



Inhoudsopgave

1	IT-GOVERNANCE	2
1.1	Inleiding	2
1.2	Relatiemanagementrollen	2
1.2.1	Inleiding	2
1.2.2	Relatiemanager	3
1.2.3	Contractmanager	3
1.2.4	Service manager	4
1.2.5	Projectleider	4
1.2.6	Controller	4
1.3	Operationeel, dagelijks management	5
2	Besturingsorganisatie	6
2.1	Inleiding en overzicht	6
2.2	Directie	8
2.3	Servicemanagementteam (SMT)	8
2.4	Ketenregie / ICT overleg	8
2.5	Technisch / Architectuur overleg (T/Ao)	9
2.6	Operationeel overleg	10
2.7	Rapportages	10
2.8	Beslispunten	12
2.9	Conflicten en Escalatie	13



1 IT-GOVERNANCE

1.1 Inleiding

Deze paragraaf gaat nader in op de wijze waarop DUO haar opdrachtgeverrol naar Leverancier door middel van verschillende rollen en overleggen wil inrichten.

De hierna beschreven opzet is een afspiegeling van hoe DUO hier nu tegen aan kijkt, maar kan aan verandering onderhevig zijn, niet alleen ten gevolge van wijzigingen in de DUO-organisatie maar ook door voorstellen ("best practices") van Leverancier.

De rol van ICT-Supply is in deze een dubbelrol: zij is opdrachtnemer gezien vanuit de business:

- de producteigenaar (afdeling BEK, OND en FHD) is binnen DUO de opdrachtgever aan ICT-Supply, hierbij speelt ICT-Demand de tussenafdeling/vertaler richting ICT-Supply incl. verwachtingen en eisen (SLA, SMT-DAP)
- ICT-Supply ontwikkelt het FO en opdrachtformulering richting externe Leverancier

Daarnaast is ICT-Supply opdrachtgever bij het aanbieden van werkpakketten richting de Leverancier.

1.2 Relatiemanagementrollen

1.2.1 Inleiding

DUO en Leverancier zullen beide verschillende teams van senior management en deskundigen inrichten, bestaand uit zogenaamde sleutelfunctionarissen, die gezamenlijk de samenwerking vorm geven en invullen.

Deze teams dragen verantwoordelijkheid voor:

- het herkennen, onderkennen en bewaken van de bedrijfsbelangen en reputatie van DUO
- het beschikbaar maken en houden van voldoende deskundigen met de juiste expertise om de samenwerking gedurende de contractperiode succesvol te laten verlopen
- de ondersteuning van DUO-ICT voor de tactische en operationele invulling van applicatiebeheer, -onderhoud en ontwikkeldiensten naar de business van DUO
- monitoren en bewaken van de prestaties van de dienstverlening en het voldoen aan de service afspraken (w.o. serviceniveaus) vastgelegd in het Service Level Agreement (SLA), het Dossier Afspraken en Procedures (DAP) en de Releaseplanning.

Leverancier zal in de contractonderhandelingsfase¹ aan DUO de profielschetsen van alle sleutelfunctionarissen van Leverancier die een rol spelen in de samenwerking met DUO beschikbaar stellen. Een formele autorisatie door DUO is vereist voor de inzet van medewerkers van Leverancier in het team van sleutelfunctionarissen.

¹ Dit is de fase na selectie van Leverancier waarin de finale contractuele afspraken worden gemaakt.



DUO behoudt zich het recht voor deze sleutelfunctionarissen te beoordelen op geschiktheid voor de samenwerking met DUO. Leverancier zal geen van de door DUO geaccepteerde sleutelfunctionarissen vervangen of een andere rol in de samenwerking met DUO geven zonder toestemming van DUO.

Leverancier stemt er mee in dat sleutelfunctionarissen tenminste voor een periode van 24 aaneengesloten maanden in de samenwerking dezelfde rol zullen spelen en behouden.

