



Dienst ICT Uitvoering
Ministerie van Economische Zaken

Bedrijfsstrategie DICTU 2021-2025

Opdrachtgever: Directie Team DICTU
Opdrachtnemer: Directie Strategie & Cyber Security

Versie 25 februari 2021

Samenvatting en leeswijzer

Dit document is de nieuwe bedrijfsstrategie voor de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK/LNV), voor de periode 2021-2025.

Doel voor DICTU is blijvend van toegevoegde waarde zijn voor zijn afnemers, primair binnen het verzorgingsgebied EZK/LNV.

In dit document is te lezen hoe de omgeving waarin DICTU opereert, verandert. Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, innovaties en veranderende behoeften maken dat een aanscherping op de koers gewenst is. De afnemers vragen om:

- snellere *time-to-market*,
- meer innovatie,
- kostenefficiency, en
- actief meedenken.

Parallel is er een interne urgentie tot verandering namelijk door een -te grote- diversiteit van geleverde diensten, aan vele afnemers (ook buiten het 'oorspronkelijke' verzorgingsgebied), met een grotendeels verouderd applicatielandschap. Ook wordt er gewerkt met teveel individueel ingehuurde externen. Mede hierdoor is de organisatie onvoldoende wendbaar en wordt kennis onvoldoende geborgd.

DICTU beoogt de verandering te realiseren langs drie pijlers die uitgebreid behandeld worden in dit document. De pijlers van verandering zijn:

- Doorontwikkelen als digitaliseringspartner van EZK/LNV;
- Maken van keuzes in het dienstenportfolio samen met de afnemers;
- Innoveren van businessbehoeften met inzet van Public Cloud in samenwerking met partners.

Belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle verandering is een aanscherping van rollen en verantwoordelijkheden tussen DICTU en haar opdrachtgevers.

In dit document zijn de contouren van de nieuwe richting uiteengezet. Aaneensluitend leest u de aanleiding, de drie pijlers van verandering met beoogde resultaten en de daarbij behorende betekenis voor de afnemer en DICTU.

Twee aanvullende documenten, de Sourcing- en IT-strategie, worden in samenwerking met afnemers opgesteld als concrete uitwerking van de vastgestelde bedrijfsstrategie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
Doelen bedrijfsstrategie 2021-2025	5
Identiteit DICTU	5
Kernwaarden	6
Definities.....	7
2. Aanleiding: een veranderende wereld	8
Veranderende afnemervraag en ICT naar het hart van de business	8
Technologische ontwikkelingen	9
Samenwerking als randvoorwaarde voor veranderende dienstverlening	10
Rijksbrede kaders en speelveld	10
3. Drie pijlers van verandering om blijvend toegevoegde waarde te bieden in de veranderende wereld	11
Doorontwikkelen als digitaliseringspartner	11
Maken van keuzes in het dienstenportfolio	12
Innoveren van businessbehoeften met inzet van Public Cloud	13
4. Betekenis 3 pijlers voor afnemers en voor DICTU	13
Doorontwikkelen als digitaliseringspartner	13
Betekenis afnemer	13
Betekenis DICTU	14
Betekenis relaties.....	15
Wijze van keuzes maken in het dienstenportfolio	17
Public Cloud als katalysator	23
Bijlage 1: Achtergrond informatie bij gemaakte keuzes.....	24
Bijlage 2: Huidige situatie DICTU	28
Bijlage 3: Omzetverdeling over onze afnemers.....	35
Bijlage 4: Voorzet inhoud Sourcing en IT Strategie	37

1. Inleiding

De Dienst ICT Uitvoering van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna DICTU), heeft in het najaar van 2020 een strategische koers ijking uitgevoerd om te komen tot een aangescherpte bedrijfsstrategie.

De omgeving waarin DICTU opereert, verandert. Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, innovaties en veranderende behoeften maken dat een aanscherping op de koers gewenst is. Deze ontwikkelingen komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 2.

DICTU levert en onderhoudt op dit moment circa 900 applicaties aan 15 afnemers binnen het EZK/LNV verzorgingsgebied en aan 21 (overwegend kleinere) afnemers binnen het Rijk. In totaal heeft DICTU hiervoor meer dan 200 technologische producten, met samen meer dan 5000 verschillende versies in gebruik mede als gevolg van achterstallig lifecycle management.

De governance binnen en rond DICTU is complex deels door de veelheid van afnemers, deels door de complexe relaties en door een cultuur van 'altijd klaar staan' voor de afnemers.

De jaaromzet is 309 miljoen euro¹. Er werken zo'n 1500 medewerkers. Het aantal individueel ingehuurd externen is groot namelijk circa 800. Kennis wordt onvoldoende geborgd en, doordat DICTU veel in eigen beheer uitvoert, wordt suboptimaal gebruik gemaakt van kennis die in de markt aanwezig is.

Al deze zaken maken dat de urgentie tot verandering hoog is.

DICTU zet met deze strategie in op 'samenwerken', 'laten doen' en 'zelf doen', in plaats van alles 'zelf doen' met als credo: "als je alles doet ben je nergens echt goed in". Parallel wordt ingezet op keuzes maken. Keuzes in het dienstenportfolio, uiteraard in nauwe samenspraak met eigenaren, afnemers en ook met ICT-dienstverleners Rijksbreed, zijn nodig. Voor innovatie zet DICTU in op de inzet van het palet aan mogelijkheden met Public Cloud.

Deze drie elementen vormen samen de drie pijlers van verandering. In dit document zijn de contouren van deze nieuwe richting uiteengezet.

Dit document gaat over het 'waarom' en het 'wat'. Het 'hoe' zal door DICTU, in overleg met afnemers, als vervolgstap worden uitgewerkt. De uitwerking hiervan is input voor twee aanvullende documenten: een aangescherpte sourcing- en IT-strategie, de concrete uitwerking om samen te komen tot de uitvoering van deze bedrijfsstrategie.

¹ Begroting 2020

Doelen bedrijfsstrategie 2021-2025

De bedrijfsstrategie leidt ertoe dat DICTU als digitaliseringspartner:

- continu werkt aan modernisering van zijn dienstenportfolio samen met zijn afnemers, en daarbij
- gebruik maakt van de kracht van de markt én van collega ICT-dienstverleners binnen de Rijksoverheid, om
- toegevoegde waarde te blijven leveren met innovatieve data- en applicatiediensten met bestaande voorzieningen én Public Cloud².

Deze doelen geven de komende jaren richting aan de koers van DICTU. Een uitleg en uiteenzetting van wat beoogd wordt met deze doelen, staat op hoofdlijnen in de volgende hoofdstukken. Uitgangspunt blijft de wens om het service niveau te leveren, te blijven leveren en te verbeteren. Ook streeft DICTU ernaar om in de beoogde eindsituatie kostenneutraal te zijn, wat strookt met de ambitie om zaken slimmer te doen. De onderdelen waar een concrete veranderopgave mee gemoeid is, zullen financieel worden onderbouwd en meegenomen in de verschillende reguliere jaarplannen cycli.

Feitelijk speelt DICTU met deze aanscherping ook in op de thema's die genoemd staan in de i-strategie Rijk³: Slim waarde toevoegen en presteren in de digitale wereld ('I in het hart'). Ook anticipeert DICTU met de strategie op de Wet digitale overheid (Wdo), waarmee het kabinetsvoornemen is om te komen tot een betere digitaal werkende overheid. Daarnaast anticipeert DICTU op de aanscherping van het CIO stelsel Rijk.

Identiteit DICTU

DICTU's missie is: 'partner in beleid, uitvoering en toezicht in een digitaliserende samenleving'⁴.

DICTU beschikt over een vastgestelde identiteit. Die identiteit is het vertrekpunt van de bedrijfsstrategie en geeft het kader waarbinnen DICTU momenteel opereert. Daarnaast beschrijft de identiteit aan welke afnemers, op welke wijze, en met welke dienstverlening, geleverd wordt. De identiteit is vastgesteld in december 2019 en luidt:

'DICTU is ICT-dienstverlener binnen de Rijksoverheid en werkt primair voor de ministeries van EZK en LNV. Bewezen diensten leveren we ook breder binnen de Rijksoverheid. DICTU stelt afnemers in staat om ondernemers, burgers en overheid op eenvoudige wijze, digitaal en veilig zaken met elkaar te laten doen. Dat doet DICTU door zorg te dragen voor een in samenhang en veilig functionerende ICT, die aansluit op Rijksbrede voorzieningen en voldoet aan Rijksbrede kaders. Om hier invulling aan te

² Zie definitie blz. 5

³ http://content.rp.rijkswb.nl/cis/content/media/rijksportaal/eli/kern/organisatie_30/eli_3/ez_breed/bestanden_2637/i_strategie_3/I-Strategie_2019_-_2021_EZK_en_LNV.pdf

⁴ www.dictu.nl

geven werkt DICTU als service integrator en neemt afnemers mee in ontwikkelingen op ICT-gebied en de toepassing daarvan.⁵

Dat DICTU hard aan de missie werkt, blijkt uit de resultaten genoemd in het jaarverslag van 2019. DICTU levert de noodzakelijke ICT bij de uitvoering van de maatschappelijke uitdagingen van zijn afnemers. Een aantal uitspringende voorbeelden: 14.000 Cloud werkplekken, dataplatform voor RVO, TVS voor de zorg, en allerlei slimme apps en geo-systemen. Op een groot aantal fronten doet DICTU het goed. Met deze bedrijfsstrategie wordt de nadruk gelegd op de verandering. Het spreekt voor zich dat de positieve eigenschappen en resultaten van de organisatie behouden zullen blijven.

Na besluitvorming over de bedrijfsstrategie wordt voorzien dat de huidige identiteit op punten wordt bijgesteld.

Kernwaarden

De huidige kernwaarden zijn: betrouwbaar, klantfocus, kostenefficiënt en innovatief. Deze kernwaarden hebben de DICTU organisatie enorm ondersteund de afgelopen jaren. Echter om de transitie te maken die met deze bedrijfsstrategie wordt beoogd, zijn andere kernwaarden vereist.

De nieuwe kernwaarden worden: klantbeleving, innovatief, betrouwbaar en kostenefficiënt.

Zoals deze bedrijfsstrategie onderbouwt, zal 'klantdenken' tot in de haarvaten van de organisatie mogen doordringen. Het optimaliseren van de klant- of eindgebruikersbeleving⁶ bij digitalisering is essentieel in het tijdperk waarin wij leven. Alles draait om de beleving, het gemak en de effectiviteit die ervaren wordt door de eindgebruiker. Een ondernemer wil één portaal voor al zijn diensten; een medewerker wil net zo makkelijk zijn zakelijke werkzaamheden met de Cloud Werkplek kunnen uitvoeren als zijn privé zaken in Microsoft Office365, medewerkers willen overal bereikbaar zijn en bij informatie kunnen.

Time-to-market en gebruik maken van innovatieve technologie moet sneller en beter om een centrale speler te kunnen blijven voor de afnemer.

Uiteraard is het vasthouden van betrouwbaarheid, veiligheid (waaronder digitale weerbaarheid en cybersecurity) en kosten efficiëntie een randvoorwaarde.

