



Sourcing Strategie DICTU 2021-2025

DICTU
Directie Strategie en Cyber Security
24 september 2021

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	3
Sourcing als onderdeel van de vastgestelde Bedrijfsstrategie	5
Het doel van de Sourcing Strategie	6
Basisprincipes van de Sourcing Strategie	7
Drielagen model als leidraad voor sourcing	8
Strategische Sourcingtrajecten DICTU	11
Aanpak en governance	12

Management Samenvatting

EZK/LNV en diens uitvoeringsorganisaties ondervinden steeds meer de gevolgen van de versnelling van digitalisering in de samenleving. Digitalisering verhuist naar het hart van beleid en de voordelen van innovatieve toepassingen en het gebruik van data hebben nu al hun effecten. DICTU als digitaliseringspartner wenst in staat te zijn blijvend tegemoet te komen aan behoeften van zijn afnemers om hierbij te ondersteunen.

Met het vaststellen van de bedrijfsstrategie op 3 maart 2021 heeft het Bestuurlijk Overleg DICTU aangemoedigd om de stappen te ondernemen om dit te doen. Om deze stappen te nemen is DICTU naar buiten gegaan en in gesprek getreden met ervaringsdeskundigen en experts om inzichten en expertise in te winnen. Zo hebben marktgesprekken plaatsgevonden, zijn er referentie bezoeken geweest, o.m. bij het ministerie van Defensie en is specialisme ingewonnen bij partijen zoals Gartner en Forrester.

Een belangrijk onderdeel van deze doorontwikkeling is de Sourcing Strategie. De Sourcing Strategie beschrijft de wijze waarop DICTU invulling wil geven aan het 'laten doen', 'samen doen' en 'zelf doen' van activiteiten. Want alles zelf blijven doen is naar de toekomst geen optie simpelweg omdat de daarvoor benodigde kennis en kunde niet langer effectief en efficiënt georganiseerd kan worden. De Sourcing Strategie sluit goed aan bij de nieuwe I-strategie Rijk, met name als het gaat om slimmer samenwerken binnen het Rijk en ook op het vlak van innovatie met de markt. Door slimmer te sourcen ontstaat meer ruimte voor innovatie, voor een snellere time-to-market en een kwalitatief betere dienstverlening.

Voor het maken van sourcings keuzes hanteert DICTU een drielagen model waarin achtereenvolgens de business applicaties, de EZK/LNV shared services en de rijksbrede voorzieningen zijn weergegeven. De business applicaties vormen hierbij -uiteeraard- het vertrekpunt. Op dit vlak stelt DICTU dat meer ruimte nodig is in de zin dat ook andere partijen dan DICTU, applicatiediensten moeten kunnen leveren, bijvoorbeeld vanwege specialistische kennis. Denk aan de vernieuwing van het laboratorium informatiesysteem voor de NVWA; maar ook omdat steeds meer Software as a Service (SaaS) toepassingen beschikbaar komen; en tenslotte omdat bijvoorbeeld datascientists zelf datatoepassingen bouwen op moderne cloud gebaseerde platforms.

Met de toegenomen differentiatie van allerlei business toepassingen, stijgt ook de omvang, de complexiteit en afhankelijkheid van onderliggende IT-voorzieningen inclusief moderne (public) clouddiensten voor bijvoorbeeld data- en AI gebaseerde toepassingen. Hier ziet DICTU het als zijn taak om deze *shared services* voor het EZK/LNV domein blijvend te ontwikkelen en aan te bieden. DICTU wil hier toegevoegde waarde leveren onder meer vanuit de bij DICTU aanwezige combinatie van technische en EZK/LNV domeinkennis. Maar er is méér nodig want de time-to-market voor deze dienstverlening is op dit moment te laag. Daarom gaat DICTU op dit vlak kennis en kunde van de markt inzetten ('samen doen' en of 'laten doen') onder meer met een beoogde aanbesteding die op korte termijn zal starten. Zo kunnen de afnemers versnellen waarbij DICTU de onderliggende techniek kan leveren naast uiteraard het helpen realiseren en beheren van de business applicatie(s) waar dat gewenst is.

