



Referentiemodel tactische regie

Hulpmiddel voor de besturing van generieke ICT
Versie 1.0

Datum 14 september 2010
Status Definitief, vastgesteld in ICCIO



Managementsamenvatting

Binnen de Rijksoverheid wordt – vanuit de subcommissie Regie en Sourcing van de ICCIO – gewerkt aan de bestuurlijke uitgangspunten en implementatie van de besturing van generieke ICT. In de aanloop naar het in dit document beschreven referentiemodel zijn hiertoe kaders opgesteld waarlangs departementen en programma's de besturing van generieke ICT moeten invullen en is de noodzaak voor tactische regie op de generieke ICT (afgekort tot TBGI) vastgesteld. Dit document beschrijft een referentiemodel voor de invulling van tactische regie op generieke ICT. Klantfocus (het gezicht naar de klant) is hierbij een van de belangrijkste uitgangspunten.

Dit referentiemodel is een hulpmiddel om de informatievoorziening voor de Rijksambtenaren efficiënter in te vullen. Hiertoe beschrijft het referentiemodel - verdeeld over een viertal regiegebieden – een gebundelde set verantwoordelijkheden en taken die voor iedere kavel van de generieke ICT-voorziening ingevuld moeten worden (het kader). Bij iedere toepassing van het referentiemodel moet voor de betreffende kavels (zoals de werkplek, telecomvoorziening, etc.) bepaald worden welke verantwoordelijkheden centraal bij het Rijk belegd zijn en welke bij de departementale regie- of beleidsorganisatie. Deze verdeling kan wisselen per regiegebied en per kavel. Het model borgt dat alle verantwoordelijkheden en bijbehorende taken ingevuld worden, zonder een specifieke invulling voor te schrijven. Het creëert een gemeenschappelijke aanpak, taalgebruik en begrippenkader in een complexe wereld met veel containerbegrippen, zoals regie en tactische sturing, en het helpt bij de vertaling van de doelstellingen van de strategische opdrachtgever in concrete richtlijnen voor de uitvoering van taken. Het referentiemodel kan door deze strategische opdrachtgevers voor onderdelen van de generieke ICT-voorziening worden gebruikt om de opdrachtnemers te sturen in de invulling van de tactische regie voor de ontwikkeling en exploitatie- of beheerfase van de betreffende kavel van de generieke ICT-voorziening.

Het referentiemodel is niet statisch, maar kan en moet mee veranderen met de veranderende Rijksoverheid en marktontwikkelingen. Het is wel van groot belang dat invulling conform het model gebeurt en aanpassingen gecoördineerd worden vastgesteld en geïmplementeerd. Hier wordt in dit document een voorstel voor gedaan.

Met het vaststellen van een referentiemodel is er nog geen centrale regie voor alle generieke ICT geïmplementeerd. Het is aannemelijk dat het referentiemodel specifiek wordt ingevuld voor verschillende kavels, maar het referentiemodel schrijft dit niet voor. Het referentiemodel borgt wel dat de verschillende invullingen van tactische regie op kavels van de generieke ICT (cq. meerdere TBGI's) op een later tijdstip eenvoudig gebundeld en geïntegreerd kunnen worden¹.

Besluit ICCIO 14 september 2010:

De ICCIO stemt in met de in de nota verwoordde 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 Op het moment van schrijven zijn specifieke invullingen onderkent voor DWR-client, DWR-Infra, DWR-portaal, DWR-SWF en Telecommunicatie.

Inhoud

Managementsamenvatting.....	5
1 Inleiding	9
1.1 Doel	9
1.2 Leeswijzer	9
1.3 Totstandkoming	9
1.4 Historie en context	10
2 Referentiemodel	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Toepassing	12
2.3 Toelichting	14
3 Implementatie.....	18
3.1 Implementatieaanpak.....	18
3.2 Randvoorwaarden	18
3.3 Benodigde mensen en middelen.....	18
3.4 Evaluatie.....	20
3.5 Risico's en maatregelen	20
Bijlage A verdieping referentiemodel.....	21
Bijlage B Relatie met NORA en Marij	25

1 Inleiding

1.1 Doel

Het referentiemodel dat in dit document wordt beschreven geeft invulling aan het optimaliseren van de vraagbundeling, de aanbodsturing en de kaderstelling ten behoeve van de generieke ICT voor de Rijksoverheid. Hiermee draagt het bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering. Het model beschrijft de kaders en richtlijnen voor de tactische regie op de generieke ICT. Hiermee wordt invulling gegeven aan het middelste vlak uit het Besturingsmodel Regie & Sourcing Rijksdienst².

Het referentiemodel moet door (strategische) opdrachtgevers voor onderdelen van de generieke ICT-voorziening worden gebruikt om de opdrachtnemers te sturen in de invulling van de tactische regie voor de ontwikkeling en exploitatie- of beheerfase van de betreffende kavel van de generieke ICT-voorziening.

Groeimodel

Met het vaststellen van een referentiemodel is er nog geen centrale regie voor alle generieke ICT geïmplementeerd. Het is aannemelijk dat het referentiemodel specifiek wordt ingevuld voor verschillende kavels, maar het referentiemodel schrijft dit niet voor. Het referentiemodel borgt wel dat de verschillende invullingen van tactische regie op kavels van de generieke ICT (cq. meerdere TBGI's) op een later tijdstip eenvoudig gebundeld en geïntegreerd kunnen worden³.

Het hanteren van dit gezamenlijk model en taalgebruik (referentiekader) helpt om eenduidig af te stemmen met de andere bedrijfsvoeringsdomeinen. Daarnaast voorkomt het hanteren van het model het dubbel beleggen van taken.

1.2 Leeswijzer

In deze notitie worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- De context en totstandkoming van het referentiemodel voor tactische regie
- De uitwerking van en toelichting op het referentiemodel
- Hoe, wanneer en door wie het referentiemodel toepast dient te worden
- De implementatie aanpak en benodigde mensen en middelen

Bijlagen

- Verdieping op het model
- Relatie met NORA en MARIJ

Totstandkoming

In opdracht van de ICCIO is door de subcommissie Regie en Sourcing het Besturingsmodel Regie & Sourcing voor de generieke ICT Rijksoverheid van de Rijksoverheid opgesteld. Dit document omvat de invulling van een van de onderdelen van het besturingsmodel, namelijk de tactische regie (het middenblok).

De opdracht voor tactische regie luidde:

- Maak een referentiekader ten behoeve van de inrichting van de structurele TBGI. Benoem daarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Maak structureel benodigde middelen inzichtelijk (of criteria of vuistregels op basis best practices)

² Het besturingsmodel Regie en Sourcing voor de generieke ICT van de Rijksdienst staat op de samenwerkingsruimte van de ICCIO

³ Op het moment van schrijven zijn specifieke invullingen onderkent voor DWR-client, DWR-Infra, DWR-portaal, DWR-SWF en Telecommunicatie.

