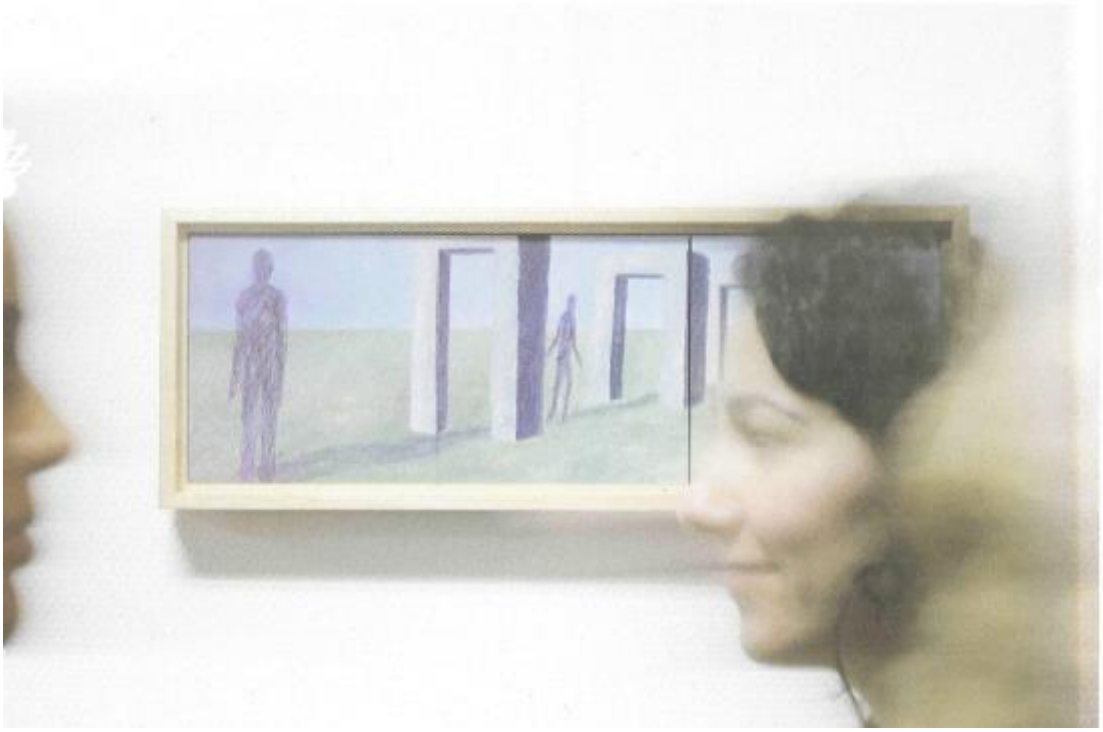
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Gateway Reviewrapport
SSC-ICT Transitie



Gateway Review 0 – Strategie en bereik

Versie nummer: 1.0
Datum van oplevering aan SRO: 17 december 2019
Organisatie: SSC-ICT
Opdrachtgever: Joop Groen
Gateway Review periode: 6 t/m 13 december 2019

Context

> *"Een toekomstbestendig SSC-ICT is een brede ICT-dienstverlener binnen het Rijk die voorziet in de behoefte van haar afnemers door het leveren van efficiënte, betrouwbare standaarddiensten én het leveren van maatwerkdiensten tegen reële kosten, in nauwe afstemming met de klant."*

Het toekomstbeeld van SCC-ICT is helder, een organisatie met een helder dienstverleningsprofiel en een transparant dienstenaanbod. Om dit toekomstbeeld te realiseren is een transitie noodzakelijk. Momenteel heeft SCC-ICT te maken met een meervoudige problematiek die dit toekomstbeeld belemmeren;

- de dienstverlening is onder de maat
- zware bezuinigingen met grote gevolgen
- laag draagvlak en vertrouwen van bestuurders, afnemers en medewerkers.

De te behalen resultaten van de transitie komen voort uit meerdere bronnen: de organisatiefoto van de OR, de analyse en het strategische plan van KPMG, restpunten vanuit de no-regrets en lopende programma's en projecten. Deze bronnen zijn gebruikt om te bepalen welke verbeteringen en waarden, met welke urgentie, door het transitieprogramma moeten worden gerealiseerd.