1.2.2 Relatiemanager

DUO en Leverancier zullen ieder een functionaris aanwijzen/benoemen die, in de rol van relatiemanager, verantwoordelijk is voor het managen van de samenwerking en de relatie op strategisch niveau.

De relatiemanager van Leverancier zal:

- het primaire aanspreekpunt zijn voor DUO voor de strategische relatie tussen DUO en Leverancier
- kennis en inzicht hebben in de diensten die Leverancier biedt en mogelijk kan bieden voor DUO, inclusief die diensten die door onderaannemers van Leverancier geleverd worden
- veel ervaring hebben met soortgelijke dienstverlening bij andere klanten
- moeten passen binnen de cultuur van DUO.

Het niveau van contracteigenaar is in principe het hoogste niveau waarop conflicten in het kader van de dienstverlening moeten worden opgelost. Het niveau boven relatiemanagement is het "sponsorniveau" ingevuld door de directies van DUO en Leverancier.

1.2.3 Contractmanager

Beide partijen zullen ieder een functionaris benoemen die verantwoordelijk is voor het beheren van de contractuele afspraken, dan wel het maken van aanvullende of gewijzigde afspraken in het kader van de dienstverlening van Leverancier aan DUO.

De contractmanager van Leverancier zal:

- gedetailleerde kennis hebben van de diensten die Leverancier, inclusief die van onderaannemers aan DUO biedt
- veel ervaring hebben met en gevoel hebben voor onderhandelen en contracteren in het bedrijfsleven en de overheid
- pro - actief opereren en, in afstemming met de service manager van DUO, informeren als de dienstverlening van Leverancier niet meer past c.q. dreigt te passen op de contractafspraken met DUO
- zich moeten kunnen bewegen op alle managementniveaus in beide organisaties



Dienst Uitvoering Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

1.2.4 Service manager

Beide partijen zullen ieder een functionaris benoemen die verantwoordelijk is voor de operationele dienstverlening, gericht op kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening.

De primaire taak van de DUO service manager is het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening van DUO-ICT aan de business en die van de leveranciers service manager het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening van Leverancier aan DUO-ICT Supply. In het takenpakket van de servicemanager zijn o.a. de rollen voor Service Level management en Performance management ondergebracht

Beide functionarissen zullen intensief met elkaar samenwerken om te borgen dat de door Leverancier geleverde diensten en producten volledig aansluiten op de behoefte van en afspraken met de business van DUO.

De service manager van Leverancier zal:

- gedetailleerde kennis hebben van de diensten die Leverancier, inclusief die van onderaannemers, aan DUO biedt
- veel ervaring hebben in het professioneel leveren van diensten aan andere klanten overeenkomstig die door Leverancier geleverd worden aan DUO
- zorg dragen voor een ongestoorde dienstverlening aan DUO en hierover op reguliere basis zowel kwalitatief als kwantitatief rapporteren
- pro- actief opereren en vroegtijdig DUO informeren als de dienstverlening van Leverancier niet dreigt te voldoen aan de afspraken en verwachtingen van DUO
- moeten passen binnen de cultuur en manier van werken van DUO.

1.2.5 Projectleider

Beide partijen zullen een project- c.q. teamleider benoemen die verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering van het contract en de daaruit voortvloeiende diensten.

Leverancier zal een teamleider benoemen die het team c.q. de deelteams van Leverancier aanstuurt bij het uitvoeren van projecten en/of (sets van) wijzigingsverzoeken.

De teamleider van Leverancier zal:

- veel ervaring hebben in het succesvol managen van projecten
- kennis en ervaring hebben met het effectief gebruik van de projectmanagementmethode Prince-2 (practitioner)
- zorg dragen dat (project)werkzaamheden uitgevoerd worden binnen de (project)afspraken met DUO
- moeten passen binnen de cultuur van en manier van werken binnen DUO.