Tenslotte ziet DICTU dat er naar de toekomst toe steeds meer IT voorzieningen zijn die meer en meer rijksbreed georganiseerd kunnen worden. Schaalgrootte is hier het sleutelwoord. Hierover is DICTU in gesprek met rijkspartners om te ontdekken welke voorzieningen waar het beste georganiseerd kunnen worden. DICTU zou bepaalde voorzieningen kunnen 'laten doen' in plaats van zelf blijven doen. Omgekeerd kan DICTU ook bepaalde diensten rijksbreed leveren. Ook deze ontwikkeling strookt met de nieuwe I-strategie. DICTU gaat deze Sourcing Strategie in nauwe afstemming met zijn afnemers en overige stakeholders uitvoeren. Daartoe is in een aanpak voorzien waarbij strategisch belangrijke sourcingtrajecten door een in te stellen stuurgroep worden bestuurd waarbij de uitvoering steeds wordt getoetst aan de hier geformuleerde strategie.

DICTU beoogt met deze Sourcing Strategie beter en sneller te kunnen voorzien in de ICT dienstverleningsbehoeften van zijn afnemers zodat kerndepartementen en uitvoeringsinstanties in staat worden gesteld blijvend hun opgaven succesvol te kunnen uitvoeren.

Sourcing als onderdeel van de vastgestelde Bedrijfsstrategie

Op 3 maart 2021 is door het Bestuurlijk Overleg (BO) de DICTU Bedrijfsstrategie 2021-2025 vastgesteld. Allerlei maatschappelijke opgaven, innovaties en veranderende behoeften maken dat een aanscherping op de koers gewenst is. Afnemers vragen om: snellere *time-to-market*, meer innovatie, kostenefficiëntie en actief meedenken, uiteraard naast het continueren van bestaande dienstverlening. Dit leidt de komende jaren tot een te verwachten behoorlijke toename van de vraag naar IT-toepassingen waarbij afnemers verminderd afhankelijk willen zijn van een te beperkt aantal beschikbare afnamekanalen (zoals DICTU alleen). Ook is in de Bedrijfsstrategie een aantal knelpunten benoemd die bij gelijkblijvende koers belemmerend zijn: door een -te grote- diversiteit van geleverde diensten, aan vele afnemers, met een grotendeels verouderd applicatielandschap. Er wordt bovendien gewerkt met teveel individueel ingehuurd externen, waardoor de organisatie onvoldoende wendbaar is geworden en kennis onvoldoende wordt geborgd en kan worden uitgebouwd.

Met de bedrijfsstrategie en in het verlengde daarvan, deze Sourcing Strategie, geeft DICTU de richting aan van doorontwikkeling voor DICTU als digitaliseringspartner voor de komende jaren.

In nauw overleg met afnemers wordt de bedrijfsstrategie nader uitgewerkt en tot realisatie gebracht langs drie programmalijnen:

1. Doorontwikkeling DICTU

De programmalijn Doorontwikkelen DICTU die als kapstok fungeert, heeft als doel de komende jaren de DICTU organisatie door te ontwikkelen en daarbij de competenties te ontwikkelen die nodig zijn om de beoogde toekomstbestendige *digitaliseringspartner* te zijn;

2. Keuzes maken

De programmalijn Keuzes Maken betreft het bepalen van het gewenste strategische portfolio inclusief het managen van de overgangsfase naar hetgeen DICTU in de toekomst van zal zijn met optimale aansluiting bij de behoeften en organisatie van zijn afnemers. Onderdeel daarvan is ook om samen met CIO Office te komen tot een EZK/LNV brede platformstrategie;

3. Sourcing

De realisatie vindt plaats in de DICTU lijnorganisatie zodat een programmatische aanpak zoveel mogelijk beperkt kan blijven. De programmalijn Sourcing heeft als doel om de Sourcing Strategie vorm te geven en loopt wat betreft timing voor op de andere programmalijnen vanwege de beoogde strategische aanbestedingstrajecten (zie verderop) die in verband met de doorlooptijden op het kritieke pad liggen.

In dit document leest u de aanleiding, het doel en de uitwerking van de Sourcing Strategie. Aansluitend is de aanpak en de governance van de uitvoering voor de eerste fase uiteengezet.