De kern van de transitie in de komende anderhalf jaar is het creëren van helderheid voor medewerkers en afnemers en het reduceren van de huidige complexiteit langs de volgende lijnen:

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

Aanpak
De aanpak op hoofdlijnen:

- Bronnen aanpak
- Programmatische aanpak
- Snelle verbetering voor stakeholders
- Maximaal gebruik eigen mensen & middelen
- Geen heilige huisjes
- Lopende verbeteringen onderbrengen in transitieaanpak

Om de voortgang, kwaliteit, integraliteit, risico's en financiën van de transitie te managen, vindt de uitvoering plaats via een programma onder aansturing van de programmadirecteur Transitie.
Het programma wordt vanaf de start verdeeld in 5 sporen, te weten Sturing, Organisatie, Dienstverlening, Security en Techniek.

Inrichting
De inrichting en besturing van het transitieprogramma is gebaseerd op inzichten uit MSP. Directeur SSC-ICT is gedelegeerd opdrachtgever en eindverantwoordelijke manager. De Programmadirecteur

Transitie treedt op als programmamanager en is verantwoordelijk voor inrichting, besturing en bemensing van het programma.
De transitieboard is de feitelijke stuurgroep. Programmadirecteur Financiën & Control en de plv. Directeur SSC-ICT hebben de rol van businesschangemanager. Zij zijn verantwoordelijk voor het doorvoeren van de veranderingen in de organisatie[1]. Projectmanagers zijn verantwoordelijke voor het realiseren van de opdrachten binnen de sporen. Projectleiders binnen een spoor zijn verantwoordelijk voor het opleveren van concrete (deel)resultaten.

Tijdelijke werkorganisatie

De scheiding tussen maatwerk en standaard, én regie[2] en uitvoering, worden zo snel als mogelijk doorgevoerd in de inrichting van de organisatie.

Per 1 januari wordt hiervoor een tijdelijke werkorganisatie (TWO) ingericht binnen SSC-ICT. In de tijdelijke werkorganisatie is de scheiding tussen standaard en maatwerk en tussen regie en uitvoering direct van kracht. Hiermee worden de eerste resultaten geboekt in meer duidelijkheid voor medewerkers over klantafspraken, werkwijzen, afgebakende resultaatgebieden, sturingslijnen en verantwoordelijkheden.

De veranderingen die met dit proces gepaard gaan zijn ingrijpend voor de eigen organisatie, voor de afnemers en bestuurders. De transitie moet het fundament leggen voor een toekomstbestendig SCC-ICT.

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Gateway Review Delivery Confidence uitspraak gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hier nader toegelicht.
Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans van het programma te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een drietal bijlagen, namelijk:
Bijlage A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.
Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.
Bijlage C bevat de lijst van geïnterviewden.

[1] *In de tijdelijke werkorganisatie wordt de rol van businesschangemanager ook belegd bij de businessunitmanagers.*

[2] *Regie in de betekenis van richting geven, kaderstellen en toezien op de uitvoering binnen deze kaders*

Gateway Review Delivery Confidence uitspraak

Status:	ORANJE GROEN

Een Gateway Review is een collegiale reflectie die wordt uitgevoerd op verzoek van de eigenaar van een programma/project. Het is een voor de eigenaar persoonlijk uitgebracht collegiaal advies voorafgaand aan belangrijk besluit of start van een volgende fase. Hierbij wordt, rekening houdend met de actuele situatie, bekeken in hoeverre het voorgenomen besluit realistisch en realiseerbaar is en wordt een beperkt aantal aanbevelingen gedaan om de slaagkans te vergroten.

Het Gateway Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review van oordeel dat uitstel geen optie is. De beoogde transitie is zeer urgent. De noodzaak van de transitie wordt door alle gesproken betrokkenen gedeeld.

De analyse van de situatie door KPMG in 2018 is glashelder en wordt door alle betrokkenen onderschreven. De uitwerking van KPMG in een implementatieplan
is een lijvig document geworden met een doorlooptijd van vijf jaar dat op veel minder draagvlak kon rekenen.
De managementwisseling aan de top van SSC-ICT halverwege 2019 met een focus op noodzakelijke maatregelen op een kortere termijn gaf veel meer vertrouwen. De aangestelde interim-directeur is daar de persoonlijke en zichtbare exponent van. Hij heeft in het afgelopen half jaar (ook wel de mobilisatiefase genoemd) met een mix van mensen van binnen en van buiten de organisatie een Transitie Programmaplan opgesteld en een zogenaamde Tijdelijke Werkorganisatie voorbereid die voor een transitie met een horizon van twee jaar moet zorgen.
Voor deze beoogde transitie heeft het reviewteam zowel intern bij het management van het SSC-ICT als bij de eigenaar BZK en bij de afnemers groot draagvlak aangetroffen. De aanpak wordt gekenmerkt door kort cyclische iteraties die resultaten maandelijks intern en op kwartaalbasis extern zichtbaar moeten maken. Duidelijk is dat voor alle betrokkenen de nu beoogde aanpak de voorkeur heeft boven de aanpak van KPMG. De belangrijkste redenen daarvoor zijn de focus op de komende 2 jaar, de iteratieve aanpak en een grotere inzet van de eigen organisatie.
Daarbij constateert het reviewteam wel dat de sturingsstructuur, de onderlinge verantwoordelijkheden tussen de programmaorganisatie (programmadirecteur en de spoormanagers), de TWO (de tijdelijke lijn) en het MjIP nog niet helder genoeg zijn. Uit de interviews komen hier sterk wisselende beelden en ook zorgen over terug. Dit kan tot conflicten leiden.
De transitie opgave van het SSC-ICT is niet alleen een verantwoordelijkheid van het SSC-ICT, maar ook van de eigenaar van het SSC-ICT en de afnemers. Uiteindelijk bepalen de eigenaar van SSC-ICT en de afnemers of de transitie geslaagd is. Het reviewteam beveelt aan om het opdrachtgeverschap van deze transitie te beleggen bij de eigenaar van het SSC-ICT ondersteund door het Bestuurlijk Overleg waar alle betrokken ministeries in vertegenwoordigd zijn.
Deze review is een eerste quality assurance op de aanpak die op termijn herhaald zou moeten worden (gateway of anderszins). Dat is belangrijk voor eventuele bijsturing en voor het vertrouwen dat zowel binnen het SSC-ICT als daarbuiten nodig is.

Bij de bepaling van de Status van de Gateway Review Delivery Confidence uitspraak dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
GROEN	**GROEN** Een geslaagde implementatie van het programma (binnen tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
ORANJE / GROEN	**ORANJEGROEN** Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
ORANJE	**ORANJE** Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of de deadline niet te worden overschreden.
ORANJE / ROOD	**ORANJEROOD** Een geslaagde implementatie van het programma is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
ROOD	**ROOD** Een geslaagde implementatie van het programma lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de programmadefinitie, tijdsplanning, begroting of op te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Gateway Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

	Aanbeveling	Urgentie
1.	Definieer binnen het transitieteam zichtbare resultaten per kwartaal voor afnemers en separaat voor medewerkers. Maak expliciet onderscheid in de te behalen resultaten voor kwartaal 1 2020 en kwartaal 2 2020 die: • voor de afnemers voelbaar zijn, meetbaar zijn en input zijn voor evaluatie van de voortgang van het transitieprogramma; • voor de medewerkers voelbaar zijn en leiden tot vertrouwen in een zichtbare verandering in de SSC-ICT organisatie en wijze van werken.	Kritiek
2.	Breng focus aan in de prioriteiten van op te leveren resultaten. Durf te kiezen.	Essentieel
3.	Borg dat de afnemers zich expliciet aan deze transitie committeren voor de komende twee jaar.	Kritiek
4.	Laat het SSC-ICT de noodzakelijke standaardisatie keuzes uitwerken en laat de CIO-Rijk deze vervolgens vaststellen. Dit is cruciaal om de gewenste standaardisatie binnen het SSC-ICT te kunnen waarmaken.	Essentieel
5.	Het opdrachtgeverschap voor de transitie van SSC-ICT en van de tussentijdse beoordeling op de voortgang van de transitie moeten expliciet bij de eigenaar van het SSC-ICT (BZK) liggen. Laat de eigenaar aangeven hoe de rol ingevuld gaat worden en stel in afstemming met het BO nu al vast hoe over twee jaar de voortgang van de transitie beoordeeld zal worden. Zorg daarbij als eigenaar voor periodieke externe toetsing of de transitie op de gewenste koers zit.	Essentieel
6.	Richt een heldere governance in voor de afname van maatwerk en generieke dienstverlening. Kijk hierbij naar de rol van het BO en het afnemersberaad.	Aanbevolen
7.	Geef in de aanpak meer aandacht aan de transitie voor mens, cultuur, houding, gedrag en communicatie.	Kritiek
8.	Organiseer een sterker mechanisme dat actief tegenstand zoekt, identificeert en bespreekbaar maakt, individueel of collectief.	Essentieel

9.	Begeleidt de introductie van Agile methodieken intensief en heb daarbij veel oog voor de effecten, met name als het gaat om persoonlijk functioneren van medewerkers. Zorg voor horizontale en verticale consistentie in processen en gedragskaders.	Aanbevolen

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek **Doe onmiddellijk**	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.
Essentieel **Doe binnenkort**	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten, is het van het grootste belang dat het programma binnenkort actie onderneemt.
Aanbevolen	Het programma kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.

RESULTATEN

1. Definieer binnen het transitieteam zichtbare resultaten per kwartaal voor afnemers en separaat voor medewerkers.
   Maak expliciet onderscheid in de te behalen resultaten voor kwartaal 1 2020 en kwartaal 2 2020 die:
   - voor de afnemers voelbaar zijn, meetbaar zijn en input zijn voor evaluatie van de voortgang van het transitieprogramma;
   - voor de medewerkers voelbaar zijn en leiden tot vertrouwen in een zichtbare verandering in de SSC-ICT organisatie en wijze van werken.

   Kritiek

In de interviews is veelvuldig het vertrouwen uitgesproken in de scope, de aanpak en de leiding van het programma. Wij hebben hierbij veel verschillende perspectieven en stakeholders gehoord waarbij ook op inhoud de verwachtingen verschillend zijn per stakeholdersgroep. In de interviews is wel naar voren gekomen dat het vertrouwen bij de afnemers nog broos is.

De transitie waar SSC-ICT voor staat is groot en omvangrijk. Zowel op inhoud als het aantal en de diversiteit van de stakeholders. Het eerste half jaar zullen tastbare resultaten geleverd moeten worden om het vertrouwen bij de afnemers uit te breiden en te bestendigen.

Het externe perspectief en interne perspectief horen wij veelvuldig door elkaar lopen.
Het ordenen van stakeholders en verwachtingen naar afnemers en medewerkers, geformuleerd naar zichtbare resultaten, brengt een belangrijke structurering aan. Dit geeft de mogelijkheid om de evaluatie van de voortgang zowel met afnemers als medewerkers te bespreken en te monitoren.

2. Breng focus aan in de prioriteiten van op te leveren resultaten. Durf te kiezen.

   Essentieel

De transitie heeft de scope van de gehele SSC-ICT-organisatie en raakt het grootste deel van het IT-landschap.
Het aantal gedefinieerde werkpakketten is dermate omvangrijk dat er risico bestaat op onvoldoende focus, het uit elkaar lopen van verschillende sporen op inhoud en tempo en het uit elkaar lopen van belangen van spoormanagers, businessunit managers en teams.
De aanpak in kort cyclische iteraties versterkt de kans op het optreden van de benoemde risico's.

In de gesprekken hebben wij een grote diversiteit aan beelden teruggekregen over hoe de werking van het transitieprogramma in samenwerking met de TWO zal gaan werken. Ook de samenhang van de sporen die samen tot de gewenste resultaten moeten leiden ten aanzien van inhoud en organisatie levert nog een diffuus beeld op.
Tegelijkertijd is er veel vertrouwen in de aanpak en de mensen uitgesproken. Ook zijn er verschillen in rolopvatting gehoord over bijvoorbeeld de spoormanagers, de Business Unit Mangers, de Business Change managers, teamleiders en teams.

Het belang van het neerzetten van zichtbare resultaten is groot. Niet starten wordt als geen optie ervaren.
Het "uit trillen" van bovenstaande onduidelijkheden kost tijd – en wellicht meer dan voorhanden is – zeker als je de omvang van de onderwerpen van transitie bekijkt.

- *Kies* daarom. Breng focus aan, gericht op het behalen van concrete resultaten in het eerste en tweede kwartaal.

- *Zorg* dat de spoormanagers en de TWO gezamenlijk invulling geven aan de sturing op de transitie en de samenhang.

- *Wees rol zuiver*. Uit de interviews kwam bijvoorbeeld naar voren dat de programmadirecteur Transitie voorzitter is van stuurgroepen van de klantteam pilots, die onderdeel zijn van het transitieprogramma.

3.	Borg dat de afnemers zich expliciet aan deze transitie committeren voor de komende twee jaar.	Kritiek

Uit interview ronde is naar voren gekomen dat alle afnemende partijen vertrouwen hebben in de transitie en in de mensen die daarvoor aan de lat staan. Daarbij is wel naar voren gekomen dat dit vertrouwen bij de afnemers nog broos is.
Rust en stabiliteit vanuit de afnemers is voor de komende twee jaar cruciaal om deze zware transitie opgave te kunnen realiseren. Daarmee is het essentieel dat het door de afnemers gegeven commitment en vertrouwen voor de komende twee jaar wordt gegeven en niet meteen ter discussie komt te staan indien zich een tegenslag voordoet in die periode.

4.	Laat het SSC-ICT de noodzakelijke standaardisatie keuzes uitwerken en laat de CIO-Rijk deze vervolgens vaststellen. Dit is cruciaal om de gewenste standaardisatie binnen het SSC-ICT te kunnen waarmaken.	Essentieel

Voor de formulering van de vraag aan standaard diensten en de doorontwikkeling van marktconforme en standaard infrastructurele diensten ligt er een opdracht voor het SSC-ICT om de standaarden en kaders hiervoor op te stellen en eenduidig uit te dragen. Deze zouden onder het goedkeuringsregime van de Rijks-CIO moeten vallen. Het maken van technische standaardisatie keuzes is essentieel om de gewenste reductie van het maatwerk mogelijk te kunnen maken.

GOVERNANCE

5.	Het opdrachtgeverschap voor de transitie van SSC-ICT en van de tussentijdse beoordeling op de voortgang van de transitie moeten expliciet bij de eigenaar van het SSC-ICT (BZK) liggen. Laat de eigenaar aangeven hoe de rol ingevuld gaat worden en stel in afstemming met het BO nu al vast hoe over twee jaar de voortgang van de transitie beoordeeld zal worden. Zorg daarbij als eigenaar voor periodieke externe toetsing of de transitie op de gewenste koers zit.	Essentieel

De interim-directeur SSC-ICT staat nu nog benoemd als opdrachtgever van de transitie en is tevens de opdrachtgever van de Gateway review. Een heldere rolverdeling tussen de eigenaar van het SSC-ICT en de opdrachtnemer van de transitie, de interim-directeur van het SSC-ICT, borgt dat er voldoende scherpte is in de onderlinge relatie en er voldoende checks and balances zijn. Zorg daarnaast als eigenaar voor periodieke externe toetsing of het transitieplan nog op de gewenste koers zit.

6.	Richt een heldere governance in voor de afname van maatwerk en generieke dienstverlening. Kijk hierbij naar de rol van het BO en het afnemersberaad.	Aanbevolen

Uit de verschillende gesprekken is naar voren gekomen dat de governance op de dienstverlening een aandachtspunt is. Het BO is indertijd opgericht voor afspraken voor generieke dienstverlening aan de oorspronkelijke afnemers. Het aantal afnemers is sindsdien toegenomen en het is daarmee aan te raden om die een volwaardige plek te geven in het BO. Beperk daarbij wel het gesprek tot wat SSC-ICT moet leveren en laat de vraag hoe dat gebeurt aan het SCC-ICT in afstemming met de eigenaar.

De rol, positie en status van het afnemersberaad blijkt onhelder. De vertegenwoordiging vanuit de verschillende departementen is divers en discussies over maatwerk en generiek lopen in het overleg door elkaar heen. Het creëert een aparte lijn en daarmee risico op ruis. Breng helderheid in de taken en verantwoordelijkheden van het afnemersberaad. Zorg voor het inrichten van een stevige governance voor de afname van maatwerk en generieke dienstverlening.

VERANDEREN

7. Geef in de aanpak meer aandacht aan de transitie voor mens, cultuur, houding, gedrag en communicatie. Kritiek

Het reviewteam heeft in de documenten aandacht aangetroffen voor cultuur, houding en gedrag. In de interviews is meerdere malen als risico aangegeven dat dit invulling moet krijgen. Aangegeven is dat dit een belangrijke factor is voor het slagen van de transitie.

SSC-ICT staat voor een majeur veranderproces. Er is geen twijfel dat dat vooral gedragen zal moeten worden door de mensen die er werken, in welke rol ook. Veranderbereidheid, ondernemend vermogen, samenwerkingshouding en klantgerichtheid zijn kritische succesfactoren. Tegelijk is onontkoombaar dat rollen en posities onder druk komen te staan, dat bestaande zekerheden gaan verdwijnen.
Dat eist veel aandacht voor medewerkers, zowel individueel als in hun onderlinge relaties.
Kern van die aandacht is zorgvuldigheid en duidelijkheid over wat de richting is, wat de snelheid is, en wat de consequenties daarvan kunnen zijn voor mensen en hun werkomstandigheden. Zelfs als die boodschap individueel vervelend is.

Het vergt naar de mening van het Reviewteam een duidelijke visie op wat de cultuur van het nieuwe SSC-ICT wordt, en gerichte actie op de realisatie daarvan. Dat begint met scherpte ten aanzien van welk gedrag en welke werkhouding de juiste is, liefst zo veel mogelijk concreet in voorbeelden neergezet en in teams (van werkvloer tot directie) besproken. Het moet zichtbaar en voelbaar zijn dat er een andere wind waait en dat kan niet alleen komen van de directeur die dat staande voor zijn mensen uitspreekt. Het is essentieel dat het cultuurvraagstuk aangepakt wordt vanuit de betrokkenheid van het directe management en de medewerkers. Dat vergt zoeken naar geschikte voorbeelden, incidenten, dilemma's en soms naar uitglijders. Het vereist een actieve aanpak, gericht op het voor iedereen zichtbaar belonen van gewenst gedrag en het bijsturen van ongewenst gedrag.

<u>Communicatie</u>
SSC-ICT staat voor een ontdekkingsreis. En net als bij iedere ontdekkingsreis is sprake van een hoge mate van onzekerheid over wat er achter de horizon ligt, en hoe daar veilig te komen. Dat stelt hoge eisen aan het team dat die reis aanstuurt en veel minder aan het plan zelf.
Het vergt van het team flexibiliteit, een hoge mate van aanpassend vermogen en de notie dat van groot belang is dat het programmateam zich voor iedereen aan boord zichtbaar kan gedragen als een onverbreekbare eenheid, adequaat en betrouwbaar in hun aansturing.
Communicatie over deze ontdekkingsreis hoort primair in de lijn te worden georganiseerd en met een scherpe prioritering en bijbehorende monitoring. Goed communiceren is essentieel.
Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de informatie naar hun mensen, de directie ondersteunt dat door op cruciale momenten extra richting te geven. Lijnmanagers moeten niet de gelegenheid krijgen in hun team terug te stappen en naar de directie te kijken. In die rol moeten ze wel worden ondersteund.
Dat vergt in de visie van het Reviewteam adequate, snelle en volledige informatie top down, maar ook een professioneel ingericht communicatietraject.

Weerstand

8.	Organiseer een sterker mechanisme dat actief tegenstand zoekt, identificeert en bespreekbaar maakt, individueel of collectief.	Essentieel

Er dient naar onze mening grote aandacht te zijn voor het onvermijdelijke gegeven dat een deel van de medewerkers om allerlei redenen zaken bij het oude wil laten. In de gesprekken die we voerden kwam dat diverse malen als risico naar voren. Dat is een stevige bedreiging voor echte verandering. Het is een bedreiging die niet in algemene termen of met algemene maatregelen kan worden gekeerd.
Dat vergt inrichting van een mechanisme dat die medewerkers individueel kan identificeren, dat hun zorgen en beweegredenen zichtbaar en bespreekbaar kan maken en dat zorgt dat ze niet ongehoord kunnen blijven.

Werken

9.	Begeleidt de introductie van Agile methodieken intensief en heb daarbij veel oog voor de effecten, met name als het gaat om persoonlijk functioneren van medewerkers. Zorg voor horizontale en verticale consistentie in processen en gedragskaders.	Aanbevolen

Agile werken kwam in de verschillende interviews naar voren. Het is een gegeven dat Agile werken vaardigheden vergt die niet vanzelf komen. Het vergt ondernemend vermogen, flexibiliteit, een risico nemende houding. Heel vaak zijn mensen niet op dat profiel binnen gehaald. Het is een radicale verandering in werken en ook in de aansturing van werken. Agile werken, scrummen, in sprints werken moet dus ingericht worden, en zeker niet alleen procesmatig. Het vergt gericht begeleiden van mensen en hun gedrag, het vergt nieuwe dingen leren en anders denken, ook voor leidinggevenden. Het vergt ook consequente en consistente aanpassingen in andere processen: alleen agile op de werkvloer werkt niet, als niet ook ondersteunende processen congruent zijn en als niet ook het management tot op directieniveau agile denkt en werkt. Anders ontstaan onvermijdelijk nieuwe spanningen en nieuw wantrouwen.

SLOTOPMERKING

De scope van deze review beslaat niet het meerjarig investeringsplan (MjIP). Het reviewteam heeft geconstateerd dat er een samenhang is met de uitvoering van het MjIP en het transitieplan – middels het spoor Techniek.

De combinatie van het Programmaplan Transitie, het MjIP en going concern maakt dat er een majeure opgave ligt voor het SSC-ICT. Het is het review team niet duidelijk geworden hoe de samenhang van de uitvoering van het MjIP, het spoor techniek in het transitieprogramma en de going concern in samenhang worden gestuurd. De combinatie van opgaves ziet het reviewteam als een extra risico.

Bijlage A

Doelen Gateway Review 0: Strategie en bereik

Tijdens de Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het Gateway Reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige Gateway Reviews is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. In dit type Gateway Review kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma's en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?

BIJLAGE B

Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de Gateway Review zijn geraadpleegd.

Nr.	Titel document
0A	Transitieplan Powerpointversie 0.66
0B	Transitieplan in Word versie 0.8
1	Strategisch Organisatie Advies (KPMG-onderzoek fase I)
2	Strategisch plan SSC-ICT (KPMG-onderzoek fase II)
3	Transitieplan SSC-ICT (KPMG-onderzoek fase II)
4	Achtergrondstudie SSC-ICT (KPMG-onderzoek fase II)
5	OR Organisatiefoto februari 2019
6	Verslagen Klankbordgroep i.v.m. onderzoek KPMG
7	Verslagen Stuurgroep i.v.m. onderzoek KPMG
8	Verslagen BO - opmaat naar transitie (2)
9	Verslag Klankbordgroep i.v.m. (mobilisatiefase) Transitie
10	Relevante stukken Afnemersberaad 2019 i.v.m. opmaat transitie
11	Relevante stukken BO/stuurgroep 2019 i.v.m. opmaat transitie
12	Convenant inzake organisch veranderen tussen OR en bestuurder SSC-ICT
13	Doorlopende actie- en besluitenlijst Transitieboard SSC-ICT
14	Berichtgeving aan stakeholders 2019
15	Adviesaanvraag TWO t.b.v. OR
16	Kengetallen
17	Presentatie Joop Groen aan Reviewteam
18	Risicolog Transitieprogramma SSC-ICT 20191210