⁵ Nota: Vastgestelde identiteit DICTU 19 december 2019

⁶ Het Engelse begrip **Customer Experience** dekt de lading beter. Onderzoeksbureau Forrester onderbouwt dit met 3E's: effectiveness, ease and emotion voor een Service Centric Mindset

Definities

Voor het goede begrip van dit document is voor de volgende definities gekozen:

Afnemers: De partijen die producten en diensten bij DICTU afnemen en zouden kunnen afnemen. Hieronder vallen de huidige opdrachtgevers en opdrachtgevers die ook partner zijn.

Digitaliseringspartner: DICTU als dé digitaliseringspartner in het samenstellen en/of organiseren van de beste data en ICT oplossing om een business behoefte in te vullen.

Public Cloud: De verzamelnaam voor de technische innovaties waarbij de techniek gedeeld is met meerdere afnemers in de markt geleverd door commerciële marktpartijen. Voorbeelden hiervan zijn Microsoft Azure, Amazon en Google. Kenmerk is dat met de massale omvang en wendbaarheid van Public Cloud snel nieuwe diensten ontwikkeld kunnen worden.

Private Cloud: Betreft dezelfde technologie als Public Cloud maar toegepast binnen de grenzen van een organisatie of een overheidsdomein. Private Cloud biedt niet alle innovatiekracht die Public Cloud biedt.

Applicatierationalisatie: Rationalisatie van het applicatielandschap houdt in dat door middel van harmonisatie, consolidatie, standaardisatie en integratie een situatie wordt gecreëerd die weer beter beheersbaar wordt en bovenal de bedrijfsprocessen beter ondersteunt waardoor betere kwaliteit, flexibiliteit en wendbaarheid ontstaat voor de business. In de rolverdeling tussen DICTU en zijn opdrachtgevers is rationalisatie vooral een samenspel waarbij doelen, verantwoordelijkheden en middelen/randvoorwaarden helder moeten zijn.

2. Aanleiding: een veranderende wereld

Kijkend naar de ontwikkelingen in de samenleving, de veranderingen in termen van waarden en verwachtingen bij burgers en ondernemers en daarmee de facto bij onze afnemers, ziet DICTU de noodzaak van verandering richting de toekomst.

Een goede en betrouwbare informatiehuishouding is van vitaal belang voor de overheid. Dit vertaalt zich naar een steeds belangrijkere rol van ICT en innovaties in het werk van de overheid binnen zowel beleid, uitvoering als toezicht.

Apps en digitale toegang zijn niet meer weg te denken uit het dagelijkse leven en gebruiksvriendelijkheid en snelheid zijn een vereiste voor een gevoel van klanttevredenheid. Allerlei toepassingen en diensten draaien in toenemende mate op de beschikbaarheid en bewerking van data.

De politiek speelt in op grote maatschappelijke trends zoals de energietransitie, het mestdossier, de stikstofproblematiek, *internet of things* en circulariteit. Dit levert in de praktijk beleid op wat weer vertaald wordt in bijvoorbeeld uitvoeringsbepalingen vanuit de Rijksoverheid in de vorm van subsidieregelingen, nieuwe aandachtsgebieden voor Toezicht en Inspecties en nieuwe samenwerkingshubs voor innovatieve ontwikkelingen. Dit zijn allerlei trends waarbij een vertaalslag gemaakt moet worden in de ICT en proces infrastructuur van uitvoeringsorganisaties. De uitvoering daarvan liever gisteren dan vandaag.

Deze trends zijn het afgelopen jaar bovendien versterkt door de Corona crisis die zorgt voor ingrijpende veranderingen in de manier waarop we in Nederland (samen)leven en (samen)werken. Met het massale digitale thuiswerken en het versneld ontwikkelen van *apps* zoals de Corona Melder.

Veranderende afnemervraag en ICT naar het hart van de business

ICT schuift naar de voorkant van organisaties en gaat niet alleen meer over de ondersteuning van processen. Het is een integraal onderdeel van de primaire ketens, van eerste contactmoment tot aan volledige uitvoering en afwikkeling van het proces in de interactie met de afnemer.

ICT dienstverlening verschuift daarmee van product-focus naar service-focus waarbij de afnemer (als burger, client, ketenpartner, bedrijf etc.) centraal staat. De klantbeleving van die afnemer wordt daarbij steeds vaker als één van de belangrijke KPI's gehanteerd.

Voorbeelden die deze verschuiving illustreren, zijn:

- Data gedreven werken: Het gebruik van algoritmes en data gedreven beleid. Afnemers, denk aan NVWA, RVO, zetten teams met data analisten op die gebruik maken van een *data science* werkomgeving en ze verwachten een *realtime* ontsluiting van data. Afnemers als AT willen een actieve data rol vanuit DICTU zelf.
- Real time inspecties: Inspecteurs die *real time* koppelingen vanuit hun handterminal willen om direct gegevens in te kunnen zien of te verwerken.
- Samenwerkingsverbanden: Binnen de Rijksoverheid, samen, en met derden in semi publiek-private partnerschappen. Deze samenwerkingen, zoals 'Aardgasvrije wijken' van RVO, hebben facilitering en digitaal ondersteuning nodig.

Dit vraagt om een andere benadering en denkwijze (*mindset*) over ICT vraagstukken zowel bij de afnemer als bij ICT dienstverleners. De afnemervraag "wat is er nodig?" is belangrijker dan de vraag "hoe vullen wij deze vraag in?".

Technologische ontwikkelingen

De ontwikkelingen op het gebied van technologie gaan exponentieel snel. Een aantal ontwikkelingen zijn voor DICTU en zijn afnemers extra belangrijk en dienen ten behoeve van de bedrijfsstrategie absoluut benoemd te worden. Deze zijn:

- Public Cloud. Public Cloud is een ontwikkeling die in het bijzonder voor het verwerken van grote hoeveelheden data, rekenkracht en snelheid niet meer weg te denken is. Het is ook een *enabler* in de samenwerking met derde partijen. Aanvullend biedt Public Cloud een enorme hoeveelheid beschikbare functies en complete toepassingen (PaaS en SaaS). Met deze ontwikkeling kan tegemoet gekomen worden aan trends en behoeftes op het vlak van professionalisering, snelheid, data-analyse, proces-automatisering en hybride samenwerken. De navolgende ontwikkelingen worden ook in hoge mate door de Public Cloud versterkt.
- Artificiële Intelligentie (AI). AI zit nu al als intelligentie in allerlei *devices* en front end applicaties, denk aan Siri, of de chat functies in *front-end* websites of de herkenningssapps zoals de gevaarlijke stoffen app van de ISZW.
- Robotisering. Robotisering betreft het automatiseren van processen en het daarmee verbeteren van deze processen. Deze procesautomatisering zal bijdragen aan de proceskwaliteit en -beschikbaarheid. Een 1e stap in automatisering kan gezet worden met *Robotic Process Automation (RPA)*, waarmee bestaande processen digitaal worden gemaakt. Een vervolgstap hierop is het digitaal ontwerpen van processen, hierbij wordt vaak *process mining* ingezet.

- Informatiebeveiliging en *compliance*⁷: Met de groei van digitalisering, het gebruik van Public en Private Clouds, en het werken vanuit samenwerkingsverbanden, ontstaat ook steeds meer vraag naar informatiebeveiligingsdiensten ter bestrijding van cyberdreigingen, en ondersteuning bij *compliance* ter bescherming van overheidsprocessen.

Samenwerking als randvoorwaarde voor veranderende dienstverlening

Complexe veranderopgaven kunnen niet meer zelfstandig worden opgepakt en opgelost, daarvoor is samenwerking vereist. De Rijksoverheid zet steeds meer (publiek-private) partnerschappen op om haar doelstellingen te realiseren.

Ook binnen de (Rijks) ICT dienstverlening is deze trend te zien. Er wordt steeds meer samengewerkt met de markt en tussen dienstverleners onderling om de snelheid van innovatie bij te houden en blijvend van toegevoegde waarde te zijn voor de afnemer. DICTU doet hier aan mee. Zo wordt kennis uitgewisseld met andere ICT dienstverleners binnen het Rijk. Ook wordt er samengewerkt met kennisinstituten, hogescholen en universiteiten. De verwachting is dat deze noodzakelijke trend doorzet.

Deze trend vraagt om een herijking van de rol van ICT dienstverleners, van uitvoerder naar verbinder en regisseur.

Rijksbrede kaders en speelveld

De bedrijfsstrategie is opgesteld met inachtneming van Rijkskaders waarbinnen DICTU behoort te opereren. Een aantal punten binnen deze Rijkskaders zijn op dit moment mogelijk een belemmering voor de denkrichtingen in de bedrijfsstrategie. Zo dateert de huidige Aanbodstructurering⁸, die een werkveldverdeling tussen de ICT dienstverleners Rijk behelst, uit 2013. Sindsdien hebben de verschillende Rijks ICT dienstverleners autonome ontwikkelingen op dit gebied doorgemaakt.

Ook zijn er allerlei wensen en denklijnen rond het huidige ICT beleid, zoals de i-strategie Rijk en Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)⁹, die zichtbaar maken dat er gevorderde inzichten zijn over verwachte ontwikkelingen en toekomstige ICT

⁷ Digitale weerbaarheid

⁸ Aanbodstructurering strategische partners binnen het Rijk, Vastgesteld 20 maart 2012 door ICBR.
https://www.earonline.nl/images/earpub/9/9b/Aanbodstructurering_Definitief.pdf

⁹ De Wet digitale overheid (Wdo) geeft invulling aan het kabinetsvoornemen te komen tot een betere digitaal werkende overheid. De wet is begin 2020 door de Tweede Kamer aangenomen en zal begin 2021 in werking treden. De doelstellingen van de Wet zijn onder meer gericht op de versterken van de digitale dienstverlening door de overheid voor burgers en ondernemers. Concreet gaat het onder meer om het verbeteren van de toegankelijkheid, betere betrouwbaarheid en weerbaarheid tegen cybercriminaliteit en het verplichten tot gebruik van open standaarden. De generieke digitale infrastructuur (GDI) wordt geborgd in de Wet digitale overheid (Wdo) en bestaat uit standaarden, producten en voorzieningen die gezamenlijk gebruikt worden door overheden.
https://nl.wikipedia.org/wiki/Wet_digitale_overheid

behoeftes binnen het Rijk waar de huidige Rijkskaders dus nog niet in voorzien. Voorbeeld hiervan is het nog ontbreken van eenduidig beleid rondom Public Cloud mede in relatie tot het rubriceringsniveau Departementaal Vertrouwelijk en hoger. In hetzelfde kader wordt gewezen op de kunstmatige scheiding tussen Rijk en de rest van de overheid op dit vlak, wat richting de toekomst steeds meer onhoudbaar wordt.

De snelheid van ICT ontwikkelingen in de markt maakt dat een ICT dienstverlener als DICTU niet alles zelf meer kan of moet willen doen. DICTU zal andere vormen van samenwerking moeten opzetten om aan de behoefte van de afnemers en de samenhang met andere (rijks)processen tegemoet te kunnen komen.

DICTU zal, in lijn met de dialoog rondom de IT Strategie, het gesprek aangaan met DGOO/CIO rijk en met andere ICT dienstverleners binnen het Rijk. Het doel hiervan is te verkennen of nieuwe en andere vormen van samenwerking tot de mogelijkheden behoren om deze vervolgens na besluitvorming ook te realiseren.