Het doel van de Sourcing Strategie

Het doel van de Sourcing Strategie is het bewust bepalen wat DICTU ten behoeve van zijn afnemers **zelf doet, samen doet of laat doen**, conform de Bedrijfsstrategie en in nauwe en blijvende afstemming met de afnemers en andere stakeholders. De Sourcing Strategie geeft antwoord op de vraag hoe DICTU naar de toekomst omgaat met het invullen van technische vraagstukken en het adviseren over de invulling bij afnemers. De Sourcing Strategie gaat niet over de techniek zelf.

Met de Sourcing Strategie beoogt DICTU in te spelen op behoeften van de afnemers waaronder:

- Specialistische digitaliseringsvraagstukken die om kennis vragen die DICTU niet heeft;
- Eigen kennis van DICTU te concentreren op taken die DICTU zelf blijft doen;
- De behoefte bij afnemers voor meer SaaS- en andere standaardoplossingen;
- Meer innovatiekracht voor nieuwe behoeften te leveren met een snellere time-to-market, denk bijvoorbeeld aan voorzieningen voor data-toepassingen en AI;
- Het vraagstuk van schaarste van resources en kennisborging en de gevolgen van de wet DBA;
- Schaalvoordelen die te behalen zijn bij inzetten van rijksbrede ICT nutsvoorzieningen.

De nieuwe I-strategie Rijk¹ biedt veel aanknopingspunten voor de invulling van de Sourcing Strategie van DICTU waaronder meer samenwerking met de markt zoeken en optimaliseren van generieke voorzieningen en opbouwen van toekomstbestendig I-vakmanschap. Op meerdere punten wordt hier in deze nota concreet naar verwezen. DICTU wil zo beter en gericht in staat zijn om in de groeiende en steeds complexer wordende vraag van de afnemers te kunnen blijven voorzien waarbij de horizon 2025 en verder is. Het perspectief is hier dan ook op gericht.

Dit veronderstelt een andere manier van kijken naar ICT-dienstverlening en ook een verschuiving naar een meer proactieve en adviserende benadering, alsmede eigentijdse werkmethoden en technieken. Deze kennis dient opgebouwd te worden. Daarmee is de relatie met de programmaliijn Doorontwikkelen DICTU gelegd.

¹ <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/i-strategie-rijk-2021-2025/>

Basisprincipes van de Sourcing Strategie

Voor de Sourcing Strategie is een drietal basisprincipes gedefinieerd die zijn vertaald vanuit de Bedrijfsstrategie. De basisprincipes zijn samen met het drielagen model leidend voor de meerjarige uitwerking en uitvoering van de Sourcing Strategie. De drie basisprincipes zijn:

1. DICTU zet de markt in voor innovatie

DICTU gaat de kracht van de markt meer inzetten voor innovaties en versterking van zijn dienstverlening en bereikt daarmee onder meer een snellere time-to-market van diensten met meer innovatie. Van marktpartijen wordt een prominente rol gevraagd bij innovaties onder aansturing van DICTU. Hier geldt *'samen doen'* en voor bepaalde diensten ook *'laten doen'* in plaats van alles *'zelf doen'*.

Innoveren met de markt sluit aan bij Markt en Innovatie, thema 10 van de nieuwe I-strategie rijk. Deze manier van werken is nieuw voor DICTU en vergt ook nieuwe competenties van DICTU. Ervaringsdeskundigen zoals banken geven in gesprek aan dat DICTU gebruik kan maken van de ervaringen die door hen in de afgelopen jaren hierbij zijn opgedaan.

2. DICTU werkt meer samen met rijks ICT partners

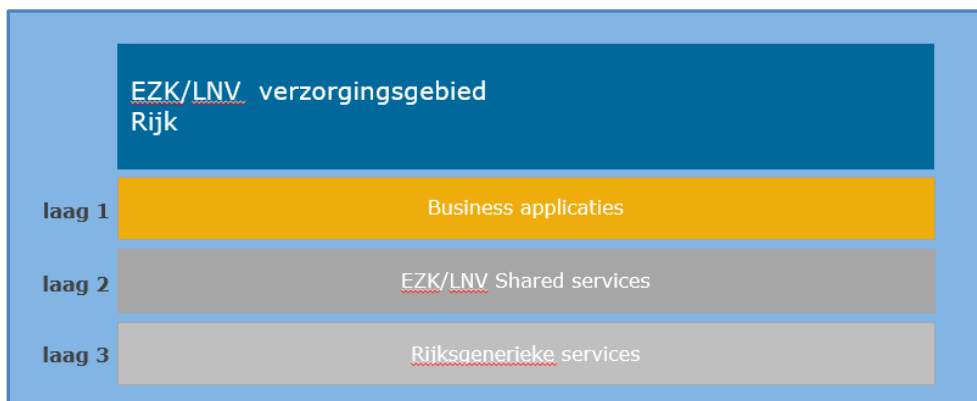
DICTU gaat meer samenwerken met ICT partners binnen het Rijk. De ratio hiervan betreft het effectiever benutten van kennis door specialisatie en ook meer efficiency als gevolg van schaalgrootte. Ontdubbeling van taken die nu nog op meerdere plaatsen binnen de overheid worden gedaan, zal de kwaliteit van dienstverlening ten goede komen. Ook dit principe sluit aan bij de nieuwe I-strategie rijk waaronder thema 4 Optimaliseren Generieke voorzieningen.