1.2.6 Controller

Beide partijen zullen een controller benoemen voor alle financieel administratieve zaken die aan de orde zijn bij de dienstverlening aan DUO.

Belangrijke taken van de controller zijn:



Dienst Uitvoering Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

- bewaken van de verschillende plafonds van kosten voor de verschillende typen diensten die Leverancier aan DUO levert
- een juiste en tijdige rapportage van kosten aan DUO, in het formaat en frequentie dat DUO wenst
- zorgen dat de tijdregistratie van medewerkers van Leverancier aansluit op de eisen van DUO en op kostendeclaratie als vastgelegd in facturen aan DUO
- zorgen dat kostendeclaraties aan DUO conform afspraken zijn als vastgelegd in de Raamovereenkomst en Nadere Overeenkomst met DUO
- afstemmen met de contractmanager van Leverancier indien afwijkingen leiden c.q. moeten leiden tot contractuele aanpassingen.

1.3 Operationeel, dagelijks management

De wijze waarop het dagelijks management van de dienstverlening aan DUO plaatsvindt, zal aansluiten op het ASL-raamwerk en worden vastgelegd in een DAP en in een SLA.

In het DAP worden afspraken over de manier van samenwerken vastgelegd en hoe deze diensten door Leverancier geleverd worden en welke processen en procedures er worden gevolgd.

In de SLA worden de rechten en plichten van beide partijen vastgelegd en worden prestatie-indicatoren en kwaliteitseisen gekoppeld aan de in de SLA genoemde diensten, processen en procedures, zodat deze achteraf getoetst kunnen worden.

DAP en SLA worden jaarlijks geëvalueerd.

Leverancier zal in afstemming met DUO procedures afspreken en processen implementeren zoals beschreven in het procesraamwerk ASL.



Dienst Uitvoering Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

2 BESTURINGSORGANISATIE

2.1 Inleiding en overzicht

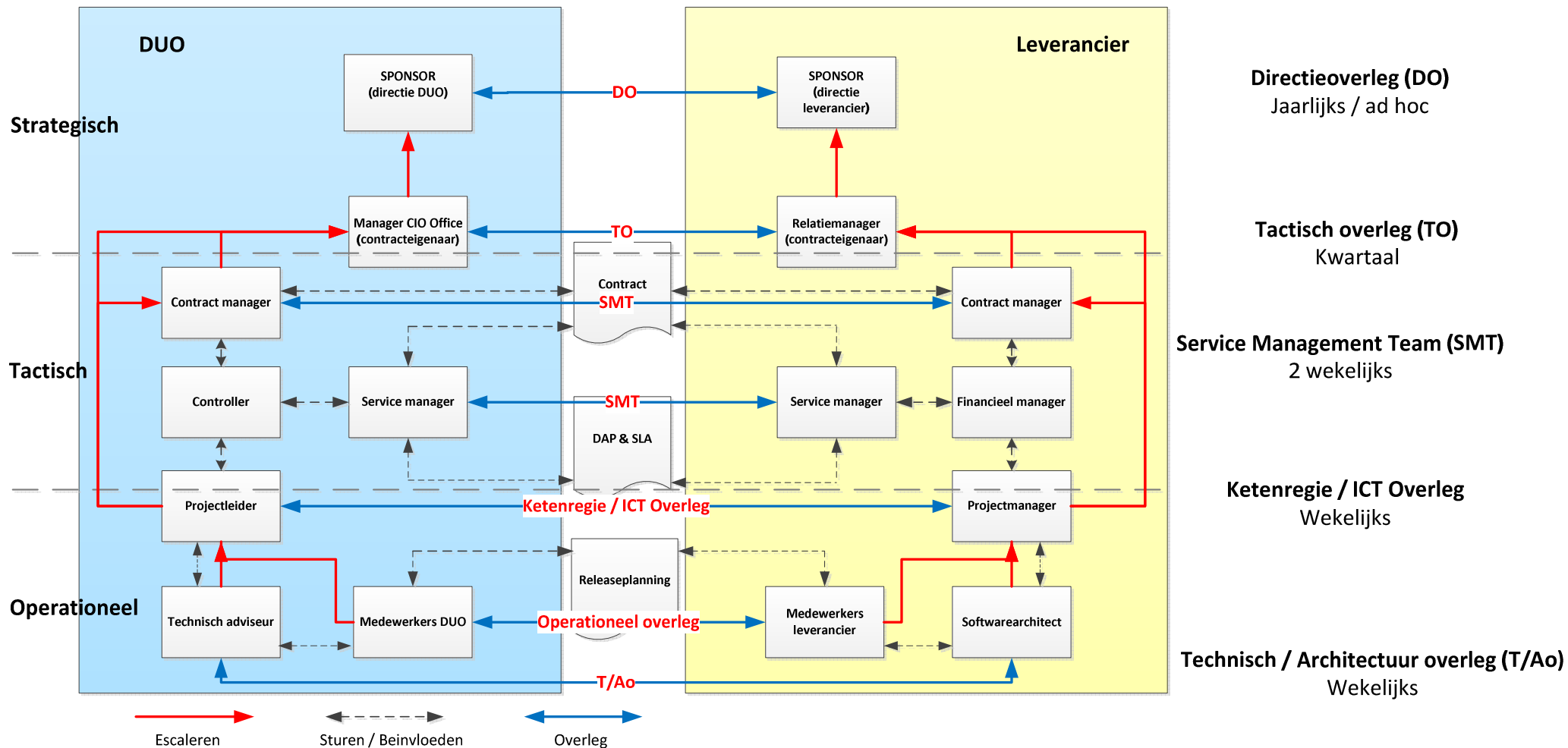
Voor de besturing van de samenwerking zijn op drie niveaus overleg- en afstemstructuren gedefinieerd. Het hoogste niveau, dat van de "sponsors" is alleen een escalatieniveau en het topniveau waarop de relatie wordt onderhouden.