- Benoem criteria voor succesvolle implementatie
- Bewaak de invulling van specifieke TBGI's
- Maak de financiële implicaties inzichtelijk
- Bereid besluitvorming in het ICCIO voor

Criteria waaraan de invulling moet voldoen

- Binnen de kaders van het ICCIO
- Kleine hoogwaardige eenheid
- Het moet bijdragen aan efficiënte informatievoorziening voor het Rijk

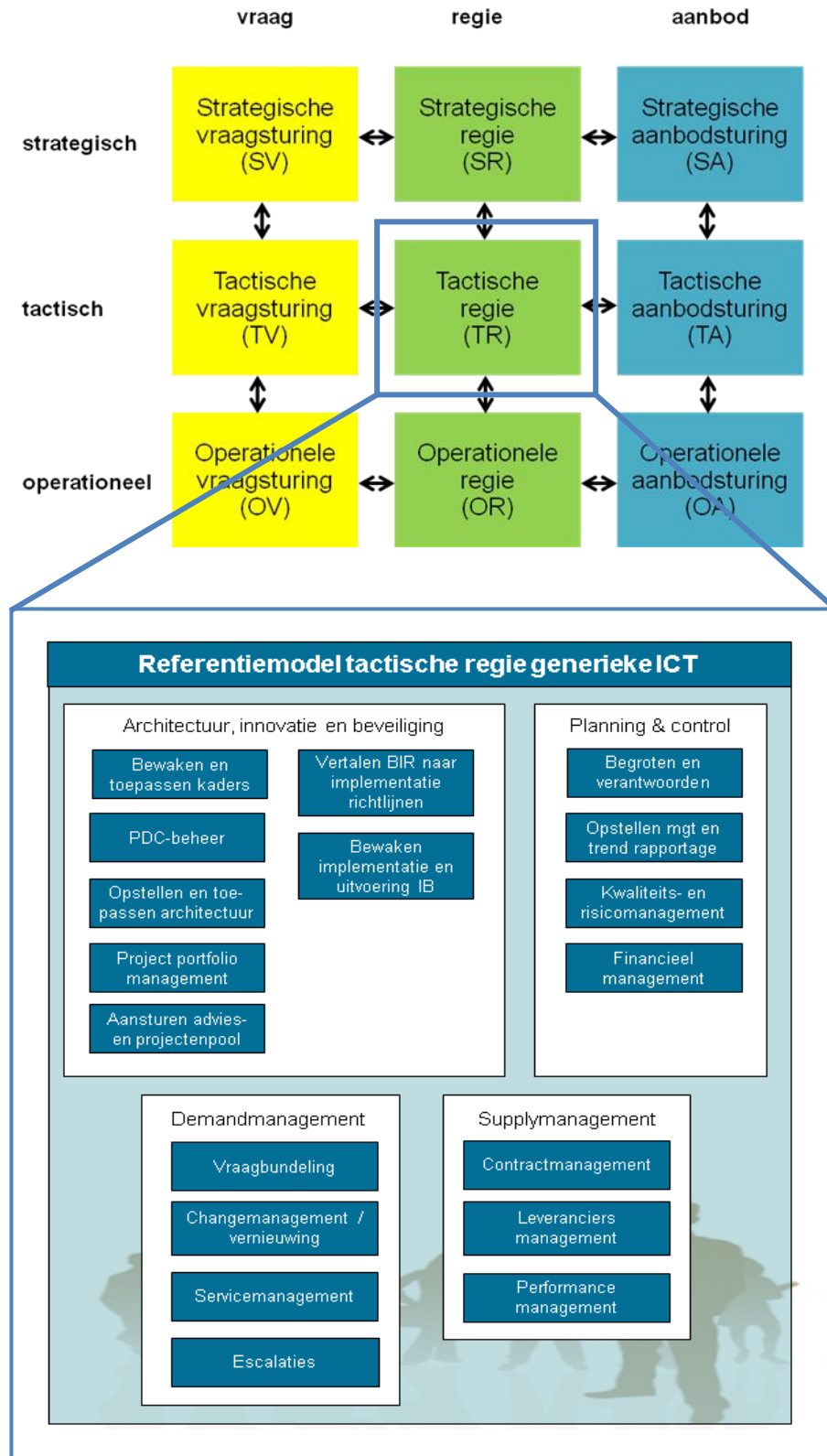
1.3

Historie en context

De notities op het gebied van de besturing van generieke ICT die in 2009 en 2010 in de ICCIO zijn vastgesteld vormen het uitgangspunt voor de opzet van het in dit document beschreven referentiemodel tactische regie voor generieke ICT. De definitie van Generieke ICT is alles waarvan de ICCIO besluit dat het gezamenlijk wordt uitgevoerd. Hierbij is nauw samengewerkt met de opzet van het referentiemodel voor de generieke ICT van de Rijksdienst (spoor 2).

De hierbij afgesproken definitie van regie is het optimaal afstemmen van vraag en aanbod binnen de geldende kaderstelling.

In onderstaande figuur wordt de relatie van het referentiemodel en het besturingsmodel weergegeven.



Figuur 1 Referentiemodel tactische regie voor generieke ICT

2 Referentiemodel

2.1 Inleiding

Het referentiemodel bestaat uit een 50-tal activiteiten, gebundeld in achttien processen in vier clusters (de vier regiegebieden). Deze verdeling is gebaseerd op best practises uit de markt en overheid.

De verschijningsvorm van het model is zowel grafisch als tekstueel weergegeven in respectievelijk figuur 1 en tabel 1. Hierbij is niet gekozen voor een beschrijvende tekst, maar voor een tabelvorm. Deze wordt verderop in dit hoofdstuk beschreven en toegelicht.

Op basis van de activiteiten in dit model kunnen (en moeten) de processen uitgewerkt worden en de prestatie-indicatoren en stuurinstrumenten per cluster worden uitgewerkt. Hierbij geldt dat de processen niet beperkt zijn binnen de scope van de clusters, maar juist daar als keten doorheen lopen. De procesverantwoordelijke of proceseigenaar is wel gepositioneerd in het betreffende cluster.

2.2 Toepassing

Dit model dient door opdrachtgevers voor generieke ICT – waarvoor de tactische regie nog niet of anders is ingericht – meegegeven te worden aan de project- of programmamanager als kader voor de inrichting van de tactische sturing voor het kavel (werkplek, communicatievoorziening, portaal, ...). Ook voor reeds gerealiseerde kavels van de Generieke ICT moet tactische regie conform de referentie worden ingericht.

Per kavel dient het model vertaald te worden in⁴:

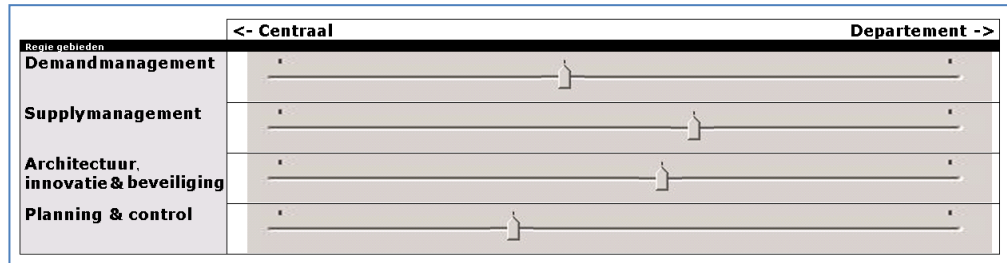
- een inrichtingsdocument met daarin de ingevulde matrix voorzien van uitgangspunten en overwegingen,
- uitgewerkte processen om invulling te geven aan de vastgestelde taken en verantwoordelijkheden en
- een beschrijving van de randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie. Denk hierbij onder andere aan het inzichtelijk maken van de benodigde mensen en middelen die in het TBGI zitten.