Hierbij kan DICTU overigens ook zelf diensten aanbieden aan het Rijk zoals bijvoorbeeld nu al gebeurt met RijksZaak. Het principe is dus *'halen en brengen'*, waarbij een stevige rol van de rijks-CIO is vereist.

3. DICTU is een aantrekkelijke IT werkgever

'Samen doen' en of *'laten doen'* is niet synoniem aan *'outsourcen'*. Door bewust te sourcen wordt ingezet op het behalen van de meeste toegevoegde waarde door eigen medewerkers van DICTU (zelf doen). Samenwerken betekent niet dat interessant werk verdwijnt. Samenwerken met de markt en met partijen binnen het Rijk betekent voor de DICTU medewerkers meer interessant en hoogwaardig(er) werk en ook meer ontplooiingskansen. Voor de programmalijn Doorontwikkelen DICTU zijn ook nieuwe competenties van DICTU onderkend, zoals regie voeren, adviseren en managen van de samenwerking met partners. Dit resulteert in kansen en mogelijkheden voor medewerkers om zich hierin te bekwamen naast uiteraard het bestaand beleid voor medewerkers om zich voortdurend verder te kunnen ontplooiën. Parallel aan de uitwerking van de Bedrijfsstrategie wordt om die reden ook een strategisch personeelsplan opgesteld. Dit principe sluit aan bij de nieuwe I-strategie Rijk Thema 7 Opbouwen toekomstbestendig I-vakmanschap. Ook is DICTU op dit punt continu in gesprek met de OR die meegenomen worden in het traject. En was het verrassend om geïnspireerd te worden in het referentiebezoek bij het ministerie van Defensie waar een meerjarige baangarantie onderdeel is geweest van de keuzes die daar gemaakt zijn in een sourcingstraject.

Drielagen model als leidraad voor sourcing



Afb 1. Drielagen model dienstverlening DICTU

Het drielagen model dienstverlening DICTU is geïntroduceerd in de Bedrijfsstrategie en is bedoeld om rollen en verantwoordelijkheden te duiden in een veranderend speelveld met name ook op het vlak van sourcing. Daar waar DICTU vanuit het verleden alle ICT activiteiten zelf deed in opdracht van de afnemers, wordt dat richting toekomst anders omdat DICTU niet meer alles zelf kan en wil doen. Aansluitend bij de nieuwe I-strategie worden per laag keuzes gemaakt en onderbouwd voor de toekomst. De benaming van de lagen in het drielagenmodel zoals afgebeeld in de Bedrijfsstrategie is ten behoeve van een scherpere duiding voor Sourcing, versimpeld. De inhoud is ongewijzigd.

Let wel, het model is gericht op de toekomst. Het geeft *richting* aan de sourcingskeuzes voor de toekomst. Ook de I-strategie Rijk maakt melding van gefaseerde, meerjarige ontwikkelingen die keuzes mogelijk maken die nu of in het recente verleden niet mogelijk waren of andere praktische bezwaren kenden. Denk bijvoorbeeld aan de volwassenheid van public cloud of de verwevenheid van business applicaties met de cloudwerkplek.