Het hoogste niveau van besturing vindt plaats in het Tactisch overleg waarin zowel DUO als Leverancier zijn vertegenwoordigd. Op dit niveau kunnen andere sleutelfunctionarissen (bijv. de projectleiders) worden uitgenodigd om aan het overleg deel te nemen.



Bijlage 13 Governance model v 1.0

De overleg- en afstemstructuur ziet er als volgt uit:



Deze structuur kan aangepast worden aan de hand van overleg in de contracteringfase met Leverancier.



2.2 Directie

De directeuren bevinden zich op het hoogste niveau in beide organisaties. Bij DUO vult het directielid, verantwoordelijk voor ICT, deze rol in. Bij Leverancier is dit de directeur die in Nederland de eindverantwoordelijkheid draagt.

De directeuren overleggen tenminste één maal per jaar over de strategische invulling en aspecten van de samenwerking.

2.3 Servicemanagementteam (SMT)

In het SMT participeren de contract- en de service managers van DUO en Leverancier de contracteigenaar en deliverymanager van DUO en de projectmanager van Leverancier. Voorzitter van het SMT is de Contractmanager van DUO.

Het SMT kan andere sleutelfunctionarissen uitnodigen om deel te nemen aan het overleg indien noodzakelijk c.q. gewenst.

Onderwerpen die in dit overleg worden afgestemd zijn:

- status en voortgang van "onderhanden werk" (oplossen problemen, wijzigingsverzoeken, impact analyses, projecten, releases)
- status en voortgang verbetertrajecten
- kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van de Service Rapportage
- kostenontwikkeling, kostenbeheersing, facturatie
- issues in de samenwerking en dienstverlening
- issues in relatie tot de contractuele afspraken
- status van acties aan de hand van lopende en nieuwe issues
- escalaties vanuit de operationele samenwerking
- actualisering van DAP en SLA

Het servicemanagementteam overlegt in principe tweewekelijks. In afstemming met Leverancier kan dit worden aangepast.