De kern van het toepassen van het referentiemodel is het bepalen welke verantwoordelijkheden centraal bij de rijksoverheid worden belegd en welke bij de individuele departementen. Met centraal wordt hierbij bedoeld op het collectief van de departementen en niet op het positioneringsvraagstuk. Daarna moet ook voor de taken deze verdeling worden gemaakt. Bij een centrale belegging van een verantwoordelijkheid kan de taakuitvoering zowel centraal als departementaal worden gedaan. Het omgekeerde (departementale verantwoordelijkheid en centrale taakuitvoering) is niet logisch.

Indien de verantwoordelijkheid en taakuitvoering centraal is belegd moet daarna een goede verdeling tussen regie en aanbod worden gemaakt. Voor taakuitvoering is het logischer om de nadruk te leggen bij de aanbodzijde dan voor verantwoordelijkheden van de regiegebieden. In onderstaande figuren worden deze keuzes visueel weergegeven. In de praktijk moet deze invulling gebaseerd zijn op

⁴ Voor het kavel van de werkplek (DWR) is een invulling beschikbaar als voorbeeld.

onder meer de keuzes voor de sourcing die vanuit het Besturingsmodel zijn gemaakt.

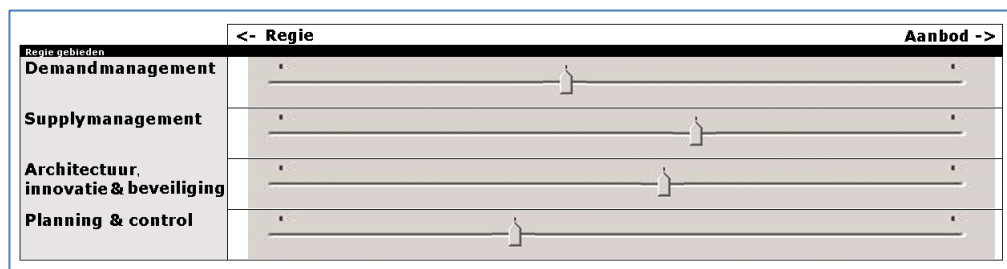


Figuur 2 Voorbeeld toepassing model voor mate van centralisatie van m.n. verantwoordelijkheden

De positionering van de verantwoordelijkheid in bovenstaand figuur is afhankelijk van de principes uit het besturingsmodel. De weergegeven positionering is willekeurig.

Het bepalen van de positionering van de schuif voor supplymanagement uit bovenstaand figuur is afhankelijk van de sourcingstrategie van het betreffende kavel. Als er bijvoorbeeld voor een sourcingstrategie wordt gekozen waarbij de departementen zelf mogen kiezen om het aanbod bij een interne afdeling, een shared service organisatie of een externe outsourcingpartner te beleggen, dan zal de nadruk van het supplymanagement aan de kant van het departement liggen. Dit in tegenstelling tot een situatie waarin er één contract is voor de Rijksoverheid met een externe leverancier. In dat geval zal het supplymanagement bijna volledig centraal georganiseerd zijn.

Zoals eerder beschreven moet – indien bepaald is dat verantwoordelijkheden en daarmee samenhangende taken centraal worden uitgevoerd – een keuze worden gemaakt voor de taakuitvoering tussen regie en aanbod. Hiervoor is een vergelijkbaar figuur te gebruiken.



Figuur 3 Voorbeeld toepassing model voor mate van uitvoering van centrale taken

De verdeling tussen regie en uitvoering heeft met name betrekking op het opstellen van de architecturen, het bewaken van kaders, het opstellen van rapportages en vertalen van strategische (IB) kaders naar implementatierichtlijnen.

Control en auditing

Bij het positioneren van de schuiven voor planning en control in beide figuren is het van belang te beseffen dat er een relatie is met de intensiteit van (externe) auditing. Algemeen kan gesteld worden dat hoe meer (interne) control er plaats vindt, hoe minder (externe) auditing noodzakelijk is. Aanvullend daarop geldt dat

hoe meer control er in de lijn plaatsvindt hoe minder aparte controlactiviteiten gedaan hoeven te worden.

Deze keuze is met name afhankelijk van de volwassenheid van de organisatie. In de praktijk kost het een aantal jaar om in control te komen. Er moet daarbij rekening worden gehouden met een grotere inspanning tijdens de beginfase. Deze ontwikkeling en de aanpak die gekozen wordt moet actief gestuurd worden in samenwerking met de (Rijks) Auditdienst.

Uitgangspunten

Bij de toepassing van het referentiemodel worden de volgende uitgangspunten meegegeven:

- T.o.v. de eerste invulling voor het kavel van het model kan er enkel een verschuiving naar centraal plaatsvinden. M.a.w. om meer efficiëntie te behalen zullen steeds meer taken centraal uitgevoerd moeten worden.
- Architectuur moet altijd minimaal centraal ingevuld worden (en kan dus niet volledig departementaal zijn).
- Bij het toepassen moeten het strategisch en operationeel niveau eveneens betrokken worden om te voorkomen dat verantwoordelijkheden niet belegd worden.
- Per kavel van de generieke ICT moet voor alle processen uit figuur 1 vastgelegd worden welke functie, persoon of orgaan besluiten neemt.

2.3

Toelichting

Referentie

Dit referentiemodel is gebaseerd op best practises uit de markt en van de departementen, maar het is niet mogelijk om alle in gebruik zijnde termen bij de departementen en in de markt hierin terug te laten komen. Dat is ook de toegevoegde waarde van dit model boven ieder ander: er is een keuze gemaakt.

Beschrijving

In tabel 1 staat een uitwerking op hoofdlijnen van het referentiemodel. Op de verticale as zijn de vier regiegebieden gepositioneerd waarmee de tactische regie ingevuld wordt. Deze regiegebieden zijn niet specifiek voor generieke ICT, maar algemeen toepasbaar op zowel centrale als departementale bedrijfsvoeringsdomeinen. Voor dit document is de scope echter beperkt tot generieke ICT. De regiegebieden zijn gekozen op basis van de modellen van de adviesbureaus uit de markt en de implementatie bij de departementen. Hierin zat grote consistentie.

Op de horizontale as worden de verantwoordelijkheden verdeeld tussen het centrale orgaan en de departementale regie of ICT-beleidsorganisatie. Ook vind je hier een voorstel voor de benaming van de functies en een richting voor de omvang van de werkzaamheden. Doel hiervan is niet om dit op voorhand vast te leggen, maar te borgen dat er een lean and mean organisatie wordt ingericht en er niet impliciet vanuit wordt gegaan dat bepaalde taken ook wel centraal worden gedaan.

Naast de inhoudelijke functionele sturing op tactisch niveau (het wat) ondersteunt het model ook de dienstverlening hierop (het hoe). Dus ook vraagstukken over openstelling en servicelevels voor generieke ICT-dienstverlening zijn onderdeel van dit kader.

Het TBGI bestaat uit een tactisch vraag overleg en een professionele ondersteuning. Beide zijn een representatieve vertegenwoordiging van de dertien departementen en aangesteld door de ICCIO. Het TBGI heeft het mandaat om besluiten te nemen of besluiten voor te bereiden ten behoeve van de ICCIO.

Wat is het niet

De taken op het gebied van de secretariële en administratieve ondersteuning van de tactische regie zijn opgenomen in het model, omdat deze niet specifiek zijn voor regie op ICT. In het overzicht met benodigde capaciteit zijn deze taken wel opgenomen.