3. Drie pijlers van verandering om blijvend toegevoegde waarde te bieden in de veranderende wereld

DICTU wil blijvend van waarde zijn in deze veranderende wereld. DICTU wil dit bereiken door een aanscherping op zijn strategische koers door te voeren langs drie denklijnen als pijlers van verandering. Deze pijlers worden hier kort omschreven waarna in hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de voordelen en gevolgen van deze pijlers voor DICTU, diens afnemers en diens partners. De drie pijlers zijn:

- Doorontwikkelen als digitaliseringspartner
- Maken van keuzes in het dienstenportfolio
- Innoveren van businessbehoeften met inzet van Public Cloud

Doorontwikkelen als digitaliseringspartner

DICTU zal op een drietal terreinen de komende jaren doorontwikkelen als digitaliseringspartner.

Binnen DICTU zal de transitie plaatsvinden van 'zelf doen' naar 'zelf doen', 'samen doen' of 'laten doen'. Waarbij gradueel de '*full service provider*' wordt afgebouwd tot een set aan professionele rollen op het nieuwe beoogde hybride landschap.

- DICTU bouwt de '*service integrator*' rol uit voor het (laten) samenstellen van diensten aan de afnemers uit halffabricaten geleverd door anderen.

- DICTU ontwikkelt een 'regierol' voor de diensten en halffabricaten die door of met anderen geleverd worden en adviseert de afnemers proactief over innovaties en best practices elders.
- DICTU professionaliseert zijn afnemer-leverancier relaties. Doel hierbij is enerzijds het innemen van een partnerrol richting de afnemer. Anderzijds een partnerrol innemen richting leveranciers en samenwerkende marktpartijen. Deze twee invalshoeken passen bij de nieuwe 'regierol'. Uiteraard doet DICTU dit laatste samen met zijn afnemers.

Afhankelijk van de wens en het portfolio van de afnemer, zal de rol van DICTU in de toekomst kunnen verschillen per afnemer en of type dienst.

Maken van keuzes in het dienstenportfolio

DICTU wil vanuit zijn rol actief inzetten op het terugbrengen van de huidige set aan diensten en applicaties naar een beheersbaar aantal, zodat er blijvend toegevoegde waarde geleverd kan worden. Dit gaat in goed overleg met de afnemer en in het belang van de afnemer, en in lijn met lopende trajecten vanuit CIO Office EZK/LNV. Dit betekent concreet dat aan de hand van een analyse van het huidige dienstenportfolio de afweging gemaakt kan worden per applicatie en dienst:

- behouden en verbeteren,
- verhuizen, of
- uitfasen.

Onder verhuizen verstaan wij de mogelijkheid van het migreren van *legacy* applicaties naar een beperkt aantal nader te definiëren, generieke platforms, deels ook beschikbaar in de Public Cloud, het overdragen aan een collega ICT dienstverlener binnen het Rijk of uitbesteden aan de markt. Tegelijkertijd zullen aansluitvoorwaarden moeten worden gedefinieerd om een passende landing van die toepassingen vooraf zeker te stellen om de historisch ontstane pluriformiteit in de toekomst verminderd toe te staan.

In samenspraak met zijn afnemers en de eigen kennis van ontwikkelingen in de markt, ontwikkelt DICTU een strategisch dienstenportfolio met te verwachten diensten. Dit strategische dienstenportfolio maakt dat afnemers een proactieve meedenkhouding van DICTU mogen gaan zien en verwachten die past bij de beoogde digitaliseringspartnerrol. Denk aan het proactief adviseren over beschikbare applicaties in de markt en het samenspel met de markt en de afnemers bij aanschaf slimmer organiseren.

Innoveren van businessbehoeften met inzet van Public Cloud

DICTU maakt voor zijn afnemers de komende jaren parallel de transitie naar Public Cloud. DICTU omarmt aanverwante technologische ontwikkelingen als AI en *(Big)Data* en *Robotics*. Dit doet DICTU voor het dienstenportfolio dat zijn afnemers de komende jaren verwachten nodig te hebben bij hun maatschappelijke opgaves. DICTU is ervan overtuigd dat de wendbaarheid, snelheid en behoeftes die gevraagd worden door de afnemers alleen gerealiseerd kunnen worden door (grote delen van) de nieuwe architectuur met Public Cloud in te vullen. De private Rijkscloud blijft daarbij overigens óók nodig met name voor hoger gerubriceerde gegevens en om een groot deel van de bestaande diensten in stand te houden. Dit is een meerjarige ontwikkeling, onder meer omdat dit ook samenhangt met de mate waarin het bestaande applicatie-portfolio kan en moet worden gemoderniseerd.

4. Betekenis 3 pijlers voor afnemers en voor DICTU

Doorontwikkelen als digitaliseringspartner

De keuze om door te ontwikkelen wordt gemaakt omdat het bestaande operating model van *full service* provider, over de hele breedte van het afnemerportfolio, naar de toekomst niet houdbaar is: een leverancier kan met de snelheid van verandering in data en ICT toepassingen niet meer alles zelf doen. DICTU moet de keuze maken om meer samen te doen of te laten doen wil het van toegevoegde waarde blijven bij de maatschappelijke opgaven van de afnemers. Het is dus belangrijk dat de reeds ingezette trend om steeds meer *service integrator* te zijn bij generieke dienstverlening wordt vastgehouden. Meer samenwerking wordt gezocht voor de invulling van diensten op basis van de meest innovatieve trends vanuit de regierol. Deze doorontwikkeling heeft gevolgen voor de afnemer, voor DICTU, en op de verhoudingen tussen afnemer, DICTU en andere partners.

Betekenis afnemer

De afnemer krijgt met DICTU een digitaliseringspartner die meedenkt en meewerkt aan het faciliteren van data en ICT vraagstukken die bij de business leven. Voorbeelden hiervan zijn: dat de afnemer wordt geholpen bij het structurele LCM van het huidige landschap; dat de afnemer begeleid wordt naar het gewenste toekomstige landschap, of; dat de afnemer advies krijgt in de wijze waarop behoeften het beste ingevuld kunnen worden. De klantbeleving, of *customer experience* is hierbij leidend.

DICTU zal steeds minder zelf ontwikkelen en steeds meer als *service integrator* of regisseur optreden. Afhankelijk van eigen informatiemanagement bij de afnemer en de daarbij gewenste rolverdeling, zal de mate van regie en service integrator verschillen. Een partij als Agentschap Telecom (AT) vraagt nu al meer actieve regie en ziet in dat alleen door te partneren met de markt de noodzakelijke snelheid gemaakt kan worden

die gewenst wordt. Uitgangspunt is dat de afnemers van DICTU verantwoordelijk zijn voor hun (eigen) business-applicaties en niet DICTU.

Het gaan van 'zelf doen' naar, 'zelf doen', 'samen doen' of 'laten doen', zal ook zichtbaar worden door de wijze waarop de bemensing op projecten in de realisatiefase ingevuld worden. Zo kunnen bijvoorbeeld implementatietrajecten bij de afnemer uitbesteed worden aan de hand van hiervoor afgesproken mantelcontracten.

De security verantwoordelijkheid voor het gehele ICT-landschap blijft afhankelijk van de landingsplaats een verantwoordelijkheid van DICTU. Dit is een blijvende activiteit die rand voorwaardelijk is voor veilige en betrouwbare van ICT bij de afnemers. DICTU heeft een volwassen security-functie die in de gehele organisatie is ingebed, en deze is ISO 27001 gecertificeerd sinds 2012. DICTU heeft daarnaast onder andere een Security Center (DSC) en Interne Audit (IA).

Digitale weerbaarheid

DICTU zal de aandacht voor digitale weerbaarheid c.q. cybersecurity van het gehele ICT-landschap van EZK/LNV blijvend op niveau houden gelet op ontwikkelingen in dit veld. Cyberdreigingen nemen toe met steeds weer nieuwe aanvalsmethodieken. Ook hier is samenwerking rijksbreed, o.a. met NCSC, van groot belang. Voorts wordt actief geanticipeerd op de Wet Wdo inzake digitale weerbaarheid.

Betekenis DICTU

De doorontwikkeling naar de service integrator rol zal de komende 4 jaar plaatsvinden op basis van de transitie van het huidige applicatielandschap naar de nieuwe beoogde architectuur.

DICTU richt zich met eigen kennis en kunde meer op de business (lees: applicatie- en datadiensten). Hier kan DICTU de beste toegevoegde waarde leveren (zie groene laag in 3 lagen model afbeelding 3 op pag. 21).

DICTU gaat samenwerken met partners (rijk en markt) op het vlak van generieke ICT-infrastructuur diensten (grijze lagen afbeelding 3). DICTU blijft verantwoordelijk voor de hele dienstverlening. Dit sluit aan bij de transitie die plaats vindt van 'zelf doen' naar 'zelf doen', 'samen doen' of 'laten doen'.

De transitie naar de regierol zal gradueel plaatsvinden bij alle nieuwe diensten die DICTU levert en op zijn nieuwe landschap verzorgt. De kernwaarden klantbeleving en *time-to-market* zullen hierbij voor de cultuurverandering essentieel zijn.

Dit heeft gevolgen voor de mensen binnen DICTU. Werk zal op termijn veranderen en op onderdelen zullen andere competenties gevraagd worden. Ook zal de interne sturing aangepast worden aan de nieuwe werkwijzen en procesgangen om zo de wendbaarheid te borgen. Een belangrijk aspect hierbij is het borgen van kennis, wat nu onvoldoende actief gebeurt. Deels komt dit doordat een groot deel van de medewerkers externen betreft die individueel worden ingehuurd en kennisoverdracht bijvoorbeeld niet in de contracten staat. Deels doordat het simpelweg onvoldoende aandacht krijgt of

onderdeel uitmaakt van het HR beleid. Ook wordt de kennis uit de markt met het huidige model onvoldoende benut.

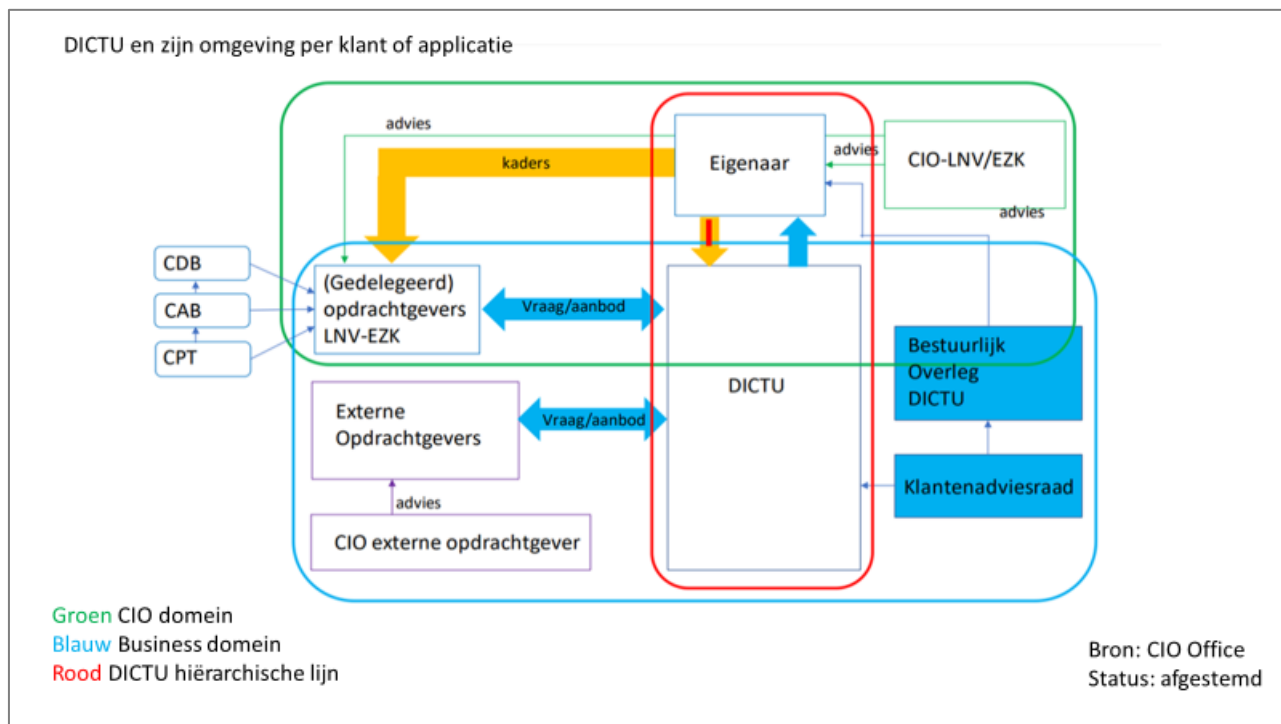
Betekenis relaties

DICTU versterkt de afnemer-leverancier relaties. Inclusief de *governance*. In goed overleg zal een duidelijke *buyer* rol voor de ICT georganiseerd worden. Deze rolverduidelijking maakt scherp wie waarvoor verantwoordelijk is op welk moment. Dit komt de algehele dienstverlening ten goede.

De vraag-aanbod sturing zal ook aandacht krijgen. Hierdoor krijgen afnemer en DICTU een slimmere samenwerking en een beter samenspel met meer klanttevredenheid als beoogd gevolg. Dit is per definitie een thema voor beide partijen. Over het algemeen is op dit moment sprake van een beperkt zakelijke verhouding tussen de afnemers en DICTU. DICTU is snel geneigd 'ja' te zeggen of wordt daartoe gedwongen in het belang van individuele proces- of applicatie-eigenaren. Omgekeerd zijn de afnemers nog niet voldoende gericht op het overstijgende belang van een goed werkend, modern en samenhangend geheel van hun applicatielandschap en of gebruikte ICT-infrastructuur. Ook is de rolverdeling niet altijd zuiver; zo loopt 'het wat' en 'het hoe' door elkaar. Dit uit zich in de bemensing van zowel de afnemer- als de DICTU organisatie. Feitelijk zal het doorontwikkelen als een digitaliseringspartner ook aanpassing vragen van de invulling van de eigen rol aan de zijde van de afnemer. Dit zal bij de uitwerking van de strategie uitgebreid onderwerp van gesprek zijn tussen afnemers en DICTU.

Het onvoldoende met elkaar hanteren van afgesproken standaarden, het niet tijdig inzetten en uitvoeren van LCM en het niet tijdig betrekken van DICTU bij vernieuwingstrajecten zijn slechts drie oorzaken van in-efficiency, te hoge kosten en te trage levering van ICT-diensten door DICTU. Met andere woorden: de vraag-aanbod relaties zullen de komende periode parallel worden verstevigd en geprofessionaliseerd. Dit is uiteindelijk in het belang van de afnemers en DICTU samen. De eerste stap hierin is dat DICTU de status van het LCM van applicaties zichtbaar maakt en dit bespreekt met de afnemers.

Tot slot professionaliseert DICTU zijn bestuurlijke *governance*. De huidige governance is complex. Daar waar het er op papier soms best goed uitziet, is de praktijk weerbarstig. Afnemers zoeken regelmatig naar andere ingangen dan de vaste loketten voor het inwilligen van wensen, zeker als de koninklijke route lang duurt of een onbevredigend antwoord oplevert. De veelheid aan (informele) loketten, in combinatie met de hierboven geschetste cultuur en thema's als 'wie is eigenaar van een dienst' spelen een vertragende rol in de uitvoering en kwaliteit van dienstverlening. In het belang van kostenefficiëntie, time-to-market en klantbeleving moet dit transparanter en professioneler.



Afbeelding 1: Governance DICTU in beeld per klant of applicatie

Bovenstaande afbeelding illustreert de complexiteit van de governance per afnemer en/of applicatie. De complexiteit wordt versterkt door een *multiplier* effect: namelijk maal het aantal afnemers en/ of applicaties waarvoor deze governance van toepassing is.

Ook dienen er gesprekken gevoerd te worden met eigenaar ter accordering en belangrijke stakeholders ten behoeve van draagvlak over wat het betekent voor hen als DICTU zijn nieuwe koers vaart voor zichzelf en zijn omgeving. In dit verband zal tevens aangesloten worden bij de discussie over de positionering, samenwerking en *governance* van de baten-lastendiensten die thans gaande is. De CIO-office EZK/LNV zal hierin als belangrijke adviseur en departementale belangenbehartiger nauw betrokken worden.

Concrete doelen:

- ten behoeve van het verduidelijken en aanscherpen van de governance binnen EZK/LNV in relatie met DICTU is het voorstel om samen met de CIO van EZK/LNV te komen tot de dialoog en vervolgens een hernieuwd en aangescherpt besturingsmodel tussen eigenaren, afnemers en DICTU.
- In nauw overleg met eigenaar en afnemers wordt een sourcingstrategie opgesteld. DICTU richt zich daarbij met eigen kennis en kunde meer op de business (lees: applicatie- en datadiensten) en werkt samen met partners (rijk en markt) op het vlak van generieke ICT-infrastructuur diensten. De effectuering

van de strategie is een meerjarige opgave waarbij gebruik zal worden gemaakt van natuurlijke momenten binnen de bestaande dienstverlening.

Wijze van keuzes maken in het dienstenportfolio

DICTU levert vanuit het perspectief van de afnemers een aantal diensten die op een hoog aggregatie niveau in de onderstaande afbeelding zijn weergegeven.




DICTU diensten aan klanten (relatie pijler 2)

	strategisch DICTU	Toelichting
• Business applicaties en data toepassingen	+++	keuzes maken: criteria, aansluitvoorwaarden, LCM
• Digitale werkomgeving(en)	+/-	sourcing i.s.m. rijk later bepalen
• Overig, b.v. TVS	+/-	strategisch rijksbreed, sourcen in overleg met rijk
• Inkoopdiensten	++	# nader overleg/afstemming nodig
• Servicedesk	++	gerelateerd aan kernwaarde gebruikerservaring

Bedrijfsstrategie DICTU 2021-2025

11

Afbeelding 2: globale omschrijving huidige dienstenportfolio

Meer concreet levert en onderhoudt DICTU circa 900 applicaties op een beperkt aantal platforms (*cloud stacks*) en op een diversiteit aan combinaties van middleware en infra-componenten. In totaal heeft DICTU meer dan 200 technologische producten, met samen meer dan 5000 versies. Hier is een jaaromzet van 309 miljoen euro¹⁰ mee gemoeid. Er werken bij DICTU zo'n 1500 medewerkers.

De dienstverlening van DICTU aan zijn afnemers kenmerkt zich in enerzijds een set aan traditioneel ontwikkelde maatwerk diensten voor een afnemer (domein). Deze worden hierna als *traditionele* diensten aangeduid. Anderzijds wordt er sinds enkele jaren meer modulaire dienstverlening ontwikkeld, bij voorkeur voor meerdere afnemers tegelijk. Voorbeelden hiervan zijn TVS en RijksZaak. Deze blijken over het algemeen qua

¹⁰ Begroting 2020

ontwikkeling succesvol. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor het *AppLoket*: wat werkt met standaard bouwblokken en een standaard voortbrengingsproces voor het bouwen en beheren van *apps*. Hoogbeveiligde dienstverlening is ook in hoge mate gestandaardiseerd opgebouwd, gedreven vanuit de stringente eisen die aan dergelijke dienstverlening wordt gesteld.

Bij de *traditionele* diensten is sprake van een grote diversiteit die organisch is gegroeid. Als gevolg van de ontwikkelingen en innovatie die informatietechnologie de afgelopen decennia heeft doorgemaakt, is een veelheid ontstaan aan IT-systemen en applicaties en onderliggende componenten. Vaak hebben deze ontwikkelingen ertoe geleid dat het aantal in gebruik zijnde applicaties, en in het verlengde daarvan ook interfaces tussen verschillende applicaties, alleen maar is toegenomen. Zonder dat is gekeken waar applicaties overbodig zijn geworden of dusdanig verouderd zijn, dat door de betreffende business eigenaar overwogen moet worden om feitelijk de stekker uit dergelijke applicaties te trekken. Dit heeft ertoe geleid dat de hoeveelheid applicaties en functionaliteiten in relatie tot de bedrijfsprocessen die zij ondersteunen en de samenhang ertussen enorm complex is geworden.

Achterstallig lifecycle management business applicaties

Op basis van twee uitgevoerde steekproeven op het applicatielandschap wordt gesteld dat de helft tot tweederde van de business applicaties verouderd is. Als gevolg daarvan is ongeveer de helft van de onderliggende ICT-infrastructuur ook verouderd. De impact hiervan is evident: kwaliteitsdruk, hoge kosten, lage wendbaarheid én ook risico's voor security en privacy.

Vervlechting business applicaties en cloudwerkplek (CW)

Veel business applicaties (meer dan 50%) zijn nog vervlochten met de cloudwerkplek. Dit heeft een aantal nadelige effecten. Een daarvan is de doorontwikkeling van de CW richting toekomst.

Dit zijn noodzakelijke randvoorwaarden voor beter digitaal samenwerken, flexibeler data-ontsluiting en ook betere beveiliging. Dit laatste is belangrijk in verband met een ander beveiligingsmodel voor Public Cloud.

Rationalisatie ten behoeve van beheersbaarheid, reductie van kosten en risicobeheersing op informatiebeveiligingsaspecten, is noodzakelijk voor zowel de afnemers als voor DICTU.

DICTU zal daarom sterk inzetten op rationalisatie en lifecycle management. Uiteraard is hier de rolverdeling tussen eigenaren en afnemers van de dienstverlening van toepassing. Ook wordt zoveel mogelijk aangesloten bij reeds bestaande trajecten zoals het geval is bij de LCM CIO-Office trajecten. Echter de urgentie is van dien aard dat DICTU hier de focus op legt in de dialoog met opdrachtgevers. Dit zal plaatsvinden aan de hand van de inzichten uit uitgevoerde analyses op het landschap aangevuld met rapportages. Zodat per applicatie/dienst de volgende afwegingen kunnen worden gemaakt:

- Behouden en verbeteren. Dit kan door ombouwen en migreren naar een beperkt aantal standaard platformen;
- Verhuizen. Dit kan zijn bij een andere ICT dienstverlener waar het gesprek mee georganiseerd wordt, of uitbesteden aan de markt indien het een applicatie of dienst blijkt te zijn die zich hiervoor leent;
- Uitsfaseren. Hiermee wordt de applicatie of dienst feitelijk niet meer voortgezet.

Generieke basisplatforms

DICTU werkt toe naar een beperkt aantal, van bijvoorbeeld 4 tot 6, generieke basisplatforms in een hybride omgeving met een Public en een Private Cloud (laatstgenoemde voor hoger gerubriceerde informatie). De generieke platforms zijn zogenaamde basisplatforms waarop de afnemers tevens hun applicatieplatforms baseren. Dit sluit dus ook aan op, en is ondersteunend aan de multiplatformstrategie van RVO. Hierbij geldt tevens dat differentiatie per afnemer wordt ondersteund waarbij afnemers met eigen IT/IV kennis ook zelf applicatie-functionaliteit ontwikkelen. Uiteraard zal deze transitie van het *traditionele* portfolio gedaan worden in samenspraak met de betreffende afnemers en zoveel als mogelijk op natuurlijke momenten zoals bijvoorbeeld momenten waarop ICT investeringen gemaakt worden of upgrades worden uitgevoerd.

Bij de nu al meer modulair ontwikkelde diensten zal een vergelijkbare afweging gemaakt worden. Is het een dienst die DICTU naar de toekomst wil voortzetten, dan blijft de dienst in portfolio en zal de verdere ontwikkeling van de dienst gedaan worden in lijn met de beoogde eindarchitectuur. Kiest DICTU ervoor dat bepaalde diensten niet meer in het portfolio passen dan zal ook voor deze moderne diensten het gesprek over elders onderbrengen gevoerd worden.

Nieuwe diensten worden conform de aanpak voor innovatie (regierol in combinatie met daar waar mogelijk, Public Cloud) ontwikkeld. Zie hierover de toelichting bij pijl 3.

Cloudwerkplek

Het op de schaal van EZK/LNV (omvang: circa 14000 werkplekken) leveren van een eigen digitale werkomgeving (lees: de Cloudwerkplek) is richting toekomst niet effectief. Gespecialiseerde dienstverleners binnen het Rijk of op de markt kunnen dat beter en goedkoper, mits voldaan wordt aan de juiste randvoorwaarden. Bovenstaand is al genoemd: de ontkoppeling tussen werkomgeving en de business applicaties. Hierdoor is ook daadwerkelijke standaardisatie mogelijk op Rijksniveau. Standaardisering hoeft overigens niet te leiden tot sourcing bij één partij.

De recentelijk uitgevoerde benchmark op cloudwerkplek door marktresearch bureau Gartner lijkt aan te geven dat de cloudwerkplek substantieel duurder is vergeleken met alternatieven binnen de overheid en ook (veel) duurder is ten opzichte van de markt. Alhoewel de bevindingen uit de benchmark nog gevalideerd moeten worden, is duidelijk dat DICTU van koers moet veranderen. Dit is ook van belang in het licht van op korte termijn (2 jaar) gewenste doorontwikkeling van de CW waar substantiële investeringen mee gemoeid zijn.

Drielagen model voor dienstverlening DICTU

In het lagenmodel in de onderstaande afbeelding zijn de verantwoordelijkheden en rolverdeling tussen DICTU en zijn afnemers per laag weergegeven.

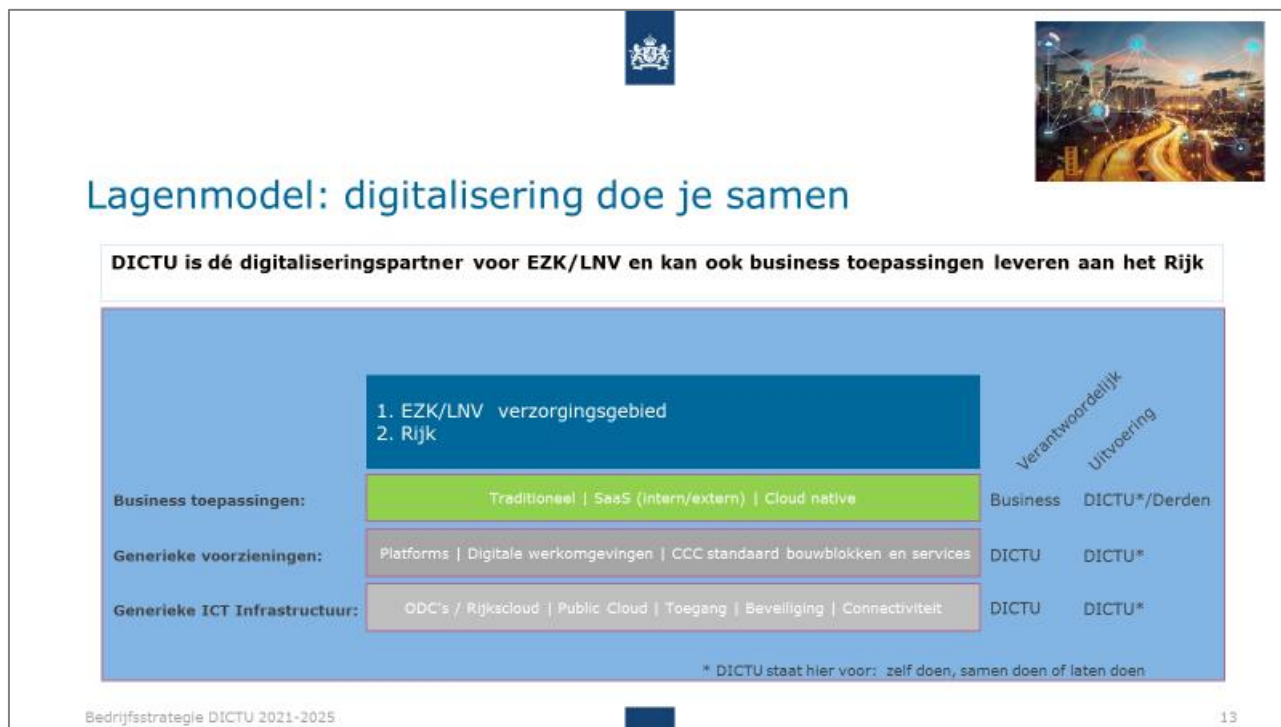
Dit model draagt bij aan een scherper afgebakende rolverdeling inclusief bijbehorende verantwoordelijkheden bij het professionaliseren én bij het gezamenlijk maken van keuzes in het dienstenportfolio.

De groene laag is letterlijk 'van de business': het zijn de business toepassingen, die bij DICTU draaien; elders binnen het Rijk of bij een marktpartij.

Hierbij is DICTU als digitaliseringspartner verantwoordelijk voor het werkend maken en werkend houden van de business toepassingen. Ook als business toepassingen elders draaien (binnen het Rijk of bij een marktpartij) is DICTU verantwoordelijk voor toegang, eventuele integratie, beveiliging en connectiviteit.

DICTU is ook verantwoordelijk voor leveren van de onderste twee grijze lagen namelijk de Generieke Diensten (middelste laag) en de generieke ICT infrastructuur. Deze onderste laag kan Rijksbreed als meest 'generiek' worden aangeduid: het betreft de datacenters (Rijks/private Cloud), toegangsverlening, connectiviteit, en in toenemend mate straks ook Public Cloud. Ook die Public Cloud wordt als generieke voorziening door DICTU ontsloten en aangeboden aan de afnemers. Daarin ligt een van de meerwaarde van DICTU om afnemers te faciliteren. Zie ook pijler 3.

Naast DICTU kunnen op de bovenste laag tevens derden (Rijkspartners of marktpartijen) direct onder aansturing van de business worden ingezet voor bijvoorbeeld ontwikkeling van business applicaties. DICTU blijft ook in die gevallen verantwoordelijk voor het leveren van diensten uit de grijze lagen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan integratie, identitymanagement, beveiliging en connectiviteit. Een ander voorbeeld van inzet door derden zijn implementatietrajecten zoals bij Rijkszaak. Hierbij kan de afnemer rechtstreeks een implementatiepartij aansturen.



Afbeelding 3: Rationalisatie in overleg afhankelijk van laag en rol.

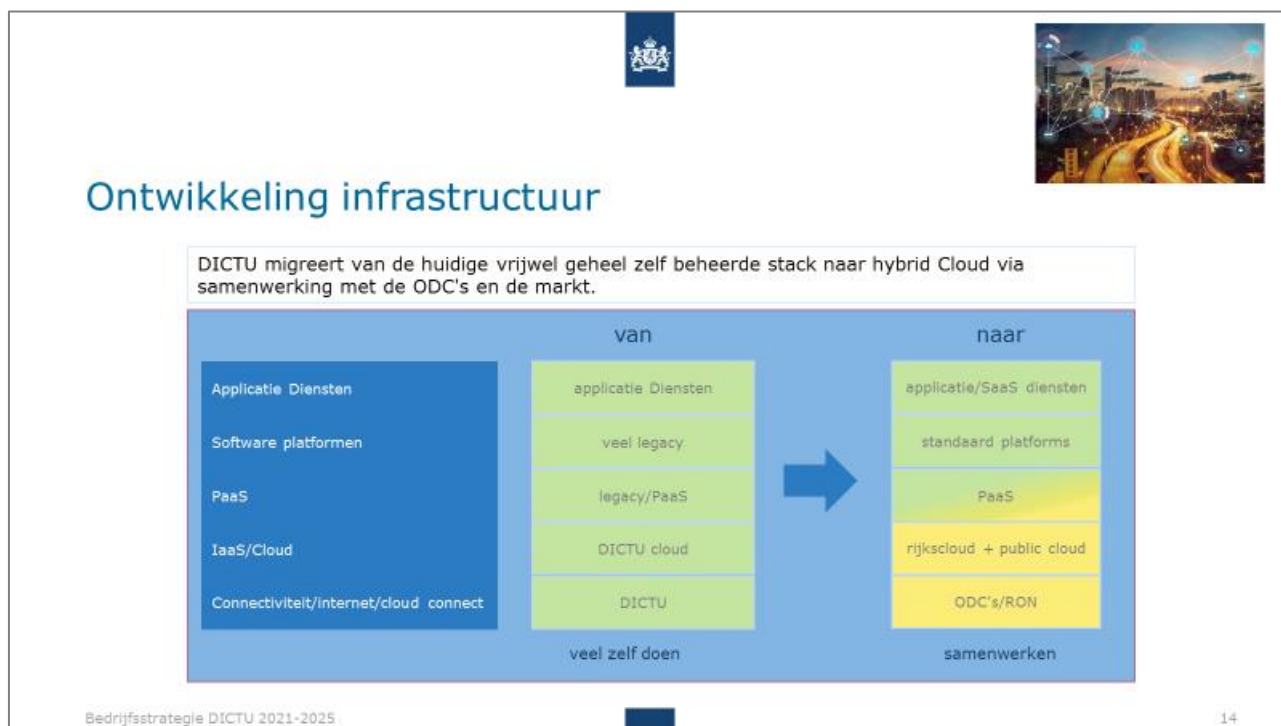
Aanvullend wordt rekening gehouden met een set aan criteria voor het maken van keuzes. De uitwerking hiervan komt tot stand in co-creatie met afnemers en wordt opgenomen in de IT-Strategie en Sourcing Strategie. Hierbij valt te denken aan 'past bij het beoogde portfolio van DICTU/EZK/LNV'; actuele niche of expertise DICTU die verdient gecontinueerd te worden; maar ook unieke elementen zoals politiek belang, Rijk specifiek, cyber security voorwaarden, aansluitvoorwaarden, etc.

Ontwikkeling infrastructuur

DICTU zal de datacenter-activiteiten inclusief de DICTU Cloud niet langer doorontwikkelen maar gaan afnemen van collega IT dienstverleners binnen het Rijk zoals ODC's, zodra dit verantwoord mogelijk is en in overleg met DG00/CIO-rijk.

De ratio is dat deze activiteiten meer schaalgrootte vragen en op rijksniveau beter door gespecialiseerde partijen kunnen worden uitgevoerd conform Rijksbreed beleid. Daarnaast zal richting toekomst ook verwerkingskracht en opslag door Public Cloud diensten worden ingevuld mits privacy- en security-eisen dat toelaten. Uiteraard worden gedane investeringen zoveel mogelijk uitgenut. Mede hierdoor zal dit uitfaseringstraject meerdere jaren in beslag nemen, naar verwachting 3 tot 5 jaar.

Aldus is samenwerken, zowel binnen het Rijk als met de markt (Public Cloud) mogelijk op verschillende vlakken. Ten aanzien van de ICT-infrastructuur zijn, in onderstaande figuur, beide bewegingen zichtbaar.



Afbeelding 3: keuzes in infrastructuur. Indicatief beweging van huidige naar toekomstige architectuur.

Concreet doel:

- Juni 2021 is de analyse per afnemer/landschap en niveau van het huidige diensten- en applicatieportfolio gereed. Aan de hand van de uitkomst hiervan wordt advies uitgebracht aan de afnemers voor hun individuele ICT landschap. Deze analyse is input voor vervolgesprekken ten behoeve van LCM.
- Daarnaast wordt bepaald welke bestaande diensten en of dienstonderdelen in overleg worden overgedragen aan andere partijen binnen het Rijk en of de markt met een bijbehorende planning.
- De uitvoering hiervan start aansluitend op de analyse met als planning gereed, zomer 2025.

Public Cloud als katalysator

De inzet van Public Cloud is geen doel op zich. Wel is duidelijk dat met de opkomst van Public Cloud sprake is van een disruptieve ontwikkeling van inzet en groei van ICT-toepassingen. DICTU zal Public Cloud omarmen om zijn afnemers optimaal te kunnen blijven bedienen.

Voor de uitvoering hiervan zet DICTU een *Cloud Competence Center* op. Dit wordt de landingsplaats voor kennis en expertise op dit vlak binnen de organisatie. DICTU volgt hierbij de best-practice strategie door 'gewoon te beginnen'. Direct gericht op een professionele en structurele opbouw en doorontwikkeling en met inzet van kennispartijen en ICT-dienstverleners die ervaring hebben op dit vlak.

Tevens zal in overleg met CIO-Rijk samenwerking worden gezocht met de ODC's voor datacenterhosting (rijkscloud), integratie en connectiviteit. ODC Noord is bijvoorbeeld een partij waarmee DICTU al samenwerkt en die de gelijknamige overheidsdatacenters exploiteert die een belangrijke rol zouden kunnen spelen bij de invulling van de DICTU Public Cloud strategie namelijk door integratie met de Rijks Private Cloud en connectiviteit naar Public Cloud. Het voeren van de dialoog hierover en de uitwerking hiervan zal plaatsvinden in het kader van de IT- strategie. De eerste verkennende gesprekken met ODC-Noord hebben reeds plaatsgehad.

Voor optimaal gebruik van Public Cloud zijn substantiële wijzigingen nodig die in de komende jaren gefaseerd moeten worden doorgevoerd. Aanpassingen van beleidskaders, architectuur- en informatiebeveiligings- en privacyaspecten zullen in de IT strategie meegenomen worden.

De verwachting is dat de eindarchitectuur een combinatie is met bestaande (Private) Rijks Clouddienstverlening voor met name hoger gerubriceerde gegevens. (Hybride model).

Concrete doelen:

- DICTU stelt een verwervingsstrategie op in nauwe samenwerking met een twee/drietal afnemers en deze leidt na besluitvorming tot het starten van een EU-aanbesteding.
- Eind 2021 zijn twee opdrachtgevers van DICTU operationeel met op Public Cloud gebaseerde diensten, waaronder een innovatieve data-toepassing, die met ondersteuning van DICTU worden geleverd.
- DICTU realiseert hiertoe een *Cloud Competence Center* samen met marktpartij en zoekt samenwerking met ODC Noord voor integratie (met Private Cloud), beveiliging en connectiviteit.

Bijlage 1: Achtergrond informatie bij gemaakte keuzes

We zien vijf dimensies die de gemaakte keuzes in deze bedrijfsstrategie nader onderbouwen. Per dimensie wordt toegelicht waarom en hoe de verandering wordt ingezet.

Heroriëntatie op de wijze van dienstverlening

De ICT-dienstverlening van DICTU aan diverse andere onderdelen van de Rijksoverheid is over de afgelopen jaren sterk gegroeid in aantal, diversiteit en omzet. (zie onderbouwing pijler 2)

Daarnaast vervult DICTU twee zeer verschillende en moeilijk te combineren rollen met de huidige omvang en verscheidenheid van het ICT landschap. Namelijk:

- het zijn van een EZK en LNV *full-service* ICT-dienstverlener die vrijwel alles zelf doet, en
- het leveren van meer generieke diensten aan andere onderdelen van de Rijksoverheid.

Het is dus essentieel dat een heroriëntatie op de dienstverlening plaatsvindt om focus aan te brengen. Enerzijds zal focus aangebracht worden door verdere verschuiving van specifieke dienstverlening naar generieke dienstverlening (sturing op meerjarig, gebundelde aanbod). Dit kan omdat op de markt en binnen het Rijk, en dus ook binnen DICTU zelf, steeds meer (configureerbare) standaard oplossingen waaronder ook SaaS en PaaS diensten, beschikbaar komen. Anderzijds kan meer en meer gebruik worden gemaakt van standaard platformen waarop afnemer specifieke toepassingen door configuratie relatief eenvoudig kunnen worden ontwikkeld.

Op het moment dat DICTU in staat is om samen met de afnemers de 800 applicaties op verschillende platforms en versies etc., terug te brengen naar bijvoorbeeld minder dan 200 meer generieke applicaties die aanwijsbaar van toegevoegde waarde zijn en die staan op een beperkt aantal gestandaardiseerde platforms in plaats van het huidige versnipperde landschap, is de beheersbaarheid van het totale ICT landschap vele male groter. Anderzijds zal focus aangebracht worden door de samenwerking met gespecialiseerde partijen binnen markt en overheid te organiseren.

Met meer standaard platforms is de keuze om werk anders te organiseren makkelijker gemaakt. Zo kan werk uitbesteed worden, omdat hierdoor schaalvoordeel kan worden bereikt en kunnen mantel contracten opgezet worden voor het onderhoud en de implementatie van veranderingen.

Zo ontstaat een nieuwe rol voor DICTU en de ruimte om deze nieuwe rol in te vullen in samenspraak met de eigenaar, de afnemer en andere ICT aanbieders binnen de

Rijksoverheid. En blijft het huidige verzorgingsgebied de basis van een gaandeweg hervormd dienstenportfolio.

Heroriëntatie op dienst/afnemer combinatie

Het aantal afnemers dat DICTU bedient is de afgelopen jaren zowel in aantal als in omzet relatief hard gestegen. Zie verdere bijlagen voor de huidige situatie.

Het overgrote deel van de werkzaamheden wordt gedaan voor de uitvoeringsorganisaties van het kerndepartement zijnde RVO, NVWA, AT, IMG en SodM. Daarnaast levert DICTU aan BZK, I&M, VWS en een hele reeks aan ZBO's gerelateerd aan deze kerndepartementen.

Alle type afnemers maken zowel gebruik van de generieke diensten van DICTU, denk aan RijksZaak, als locatiegebonden diensten en specifieke toepassingen zoals registerdiensten (RvIG, CIBG) en diensten op het gebied van toezicht en handhaving (IL&T).

Hier spelen twee vraagstukken:

- Wat zijn de bestuurlijke gevolgen van het leveren van een dienst buiten het EZK en LNV domein? Hier speelt de vraag of DICTU en zijn eigenaar verantwoordelijkheid wil dragen voor de succesvolle uitvoering van een dienst en bijbehorende risico's en business impact.
- Wat is de aard van de dienst? Blijkt het een modulaire, schaalbaar *off the shelf* product te zijn of betreft het maatwerk en een complex business vraagstuk.

De afweging aan de hand van deze twee vragen wordt op dit moment bij een afnemerverzoek, onvoldoende gemaakt. Wil DICTU naar de toekomst zijn afnemers effectief en efficiënt bedienen dan zal voor die afnemer duidelijk moeten zijn waarvoor ze bij DICTU kunnen aankloppen. De ene dienst / afnemer combinatie leent zich meer voor een brede aanbieding (bijvoorbeeld generiek dienst op een generiek platform) dan de andere combinatie. Dit aspect is onderdeel van de uitwerking van pijler 2.

Meer samenwerking Rijksbreed

In de afgelopen jaren is de ICT-dienstverlening binnen het Rijk op een aantal punten doorontwikkeld door meer samenwerking en ook afstemming en sturing. Op het vlak van kennisuitwisseling wordt op talloze terreinen goed samengewerkt. Op het vlak van datacenters en connectiviteit is sprake geweest van consolidatie en ook Rijksbrede standaardisatie. De ODC's en het Rijksoverheidsnetwerk (RON) zijn uitgegroeid tot een generieke basis, die uiteraard nog steeds verder wordt doorontwikkeld en waarvan DICTU nu dus substantieel meer gebruik wil maken door verdergaande samenwerking.

Op het vlak van werkplekdienstverlening zijn vorderingen gemaakt door schaalvergroting en afstemming. Hier is nog verdere voortgang noodzakelijk. In de

praktijk is er nog geen sprake is van een Rijksbrede werkplekstandaard waarmee gebruik tussen departementen geheel uitwisselbaar en transparant is waardoor ook over de verschillende dienstverleners heen, voordelen kunnen worden behaald. Sturing op Rijks standaarden is op tactisch operationeel niveau aanwezig. Op strategisch niveau (aanbodstructurering) is verdere aanscherping een vereiste. DICTU wil zich actief inzetten vanuit zijn rol door samenwerking te zoeken en te stimuleren en zo een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van Rijksbrede standaarden. Uiteraard zal DICTU zich nog sterker richten op het conformeren aan toepassing van Rijksbrede standaarden.

Meer gebruik maken van kennis in de markt

Verbreding van de toepassing van informatietechnologie betekent specialisatie. Marktpartijen hebben zich gespecialiseerd op meerdere terreinen en zijn daartoe mede door schaalvergroting beter uitgerust dan overheidsdienstverleners. DICTU maakt weliswaar op grote schaal gebruik van externe kennis, maar vooral door middel van inhuur van individuele resources. Effectiever en efficiënter is het om marktpartijen in te zetten op basis van dienstafname met outputsturing en hen te beschouwen als partners. Hierdoor ontstaat meer slagkracht én betere dienstverlening aan de afnemers van DICTU. Voor samenwerking en het benutten van elkaars kracht, op een zakelijke en transparante wijze, is vertrouwen nodig. Dit vergt een andere benadering dan nu gebruikelijk is binnen DICTU.