Het vertrekpunt: business applicaties (laag 1)

Binnen het verzorgingsgebied EZK/LNV wordt een veelheid van business applicaties inclusief een groeiend aantal data-toepassingen gebruikt. De rol van DICTU betreft hier het werkend maken en werkend houden van deze business applicaties in nauwe samenwerking met en in opdracht van de afnemers. De omvang en complexiteit van de business applicaties nemen met de verdergaande digitalisering sterk toe. Daar waar DICTU voorheen verantwoordelijk was voor het werkend maken en werkend houden van al deze business applicaties is daar gaandeweg een verschuiving opgetreden welke in de toekomst zal doorzetten en waardoor DICTU niet langer alle business applicaties onder zijn (directe) hoede heeft. Wel blijft DICTU de integratorrol uitvoeren en blijft DICTU ook verantwoordelijk voor architectuorkaders, security en privacy in samenwerking met CIO-office en CISO elk in hun eigen rol.

We noemen drie factoren van deze verschuiving:

1. er komen steeds meer standaard toepassingen beschikbaar, geleverd door de markt of andere partners binnen de overheid. Het betreft hier verschillende vormen van SaaS². Deze applicaties draaien elders en dus niet alleen bij DICTU³;
2. Business toepassingen worden door medewerkers van de afnemers zelf gerealiseerd zonder hulp van DICTU. Dit is bijvoorbeeld het geval op het vlak van data-toepassingen, maar ook als gevolg van de toename van modernere applicatieplatformen (onder meer low code/no code). Ook brengt dit een heroriëntatie op rolverdeling tussen gebruiker, opdrachtgever en leverancier met zich mee;
3. Er is behoefte aan specialistische business applicaties waarvoor DICTU geen kennis in huis heeft en die daarom beter door een derde partij gerealiseerd kunnen worden. Maar ook in deze gevallen blijft DICTU onder meer de rol van integrator uitvoeren indien dat van toepassing is.

Deze ontwikkelingen zijn evident, mede omdat digitalisering steeds verder in de haarvaten van elke organisatie doordringt. Tegelijkertijd geldt dat voor al de benodigde business toepassingen meerdere onderliggende standaard voorzieningen nodig zijn. Het betreft werkplekken, applicatieplatformen, databases, identity en access management, connectiviteit, beveiliging, datacenters etc. Deze voorzieningen zijn door verdergaande standaardisering meermaals inzetbaar en worden daarom aangeduid met *shared services* zoals hieronder beschreven.

EZK/LNV Shared Services (laag 2)

In de bedrijfsstrategie is in het drielagen model een onderscheid gemaakt in twee niveaus ofwel lagen waarbij de middelste laag (laag 2) is gericht op het EZK/LNV verzorgingsgebied met *shared services* die 'dicht tegen' de business toepassingen van EZK/LNV zijn gesitueerd en vaak in nauwe samenwerking en afstemming met de afnemers worden gerealiseerd. DICTU zal hier voortdurend met zijn afnemers in gesprek blijven om te zorgen dat nieuw in te zetten *shared services* tijdig worden gebouwd en beschikbaar komen. Hier levert DICTU tevens toegevoegde waarde vanuit kennis en ervaring van de diverse domeinen van EZK/LNV onder meer in de vorm van service-integrator.

Rijksgenerieke services (laag 3)

De onderste laag (laag 3) bestaat uit rijksgenerieke services met voorzieningen die vanwege hun algemene aard, voor het hele rijk -en wellicht voor de hele overheid- te gebruiken zijn (zie ook de I-strategie Rijk, thema 4 Optimaliseren generieke voorzieningen). De *sourcing* hiervan wordt bepaald door de rijks-CIO. DICTU maakt gebruik van deze voorzieningen in opdracht van zijn afnemers, vaak in directe samenhang met diensten uit laag 2. Voorbeelden zijn:

- Alle toepassingen die door EZK/LNV afnemers worden gebruikt, zoals SaaS toepassing P-Direkt, geleverd vanuit het Rijk en bijvoorbeeld de SaaS toepassing Mavim (procesinformatie) door een commerciële partij;
- Daarnaast bestaan er vele standaard applicaties en maatwerktoepassingen op de infrastructuur van DICTU.

² SaaS: Software as a Service waarbij de leverancier verantwoordelijk is voor het operationeel leveren en houden van de toepassing.

³ De betreffende toepassingen draaien wel op de Cloudwerkplek en moeten dus toegankelijk gemaakt worden en eventueel geïntegreerd worden.

De voorzieningen op Laag 2 hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat het *gedeelde voorzieningen (shared services)* zijn binnen EZK/LNV ten behoeve van de business toepassingen van Laag 1. Voorbeelden zijn:

- Generieke applicatie-platforms zoals blueriq waarmee business applicaties worden gebouwd; Standaard functieblokken voor business toepassingen;
- Identity- en accessmanagement- en integratie- stekkers etc.;
- Tenslotte is ook het te realiseren Cloud Competence Center ter ondersteuning van cloud gebaseerde business toepassingen onderdeel van Laag 2.

De Cloud Werkplek is een voorbeeld van een voorziening die op dit moment op Laag 2 (EZK/LNV specifiek) aanwezig is, vooral omdat de oudere business applicaties sterk verweven zijn met de werkplek. SaaS applicaties en moderne maatwerkapplicaties zijn niet meer gebonden aan de werkplek. In de toekomst wordt een rijks generieke werkplek voorzien, die dan naar Laag 3 verhuist in het model. DICTU blijft ook in dat geval verantwoordelijk voor toegang en eventueel integratie (keten applicaties) door middel van gestandaardiseerde 'stekkers'. Voor complexere toepassingen zal DICTU als 'integrator' optreden. Voor specialistische toepassingen kan deze rol ook door derden worden uitgevoerd waarbij deze partij zelf gebruik maakt van de zogenoemde 'stekkers' conform de kaders en aansluitvoorwaarden van DICTU namens EZK/LNV.

Voorbeelden van (toekomstige) rijksbrede voorzieningen op Laag 3 zijn:

- Toegangsservices;
- De toekomstige rijksbrede werkplek;
- Toegangsvoorzieningen als DigiD;
- Private cloud voorzieningen;
- Toegang tot en beveiliging van public cloud voorzieningen (zie ook I-strategie Rijk, thema 3 Bestendigen ICT-landschap waarbij ontdebellen en komen tot schaalvergroting waar dat mogelijk is, voorop staan)

Vanuit dit drielagen model worden bij toekomstige ontwikkelingen per laag de sourcingsvoorkeuren gedefinieerd en uitgewerkt in nauwe afstemming met de stakeholders van DICTU: de pSG's EZK/LNV en de afnemers van DICTU. Belangrijke keuzes worden uiteraard ter beslissing voorgelegd aan de eigenaar.

Strategische Sourcingtrajecten DICTU

De strategische sourcingtrajecten die volgen uit deze Sourcing Strategie worden ten uitvoer gebracht in de programmalijn Sourcing van de Bedrijfsstrategie waarbij de beoogde stappen zullen worden genomen onder leiding van de stuurgroep sourcing (zie volgende paragraaf). Op dit moment worden binnen DICTU de onderstaande strategische sourcingtrajecten voorzien. De term 'strategisch' wordt hier gebruikt ter onderscheiding van meer kleinschaliger sourcingtrajecten waarvan doorlopend sprake is. De strategische sourcingtrajecten voor de periode 2021/2022:

1. Komen tot meer samenwerking met ICT-partners binnen het Rijk;
2. Innovatie met de markt door contractering van een Cloudpartner;
3. Inzet van marktpartijen voor software-ontwikkeling, -implementatie en -beheer;
4. Doorontwikkelen sourcingscompetenties DICTU.

Ad1. Zoals ook in de Bedrijfsstrategie is beschreven wil DICTU meer samenwerken met partners binnen het Rijk. Daartoe vindt sinds begin van dit jaar afstemming plaats met DGOO, rijks-CIO en verschillende ICT partners. Onderwerpen zijn onder andere de werkplek, toegangsverlening (TVS), private en public cloud en connectiviteit.

Ad2. Voor het ontwikkelen van op (public) cloud gebaseerde dienstverlening wordt samenwerking gezocht met een marktpartij. Kern van de dienstverlening is de (door)ontwikkeling van de laag 2 diensten, dus shared services ten behoeve van business applicaties. Niet de business applicaties zelf.

Meer concreet wordt met de beoogde dienstverlening gefocused op:

- a. het doen van innovatietrajecten (samen doen);
- b. het realiseren en mede bemensen van een cloud competence center (samen doen). Het cloud competence center is gericht op het faciliteren van software voortbrengingsteams.
- c. en het leveren van private en -kunnen gebruiken van- public clouddiensten op laag 1 niveau (laten doen) zolang dit nog niet Rijksbreed wordt gedaan.