2.4 Ketenregie / ICT overleg

In het ketenregie overleg participeren proceseigenaren business, changemanagement ICT Demand, ICT projectleider(s), projectmanager Leverancier (bouw), projectmanager leverancier (FAT), management ICT Demand en ICT Supply. Het ketenregie/ICT overleg kan andere sleutelfunctionarissen uitnodigen om deel te nemen aan het overleg indien noodzakelijk c.q. gewenst.



Bijlage 13 Governance model v 1.0

Voorafgaande aan het ketenregie overleg voert de Projectleider ICT een (voor) overleg met projectmanager Leverancier (bouw) en projectmanager leverancier (FAT) over de voortgang van de releases.

Onderwerpen die in dit overleg worden afgestemd zijn:

- Het vaststellen van de releaseplanning
- voortgang van de werkzaamheden in relatie tot de release en/of projectplanning(en)
- knelpunten in de voortgang van de werkzaamheden (uitzetten acties)
- mogelijke verbeteringen voor de keten
- status van wijzigingsverzoeken en projecten
- prioriteitswijzigingen in de realisatie van wijzigingsverzoeken c.q. aanpassingen van de planning van projecten
- GO/NO GO en décharge voor releases

De frequentie van dit overleg is wekelijks. In afstemming met Leverancier kan dit worden aangepast.

2.5 Technisch / Architectuur overleg (T/Ao)

T/Ao is een platform voor inhoudelijke afstemming tussen DUO architecten en Leverancier op het gebied van architectuur en de MTHV's.

Doelen:

- Bewaken en borgen van de DUO strategische doelstellingen en visie.
- Bewaken en borgen van de DUO architectuur
- Verbeteren van software kwaliteit en het ontwikkelproces
- Aandragen van (technische) verbetervoorstellen.
- Signaleren van issues en deze via de juiste kanalen laten adresseren
- Elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen

In het T/Ao worden aspecten besproken en beoordeeld die te maken hebben met de applicatiearchitectuur van DUO en de bijbehorende MTHV's. Dit kunnen wijzigingsverzoeken zijn maar ook voorstellen voor uitbreiding van applicaties c.q. nieuwbouw.

In dit overleg participeren de technisch architect van DUO, afgevaardigden uit het architectuurteam van DUO en architectuurdeskundigen van Leverancier.

Voorzitter van het T/Ao is de Technisch architect van DUO.

In veel gevallen zal ook de projectleider van Leverancier participeren; voor borging naar leden van het serviceteam en voor beoordeling van (ontwikkel)consequenties en risico's.

In aanvang is de frequentie van dit overleg wekelijks. In afstemming met Leverancier kan dit worden aangepast.



Bijlage 13 Governance model v 1.0

2.6 Operationeel overleg

Regelmatig voeren DUO en Leverancier overleg op operationeel niveau. Operationele overleggen hebben meestal betrekking op de voortgang of inhoud van een van de producten in het proces. Hiermee wordt zowel overleg tussen projectmanager en specialisten bedoeld alsmede tussen specialisten onderling. Leverancier zal regelmatig gevraagd worden een medewerker te laten participeren in een operationeel overleg. Voorbeelden van dit overleg zijn: intakeoverleg tijdens analysefase, review- dan wel vooroverleg FO, TO vooroverleg, bevindingenoverleg, ICT voortgangsoverleg, etc.

2.7 Rapportages

De volgende rapportages over de dienstverlening worden door Leverancier opgeleverd aan de verschillende managementniveaus binnen DUO.