Inzet Public Cloud bij nieuwe toepassingen

De verdergaande digitalisering van de maatschappij is in velerlei opzichten feitelijk synoniem aan de inzet en het gebruik van Public Cloud.

De Nederlandse overheid staat de inzet van Public Cloud in verband met informatiebeveiligings- en privacy risico's nog niet formeel toe¹¹. Op meer en meer plaatsen binnen de overheid, gaan afnemers zelf Public Cloud afnemen, buiten de SSO's om, zo ook bij EZK en LNV. Zij voelen zich hiertoe gedwongen om invulling te geven aan allerlei nieuwe business behoeften. Met andere woorden: de urgentie voor DICTU om op dit vlak diensten te ontwikkelen en vervolgens aan te bieden is groot. De meerwaarde voor de afnemers voor Public Cloud is eveneens groot. Public Cloud omvat een grote generieke component, bestaande uit gebundelde kennis, aansluiting op en integratie met het generieke ICT landschap. Tevens bevat Public Cloud beveiliging en privacy-aspecten en een gebundeld eco-systeem van kennispartners.

DICTU zet met deze bedrijfsstrategie actief in op deze ontwikkeling met behulp van marktexpertise en door het samen met de markt opzetten van een eigen *Cloud Competence Center* waar kennis wordt geborgd binnen de eigen organisatie.

¹¹ Recent (februari 2021) heeft NVB/AIVD een advies uitgebracht waarin grofweg wordt gesteld dat informatie tot en met rubricering Departementaal Vertrouwelijk (DepV) op basis van een case-by-case beoordeling in een public cloud mag worden opgeslagen.

Zo ontwikkelt DICTU expertise op het gebied van *Cyber Security* op Public Cloud. Ook zijn de mogelijkheden aan dienstverlening die dan ontstaan legio. Zo kan de snelheid en wendbaarheid geboden worden waar afnemers om vragen zoals voor innovatieve toepassingen waarvoor steeds meer standaardfuncties in die Public Cloud(s) aanwezig zijn in plaats van dat deze eerst zelf moeten worden ontwikkeld.

Bijlage 2: Huidige situatie DICTU

DICTU is een baten en lasten organisatie en levert ICT ondersteuning aan zijn afnemers in de vorm van diensten, producten en inzet op uurbasis. Voor de meeste afnemers geldt een door historie gegroeide vorm van samenwerking. Voor de afnemers buiten EZK en LNV is sprake van een bewuste keuze voor één of meer diensten van DICTU. De grotere afnemerorganisaties beschikken over een eigen ondersteuning op het gebied van ICT. In opzet is deze ondersteuning bedoeld voor vraagarticulatie en vraagbundeling. In de praktijk worden ook uitvoeringstaken gedaan door deze dienstonderdelen waardoor de ambities van vraagbundeling niet altijd gerealiseerd worden.

SWOT-Analyse

SWOT	
Strengths • Kennis & kunde op techniek • Medewerkers loyaal, enthousiast, behulpzaam • Klanten beleven DICTU als klantgericht • Agile way of work wordt gewaardeerd door klanten • DICTU is een Rijkspartij en begrijpt haar klant • DICTU levert dienstverlening die IB-compliant en volgens Rijkskaders is vormgegeven	Weaknesses • Onvoldoende in staat projectmatig en betrouwbaar te werken (binnen tijd en budget) • Organisatie niet ingericht op realisatie van innovatie • DICTU landschap heeft veel technical debt • Gebrek aan ketendenken en samenwerking (intern/extern; op alle niveaus; risicomijdend; beheerders-DNA; geen proactief handelen) • Geen toekomstbestendig medewerkersbestand (Monotoon personeelsbestand (blanke man 45+); slecht in staat jonge talent aan te trekken en vast te houden) • Lage automatiserings / digitaliserings graad
Opportunities • Samenwerken met derde partijen (SSO's, markt) • Uitbouwen van bestaande succesvolle generieke diensten (Rijkszaak, apps...) en te borgen in de aanbodstructurering ter ondersteuning van gelijksoortige primaire processen binnen Rijksorganisaties • Toepassen van vernieuwende methodieken (o.a. design thinking, customer journey mapping) • Sense of urgency bij klanten om IT vroeg te betrekken en te komen tot herbruikbare & generieke diensten	Threats • Snelheid van verandering in de samenleving en politiek • Concurrentie uit de markt • Rijkskaders • Schaarste in arbeid en kennis

De SWOT van DICTU onderschrijft:

Bij *threats*: De veranderende wereld uit hoofdstuk 2 waar DICTU mee te maken heeft

Bij *weaknesses*: Het onvermogen op dit moment om snel in te spelen op innovaties en de technical debt dat meegesleept wordt. Alsmede de noodzaak van andere sourcing en een toekomstbestendig HR beleid wat aan bod komt onder doorontwikkeling.

Bij *opportunities*: De kansen van samenwerken in combinatie met het onvermogen dat op dit moment goed laten zien dat doorontwikkeling noodzakelijk is.

Huidige afnemers

Het afnemersbestand van DICTU is te onderscheiden langs een drietal assen. Een belangrijk deel van de afnemers is onderdeel van de EZK of de LNV organisatie. Voor deze afnemers treedt DICTU van oudsher op als '*full service provider*'. DICTU levert een of meer diensten aan afnemers binnen de Rijksoverheid niet gelieerd aan EZK en LNV. Dit zijn de zogenaamde 'generieke diensten' en *app*- en webdiensten. DICTU treedt daarnaast op als ICT dienstverlener pand voor een aantal organisaties. De pandverdeling is op basis van Rijksbrede afspraken tot stand gekomen. Alle producten en diensten zijn per afnemer vastgelegd in zogenaamde dienstverleningsovereenkomsten en DAP's. Projectmatige werkzaamheden worden vastgelegd in afzonderlijke offertes. Er is altijd één dienstverleningsovereenkomst per afnemer.

Voor de tweede categorie afnemers hanteert DICTU het zogenaamde afwegingskader en bijbehorende proces. Op basis van dit kader wordt bepaald of we de gevraagde dienstverlening aan de toekomstige afnemerorganisatie gaan leveren.

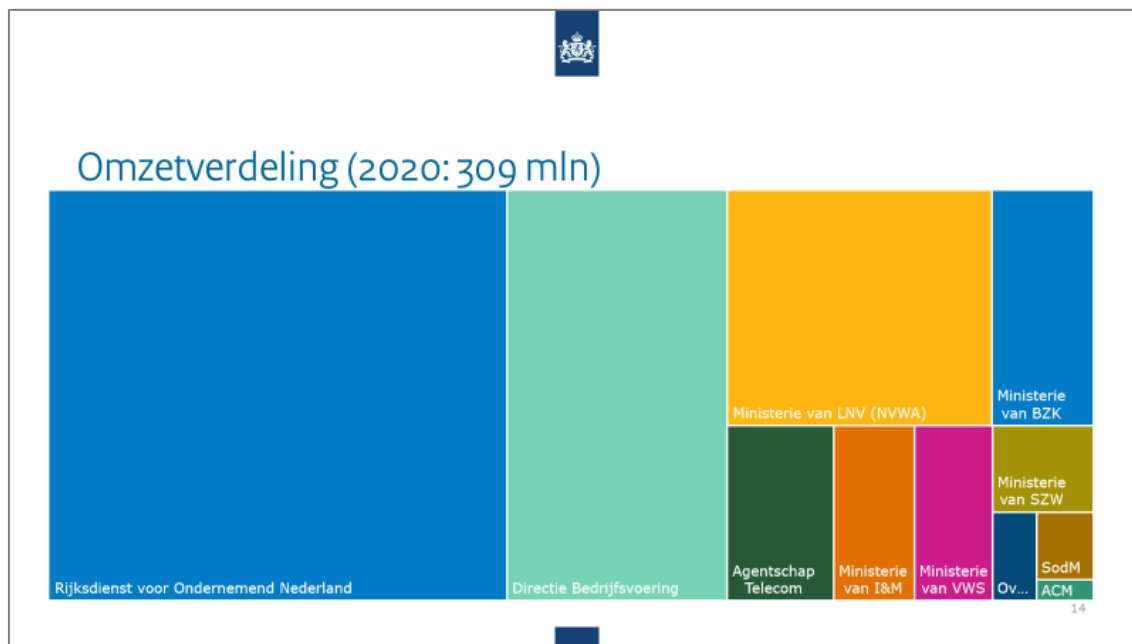
Afnemersoverzicht DICTU

Binnen EZK en LNV

ACM
AT
CPB
DB
DDE
DICTU
DTOP
IMG
KD
NVWA
PAV
PIANOO
RB POP
RVO
SODM

Binnen Rijksoverheid

2e KAMER
AEP
AP
BELASTINGDIENST
BZK
CCMO
CIBG
DUS-I
ESTT
ILT
JenV
LOGIUS
NCG
NZA
OCW
RIVM
RSP
RVB
RWS
SZW
VWS



Huidige diensten

Op dit moment levert DICTU zowel diensten, producten als resources ter ondersteuning aan de ICT behoefte van zijn afnemers.

DICTU levert zaakgerichte diensten, datadiensten, toegangsdiensten extern, web en *app* diensten en hoogbeveiligde diensten zowel aan EZK en LNV afnemers als aan andere afnemers binnen de Rijksoverheid.

Bedrijfsvoeringsdiensten, toegangsdiensten, applicatiediensten en werkplekdiensten worden alleen geleverd aan de EZK en LNV organisatie.

De onderliggende infrastructuurdiensten en de benodigde monitoring en Soc Siem dienstverlening zijn onderdeel van de levering.

Daarnaast worden locatiegebonden diensten geleverd binnen het verzorgingsgebied dat Rijksbreed is vastgesteld.

Afnemers kunnen DICTU bij problemen bereiken via de servicedesk. Voor locatiegebonden diensten is op een aantal locaties ook on site support ingeregeld.

