



Eindrapportage Herijking Volwassenheidstoets SBO en TBO

11 Oktober 2021

A2100023167

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Gehanteerde aanpak en toetsingskader	9
2. Detailobservaties	13
1. Governance, samenwerking & cultuur	
2. Beleid, strategie & architectuur	
3. Management van personeel	
4. Management van financiële middelen	
5. Management van processen	
6. Stakeholderwaardering & -engagement	
7. Oplevering & acceptatie	
Bijlagen	36
A. Volwassenheidsniveaus	
B. Opzet, Bestaan, Werking	
C. Ontvangen documentatie	
D. Geïnterviewde personen	
E. Afkortingen	
F. Status Bevindingen Volwassenheidstoets 2019	



Management- samenvatting

De SBO en TBO hebben goede stappen gezet voor het inrichten van beheer. Enkele complexiteiten en kwetsbaarheden dienen echter nog te worden uitgewerkt

Samenvatting

De SBO en de TBO bevinden zich momenteel in de laatste fase van de transitie naar het beheer van het DSO-LV. De SBO is daarbij ook al formeel verantwoordelijk voor het strategisch beheer van het stelsel. De TBO heeft deze verantwoordelijkheid nog niet geaccepteerd en heeft voor het accepteren hiervan entry criteria opgesteld (zie pagina 7 en 33).

In dit rapport is de volwassenheid van de SBO en TBO geanalyseerd. Daarbij is in het beoordelen van het volwassenheidsniveau geen onderscheid gemaakt tussen SBO en TBO maar is gekeken naar strategisch en tactisch beheer als geheel. De belangrijkste bevindingen laten zich als volgt samenvatten:

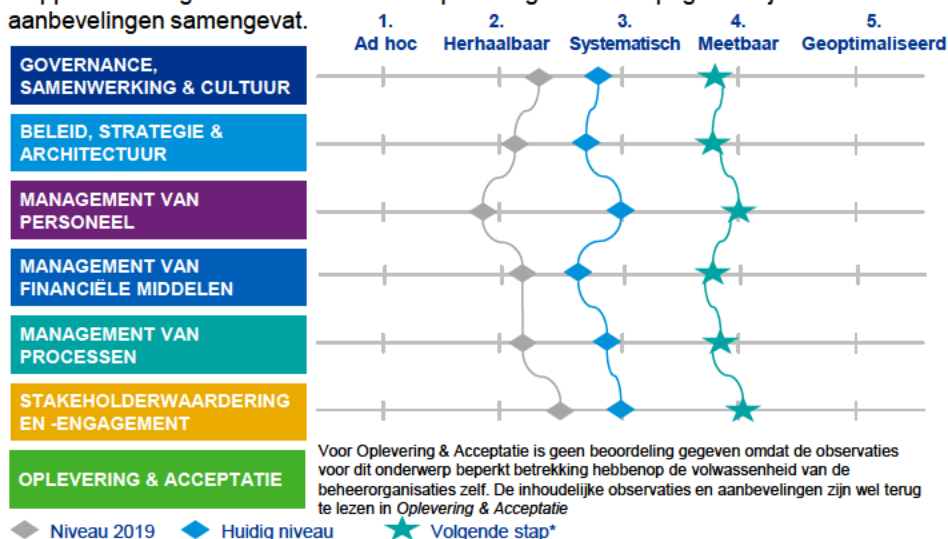
1. De governance begint zijn finale vorm te krijgen. Daarbij is het van belang dat besluitvorming omtrent beheer in de komende fase voldoende bestuurlijke aandacht krijgt, zodat besluitvorming versneld kan worden (zie pagina 13). De samenwerking tussen de SBO en de TBO verloopt goed. Deze samenwerking en de regie over de gehele keten kan echter scherper en zakelijker, waarbij nieuwe afspraken structureel geborgd worden.
2. De kaderdocumenten omtrent visie en beleid zijn opgesteld en operationeel. In geval van de SLA's en DAP's moeten deze nog worden geformaliseerd. Er kan daarnaast meer strategische invulling worden gegeven aan de toekomstige beheersbaarheid van het stelsel.
3. Op het gebied van bemensing zijn bij zowel de SBO als de TBO de rollen voldoende ingevuld om de taken uit te voeren. Daarmee is opzet en bestaan voldoende uitgewerkt. Een toekomstige verbeterstap is meer gestandaardiseerde en centraal documentair informatiebeheer.
4. De complexe interbestuurlijke, financiële en organisatorische context, alsook de autonome positie van de OBO's maakt het moeilijk voor de SBO en TBO om goede inschattingen te kunnen maken over beheerkosten. Besluitvorming omtrent budgetten wordt hierdoor vertraagd. Hier wordt aan gewerkt, door bijvoorbeeld feature-based costing.
5. De belangrijkste strategische en tactische beheerprocessen zijn in beeld en gedocumenteerd. De integratie van de operationele beheerprocessen met de tactische beheerprocessen en het voeren van regie hierover is complex en behoeft aandacht middels het verder uitwerken hiervan. Ook is meer aandacht nodig voor ketendoelstellingen, voor zover in scope van het DSO-LV, van de

DSO-LV waardeketens. Er zijn goede stappen gezet in het betrekken van toekomstige gebruikers van het stelsel. Een belangrijke volgende stap is meer structuur geven aan communicatie en het meer gebruiker-centrisch maken van verdere doorontwikkeling.

6. Voor de transitie naar tactisch beheer heeft de TBO heldere entry criteria vastgesteld. Intern is ook in beeld welke stappen nodig zijn om in het aankomende jaar tot inbeheername te komen.

Conclusie

Ten opzichte van de volwassenheidstoets in 2019 is veel progressie gemaakt. Op sommige vlakken moeten nog stappen worden gezet om een wenselijk volwassenheidsniveau te bereiken. Op het gebied van governance, strategie, financiën, processen en, overkoepelend, ketenregie zijn nog enkele complexiteiten en kwetsbaarheden waar aandacht en aanscherping voor nodig is. Daarom zijn in het hoofdstuk 'Detailobservaties' per onderwerp aanbevelingen gegeven over welke stappen hiertoe gezet kunnen worden. Op de volgende twee pagina's zijn deze aanbevelingen samengevat.



* In dit rapport zijn aanbevelingen gedaan die een volgende volwassenheidsstap van de beheerorganisaties mogelijk maken. De aanbevelingen voor een stap voorbij niveau 3 worden door KPMG gezien als realistisch en haalbaar maar zijn niet noodzakelijk voor het adequaat functioneren van de beheerorganisaties.

Overzicht van de belangrijkste observaties en aanbevelingen per onderwerp (1/3)

Belangrijkste observaties

1

GOVERNANCE,
SAMENWERKING & CULTUUR

- De organisatorische ophanging van beheer is qua opzet robuust maar door vele onderlinge afhankelijkheden ook complex. Ook is de voorziene beheergovernance nog niet volledig operationeel.
- De agile manier van werken is op tactisch en operationeel niveau volledig omarmd, maar wringt op sommige momenten met bestuurlijke verwachtingen. Sturing op het gehele portfolio (uitbouw, doorontwikkeling en afbouw) kan een grotere rol spelen in het stroomlijnen hiervan.
- Er zijn afspraken gemaakt over onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. In de huidige fase van de transitie komen de beheerorganisaties nog wel grijze gebieden tegen die verder moeten worden ingevuld.
- De SBO en de TBO kunnen goed samenwerken en er is tijd en ruimte voor evaluatie en verbetering. De opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie kan wel nog scherper.
- De rol van ketenregisseur wordt in de praktijk al door de TBO uitgevoerd. Dit kan worden aangescherpt. Daarbij is er een grote afhankelijkheid van de OBO's omtrent herleidbare en inzichtelijke rapportages.

2

BELEID,
STRATEGIE &
ARCHITECTUUR

- De meeste kaderdocumenten, afspraken en overeenkomsten zijn gereed en geformaliseerd. Deze zijn goed werkbaar.
- De invulling van toekomstige beheersbaarheid van het stelsel en de impact die beleid hierop heeft kan scherper.
- Het gebruik van API's voor integraties binnen het stelsel is als het gaat om flexibiliteit technische beheersbaarheid een kracht.
- Er kan meer invulling gegeven worden aan de visie op het DSO als open stelsel en op innovatie.

3

MANAGEMENT
PERONEEL

- De personele bezetting is momenteel voldoende ingericht. Er is daarbij voldoende beeld bij de benodigde formatie van beide organisaties.
- Er is binnen beide organisaties aandacht voor het goed documenteren en borgen van kennis. Wel kan dit verder worden gecentraliseerd en gestandaardiseerd.
- De TBO moet tactische regie voeren over een keten met veel domeinspecifieke kennis. Dit kan een uitdaging zijn.

Aanbevelingen

1. Draag middels het ondersteunen van een vliegende start van het OGB-Beheer zorg voor snelle besluitvorming omtrent behevraagstukken
2. Scherp de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie onderling aan om rolvastheid te creëren (RACI).
3. Geef meer aandacht aan het optimaliseren van in beheersing zijn door de gehele beheerkolom.
4. Zorg voor een meer gestructureerde borging van evaluatiemomenten en besluiten omtrent verbetering van samenwerking. Dit kan worden opgestart met een brede gezamenlijke evaluatie.
5. Werk aan een fall-backplan voor de beheergovernance.
6. Ontwikkel centrale portfoliosturing: gezamenlijke sturing vanuit ontwikkelprogramma DSO, AdS en de beheerkolom op de portfolio's uitbouw, doorontwikkeling en afbouw.

7. Formaliseer, daar waar dat nog niet gedaan is, de resterende SLA's en DAP's.
8. Geef in afstemming met de interbestuurlijke partijen invulling aan toekomstige financiële en technische beheersbaarheid van het stelsel.
9. Ontwikkel een implementatiestrategie over hoe invulling kan worden gegeven aan de mogelijkheden van het DSO als open stelsel en de rol die beheer hierin speelt.

10. Denk verder na over standaardisering van overdracht van werkzaamheden, onboarding en het inwerken van nieuw personeel.
11. Richt documentair informatiebeheer meer centraal in, waarbij bijvoorbeeld gebruikgemaakt wordt van een centrale kennisbank of een standaardproces voor het opstellen van documenten en werkinstructies en het koppelen hiervan aan bestaande processen.

Overzicht van de belangrijkste observaties en aanbevelingen per onderwerp (2/3)

Belangrijkste observaties

4

MANAGEMENT
FINANCIËLE MIDDELEN

- De beheerorganisaties bevinden zich in een zeer complexe context, ook op gebied van financiën. Het is daardoor lastig voor beheerorganisatie om de verwachte kosten tijdig in beeld te krijgen en toe te kennen aan de verschillende financiële stromen.
- Er wordt gewerkt aan het meer inzichtelijk krijgen van gemaakte kosten voor beheer en ontwikkelactiviteiten en verbetering van de rapportage hieromtrent. Door bovengenoemd gebrek aan een gedeeld beeld bij beheerkosten en door de positie van de OBO's in vergelijking met, bijvoorbeeld, marktpartijen biedt dit echter nog niet voldoende mogelijkheid om vooraf of tussentijds bij te sturen op de afgenomen dienstverlening.
- De financiering van beheer is voor langere tijd vastgelegd. Dit zorgt voor enige robuustheid in de financiering.

5

MANAGEMENT
VAN
PROCESSEN

- De meeste strategische en tactische beheerprocessen zijn uitgewerkt en gedocumenteerd. Het beheer van deze processen is niet expliciet centraal belegd.
- De wijze waarop de beheerprocessen door de keten heen op elkaar inhaken kan complex zijn en het is nog niet altijd duidelijk waar specifieke verantwoordelijkheden liggen.
- Productmanagement is voldoende ingericht, maar zou een grotere rol kunnen spelen in het maken van een strategie voor en het bewaken van het leveren van waarde door de waardeketens van het DSO-LV.
- Door de gehele keten zijn risico's in kaart gebracht en er is een structureel proces voor het rapporteren van risico's ingericht.

6

STAKEHOLDER
WAARDERING &
ENGAGEMENT

- De SBO en de TBO spannen zich in om het stakeholderveld voldoende te betrekken bij het inrichten van beheer. Dit kan nog gericht en gecoördineerder.
- Er is aandacht voor het betrekken van toekomstige gebruikers van het DSO-LV. Richting de toekomst kan dit nog proactiever.

Aanbevelingen

12. Tracht te komen tot een betere inschatting en onderbouwing van beheerkosten. Hierbij kan eventueel middels een benchmark worden gekeken of de verwachte kosten marktconform zijn.
13. Maak investeringen transparant door deze te koppelen aan de epics die gebruikt worden in portfoliomanagement.
14. Werk toe naar het structureel en op real-time basis inzichtelijk kunnen maken van gemaakte en verwachte kosten.

15. Draag zorg voor een goede borging van proceskwaliteit en procesafspraken die de komende periode gemaakt worden.
16. Geef verdere invulling aan ketentestmanagement.
17. Maak een plan voor het omgaan met (mogelijk) verschillende release-cadansen bij de OBO's.
18. Stel doelstellingen op omtrent de waardeketens van het DSO als onderdeel van de productstrategie.
19. Richt de procesmanagementfunctie bij de TBO verder in, eventueel met ondersteuning van Business Process Management Tooling.

20. Stel een centraal stakeholdermanagement- en communicatieplan op voor de beheerkolom en zorg dat de verantwoordelijkheid hiervoor centraal belegd is.
21. Werk verder aan gebruikercentriciteit, waarbij de gebruikers van het DSO een belangrijke positie krijgen bij de verdere doorontwikkeling van het DSO-LV.

Overzicht van de belangrijkste observaties en aanbevelingen per onderwerp (3/3)

7

OPLEVERING &
ACCEPTATIE

Belangrijkste observaties

- De entry criteria voor acceptatie van beheer door de TBO zijn gedefinieerd en besproken met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hier is nog niet volledig aan voldaan, waardoor tactisch beheer nog niet formeel is geaccepteerd door de TBO.
- Het faciliteren in het uitvoeren van afbouw van het DSO-LV is in een erg vroeg stadium overgedragen aan de TBO.
- Restpunten die overblijven vanuit het programma zijn nog niet volledig in beeld en er is nog niet vastgesteld hoe hier mee wordt omgegaan.
- In het Strategisch Beheerplan en het Tactisch Beheerplan is vastgelegd hoe er tot inbeheername gekomen moet worden.

Aanbevelingen

22. Stel een plan van aanpak op voor hypercare rondom en direct na het in productie gaan van het DSO-LV.
23. Maak een roadmap met daarin de belangrijkste beheermijlpalen richting in productie gaan van het DSO-LV, waarbinnen ook aandacht is voor het vervullen van de gestelde, maar nog niet vervulde, entry criteria.
24. Stel een concreet plan op om de restpunten vanuit het Programma DSO voor afbouw, bijvoorbeeld volgend uit verschillen tussen de bij inwerkingtreding opgeleverde functionaliteit en het initieel opgestelde basisniveau, te adresseren.



1. Introductie, aanpak en toetsingskader

Dit rapport bevat de onderzoeksresultaten van de volwassenheidstoets SBO en TBO van 2021, welke een herijking is van de eerder uitgevoerde toets in 2019

Achtergrond

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft eind 2018 een beheerovereenkomst voor het Digitaal Stelsel Omgevingswet afgesloten met de koepels VNG, IPO en UvW, waarbij de Strategische Beheerorganisatie (SBO) wordt belegd bij het ministerie van BZK en de Tactische Beheerorganisatie (TBO) bij het Kadaster. Begin 2019 zijn beheer-/ontwikkelplannen vastgesteld en daarna is het tweejarige transitietraject gestart voor het strategisch en tactisch beheer. In 2019 hebben wij in opdracht van het ministerie van BZK een tussentijdse volwassenheidstoets uitgevoerd. Sindsdien zijn veel stappen gezet. Dit onderzoek dient als herijking van deze eerder uitgevoerde toets.

Opdrachtbeschrijving

Het doel van de opdracht is als volgt gedefinieerd in de offerteaanvraag:

“De volwassenheidstoets 2021 fungeert als controle instrument om te kijken welke stappen nog gezet moeten worden voor een volwassen beheerorganisatie nu de partijen richting in beheername gaan.”

Met de opdrachtgever zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld die betrekking hebben op de volgende onderwerpen:

1. Governance, samenwerking & cultuur.
2. Beleid, strategie & architectuur.
3. Management van personeel.
4. Management van financiële middelen.
5. Management van processen.
6. Stakeholderwaardering & -engagement.
7. Oplevering & acceptatie.

Deze onderwerpen en de onderzoeksvragen zijn gebruikt als raamwerk voor de volwassenheidstoets. Bij de analyse van de aanwezigheid van overeenkomsten, procedures en protocollen is daarbij gekeken naar *opzet*, *bestaan*, en *werking*

Het doel van het onderzoek is om inzicht te genereren in de huidige status van de transitiefase waarin de SBO en de TBO momenteel zitten. Daarnaast zijn in dit rapport aanbevelingen gedaan die kunnen bijdragen aan het verder verbeteren en optimaliseren van de SBO en de TBO.

Resultaat van de opdracht

Deze eindrapportage bevat een maatwerkadvies met conclusies over de huidige volwassenheid van de SBO en de TBO onderbouwd door bevindingen. Daarnaast bevat dit rapport een set van aanbevelingen die kunnen helpen bij verdere optimalisatie. De bevindingen en aanbevelingen zijn samengevat in de managementsamenvatting en verder toegelicht in de detailobservaties.

Scope

Het onderzoek heeft zich gericht op de huidige status van herinrichten van de beheerorganisaties SBO en TBO wat betreft governance, vaardigheden en processen, de beschikbaarheid en compleetheid van benodigde documentatie, de relatie SBO-TBO en de relatie van de SBO en de TBO met andere stakeholders.

Buiten scope van de opdracht zijn:

- de interbestuurlijke acceptatie van het DSO en de daarin voorziene procestoets;
- toetsing van de volwassenheid van het te beheren object DSO;
- toetsing van de volwassenheid van de OBO's en interbestuurlijke opdrachtgevers/gebruikers.

Middels een gefaseerde aanpak is gewerkt aan het beoordelen van het volwassenheidsniveau van de SBO en de TBO en het doen van aanbevelingen

Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in een doorlooptijd van ongeveer drie maanden. Het onderzoek bestond uit drie fasen, namelijk kick-off en voorbereiding; analyse en conceptrapport; en validatie en eindrapport. In samenwerking met de opdrachtgever is een kernteam geformeerd met vertegenwoordigers van de SBO en de TBO. Gedurende fase 1 en 2 van het onderzoek zijn zij wekelijks op de hoogte gehouden van de voortgang en hadden zij een faciliterende rol als het gaat om het aanleveren van documentatie, het plannen van interviews en het valideren van observaties.

Fase 1

In fase 1 is een kick-off georganiseerd waarin de aanpak met de vertegenwoordigers van de SBO en de TBO is besproken. Daarnaast zijn de volgende activiteiten ondernomen:

- Het toetsingskader dat voor dit onderzoek gehanteerd is, is besproken en waar nodig bijgewerkt.
- De uit te voeren interviews zijn vastgesteld en ingepland.
- De vereiste documentatie die ten grondslag lag aan dit onderzoek is vastgesteld en met KPMG gedeeld.
- De wijze van rapportage en communicatie met de opdrachtgever is besproken en vastgesteld.

Fase 2

In fase 2 is het onderzoek uitgevoerd en zijn de resultaten geanalyseerd. Dit behelsde de volgende werkzaamheden:

- Analyse van de gedeelde documentatie (in totaal zijn 77 documenten gedeeld).
- Uitvoeren van vijftien interviews en het delen en valideren van de interviewverslagen.
- De voorlopige bevindingen zijn opgesteld op basis van de documentatie en interviews.
- De voorlopige bevindingen zijn in afzonderlijke sessies gevalideerd met:
 - Vertegenwoordigers SBO;

- Vertegenwoordigers TBO;
- Hoofd SBO;
- Programmadirecteur TBO en Transitimanager TBO.

Fase 3

In fase 3 zijn de bevindingen en de resultaten van de validatiesessies verwerkt in een conceptrapport. Op basis daarvan is een beoordeling van het huidige en gewenste volwassenheidsniveau per onderwerp gegeven. Ook zijn aanbevelingen gedaan om tot verdere verbetering en optimalisatie van de SBO en de TBO te komen



Het toetsingskader en de onderzoeksvragen zijn opgesteld op basis van de eerdere volwassenheidstoets en good practice

Onderwerp	Vragen*
1. GOVERNANCE, SAMENWERKING & CULTUUR	a. Is er een voldoende robuuste organisatorische ophanging? b. Zjn mandaat en verantwoordel jkheden eenduidig en op de juiste plaats belegd? c. Kunnen de SBO en de TBO e kaar op goede wijze aanspreken, is er sprake van een veilige setting en transparantie? d. Is het lerend vermogen van de organisaties onderling op orde; is er ruimte voor reflectie en bijsturing en is hiervoor een structureel proces ingericht? e. Is het Kadaster in staat om regie te voeren op de OBO's. Zjn zij in deze rol gegroeid?
2. BELEID, STRATEGIE & ARCHITECTUUR	a. Zjn de beoogde/afgesproken beheerdocumenten opgeleverd en van voldoende kwaliteit? b. Zjn de juridische overeenkomsten (ROK/NOK/DAP) goed werkbaar? c. Zjn de inhoudelijke kaderdocumenten toegerust op de beheersituatie? d. Wordt ervoor gezorgd dat wijzigingen in beleid beheersbaar bl jven?
3. MANAGEMENT VAN PERSONEEL	a. Is de huidige bemensing kwalitatief en kwantitatief op orde? b. Is er perspectief op duurzame/structurele formatie en gekwalificeerde bemensing? c. Wordt kennis voldoende geborgd en kan informatie voldoende transparant worden gedeeld? d. Worden trainingen en ontwikkelmogel jkheden aangeboden om kennis te borgen?
4. MANAGEMENT VAN FINANCIËLE MIDDELEN	a. Zjn de verwachte kosten van 2022 in beeld? b. Zjn de meerjarige kosten per organisatie in beeld? Hoe zijn deze onderbouwd? c. Zjn er voldoende sturingsmogelijkheden ten aanzien van kosten in relatie tot het dienstverleningsniveau? d. Zjn er processen voor opdrachtverlening en -verantwoording ingericht? e. Is de financiering van veranderingen goed geregeld? f. Tot wanneer loopt de huidige financiering en hoe verloopt het proces voor de toekomstige financiën?
5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN	a. Zjn de beheerprocessen in kaart, uitgewerkt en gedocumenteerd? b. Werkt de wisselwerking tussen SBO/TBO/OBO omtrent de beheerprocessen goed? c. Is er gekeken naar de impact van procesveranderingen door de keten heen? d. Is productmanagement binnen TBO voldoende ingericht? e. Zjn de risico's in kaart gebracht voor de beheerorganisatie? Zijn hiervoor de juiste beheersingsmaatregelen gedefinieerd?
6. STAKEHOLDER-WAARDERING & -ENGAGEMENT	a. Is er een overzicht van de verschillende stakeholders met bijbehorende communicatiestrategie? b. Worden de 'key users' voldoende betrokken in het proces? c. Werken de huidige communicatielijnen? d. Wordt het grotere speelveld van partijen (bijv. OGB-leden, OBO's en het programma Aan de Slag) voldoende betrokken?
7. OPLEVERING & ACCEPTATIE	a. Is er een transitieaanpak vanuit het DSO-programma naar tactisch beheer? b. Wordt er vanuit het programma een nazorgteam ingesteld? c. Is de beheerorganisatie gereed genoeg om continuïteit te kunnen waarborgen? d. Zjn restpunten uit het DSO-programma geïdentificeerd en belegd? e. Zjn er deugdel jke samenwerkingsafspraken met resterende programmaonderdelen bij het ministerie van BZK (buiten SBO)? f. Zjn er entry criteria gedefinieerd voor de beheerorganisatie? Zijn hier w jzigingen in gekomen sinds vorige keer? Met wie zjn deze afgestemd? Gelden deze voor alle partijen?

(*): In de diverse interviews zijn enkel de onderwerpen en vragen aan bod gekomen die voor dat interview relevant waren



2. Detailobservaties

De governance begint zijn finale vorm te krijgen. Daarbij is het van belang dat besluitvorming omtrent beheer in de komende fase voldoende bestuurlijke aandacht krijgt



Introductie

Binnen dit onderwerp wordt getoetst in hoeverre de SBO en de TBO organisatorisch volwassen zijn. Dit heeft zowel betrekking op de formele interne en externe governancestructuur als op de wijze waarop de samenwerking als geheel plaatsvindt.

Context

Het Rijk, Interprovinciaal overleg, Vereniging van Nederlandse Gemeenten en Unie van Waterschappen hebben gezamenlijk de verantwoordelijkheid aanvaard voor het beheer van het DSO-LV. In die hoedanigheid zijn zij gezamenlijk opdrachtgever voor de beheerorganisaties. Afspraken over hoe dit in grote lijnen is vormgegeven zijn in 2018 opgesteld in het Beheerarrangement.

Besluiten omtrent het beheer van het DSO worden genomen in het OGB-Beheer waar de opdrachtgevende partijen in vertegenwoordigd zijn. Tot voor kort was de samenstelling van het OGB-Beheer identiek aan die van het OGB-IW. Op dit moment is een specifiek OGB-B ingericht dat zich enkel bezighoudt met besluitvorming

omtrent beheer. Opdrachtgeverschap van beheer is belegd bij het ministerie van BZK binnen de SBO. De SBO is daarmee opdrachtgever van de TBO. De TBO is op haar beurt, in de uiteindelijke beheersituatie, opdrachtgever en regievoerder van de OBO's.

Het is goed om daarbij de kanttekening te maken dat de TBO ook faciliteert in de afbouw van het DSO-LV. Deze activiteiten vallen echter niet onder beheer, maar onder het programma DSO. Op dit vlak is de SBO dan ook geen opdrachtgever voor de TBO.

De organisatorische ophanging van de SBO en de TBO is robuust. De organisaties komen echter gaandeweg grijze gebieden tegen die moeten worden geadresseerd

Bevindingen

Binnen de interbestuurlijke aansturing van de beheerkolom is sprake van onderlinge afhankelijkheden en dubbele rollen. Dit zorgt voor complexiteit. Ook is de voorziene beheer-governance nog niet volledig operationeel. Wel is de organisatorische ophanging van beheer op papier robuust uitgewerkt en overeengekomen. (Onderzoeksvraag 1a).

1. Het opdrachtgeverschap van de beheerkolom bestaat uit vier partijen (UvW, VNG, IPO en het Rijk). Dit kan zorgen voor complexiteit en in geval van niet overeenkomende belangen, bijvoorbeeld doordat de koepels ook zelf gebruiker van het stelsel zijn, gebrek aan eenduidig opdrachtgeverschap. Doordat deze partijen zich voor langere tijd gecommitteerd hebben aan het (financieren van het) beheer van het DSO-LV is er wel voldoende robuustheid in opdrachtgeverschap.
2. In *opzet* is de beheergovernance er en met het inrichten van de OGB-Beheer *bestaat* deze ook. Dit is echter vrij recent gebeurd waardoor de OGB-Beheer nog niet volledig in werking is. Dat dit eerder nog niet is gebeurd heeft als resultaat dat belangrijke beheervraagstukken tot op heden niet de aandacht hebben gekregen die ze verdienen. Een voorbeeld daarvan is besluitvorming omtrent het opstellen van de beheerbegroting die lang op zich heeft laten wachten. Hoewel het al dan niet aanwezig zijn van een besturingsorgaan op beheer niet in scope valt van de volwassenheid van de beheerorganisaties zelf, is het bestaan er van wel van essentieel belang voor de SBO en TBO om het komende jaar met de juiste snelheid stappen te kunnen blijven zetten. De SBO heeft er daarom belang bij om erop toe te zien dat het OGB-Beheer zo snel mogelijk op sterkte is, over de juiste zaken besluiten neemt en hiervoor ook de juiste informatie aangereikt krijgt.
3. Momenteel is er geen fall-backscenario aanwezig voor de organisatorische ophanging als geheel. Wanneer in de toekomst geconcludeerd moet worden dat de huidige structuur niet werkt is er geen plan om snel tot een nieuwe situatie te komen. Dit brengt ook met zich mee dat de (beheer) partijen (soms eenzijdig) afhankelijk zijn van elkaar. Wanneer een OBO of de TBO bijvoorbeeld besluit haar overeenkomst niet te verlengen en uit de beheerkolom stap, is er immers geen alternatief. Dit kan impact hebben op de manier waarop je elkaar kunt aanspreken.
4. Het SAFe-raamwerk dat binnen de beheerorganisaties wordt gebruikt biedt effectieve handvatten om het beheer en de (door) ontwikkeling van het DSO-LV in te richten. Het is een uitdaging om de manier van ontwikkelen en beheren op tactisch en operationeel niveau, waar agile werken volledig omarmd is, samen te brengen met de bestuurlijke verwachtingen omtrent opgeleverde functionaliteit, tijdslijnen, kwaliteit en financiën. Dit kan bijdragen aan een beeld van niet volledig in control zijn over datgene wat er in de beheerkolom wordt uitgevoerd, zowel op het gebied van afbouw als op het gebied van beheer, doorontwikkeling en uitbouw.
5. Het afgelopen jaar is portfoliomanagement ingericht. De SBO heeft hier de verantwoordelijkheid voor. Dit begint zijn uitwerking te krijgen in met name het inzichtelijk krijgen van op te leveren epics, en hun bronnen (bv. uitbouw-agenda, nieuwe ideeën, grote changes vanuit change management, gebruikerswensen). De rol van portfoliomanagement in het meer inzichtelijk maken van datgene wat er opgeleverd wordt, en hoe dit zich verhoudt tot wat er verwacht wordt (zie *bevinding 4*), is momenteel in de gelezen stukken onderbelicht. Daarbij moet ook worden benoemd dat afbouw geen onderdeel is van portfoliomanagement en niet onder de verantwoordelijkheid van de SBO valt. Vanuit governance perspectief is dit een uitdaging omdat niet over alle financiële stromen van het portfolio gestuurd kan worden, wat het genereren van centraal inzicht bemoeilijkt.

Er zijn afspraken gemaakt over onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. In de huidige fase van de transitie komen de beheerorganisaties nog wel grijze gebieden tegen die verder moeten worden ingevuld (onderzoeksvraag 1b).

6. De governance- en organisatiestructuur zijn tekstueel vastgelegd in zowel interne documenten als overeenkomsten tussen de beheerorganisaties. De meeste benodigde afspraken omtrent processen, taken en verantwoordelijkheden zijn in *opzet* uitgewerkt. In de praktijk kan er sprake zijn van grijze gebieden of uitzonderingen en worden verschillen in onderlinge taakopvatting ervaren. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelen van een productvisie (zie *Beleid, strategie & architectuur*), het “oefenen” met het DSO door bedrijven (geen onderdeel van implementatie) en diverse taken die gaandeweg binnen het takenpakket van de TBO zijn gekomen (contentkwaliteit, aansluiten van software leveranciers).

De samenwerking tussen de SBO en de TBO verloopt goed. Deze kan echter scherper en zakelijker, waarbij nieuwe afspraken structureler geborgd worden

Bevindingen (vervolg)

6. (vervolg punt 6) Er is geen centraal opgestelde RACI, waarin alle onderlinge rollen en verantwoordelijkheden bij elkaar komen, en waar de organisaties op terug kunnen vallen. Gezien de fase in de transitie waarin de SBO en TBO zich nu bevinden is het niet vreemd dat nieuwe zaken aan het licht komen waar geen afspraken over zijn. Hier moeten gaandeweg concrete besluiten over genomen worden en de organisaties moeten elkaar hier ook op blijven aanspreken.
7. Het faciliteren van het afbouwen van het stelsel is in een relatief vroeg stadium belegd bij de TBO, waardoor de TBO nu twee verschillende rollen vervult (faciliteren van afbouw, uitbouw en beheer & doorontwikkeling). Van oorsprong was niet voorzien dat de periode tussen deze 'overdracht' en inwerkingtreding van het stelsel zo lang zou duren. Dit zorgt voor ambiguïteit, zowel intern als extern, omtrent de taken en verantwoordelijkheden van de huidige TBO en kan bijdragen aan een beeld van de TBO als organisatie die alle gaten dicht loopt.
8. De verantwoordelijkheid voor tactisch beheer is nog niet formeel door de TBO geaccepteerd. Dit, in combinatie met het feit dat het te beheren object – het DSO-LV – nog niet volledig gereed is, kan ervoor zorgen dat het vinden en oplossen van eerder genoemde uitzonderingen en het inslijten van de gemaakte afspraken langzamer gaan dan wanneer het in een volledig operationele omgeving zou gebeuren. Daarbij moet wel gezegd worden dat de TBO haar regietaken momenteel in de praktijk al volledig uitvoert.

De SBO en de TBO kunnen goed samenwerken en er is tijd en ruimte voor evaluatie en verbetering. De opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie kan wel nog scherper (Onderzoeksvraag 1c, 1d).

9. De TBO levert diensten aan de SBO en is daarmee leverancier en opdrachtnemer. De samenwerking tussen de SBO en de TBO kan echter scherper en zakelijker om tot een professionele opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie te komen. De TBO heeft de neiging om taken waarover onduidelijkheid met betrekking tot rolverdeling bestaat vanuit een proactieve en gedreven intentie zelf op te pakken. Wanneer beide partijen zich scherper beroepen (en elkaar aanspreken) op de afgesproken rollen, zie ook bevinding 6, kan dit kan bijdragen aan betere rolvastheid en snellere besluitvorming over eerder

genoemde 'grijze gebieden'.

10. De SBO en de TBO geven beide aan dat de samenwerking tussen beide organisaties goed verloopt en dat er veel onderling overleg is met veel ruimte voor reflectie en dat er sprake is van een transparante en veilige werkrelatie. In de praktijk is het beeld echter ook dat resultaten van evaluatie en reflectie niet altijd worden opgevolgd, of dat niet zichtbaar is hoe deze worden opgevolgd. Er is momenteel nog niet een voldoende structureel proces waarbij reflectie en evaluatie structureel en zichtbaar leiden tot besluiten over de samenwerking en nieuwe (werk) afspraken.

De rol van ketenregisseur wordt in de praktijk al door de TBO uitgevoerd. Daarbij is er een grote afhankelijkheid als het gaat om inzichtelijke en herleidbare rapportage (Onderzoeksvraag 1e).

11. De TBO heeft de rol van ketenregisseur. Een groot onderdeel van deze rol is het voeren van regie over de OBO's. Om als beheerorganisatie volledig in control te zijn is de TBO, en uiteindelijk ook de SBO, afhankelijk van inzichtelijke rapportage vanuit de OBO's. Voor onderwerpen als testmanagement, kwaliteitsmanagement en financiën is dit erg belangrijk. Een aantal zaken kan een goede uitvoering van de regierol extra bemoeilijken:
 - De TBO wordt nog niet altijd door alle OBO's volledig erkend in haar rol als ketenregisseur.
 - Er is een verschil in domeinspecifieke inhoudelijke en technische kennis tussen de TBO en de OBO's, wat maakt dat het voor de TBO lastig is om op inhoud te sturen en te challengen. Dit is niet ongebruikelijk in een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie en vereist scherp leveranciersmanagement (in geval van de TBO valt dit onder Demand Management).

Een goede start van het OGB-Beheer, een zakelijkere onderlinge werkrelatie en aandacht voor in control zijn dragen bij aan een belangrijke volwassenheidsstap in de governance

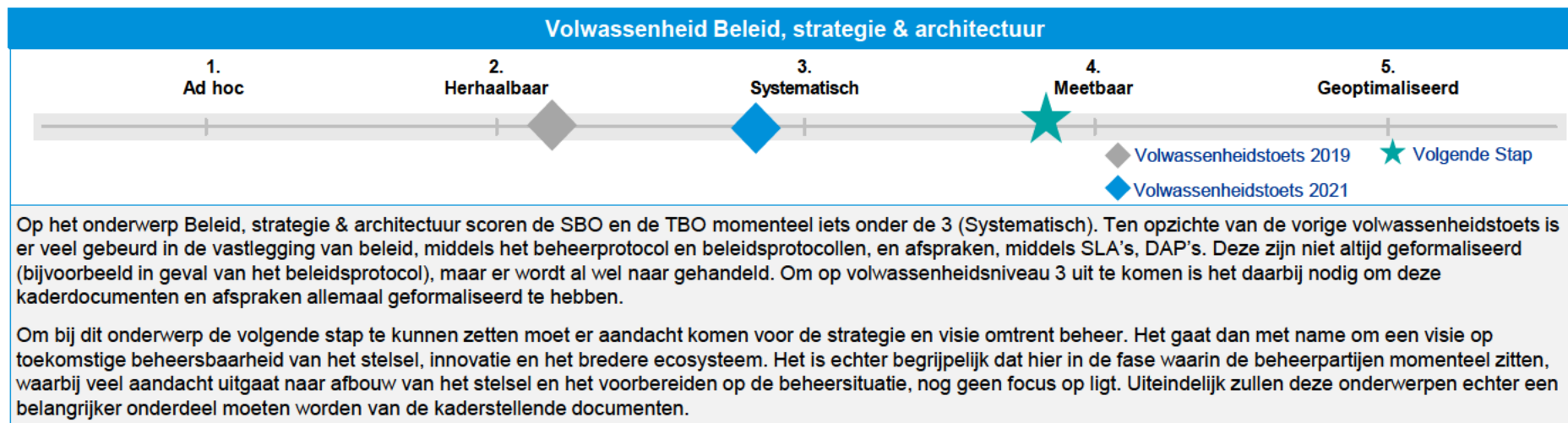
#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
1	Vliegende start OGB-Beheer	Geef aandacht aan het volledig op stoom krijgen van het OGB-Beheer. Het is aan te raden erop aan te sturen dat dit overleg in de komende periode vaak bij elkaar komt en dat de SBO zorg draagt voor een goede besluitvormingsagenda en informatievoorziening richting het OGB-Beheer. Het doel moet zijn dat in de aankomende periode waar nodig snel besluiten genomen kunnen worden over beheersvraagstukken.	1.1, 1.2, 1.6
2	Aanscherping van samenwerking	De rollen en verantwoordelijkheden kunnen onderling worden vastgelegd in een centrale RACI. Op basis daarvan kunnen de SBO en TBO elkaar scherper aanspreken op elkaar rol aanspreken door de lens van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Wanneer onduidelijkheid is over hoe en door welke organisatie een activiteit of rol ingevuld moet worden, moet hier een zakelijk gesprek worden gevoerd met een concreet besluit, dat opgenomen wordt in bijvoorbeeld het DAP en verwerkt wordt in de RACI. Daarbij kan het zijn dat gekeken moet worden naar aanpassingen in de verdeling van het beheerbudget of in één van de overeenkomsten.	1.6, 1.9, 1.10
3	Meer aandacht voor in control zijn door gehele beheerkolom	Het verschil in domeinspecifieke kennis tussen de beheerorganisaties kan weliswaar moeilijk overbrugd worden, maar er kan wel worden gekeken of rapportages over bijvoorbeeld risico's, kwaliteit, opgeleverde functionaliteit en financiën scherper of frequenter kunnen.	1.1, 1.4, 1.5, 1.11
4	Betere borging evaluatie	Zorg voor een goede borging van onderling gemaakte afspraken en genomen besluiten over governance, en voor een heldere en transparante structuur van evaluatiemomenten en feedbackgesprekken tussen de SBO en de TBO (en eventueel andere relevante partijen als de OBO's, BZK of bevoegd gezagen). Een grootschalige gezamenlijke evaluatie van de governance en samenwerking kan hierbij als startpunt fungeren.	1.6 1.9, 1.10
5	Fall-backplan beheergovernance	Om de druk van wederzijdse of eenzijdige afhankelijkheden binnen de beheerkolom te verlagen, helpt het om na te denken over mogelijke fall-backplannen voor de governancestructuur en mogelijke scenario's waarin een dergelijk fall-backplan nodig is.	1.3
6	Meer centrale portfoliosturing	Portfoliomanagement moet een grotere rol spelen in het in beeld brengen van geleverd werk, kwaliteit en kosten binnen de beheerkolom ten opzichte van datgene wat er gepland is en verwacht wordt. Het verkrijgen van een totaalbeeld van activiteiten in de beheerkolom en het duidelijk maken wat onder welke opdrachtgever valt vereist centrale sturing. Het is daarom aan te raden om ook afbouw en doorontwikkeling hier in mee te nemen.	1.1, 1.2, 1.4, 1.4, 1.6, 1.11

Naar
volwassenheids-
niveau 3

Naar
volwassenheids-
niveau 4

* Onder doorontwikkeling wordt verstaan: Ontwikkelwerk aan het DSO-LV dat te omvangrijk, complex of vernieuwend is om binnen de operationele beheerprocessen (change & configuratie management) verwerkt te worden

De belangrijkste kaderdocumenten zijn opgesteld en operationeel. Voor een volgende stap moeten deze worden geformaliseerd en is meer aandacht nodig voor beheersbaarheid



Introductie

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de wijze waarop een heldere strategie is uitgewerkt op basis van de doelstellingen (van het programma), en doorvertaald wordt naar op te leveren producten, concrete plannen, budgetten en processen waarbij rekening wordt gehouden met bestaande en toekomstige architectuur.

Context

Het beleid omtrent het beheer van het DSO-LV is vastgelegd in verschillende documenten. Tussen de SBO en de TBO zijn afspraken vastgelegd in een raamovereenkomst. Jaarlijks wordt hier een nadere overeenkomst aan toegevoegd.

Verdere afspraken in de uitvoering worden vastgelegd in het Dossier Afspraken en Procedures. De verdere invulling van de werkzaamheden van de SBO en de TBO is vastgesteld in het beheerprotocol, beleidsprotocollen en tactische beheerprocessen. Ook hebben de SBO en de TBO respectievelijk een Strategisch en Tactisch Beheerplan opgesteld.

De opdrachtverstrekking aan de OBO's is vastgelegd in overeenkomsten van opdrachtovername. Nadere afspraken als het gaat om de samenwerking, kwaliteit, prestaties, rapportage en escalatie zijn opgenomen in SLA's.

De visie op toekomstige beheersbaarheid van het stelsel heeft aandacht nodig. Daarnaast wordt nog weinig invulling gegeven aan de visie op ecosysteem en innovatie

Bevindingen

De meeste kaderdocumenten, afspraken en overeenkomsten zijn gereed en deels geformaliseerd. (Onderzoeksvraag 2a, 2b, 2c)

1. De kaders voor beheer van het DSO-LV zijn vastgelegd in het beheerprotocol en de beleidsprotocollen. Deze zijn, op het beleidsprotocol ketencoördinatie en het beheerprotocol na, allemaal in *opzet* en *bestaan* gereed. Tussen de beheerorganisaties zijn verschillende SLA's en DAP's opgesteld. Deze worden in de praktijk ook al toegepast, maar zijn nog niet definitief geformaliseerd. Het formaliseren van deze afspraken is een belangrijke stap in het professionaliseren van de onderlinge opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.
2. De diverse kaderdocumenten, afspraken en overeenkomsten bieden voldoende ruimte voor tussentijdse bijsturing in afspraken en werkwijzen en zijn daarom goed werkbaar.

De toekomstige beheersbaarheid van het stelsel en de impact die beleid hierop heeft verdient aandacht. Het huidige gebruik van API's voor integraties binnen het stelsel is hierbij een sterk punt. (Onderzoeksvraag 2d)

3. Beleid op interbestuurlijk niveau is met name gefocust op de ontwikkeling van het DSO-LV. Daarbij is niet altijd voldoende aandacht voor de impact die beleid, bijvoorbeeld besluiten om functionaliteit voor het stelsel zelf te bouwen in plaats van hiervoor gebruik te maken van de mogelijkheden van de openheid van het stelsel, heeft op de (financiële en technische) beheersbaarheid ervan.
4. Momenteel hebben de SBO en de TBO nog onvoldoende beeld bij de toekomstige (financiële en technische) beheersbaarheid van het DSO-LV-stelsel. Zo worden bij de ontwikkeling weliswaar (architectuur) principes en standaarden voorgeschreven, maar kunnen de OBO's zelf gebruikmaken van de technologie en platformen die zij kiezen. Dit is een keuze en ook niet ongebruikelijk. Het kan bijvoorbeeld als voordeel meebrengen dat OBO's diensten ook makkelijker aan andere partijen kunnen aanbieden en het DSO-LV dus mee kan profiteren van doorontwikkeling. Het kan echter ook enkele uitdagingen voor de beheersbaarheid met zich meebrengen die geadresseerd moeten worden:
 - Je bent afhankelijk van de OBO's als het gaat om het voeren van goed lifecycle management van technologie. Bij goed lifecycle management wordt

verouderde technologie (legacy) op tijd vervangen. Wanneer dit niet gebeurt, kan dit effect hebben op de technische beheersbaarheid ervan. Het vervangen van verouderde technologie kan daarnaast problematisch zijn wanneer andere componenten in het stelsel hiervan afhankelijk zijn. Doordat binnen het DSO-LV voor de koppelingen gebruik wordt gemaakt van API's, zal hier echter niet snel sprake van zijn.

- Wanneer gebruik wordt gemaakt van veel verschillende technologieën en platformen kan het zijn dat er ook veel geld wordt uitgegeven aan de verschillende licentiekosten. Doordat het beheer via de OBO's verloopt, is het moeilijker een goed beeld te krijgen van wat de impact hiervan is op de kosten van beheer.

Er kan meer invulling gegeven worden aan een toekomstvisie op het gebied van ecosysteem en innovatie (Onderzoeksvraag 2a, 2c)

5. Het DSO-LV is ingericht en gebouwd als open stelsel. Dat wil zeggen dat derde partijen applicaties, standaarden en informatieproducten kunnen ontwikkelen, die middels API's aan het stelsel gekoppeld kunnen worden. Momenteel wordt in de diverse kaderdocumenten nog weinig invulling gegeven aan deze visie, anders dan dat het genoemd wordt in het beheerprotocol. Nieuwe producten worden vooral zelf (i.e. door het programma DSO) gebouwd.
6. Er is momenteel nog weinig aandacht voor het opstellen van een visie omtrent innovatie en het toekomstige gebruik van nieuwe technologieën in het stelsel, zoals benoemd in het beheerprotocol. Gezien het belang van tijdige afbouw van het stelsel voor IWT en de focus die hierop moet liggen, is dit begrijpelijk. Het opstellen van een visie omtrent innovatie draagt echter wel bij aan een volgende stap in de volwassenheid van de beheerorganisaties.

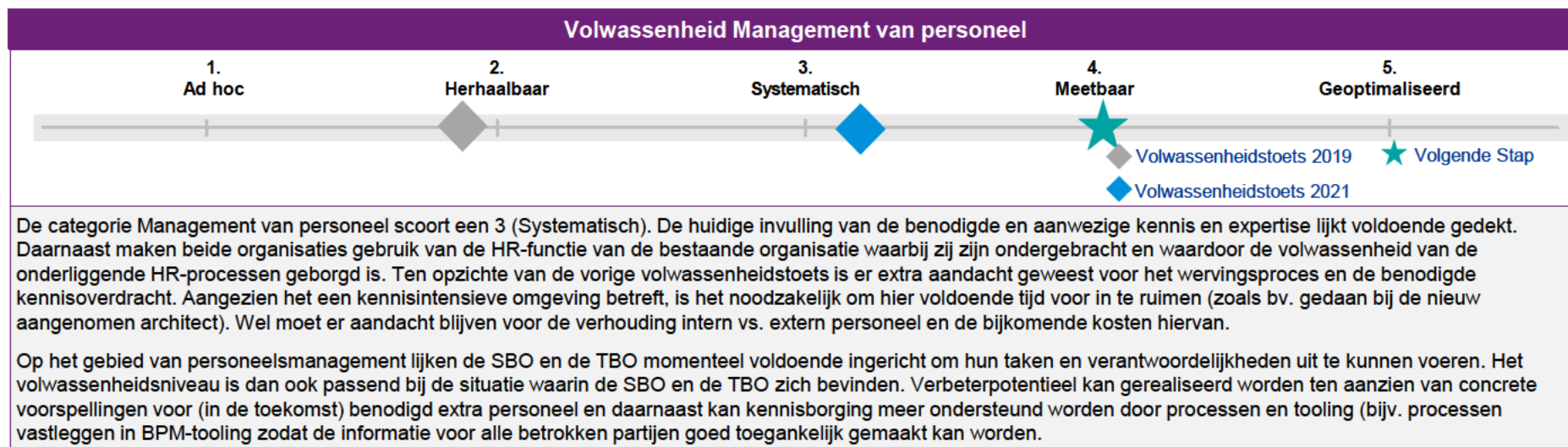
Formalisering van de samenwerkingsdocumenten en de visie op beheersbaarheid zijn noodzakelijk. De visie op het ecosysteem is daarbij een volgende stap

#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
7	Formaliseren van samenwerkingsdocumenten	Ondanks dat er op papier afspraken zijn gemaakt in de vorm van SLA's en DAP's zijn deze nog niet definitief geformaliseerd. Het is van belang dat deze afspraken zo snel mogelijk geformaliseerd worden. Dit zal duidelijkheid scheppen in de rollen en verantwoordelijkheden voor zowel de SBO als de TBO. Ook kan dit bijdragen aan het professionaliseren van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.	2.1
8	Invulling aan toekomstige beheersbaarheid van het stelsel	Om de financiële en technische beheersbaarheid van het DSO-LV op de lange termijn te borgen moet in overleg met interbestuurlijke partijen invulling wordt gegeven aan de manier waarop wordt omgegaan met het gebruik van verschillende technologieën, hun life cycle en de kosten die hiermee gemoeid zijn. Dit kan periodiek, bijvoorbeeld in de jaarplannen van de SBO en TBO, worden herijkt. Op korte termijn is daarbij van belang dat het voldoen aan architectuurprincipes en standaarden integraal wordt meegenomen in het besluitvormingsproces binnen het OGB-Beheer.	2.3, 2.4
9	Implementatiestrategie DSO als ecosysteem	Om optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden van het DSO-LV als open stelsel en de groei van het DSO-LV te borgen zonder dat hier hoge (beheer) kosten mee gemoeid zijn, is het van belang dat een implementatiestrategie wordt opgesteld op hoe een ecosysteem kan worden opgezet van ontwikkelaars van software, standaarden en informatieproducten, en afnemers van deze producten conform de visie die hierover is. Daarbij moet aandacht zijn voor het aantrekkelijk maken van gebruik van het stelsel door derden en kan bijvoorbeeld de functie van ecosysteem- en relatiemanagement worden opgezet.	2.5

Naar
volwassenheids-
niveau 3

Naar
volwassenheids-
niveau 4

Bij zowel de SBO als de TBO zijn de rollen voldoende ingevuld om de taken uit te voeren.
Een toekomstige verbeterstap is meer gestandaardiseerde kennisborging



Introductie

Dit onderwerp behandelt de wijze waarop de betrokkenheid, kennis, kunde en ervaring van medewerkers en de rollen in de beheerorganisaties voldoende ingevuld zijn zodat de continuïteit van de beheerorganisaties zowel wat betreft kwalitatieve als kwantitatieve bezetting geborgd is.

Context

Zowel de SBO als de TBO is ondergebracht bij al bestaande overheidsorganisaties, namelijk respectievelijk het ministerie van BZK en het Kadaster. De bemensing aan de kant van de SBO is momenteel toegerust op de beheersituatie. Hierbij is voor een deel personeel overgenomen van het programma DSO. Bij de TBO geldt dat ook het uitvoeren van het programma DSO (afbouw) wordt gefaciliteerd. Daarvoor wordt in de huidige formatie dan ook capaciteit voorzien.

Omdat beide beheerorganisaties zijn ondergebracht bij bestaande organisaties, wordt gebruikgemaakt van de faciliteiten die hier op HR-gebied al voor beschikbaar zijn. Beide organisaties hebben dan ook geen volledig ingerichte eigen HR-functie nodig.

De personele bezetting van beide beheerorganisaties is voldoende. Daarbij is veel aandacht voor goede overdracht en documentatie

Bevindingen

Personele bezetting is momenteel voldoende ingericht. Er is daarbij voldoende beeld bij de benodigde formatie van beide organisaties (Onderzoeksvraag 3a en 3b)

1. Ten opzichte van de vorige volwassenheidstoets zijn stappen voorwaarts gezet in de bemensing van de organisaties. Zo hebben enkele centrale functies (bv. op het gebied van architectuur en control) vaste invulling gekregen en lijken de SBO en de TBO momenteel voldoende bezet om hun taken uit te kunnen voeren. Daarbij is een deel van de voormalige bemensing van het DSO-programma nog actief bij de beheerorganisaties, waardoor historische kennis nog beschikbaar is indien nodig.
2. Er is in beeld wat de benodigde bezetting is van de SBO en de TBO. Wel realiseren beide organisaties zich terdege dat het vinden van gekwalificeerd personeel in een competitieve markt een blijvende uitdaging zal zijn.

Er is binnen beide organisaties aandacht voor het goed documenteren en borgen van kennis. Wel kan dit verder worden gestandaardiseerd (Onderzoeksvraag 3c en 3d)

3. Zowel de SBO als de TBO is zich bewust van de kennisintensieve context en de risico's van het hebben van tijdelijk (extern) personeel. Er wordt aandacht besteed aan het mitigeren van deze risico's, bijvoorbeeld door rollen permanent in te vullen en vroegtijdige kennisoverdracht in te regelen. Daarnaast wordt getracht om (achtergrond) kennis op diverse manieren te borgen binnen beide organisaties. Dit is uiteraard niet altijd mogelijk, als er specifieke personen weggaan. Maar er is veel gedocumenteerd, kennis over het stelsel is goed verspreid en er wordt veel aandacht besteed aan overdracht van taken.
4. De huidige wijze van het borgen, delen en overdragen van kennis is grondig maar intensief. Er zijn zeer veel documenten en er wordt per overdracht gekeken hoe de overdrachtsperiode eruitziet. In sommige gevallen is deze overdrachtsperiode erg lang. Gezien de huidige fase in de transitie, waarin alle risico's op verlies van kennis moeten worden gemitigeerd en de exacte invulling van rollen nog moet worden uitgekristalliseerd, is dit de juiste aanpak. In de

uiteindelijke beheersituatie kan dit worden gestandaardiseerd. Momenteel wordt hier aan gewerkt middels bijvoorbeeld het opstellen van het "hoe werken wij" document en een informatieplan.

De TBO moet regie voeren over een keten met veel domeinspecifieke kennis; dit kan een uitdaging zijn

5. De SBO en de TBO moeten kunnen bouwen en vertrouwen op de expertise en kennis van andere betrokkenen in het stelsel. Hierbij moet de TBO in haar rol als ketenregisseur regie voeren over (onder andere) de OBO's. Deze hebben echter op sommige vlakken meer domeinhoudelijke en -technische kennis dan de TBO. Het bereiken van hetzelfde kennisniveau als de OBO's op domeinspecifieke onderwerpen is echter niet haalbaar en ook niet werkbaar. De uiteindelijke sturingsmechanismes die de TBO tot haar beschikking heeft moeten er daarom voor zorgen dat deze 'kennis-gap' overbrugd wordt.

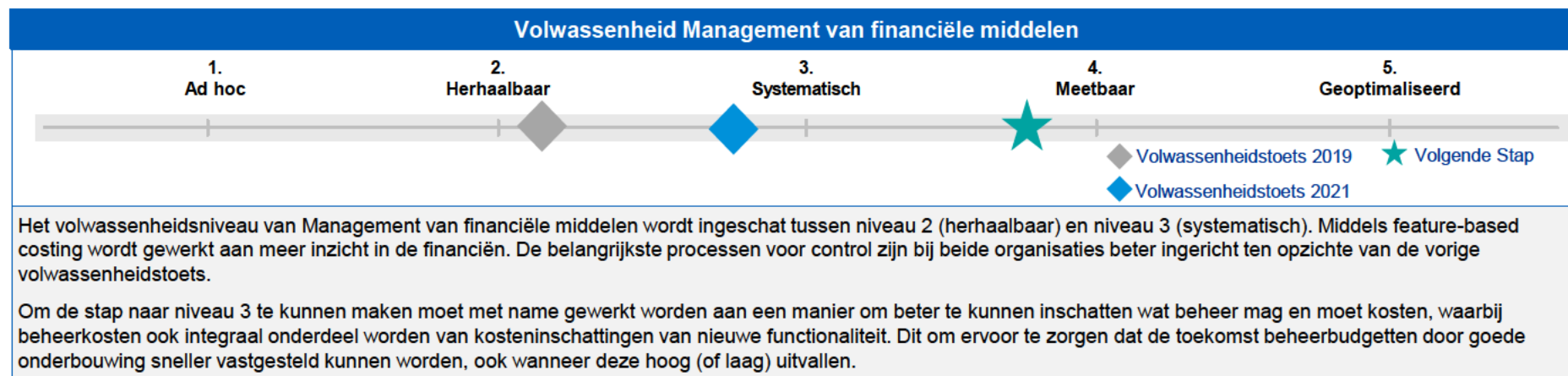
Richting de toekomst kan kennisborging meer worden gecentraliseerd en kunnen overdracht en opleiding meer worden gestandaardiseerd

#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
10	Standaardiseren van onboarding-proces	Bij beide organisaties wordt onboarding van en overdracht naar nieuwe medewerkers per geval verschillend ingericht. Wanneer in de toekomst rollen meer gestandaardiseerd worden kan het onboarding-proces ook verder gestandaardiseerd worden. Hierbij kan gedacht worden aan een standaardinwerkproces en aan standaardtrainingen.	3.3, 3.4
11	Inrichten van centrale kennisborging	Binnen de SBO en de TBO is momenteel veel kennis en informatie beschikbaar (1) bij de medewerkers en (2) in documentatie. Deze kennis en informatie kunnen meer worden gecentraliseerd, waardoor deze beter te ontsluiten zijn. Enkele manieren waarop dit georganiseerd kan worden zijn: — het inrichten van een centrale kennisbank, waar informatie en documenten naar onderwerp gestructureerd zijn (documentair informatiebeheer); — het uitwerken van werkinstructies. Werkinstructies kunnen hierbij ook gekoppeld worden aan de opgestelde beheerprocessen en worden verwerkt in eventuele tooling voor Business Process Management 5.6.	3.1, 3.3, 3.4



Naar
volwassenheids-
niveau 4

Middels financiële rapportages lukt het de SBO om meer inzicht te krijgen in gerealiseerde kosten. De volgende stap is om kosten hiermee beter te kunnen inschatten



Introductie

Dit onderwerp gaat over de wijze waarop financiële middelen worden toegewezen en beheerd, waarop kosten en baten tegen elkaar worden afgewogen en meerwaarde voor organisatie en eindgebruikers wordt aangetoond voor de komende jaren.

Context

De financiering van het beheer en doorontwikkeling van het DSO-LV komt vanuit het Rijk, het IPO, de VNG en de UvW. Hiervoor hebben deze organisaties een verdeelsleutel afgesproken. De SBO en de TBO hebben daarnaast te maken met enkele andere budgetstromen:

- Afbouw (enkel TBO)
- Implementatie (enkel TBO)
- Uitbouw
- Beheer & Doorontwikkeling LVBB/STOP (dit valt buiten de beheerovereenkomst)

De budgetstromen kennen verschillende financiers. Het is dan ook van belang dat op de juiste wijze wordt gerapporteerd van welke budgetstroom voor de diverse activiteiten gebruik is gemaakt. Voor de rapportage op het gebied van allocatie van financiële middelen wordt gebruikgemaakt van feature-based costing, waarbij in kaart wordt gebracht waar geld aan besteed is en vanuit welke budgetstroom dit gedaan is.

De beheerorganisaties hebben moeite om overeenstemming te krijgen over de beheerbegroting. Middels feature-based costing wordt getracht meer inzicht te krijgen

Bevindingen

De beheerorganisaties bevinden zich in een zeer complexe interbestuurlijke, financiële en organisatorische context. Het is daardoor lastig voor beheerorganisaties om de verwachte kosten tijdig in beeld te krijgen en toe te kennen aan de verschillende financiële stromen (Onderzoeksvraag 4a, 4b)

1. De beheerbegroting voor 2021 is pas recent geaccordeerd. Dit komt onder andere doordat de door de OBO's geoffreerde bedragen samen boven het totale budget voor beheer uitkwamen.
2. Het is momenteel voor de SBO en de TBO moeilijk voorspellingen te maken als het gaat om de toekomstige kosten voor beheer en doorontwikkeling. Zo is niet inzichtelijk of de gebudgetteerde beheerkosten hoog zijn of juist laag. De hoogte van het huidige beheerbudget is gebaseerd op een bedrag uit 2015, dat gedurende de jaren geïndexeerd is, maar verder geen verband houdt met wijzigingen die zijn doorgevoerd in het IWT-niveau. Door het gebrek aan historische informatie en verschil in de aanwezigheid van domeinspecifieke kennis (zie *governance, samenwerking & cultuur*) is het daarbij een uitdaging om te kunnen schatten wat de kosten voor operationeel beheer zijn en of de bedragen die door de OBO's worden geoffreerd marktconform zijn.

Er wordt gewerkt aan het meer inzichtelijk krijgen van gemaakte kosten voor beheer en ontwikkelactiviteiten en verbetering van de rapportage hieromtrent. Dit biedt echter nog niet voldoende mogelijkheid om vooraf of tussentijds bij te sturen (Onderzoeksvraag 4c, 4d)

3. Door middel van het introduceren van feature-based costing (FBC) wordt inzichtelijk gemaakt waaraan geld besteed wordt en vanuit welke budgetroom. Dit zorgt voor transparantie richting de budgethouders.
4. Het is momenteel als gevolg van gebrek aan voorspellend vermogen (bevinding 2) moeilijk om vooraf of tussentijds bij de OBO's te kunnen sturen op kosten. Wel zijn er in de diverse SLA's afspraken gemaakt over hoe opdrachtverlening en -verantwoording zijn ingericht en welk dienstverleningsniveau de SBO en de TBO kunnen verwachten.
5. Doordat de TBO haar rol formeel nog niet heeft geaccepteerd, wordt opdrachtverlening formeel nog uitgevoerd door de SBO. In de praktijk voert de

TBO de opdrachtverlening uit.

De financiering van beheer is voor langere tijd vastgelegd (Onderzoeksvraag 4e, 4g)

6. In het beheerarrangement is vastgelegd dat de financiering van beheer is aangegaan voor een periode van acht jaar. Per 2024 is daarbij voorzien in een verhoging van het beheerbudget. Hier moet echter ook additionele beheerde functionaliteit, volgend uit de uitbouw-agenda, tegenover staan. Bij het opstellen van de uitbouw-agenda zijn echter geen onderbouwde inschattingen gemaakt van de kosten van het beheer van deze nieuwe functionaliteit. Doordat het DSO-LV vrij uniek en complex is, is het ook moeilijk hier inschattingen met behulp van bijvoorbeeld benchmarks te maken.

Door beheerkosten beter te kunnen onderbouwen en dit te koppelen aan portfolio-management kan besluitvorming over budgetten in de toekomst worden versneld

#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
12	Aandacht voor inschatting beheerkosten	Het is aan te raden om een benchmark uit te voeren op de kosten van beheer van het DSO-LV. Omdat het DSO-LV en haar beheer zowel op het gebied van organisatiestructuur als op het gebied van inhoud veel van elkaar verschillen, kan middels vuistregels en uitgebreide analyse toch getracht worden inzichtelijk te krijgen of de huidige beheerkosten marktconform zijn. Dit draagt bij aan het sneller bereiken van overeenstemming over toekomstige beheerbegrotingen.	4.1, 4.2, 4.6
13	Koppelen van kosten aan portfolio-management	De kosten die gemaakt worden voor ontwikkeling van het stelsel moeten zowel vooraf (verwachte kosten) als achteraf (gerealiseerde kosten) worden gekoppeld aan de epics die gebruikt worden binnen portfolio-management om zo direct inzicht te geven in waar geld aan wordt en is uitgegeven. Daar beheer geen onderdeel uitmaakt van portfolio-management kunnen de hiervoor gemaakte kosten gekoppeld worden aan de uitgevoerde beheerprocessen.	4.2, 4.3
14	Verbeteren voorspellend vermogen	De informatie die gaandeweg onder andere door feature-based costing wordt opgebouwd, moet worden gebruikt om goede voorspellingen te kunnen maken van kosten. Op termijn kan hierbij ook gedacht worden aan het inrichten van dashboards die op verschillende niveaus (eventueel real-time) inzicht geven in verwachte en gemaakte kosten.	4.1, 4.2, 4.3, 4.4 4.6

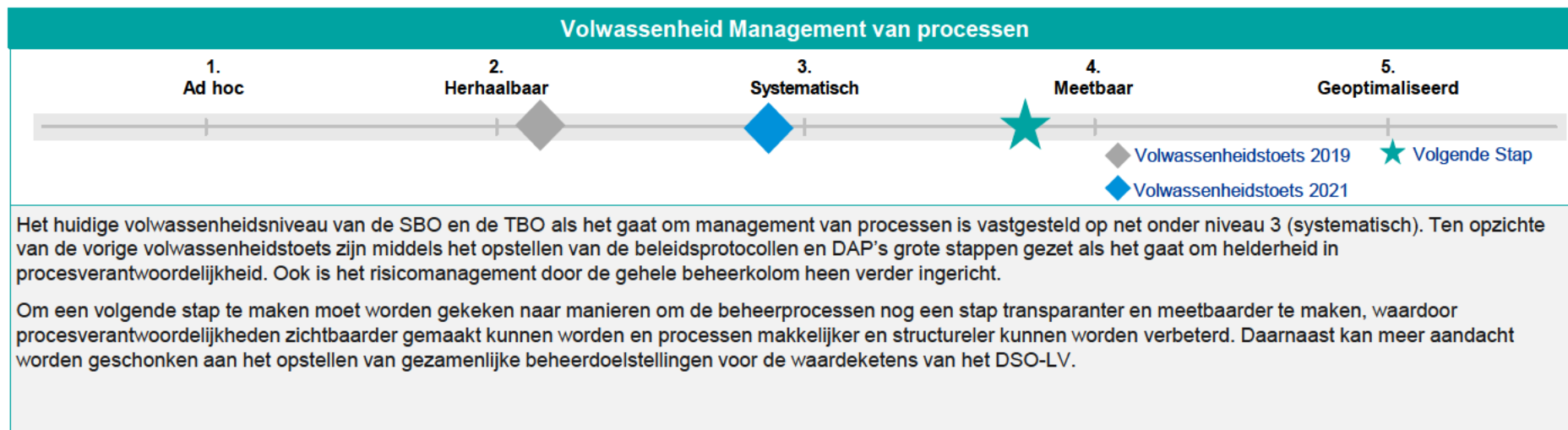
Naar
volwassenheids-
niveau 3



Naar
volwassenheids-
niveau 4



Benodigde processen en afspraken zijn grotendeels in beeld. Centrale inzichtelijkheid en meetbaarheid van processen zijn een volgende stap



Introductie

Binnen dit onderwerp wordt gekeken naar de wijze waarop de interne beheerprocessen bij de SBO en de TBO zijn ingericht. Ook wordt gekeken naar hoe deze processen zich verhouden tot de andere processen in de beheerketen.

Context

Binnen de beheerkolom worden drie niveaus van beheer onderscheiden: Strategisch Beheer, Tactisch Beheer en Operationeel Beheer. De operationele beheerprocessen vallen onder de verantwoordelijkheid van de OBO's, waarbij iedere OBO verantwoordelijk is voor het eigen deel van het stelsel. Ook onderlinge procesintegratie valt onder de verantwoordelijkheid van de OBO's zelf. De TBO heeft hierin een regierol. De OBO's kunnen zelf invulling geven aan de wijze waarop de operationele beheerprocessen, bijvoorbeeld op ITIL en BiSL, zijn ingericht en worden uitgevoerd.

Wel wordt overkoepelend in de gehele beheerkolom het SAFE-raamwerk gehanteerd, waarin Afbouw, Uitbouw, Doorontwikkeling en de drie beheerniveaus moeten samenkomen. De operationele beheerprocessen zijn daarbinnen gebaseerd op ITIL en BiSL. Het samenspel van alle beheerprocessen is vastgelegd in diverse documenten en overeenkomsten (zie *Beleid, strategie & architectuur*).

De integratie van de diverse operationele processen met de tactische beheerprocessen is complex en kent nog kwetsbaarheden

Bevindingen

De belangrijkste strategische en tactische beheeractiviteiten zijn beschreven in de jaarplannen, het beheerprotocol en beleidsprotocollen (Onderzoeksvraag 5a).

1. Strategische en tactische beheeractiviteiten zijn gedocumenteerd. De onderliggende processen zijn daarbij in beeld. Het is van belang is dat deze processen in de praktijk blijvend worden nageleefd. Er kan daarbij meer aandacht worden besteed aan het meten van proceskwaliteit en het continu verbeteren van de processen. Dit gebeurt nu al middels de retrospectieven in program increments en middels het beschrijven van PDCA-cycli. Hoe hier in de praktijk invulling aan wordt gegeven is echter nog onvoldoende gedetailleerd in de beleidsprotocollen beschreven.
2. De verantwoordelijkheid voor procesmanagement, waar het ontwerpen, implementeren processen valt, is momenteel niet expliciet centraal ingevuld. Vanuit kwaliteitsperspectief is dit wel het geval, zoals beschreven in het beleidsprotocol Kwaliteit, Compliance en Audit. Ook productmanagement heeft hier een rol in. Het al dan niet centraliseren en meer expliciet maken van deze functie is een keuze.

De wijze waarop de beheerprocessen door de keten heen op elkaar inhaken kan complex zijn en het is nog niet altijd duidelijk waar specifieke verantwoordelijkheden liggen (Onderzoeksvraag 5b, 5c).

3. Bij sommige processen is onduidelijkheid over eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Voorbeelden van processen waarvoor dit geldt zijn incidentmanagement en het borgen van de kwaliteit van content in het stelsel. Dit kan te maken hebben met verschillen in inzicht omtrent taakopvatting, maar kan ook te maken hebben met het feit dat gedurende de transitie gaandeweg nieuwe taken ontstaan waarover nog geen afspraken zijn gemaakt. Het is belangrijk dat in deze situaties snel nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden, dat snel rolvastheid ontstaat en dat de taakopvatting van de diverse beheerpartijen overeenkomt.
4. De OBO's hebben ieder hun eigen operationele beheerprocessen ingericht en dragen hier verantwoordelijkheid voor. Overkoepelend wordt hierbij

gebruikgemaakt van het SAFe-raamwerk. De TBO heeft hierbij de rol van regievoerder. Omdat de TBO in deze rol te maken heeft met relatief veel verschillende beheerpartijen, die gezamenlijk één stelsel moeten beheren, is het van belang deze rol erg strak in te vullen. Processen waar daarbij kwetsbaarheden zitten zijn:

- **Demand management:** Dit proces is belegd binnen de rol van demand manager binnen de TBO. Onder deze rol valt het sturen op SLA's, gemaakte kosten bij de OBO's (zie *Management van financiële middelen*), door de OBO's opgeleverde functionaliteit, en integratie op de beheerketen. Demand management heeft hiermee een grote rol in het 'in control' zijn van de gehele beheerkolom. Met name in de integratie van de operationele beheerprocessen, uiteindelijk een verantwoordelijkheid van de OBO's zelf, zit nog kwetsbaarheid. Specifieke voorbeelden zijn incident- en meldingenmanagement.
- **Ketentestmanagement:** Dit proces is belegd binnen de rol van testmanager binnen de TBO. In 2021 moeten hiervoor nog enkele producten worden opgeleverd, onder andere een teststrategie en testscenario's. Ook is het beeld dat er door de beheerketen heen onduidelijkheid is over hoe de individuele testaanpak van de OBO's inhaakt op die van de TBO.
- **Releasemanagement:** Dit proces is belegd binnen de rol van release train engineer (RTE) binnen de TBO. In de, nog niet geformaliseerde, keten SLA is opgenomen dat OBO's minimaal vier releases per jaar moeten doen. Hier zit een kwetsbaarheid, aangezien dit kan betekenen dat de OBO's in zeer verschillende cadans van elkaar nieuwe functionaliteit kunnen releasen. In geval van componenten of standaarden met grote onderlinge afhankelijkheid kan dat betekenen dat integratieproblemen pas in een laat stadium, bijvoorbeeld gedurende een ketentest of regressietest, worden ontdekt. Het is de rol van de RTE, eventueel in samenwerking met productmanagement, om actief regie te voeren op de releases van de OBO's, met name wanneer het gaat om samenhangende componenten, standaarden en functionaliteit.

Er is voldoende aandacht voor risicomanagement. Wel blijft van belang dat iedere organisatie in de beheerkolom correct en transparant rapporteert over risico's

Bevindingen (vervolg)

Productmanagement is voldoende ingericht, maar zou een grotere rol kunnen spelen in het bewaken van het leveren van waarde door de waardeketens van het DSO-LV (Onderzoeksvraag 5d).

5. Productmanagement is wat betreft bemensing en processen volledig ingericht. Het is momenteel opgesplitst in drie domeinen: Dienstverlening bevoegd gezagen (Rijk, Provincie, Gemeente en Waterschap, Dienstverlening naar Burger en Bedrijf en Dienstverlening Ketenintegratie. Een aandachtspunt daarbij is dat productmanagement niet is georganiseerd langs de as van de waardeketens van het DSO-LV (Van Plan tot Publicatie, Van Idee tot Afhandeling en Van Vraag tot Informatie). Daardoor bestaat het risico dat de mate waarin de verwachte waarde die in deze ketens gecreëerd wordt ook daadwerkelijk behaald wordt mogelijk ondergesneeuwd raakt ten opzichte van het functioneren en de kwaliteit van de individuele componenten van het stelsel.
6. Naast individuele SLA's is een keten SLA opgesteld met daarin integrale afspraken tussen de TBO en de OBO's. Hierin zijn echter geen overkoepelende afspraken gemaakt of KPI's opgesteld over het functioneren en de kwaliteit van de waardeketens van het DSO-LV, bijvoorbeeld vanuit gebruikersperspectief. Daardoor is er binnen de beheerkolom geen gezamenlijk meetbaar doel op het gebied van toevoeging van waarde door beheer, waaraan de verschillende beheerorganisaties zich committeren. Door de huidige vorm van regie zijn bijvoorbeeld situaties denkbaar waarbij de diverse (operationele) beheerpartijen hun individuele afspraken nakomen, maar het dienstverleningsniveau richting de gebruikers van het stelsel toch niet voldoet aan dat wat ervan verwacht mag worden.

Door de gehele keten zijn risico's in kaart gebracht en er is een structureel proces voor het rapporteren van risico's ingericht (Onderzoeksvraag 5e)

7. Alle beheerpartijen in de keten zijn verantwoordelijk voor hun eigen risicomanagement en beheersingsmaatregelen. In het Beleidsprotocol Operationeel Risicomanagement is beschreven hoe dit door de keten op elkaar inhaakt en hoe onderling wordt gerapporteerd. Hierdoor is een centraal beeld

van alle risico's in de keten mogelijk. Wel is het zo dat de SBO en de TBO als het gaat om het in kaart krijgen van de operationele risico's uiteindelijk afhankelijk zijn van juiste rapportage omtrent risico's vanuit de OBO's.

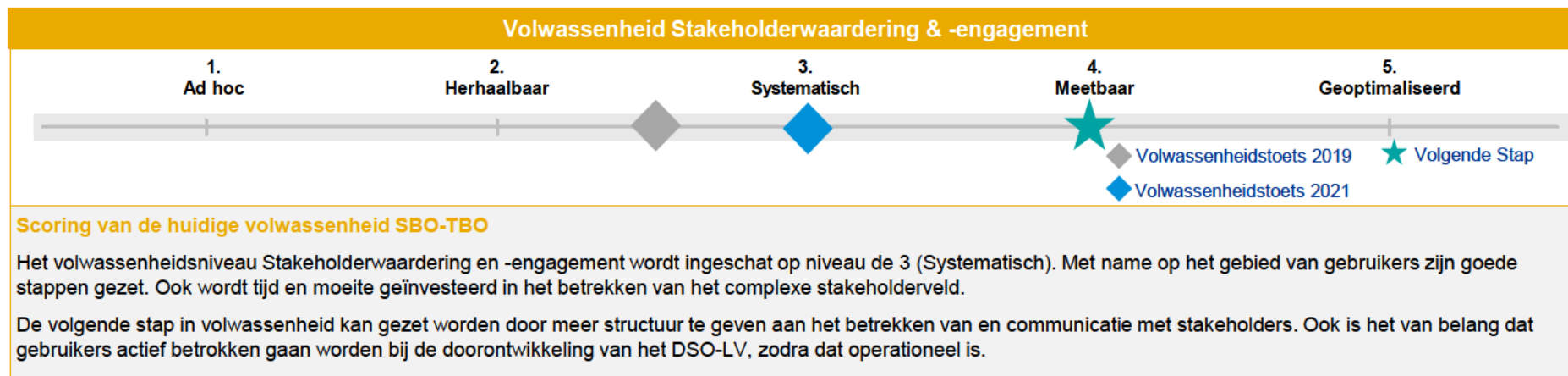
De diverse beheerprocessen kunnen richting de toekomst verder worden geïntegreerd. Daarnaast kunnen gezamenlijke doelstellingen omtrent de waardeketens worden opgesteld

#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
15	Borging van proceskwaliteit en structurele procesverbeteringen	Het is van belang dat procesafspraken en verbeteringen die in de komende periode door de beheerketen gemaakt worden op de juiste manier geborgd worden. Een stap hierbij is het verder uitwerken en gelijktrekken van de PDCA-cycli van de beleidsprotocollen. Hierbij kan worden gedacht aan het vaststellen van templates, methodes, gremia en cadans. Deze afspraken kunnen worden vastgelegd in het DAP.	5.1
16	Verder invulling geven aan ketentest-management	Niet alleen wanneer het gaat om voortbrenging maar ook als het gaat om beheer, bijvoorbeeld bij doorontwikkeling en change management, moet helder zijn wat de rol is van ketentesten ten opzichte van de individuele testen bij de OBO's. Het is goed om aan te geven dat het hierbij kan gaan om functionele, prestatie- en gebruikersacceptatietesten voor zowel de afbouw van het DSO-LV (niet in scope van deze volwassenheidstoets) als de beheersituatie.	5.3, 5.4
17	Plan van Aanpak verschillende release-cadansen bij OBO's	Het is goed om te bekijken hoe ermee omgegaan moet worden wanneer de release-cadansen van OBO's dusdanig veel van elkaar verschillen dat er kwetsbaarheden ontstaan in de interoperabiliteit van de functionaliteit die zij individueel ontwikkelen. Hierbij kan gedacht worden aan het verhogen van het minimumaantal releases, het wijzigen van de minimumeis van vier releases per jaar naar één release per kwartaal, of het versterken van de sturing op releases waarin zich grote afhankelijkheden bevinden.	5.4
18	Opstellen van doelen omtrent waarde-ketens als productstrategie	Naast de keten SLA die is opgesteld om onderlinge afspraken tussen de OBO's en de TBO te borgen is het aan te raden als onderdeel van de productstrategie door de gehele beheerkolom heen doelen op te stellen voor de geleverde waarde door de waardeketens van het DSO-LV. Deze doelstellingen kunnen gaan over beschikbaarheid en prestaties, maar bijvoorbeeld ook over strategische doelen als gebruikerstevredenheid, aansluiting op het stelsel door derde partijen of verwerkte dossiers in het stelsel.	5.5, 5.6
19	Inrichten procesmanagement-functie	Om te kunnen zorgen dat processen van goede kwaliteit en transparant zijn, en structureel verbeterd kunnen worden is het nuttig om procesmanagement centraal bij de TBO in te richten. Daarbij gaat het niet enkel om het beleggen van de verantwoordelijkheid binnen één rol, maar ook om bijvoorbeeld het opstellen van een acceptatie (<i>Opzet</i>) en implementatie (<i>Bestaan</i>) proces voor nieuwe processen. Daarnaast kunnen, bijvoorbeeld met behulp van Business Process Management tooling, de processen in de beheerkolom meer centraal inzichtelijk worden gemaakt.	5.1, 5.2, 5.3

Naar
volwassenheids-
niveau 3

Naar
volwassenheids-
niveau 4

Er zijn goede stappen gezet in het betrekken van toekomstige gebruikers van het stelsel. Een belangrijke volgende stap is meer structuur geven aan communicatie



Introductie

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de wijze waarop de klanten, gebruikers, partners, medewerkers en overige stakeholders in het algemeen de toekomstige beheerorganisatie waarderen in doel, aanpak en resultaten. Hierbij zijn de stakeholders voldoende in beeld, zijn behoeftes en wensen bekend en waar mogelijk worden tegengestelde belangen weggenomen of gemitigeerd.

Context

Het stakeholderveld waarin de SBO en de TBO opereren is complex. Een aantal zaken spelen hier mee:

- Er wordt door veel verschillende partijen meegewerkt aan het realiseren en implementeren van het DSO, en aan het inrichten van beheer (o.a. programma ADS, programma DSO, SBO, TBO, OBO's, bevoegd gezagen). Elk van de betrokken partijen houdt zich hierbij bezig met stakeholdermanagement en communicatie.
- Het stakeholderveld zelf is zeer omvangrijk en zeer complex en bestaat bijvoorbeeld uit zeer veel verschillende soorten gebruikers (o.a. bedrijven,

burgers), overheden (o.a. bevoegd gezagen, uitvoeringsorganisaties) en leveranciers (o.a. softwareleveranciers)

- Het object dat vanuit het programma DSO wordt opgeleverd is groot en complex en het is niet voor alle stakeholders te begrijpen voor welk deel van het DSO de SBO en de TBO verantwoordelijk zijn en waarop zij wel en niet aangesproken kunnen worden. Andersom betekent dit dat de SBO en de TBO maar voor het beheer van een deel van het stelsel de verantwoordelijkheid kunnen nemen als het gaat om het betrekken van stakeholders, namelijk het DSO-LV.

Bron:

Gebruikers en andere stakeholders worden goed meegenomen in de inrichting van beheer en ontwikkeling van het stelsel

Bevindingen

De SBO en de TBO spannen zich in om het stakeholderveld voldoende te betrekken bij het inrichten van beheer. Dit kan nog gericht en gecoördineerder (Onderzoeksvraag: 6a, 6c, 6d)

1. Vanuit zowel de SBO als de TBO wordt veel aandacht besteed aan communicatie en het betrekken van alle stakeholders. Binnen de organisaties zelf is de verantwoordelijkheid hiervoor dan ook belegd. Wel zijn er onvoldoende duidelijke afspraken over waar binnen beheer de centrale verantwoordelijkheid ligt voor stakeholdermanagement en communicatie vanuit beheerperspectief. De SBO en de TBO hebben samen met de koepels en het programma ADS een communicatiestrategie opgesteld (Aanpak communicatie DSO 2021). Hierbij is bewust gekozen voor een strategie op hoofdlijnen.
2. Als onderdeel van de transitie moet nog worden vastgesteld hoe vanuit beheer invulling gegeven gaat worden aan communicatie en stakeholder management.

Er is aandacht voor het betrekken van toekomstige gebruikers van het DSO-LV. (Onderzoeksvraag: 6b)

3. Er zijn goede stappen gezet in het actief betrekken van toekomstige gebruikers van het stelsel. Gebruikers zijn op verschillende niveaus geïdentificeerd en worden derhalve ook op verschillende manieren betrokken bij de voortgang van het inrichten van beheer. Zowel op operationeel als op tactisch niveau zijn hier gremia voor ingericht:
 - Netwerkoverleg Gebruikers (NWOG): Het NWOG adviseert op tactisch niveau over onder andere wensen voor het DSO-LV vanuit de praktijk, de onderlinge samenwerking en nieuwe dienstverleningsconcepten.
 - Centraal Operationeel Gebruikersoverleg (COGO): Het COGO adviseert op operationeel niveau over ondersteuning gebruikersondersteuning, prestaties en onderhoud.
4. Gebruikers mogen de beheerorganisaties gevraagd en ongevraagd advies geven en het opstellen van de agenda ligt bij de onafhankelijk voorzitter van het overleg in samenwerking met een agendacommissie bestaande uit leden.
5. Er is nog onduidelijkheid over waar de verantwoordelijkheid ligt voor het ondersteunen van toekomstige grootverbruikers van het stelsel in het

bedrijfsleven (bv. projectontwikkelaars en architectenbureaus) bij het oefenen met het stelsel als onderdeel van de implementatie hiervan. Inmiddels is er wel een implementatiemanager ten behoeve van het ondersteunen van “oefenen” binnen het bedrijfsleven.

Richting de toekomst kan stakeholdermanagement en communicatie centraler worden georganiseerd en kan worden gewerkt aan het actief centraal stellen van de eindgebruiker

#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
20	Centraal stakeholder-management- en communicatieplan	Stakeholdermanagement en communicatie vanuit beheerperspectief kan nog verder worden ingevuld. Daarbij is het aan te raden de verantwoordelijkheid voor de stakeholdermanagement- en communicatie-aanpak centraal bij de SBO dan wel de TBO te beleggen.	6.1
21	Doorontwikkelen van gebruikers-centriciteit	Momenteel zijn er organen ingericht voor het betrekken van gebruikers van het stelsel. Hier kan richting de toekomst verder op door gebouwd worden. Dit moet als doel hebben dat de functionaliteit die in de toekomst gemaakt wordt (of eventueel binnen het bredere ecosysteem ontwikkeld wordt) goed aansluit bij de behoeften van de gebruiker (bv. burger en bedrijf) zonder hierbij de aansluiting te verliezen met wet- en regelgeving. Binnen het SAFe-raamwerk, waar binnen de beheerkolom al gebruik van wordt gemaakt, is dit een belangrijk thema. Concepten die hierbij gebruikt kunnen worden zijn bijvoorbeeld Design Thinking en Whole Product Thinking.	6.2, 6.3



Naar
volwassenheids-
niveau 4

Voor de transitie naar tactisch beheer zijn door de TBO heldere entry criteria vastgesteld. Intern is ook in beeld welke stappen nodig zijn om tot inbeheername te komen

Introductie

Binnen dit onderwerp wordt gekeken naar de afspraken die er zijn met betrekking tot acceptatie van de verantwoordelijkheid voor beheer en de plannen die er zijn om tot inbeheername te komen. Dit onderwerp heeft maar beperkt betrekking op de volwassenheid van de SBO dan wel TBO als het gaat om beheer. Om die reden wordt voor dit onderwerp dan ook geen volwassenheidsniveau vastgesteld. Wel worden algemene bevindingen en aanbevelingen voor de SBO en de TBO gedaan, waarmee ook de opgestelde onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden.

Context

De verantwoordelijkheid voor het afbouwen van het DSO-LV ligt momenteel bij het programma DSO. In de praktijk wordt de afbouw in een faciliterende rol uitgevoerd door de TBO. Medio 2022 moet de Omgevingswet in werking treden. Hiervoor moet het DSO-LV gereed zijn, moet er door bevoegd gezagen mee zijn geoefend en moet het geaccepteerd zijn door het Interbestuurlijk Acceptatieteam. Enkel kijkend naar beheer, en dus niet naar het programma, is de belangrijkste stap in deze route het formeel accepteren van de verantwoordelijkheid voor beheer.

Bevindingen

De entry criteria voor acceptatie van beheer door de TBO zijn gedefinieerd. Hier is nog niet aan voldaan, waardoor tactisch beheer nog niet formeel is geaccepteerd door de TBO (Onderzoeksvraag 7f).

1. De entry criteria zijn transparant en bij iedereen bekend. Het niet formeel accepteren van de verantwoordelijkheid voor tactisch beheer kan impact hebben op de mate waarin de TBO erkend wordt als regievoerder en ook volledig deze rol kan oppakken.

Het faciliteren in het uitvoeren van diverse afbouwprocessen van het DSO-LV is in een erg vroeg stadium belegd bij de TBO (Onderzoeksvraag 7a, 7b).

2. Het is gebruikelijk dat een programma in de laatste fase de beheeractiviteiten over het gerealiseerde object overdraagt aan een lijnorganisatie. In dit geval is de integrale beheerorganisatie deze lijnorganisatie. Naast beheer is in dit geval echter ook het faciliteren van diverse afbouwprocessen belegd bij de lijnorganisatie. De transitie van afbouw naar beheer duurt door het uitstel van inwerkingtreding van de Omgevingswet uiteindelijk veel langer dan voorzien. In

deze hybride situatie bestaat het risico dat het moeilijk is om afbouw en beheer goed uit elkaar te houden, ook aangezien het opdrachtgeverschap van beide activiteiten ergens anders ligt (zie *Governance, samenwerking & cultuur*)

3. Het is gebruikelijk dat kort na livegang van software vanuit het programma of het project dat de software heeft gerealiseerd nazorg (hypercare) wordt verleend. Dit omdat er in die periode vaak veel extra capaciteit nodig is voor het verwerken van bijvoorbeeld meldingen en changes. Bouw en beheer wordt in het geval van het DSO-LV echter door dezelfde partijen uitgevoerd, waardoor hypercare, indien nodig, ook vanuit de TBO zelf geleverd zou moeten worden.

Restpunten die overblijven vanuit het programma zijn nog niet volledig in beeld en er is nog niet vastgesteld hoe hier mee wordt omgegaan. (Onderzoeksvraag 7d).

4. Initieel is een basisniveau vastgesteld voor de functionaliteit en werking die het DSO-LV bij inwerkingtreding moet bevatten. Inmiddels is hier het inwerkingtredingsniveau MVP voor in de plaats gekomen. Dit niveau bevat in algemene zin minder functionaliteit dan het basisniveau. Alle functionaliteit die bij inwerkingtreding niet wordt opgeleverd die wel in het basisniveau zat kan gezien worden als restpunt vanuit het programma. Dit werk is niet opgenomen in de uitbouwagenda. Momenteel is nog niet vastgesteld waar na inwerkingtreding de verantwoordelijkheid voor (het aansturen van) het uitvoeren van eventuele restpunten van afbouw en het financieren hiervan komt te liggen.

In het Strategisch Beheerplan en het Tactisch Beheerplan is vastgelegd hoe er tot inbeheername gekomen moet worden (Onderzoeksvraag 7a).

5. Binnen de SBO en de TBO is voldoende in beeld welke stappen genomen moeten worden om uiteindelijk het DSO-LV in beheer te kunnen nemen. Wel moeten deze plannen continu worden bijgewerkt omdat de omstandigheden omtrent de route naar inwerkingtreding wijzigen. Hierbij moet gedacht worden aan de IWT-datum, het IWT-niveau (i.e. het object dat in beheer genomen moet worden) en onvoorziene verantwoordelijkheden die al dan niet binnen de beheerkolom belegd worden (bijv. content en aansluiten van leveranciers).
6. Voor stakeholders buiten de SBO en de TBO is het niet altijd duidelijk wat de belangrijkste mijlpalen richting inbeheername zijn en hoe deze zich verhouden tot bijvoorbeeld de Interbestuurlijke Roadmap of de Interbestuurlijke Route 2022.

Voor livegang kan worden nagedacht over het inrichten van hypercare. Extern kunnen de stappen richting inbeheername worden weergegeven middels een integrale roadmap

#	Aanbeveling	Beschrijving	Geadresseerde bevinding(en)
22	Plan voor hypercare	Aangezien het uitvoeren van het programma momenteel gedaan wordt door dezelfde organisaties als de organisaties die het beheer op zich zullen nemen, moet worden vastgesteld: — of extra capaciteit rondom livegang in de vorm van hypercare nodig is; — of deze hypercare geleverd kan worden vanuit de capaciteit die nu voor afbouw gebruikt wordt; — of het verlenen van nazorg onder afbouw, implementatie of beheer valt.	7.3
23	Roadmap naar livegang	Het kan waardevol zijn om in het kader van communicatie vanuit de informatie die al beschikbaar is in het Strategisch Beheerplan en het Tactisch Beheerplan een roadmap naar livegang vanuit beheerperspectief te maken en dit eventueel ook in samenwerking te doen met de OBO's. Binnen deze roadmap kan dan ook aandacht zijn voor de stappen die genomen moeten worden voor het vervullen van de nog niet vervulde entry criteria. Deze roadmap kan dan alle belangrijke mijlpalen voor de integrale beheerorganisatie weergeven, en de eventuele afhankelijkheden die er zijn met de interbestuurlijke route 2022.	7.6
24	Aanpak restpunten afbouw	Omdat de door het programma DSO bij inwerkingtreding opgeleverde functionaliteit mogelijk niet volledig voldoet aan het initieel opgestelde basisniveau moet in kaart gebracht worden of en hoeveel restpunten vanuit afbouw overblijven. Daarnaast moeten afspraken gemaakt worden wie hier de verantwoordelijkheid voor zal dragen, hoe hier op gestuurd gaat worden en op welke manier het realiseren van de restpunten gefinancierd wordt.	7.4



Bijlagen

- A. Volwassenheidsniveaus
- B. Opzet, Bestaan Werking
- C. Documentatielijst
- D. Geïnterviewde Personen
- E. Afkortingen
- F. Status Aanbevelingen 2019

Toetsingskader - volwassenheidsniveaus (1/3)

indicatief

Volwassenheidsniveaus per categorie

Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
1. GOVERNANCE, SAMENWERKING & CULTUUR	— Beperkt bewustzijn van een besturingsmodel voor beheer — Overlegstructuren zijn niet ingericht — Beperkte samenhang in de uitvoering — Beperkte betrokkenheid door hoger management	— Overlegorgaan en enkele procedures zijn ingericht — Rollen en verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd — Afspraken voor eenduidigheid rondom beheer zijn gemaakt — Hoger management erkent het belang van beheer	— Formele procedures voor beheer worden gehanteerd op elk niveau — Naleving van rollen en verantwoordelijkheden wordt getoetst, maar niet structureel — Integrale afhankelijkheden wordt continu gewaarborgd — Hoger management is betrokken in de transitie en inrichting van toekomstige beheerorganisaties	— Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder — Verantwoordelijkheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd — Formele rapportagelijnen en overlegorganen zijn ingericht — Periodieke evaluatie vindt structureel plaats — Hoger management is actief betrokken	— De besturing van elk niveau in de beheerorganisatie is volledig geïntegreerd in de organisatie — Evaluatie van prestaties leidt tot continue verbetering van de besturing — Eigenaarschap/betrokkenheid voor beoogde veranderingen zijn aanwezig op elk niveau in de organisatie
2. BELEID, STRATEGIE & ARCHITECTUUR	— Duidelijk verband met organisatiedoelen is niet aanwezig — Wordt niet gewerkt onder architectuur — Kaders, scope en richtlijnen zijn niet opgesteld — Evalueren van de architectuur is niet belegd	— Organisatiedoelen en kaders zijn beperkt uitgewerkt en doorvertaald naar een heldere opdracht — Beperkte architectuur aanwezig voor de te realiseren functionaliteiten — Evalueren van de architectuur is beperkt belegd	— Hierbij wordt er voldoende rekening gehouden met de organisatiedoelen en interne en externe omgeving. — Architectuur staat aan de basis van de werkzaamheden. — Er wordt zo veel mogelijk gebruikgemaakt van de voor de (rijks)overheid vastgestelde standaarden. — Evalueren van de architectuur is gewaarborgd.	— Heldere opdracht geformuleerd en uitgewerkt o.b.v. de doelstellingen — Werken onder architectuur krijgt voldoende uitwerking in het programma — Koppelvlakken zijn vooraf gedefinieerd — Architectuur evalueren is integraal opgenomen	— De haalbaarheid van het totaal aan functionele wensen wordt beheerst en de globale omvang van de systemen is bij benadering bekend. — Werken onder architectuur is een essentieel onderdeel in zowel de betrokkenheid, besluitvorming als vastlegging. — Architectuur evalueren en verbetermogelijkheden voorstellen is integraal opgenomen.
3. MANAGEMENT VAN PERSONEEL	— Er is geen enkel beeld van benodigd personeel en bijbehorende kosten, zowel kwalitatief als kwantitatief — Planningen worden niet afgestemd op benodigde en aanwezige kennis en vaardigheden	— Schattingen van benodigd personeel wordt vooraf gemaakt — Er is geen inzicht in benodigde kennis	— Er is goed in beeld wat de benodigde formatie van de beheerorganisaties is — De beheerorganisaties zijn in staat om hun teams conform de formatie te bemensen — Er wordt aandacht besteed aan de benodigde kennis in de organisaties en de borging hiervan	— Er wordt integraal gestuurd op benodigde mensen, kennis én middelen — Er kunnen concrete voorspellingen worden gedaan voor het benodigde personeel — Kennisborging wordt ondersteund door processen en tooling — Er is goed onderbouwd inzicht in de effectiviteit van de huidige formatie	— Integrale meerjarenplanning én monitoring van mensen en middelen — Kostenefficiëntie en tijdige inzet van schaarse capaciteit worden gerealiseerd door een proactieve en flexibele sturing op elk niveau — Er kan op korte termijn worden bijgestuurd op het gebied van bemensing — Het lukt om structureel kwalitatief hoogwaardig personeel aan te trekken voor de meest complexe rollen

Toetsingskader - volwassenheidsniveaus (2/3)

indicatief

Volwassenheidsniveaus per categorie					
Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
4. MANAGEMENT VAN FINANCIËLE MIDDELEN	- Het definiëren van en sturen op concrete en meetbare baten vindt niet plaats - Kostenramingen worden opgesteld, maar eenduidige richtlijnen en kaders ontbreken - Een integraal inzicht in budgettering en dekking ontbreekt	- Baten worden benoemd voor de onderdelen van het programma. Monitoring en sturing hierop zijn nog niet ingericht - Kaders en richtlijnen voor kostenramingen zijn opgesteld - Het ontbreekt aan volledig inzicht in gerealiseerde kosten op operationeel niveau	- Definiëren en vaststellen van baten en KPI's is een vast onderdeel van start van het programma - Sturing op de realisatie van baten is beperkt ingericht en vindt veelal ad hoc plaats - Budgetten worden afgezet tegen realisatie - Heldere rapportagestructuur is ingericht inclusief een waarschuwingsmechanisme	- Verantwoording voor realisatie van baten is formeel belegd - Evaluaties voor vergroting van de precisie van voorspellingen - Integrale sturing op budget en realisatie met tijdige bijsturing en duidelijke escalatielijnen - Controlemechanismen zijn eenduidig aanwezig met vastgestelde toleranties	- De volledige batencyclus is geïntegreerd in de reguliere P&C-cyclus - Steeds beter realistisch beeld kan vooraf verschaft worden door een continu leerproces - Financiële planning vindt op langere termijn plaats en benodigde dekking middels planning wordt in acht genomen
5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN	- Processen zijn niet ingericht en worden ad hoc uitgevoerd - Tijdens de uitvoering wordt geen risicolog bijgehouden - Eventuele risico's worden ad hoc gerapporteerd en sturing op risico's vindt niet plaats - Tijdens de transitie wordt geen rekening gehouden met impact van procesveranderingen op de organisatie	- Processen zijn beperkt ingericht en worden grotendeels ad hoc uitgevoerd - Standaardrisicoprocessen zijn ingericht en er worden risicologs bijgehouden - Er is geen sprake van actieve monitoring op risico's - Tijdens de transitie wordt beperkt rekening gehouden met impact van procesveranderingen op de organisatie	- Processen zijn helder gedocumenteerd beschreven en worden systematisch uitgevoerd. - Risicoanalyses worden structureel uitgevoerd en waar nodig worden maatregelen getroffen voor mitigatie. - Risico's en procesveranderingen worden op eenduidige wijze vastgelegd zodat aggregatie mogelijk is.	- Processen zijn ingericht als voorspelbare en herhaalbare beheerprocessen - Systematische monitoring vindt plaats op de beheerprocessen - Waar nodig vindt tijdige bijstelling plaats - QA-functies beoordelen periodiek risico-inschattingen en de gedefinieerde maatregelen voor het mitigeren hiervan	- Continue verbetering wordt nagestreefd door retrospectieven en analyses - Risicomanagement is in de volle breedte ingevoerd in de organisatie - Risicoanalyses worden integraal uitgevoerd en opgevolgd - Continue proactieve sturing op risico's en eventuele bijstelling
6. STAKEHOLDER-WAARDERING EN -ENGAGEMENT	- Geen vaste systematiek om stakeholders in kaart te brengen - Sturing op stakeholders vindt beperkt plaats - Communicatie vindt op operationeel niveau plaats en wordt niet geregistreerd op strategisch en tactisch niveau - Er zijn geen samenwerkingsafspraken vastgelegd	- Er wordt een communicatieplan gehanteerd - Communicatie vindt top-down plaats en nog niet organisatiebreed - Op operationeel niveau bestaat vaste systematiek voor het in kaart brengen van stakeholders - Samenwerkingsafspraken zijn beperkt vastgelegd	- Kaders voor communicatie worden neergezet op strategisch niveau - Volledig inzicht in stakeholders is aanwezig - Instrumentarium voor het betrekken van stakeholders ontbreekt - Samenwerkingsafspraken zijn gedefinieerd en in werking gezet	- Communicatie vindt binnen de gestelde kaders plaats en betreft vooral het realiseren van verandering - Stakeholders worden continu betrokken waarbij de communicatie is afgestemd op het type stakeholder - KPI's worden gemeten voor de samenwerkingsafspraken	- Communicatie vindt op elk niveau plaats zodat begrip voor strategische keuzes en prestaties wordt gecreëerd - Alle stakeholders zijn in kaart gebracht en worden proactief betrokken - Communicatiemix is afgestemd op individuele stakeholders - Samenwerkingsafspraken zijn een integraal onderdeel van de strategie

Bron:



Toetsingskader - volwassenheidsniveaus (3/3)

indicatief

Volwassenheidsniveaus per categorie					
Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
7. OPLEVERING & ACCEPTATIE	— Onduidelijk welke beheerobjecten door wie in beheer worden genomen — Acceptatiecriteria zijn niet opgesteld — Er is geen toekomstige beheerdocumentatie aanwezig — Restpunten uit het programma zijn niet geïdentificeerd — Juridische overeenkomsten zijn niet werkbaar	— Beheerdocumentatie is ingericht maar niet afgestemd met de lijnorganisatie — Restpunten uit het programma zijn geïdentificeerd maar niet vastgelegd — Juridische overeenkomsten zijn vastgesteld maar dienen aangepast te worden aan de context en samenwerkingsverbanden	— Acceptatiecriteria zijn opgesteld — Beheerdocumentatie is ingericht en afgestemd met de lijnorganisatie — Nog beperkt inzicht wanneer welke beheerobjecten door de lijnorganisatie worden overgenomen — Restpunten zijn geïdentificeerd en vastgesteld — Juridische overeenkomsten zijn afgesloten en reeds in werking gesteld	— Helder aan welke voorwaarden voldaan moet worden voordat decharge verleend kan worden — Er wordt voldaan aan de gestelde kwaliteitseisen — Er is inzicht in de voortgang en tussentijdse oplevering van beheerobjecten — Restpunten worden verder geconcretiseerd — Juridische overeenkomsten zijn ingericht en meetbaar gemaakt	— Oplevering en acceptatie vindt op elk niveau plaats waarbij er eenduidig begrip is van de afspraken en trainingen zijn ingericht en gevolgd — Er is voldaan aan de voorwaarden en de lijnorganisatie is volledig in staat om beheer uit te voeren zonder de projectorganisatie — Juridische overeenkomsten worden gemonitord en periodiek beoordeeld

De concepten *opzet*, *bestaan* en *werking* bieden een handvat om de mate van gereedheid en kwaliteit van overeenkomsten, protocollen en processen te beschrijven

Opzet

- Opzet is dat wat men in een organisatie van plan is te doen. Dit kunnen processen, protocollen of (werk)afspraken zijn.
- De opzet van, bijvoorbeeld, een proces is pas volledig gereed wanneer deze conform de geldende procedures is geaccordeerd en geformaliseerd.

Bestaan

- Bestaan is de mate waarin datgene dat in de opzet beschreven is ook daadwerkelijk is geïmplementeerd en zichtbaar is in verslagen en registraties. Dit beschrijft dus het verschil tussen de papieren werkelijkheid en de praktijk.
- Bestaan zonder opzet is mogelijk. Dit betekent echter dat processen zich ad hoc afspelen en bijvoorbeeld organisch zijn ontstaan. Dit is geen wenselijke situatie voor een volwassen organisatie.

Werking

- Werking is de mate waarin processen, protocollen en werkafspraken gedurende een vastgestelde periode daadwerkelijk functioneren zoals bedoeld.

Ontvangen Documentatie (1/2)

Ontvangen Document

1080 gezamenlijke_roadmap_route_2022.pdf
 12.1 Procesvoorstel voor aanpassing en aanvulling van de Visie op het DSO.pdf
 12230 Voortgangsdashboard DSO DGOW Q3 2020 - def.pdf
 12240 Voortgangsdashboard DSO DGOW Q4 2020 - v02.pdf
 2. Stakeholdersoverzicht Totaal Interne en externe stakeholders werkbestand MP PG 20210217.xlsx
 20091 Bijlage Bestuurlijke reactie op BIT advies 2020.pdf
 20093 Bijlage Beleidsreactie tweede Gateway Review DSO.pdf
 20094 bijlage Tweede Gateway Review DSO Health Check.pdf
 08-03-21 deep dive Ow DSO def_PL.pptx
 20092 bijlage Definitief BIT-advies DSO 2020.pdf
 20200721 Beleidsprotocol voor Product Management v03.docx
 20200804 Beleidsprotocol Architectuur v0.311.docx
 20201118 Entry Criteria Dashboard per oktober 2020 v1.0 n.a.v. BO's.pptx
 20210413 Portfolio Kanban.pptx
 202110126 Volwassenheidstoets Aanbevelingen en Acties 2020 jan2021.xlsx
 Aanbevelingen TBO meldingenproces v1.PDF
 3. Achtergrondinfo OGB Symone de Bruin vz NWOG.pdf
 4.3 Bijlage 2 Bestuurlijke agenda uitbouw DSO-LV.pdf
 6.1 Oplegnotitie portfolioprocess.pdf
 6.1 Uitwerking lean businesscase voor Meldpunt Bodemkwaliteit (MBK).pdf
 4 Deep dive beheer DSO-LV 12 mei 2021 UPDATE 210505 (003) def.pptx
 20201207 Hoe werken wij v0.91.pptx
 6.2 Notitie portfolioprocess DSO.pdf
 7.1 Notitie haalbaarheid onderwerpen uitbouw 2020.pdf
 6.2 Definitiestudie MKB.pdf
 9.1 Oplegnotitie haalbaarheid onderwerpen uitbouw 2020.pdf
 A02-03 10.1 Notitie update acceptatie- en verificatieproces overgang naar TBO.pdf
 A02-04 10.2 Bijlage Presentatie Acceptatie- en verificatieproces overgang naar.pptx
 actielijst en risicolijst actueel.xlsx
 A29-01 2021-02-18 TBO Meldingen Coördinatie.pptx
 beheerarrangement_dso-lv.pdf
 Beleidsprotocol Informatiebeveiliging versie 0.91.docx
 Beheerprotocol SBO-TBO 2021.docx
 Beleidsprotocol Informatiebeveiliging versie 1.0.pdf
 Beleidsprotocol Kwaliteit Compliance en Assurance versie 1.1.pdf
 Beleidsprotocol voor Demand Management versie 0.999992.docx
 Beleidsprotocol voor Business Control versie 0.6.docx
 Beleidsprotocol voor Operationeel Risicomanagement versie 1.1.pdf
 Beleidsprotocol voor Privacy management versie 1.0.pdf

Ontvangen Documentatie (2/2)

Ontvangen Document

Bijlage b j verslag OGB 20210218 - Presentatie Rapportage IBAT ketentest PI15.pptx
doelarchitectuur_dso-lv_v3_2_definitief.pdf
Geonovum beheer verzonden brief 15-07-2020.pdf
Communicatie-aanpak DSO met koepels en Rjk. PMO def versie 3 maart.pptx
Geonovum uitbouw verzonden brief 15-07-2020.pdf
getekende_beheerovereenkomst_dso-lv_18-12-2018_1 (1).pdf
III-b Foto DSO per 1-1-21.pdf
III-b Oplegnotitie DSO foto.pdf
Geonovum Overkoepelend + MJO verzonden brief 15-07-2020.pdf
IV-b Oplegger bij IBAT Ketentesten PI-15 software.pdf
Ketenregie OW volgens RWS OBO en Kad TBO def 1.0.docx
IV-b Vierde tussenrapportage IBAT.pdf
KOOP LVBB definitief DNO 0.2a.docx
Kalender-besluitvorming Portfolio Epics DSO-LV.xlsx
KOOP LVBB DAP 0.3.docx
Overeenkomst van Opdrachttuitvoering Kadaster 20200325 v03.docx
Notitie OGB_Aanpassing visie DSO_PR31mei.docx
Ontwikkeling beheer_slide 32.pptx
Meerjarige overeenkomst operationeel beheer DSO-LV en Informatiepunt concept v09 versie Kadaster 202.docx
NOK 2020 tekenversie.docx
Overeenkomst van Opdrachttuitvoering Geonovum 20200325 v03.docx
Organogram Programma AdS apr 2021.pptx
Opzet SBO-TBO Beheerrapportage.pptx
Interbestuurlijk Implementatieplan v2.01. aangepaste versie mp 1 maart.pptx
Scan OVO Geonovum.pdf
ROK.pdf
Voorstel deelnemers volw.toets 2021 (002) update TBO incl. doc..docx
voorstel inregelen beheer DSO april2021.vs07.sondering OGB-leden.pdf
Strategisch beheerplan 2021.docx
Visie DSO 1.07_schoon.docx
Ter informatie Opvolging maatregelen BIT en Gateway PR 08-02-21 werkversie_v07.pdf
visie_digitaal_stelsel_omgevingswet_2024.pdf
Tactisch Beheerplan 2021-2023 v098.docx
Producten en Diensten Catalogus Provinciale Verordening DSO RWS versie 1_0.pdf
slides ROTB_PR_20201128_PL.pptx
Voortgangsrapportage OGB 10 maart versie 07032021.pptx
Voortgangsdashboard DSO DGOW Q1 2021 v02.pptx
202105 Evaluatieresultaten Meldingenproces DSO-LV
Keten SLA DSO LV v0.7 HE

Geïnterviewde Personen

Interview	Organisatie	RoI	Datum
10.2. [redacted]	TBO	10.2. [redacted]	1 Juni 2021
10.2. [redacted]	TBO	10.2. [redacted]	1 Juni 2021
10.2. [redacted]	SBO	10.2. [redacted]	3 Juni 2021
10.2. [redacted]	SBO	10.2. [redacted]	3 Juni 2021
10.2. [redacted]	TBO	10.2. [redacted]	8 Juni 2021
10.2. [redacted]	TBO	10.2. [redacted]	8 Juni 2021
10.2. [redacted]	TBO	10.2. [redacted]	10 Juni 2021
10.2. [redacted]	SBO	10.2. [redacted]	11 Juni 2021
10.2. [redacted]	NWOG	10.2. [redacted]	29 Juni 2021
10.2. [redacted]	Geonovum, KOOP	10.2. [redacted]	30 Juni 2021
10.2. [redacted]	BZK	10.2. [redacted]	1 Juli 2021
10.2. [redacted]	BZK	10.2. [redacted]	6 Juli 2021
10.2. [redacted]	UvW, IPO	Leden Programmaraad	8 Juli 2021
10.2. [redacted]	BZK	10.2. [redacted]	9 Juli 2021
10.2. [redacted]	RWS, Kadaster	10.2. [redacted]	12 Juli 2021

Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
IPO	Interprovinciaal Overleg
UvW	Unie van Waterschappen
(Ministerie van) BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken
(Programma) ADS)	Programma Aan de Slag
OGB	Opdracht Gevend Beraad
SBO	Strategisch Beheerorganisatie
TBO	Tactisch Beheerorganisatie
OBO	Operationeel Beheerorganisatie
NWOG	Netwerkoeverleg Gebruikers
COGO	Centraal Operationeel Gebruikersoverleg
DSO(-LV)	Digitaal Stelsel Omgevingswet (Landelijke Voorziening)
ROK	Raamovereenkomst
NOK	Nadere Overeenkomst
DAP	Dossier Afspraken en Procedures
SLA	Service Level Agreement
BPM	Business Process Management
API	Application Programming Interface
KPi	Key Performance Indicator

In 2019 zijn aanbevelingen gedaan voor het maken van een stap in volwassenheid van de SBO en de TBO. Deze aanbevelingen zijn opgevolgd of nog in behandeling (1/4)

Onderwerp	Bevinding 2019	Analyse status 2021
1. GOVERNANCE, SAMENWERKING & CULTUUR	Overweeg om de rollen en verantwoordelijkheden van de SBO en de TBO zoals deze momenteel zijn opgesteld te evalueren en te herijken. Hanteer hierbij het momentum waarbij een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) wordt opgesteld zodat dit gesprek gelijktijdig gevoerd kan worden. Zorg ervoor dat het overdrachtsplan eind Q12020 opgeleverd wordt en dat concrete vervolgstappen genomen kunnen worden voor de gefaseerde transitie en de mogelijk (tijdelijke) impact op de governance en structuur.	Afspraken over rollen en verantwoordelijkheden tussen de SBO en de TBO worden vastgelegd in het DAP en worden geüpdatet en geëvalueerd. Daarnaast hebben de SBO en de TBO een (nog niet geformaliseerd) Strategisch en Tactisch Beheerplan opgesteld. Gaandeweg komen de organisaties rollen en verantwoordelijkheden tegen waar nog concrete afspraken over moeten worden gemaakt (zie bevinding 1.6, 1.9, 1.10).
	Zowel de SBO als de TBO dient de aankomende periode verder te blijven groeien in haar toekomstige rol. Voor TBO als regievoerder is het van belang om de sturing op de OBO's nader in te richten en af te stemmen.	De SBO en de TBO zijn beide gegroeid in hun rol en voeren op dit moment de beheertaak al volledig uit (hetzij in het geval van de TBO nog niet formeel). De TBO heeft in haar rol als regievoerder structureel overleg met de OBO's. Ook zijn er SLA's opgesteld. Wel blijft het voeren van regie over de gehele keten complex en daarmee een belangrijk aandachtspunt (zie bevinding 1.11, 3.5, 4.5 en 5.4).
	Waarborg de reeds overeengekomen verantwoordelijkheids- en transitieafspraken door de effectieve interactie op bestuurlijk/directeur-niveau te continueren. Hierdoor kan er tijdig en adequaat geacteerd worden op openstaande vraagstukken rondom verantwoordelijkheden.	Verantwoordelijkheids- en transitieafspraken worden op bestuurlijk niveau geborgd. Met het inrichten van het OGB-Beheer kunnen beheersvraagstukken de bestuurlijke aandacht krijgen die nodig is. (zie bevinding 3.2).
2. BELEID, STRATEGIE & ARCHITECTUUR	Het is van belang dat de SBO eigenaarschap over de visie gaat oppakken en inrichten in de personele bezetting van de organisatie. De aankomende periode dient de rol van zowel de SBO als de TBO nadrukkelijk belegd en ingeregeld te worden, waarbij de SBO zich richt op het vernieuwen van de visie en de TBO bijdraagt vanuit de productenvisie.	In 2020 is een update geweest van de visie op het DSO. Een volgende stap is een overkoepelende visie waarin ook meer aandacht is voor de doorontwikkeling van het ecosysteem en een visie op toekomstige beheersbaarheid en een productvisie waarin heldere ketendoelstellingen vanuit beheerperspectief zijn opgenomen (zie bevinding 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 5.6).
	Daarnaast dient er vanuit het programma capaciteit en tijd beschikbaar te worden gesteld om de visie over te dragen naar de SBO en de TBO. Anderzijds dient SBO/TBO invulling te geven aan hun (toekomstige) eigenaarschap en vast te stellen wie welke rol en verantwoordelijkheid hierin heeft. Dit dient verankerd te worden in kaderdocumentatie (naast visie ook GPvE, DA, GCR). Overweeg om het structureel herijken van deze visie in te regelen, zodat tijdig bijgestuurd kan worden.	Vanuit het programma is geen capaciteit meer beschikbaar. Programmawerkzaamheden worden gefaciliteerd vanuit de TBO.
	Om de integrale stelselverantwoordelijkheid ten aanzien van architectuur te waarborgen dient dit verder uitgewerkt te worden in de governance.	Een beleidsprotocol rondom architectuur is opgesteld en geaccepteerd. Het blijft van belang om architectuur een duidelijke rol te geven in besluitvorming (in het OGB-Beheer) over de toekomstige doorontwikkeling van het stelsel (zie bevinding 2.3, 2.4).

In 2019 zijn aanbevelingen gedaan voor het maken van een stap in volwassenheid van de SBO en de TBO. Deze aanbevelingen zijn opgevolgd of nog in behandeling (2/4)

Onderwerp	Bevinding 2019	Analyse status 2021
3. MANAGEMENT VAN PERSONEEL	Om de belangrijkste functies bemenst te houden met de gewenste ervaren en kennisrijke profielen, is het van belang om vroegtijdig te starten met het wervingsproces en hieraan een hoge prioritering toe te kennen. Hiervoor zijn reeds stappen ondernomen door zowel de SBO als de TBO. Hierbij helpt het om een integrale meerjarige capaciteitsplanning in te richten en de beschikbare capaciteit en bemensing continu te monitoren en te evalueren.	Duurzame bemensing heeft prioriteit binnen de beheerorganisaties. Er is voldoende in beeld wat de benodigde bezetting is en hier is ook invulling aan gegeven. Duurzame bemensing blijft een risico en kennisborging heeft dan ook blijvende aandacht nodig (zie bevinding 3.1, 3.2, 3.3, 3.4).
	Om het risico op hoge uitstroom van expertise en kennis verder te reduceren, specifiek na de eerste zes maanden, kan men het draagvlak voor kennisdeling stimuleren. Om dit te stimuleren kan men (1) betrokkenheid en samenwerking met DSO-programma intensiveren, (2) kennisoverdracht prioriteren op de strategische agenda, (3) kennissessies organiseren, (4) een 'virtuele' organisatie inrichten verspreid over de diverse niveaus binnen de beheerorganisaties waarbij de key-users met elkaar in contact kunnen komen, en (5) prioriteren van vastlegging kennis en procesbeschrijvingen.	
4. MANAGEMENT VAN FINANCIËLE MIDDELEN	Voor verdere inrichting van de financiële sturing dient transparantie te komen over de eenduidige vastlegging van de financiële administratie tussen SBO, TBO en OBO. Het op korte termijn aanstellen van een TBO-controller kan hierbij helpen.	De rol van controller bij de TBO is ingevuld (zie bevinding 4.1).
	Voor het aankomende jaar is beoogd om tijdig te starten met het offerteproces van de OBO's, zodat er voldoende tijd en ruimte is om elkaar hierin te 'challengen'. Hierbij is het van belang dat de kosten van de OBO's onderbouwd worden door onderliggende daadwerkelijke beheeractiviteiten en eventuele aannames en 'best/worse'-case scenario's. Vanuit het budgetteringsproces dient rekening te worden gehouden met de meerjarige verwachte werkzaamheden van de OBO's. Tevens is op de korte termijn financiële planning en sturing (KPI's) nodig.	Offerteprocessen zijn tijdig opgestart. Het proces van het vaststellen van de beheerkosten voor 2021 heeft echter erg lang geduurd. De SBO en de TBO moeten nog stappen zetten in het beter inzichtelijk kunnen maken en krijgen van kosten om daarmee ofwel de offertes beter te kunnen challenge, ofwel beter te kunnen onderbouwen waarom er meer budget nodig is (zie bevinding 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5).
	Overweeg een nadere uitwerking van de KPI's van de businessdoelstellingen van het DSO-platform in de beheersituatie en wat dit betekent voor het inrichten van de sturing op de realisatie van de OBO's.	Er zijn gezamenlijk met de OBO's KPI's opgesteld. Deze zijn verwerkt in de (keten-) SLA's. Wel zijn deze met name gericht op geleverde componenten/diensten en nog niet op businessdoelstellingen van het DSO-platform als geheel (zie bevinding 5.6).

In 2019 zijn aanbevelingen gedaan voor het maken van een stap in volwassenheid van de SBO en de TBO. Deze aanbevelingen zijn opgevolgd of nog in behandeling (3/4)

Onderwerp	Bevinding 2019	Analyse status 2021
5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN	Neem de volgende stap door een nadere verdieping en inrichting van de regie op de beheerprocessen uit te werken. Hierbij dienen de kaders en richtlijnen vanuit de TBO voor de operationele beheerprocessen aangehouden te worden door de OBO's.	Sinds het vorige rapport zijn goede stappen gezet om de beheerprocessen verder uit te werken. Dit is grotendeels vastgelegd in de beleidsprotocollen.
	Zoek de samenwerking op met het DSO-programma voor het verder vormgeven van reeds bestaande processen (bv. kwaliteitsmanagement). Hanteer hierbij een wisselwerking tussen het 'brengen' en 'halen' van kennis tussen het DSO-programma en de TBO. Hiervoor dient tijd en ruimte te worden ingeregeld, zodat dit tijdig en afdoende uitgevoerd kan worden.	Niet van toepassing: Het programma DSO wordt qua activiteiten volledig gefaciliteerd door de TBO (zie bevinding 5.1).
	Waarborg dat de opgestelde uniforme protocollen een integraal en volwassen risicomanagementproces stimuleren met de beheerorganisaties.	In de beheerkolom is invulling gegeven aan integraal risicomanagement (zie bevinding 5.7).
6. STAKEHOLDER-WAARDERING EN -ENGAGEMENT	Vanwege de dynamiek binnen het programma is het verstandig om de communicatielijnen richting de stakeholders periodiek te herijken.	Er zijn goede stappen gezet om de communicatielijnen te blijven vernieuwen en nieuwe vormen van stakeholder-engagement in te richten. Vervolgstappen zijn mogelijk (zie bevinding 6.1, 6.2, 6.3, 6.4).
	Het is van belang dat SBO/TBO tijdig start met het inregelen van de proactieve rol die vervult dient te worden richting de koepels, zodat in een geleidelijke overgang van programma naar SBO/TBO wordt voorzien. Zorg hierbij voor een goede overdracht vanuit de huidige samenwerking die het DSO-programma heeft met de koepels en zorg voor personele bezetting.	
	Neem de volgende stap door praktijkscenario's verder uit te werken waar de autonomie en onafhankelijkheid van SBO, TBO en Kadaster als OBO mogelijk onder spanning komt tijdens besluitvorming door BZK en het Kadaster. Bijvoorbeeld het uitwerken van een scenario waarin Kadaster als TBO, het Kadaster als OBO aansprakelijk zal kunnen stellen.	Aan deze aanbeveling is invulling gegeven middels het opstellen van een geformaliseerde notitie omtrent de interne governance van de TBO en het Kadaster.

In 2019 zijn aanbevelingen gedaan voor het maken van een stap in volwassenheid van de SBO en de TBO. Deze aanbevelingen zijn opgevolgd of nog in behandeling (4/4)

Onderwerp	Bevinding 2019	Analyse status 2021
7.OPLEVERING & ACCEPTATIE	Op basis van de uitwerkingen van het overdrachtsplan, dat eind Q12020 opgeleverd wordt, kunnen aan de hand van de uitgewerkte tijdlijnen en verantwoordelijkheden, verschillende scenario's voor een transitie van het DSO-programma bepaald worden. Stem de mogelijke scenario's af met relevante stakeholders om draagvlak te creëren voor een gefaseerde oplevering. Vanwege de grote dynamiek is het van belang om per onderwerp de stabiliteit en voorspelbaarheid vast te stellen alvorens deze over te hevelen naar de TBO.	De uiteindelijke transitie naar beheer is nog onderhanden werk. Er is nog niet aan de entry criteria voldaan en de TBO heeft zodoende de formele verantwoordelijkheid voor tactisch beheer nog niet geaccepteerd. Ook kan extern inzichtelijker worden gemaakt hoe de stappen richting overdracht er uit zullen zien (zie bevinding 7.1, 7.5, 7.6).
	Evalueer de entry criteria en stem dit af op de transitiescenario's. Tevens dient draagvlak gecreëerd te worden bij de relevante stakeholders	De entry criteria liggen vast en worden gemonitord (zie bevinding 7.1).
	Aangezien een 'NOGO'-scenario niet voor de hand ligt, dient men gezamenlijk tot een werkbare oplossing te komen waarbij mogelijk (tijdelijke) concessies gedaan moeten worden.	
	Zorg voor een eenduidig beeld van de duur van de aansluitperiode en maak inzichtelijk voor welke aansluitingen extra capaciteit en tijd benodigd is.	Er is in beeld hoe de aansluitperiode er qua duur en capaciteit uit gaat zien. Door uitstel van IWT is dit nog onderhanden werk.



KPMG on social media



KPMG app

KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap ingeschreven in het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

© 2021 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.