<i>Naam van het rapport</i>	<i>Inhoud van het rapport</i>	<i>Doelgroep</i>	<i>Frequentie</i>
Week rapportage	<ul style="list-style-type: none">• belangrijkste gebeurtenissen deze periode (releases, gereed product, personele mutaties)• belangrijkste gebeurtenissen komende periode (releases, gereed product, personele mutaties)• belangrijkste knelpunten/risico's voor oplevering conform planning• Overzicht voortgang (type) wijzigingen en bevindingen• Overzicht exceptions• budget en benutting per week per budgetsoort en per GWV	<ul style="list-style-type: none">• ICT Projectleider DUO	week
Service Management rapportage	<ul style="list-style-type: none">• gerealiseerde dienstenniveaus op basis van overeengekomen prestatie indicatoren	<ul style="list-style-type: none">• Manager CIO Office• ICT Projectleider DUO• Contract manager DUO• Service manager DUO• Deliverymanager DUO	maand
Highlight rapportage	<ul style="list-style-type: none">• belangrijkste gebeurtenissen	<ul style="list-style-type: none">• Manager CIO	maand



Bijlage 13 Governancemodel v 1.0

<i>Naam van het rapport</i>	<i>Inhoud van het rapport</i>	<i>Doelgroep</i>	<i>Frequentie</i>
	<p>deze periode (releases, gereed product, personele mutaties)</p> <ul style="list-style-type: none">• belangrijkste gebeurtenissen komende periode (releases, gereed product, personele mutaties)• belangrijkste knelpunten/risico's voor oplevering conform planning• budget en benutting per tijdperiode• overzicht Wijzigingsverzoeken per tijdperiode• releaseplanning	<p>Office</p> <ul style="list-style-type: none">• ICT Projectleider DUO• Contractmanager DUO• Deliverymanager DUO• Service manager DUO	



2.8 Beslispunten

Beslispunten zijn de punten waarover DUO op gezette tijden formele besluiten wenst te nemen. De volgende beslispunten zijn in ieder geval ingericht:

Id.	Besispunt omschrijving	advies volgt de genoemde lijn waarna het besluit wordt genomen door het hoogste niveau in de lijn:
1	Service level rapportage	SMT -To
2	Formele contract evaluatie.	SMT - To
3	Vaststellen aantal afgenomen diensten voor facturatie.	SMT
4	Beoordelen factuur.	SMT - To
5	Beoordelen overall beeld facturen	SMT
6	Vaststellen forecast of changes en releases.	SMT - To
7	Voorbereiding/start project	To
8	Wijzigen SLA	SMT - To
9	Wijzigen tarieven SLA	SMT - To - DO
10	Overleg t.b.v. innovatie	Ketenregie - To
11	Beoordelen innovatievoorstel	Ketenregie - To
12	Aanzetten en uitzetten dienst.	SMT - To
13	Vaststellen uit te betalen bonus / malus	SMT - To - DO
14	Starten controles (processen Leverancier, benchmark, operatie Leverancier).	SMT - To
15	Bespreken uitkomsten controle.	SMT - To
16	Overleg over architectuur, beveiliging, continuïteit en uitwijk.	T/Ao - SMT - To
17	Besluit starten onderhandelingen over mogelijke verlenging of beëindiging bij einde looptijd.	To - DO
18	Definitief besluit over verlenging of beëindiging.	To - DO
19	Besluit tijdelijke verlenging.	To - DO
20	Ongeplande beëindiging	To - DO

In bovenstaande tabel staan bij de beslispunten veelal de positieve besluiten genoemd. Uiteraard is het ook mogelijk dat Partijen er na overleg niet uitkomen. Dan is escalatie, lees doorschuiven van het bereiken van overeenstemming, een mogelijkheid. In de hierna volgende paragraaf staat het escalatiepad beschreven.



Bijlage 13 Governance model v 1.0

2.9 Conflicten en Escalatie

In sommige situaties kunnen meningsverschillen ontstaan tussen DUO en Leverancier die leiden tot een conflict. Conflicten die niet kunnen worden opgelost op het niveau waar zij zijn ontstaan dienen geëscaleerd te worden.

Escalatie vindt plaats volgens onderstaand schema:

