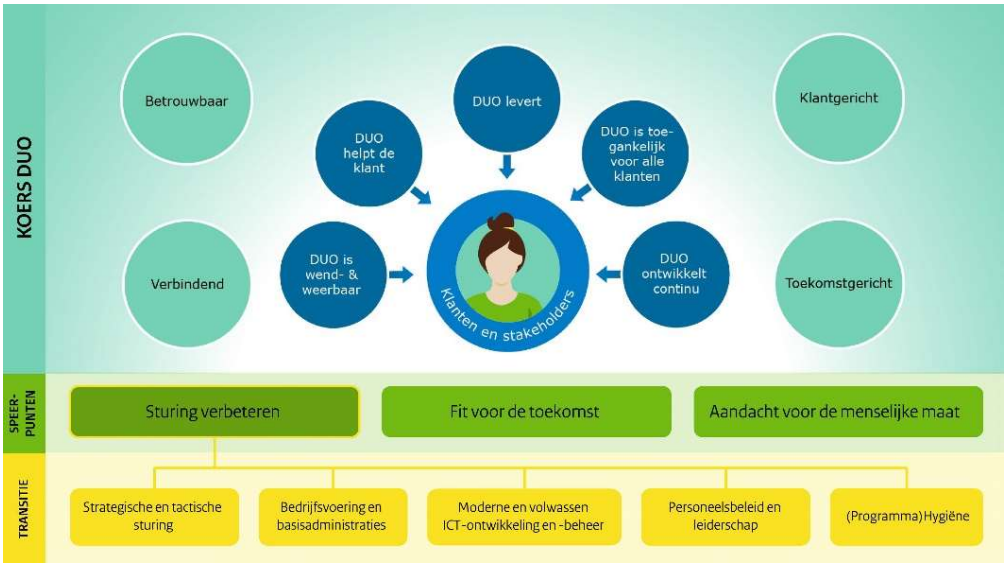
Bijlage 2 – Verbeterplan – Transitie DUO

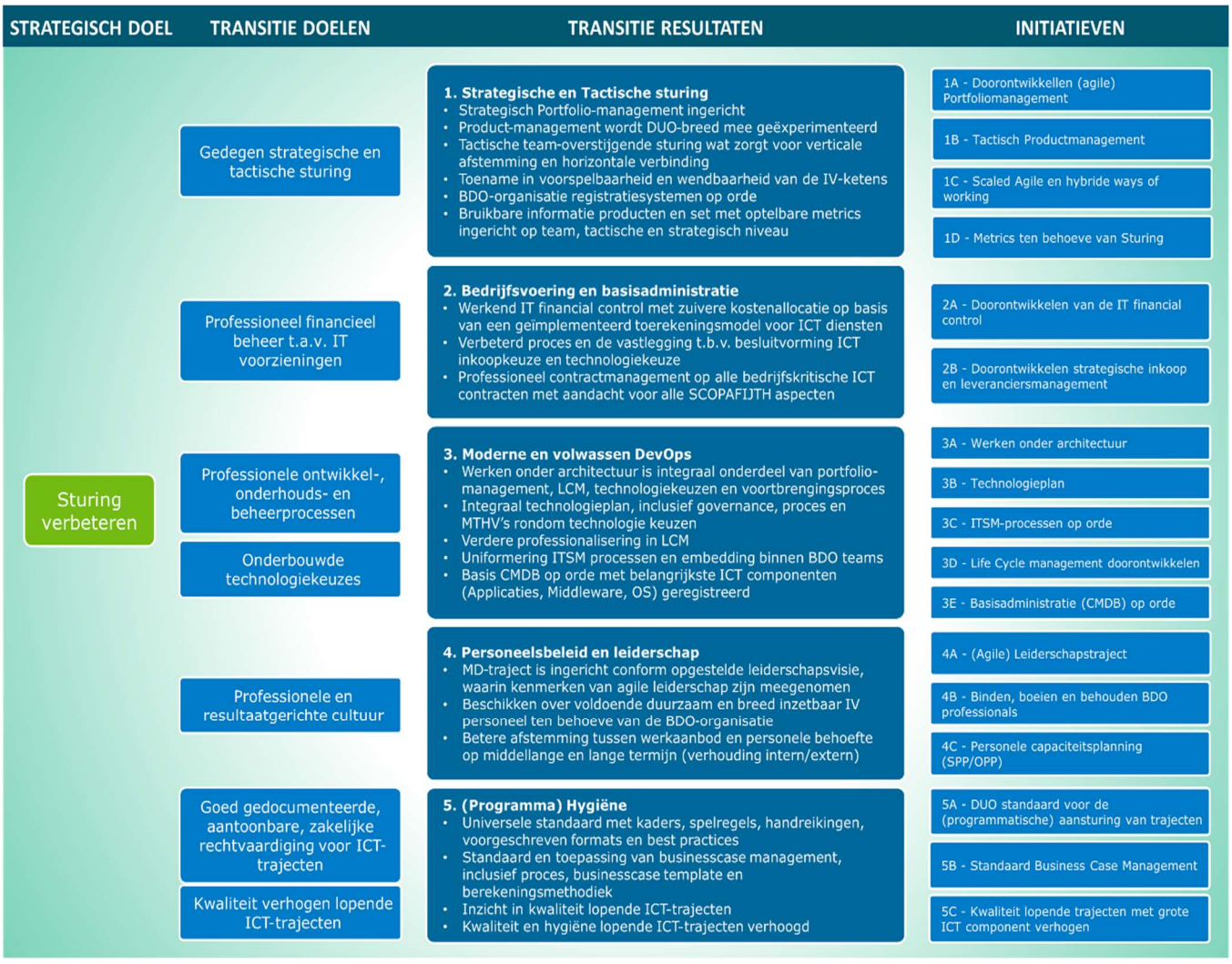


Aanleiding
Het Adviescollege ICT-toetsing (Adviescollege) heeft in het eindrapport voor DAB ook een aantal DUO-brede aanbevelingen gedaan rondom strategische en tactische sturing, professionaliseren ontwikkel-, onderhoud- en beheerprocessen, professionaliseren van IT financieel control en het beter aantoonbaar onderbouwen van gemaakte technologie-keuzes. DUO herkent zich in deze opgave om de ambities voor 2025 uit de strategische koers te kunnen realiseren (zie visuele weergave hierboven). Daarom is in het eerste kwartaal van 2022 een transitieplan (eerder nog genoemd verbeterplan) opgesteld.

Kern van de transitieopgave
Doel van het transitieplan is het verbeteren van de besturing en beheersing van het gehele veranderportfolio van DUO. DUO doet dit stapsgewijs: van strategie naar doelen naar concrete resultaten. In de plaat op de volgende pagina staat deze manier van werken weergegeven, waarbij de vertaling van de transitiedoelen naar de belangrijkste beoogde transitieresultaten is weergegeven. De veranderopgaven van de transitie zijn logisch geclusterd in een vijftal thema's. De realisatie van de transitieresultaten vindt plaats binnen initiatieven.

Status September 2023
In ruim een jaar tijd (Q2 2022- Q3 2023) zijn een groot deel van de beoogde resultaten en daarmee de gestelde doelen van het Transitieplan behaald. Initiatieven waarbij de implementatie is afgerond hebben daarbij decharge vanuit de transitiestuurgroep gekregen. Voor een aantal initiatieven kent de implementatie een langere doorlooptijd. Daarbij is gekozen om decharge te verlenen op de ontwerpproducten maar blijft de implementatie ervan gemonitord worden. Voor de implementatie van die ontwerpproducten is er de Centrale Implementatie Begeleiding. De Centrale Implementatie Begeleiding ondersteunt bij het implementeren van de producten die binnen de Transitie opgeleverd zijn.

Vanaf Q3 2023, met een doorloop in 2024, bestaat de Transitie nog uit het thema Strategische en Tactische sturing en de eerder genoemde Centrale Implementatie Begeleiding. De initiatieven van het thema richten zich op het verder verbeteren van de strategische en tactische sturing, waaronder onder andere de verdere implementatie en bestendiging van lean portfoliomanagement, productmanagement, scaling werkwijze, rollen, gremia en events, grip op portfolio en sturingsproducten in de vorm van (optelbare) metrieken.



Op de volgende bladzijden wordt een samenvattend beeld gegeven van de voortgang en bereikte resultaten van de transitie bij DUO.

Transitie doel	Resultaat	Initiatief	Voortgang (korte toelichting)
1. Gedegen strategische en tactische sturing	Strategisch Portfolio management ingericht	1A - Doorontwikkelen (agile) Portfolio-management	Het Lean Portfolio management proces is doorontwikkeld en een evaluatie vindt plaats van de pilots met horizontale portefeuilles en syncs om zodoende de inrichting te verbeteren. In de komende periode wordt daarnaast gefocust op een integraal ontwerp waarin de nieuwe governance, actoren, scope en definitie zijn uitgewerkt, wat daarvan de impact is en het vaststellen van het ontwerp. De implementatie en bestendiging hiervan zal naar verwachting doorlopen in 2024.
	Product management wordt DUO breed mee geëxperimenteerd	1B - Tactisch Product-management	De Productmanagement sync (overleg) staat in basis en wordt structureel georganiseerd. Er wordt nu de focus gelegd om het overleg te consolideren en door te ontwikkelen. Het is de bedoeling dat naast een tactische sync tevens een strategische sync georganiseerd gaat worden. De implementatie en bestendiging hiervan zal naar verwachting doorlopen in 2024.
	Tactische team overstijgende sturing wat zorgt voor verticale afstemming en horizontale verbinding	1C - Scaled Agile en hybride ways of working	Er is een Lean-Agile Competence Center (LACE) opgezet en actief. Professionalisering van het LACE vindt momenteel plaats waarbij aan verschillende thema's wordt gewerkt, o.a. het onderdeel van de way of working maken van scaling werkwijze, rollen, gremia en events, uitwerking van de impact van de nieuwe (SAFe) rollen, verkennen ontwikkelingen binnen EA, Control, LCM etc., opleidingen rondom agile (mindset), SAFe trainingsprogramma tactische laag, en verkenning organiseren (klant)waardestromen binnen DUO.
	Toename in voorspelbaarheid en wendbaarheid van de IV-ketens	1C - Scaled Agile en hybride ways of working	Grip op Portfolio elementen zijn bij veel IV Ketens in een vergevorderd stadium geïmplementeerd (o.a. inrichten van Jira, opvoeren van business epics, koppelen van epics, inrichten van een APMO). De openstaande communicatie en implementatie acties zullen in samenwerking met het transitie implementatie kernteam opgepakt en gemonitord worden.
	BDO-organisatie registratiesystemen op orde	1D - Metrics ten behoeve van Sturing	De inrichting van TeamApp en SAP PPM zijn blijvend aangesloten op de IV-structuur, waardoor duidelijkheid en consistentie is in de registratie van de IV-organisatie binnen administraties. Het beheer van de Structuur van de IV-organisatie is overgedragen aan de lijn.
	Bruikbare informatie producten en set met optelbare metrics ingericht op team, tactische en strategisch niveau	1D - Metrics ten behoeve van Sturing	Er is een basisset metrics ontwikkeld en gereed voor productie. Momenteel wordt het systeem- en applicatielandschap in de informatievoorziening geïntegreerd. Daarnaast is er focus op het verbeteren van de kwaliteit van registraties (o.a. interne/externe budgetten, vermoedelijk beloop, rapportage kenmerken). In de komende periode staat de uitrol dashboards bij IV-keten, IV-domein en vakgroep gepland. Daarnaast wordt een herziening gedaan van bestaande detail-rapporten. Tevens is het voornemen om binnen de metrics inzicht te verschaffen in de werkpakketten middels een consistente verbinding met Jira. Deze activiteiten zullen doorlopen in 2024.
2. Professioneel financieel beheer t.a.v. IT voorzieningen	Werkend IT financial control met zuivere kostenallocatie op basis van een geïmplementeerd toerekeningsmodel voor ICT diensten	2A - Doorontwikkelen van de IT financial control	Het ontwikkelde allocatiemodel IT kosten is geoperationaliseerd en geïmplementeerd. Hierdoor kan een kostenallocatie gedaan worden van IT diensten, toerekeneenheden en tarieven, daarnaast is er inzicht in de noodzaak van en mogelijkheden om aanpassingen in IT systemen door te voeren t.b.v. een "soepele" kosten-allocatie. De beheerorganisatie om het allocatiemodel in de lijn op te nemen is ingericht. Het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend.

	Verbeterd proces en de vastlegging t.b.v. besluit-vorming ICT inkoopkeuze en technologiekeuze	2B - Doorontwikkelen strategische inkoop en leveranciers-management	Een verbeterplan met de huidige problematiek m.b.t. besluitvorming inkoopkeuze en technologiekeuze is geïnventariseerd en opgesteld. Het proces van tijdige afstemming van ontwikkelingen wordt nu meegenomen in de lijnafstemming vanuit de afdeling Regie met (ICT)management over komende inkooptrajecten. Voor de vastlegging draagt afdeling Regie zorg voor inrichten van een tijdelijk centrale plek i.s.m. IHH en afstemming over gebruik daarvan met ICT. Het initiatief wordt verder in de lijn uitgevoerd. Decharge is door de transitie stuurgroep verleend.
	Professioneel contract-management op alle bedrijfskritische ICT contracten met aandacht voor alle SCOPAFIJTH aspecten	2B - Doorontwikkelen strategische inkoop en leveranciers-management	Er is een reviewsystematiek ontworpen voor het periodiek beschouwen van lopende bedrijfskritische contracten. Dit is in een pilot toegepast op 5 lopende contracten. De evaluatie hierop is afgerond. De ervaringen in de pilot dragen bij aan het professionaliseren van het proces van aansturing leveranciers en contracten zodat de contracten beter worden gemanaged en uitgeput. Bij dit initiatief is gebleken dat verbeterde informatievoorziening belangrijk is. De afdeling Regie pakt dit verder op. Het initiatief wordt verder in de lijn uitgevoerd. Decharge is door de transitie stuurgroep verleend.
3. Onderbouwde technologiekeuzes	Werken onder architectuur is integraal onderdeel van portfoliomanagement, LCM, technologiekeuzen en voortbrengingsproces	3A - Werken onder architectuur	Architectuur board en processen zijn ingericht en werkend. Tevens zijn de architectuur producten, processen en –rollen helder inzichtelijk en vindbaar gemaakt zodat de organisatie hiervan kennis kan nemen. Beheerprocessen voor architectuurproducten zijn ingericht en er is een verbinding gelegd tussen de architectuurfunctie en de agile organisatie. De transitie stuurgroep heeft decharge verleend op de ontworpen producten, welke deels geïmplementeerd zijn. De openstaande communicatie en implementatie acties zullen in samenwerking met het transitie implementatie kernteam opgepakt en gemonitord worden.
	Integraal technologieplan, inclusief governance, proces en MTHV's rondom technologie keuzen	3B - Technologieplan	Technologieplan is gereed. Overlegstructuren en procesafspraken (MTHV's) rondom technologiekeuzes zijn uitgewerkt en vastgesteld. Het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend.
4. Professionele ontwikkel-, onderhouds- en beheerprocessen	Verdere professionalisering in LCM	3C - Life Cycle management doorontwikkelen	Een nieuwe meting van het LCM volwassenheidsniveau wordt uitgevoerd. De verbeteracties voor 2023 e.v. worden gepland en zijn deels in uitvoering. Vanwege samenhang en afhankelijkheden met de Basis op orde veranderopgave heeft de Transitie Stuurgroep akkoord gegeven om het initiatief daar onder te brengen.
	Uniformering ITSM processen en embedding binnen BDO teams	3D - ITSM processen op orde	Incident- problem-, vulnerability-, en change management voorschriften zijn gereed en worden fasegewijs op consistente wijze DUO-breed geïmplementeerd. Tevens is een hacktest proces uitgewerkt en is er een business continuity plan ICT uitgewerkt. DUO brede implementatie heeft momenteel de volle focus en wordt in samenwerking met het transitie implementatie kernteam opgepakt. Deze activiteiten zullen in 2024 doorlopen.
	Basis CMDB op orde met belangrijkste ICT componenten (Applicaties, Middleware, OS) geregistreerd	3E - Basisadministratie (CMDB) op orde	Plan van aanpak om de CMDB op orde te stellen is vastgesteld. Eerste fase van implementatie is afgerond t.a.v. bijwerken CMDB voor fysieke en virtuele servers o.b.v. discovery tooling. Momenteel worden de middleware en (pakket) applicatie administraties geactualiseerd. Tevens is er een applicatie eigenaarschap kader document en de inrichting daarvan binnen Topdesk onderhanden. Vanwege

			samenhang en afhankelijkheden met de Basis op orde veranderopgave heeft de Transitie Stuurgroep akkoord gegeven om het initiatief daar onder te brengen.
5. Professionele en resultaat-gerichte cultuur	MD traject is ingericht conform opgestelde leiderschapsvisie, waarin kenmerken van agile leiderschap zijn meegenomen	4A - (Agile) Leiderschapstraject	Een uitwerking van een MD programma voor 2023 – 2024 is opgeleverd waarin ook voldoende aandacht is voor leiderschap binnen een Agile omgeving. Het huidige MD aanbod in het leerportaal is uitgebreid incl. een inventarisatie van gewenste verdere uitbreiding van aanbod. Het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend.
	Beschikken over voldoende duurzaam en breed inzetbaar IV personeel ten behoeve van de BDO organisatie	4B - Binden, boeien en behouden BDO professionals	De leerlijn voor product owners/service owners van SEG is afgerond, evenals de onderzoeksresultaten van de DUO (agile) engineering culture zijn gepresenteerd. De ontwerp producten van het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend. Implementatie van andere leerlijnen vindt binnen de lijn plaats.
	Betere afstemming tussen werkaanbod en personele behoefte op middellange en lange termijn (verhouding intern/extern)	4C - Personele capaciteitsplanning (SPP/OPP)	De uitwerking van het Strategisch personeelsplanning (SPP) en Operationeel personeelsplanning (OPP) proces kende een lange periode van analyse en afstemming. Er is voor gekozen om onder Basis op Orde veranderopgave een doorstart te maken als onderdeel van initiatief 'Integraal capaciteitsmanagement' welke zich zal gaan richten op borging integraal capaciteitsmanagement in het MA proces, vaststellen visie en kader fasering, uitwerken toolkit en implementatie binnen MA2024 proces.
6. Goed gedocumenteerde, aantoonbare, zakelijke rechtvaardiging voor ICT trajecten	Universele standaard met kaders, spelregels, handreikingen, voorgeschreven formats en best practices	5A - DUO standaard voor de (programmatische) aansturing van trajecten	Een overkoepelend einddocument is opgeleverd waarin alle producten en onderlinge samenhang, de universele standaard met kaders, spelregels, handreikingen, voorgeschreven formats en best practices staan toegelicht. Daarbij is een RASCI model t.a.v. trajectsturing ontwikkeld en wordt het beheer van de opgeleverde producten ingericht. Decharge is door de transitie stuurgroep verleend, waarbij enkele implementatie activiteiten i.s.m. het implementatie kernteam gemonitord blijven worden.
	Standaard en toepassing van businesscase management, inclusief proces, businesscase template en berekeningsmethodiek	5B - Standaard Business Case Management	Een universele standaard dat handvatten, kaders, formats, procesbeschrijvingen geeft om een businesscase op te stellen is ontwikkeld en getoetst. De beheerorganisatie is ingericht. Het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend.
7. Kwaliteit verhogen lopende ICT trajecten	Inzicht in kwaliteit lopende ICT trajecten	5C - Kwaliteit lopende trajecten met grote ICT component verhogen	Meetinstrumenten en dashboard zijn ontwikkeld, geïmplementeerd en in beheer genomen om inzicht te krijgen in de kwaliteit van lopende trajecten, zodat hierop gestuurd kan worden. Het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend.
	Kwaliteit en hygiëne lopende ICT trajecten verhoogd	5C - Kwaliteit lopende trajecten met grote ICT component verhogen	Meetinstrumenten en dashboard zijn ontwikkeld, geïmplementeerd en in beheer genomen om inzicht te krijgen in de kwaliteit van lopende trajecten, zodat hierop gestuurd kan worden. Het initiatief is afgerond en decharge is door de transitie stuurgroep verleend.