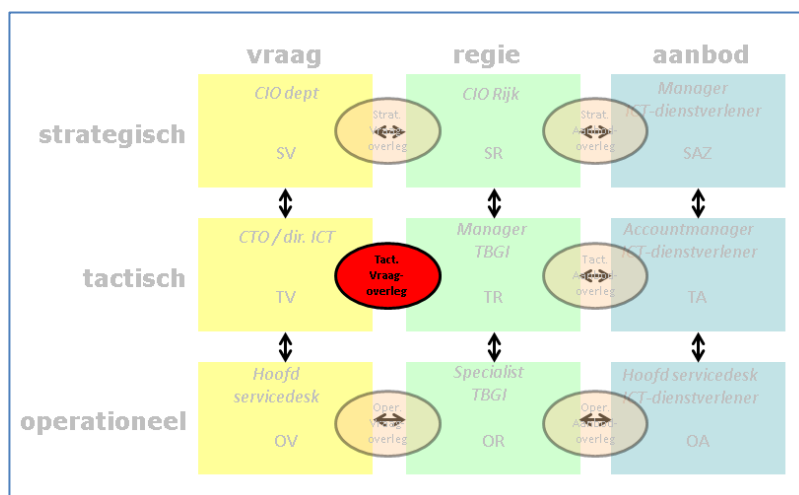
Daarnaast zijn ook de personeelsmanagement taken van de tactisch regisseur (het hoofd van de tactische regie) niet in de tabel opgenomen, omdat deze afhankelijk zijn van de te kiezen organisatorische invulling. Om wel een goed overzicht te geven van de totale capaciteit maken ze wel onderdeel uit van het capaciteitsoverzicht.

In de tactische regie zit geen uitvoerende werkzaamheden, zoals ontwikkel-, analyse-, advies- of functioneel beheerwerkzaamheden, maar wel de tactische regie hierop. De uitvoerende werkzaamheden en het (modicatief) onderhoud worden onder (gedelegeerd) opdrachtgeverschap van het Architectuur en Innovatie team uitgevoerd met capaciteit uit een projecten- of adviespool of bij een (in- of externe) leverancier.

Deze Rijksbrede projecten- en adviespool is op het moment van schrijven van dit document nog niet ingesteld. Voor de invulling op de korte termijn kan dit problemen opleveren. Instelling van deze pool ligt buiten scope van dit document, maar is wel een aandachtspunt voor de opdrachtgever.

Tactisch vraag overleg

De tactisch regisseur (cq. het hoofd van de tactische regie) is voorzitter van het tactisch vraag overleg. Aan het tactisch vraag overleg neemt (een wisselende representatieve vertegenwoordiging van) de hoofden tactische vraagsturing van de departementen deel. Zij worden benoemd door het ICCIO en nemen besluiten op het tactisch niveau over de generieke ICT (conform het Besturingsmodel Regie & Sourcing ICT Rijksdienst). De vraagzijde voor de centrale tactische regie zijn dus de departementale regieorganisaties en niet de verantwoordelijken voor het primaire proces. In onderstaand figuur wordt het tactisch vraag overleg weergegeven in het Besturingsmodel.



Figuur 4 Tactisch vraag overleg

De vertegenwoordiging van de aanbodzijde (en daarmee het toetsen van de realiseerbaarheid van de behoefte) is een verantwoordelijkheid van Architectuur en Innovatie en wordt via de tactisch regisseur ingebracht.

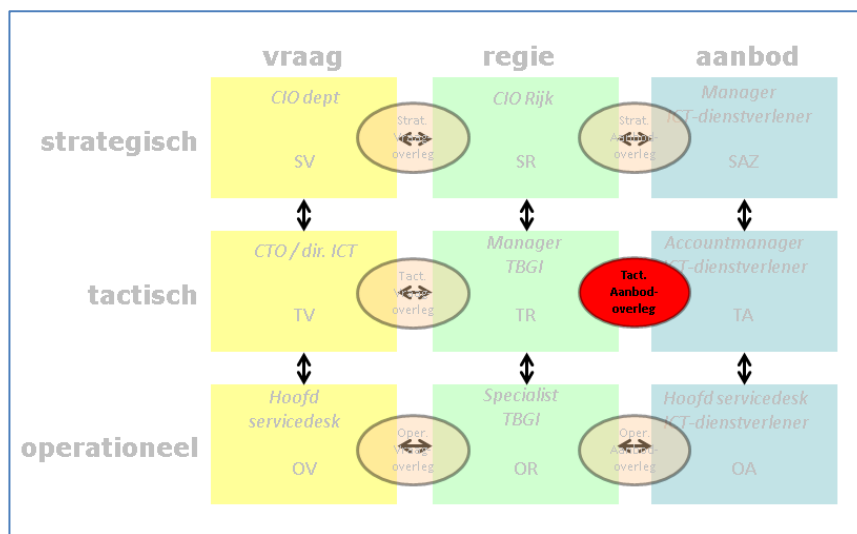
Naast het bewaken van de ontwikkeling wordt ook de acceptatie van de ontwikkelde kavelen door de voorzitter van het Tactisch vraag overleg gedaan, op basis een

advies vanuit Architectuur & Innovatie, gehoord hebbende de vertegenwoordiging van de departementen. Escalatie door de departementen kan via het strategisch niveau plaatsvinden.

Een ander periodiek onderwerp van het tactisch vraag overleg is de evaluatie en eventuele (voorstel tot) bijstelling van de taken en capaciteit.

Tactisch aanbod overleg

De tactisch regisseur is ook de voorzitter van het tactisch aanbod overleg. Aan het tactisch aanbod overleg nemen alle hoofden van de interne en/of externe ICT aanbieders deel. Dit zijn de aanbieders voor ontwikkeling, beheer en capaciteit (advies en projectmanagement). In onderstaand figuur wordt het tactisch aanbod overleg weergegeven in het Besturingsmodel.



Figuur 5 Tactisch aanbod overleg

De vertegenwoordiging van de vraagzijde in het tactisch aanbod overleg is de verantwoordelijkheid van Demandmanagement en wordt via de tactisch regisseur ingebracht.

Invulling

De invulling van de verantwoordelijkheden is afhankelijk van de besluitvorming over de centrale en decentrale taken. Ook kan er op het gebied van bijvoorbeeld Architectuur veel uitvoering (cq. het opstellen van een werkplek of telecomarchitectuur) worden gedaan door een in- of externe leverancier. Een andere variant is het verdelen van taken over de departementen heen. In alle gevallen blijft er een centrale verantwoordelijkheid voor het onderwerp, belegd bij de tactisch regisseur. Het referentiemodel blijft hierbij overeind als kader met alle verantwoordelijkheden die belegd moeten worden.