Ad3. DICTU heeft meer dan 60 software voortbrengingsteams die samen met afnemers werken aan software-ontwikkeling, -implementaties en -beheer van business applicaties. In totaal werken hierbij circa 600 medewerkers waarvan ongeveer 45% veelal individueel ingehuurd externen zijn. Hierdoor is de inzet in termen van effectiviteit, efficiëntie en kennisborging suboptimaal. Inhuur vindt daarbij plaats via mantelcontracten. Nader onderzoek alsook afstemming met de afnemers zal leiden tot verbetering van sourcing van deze activiteiten. Mogelijk kunnen de bestaande inhuurcontracten beter worden uitgenut al of niet in combinatie met het in te richten Cloud Competence Center.

Ad4. Doorontwikkelen sourcingscompetenties DICTU

DICTU heeft als taak om ICT-oplossingen te leveren aan zijn afnemers. Met de beschreven ontwikkelingen waarbij DICTU niet meer alles zelf doet, zal DICTU ook moeten investeren in kennis en kunde op het vlak van sourcing in nauwe afstemming met de afnemers en ook met de dienstverlening met het InkoopUitvoeringsCentrum (IUC).

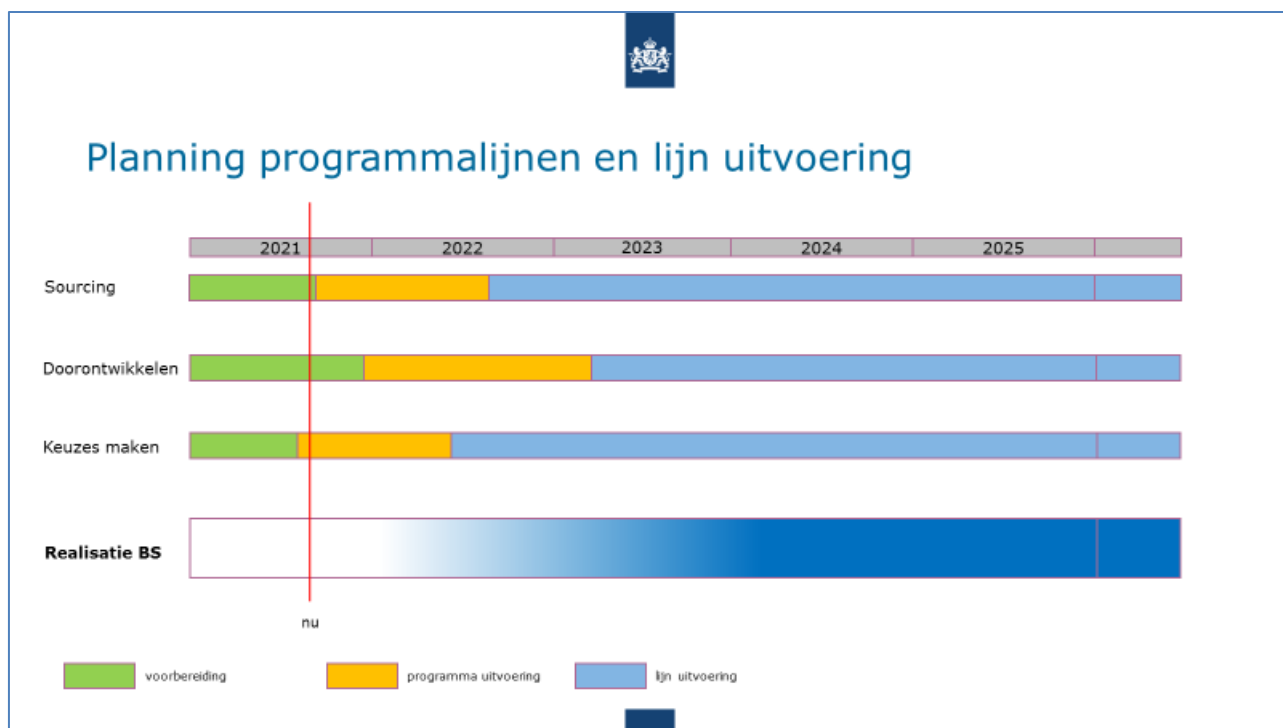
Deze activiteit wordt vanuit de programmalijn Sourcing in nauwe samenwerking met de programmalijn Doorontwikkelen DICTU uitgevoerd omdat voor het uitvoeren van de strategische sourcingtrajecten uiteraard veel wordt samengewerkt met de inkoopafdeling van DICTU.

Aanpak en governance

De uitwerking en implementatie van de Sourcing Strategie zal meerdere jaren in beslag nemen. Er zijn meerdere (vervangings)aanbestedingstrajecten nodig en ook het herverdelen van werkzaamheden samen met rijkspartners zal meerdere jaren in beslag nemen. Tegelijkertijd moet de bestaande dienstverlening doorgaan en wordt zoveel mogelijk aangesloten bij 'natuurlijke momenten' zoals afloop van bestaande contracten. Om de beoogde transitie hand in hand te laten gaan met de continuïteit van bestaande dienstverlening wordt binnen DICTU een inkoop advies raad ingericht waar inkoop en strategie nauw met elkaar optrekken. Daarnaast is het afwegingskader aangescherpt en zal blijvend aangescherpt worden aan de veranderingen om in de dialoog met afnemers scherp te blijven of we de juiste dingen met elkaar blijven doen en de juiste afwegingen met elkaar blijven maken.

De programmalijnen 'Doorontwikkelen DICTU' en 'Keuzes maken' zijn beiden nauw verweven en dienen gelijk op te gaan: de Sourcing Strategie vergt een aantal nieuwe competenties of uitbreiding van bestaande competenties binnen DICTU zoals het besturen of managen van de samenwerking partners, maar ook het adviseren van afnemers bij het vinden van de juiste oplossing (niet meer altijd zelf te ontwikkelen).

De programmalijn 'Keuzes maken' heeft uiteraard ook een directe relatie met de programmalijn 'Sourcing' omdat bepaalde diensten niet langer door DICTU worden uitgevoerd dan wel op een andere wijze worden ingevuld. Deze programmalijn bevindt zich nog in de voorbereidende fase. Belangrijk uitgangspunt van de Bedrijfsstrategie is dat de uitvoering in 'de lijn' van DICTU wordt uitgevoerd. Alleen in aanvang is een programmatische aanpak voorzien met de drie programmalijnen om een aantal gewenste veranderingen in samenhang in gang te zetten. Dit is in de onderstaande afbeelding weergegeven.



Afb 2. Planning programmalijnen en lijn uitvoering

Doel van de programmalijn Sourcing, met programmatische aanpak, waaronder een plan, een stuurgroep en een programmamanager, is om een fundament te leggen voor de beweging van 'zelf doen' naar 'zelf doen, laten doen en samen doen' zoals toegelicht in deze strategie en resultaten daarvan zo snel mogelijk en op het geschikte moment over te dragen aan de lijnorganisatie.

De lijnorganisatie en afnemers van de dienstverlening nemen hiertoe vanaf de start aan het programma deel. Voor de Sourcing Strategie zijn tot in 2022 een aantal strategische trajecten voorzien die nodig zijn om de continuïteit van dienstverlening van DICTU te borgen en daarbij de doelen van de bedrijfsstrategie tegelijk mee te nemen. Daadwerkelijke invulling van deze trajecten vindt plaats onder programmatische sturing door een stuurgroep in de volgende samenstelling:

- Jan Flippo, algemeen directeur DICTU, voorzitter en opdrachtgever
- Marion Hermans, directeur S&CS, opdrachtnemer uitvoering BS
- Johan Maas, directeur Fin. Informatiemanagement en Facilitair, vertegenwoordiger RVO
- Maarten Smorenburg, Topmanager Interne Organisatie, vertegenwoordiger NVWA
- Richard Wiersema, directeur Operatie DICTU, ontvangende partij

De in dit document geformuleerde strategie is leidend voor uitwerking van de trajecten en wordt middels het programmaplan Sourcing uitgevoerd. Per sourcingtraject wordt een aanpak gedefinieerd en ter goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep.

Op dit moment is het eerstgenoemde traject sourcing van de cloudpartner, in voorbereiding met een marktverkenning. Het voornemen is om na vaststelling van de voorliggende Sourcing Strategie door het Bestuurlijk Overleg, de aanbesteding te starten na besluitvorming door de stuurgroep Sourcing.