voorzien in de functionele behoeften van 2 of meer departementen, maar niet van alle departementen.
Generieke ICT	Rijksbrede ICT-voorzieningen die voorzien in de functionele behoeften waarvan alle departementen hebben besloten dat zij deze alle verplicht gezamenlijk afnemen. Alle ICT diensten die departementen gezamenlijk voeren noemen we generiek. Wanneer gezamenlijk, op grond van zakelijke overwegingen (eventueel m.b.v. een business-case), besloten is om ICT-voorzieningen generiek te maken, sluit elk ministerie hier verplicht op aan. Als ICT-diensten als generiek worden betiteld maakt de strategisch regisseur in de ICCIO tevens afspraken over de uitvoering van deze diensten en het beheer.
ICT dienstverlener	Verzamelterm voor aanbieders, shared service organisaties, leveranciers
Incidentmanagement	Het proces dat de primaire afhandeling van vragen, wensen en verstoringen verzorgt, inclusief de communicatie van en naar gebruikers en functioneel beheer. Incident Management regelt dus de afhandeling van vragen en incidenten. Het omvat derhalve ook een belangrijk deel van de activiteiten van een servicedesk.
Innovatiemanagement	Innovatie is het invoeren van nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen. Het proces van innovatie draait om dingen op een nieuwe (en zo mogelijk ook betere) manier aan te pakken. Innovatiemanagement is gericht op het sturen en beheren van innovatie.
Kavel	Logische samenhang van ICT-producten en -diensten als zelfstandig ICT-pakket. Uit: 'Onderweg naar sourcing' Verdeling in kavels* c.q. percelen heeft de volgende kenmerken: <ul style="list-style-type: none">- De kavels zijn 'highly cohesive, loosely coupled', met andere woorden: ze vertonen een grote interne samenhang en kennen weinig inhoudelijke afhankelijkheden, laat staan overlap;- Alle kavels hebben een duidelijk afgebakende scope;

	<ul style="list-style-type: none"> - Alle kavelen worden aan interne en/of externe leveranciers gegund; - Elke vorm van verkaveling en gunning kent zijn specifieke risico's en maatregelen; - De aanbestedende dienst heeft de 'overall' verantwoordelijkheid voor de keuze van de kavelen en de integratie ervan, om te komen tot één totale dienstverlening.
Licentiebeheer	Komt uit ITIL (Software Asset Management): het geheel aan infrastructuur en processen die nodig zijn voor effectief management, controle en bescherming van het software-eigendom binnen een organisatie in elk stadium van de levenscyclus.
Make-or-Buy strategie	Strategie die beschrijft hoe Shared Service Organisaties moeten omgaan met het zelf weer door-uitbesteden van ICT-diensten die zij leveren aan gebruikers.
Operationeel	Managementniveau dat zich richt op het realiseren en beheren van voorzieningen op de korte termijn (verrichten).
PDO	Het Producten- en Dienstenoverzicht (PDO) is een gezamenlijk dienstenpakket van generieke ICT-diensten date geldt voor alle ICT-dienstverleners.
Preferred supplier	Leverancier met voorkeursbehandeling. Vaak voortkomend uit single vendor strategie (maar niet noodzakelijk). Term uit inkoopmanagement.
Prestatiemanagement	Het monitoren van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit omvat ondermeer het meten, analyseren, en verbeteren van de resultaten (kwaliteit, kosten, satisfactie) over de dienstverlening en het beheren van de SLA's.
Regie	<p>geeft richting en opdracht en stuurt de ICT uitvoering aan om de organisatiedoelstellingen te realiseren en bewaakt de resultaten. Hieronder valt vaak ook de strategische (advies)rol. De ICT-regie is tussen vraag en aanbod gepositioneerd:</p> <p>Activiteiten van ICT-regie definieert en brengt bij elkaar de klantvraag, het – binnen de kaders van beleid, architectuur en strategie – vertalen van de klantvraag naar een eenduidig, modulair opgebouwde dienstenportfolio, het laten produceren van die diensten door interne of externe leveranciers, het toezien op de performance van leveranciers en het zeker stellen dat geleverd wordt wat de klant gevraagd heeft.</p>
Relatiemanagement	Relatiemanagement is het opbouwen, verdiepen en verstevigen van een langdurig en duurzaam contact tussen klant en aanbieder. Relaties bevinden zich op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en tussen verschillende actoren. Binnen het functioneel ICT-beheer kennen formele methodieken als ITIL en BISL relatiemanagementprocessen die worden ingeregeld tussen demand en supply.
Releasekalender	De releasekalender omvat de planning van de activiteiten die gedaan worden om de releases die met de klant zijn afgesproken,

	in detail te plannen, op uitvoerbaarheid te toetsen, te beheren en te bewaken.
Servicemanagement	Benaming voor het ICT-proces voor het effectief en efficiënt beheren en beheersen van de ICT-dienstverlening.
SSO	Shared Service Organisatie
SLA	Service Level Agreement. Een overeenkomst tussen twee partijen waarin is aangegeven tegen welke servicegraden (niveaus) ICT-diensten en onder welke condities door de aanbieder worden geleverd.
Sourcing	Sourcing is het resultaat van het afwegingsproces om te bepalen door wie welke dienstverlening wordt geleverd: door de eigen organisatie, een ander departement, een shared service organisatie of een marktpartij.
Sourcingsstrategie	Om sourcing gecontroleerd te laten verlopen is een strategie nodig: de inhoud van het afwegingsproces (richtlijnen, overwegingen enzovoort) heet de sourcingsstrategie.
Specifieke ICT	Specifieke ICT omvat alle ICT die niet gemeenschappelijk of generiek is. Specifieke ICT heeft als kenmerk dat deze departementaal zelf wordt bepaald, ingericht en bestuurd.
Standaard	Kader op het gebied van architectuur, naamgevingconventies, aansluitvoorwaarden, interoperabiliteit.
Strategisch	Managementniveau dat zich richt op het realiseren en beheren van voorzieningen op de lange termijn (richten).
System integrator	<p>Formele definitie: Het hoofdaannemerschap en het projectmanagement van planning, ontwerp, realisatie en implementatie van een compleet informatiesysteem door de integratie van componenten (hardware, software, communicatie etc) van diverse leveranciers.</p> <p>Definitie semantisch: verenigen van de delen tot een samenwerkend geheel.</p> <p>Definitie technisch In een multisourcing omgeving wordt de dienstverlener die de technische infrastructuur levert meestal de system integrator genoemd omdat hij alle ICT-diensten technisch (en daarmee operationeel) samenbrengt vanuit verschillende leveranciers en deze als een integrale ICT-omgeving aanbiedt aan de gebruiker.</p> <p>Dit betekent niet dat de contracten ook zijn geïntegreerd. Meestal is dit niet het geval maar kan wel: denk bijvoorbeeld aan de bundeling van de licenties of gezamenlijke aanbesteding en contractbeheer. In dit geval wordt gesproken van integrator van contractbeheer.</p> <p>Een integrator van aanbodregie wil zeggen dat de systeemintegratie niet alleen technisch is maar dat één leverancier</p>

de afspraken maakt met de klant en zelf onderaanbestedt en hierop regie houdt (single vendor strategie).

De mate van systeemintegratie (slechts technisch of ook contractueel) is een keuze die voortvloeit uit de sourcingstrategie.

Tactisch	Managementniveau dat zich richt op het realiseren en beheren van voorzieningen op de middellange termijn (inrichten).
TBGI	Tactisch Beraad Generieke ICT. Dit beraad voert de tactische regie op interdepartementaal niveau voor de generieke en zo mogelijk voor de gemeenschappelijke ICT. Dit beraad is de schakel tussen interdepartementale vraag en interdepartementaal aanbod op tactisch niveau.
Uniformering	Het gelijk brengen, optimaliseren, bundelen van bestaande omgevingen
Vraag	Concretisering van de (on)bewuste (functionele) behoefte van de gebruikers. In dit geval kan (een deel van) de functionaliteit vertaald worden naar een samenhangend ICT-aanbod.
Vraagbundeling	Het bundelen en vertalen van de individuele gebruikersvraag in een gezamenlijke klantvraag of beleidsvraag naar functionaliteiten en mogelijke oplossingen Het onderhouden van vakmatige relaties met klanten (en soms) afnemers met als doelen het herkennen van de behoeften en ontwikkelingen bij klanten. Het vaststellen van functionele eisen vastgelegd in een gezamenlijke producten en dienstenoverzicht (PDO) van de gezamenlijke gebruikers. Vaststellen van doorontwikkeling, vernieuwing en scope, tarifieringmodel.