Tabel 1 Referentiemodel tactische regie

Regie gebieden	<- Centraal ->			<- Departement ->		
	Verantwoordelijkheden	Activiteiten / taken t.a.v. generieke ICT	Rollen	Verantwoordelijkheden	Activiteiten / taken	Rollen
Demandmanagement (vraagoriëntatie)	<ul style="list-style-type: none"> Het bundelen van de vraag op het terrein van generieke ICT voorzieningen (de vraagzijde voor het centrale tactische stuurorgaan zijn de departementale regieorganisaties) Contact met het tactisch niveau van andere centrale Rijksbrede generieke bedrijfsvoeringsvoorzieningen (huisvesting, communicatie, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Vraagbundeling Servicemanagement Changemanagement (vernieuwing) Escalatieproces voor operationele regie 	Demandmanager Servicemanager	<ul style="list-style-type: none"> Het bundelen van de vraag op het terrein van generieke en specifieke ICT voorzieningen (de vraagzijde voor de departementale regieorganisatie is het tactisch niveau van de beleidsdirecties). 	<ul style="list-style-type: none"> Vraagbundeling Servicemanagement Changemanagement (vernieuwing) Escalatieproces 	Servicemanager
Supplymanagement (Leveranciersoriëntatie)	<ul style="list-style-type: none"> De aanbodsturing voor generieke ICT (de leveranciers van generieke diensten kunnen zowel SSC's zijn als marktpartijen). 	<ul style="list-style-type: none"> performance management Contractmanagement Leveranciersmanagement 	Contractmanager Leveranciersmanager	<ul style="list-style-type: none"> De leveranciers van specifieke diensten kunnen zowel de eigen afdeling, een SSC als marktpartijen zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> performance management Contractmanagement Leveranciersmanagement 	Contractmanager Leveranciersmanager
Architectuur, innovatie en beveiliging	<ul style="list-style-type: none"> De architectuur voor generieke ICT voorziening en het overzicht van de realisatie projecten daarvan. Opdrachtgever voor advies- en analysepool (vast) of projectorganisatie (tijdelijk) Toepassen van, en het werken onder, architectuur (handhaving / bewaking) Vertalen BIR naar implementatierichtlijnen en het bewaken van de implementatie en uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> Project portfoliomanagement Architectuur PDC-beheer Bewaken uitvoering i.o.m. operationeel regisseur securitymanagement 	Programmamanager Lead architect Securitymanager	<ul style="list-style-type: none"> De generieke ICT architectuur is onderdeel van de departementale enterprise architectuur bewaken implementatie en uitvoering informatiebeveiliging 	<ul style="list-style-type: none"> project portfoliomanagement architectuur PDC-beheer Securitymanagement 	Informatiearchitect Technisch architect Securitymanager
Planning & control	<ul style="list-style-type: none"> Faciliterend t.b.v. departementale verantwoordelijkheid Verantwoordelijk voor interdepartementaal overzicht 	<ul style="list-style-type: none"> Begroten en verantwoorden Financieel management Opstellen trendrapportages Kwaliteits- en risicomanagement 	Financieel controller I-Control	<ul style="list-style-type: none"> Conform departementale verantwoordelijkheid - 	<ul style="list-style-type: none"> begroten en verantwoorden Financieel management Opstellen trendrapportages Kwaliteits- en risicomanagement 	Financieel controller I-control

De taken uit bovenstaande tabel worden verder uitgewerkt in de tabel (het verdiepte model) in de bijlage.

3 Implementatie

3.1 Implementatieaanpak

In deze paragraaf wordt een voorstel gedaan voor de aanpak van de implementatie van dit referentiemodel. Deze aanpak houdt rekening met het (tijdelijk) bestaan van meerdere invullingen voor verschillende bouwstenen van de generieke ICT-voorziening en de ontwikkeling naar één tactische regie.

3.2 Randvoorwaarden

In deze paragraaf worden de randvoorwaarden beschreven voor een succesvolle implementatie.

Om de achterliggende doelen te bereiken is het van belang dat de volgende activiteiten uitgevoerd worden:

1. Begeleiden van projecten en programma's bij de invulling van het referentiemodel
2. Bewaken van de definities
3. Doorontwikkelen van het referentiemodel
4. Inrichten toetsende rol
5. Inrichten informatiehuishouding

Ad 1. Begeleiding

Totdat er één TBGI is zal er begeleiding moeten zijn van de projecten en programma's die kavels van de generieke ICT invullen bij het inrichten van de tactische regie. Optioneel kan er voor worden gekozen om een vragenset te ontwikkelen die helpt bij het maken van de juiste keuzes op basis van het referentiemodel.

Ad 2. Definities

Gezien het grote aantal container begrippen en de specifieke persoonlijke context die er door velen aan toe wordt gekend is het van belang dat de definities die in het model gebruikt worden bewaakt worden. Wanneer bijstelling heeft plaatsgevonden moet daarover ook gecommuniceerd worden.

Ad 3. Doorontwikkeling

De Rijksoverheid is in ontwikkeling en het model moet daarin volgen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de komst van een tactisch regiemodel voor integrale bedrijfsvoering. Hierbij kan de Deming cyclus worden toegepast (plan-do-check-act)

Ad 4. Toetsing

Vaak wordt er (uit onbekendheid) afgeweken van de afspraken. Een proactieve bewaking of reactieve toetsing draagt bij aan het generiek invullen.

Ad 5. Informatiehuishouding

Alle systemen en afspraken voor het vastleggen van vraag, aanbod, aanbestedingen, rapportages, architecturen e.d.

3.3 Benodigde mensen en middelen

De benodigde middelen worden verdeeld in het tactisch vraag overleg en de professionele ondersteuning. Er worden een aantal vuistregels gegeven en een vergelijk gemaakt met de kengetallen uit de markt. Afhankelijk van de keuzes voor de mate van centralisatie en uitvoering (de schuiven uit figuren 2 en 3) zal de exacte invulling moeten worden bepaald. In aanvulling op de eerder beschreven taken en verantwoordelijkheden wordt in onderstaande overzicht wel de capaciteit voor ondersteuning en management meegenomen.

Met onderstaande tabel wordt expliciet geen invulling gegeven aan de positionering en de wijze van invullen van deze capaciteit. Enkel wordt aangegeven hoeveel capaciteit bij, met of door de departementen gereserveerd moet worden voor tactische regie op generieke ICT.

Tabel 2 Capaciteit professionele ondersteuning

	Minimaal	Ruim	Best practice
Demandmanagement	1	13 (1 per departement)	4
Supplymanagement	1	6	3
Architectuur & Innovatie	1	5 (1 per kavel)	3
Planning & Control	0,2	3	2
Management	0,3	1	1
Ondersteuning	0,5	1	1
Totaal	4,2	30	15

Bij minimaal staat beschreven wat je centraal moet doen wanneer zoveel mogelijk verantwoordelijkheden bij de departementale regie en de uitvoerders zijn belegd. Bij ruim staat een invulling beschreven die uit gaat van veel centrale verantwoordelijkheid ingevuld met een leer- en overgangstraject voor medewerkers van de departementen.

In de markt zijn een aantal vuistregels beschikbaar als best practice voor het inrichten van regieorganisaties. In "Onderweg naar Sourcing, een bestuurlijke handreiking"⁵ die in opdracht van de Rijksoverheid is geschreven wordt uitgegaan van 3-7% van de financiële omvang. Bron van veel adviseurs is Barthelémy⁶ die uit gaat van 8% van de financiële omvang. Delen⁷ en Gartner⁸ hebben onderzoek gedaan in respectievelijk Nederland en de VS en komen uit op gemiddeld 10% van de personele omvang. EquaTerra⁹ heeft recent de dimensionering van regieorganisaties onderzocht en concludeert dat de invulling in de praktijk de vuistregels overtreft. Zij komen uit op 4-24%, afhankelijk van de invoering van smalle of brede regie op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Daarnaast wordt een gemiddelde verdeling van regiecapaciteit gegeven voor strategisch, tactisch en operationeel niveau van respectievelijk 20%, 65% en 15%.

Al deze cijfers geven een omvang van de totale (centrale plus departementale) regie van honderden medewerkers. Het gaat te ver om deze cijfers te extrapoleren naar de benodigde capaciteit voor TBGI, maar het plaats bovenstaande cijfers wel in perspectief.

Naast het aantal medewerkers is ook de kwaliteit van belang. De centrale regisseurs en ondersteuning moeten voldoende gekwalificeerd zijn om als volwaardige counterpart van de departementale regieorganisaties en de ICT leveranciers te kunnen optreden en de coördinatie over het proces te kunnen voeren. Het gezicht van TBGI staat naar de klant.

Tactisch vraag overleg

Voor het tactisch vraag overleg moeten de departementale vertegenwoordigers tijd beschikbaar maken en moet er ondersteuning zijn t.b.v. de agenda en het verslag. Deze tweede aspecten zijn onderdeel van de ondersteuning uit bovenstaande tabel.

5 Onderweg naar Sourcing; een bestuurlijke handreiking; augustus 2009. DGOBR i.s.m. EquaTerra, Kirkman Company, Quint Wellington Redwood en VKA.

6 Barthelémy The hidden cost of outsourcing 2001

7 Dr. Guus Delen; Decision- en controlfactoren voor IT-outsourcing; mei 2005;

8 Gartner; How deal size matters in IT infrastructure outsourcing; 2004

9 EquaTerra dimensioneert de regieorganisatie; EquaTerra Perspective; mei 2010

Vanuit het referentiemodel wordt de werking van het tactisch vraag overleg beschreven aan de hand van een concept- en voorraadagenda, alsmede de eisen aan de deelnemers.

3.4 Evaluatie

Het referentiemodel voor tactische regie en de invulling voor de verschillende producten en diensten zijn gebaseerd op marktstandaarden en aannames. Een voorbeeld van een aanname is dat het primaire processen voldoende gelijk gebruik maken van Generieke ICT om dit centraal in te vullen. Een andere aanname is dat zaken gezamenlijk doen voordeliger is dan individueel. Hoe aannemelijk beide uitgangspunten nu ook lijken, het is van belang om in de toekomst deze aannames te evalueren en – indien van toepassing – bij te sturen. Ook regie zelf is onderdeel van een kwaliteitsmanagement systeem op basis van plan-do-check-act. Belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen evalueren is dat uitbreiden van taken en capaciteit van tactische regie altijd via het tactisch vraag overleg loopt.

3.5 Risico's en maatregelen

In deze paragraaf worden de risico's bij en randvoorwaarden voor implementatie van tactische regie bij de Rijksoverheid beschreven. Deze worden aangevuld met maatregelen die genomen kunnen worden.

Onvolwassen rijksoverheid

Regie is een relatief nieuw begrip in het ICT-speelveld bij de Rijksoverheid. Het begrip regie, maar ook de achterliggende begrippen en processen zijn nog niet volledig uitgekristalliseerd. Maatregel die hierbij gehanteerd wordt is het starten met een pilot voor het kavel DWR voor de invulling van de referentie. Dit geeft de ruimte en verwachting dat op basis van ervaringen het model aangepast kan worden.

Conformereren

Randvoorwaarde voor het uitvoeren van regie is dat de individuele vraagzijde (cq. de regieorganisatie bij de departementen) zich conformeert aan de gezamenlijke afspraken. Hiertoe is men mogelijk pas geneigd nadat het model zich bewezen heeft. Maatregelen die hierbij genomen worden zijn een pragmatische aanpak (zodat het niet als extra wordt ervaren, maar in plaats van) en opnieuw het werken met pilots.

Vraagarticulatie

De vraagzijde wordt genoemd als grootste ontwikkelpunt bij de Rijksoverheid wanneer het om regie gaat. Deze stelling is echter moeilijk hard te maken gegeven het ontbreken van een gezamenlijk begrippenkader. Feit is wel dat het opdrachtgeverschap verbeterd moet worden. Maatregel die hierbij gehanteerd wordt is het werken met het referentiemodel tactische regie. Daarnaast wordt er ook vanuit de activiteiten rondom grote ICT-projecten aandacht besteed aan opdrachtgeverschap.

Koplopers

Vanuit de departementen is de angst niet zozeer om taken centraal te beleggen, maar meer om je afhankelijk te maken van centrale capaciteit die bij departementen vandaan komt die minder ver zijn. De reactie hierop is vaak het achterhouden van de talenten. Maatregel die hierbij hoort is een open en transparant selectieproces in plaats van een toewijzing van de departementen van beschikbare medewerkers.

Bijlage A verdieping referentiemodel

<- Referentie ->						<- Invulling ->		
Gebieden	Verantwoordelijkheden	Rollen	Departementale regie taken	Departementale rollen	Criteria	Toepassing	Benodigde middelen	Randvoorwaarden
		De benamingen van bijbehorende rollen			Kwaliteitseisen aan de invulling		PIOFACH benodigdheden; de incidentele en, bij duurzame voortzetting, structurele benodigde middelen	randvoorwaarden inzichtelijk waaronder deze pilot-TBGI succesvol kan gaan functioneren.
Demandmanagement (klantoriëntatie)	Activiteiten t.b.v. generieke ICT De vraagzijde voor TBGI (regie) zijn de departementale regieorganisaties.	Rollen	Activiteiten t.a.v. generieke en specifieke ICT De vraagzijde voor de departementale regieorganisatie zijn de DG's van het departement.	Rollen				
Vraagbundeling	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor het vaststellen van het overzicht van de verschillende (decentrale) klantorganisatie en hun behoefte, zowel in termen van standaarddiensten als afwijkingen daarop. Coördineren van eenduidige werkwijze bij decentrale demandmanagement organisaties. Escalatiepunt voor decentrale klanten. Afstemming met de tactische stuur organen van de andere bedrijfsvoeringsdomeinen. 	Demandmanager	<ul style="list-style-type: none"> Het vertalen van de klantvraag of beleidsvraag naar functionaliteiten en mogelijke oplossingen, inclusief het toetsen aan de Rijksbrede uitgangspunten. Het onderhouden van vakmatige relaties met klanten (en soms) afnemers met als doelen het herkennen van de behoeften en ontwikkelingen bij klanten. Afspraken vastleggen met klanten over vraagstelling buiten de kaders (dus geen bestel coördinator) Portfoliobeheer van specifieke projecten Scope is zowel de generieke als specifieke ICT. 	Servicemanager				
Service management	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor het vaststellen van de standaard service niveaus. Verantwoordelijk voor het aggregeren van decentrale rapportages over trends. Verantwoordelijk voor het laten organiseren van decentrale klanttevredenheidsmetingen. Verantwoordelijk voor het aggregeren van de klanttevredenheidsgegevens 	Servicemanager	<ul style="list-style-type: none"> Het opstellen van serviceniveaus voor generieke ICT en het bewaken van het nakomen hiervan. Daarnaast continue toetsen of deze nog voldoen. Het bepalen van de tevredenheid van de verschillende afnemers, het uitsplitsen naar categorieën of aanbieders en het doen van 	Servicemanager				

	<p>van decentrale regieorganisaties.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor communicatie en voorlichting. 		<p>verbetervoorstellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceptatie van de aangeboden diensten of geleverde producten. 					
Changemanagement (vernieuwing)	<ul style="list-style-type: none"> • Het betreft het functionele changemanagement dat niet bij een System- of Service-integrator wordt uitgevoerd. • Scope zijn de wijzigingen die generiek zijn voor alle afnemers • Bepalen of een change generiek, specifiek of gemeenschappelijk is • Aanspreekpunt voor twijfel niveau (tactisch of operationeel) of aard (generiek of specifiek) van een change. 	Servicemanager	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuren upgrades en grote veranderingen, akkoord gaan met leveranciersplanning en oplossingen • Bewaken van de feitelijke levering van wijzigingen. 	Servicemanager				
Escalatieproces	Begeleiden van escalaties omtrent ontwikkeling en dienstverlening van generieke ICT vanuit operationele regie.	Servicemanager	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiden van escalaties omtrent ontwikkeling en dienstverlening van specifieke ICT en het doorgeleiden van escalaties over specifieke ICT. • Voor de klant zijn van aanspreekpunt voor escalaties over zowel generieke als specifieke ICT. 	Servicemanager				
Supplymanagement (Leveranciersoriëntatie)	Activiteiten	Rollen	Activiteiten t.b.v. specifieke ICT	Rollen				
performancemanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor het aggregeren van de prestaties van de in- en externe leveranciers en het doen van aanbevelingen. • Bewaken van de kwaliteit en prestaties • Monitoren verbeterplannen 	Supplymanager	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Bewaken van de prestaties en kwaliteit • Monitoren van verbeterplannen 	relatiemanager IT-procurementmanager				
Contractmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Focus ligt op contracten voor innovatie i.t.t. contracten voor exploitatie (managed services) waarbij de uitvoering van contractmanagement bij een hoofdaannemer kan liggen. • Verantwoordelijk voor het overzicht van het contracten portfolio van de decentrale 	Contractmanager Jurist (afhankelijk van de schaalgrootte)	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor de feitelijke levering van diensten en producten. • Het bewaken en controleren van de doelmatigheid en rechtmatigheid van de geleverde dienstverlening • Verwerven binnen de raamovereenkomst 	Contractmanager Juridisch adviseur				

	<ul style="list-style-type: none"> regieorganisaties. Verantwoordelijk voor contracten voor generieke ICT. Het bemiddelen tussen externe leveranciers en interne organisaties bij operationele conflicten of onenigheid. Afstemmen met (de portfoliomanager van) Inkoop 		<ul style="list-style-type: none"> Offertes aanvragen en beoordelen 					
Leveranciersmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Onderhouden van relaties met leveranciers van generieke ICT. Monitoren van leverancierstevredenheid. Escalatiepunt voor leveranciers. Bewaken marktontwikkelingen op zowel organisatorisch vlak als inhoud 	Leveranciersmanager	<ul style="list-style-type: none"> Het onderhouden van relaties met leveranciers. Overzicht marktontwikkelingen op zowel organisatorisch vlak (overnames) als inhoud (techniek) 	Leveranciersmanager				
Architectuur, innovatie en beveiliging	Activiteiten	Rollen	Activiteiten	Rollen				
Project portfoliomanagement	Bewaken van de samenhang tussen de verschillende realisatieprojecten van de bouwstenen uit de architectuur. D.w.z. alle niet-organisatie gerichte projecten voor de generieke ICT.	Project/portfoliomanager	Bewaken van de samenhang tussen de verschillende realisatieprojecten van de kavels uit de architectuur. D.w.z. alle niet-organisatie gerichte projecten voor de generieke ICT.					
Aansturen aanbieder projectmanagement en advies (pool)	Optreden als tactisch opdrachtgever voor adviseurs en projectmanagers voor realisatie van nieuwe functionaliteit of adviezen daarvoor.	Lead architect						
Opstellen architectuur	Verantwoordelijk voor het (laten) opstellen van de architectuur van het verantwoordelijkheidsgebied. Binnen de principes en uitgangspunten van de referentiearchitecturen (NORA en MARIJ) opstellen van deelarchitecturen voor de generieke ICT. Bewaken invulling van de randvoorwaarden door de vraagzijde (cq. het voldoen aan de aansluitvoorwaarden) Toepassen van, en het werken onder, architectuur (handhaving / bewaking) Toetsen van technology refresh plannen van de vraagzijde.	Lead architect	Binnen de principes en uitgangspunten van de referentiearchitecturen (NORA en MARIJ) opstellen van deelarchitecturen voor de generieke ICT.	Architect				
PDC-beheer	Het bijhouden en bewaken van het overzicht van generieke ICT-producten en -diensten. Hiertoe wordt afgestemd met demand- en supplymanagement.	Lead architect	Het bijhouden en bewaken van het overzicht van generieke en specifieke ICT-producten en -diensten. Hiertoe wordt afgestemd met demand- en supplymanagement.					

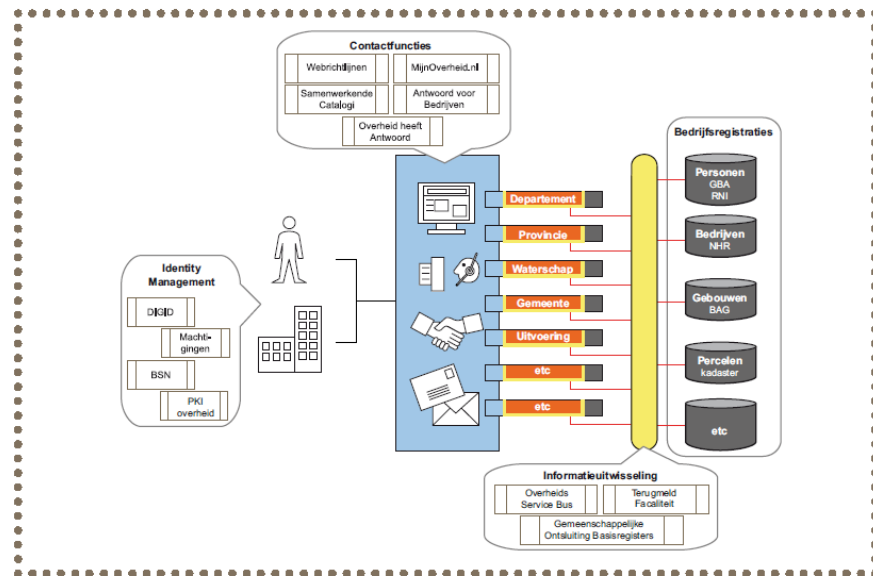
Bewaken en toepassen kaders	Het toepassen en bewaken van toepassing door de aanbieder van kaders op het gebied van compliancy, archieven, wbp, etc.	Lead architect	Het toepassen en bewaken van toepassing door de aanbieder van kaders op het gebied van compliancy, archieven, wbp, etc voor specifieke ICT.					
Vertalen BIR naar implementatierichtlijnen	Vertalen van de Baseline Informatiebeveiliging naar implementatierichtlijnen en maatregelen. Bewaken implementatie en uitvoering van informatiebeveiligingsrichtlijnen en maatregelen.	Securitymanager	Bewaken van de implementatie en uitvoering van de informatie	Security manager				
Bewaken implementatie en uitvoering	Bewaken van de implementatie van kaders en richtlijnen op het gebied van IB, WBP en andere compliancy onderwerpen.	Securitymanager	Bewaken van de implementatie van kaders en richtlijnen op het gebied van IB, WBP en andere compliancy onderwerpen.					
Planning & control	Activiteiten	Rollen	Activiteiten	Rollen				
Begroten en verantwoorden	Opstellen van het jaarplan voor generieke ICT.	Financieel controller	Het begroten van alle activiteiten en inspanningen die noodzakelijk zijn voor exploitatie en ontwikkeling van generieke ICT.	Financieel controller				
Financieel management	<ul style="list-style-type: none"> Het doorbelasten van exploitatie en ontwikkeling van generieke ICT. Het controleren van de geleverde diensten t.a.v. generieke ICT en het geven van akkoord voor betaling. Het bewaken van het budget, Het voorbereiden van financiële analyses en het coördineren van de betalingen, het bevorderen van de transparantie van kosten. Kostencalculaties. Betaalbaar stellen van facturen 	Financieel controller	<ul style="list-style-type: none"> Het doorbelasten van exploitatie en ontwikkeling van generieke ICT. Het controleren van de geleverde diensten t.a.v. generieke ICT en het geven van akkoord voor betaling. Het bewaken van het budget, Het voorbereiden van financiële analyses en het coördineren van de betalingen, het bevorderen van de transparantie van kosten. Kostencalculaties. Betaalbaar stellen van facturen 	financieel controller				
Opstellen trendrapportages	Opstellen van samengestelde trendrapportages over vraagzijde, aanbodzijde, financiën en architectuur van de generieke ICT	Controller	Opstellen van samengestelde trendrapportages over vraagzijde, aanbodzijde, financiën en architectuur van de specifieke ICT en het departementsdeel van de generieke ICT..	controller				
Kwaliteits- en risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van een audit jaarplan voor de kwaliteitsborging van de generieke ICT diensten. Bewaken van de uitvoering van het audit jaarplan. 	I-Control	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van een audit jaarplan voor de kwaliteitsborging van de specifieke ICT diensten. Bewaken van het uitvoeren van het audit jaarplan. 	I-Control				

Bijlage B Relatie met NORA en Marij

In deze bijlage wordt het verband gelegd met de principes uit de NORA en de Marij. Scope van het in dit document beschreven referentiemodel is de generieke ICT bij de Rijksoverheid. Daarmee valt dit binnen de scope van de Marij. Desalniettemin zijn ook principes van NORA van toepassing, zij het vaak indirect. Ook deze verbanden worden in deze bijlage kort toegelicht.

NORA

In de NORA worden zijn de generieke ICT-producten en diensten onderdeel van de technische architectuur. Denk hierbij aan bouwstenen, zoals gegevensopslag, netwerken, communicatiekanalen, zoals websites en e-mail, etc.



Figuur 6 NORA bouwstenen

De NORA-principes die van toepassing zijn:

Toegankelijkheid

Om de toegankelijkheid te borgen moet er sprake zijn van een technische architectuur, ook voor de generieke ICT-voorziening van de Rijksoverheid. De verantwoordelijkheid voor het vormgeven van deze technische architectuur voor generieke ICT is in het in dit document beschreven referentiemodel geborgd.

Standaardisatie

Middels tactische regie worden de vragen van de klanten gebundeld, waardoor op het niveau van generieke ICT de producten en diensten gestandaardiseerd bij de aanbieders in opdracht kunnen worden gegeven. Tactische regie vult dus een randvoorwaarde in.

Gebundeld

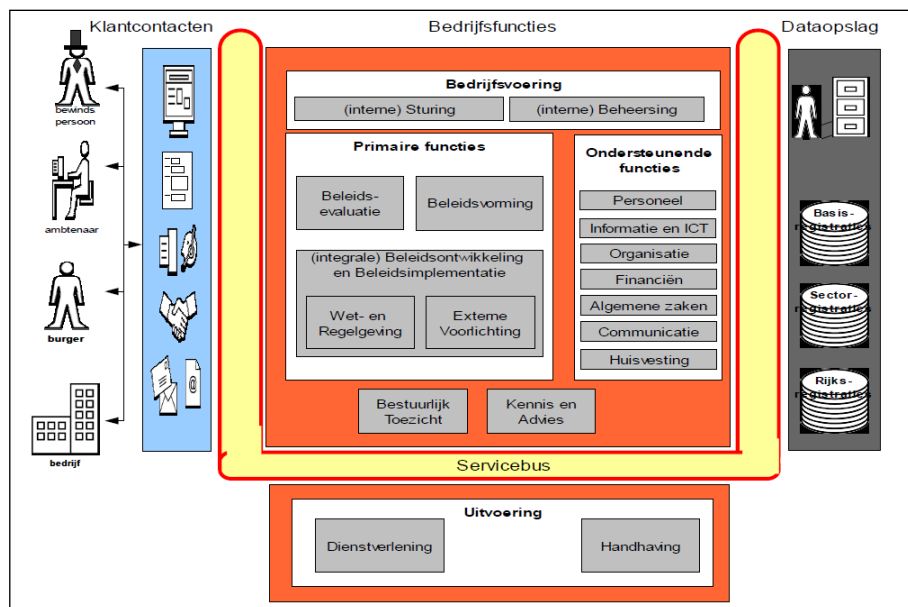
Randvoorwaarde voor gebundelde diensten is coördinatie over de individuele producten en diensten heen. Deze bundeling, zoals van de vraag als het aanbod wordt geoptimaliseerd door het uitvoeren van regie.

Betrouwbaar

Doordat er gewerkt wordt met gestandaardiseerde afspraken en uniforme processen wordt de betrouwbaarheid vergroot. Daarnaast kan bij één tactische regiefunctie het kwaliteitsmanagement beter worden georganiseerd, omdat er inzicht is in de behoefte en het aanbod voor alle generieke ICT.

Marij

Marij staat voor Model Architectuur voor de Rijksoverheid en geeft naast invulling aan de NORA ook richting voor bedrijfsvoering en ondersteunende functies.



Figuur 7 Weergave Marij

Hieronder volgt de vertaling van de vier vertrekpunten uit Marij naar het in dit document beschreven referentiemodel voor tactische regie:

- Het rijk is een eenheid: deze eenheid maakt afspraken hoe de generieke producten en diensten worden bestuurd. Het referentiemodel is een hulpmiddel om deze besturing in te richten. Omgekeerd draagt het gebruik van generieke ICT-producten en diensten bij aan het worden van een eenheid,
- Het rijk is doeltreffend: Om de goede dingen te kunnen doen moet er inzicht en overzicht bestaan van de behoefte van de vraagzijde en de bedrijfsfuncties. Daarnaast moet er een goed inzicht en overzicht bestaan van (de mogelijkheden van) het aanbod. Het optimaliseren van deze vraag en het aanbod is regie. Regie borgt daarmee de doelmatigheid en het referentiemodel helpt daarbij.
- Het rijk is doelmatig: Het optimaliseren van vraag en aanbod voor de verschillende producten en diensten kan voor ieder kavel afzonderlijk en op een eigen wijze worden ingeregeld. Doelmatiger is het om de regie zo uniform mogelijk en minimaal vergelijkbaar in te richten. Het referentiemodel voor tactische regie helpt hierbij.
- Het rijk is helder en transparant: doordat de tactische regie op de verschillende generieke producten en diensten uniform is ingericht kan met een set aan processen (volgens uit het referentiemodel) inzicht worden gegeven in de

werkwijze van de Rijksoverheid op het gebied van ICT. Daarnaast kan op één plek geborgd worden dat ook de producten en diensten transparant zijn (namelijk het kwaliteitsmanagement binnen de regiefunctie).