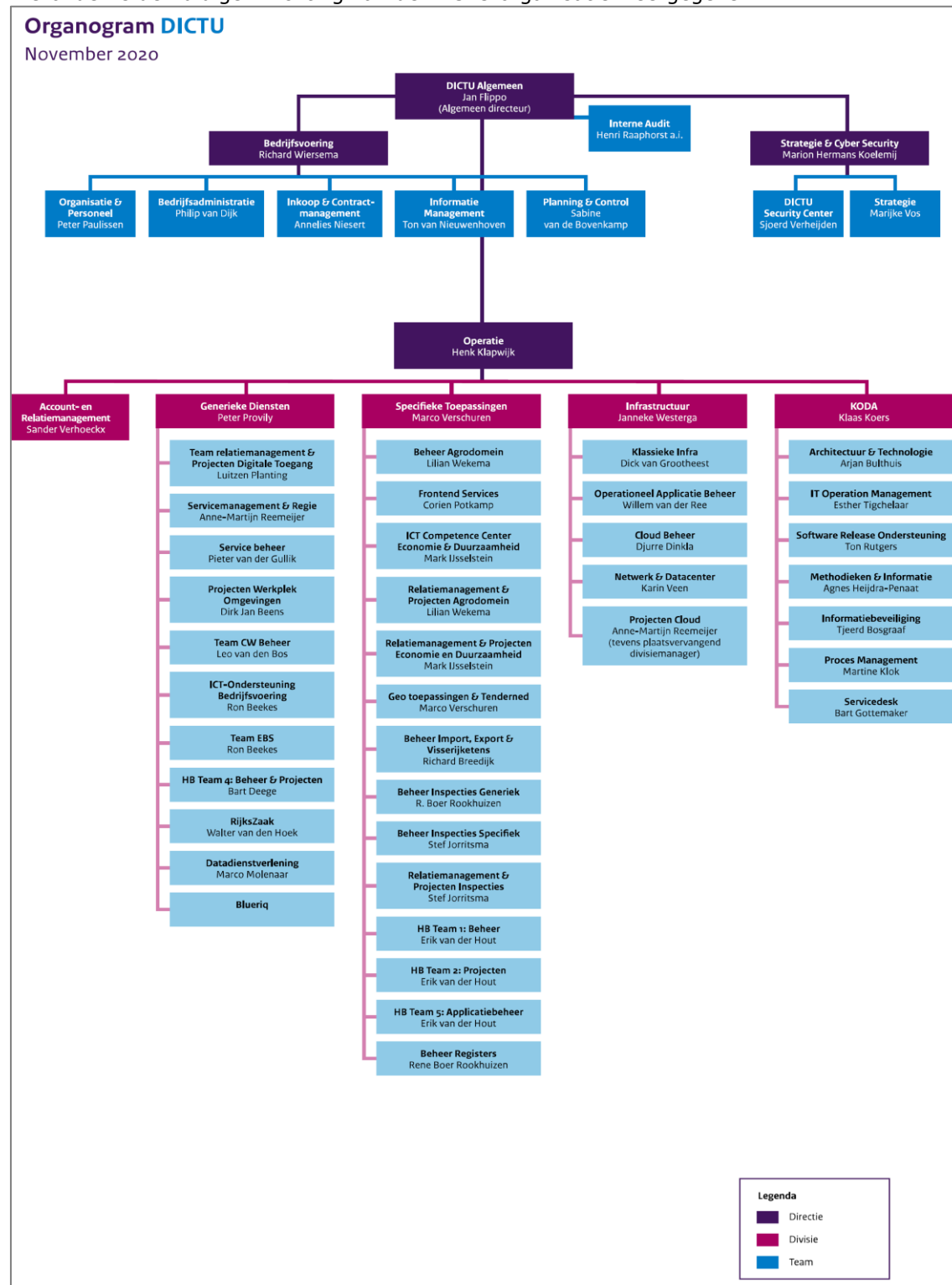
Beschrijving van de diensten die DICTU levert op hoog abstractie niveau:

Dienstverlening DICTU		
Divisie	Domein	Diensten
Generiek	Werkplekdiensten	Het leveren van generieke en betrouwbare werkplekdiensten op de verschillende rubriceringsniveaus waarbij invulling wordt gegeven aan het begrip tijd, plaats en apparaat onafhankelijk werken en wordt voldaan aan de door de overheid gestelde kaders en beveiligingsrichtlijnen.
	Locatiegebonden diensten	Het in staat stellen van onze afnemers om optimaal in hun gebouwen te werken op basis van volgens Rijksstandaarden uitgewerkte PDC.
	Zaakgerichte diensten	Bieden van generieke (cloud)dienst voor het afhandelen van zaken.
	Datadiensten	Datadienstverlening stelt onze afnemers in staat de voor hen relevante informatieproducten te realiseren die bijdragen aan datagedreven werken.
	Toegangsdiensten	Bieden van generieke toegangsvoorzieningen voor interne en externe toegang tot digitale omgevingen en diensten van het Rijk.
	Bedrijfsvoeringsdiensten	Het leveren van generieke bedrijfsvoeringsapplicaties geoptimaliseerd voor de rijksoverheid en daaraan gelieerde organisaties.
	Hoogbeveiligde diensten	STG-C en STG-G dienstverlening.
Specifiek	Telecom	Ontwikkeling en beheer applicaties AT omtrent inspectie en handhaving in het Telecom domein.
	Agro	Ontwikkeling en beheer ICT voorzieningen agro regelgeving.
	GIS/Geo	Het leveren van ICT diensten en producten waarin geografische informatie leidend is.
	Web App services	Het ontwikkelen en beheren van apps en websites op basis van een generieke aanpak.
	Systeemintegratie	Het optimaliseren van systeemintegratie t.b.v. informatie ontsluiting tussen systemen.
	TenderNed	Het ontwikkelen en beheren van het platform ter ondersteuning van het Europees aanbestedings proces.

	Economie en Duurzaamheid	Het ontwikkelen en beheren van de ICT voorzieningen op het gebied van aanjagen van de economie en duurzaamheid.
	Vertrouwelijke informatie	Het ontwikkelen en beheren van stelsels en registers waarbij extra IB maatregelen genomen moeten worden (DepV+).
	Inspecties en Handhaving	Het ondersteunen van strategische business processen op het gebied van inspecties en handhaving voor NVWA, RVO en ILT.
	Projecten en Projectmanagement	Uitvoeren van projecten en programma's die geen onderdeel zijn van de ketens.
Ondersteunend aan bovenstaande dienstverlening		
Infrastructuur	Infrastructuurdiensten	Leveren van betrouwbare, veilige, generieke, herbruikbare en zoveel mogelijk marktconforme infrastructuurdiensten aan de interne DICTU organisatie.
KODA	Ondersteuning operatie	Ondersteunen van Directie Operatie met kennis en diensten, te adviseren in het gebruik van kaders, methodieken, richting te geven en door kansen en afwijkingen tijdig te signaleren.
	Servicedesk	Eerste aanspreekpunt eindgebruiker.
	OSS	Eerste aanspreekpunt voor locatie gebonden dienstverlening op locatie.
Afnemerrelatie	Relatiemanagement	1. Behoeftemanagement 2. Levering diensten.
Strategie	Business Development	Meerjarenperspectief afnemers en ontwikkeling strategisch dienstenportfolio DICTU in samenwerking met andere onderdelen van DICTU.

Organogram DICTU

Hieronder is de huidige inrichting van de DICTU organisatie weergegeven:



De huidige bezetting van DICTU is als volgt weer te geven:

Totaal overzicht van werknemers intern en extern per directie

Naam	Algemeen	Operatie	bedrijfsvoering	strategie	Totaal
intern	5	898	165	44	1112
extern	2	704	14	9	729
totaal	7	1602	179	53	1841

uitsnede operatie

Naam	Algemeen	Generiek	Specifiek	Infra	KODA	Afnemerrelatie	Totaal
Intern	8	226	269	164	231	0	898
Extern	0	272	234	89	107	2	704
Totaal	8	498	503	253	338	2	1602

Hierbij moet worden aangetekend dat de divisie afnemerrelatie en de teams GIS/Geo, Bleuriq en datadienstverlening nog niet zijn ondergebracht in de nieuwe organisatie. Ze zijn nu opgenomen onder de oude organisatie indeling.

Bijlage 3: Omzetverdeling over onze afnemers

Omzet moederdepartement

(in €1.000)	2019	2018
	-	-
Omzet moederdepartement	-	-
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	135.962	118.030
Ministerie van EZK, Directie Bedrijfsvoering	65.432	60.562
Agentschap Telecom	13.495	12.557
Staatstoezicht op de Mijnen	2.764	2.797
De Autoriteit Consument & Markt	855	545
Centraal Planbureau	7	17
	-	-
Totaal omzet moederdepartement	218.515	194.508

Omzet andere departementen

(in €1.000)	2019	2018
	-	-
Omzet andere departementen	-	-
Ministerie van LNV	45.043	45.917
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	17.158	14.135
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	9.896	10.539
Ministerie van Infrastructuur en Milieu	10.180	9.725
Ministerie van SZW	6.306	7.254
Ministerie van Justitie en Veiligheid	379	344
Ministerie van Financiën	348	1.774
Ministerie van OCW	336	238
Ministerie van Buitenlandse Zaken	277	187
Overige Tweeden	2	153
Totaal omzet andere departementen	89.925	90.266

Omzet derden

(in €1.000)

	2019	2018
Omzet derden	-	-
Centrale Commissie Mensgebonden Onderzoek	1.164	82
Staatsbosbeheer	242	227
Overige Derden	77	-
Stichting Electronic Commerce Platform Nederland	-	11
College voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en Biociden	-	32-
Totaal omzet derden	1.483	288
Totaal	309.923	285.062

Bijlage 4: Voorzet inhoud Sourcing en IT Strategie




Sourcingsstrategie (relatie pijler 1)

◇ klantbeleving ◇ snelle time-to-market ◇ innovatief ◇ betrouwbaar, veilig en kostenefficiënt

Uitvoering en Regievoering	Samenwerken met de markt	Samenwerken met SSO's overheid
- governance - integratorrol - versterking vraag-aanbod - sturing op sourcingspartners - kennismanagement - kennisontwikkeling en mobiliteit	- Public Cloud dienstverlening inclusief aansluiting van huidige ICT landschap (opbouw nieuwe wereld) - implementatiediensten (b.v. rijkszaak) - applicatie-ontwikkel en beheerdiensten	- datacenter infrastructuur in samenwerking met ODC's - Public Cloud integratie en connectiviteit in samenwerking met ODC-Noord - bijvoorbeeld TVS, nader te bepalen - bijvoorbeeld CW, nader te bepalen - etc.

Bedrijfsstrategie DICTU 2021-2025



10




IT strategie gericht op samenwerken (relatie pijler 3)

- Innovatie wordt ism met kennis- en marktpartijen uitgevoerd - nieuwe Public Cloud omgeving wordt opgebouwd -door markt(partij) onder regie DICTU - hierbij wordt Cloud Competence Center opgebouwd inclusief governance, conform best practices - voor integratie en connectiviteit wordt samengewerkt met ODC's - ontwikkelen integratorrol - standaardiseren op bijv. 4 of 6 generieke applicatieplatforms inclusief low code/no code en generieke bouwblokken - actief inzetten op ontkoppeling applicaties/data en CW - geen datacenter c.q. private cloud infra meer zelf ontwikkelen maar samenwerken met SSC's en ODC's	randvoorwaardelijk: bedrijfsvoeringsaspecten b.v. activa, contracten, investeringsbudgetten
---	--

Bedrijfsstrategie DICTU 2021-2025



12

Bijlage 5: Tijdlijnen




Tijdlijnen

2021	• besluitvorming bedrijfsstrategie • besluitvorming sourcing- en IT strategie • onderzoeken samenwerking ODC's • start uitvoering bedrijfsstrategie • o.a. 2 klanttrajecten op public cloud	
2021-2023	• verdere effectuering bedrijfsstrategie door uitvoering sourcing- en IT-strategie	aantal legacy applicaties verminderd naar ... aantal individueel ingehuurd externen terug naar ..%
2023-2025	• Samen met afnemers afronden rationalisatie	aantal legacy applicaties verminderd naar ... aantal individueel ingehuurd externen terug naar ..%

Bedrijfsstrategie DICTU 2021-2025

15