



# EINDRAPPORTAGE

## Volwassenheidstoets transitie SBO en TBO

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Refnr. 20.A1900018915

Amstelveen, 20 december 2019

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Gehanteerde aanpak en toetsingskader</b>	<b>11</b>
<b>Detailobservaties</b>	<b>16</b>
— Governance, samenwerking & cultuur	
— Beleid, strategie & architectuur	
— Personeelsmanagement	
— Management van financiële middelen	
— Management van processen	
— Stakeholder waardering en -engagement	
— Oplevering & acceptatie	
<b>Bijlagen</b>	<b>35</b>
— Geïnterviewde personen	
— Ontvangen documentatie	



# Management- samenvatting

# De volwassenheidstoets is uitgevoerd op basis van een vastgesteld toetsingskader en is voor intern gebruik om gezamenlijk met SBO en TBO verder te kunnen groeien

### Achtergrond

De minister van BZK heeft eind 2018 een beheerovereenkomst voor het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) afgesloten met de koepels VNG, IPO en UvW, waarbij de strategische beheerorganisatie (SBO) wordt beledigd bij het ministerie van BZK en de tactische beheerorganisatie (TBO) bij het Kadaster. Het ministerie van BZK neemt hierbij de rol van strategisch beheerder op zich en is opdrachtgever van de TBO. Het Kadaster vervult de taak als tactische beheerorganisatie en zal na de afgeronde transitie de rol als regievoerder gaan vervullen. Zowel het SBO als TBO hebben reeds stappen gezet in het transitietraject rondom beheer. Hiervoor zijn reeds transitiedocumentatie opgesteld. Daarnaast zijn de beheerorganisaties momenteel volop aan de gang om de organisatorische inrichting en uitwerkingen verder vorm te geven.

### Aanleiding van deze opdracht

Om gezamenlijk met SBO en TBO verder te kunnen groeien in dit traject is een onafhankelijke partij gevraagd om een volwassenheidstoets uit te laten voeren. Dit onderzoek richt zich op een tussentijdse volwassenheidstoets van de huidige situatie van het transitietraject rondom beheer. Het doel van de volwassenheidstoets is om te komen tot aanbevelingen zodat SBO en TBO deze kunnen meenemen in de transitie naar een volwassen inrichting van het beheer in 2020. De resultaten zijn voor intern gebruik.

### Aard van de opdracht

Het onderzoek is gericht op de transitie van het beheer van SBO en TBO, de relatie SBO-TBO en de relatie van beide beheerorganisaties met andere stakeholders. Specifieke inhoudelijke beoordeling van de werkzaamheden binnen DSO valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek (zie het hoofdstuk 'Gehanteerde aanpak en toetsingskader' voor de reikwijdte). De volwassenheidstoets is over de breedte van het afgestemde toetsingskader uitgevoerd, dat naast erkende referentiekaders is gelegd, waardoor een integraal oordeel over het transitieproces en de organisatorische inrichting van de beheerorganisaties kan worden gegeven. Deze opdracht betreft een adviesopdracht en geen zogenaamde 'assurance' opdracht, zoals een beoordeling waarbij met een bepaalde mate van zekerheid is geëvalueerd of het object van onderzoek voldoet aan een geaccepteerd normenkader. Het opgestelde rapport heeft daarmee het karakter van een adviesrapport.

Het onderzoek is uitgevoerd in een doorlooptijd van vier weken en is gebaseerd op ontvangen documentatie en gehouden interviews met betrokken medewerkers vanuit SBO en TBO.

Voor het uitvoeren van de opdracht is het volgende doel overeengekomen met de opdrachtgever:

*“De volwassenheidstoets 2019 fungeert als tussenstation in het voorziene tweejarige ontwikkelproces naar volledige taakvolwassenheid, waarin de SBO en TBO zichzelf en elkaar een spiegel kunnen voorhouden en elkaar daarop kunnen aanspreken, op een geobjectiverde en feitelijke manier.”*

### Toetsingskader

Het gehanteerde toetsingskader voor het vaststellen van de volwassenheid is geïnspireerd op modellen zoals: Managing Successful Programmes; INK; Toetsingskader BIT; Gateway en ServQual en op better practices en frameworks vanuit KPMG. De vragen zijn gerelateerd aan: governance, samenwerking & cultuur; beleid, strategie & architectuur; personeelsmanagement; management van financiële middelen; management van processen; stakeholdermanagement en oplevering & acceptatie. Het toegepast toetsingskader met onderzoeksvragen is gevalideerd met de begeleidingsgroep bestaande uit vertegenwoordigers van zowel SBO als TBO.

De volwassenheidstoets onderkend vijf niveaus. Waarbij niveau 1 reflecteert dat ad hoc geacteerd wordt, en waarbij niveau 5 een uitermate hoog volwassenheidsniveau is wat in de praktijk in uitzonderlijke gevallen wordt bereikt. Bij operationele beheerorganisaties wordt niveau 3 wordt gezien als een voldoende en robuust volwassenheidsniveau. Echter bevinden momenteel zowel SBO als TBO zich nog niet in de beheersituatie, maar zitten zij midden in het transitieproces. Dit maakt dat een niveau 3 niet in de lijn der verwachting is, maar dat een niveau 2 zeker als voldoende kan worden beschouwd.

Een nadere toelichting op het toetsingskader is te vinden in het hoofdstuk 'Gehanteerde aanpak en toetsingskader'.

# Geplande overgang van het DSO-programma naar de beheerorganisatie is vertraagd; de algemene volwassenheid van zowel SBO als TBO is in de basis voldoende op orde

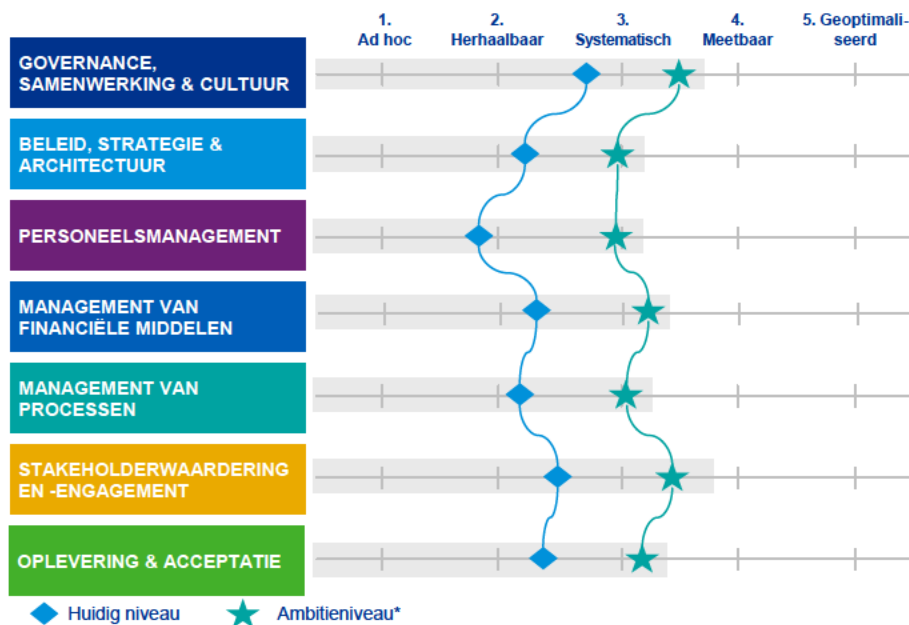
## Context van transitietraject

De geplande oplevering van het DSO-programma naar de beheerorganisatie was initieel beoogd voor juli 2019. Vanwege een aantal vertragingen is dit verlengd naar eind 2019. Dit komt mede door latere oplevering van delen van het DSO-programma. Hierdoor is capaciteit en inrichting van het SBO/TBO bewust getemporiseerd.

De initiële planning is vervolgens nogmaals bijgesteld naar een gefaseerde oplevering van het basisniveau in de loop van 2020. Deze bewegende panelen hebben ook hun weerslag op de situatie van de transitie naar beheer. Begin 2019 zijn reeds beheer-/ontwikkelplannen vastgesteld, waarna het tweejarige transitietraject is gestart voor het strategisch en tactisch beheer. Hierbij is als uitgangspunt gehanteerd dat vanaf 1 januari 2020 TBO de verantwoordelijkheid voor het DSO overneemt van het Programma DSO. Gezien de langere doorlooptijd van het DSO-programma is in december 2019 op bestuurlijk niveau besloten dat de formele verantwoordelijkheid voorlopig nog bij BZK blijft. Het DSO-programma blijft daarmee nog de integrale verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering. Het Kadaster zal hierbij wel reeds faciliterend optreden zodat reeds stappen gezet kunnen worden in het vervullen van haar beoogde regiefunctie. Dit betekent dat de overdracht naar het Kadaster gefaseerd zal plaatsvinden. Voor de concrete invulling van en afspraken omtrent deze aanpak wordt een overdrachtsplan opgesteld. Beoogd wordt om dit plan aan het einde van het eerste kwartaal 2020 gereed te hebben. Hierdoor zijn de uitkomsten van deze volwassenheidstoets een 'foto' van het huidige moment.

## Algemene conclusie volwassenheid

De uitgevoerde volwassenheidstoets laat onderstaand holistisch beeld zien ten aanzien van het huidige- en ambitieniveau\*. Gezien de fase en context waar de transitie zich in bevindt is de huidige volwassenheid van voldoende niveau. Het is daarbij ook beperkt mogelijk om reeds op alle onderwerpen een significant hoger volwassenheidsniveau te behalen. Hierbij laten de SBO en TBO zien dat ze goed op weg zijn. Daarnaast is er voldoende handelingsperspectief vanuit de SBO en TBO waarbij men constructief met elkaar in dialoog is, zich bewust is van huidige knelpunten en hier proactief op acteert. Een deel van de huidige onzekerheden zijn logisch en onvermijdelijk, gezien de fase waar het traject zich in bevindt. Op basis van expert judgement is het ambitieniveau vastgesteld wat aangeeft dat binnen 1 tot 2 jaar het volwassenheidsniveau 3 op alle onderwerpen bereikt kan worden (mits daar capaciteit en tijd beschikbaar voor wordt gesteld). Op de volgende pagina's zijn de belangrijkste observaties en aanbevelingen weergegeven.



\*Het ambitieniveau is gebaseerd op expert judgement en is besproken met de begeleidingsgroep van deze opdracht

# De belangrijkste observaties zijn reeds in beeld bij zowel het SBO en TBO. Hierbij is er voldoende handelingsperspectief om dit de aankomende transitieperiode op te pakken.

### Belangrijkste observatie

De belangrijkste observaties zijn hieronder weergegeven. Nadere onderbouwing hiervan is te vinden in de detailobservaties:

1. De governance en structuur zijn in de basis op orde en zijn nader uitgewerkt in documentatie. De nieuwe dynamiek binnen de transitieaanpak heeft mogelijk impact op de reeds vastgestelde verantwoordelijkheden en taken tussen SBO-TBO. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de uitwerkingen van de gefaseerde aanpak en de mogelijkheden van TBO om effectieve sturing te kunnen geven aan de OBO's.
2. Het borgen van de visie van het DSO-object is momenteel nog belegd binnen de programma organisatie waarbij SBO deze rol geleidelijk over zal nemen. Het verder brengen van deze visie in de beheersituatie dient in samenwerking plaats te vinden met de TBO. Bij TBO wordt nog verbeterpotentieel gezien op het gebied van productmanagement om het DSO verder te verbeteren.
3. Vanwege de hoge kennisconcentratie binnen de programmaorganisatie is de continuïteit van expertise en bemensing naar beheer een risico. Hiervoor zijn reeds mitigerende maatregelen getroffen zoals het verlengen van (tijdelijke) contracten van het programmateam DSO. Aanvullend lopen de wervingsprocessen bij SBO en TBO volop, maar door de lange aanloopperiode loopt structurele vulling achter. Dit komt mede door expertiseschaarste van specifieke (IT-gerelateerde) functies op de arbeidsmarkt, hoge doorlooptijd van het wervingsproces en competitieve salarissen vanuit de markt.
4. Voor het inrichten van de financiële sturing zijn de eerste stappen gezet maar heeft dit nog verdere aandacht, in het bijzonder het inrichten van de rapportagelijnen. Daarnaast zijn de huidige offertes van de OBO's nog beperkt gestoeld op daadwerkelijke beheeractiviteiten. Hiermee is het nog beperkt inzichtelijk welke beheerwerkzaamheden verwacht worden. Verder zijn de meerjarige beheerkosten nog niet voldoende in beeld.
5. De beheerprocessen zijn op dit moment nog niet uitgewerkt binnen het DSO-programma en kunnen dus niet overgedragen worden. TBO heeft reeds de eerste uitwerkingen gemaakt van de (1) de regiefunctie, en (2) de kaders en richtlijnen van de beheerprocessen. Een aantal algemene processen zijn reeds opgesteld binnen het DSO-programma waar TBO straks op verder kan voortborduren na overdracht.
6. De stakeholders zijn op verschillende niveaus geïdentificeerd. Vanuit SBO zijn communicatielijnen richting de diverse stakeholders geformaliseerd en gespecificeerd. Het is van belang dat in de toekomst SBO en TBO een proactieve rol spelen in het betrekken van de koepels. Dit is reeds opgenomen in het transitieplan en is in afwachting van uitvoering. Daarnaast is een aandachtspunt dat zowel SBO als TBO binnen haar interne organisatie onafhankelijk en autonoom kunnen opereren. Hiervoor zijn reeds mitigerende maatregelen genomen. In het geval van TBO is er sprake van een zogenoemde interne 'chinese wall', waarbij Kadaster als TBO en OBO het onafhankelijk rapporteren binnen de organisatie.
7. Het acceptatieproces is vastgelegd door TBO en getoetst door een onafhankelijke partij, hetgeen wordt als robuust onderkend. Een gefaseerde transitieaanpak is in beeld en het overdrachtsplan met concrete afspraken wordt verwacht in Q1 2020. De perceptie over de benodigde periode van aansluiten op het DSO-programma en het oplever moment aan de overheden, verschilt tussen partijen. Dit is een aandachtspunt voor de komende transitie-periode

# De verbeterpunten die op de korte termijn van belang zijn liggen op het gebied van rollen & verantwoordelijkheden, personele bezetting en oplevering & acceptatie

### Belangrijkste aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen zijn hieronder weergegeven. Nadere onderbouwing hiervan is te vinden in de detailobservaties:

1. Overweeg om de rollen en verantwoordelijkheden van SBO en TBO zoals deze momenteel zijn opgesteld te evalueren en te herijken of deze aansluiten bij de nieuwe dynamiek. Hanteer hierbij het momentum waarbij een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) document wordt opgesteld zodat dit gesprek gelijktijdig gevoerd kan worden. Daarnaast is het van belang om de effectieve interactie op bestuurlijk/directeur-niveau tussen de SBO en TBO te waarborgen.
2. De SBO dient eigenaarschap van de visie van het DSO verder op te pakken en in te richten in de personele bezetting van de organisatie. Zorg er hierbij voor dat de kennis vanuit de programmaorganisatie geborgd blijft en dat periodieke herijking van de visie plaatsvindt. Tevens dient de rol van TBO vanuit productmanagement hierop afgestemd en ingeregeld te worden.
3. Om de belangrijkste functies bemenst te houden met de gewenste ervaren en kennisrijke profielen, is het van belang om vroegtijdig te starten met het wervingsproces en hieraan een hoge prioritering toe te kennen. Hiervoor zijn reeds stappen ondernomen door zowel SBO en TBO. Hierbij helpt het om een integraal meerjarige capaciteitsplanning in te richten en de beschikbare capaciteit en bemensing continue te monitoren en evalueren.
4. Voor verdere inrichting van de financiële sturing dient transparantie te komen over de eenduidige vastlegging van de financiële administratie tussen SBO en TBO. Overweeg om op korte termijn een TBO-controller aan te stellen. Voor het aankomende jaar is beoogd om tijdig te starten met het offerteproces van de OBO's zodat voldoende tijd en ruimte is om elkaar hierin te 'challengen'. Vanuit het budgetteringsproces dient rekening te worden gehouden met de meerjarige verwachte werkzaamheden van de OBO's. Tevens is op de korte termijn financiële planning en sturing (KPI's) nodig.
5. Neem de volgende stap door een nadere verdieping en inrichting van de beheerprocessen uit te werken. Hierbij dienen de kaders en richtlijnen vanuit TBO voor de operationele beheerprocessen aangehouden te worden door de OBO's. Zoek tevens de samenwerking op met het DSO-programma voor het verder vormgeven van reeds bestaande processen. Hanteer hierbij een wisselwerking tussen het 'brengen' en 'halen' van kennis tussen het DSO-programma en de TBO. Hiervoor dient tijd en ruimte worden ingeregeld zodat dit tijdig en afdoende uitgevoerd kan worden.
6. Vanwege de dynamiek binnen het programma is het verstandig om de communicatielijnen richting de stakeholders periodiek te herijken. Daarnaast is het van belang dat SBO/TBO tijdig start met het inregelen van de proactieve rol richting de koepels. Hierbij is het van belang dat een geleidelijke overgang van het programma naar SBO/TBO wordt gerealiseerd. Overweeg daarnaast het nader uitwerken van mogelijke scenario's binnen het stakeholdersveld. Hierdoor kunnen beheersmaatregelen ingeregeld worden zodat zowel SBO als TBO binnen hun interne organisatie voldoende autonoom kunnen werken zonder interne inmenging.
7. Op basis van de uitwerkingen van het overdrachtsplan, dat eind Q1 2020 opgeleverd wordt, kunnen a.d.h.v. de uitgewerkte tijdlijnen en verantwoordelijkheden, verschillende scenario's voor een transitie van het DSO-programma bepaald worden. Hierbij dienen de mogelijke scenario's afgestemd te worden met relevante stakeholders om draagvlak te creëren voor de gefaseerde oplevering. Vanwege de dynamiek van de transitie is het van belang om per onderwerp de stabiliteit en voorspelbaarheid vast te stellen alvorens deze over te hevelen naar de TBO.

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

## Belangrijkste observaties

1	Belangrijkste observaties	Aanbevelingen
2	<p><b>GOVERNANCE, SAMENWERKING &amp; CULTUUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— De governance en structuur zijn in de basis op orde en zijn nader uitgewerkt. In de ondertekende beheerovereenkomst DSO-LV staan de hoofdlijnen en uitgangspunten voor het governance- en organisatie-model voor beheer DSO-LV vastgesteld. Hierin hebben de partijen een gezamenlijke verantwoordelijkheid aanvaard voor het tot stand brengen en in stand houden van het DSO-LV.</li> <li>— Vanwege de langere doorlooptijd van het afbouwen van het basisniveau DSO is onlangs besloten om een eenduidige aansturinglijn richting de teams te hanteren. Dit betekent dat de formele verantwoordelijkheid voorlopig nog bij BZK blijft liggen. De programma-directeur DSO fungeert voorlopig als coördinerend opdrachtnemer voor zowel afbouw/beheer/uitbouw activiteiten.</li> <li>— Het Kadaster zal wel reeds faciliterend optreden zodat stappen gezet kunnen worden in het vervullen van zijn beoogde regie-functie. De overdracht naar het Kadaster zal daarmee in de loop van 2020 gefaseerd plaatsvinden.</li> </ul>	<p><b>Aanbevelingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Overweeg om de rollen en verantwoordelijkheden van SBO en TBO zoals deze momenteel zijn opgesteld te evalueren en te herijken. Hanteer hierbij het momentum waarbij een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) wordt opgesteld zodat dit gesprek gelijktijdig gevoerd kan worden. Zorg ervoor dat het overdrachtsplan eind Q1 2020 opgeleverd wordt en dat concrete vervolgstappen genomen kunnen worden voor de gefaseerde transitie en de mogelijk (tijdelijke) impact op de governance en structuur.</li> <li>— Zowel SBO als TBO dienen de aankomende periode verder te blijven groeien in haar toekomstige rol. Voor TBO als regievoerder is het van belang om de sturing op de OBO's nader in te richten en af te stemmen.</li> <li>— Waarborg de reeds overeengekomen verantwoordelijkheids- en transitieafspraken door de effectieve interactie op bestuurlijk/directeur-niveau te continueren. Hierdoor kan er tijdig en adequaat geacteerd worden op openstaande vraagstukken rondom verantwoordelijkheden.</li> </ul>
3	<p><b>BELEID, STRATEGIE &amp; ARCHITECTUUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— SBO staat aan de startlijn om eigenaarschap te nemen over de visie van het DSO-object in de beheersituatie te nemen. Momenteel is dit nog belegd binnen de programma-organisatie, SBO dient deze rol geleidelijk op te gaan pakken. Het verder brengen van deze visie in de beheersituatie dient in samenwerking plaats te vinden met de TBO. Bij TBO wordt nog verbeterpotentieel gezien op het gebied van productmanagement om het DSO verder te verbeteren.</li> <li>— Onlangs is architectuurdocumentatie opgesteld door het DSO-programma voor het uitvoeren van tactisch beheer. In opdracht van TBO vindt hierop een review plaats door een externe onderzoeker. De resultaten van dit onderzoek worden in januari 2020 verwacht.</li> <li>— Afspraken rondom architectuur zijn gemaakt tussen de SBO, TBO en OBO. De borging van de integrale stelselverantwoordelijkheid in de huidige governance behoeft nog aandacht. Dit is momenteel in het vizier om op te pakken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het is van belang dat SBO eigenaarschap over de visie gaat oppakken en inrichten in de personele bezetting van de organisatie. De aankomende periode dient de rol van zowel SBO en TBO nadrukkelijk belegd en ingeregeld te worden, waarbij SBO zich richt op het vernieuwen van de visie en TBO bijdraagt vanuit de productvisie.</li> <li>— Daarnaast dient er vanuit het programma capaciteit en tijd beschikbaar te worden gesteld om de visie over te dragen naar SBO en TBO. Anderzijds dient SBO/TBO invulling te geven aan hun (toekomstige) eigenaarschap en vast te stellen wie welke rol en verantwoordelijkheid hierin heeft. Dit dient verankerd te worden in kaderdocumentatie (naast visie ook GPvE, DA, GCR). Overweeg om het structureel herijken van deze visie in te regelen zodat tijdig bijgestuurd kan worden.</li> <li>— Om de integrale stelselverantwoordelijkheid ten aanzien van architectuur te waarborgen dient dit verder uitgewerkt te worden in de governance.</li> </ul>
	<p><b>PERSONEELS-MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— De continuïteit van de hoge mate van aanwezige kennis, expertise en ervaring, welke berust op een relatief groot aantal externen, vormt een risico.</li> <li>— Het is van belang dat er een gedegen kennisoverdracht plaatsvindt, specifiek in de eerste zes maanden. Om de continuïteit te waarborgen zijn er mitigerende maatregelen genomen: (1) het wervingsproces heeft een hoge prioritering bij zowel SBO als TBO, (2) specifieke rollen vanuit het DSO-programma zullen de eerste zes maanden van de beheersituatie actief blijven, (3) stimulatie van de intrinsieke motivatie van het personeel, en (4) vanaf 2020 wordt personeel onder contract en regie van TBO tijdelijk uitgeleend aan DSO.</li> <li>— Bij de transitie naar de beheersituatie gaat er vanuit het DSO-programma een beperkt aantal betrokkenen mee, hierdoor dient (nieuw) personeel geworven te worden voor de beheerorganisaties. De wervingsprocessen bij SBO en TBO lopen nu volop, de structurele vulling loopt echter achter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Om de belangrijkste functies bemenst te houden met de gewenste ervaren en kennisrijke profielen, is het van belang om vroegtijdig te starten met het wervingsproces en hieraan een hoge prioritering toe te kennen. Hiervoor zijn reeds stappen ondernomen door zowel SBO en TBO. Hierbij helpt het om een integraal meerjarige capaciteitsplanning in te richten en de beschikbare capaciteit en bemensing continue te monitoren en evalueren.</li> <li>— Om het risico op hoge uitstroom van expertise en kennis verder te reduceren, specifiek na de eerste zes maanden, kan men het draagvlak voor kennisdeling stimuleren. Om dit te stimuleren kan men (1) betrokkenheid en samenwerking met DSO-programma intensiveren, (2) kennisoverdracht prioriteren op de strategische agenda, (3) kennissessies organiseren, (4) een 'virtuele' organisatie inrichten verspreid over de diverse niveaus binnen de beheerorganisaties waarbij de key-users met elkaar in contact kunnen komen, en (5) prioriteren van vastlegging kennis en procesbeschrijvingen.</li> </ul>



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

## Belangrijkste observaties

4	<p>MANAGEMENT VAN FINANCIËLE MIDDELEN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— De eerste stappen zijn gezet voor het inrichten van financiële sturing, in het bijzonder behoeft het inrichten van de rapportagelijnen nog aandacht.</li> <li>— Vanuit SBO is financiële sturing grotendeels ingericht, waarbij de realisatie wordt gemonitord en afgezet tegen de budgetten. Het huidige proces rondom de financiële inrichting bij TBO is nog onderhanden werk. Hierbij is er aandacht voor de monitoring- en reporting-skills en dienen er nog KPI's van de businessdoelstellingen ingericht te worden. Momenteel heeft het TBO nog geen controller functie ingeregeld die hierin kan faciliteren, dit is wel beoogd.</li> <li>— Het huidige budgetteringsproces heeft nog onvoldoende in beeld wat de meerjarige verwachte tactische en operationele beheerwerkzaamheden zijn. De ambitie is om de financiële lange-term inplanning op te pakken in 2020.</li> <li>— De onderbouwing van de offertes van de OBO's kent nog slechts een beperkte diepgang ten aanzien van de werkzaamheden van de beheeroperatie.</li> </ul>	<p>Aanbevelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Voor verdere inrichting van de financiële sturing dient transparantie te komen over de eenduidige vastlegging van de financiële administratie tussen SBO, TBO en OBO. Het op korte termijn aanstellen van een TBO-controller kan hierbij helpen.</li> <li>— Voor het aankomende jaar is beoogd om tijdig te starten met het offerteprocés van de OBO's zodat voldoende tijd en ruimte is om elkaar hierin te 'challengen'. Hierbij is het van belang dat de kosten van de OBO's onderbouwd worden door onderliggende daadwerkelijke beheeractiviteiten en eventuele aannames en 'best/worse'-case scenario's. Vanuit het budgetteringsproces dient rekening te worden gehouden met de meerjarige verwachte werkzaamheden van de OBO's. Tevens is op de korte termijn financiële planning en sturing (KPI's) nodig.</li> <li>— Overweeg een nadere uitwerking van de KPI's van de business doelstellingen van het DSO-platform in de beheersituatie en wat dit betekent voor het inrichten van de sturing op de realisatie van de OBO's.</li> </ul>
5	<p>MANAGEMENT VAN PROCESSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beheerprocessen zijn op dit moment nog niet uitgewerkt binnen het DSO-programma en kunnen dus niet overgedragen worden. TBO heeft reeds de eerste uitwerkingen gemaakt van de (1) de regiefunctie, en (2) de kaders en richtlijnen van de beheerprocessen.</li> <li>— Stappen zijn gezet om algemene processen in kaart te brengen. Een deel van de processen is momenteel nog belegd en ingericht bij DSO-programma of bij ADS. Hierop kan na de overdracht verder op voortborduur worden.</li> <li>— De regie op het voortbrengingsproces is momenteel in hoofdlijnen uitgewerkt en wordt uitgevoerd. Gebruikersparticipaties en gezaghebbenden zijn vastgesteld op verschillende niveaus.</li> <li>— Risicomanagementproces is vastgelegd en vanuit TBO zijn uniforme protocollen opgesteld die onder de aandacht zijn gebracht bij de beheerorganisaties. Dit is nog niet een integraal onderdeel bij de procesbeheerders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Neem de volgende stap door een nadere verdieping en inrichting van de regie op de beheerprocessen uit te werken. Hierbij dienen de kaders en richtlijnen vanuit TBO voor de operationele beheerprocessen aangehouden te worden door de OBO's.</li> <li>— Zoek de samenwerking op met het DSO-programma voor het verder vormgeven van reeds bestaande processen (b.j.v. Kwaliteitsmanagement). Hanteer hierbij een wisselwerking tussen het 'brengen' en 'halen' van kennis tussen het DSO-programma en de TBO. Hiervoor dient tijd en ruimte worden ingeregeld zodat dit tijdig en afdoende uitgevoerd kan worden.</li> <li>— Waarborgen van de opgestelde uniforme protocollen om een integraal en volwassen risicomanagementproces te stimuleren met de beheerorganisaties.</li> </ul>
6	<p>STAKEHOLDER- WAARDERING EN - ENGAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— De stakeholders zijn op verschillende niveaus geïdentificeerd. Vanuit SBO zijn communicatielijnen richting de diverse stakeholders geformaliseerd en gespecificeerd.</li> <li>— Het is van belang dat de samenwerking met de koepels wordt gewaarborgd door de beheerorganisatie. Dit betekent dat de SBO/TBO een proactieve rol moeten spelen in het betrekken van de koepels en de onderlinge samenwerking. Dit is reeds opgenomen in het transitiedocument en is in afwachting van uitvoering.</li> <li>— De scheidingslijn tussen SBO-BZK en TBO-Kadaster als onafhankelijke en autonome organisaties is in beeld. Hiervoor zijn mitigerende maatregelen getroffen zoals het opstellen van een interne 'chinese wall'. Dit kan versterkt worden door het doorleven van een aantal praktijkscenario's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vanwege de dynamiek binnen het programma is het verstandig om de communicatielijnen richting de stakeholders periodiek te herijken.</li> <li>— Het is van belang dat SBO/TBO tijdig start met het inregelen van de proactieve rol die vervuld dient te worden richting de koepels zodat een geleidelijke overgang van programma naar SBO/TBO wordt voorzien. Zorg hierbij voor een goede overdracht vanuit de huidige samenwerking die het DSO-programma heeft met de koepels en zorg voor personele bezetting.</li> <li>— Neem de volgende stap door praktijkscenario's verder uit te werken waar de autonomie en onafhankelijkheid van SBO, TBO en Kadaster als OBO mogelijk onder spanning komt tijdens besluitvorming door BZK en het Kadaster. Bijvoorbeeld het uitwerken van een scenario waarin Kadaster als TBO, het Kadaster als OBO aansprakelijk zal kunnen stellen.</li> </ul>

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

7

OPLEVERING & ACCEPTATIE

## Belangrijkste observaties

- Een incrementele overgang van verantwoordelijkheden vanuit het DSO-programma naar het Kadaster wordt beoogd, echter dienen concrete afspraken dienen nog nader vastgelegd te worden. De uitwerking van deze overgangsaanpak wordt opgeleverd eind Q1 2020.
- Gezien de grote dynamiek binnen de huidige transitiefase heeft TBO een acceptatieproces met bijbehorende entrycriteria opgesteld, waarmee beoogd wordt om een redelijke mate van zekerheid te verstrekken ten aanzien van het effectief kunnen uitvoeren van tactisch beheer. Dit acceptatieproces is door een externe auditor getoetst en wordt als robuust onderkend. De entrycriteria, waaronder de 'GO/NO-GO'-criteria, zijn gedefinieerd voor overgang tot acceptatie. De hardheid van deze entrycriteria is nog niet vastgesteld.
- De perceptie over de benodigde periode voor het aansluiten en oplevering aan overheden op het DSO-programma verschilt tussen de partijen, dit is een bekend aandachtspunt.

## Aanbevelingen

- Op basis van de uitwerkingen van het overdrachtsplan, dat eind Q1 2020 opgeleverd wordt, kunnen a.d.h.v. de uitgewerkte tijden en verantwoordelijkheden, verschillende scenario's voor een transitie van het DSO-programma bepaald worden. Stem de mogelijke scenario's af met relevante stakeholders om draagvlak te creëren voor een gefaseerde oplevering. Vanwege de grote dynamiek is het van belang om per onderwerp de stabiliteit en voorspelbaarheid vast te stellen alvorens deze over te hevelen naar de TBO.
- Evalueer de entrycriteria en stem dit af op de transitie scenario's. Tevens dient draagvlak gerecreëerd te worden bij de relevante stakeholders
- Aangezien een 'NO GO'-scenario niet voor de hand ligt, dient men gezamenlijk tot een werkbare oplossing te komen waarbij mogelijk (tijdelijke) concessies gemaakt moeten worden.
- Zorg voor een eenduidig beeld van de duur van de aansluitperiode en maak inzichtelijk voor welke aansluitingen extra capaciteit en tijd benodigd is.



# Gehanteerde aanpak en toetsingskader

# Het onderzoek is uitgevoerd in een korte doorlooptijd van vier weken, waarbij negen interviews hebben plaatsgevonden met zowel SBO- als TBO-medewerkers

### Uw vraag

Voor het uitvoeren van de opdracht is het volgende doel overeengekomen met de opdrachtgever:

*“De volwassenheidstoets 2019 fungeert als tussenstation in het voorziene tweejarige ontwikkelproces naar volledige taakvolwassenheid, waarin de SBO en TBO zichzelf en elkaar een spiegel kunnen voorhouden en elkaar daarop kunnen aanspreken, op een geobjectiveerde en feitelijke manier.”*

De volwassenheidstoets is van toepassing op een toetsingskader met onderzoeksvragen dat gevalideerd is met de opdrachtgever. De vragen zijn gerelateerd aan governance en structuur, beleid, strategie en architectuur, personeelsmanagement, management van financiële middelen, management van processen, stakeholdermanagement en oplevering en acceptatie.

Het doel is om zo veel mogelijk in control van de transitie en het beheerproces te komen en dit te vertalen naar concrete praktische adviezen ter optimalisatie van het beheer van de SBO en TBO.

### Scope

Het onderzoek zal zich richten op de transitie van het beheer van de SBO en TBO, de relatie SBO-TBO en de relatie van de SBO en TBO met andere stakeholders. Specifieke inhoudelijke beoordeling van de werkzaamheden binnen DSO valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek. De volwassenheidstoets is over de breedte van het afgestemde toetsingskader uitgevoerd, dat naast erkende referentiekaders is gelegd, waardoor een integraal oordeel over het transitieproces en de organisatorische inrichting van de beheerorganisaties kan worden gegeven.

Daarnaast zijn de volgende aspecten in overeenstemming met de opdrachtgever buiten de scope van de opdracht:

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

### Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in een doorlooptijd van vier weken en bestaat uit drie fasen, namelijk kick-off en voorbereiding; analyse en conceptrapport; en als laatste validatie en eindrapport.



In de eerste fase lag de nadruk op het voorbereiden van de kick-off, interviews en documentatie. Ter voorbereiding zijn de gedefinieerde vragen in de offerte en het toetsingskader met de onderliggende vragen afgestemd met de opdrachtgever aan de hand van een kick-off. Verder zijn de aangeleverde documenten geanalyseerd en meegenomen ter voorbereiding van de interviews in de tweede fase. In samenspraak met de opdrachtgever is bepaald wie geïnterviewd moest worden zodat alle relevante informatie werd opgehaald.

Daaropvolgend lag de nadruk in de tweede fase op het uitvoeren van een analyse van de huidige situatie aan de hand van verdiepende interviews en verdere documentatiestudie. Aan het einde van de tweede fase werd een workshop georganiseerd met de opdrachtgever en relevante stakeholders, die in samenspraak met de opdrachtgever zijn geselecteerd, om het huidige beeld te valideren, af te stemmen, de volwassenheid vast te stellen en constructieve verbeteracties te definiëren.

Als laatste is, op basis van de bevindingen en conclusies uit de analysefase, een conceptrapportage en een eindrapportage vervaardigd. Het rapport is getoetst op feitelijke juistheid, om een goed en gedragen beeld van de werkelijkheid te verschaffen.

De volwassenheidstoets is mede gebaseerd op het vastgestelde toetsingskader, zie volgende pagina's voor een nadere toelichting hierop.

# Het toetsingskader en voorbeeldvragen zijn opgesteld op basis van diverse frameworks en better practices vanuit KPMG en is vooraf afgestemd met de opdrachtgever

Het gehanteerde toetsingskader is met de opdrachtgever vastgesteld tijdens de kick-off. Dit toetsingskader is aangevuld met vragen vanuit better practices en frameworks vanuit KPMG. Daarnaast wordt (waar relevant) gebruikgemaakt van de modellen zoals Managing Successful Programmes, INK, Toetsingskader BIT, Gateway en ServQual.

<b>GOVERNANCE, SAMENWERKING &amp; CULTUUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn het einddoel en de gezamenlijke belangen van de transitie helder en concreet vastgesteld?</li> <li>• Is er een voldoende robuuste organisatorische structuur en governance van de transitie gedefinieerd?</li> <li>• Hoe ziet het besluitvormingsproces eruit?</li> <li>• Zijn de mandaten en verantwoordelijkheden eenduidig en op de juiste plaats belegd?</li> <li>• Kunnen de SBO en TBO elkaar op goede wijze aanspreken, is er sprake van een veilige setting en transparantie?</li> <li>• Is het lerend vermogen op orde?</li> <li>• Is er ruimte voor reflectie en bijsturing en is hiervoor een structureel proces ingericht?</li> <li>• Is het hogere management en leiderschap betrokken bij het organisatorische inrichtingsproces van SBO/TBO?</li> </ul>
<b>BELEID, STRATEGIE &amp; ARCHITECTUUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn de kaders, richtlijnen en scope voor het organisatorische inrichtingsproces van SBO/TBO vooraf helder uiteengezet?</li> <li>• Hoe wordt ervoor gezorgd dat wijzigingen beheersbaar blijven? Zijn er beheersingsmaatregelen gedefinieerd voor wijzigingen?</li> </ul>
<b>PERSONEELSMANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de huidige bemensing kwalitatief en kwantitatief op orde? Hoe is de betrokkenheid, kennis, kunde en ervaring van medewerkers, zijn de rollen (in het programma) juist en voldoende ingevuld?</li> <li>• Is er perspectief op duurzame/structurele formatie en gekwalificeerde bemensing?</li> <li>• Is er perspectief op duurzame/structurele formatie en gekwalificeerde bemensing op de aan de TBO gespiegelde rollen aan de demand-kant bij de koepels?</li> </ul>
<b>MANAGEMENT VAN FINANCIËLE MIDDELEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn de verwachte kosten van 2020 in beeld? Zijn de kosten en baten tegen elkaar afgewogen? Is de meerwaarde voor organisatie en eindgebruikers aangetoond?</li> <li>• Zijn de meerjarige kosten in beeld (beheer)?</li> <li>• Zijn er voldoende sturingsmogelijkheden ten aanzien van kosten in relatie tot het dienstverleningsniveau?</li> <li>• Zijn er processen voor opdrachtverlening en -verantwoording ingericht?</li> </ul>
<b>MANAGEMENT VAN PROCESSEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de beheerorganisatie gereed genoeg om continuïteit te kunnen waarborgen?</li> <li>• Is de beheerorganisatie in staat de aansluit-/oefenperiode in 2020 te faciliteren?</li> <li>• Zijn de processen voor de beheerorganisatie vastgesteld en beschreven?</li> <li>• Is er gekeken naar de procesveranderingen op de organisatie? Hoe is dit in kaart gebracht?</li> <li>• Zijn de risico's in kaart gebracht voor de beheerorganisatie? Zijn hiervoor de beheersingsmaatregelen gedefinieerd?</li> </ul>
<b>STAKEHOLDERWAARDERING EN -ENGAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er deugdelijke samenwerkingsafspraken met resterende programmaonderdelen bij het ministerie van BZK (buiten SBO)?</li> <li>• Is er een overzicht van de verschillende stakeholders? Hoe worden de stakeholders geïnformeerd over het programma?</li> <li>• Hoe worden de 'key-users' betrokken in het proces?</li> </ul>
<b>OPLEVERING &amp; ACCEPTATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een transitieaanpak vanuit het DSO-programma naar tactisch beheer?</li> <li>• Zijn restpunten uit het DSO-programma geïdentificeerd en belegd?</li> <li>• Zijn de beoogde/afgesproken beheerdocumenten opgeleverd en van voldoende kwaliteit?</li> <li>• Zijn de juridische overeenkomsten (ROK/NOK/DAP) goed werkbaar?</li> <li>• Zijn de over te dragen inhoudelijke kaderdocumenten en trainingen toegerust op beheersituatie?</li> <li>• Zijn er 'go live'-criteria gedefinieerd voor de beheerorganisatie? Met wie zijn deze afgestemd?</li> </ul>

# Toetsingskader - volwassenheidsniveaus (1/2)



Volwassenheidsniveaus per categorie					
Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
<b>GOVERNANCE, SAMENWERKING EN CULTUUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bepert bewustzijn van een besturingsmodel voor strategisch en tactisch beheer</li> <li>Overlegstructuren en rapportagelijnen zijn niet ingericht</li> <li>Bepert samenhang in de uitvoering en afstemming</li> <li>Hoger management is beperkt betrokken bij formele besluitvorming omtrent de uitvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een overlegorgaan ingericht en enkele procedures zijn aanwezig</li> <li>Rollen en verantwoordelijkheden zijn grotendeels gedefinieerd.</li> <li>Afspraken voor eenduidigheid rondom beheer zijn gemaakt.</li> <li>Hoger management erkent steeds meer het belang van strategisch en tactisch beheer en neemt zitting in stuurgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formele procedures voor strategisch en tactisch beheer worden gehanteerd op elk niveau</li> <li>Rollen en verantwoordelijkheden zijn helder beschreven. Naleving wordt getoetst, maar niet structureel</li> <li>De samenhang en integrale afhankelijkheden wordt continu gewaarborgd</li> <li>Hoger management is betrokken in de transitie en inrichting van toekomstige beheerorganisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder voor alle betrokkenen</li> <li>Verantwoordelijkheden zijn zo laag mogelijk belegd in de organisatie</li> <li>Formele rapportagelijnen en overlegorganen zijn ingericht</li> <li>Periodieke evaluatie vindt structureel plaats. Er is ruimte voor een kritische blik en 'tegen denken' ter verbetering van de uitvoering</li> <li>Hoger management is actief betrokken en meet de transitie en inrichting van toekomstige beheerorganisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De besturing van elk niveau in de beheerorganisatie is volledig geïntegreerd in de organisatie, waarbij onderdelen hiervan op het juiste niveau worden besproken</li> <li>Evaluatie van (integrale) prestaties leidt tot continue verbetering van de besturing</li> <li>Eigenaarschap voor beoogde veranderingen zijn aanwezig op elk niveau in de organisatie</li> <li>Betrokkenheid voor beoogde veranderingen zijn aanwezig op elk niveau in de organisatie</li> </ul>
<b>BELEID, STRATEGIE &amp; ARCHITECTUUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duidelijk verband met organisatiedoelen is niet aanwezig</li> <li>Wordt niet gewerkt onder architectuur</li> <li>Kaders, scope en richtlijnen zijn niet opgesteld</li> <li>Evaluëren van de architectuur is niet belegd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisa iedoelen en kaders zijn beperkt uitgewerkt en doorvertaald naar een heldere opdracht</li> <li>Beperte architectuur aanwezig voor de te realiseren functionaliteiten</li> <li>Evaluëren van de architectuur is beperkt belegd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierbij wordt er voldoende rekening gehouden met de organisatiedoelen en interne en externe omgeving</li> <li>Architectuur staat aan de basis van de werkzaamheden</li> <li>Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de voor de (rijks)overheid vastgestelde standaarden.</li> <li>Evaluëren van de architectuur is gewaarborgd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heldere opdracht geformuleerd en uitgewerkt o.b.v. de doelstellingen</li> <li>Werken onder architectuur krijgt voldoende uitwerking in het programma</li> <li>Koppelvlakken zijn vooraf gedefinieerd</li> <li>Architectuur evalueren is integraal opgenomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De haalbaarheid van het totaal aan functionele wensen wordt beheerst en de globale omvang van de systemen is bij benadering bekend</li> <li>Werken onder architectuur is een essentieel onderdeel in zowel de betrokkenheid, besluitvorming als vastlegging.</li> <li>Architectuur evalueren en verbetermogelijkheden voorstellen is integraal opgenomen</li> </ul>
<b>PERSONEELS-MANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benodigd personeel wordt niet vooraf begroot en gepland</li> <li>Planningen worden niet afgestemd op benodigde en aanwezige kennis en vaardigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schatting van benodigd personeel wordt vooraf gemaakt</li> <li>Geen sprake van volledig inzicht in afhankelijkheden van kennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De volledige cyclus op inzet van personeel vindt structureel plaats op operationeel niveau</li> <li>Inzicht in benodigde capaciteit is aanwezig maar sturing en bijstelling is nog niet efficiënt ingericht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt integraal gestuurd op benodigde mensen, kennis én middelen</li> <li>Meerjarencapaciteit wordt ingeschat en gepland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrale meerjarenplanning én monitoring van mensen en middelen</li> <li>Kostenefficiëntie en tijdige inzet van schaarse capaciteit worden gerealiseerd door een proactieve en flexibele sturing op elk niveau</li> </ul>
<b>FINANCIËLE MIDDELEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het definiëren van en sturen op concrete en meetbare baten vindt niet plaats</li> <li>Kostenramingen worden opgesteld, maar eenduidige richtlijnen en kaders ontbreken</li> <li>Een integraal inzicht in budgettering en dekking ontbreekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baten worden benoemd voor de onderdelen van het programma. Monitoring en sturing hierop zijn nog niet ingericht</li> <li>Kaders en richtlijnen voor kostenramingen zijn opgesteld</li> <li>Het ontbreekt aan volledig inzicht in gerealiseerde kosten op operationeel niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiëren en vaststellen van baten en KPI's is een vast onderdeel van start van het programma</li> <li>Sturing op de realisatie van baten is beperkt ingericht en vindt veelal ad hoc plaats</li> <li>Budgetten worden afgezet tegen realisatie</li> <li>Heldere rapportagestructuur is ingericht inclusief een waarschuwingsmechanisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoording voor realisatie van baten is formeel belegd</li> <li>Evaluaties voor vergroting van de precisie van voorspellingen</li> <li>Integrale sturing op budget en realisatie met ijddige bijsturing en duidelijke escalatielijnen</li> <li>Controlemechanismen zijn aanwezig met vastgestelde toleranties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De volledige batencyclus is geïntegreerd in de reguliere P&amp;C-cyclus</li> <li>Steeds beter realistisch beeld kan vooraf verschaft worden door een continu leerproces</li> <li>Financiële planning vindt op langere termijn plaats en benodigde dekking middels planning wordt in acht genomen</li> </ul>

# Toetsingskader - volwassenheidsniveaus (2/2)

Indicatief

Volwassenheidsniveaus per categorie					
Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
<b>MANAGEMENT VAN PROCESSEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processen zijn niet ingericht en worden ad hoc uitgevoerd</li> <li>Tijdens de uitvoering wordt geen risico log bijgehouden</li> <li>Eventuele risico's worden ad hoc gerapporteerd en sturing op risico's vindt niet plaats</li> <li>Tijdens de transitie wordt geen rekening gehouden met procesveranderingen op de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processen zijn beperkt ingericht en worden grotendeels ad hoc uitgevoerd</li> <li>Standaard risicoprocessen zijn ingericht en worden risk logs bijgehouden</li> <li>Er is geen sprake van actieve monitoring op risico's</li> <li>Tijdens de transitie wordt beperkt rekening gehouden met procesveranderingen op de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processen zijn helder gedocumenteerd beschreven en worden systematisch uitgevoerd.</li> <li>Risicoanalyses worden structureel uitgevoerd en waar nodig worden maatregelen getroffen voor mitigatie</li> <li>Risico's en procesveranderingen worden op eenduidige wijze vastgelegd zodat aggregatie mogelijk is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processen zijn ingericht als voorspelbare en herhaalbare beheerprocessen.</li> <li>Systematische monitoring vindt plaats op de beheerprocessen</li> <li>Waar nodig vindt tijdige bijstelling plaats</li> <li>QA-functionarissen beoordelen periodiek risico-inschattingen en de gedefinieerde maatregelen voor het mitigeren hiervan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continue verbetering wordt nagestreefd door retrospectieve en analyses</li> <li>Risicomanagement is in de volle breedte ingevoerd in de organisatie</li> <li>Risicoanalyses worden integraal uitgevoerd en opgevolgd</li> <li>Continue proactieve sturing op risico's en eventuele bijstelling</li> </ul>
<b>STAKEHOLDER-WAARDERING EN -ENGAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen vaste systematiek om stakeholders in kaart te brengen</li> <li>Sturing op stakeholders vindt beperkt plaats</li> <li>Communicatie vindt op operationeel niveau plaats en wordt niet geregistreerd op strategisch en tactisch niveau</li> <li>Geen samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt een communicatieplan gehanteerd</li> <li>Communicatie vindt top-down plaats en nog niet organisatiebreed</li> <li>Op operationeel niveau bestaat vaste systematiek voor het in kaart brengen van stakeholders</li> <li>Samenwerkingsafspraken zijn beperkt vastgelegd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaders voor communicatie worden neergezet op strategisch niveau</li> <li>Volledig inzicht in stakeholder is aanwezig</li> <li>Instrumentaria voor het betrekken van stakeholders ontbreken</li> <li>Samenwerkingsafspraken zijn gedefinieerd en in werking gezet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie vindt binnen de gestelde kaders plaats en betreft vooral het realiseren van verandering</li> <li>Stakeholders worden continu betrokken waarbij de communicatie is afgestemd op het type stakeholder</li> <li>KPI's worden gemeten voor de samenwerkingsafspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie vindt op elk niveau plaats zodat begrip voor strategische keuzes en prestaties wordt gecreëerd</li> <li>Alle stakeholders zijn in kaart gebracht en worden proactief betrokken</li> <li>Communicatiemix is afgestemd op individuele stakeholders</li> <li>Samenwerkingsafspraken zijn een integraal onderdeel van de strategie</li> </ul>
<b>OPLEVERING &amp; ACCEPTATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onduidelijk welke beheerobjecten door wie in beheer worden genomen</li> <li>Acceptatiecriteria zijn niet opgesteld</li> <li>Er is geen toekomstige beheerdocumentatie aanwezig</li> <li>Restpunten uit het programma zijn niet geïdentificeerd</li> <li>Juridische overeenkomsten zijn niet werkbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beheerdocumentatie is ingericht maar niet afgestemd met de lijnorganisatie</li> <li>Restpunten uit het programma zijn geïdentificeerd maar niet vastgelegd</li> <li>Juridische overeenkomsten zijn vastgesteld maar dienen aangepast te worden aan de context en samenwerkingsverbanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceptatiecriteria zijn opgesteld</li> <li>Beheerdocumentatie is ingericht en afgestemd met de lijnorganisatie</li> <li>Nog beperkt inzicht wanneer welke beheerobjecten door de lijnorganisatie worden overgenomen.</li> <li>Restpunten zijn geïdentificeerd en vastgesteld</li> <li>Juridische overeenkomsten zijn afgesloten en reeds in werking gesteld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helder aan welke voorwaarden voldaan moet worden voordat decharge verleend kan worden</li> <li>Er wordt voldaan aan de gestelde kwaliteitseisen</li> <li>Er is inzicht in de voortgang en tussentijdse oplevering van beheerobjecten</li> <li>Restpunten worden verder geconcretiseerd</li> <li>Juridische overeenkomsten zijn ingericht en meetbaar gemaakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oplevering en acceptatie vindt op elk niveau plaats waarbij er eenduidig begrip is van de afspraken en trainingen zijn ingericht en gevolgd</li> <li>Er is voldaan aan de voorwaarden en de lijnorganisatie is volledig in staat om beheer uit te voeren zonder de projectorganisatie</li> <li>Juridische overeenkomsten worden gemonitord en periodiek beoordeeld</li> </ul>



# Detailobservaties

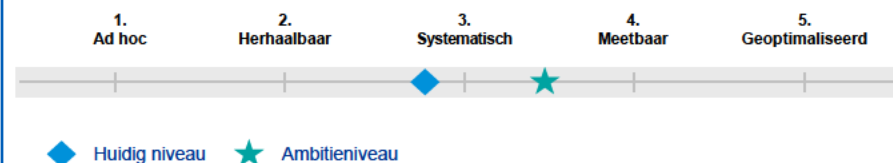


# Governance, samenwerking & cultuur (1/4)

## Beschrijving

De wijze waarop de organisatiestructuur, besturing en het besluitvormingsproces zijn vormgegeven met duidelijk leiderschap, helderheid over gezamenlijke belangen en doelen en een integrale aanpak. Hierbij is een cultuur aanwezig om samen te werken, personeel te betrekken op alle niveaus en ruimte voor 'tegen denken' met een kritische blik voor kwaliteit zodat de organisatie continu verbeterd wordt.

## Volwassenheidstoets



## Observaties

De categorie Governance, samenwerking & cultuur scoort richting de 3 (Systematisch) omdat in algemene zin de basis op orde is qua governance en structuur. Beheerovereenkomsten zijn opgesteld en overlegorganen uitgewerkt. Een aandachtspunt zit hem in de rol van TBO als regievoerder en de vraag of deze reeds in staat is om effectief sturing te geven en handelingsperspectief heeft richting de OBO's.

### Gezamenlijke belangen

- Op 18 december 2018 is de beheerovereenkomst DSO-LV ondertekend door het ministerie BZK, het Interprovinciaal Overleg, De Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Unie van Waterschappen. In deze overeenkomst zijn de hoofdlijnen van het governance- en organisatiemodel voor beheer DSO-LV vastgesteld. Hierin hebben de partijen een gezamenlijke verantwoordelijkheid aanvaard voor het tot stand brengen en in stand houden van het DSO-LV. Hierbij zijn de uitgangspunten voor de inrichting en de verdeling van verantwoordelijkheden en taken voor strategisch, tactisch en operationeel beheer vastgesteld.
- Vanwege de langere doorlooptijd van het afbouwen van het basisniveau van het DSO is onlangs besloten om een eenduidige aansturinglijn richting de teams te hanteren. Dit betekent dat de formele verantwoordelijkheid voorlopig nog bij BZK blijft liggen en dat de TBO nog niet de rol als regievoerder zal vervullen. De programma directeur DSO fungeert voorlopig als coördinerend opdrachtnemer

voor zowel afbouw/beheer/uitbouw activiteiten. Het Kadaster zal hierbij wel reeds faciliterend optreden zodat reeds stappen gezet kunnen worden in het vervullen van zijn beoogde regiefunctie. De overdracht naar het Kadaster zal daarmee in de loop van 2020 gefaseerd plaatsvinden gefaseerd plaatsvinden. Voor de concrete invulling en afspraken van deze aanpak wordt een overdrachtsplan opgesteld. Beoogd wordt om dit plan aan het einde van het eerste kwartaal 2020 gereed te hebben.

- Gezien het complexe en interbestuurlijke speelveld waarin de transitie zich bevindt is het van belang dat het hogere management tijdig betrokken is om adequaat te kunnen acteren op belangrijke vraagstukken. Dit betekent dat er op bestuurlijk/directeur-niveau tussen de SBO en TBO voldoende en effectief contact en interactie dient plaats te vinden om onzekerheden uit te kristalliseren. Dit heeft zich reeds uitgewerkt in het voorbeeld waarbij er concrete afspraken en vervolgstappen zijn gemaakt rondom de verlenging van het DSO-programma en de gefaseerde aanpak van verantwoordelijkheid naar de TBO.

# Governance, samenwerking & cultuur (2/4)

## Observaties

### Governance en structuur (1/2)

- De governance en structuur is uitgedacht en staat uitgebreid beschreven in zowel de beheerovereenkomsten als in de beheerplannen van SBO en TBO. Per beheerproces is aangegeven wat de rol en verantwoordelijkheid van de SBO en TBO is. De basis is hiermee al op orde. Overlegorganen zijn vastgesteld en dienen voor een aantal nog verder vorm te krijgen in de praktijk. Momenteel is een hybride-vorm aanwezig waarbij de OGB Beheer en regulier beheer parallel werken. OGB Beheer heeft nog een beperkte taak aangezien er nog geen scherp gemarkeerde overgang naar de beheersituatie is vanwege afbouw basisniveau en het implementatieprogramma. Hierover dient binnen afzienbare termijn wel duidelijkheid te komen zodat er gedurende de gefaseerde transitieaanpak niet op twee plekken tegelijkertijd over hetzelfde onderwerp besloten wordt.
- Daarnaast is omschreven hoe de SBO en TBO fungeren binnen het grotere speelveld tussen de interbestuurlijke partijen en de OBO's. Het aantal stakeholders is hoog en brengt een mate van complexiteit en ondoorzichtigheid met zich mee. Dit betekent dat nog niet alles voorzien kan worden vanuit de 'papieren werkelijkheid' en dat de werking van de governance zich zal moeten uiten in de praktijk. Het is daarom van belang om evaluatiemomenten te plannen zodat lering getrokken kan worden en de ingerichte governance kan worden bijgestuurd.
- Binnen TBO is de governance voor de relevante onderwerpen zoals eerder benoemd overgenomen vanuit het DSO-programma. Hierbij zijn aandachtsgebieden benoemd die verder worden ingericht, denk hierbij aan: demand-management, security-, compliance-, kwaliteit- en risicomanagement. Onderdeel hiervan is dat met zowel het DSO-programma als OBO's afstemming wordt gezocht bij de inrichting hiervan. De governance op operationeel niveau en met ontwikkelpartij (KOOP) zorgt momenteel vooralsnog onduidelijke situatie aangezien dit buiten scope valt van het tactisch beheer DSO door TBO.

### Mandaat en verantwoordelijkheden (1/2)

- De huidige situatie rondom het object DSO is nog onvoldoende 'uitgetild' waardoor dit nog zijn weerslag zal hebben op de initieel beoogde rollen en verantwoordelijkheden van zowel SBO als TBO. In het ontwikkelplan SBO is per beheerproces aangegeven wat de rol van zowel SBO als TBO is. Het is van belang om deze verantwoordelijkheden en taakverdelingen die momenteel zijn opgesteld te evalueren en te herijken. Hierbij dient gekeken te worden of de huidige indeling nog passend is en voldoende is uitgekristalliseerd. Het is denkbaar dat op onderwerpen de SBO (al dan niet tijdelijk) ten opzichte van de TBO een zwaardere rol moet vervullen.
- Voor de concrete invulling, verantwoordelijkheden en afspraken van de gefaseerde aanpak wordt een overdrachtsplan opgesteld. Beoogd wordt om dit plan aan het einde van het eerste kwartaal 2020 gereed te hebben. De verwachting is dat dit plan verdere duiding zal geven aan de scheidingslijn in verantwoordelijkheden tussen DSO-programma, SBO, TBO en OBO.

# Governance, samenwerking & cultuur (3/4)

## Observaties

### Mandaat en verantwoordelijkheden (2/2)

- De scheiding tussen ontwikkeling en doorontwikkeling moet duidelijk worden belegd. Het aantal stakeholders voor DSO is ruim en hierbij moet al rekening worden gehouden met verschillende belangen. Momenteel zijn er nog geen afspraken gemaakt over ketenoverstijgende vraagstukken. Dit betekent dat als er ergens in de keten een schakel 'uitvalt' er geen overkoepelende partij is die dit signaleert en zorg draagt voor het werken van de end-2-end keten. Een belangrijk criterium is het evalueren van de verantwoordelijkheden en het bepalen van een partij die end-2-end verantwoordelijk zal zijn voor het product. Het is van belang dat deze ketenregierol en verantwoordelijkheden worden ingericht. TBO gaat deze ketenregie rol (tijdelijk) op zich nemen omdat OBO's hiervoor nog niet gereed zijn.
- De SBO is ingericht binnen BZK maar wordt interbestuurlijk bestuurd door gezamenlijke opdrachtgevers. Dit kan in de toekomst leiden tot mogelijke spanning tussen zowel interne regels van BZK en anderzijds wensen vanuit de opdrachtgever. Het is daarom van belang dat de SBO de ruimte krijgt om voldoende zelfstandig te opereren en daarbij niet wordt beïnvloed door interne overwegingen vanuit BZK.

### Samenwerking & Cultuur

- Bij aanvang van de inrichting van de SBO en TBO hebben er diverse dialoogsessies plaatsgevonden op meerdere niveaus. Dit heeft bijgedragen aan de prettige samenwerking en het gezamenlijke vertrouwen. Het is van belang dat deze transparante en veilige setting gewaarborgd blijft met als gezamenlijk belang het succesvol beheren van het DSO object.
- De huidige samenwerking tussen het DSO-programma en de strategische ontwikkelpartners kenmerkt zich als een partnerstructuur waarbij er gezamenlijk gewerkt wordt aan het einddoel met daarbij een transparante en informele samenwerking. De transitie naar de beheerfase brengt met zich mee dat er een meer formele en zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemerstructuur zal

plaatsvinden; dit brengt een andere samenwerkingsdynamiek met zich mee. Dit is een logische ontwikkeling omdat er vanuit een beheerorganisatie gestuurd wordt op zekerheid en voorstelbaarheid. Het is echter een aandachtspunt om ervoor zorg te dragen dat de huidige fijne samenwerkingscultuur in stand blijft waarbij men gezamenlijk als 'partners' fungeert. Tenslotte zijn de partijen op elkaar aangewezen om er gezamenlijk een succes van te maken.

- Het is van belang dat een sterke regieorganisatie wordt ingericht voor het regisseren en laten uitvoeren van het beheer op het DSO. Hierbij is gekozen voor het Kadaster vanwege de hoge mate van volwassenheid rondom het beheren van dergelijke objecten en omtrent risicomangement, kennis en capaciteit en stakeholdermanagement. Het voeren van regie en sturen van derde-partij-softwareontwikkelaars is een relatief nieuwe taak voor het Kadaster en het zal nog extra aandacht vergen om in deze rol te groeien.
- De TBO hanteert een sterk procesmatig-gedreven aanpak om de transitie succesvol te maken. Het is echter de vraag hoe de samenwerking zal verlopen met andere partijen die toch een andere manier van werken/denken, en een bepaalde autonomie hebben. Hierbij moeten de partijen samenwerken op vlakken waarop voorheen wellicht niet is samengewerkt, aangezien de partijen voornamelijk autonoom zijn geweest. TBO zal in samenspraak met de OBO's moeten vaststellen hoe TBO in haar rol ook op bestuurlijk niveau één van de OBO's kan aanspreken. Dit kan impact hebben op de rolverdeling en onderlinge verhouding tussen de TBO en OBO's, voornamelijk als de transitie straks gereed is en de TBO sturing moet geven aan de OBO's. Dit speelt (op een andere manier) ook bij KOOP. Dit is iets waar het programma in zijn geheel ook last van heeft en waarop momenteel een interventie plaatsvindt.
- De stuurgroep voor transitie vindt momenteel niet meer frequent plaats waardoor essentiële vraagstukken hierover niet meer aan bod lijken te komen. Het is nodig om deze stuurgroep nieuw leven in te blazen zodat er knopen doorgemaakt kunnen worden over deze vraagstukken.

# Governance, samenwerking & cultuur (4/4)

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht op niveau tussen 3 en 4. Aangezien de governance reeds in de basis op orde is, is er in de aankomende periode ruimte om verder verbeteringen door te voeren op specifieke onderwerpen. Een aantal van deze verbeterpunten zijn:

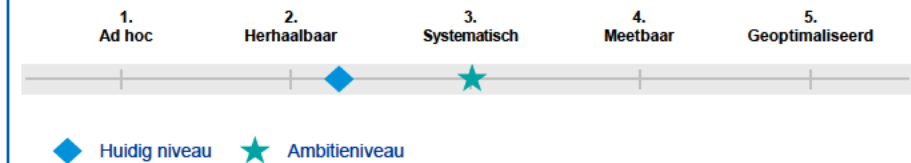
- De overgangsfase van DSO-programma naar beheersituatie brengt een nieuwe dynamiek met zich mee. Maak inzichtelijk wat de impact is van deze overgang en waar de toekomstige verantwoordelijkheden belegd zijn. Bekijk hierbij de werkwijze die aangepast moet worden die passend is bij een beheersituatie.
- Overweeg om de rollen en verantwoordelijkheden van SBO en TBO zoals deze momenteel zijn opgesteld te evalueren en te herijken. Hanteer hierbij het momentum waarbij een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) wordt opgesteld zodat dit gesprek gelijktijdig gevoerd kan worden. Zorg ervoor dat het overdrachtsplan eind Q1 2020 opgeleverd wordt en dat concrete vervolgstappen genomen kunnen worden voor de gefaseerde transitie en de mogelijk (tijdelijke) impact op de governance en structuur.
- Zowel SBO als TBO dienen de aankomende periode verder te blijven groeien in haar toekomstige rol. Voor TBO als regievoerder is het van belang om de sturing op de OBO's nader in te richten en af te stemmen. De TBO dient te blijven groeien in haar rol als regievoerder, waarbij het van belang is om in gesprek te gaan over de wijze waarop de TBO de OBO's effectief kan gaan sturen. Maak inzichtelijk wat de sterke en zwakke punten zijn van de TBO rondom regievoering. Stel vervolgens een concreet actieplan op om in de aankomende fase deze verbeteringen door te voeren.
- Waarborg de reeds overeengekomen verantwoordelijkheids- en transitieafspraken door de effectieve interactie op bestuurlijk/directeur-niveau te continueren. Hierdoor kan er tijdig en adequaat geacteerd worden op openstaande vraagstukken rondom verantwoordelijkheden.

# Beleid, strategie & architectuur (1/3)

## Beschrijving

De wijze waarop een heldere strategie is uitgewerkt o.b.v. de doelstellingen (van het programma), en doorvertaald wordt naar op te leveren producten, concrete plannen, budgetten en processen waarbij rekening wordt gehouden met bestaande en toekomstige architectuur.

## Volwassenheidstoets



## Observaties

De categorie Beleid, strategie & architectuur, samenwerking en cultuur scoort tussen de 2 (Herhaalbaar) en de 3 (Systematisch) omdat concrete kaders en richtlijnen zijn meegegeven voor het beheren van het DSO. Aandachtspunten hierbij zijn het eigenaarschap en herijken van de visie en knelpunten rondom architectuur.

### Visie en strategie

- De huidige visie rondom het DSO-object is opgesteld in 2015 en is onveranderd gebleven. De ontwikkelingen en context hieromheen zijn sindsdien wel veranderd door zowel beleids- en ontwerpkeuzes als voortschrijdend inzicht. Hierbij heb je een visie die enerzijds gebaseerd is op het product, namelijk een loket waar alle onderliggende producten en loketten aan gekoppeld zijn, en anderzijds de visie rondom wetgeving die samenhangt met de politieke belangen en veranderende wetgeving. Hierbij is het van belang dat men de belangen afweegt van zowel de functionele wensen ten aanzien van het product als relevante wetgeving en wijzigingen vanuit de beleidskant van het Rijk.
- SBO staat aan de startlijn om eigenaarschap te nemen over de visie van het DSO-object in de beheersituatie te nemen. Momenteel is dit nog belegd binnen de programma organisatie, SBO dient deze rol geleidelijk op te gaan pakken. Het verder brengen van deze visie in de beheersituatie dient in samenwerking plaats te vinden met de TBO. Bij TBO wordt nog verbeterpotentieel gezien op het gebied van productmanagement om het DSO verder te verbeteren. Daarnaast is het van belang dat er vanuit het programma capaciteit en tijd beschikbaar is om kennis over te dragen naar SBO en TBO. Anderzijds dient SBO/TBO invulling te

geven aan hun (toekomstige) eigenaarschap en vast te stellen wie welke rol en verantwoordelijkheid hierin heeft. Het reeds inplannen van benodigde capaciteit en tijd hiervoor behoeft aandacht zodat dit tijdig overgedragen kan worden.

- Het risico bestaat dat als het huidige personeel (dat onderdeel is geweest voor het vormen van de visie) niet wordt betrokken of waarvan de kennis niet wordt overgenomen, er een kans bestaat dat historisch besef en achtergrondkennis van deze visie verloren gaan. Zorgpunt hierbij is dus continuïteit van eigenaarschap van de visie en de historische kennis van besluiten en overwegingen die in het verleden zijn genomen.
- Voor het nemen van eigenaarschap van deze visie in de beheersituatie staat de SBO aan de startlijn. De SBO zal het inhoudelijke geweten moeten zijn van deze visie en wat de rationale is geweest van de besluitvorming.
- Het verder brengen van deze visie in de beheersituatie dient in samenwerking plaats te vinden met de TBO, waarbij de SBO zich richt op het vernieuwen van de visie en de TBO bijdraagt vanuit de productvisie. Vanuit de SBO zijn hier reeds rollen voor ingericht en dit zal ook aan de TBO-kant ingericht moeten worden vanuit productmanagement. Hierbij dient de TBO niet alleen op tactisch niveau taken op te pakken, maar ook mee te denken op strategisch niveau voor de toekomst van het DSO om continu te verbeteren.

# Beleid, strategie & architectuur (2/3)

## Observaties

### Beleid, kaders en richtlijnen

- Momenteel is er vanuit SBO nog onvoldoende ingericht om in te spelen op nieuwe en wijzigingen in wet- en regelgeving vanuit de diverse beleidsdomeinen binnen het Rijk die impact hebben op het DSO-object. Hierbij is het van belang dat er voldoende afstemming plaatsvindt en relaties worden opgebouwd met de diverse beleidsdirecties; een voorbeeld hiervan is de huidige ontwikkeling rondom wetgeving van het stikstofbeleid.
- Het is van belang om rekening te houden met (nieuwe) wetgeving en de complexiteit die dit met zich meebrengt in de (door)ontwikkeling van het DSO. Hierbij hebben SBO/TBO de taak om aan de interbestuurlijke partijen aan te geven wat wel/niet binnen de (technische) mogelijkheden valt. Belangrijk aspect is het uitvoeren van impact- en uitvoerbaarheidsanalyses om deze grenzen helder te maken. Vanuit SBO en TBO moeten rollen zijn ingeregeld die hier rekening mee moeten houden, zoals bijvoorbeeld een architect of productmanager, waarbij deze in staat zijn hierover de dialoog te voeren met interbestuurlijke partijen.

### Architectuur

- Architectuur is geïdentificeerd als een onderwerp om als eerste op te pakken voor de transitie, immers architectuurprocessen lopen normaliter voor op de softwareontwikkeling. In de praktijk is dat helaas niet haalbaar gebleken. Daarnaast was er vanuit het zittende architectuurteam aandacht nodig voor o.a. de STOP standaard.
- Wijzigingen van architectuur zijn (in het verleden) niet altijd op het juiste niveau besproken, vastgelegd en besloten. Zodoende zijn een aantal knelpunten niet op het managementniveau besproken en heeft hierover geen besluitvorming plaatsgevonden. Deze knelpunten komen nu in een relatief late fase boven tafel.
- Onlangs is architectuurdocumentatie opgesteld voor het uitvoeren van tactisch

beheer. In opdracht van de TBO wordt door een externe onafhankelijke partij hierop een review uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek naar architectuur worden in januari 2020 verwacht. Tegelijkertijd vindt er een sanity check plaats op de solution architectuur in de operationele beheer-situatie (OBO's) door het zittende architectuurteam. Het uitvoeren van deze toets is een verstandige keuze om ervoor te zorgen dat een eenduidig beeld ontstaat over de architectuursituatie zodat men concrete vervolgstappen kan definiëren.

- Afspraken omtrent de samenwerking voor architectuur zijn opgesteld. SBO is verantwoordelijk voor interbestuurlijke en stelselvraagstukken. TBO zal meer de lead nemen omtrent de kaderbezetting en informatiemodellering en als laatst zullen de OBO's Solution Architectuur uitwerken voor diverse componenten en aanpassingen erop. Om deze architectuurniveaus bij elkaar te brengen is het van belang om te bezien of deze integrale stelselverantwoordelijkheid voldoende gefaciliteerd en gewaarborgd wordt door de huidige governance. Het is van belang dit mee te nemen voor de verdere inrichting in Q1 2020. Hierbij dient tevens rekening te worden gehouden met het continueren van de samenwerking met de interbestuurlijke counterparts (Business Liaisons Architecten).

# Beleid, strategie & architectuur (3/3)

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht op niveau 3. Er zijn reeds kaders en richtlijnen opgesteld maar zijn er nog geen structurele zaken ingericht rondom de borging van de visie, hoe wetswijzigingen worden geborgd en rondom architectuur spelen nog een aantal aandachtsgebieden. Aanbevelingen om de stap naar het volgende niveau te zetten zijn:

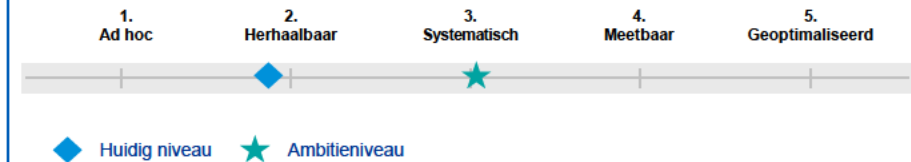
- Het is van belang dat SBO eigenaarschap over de visie gaat oppakken en inrichten in de personele bezetting van de organisatie. De aankomende periode dient de rol van zowel SBO en TBO nadrukkelijk belegd en ingeregeld te worden, waarbij SBO zich richt op het vernieuwen van de visie en TBO bijdraagt vanuit de productvisie. Zorg er hierbij voor dat de kennis vanuit het programma DSO geborgd wordt.
- Daarnaast dient er vanuit het programma capaciteit en tijd beschikbaar te worden gesteld om de visie over te dragen naar SBO en TBO. Anderzijds dient SBO/TBO invulling te geven aan hun (toekomstige) eigenaarschap en vast te stellen wie welke rol en verantwoordelijkheid hierin heeft. Dit dient verankerd te worden in kader documentatie (naast visie ook GPvE, DA, GCR). Overweeg om het structureel herijken van deze visie in te regelen zodat tijdig bijgestuurd kan worden.
- Investeren in relatiebeheer en kennisniveau rondom de ontwikkelingen binnen de beleidsdirecties zodat de SBO op de hoogte is van wijzigingen die impact hebben op het DSO-object.
- Plannen en inregelen van het structureel herijken van deze visie zodat tijdig bijgestuurd kan worden (ook vanuit architectuuroogpunt).
- Zorg dat architectuurkelpunten tijdig op de agenda komen zodat op managementniveau hier adequate besluitvorming op kan plaatsvinden.
- Om de integrale stelselverantwoordelijkheid ten aanzien van architectuur te waarborgen dient dit verder uitgewerkt te worden in de governance. Overweeg hierbij het inrichten van Liaison-rollen zoals reeds gedaan wordt door het programma.

# Personeelsmanagement (1/3)

## Beschrijving

De wijze waarop de betrokkenheid, kennis, kunde en ervaring van medewerkers en de rollen in het programma juist en voldoende ingevuld zijn zodat de toekomstige organisatie zowel kwantitatief als kwalitatief in staat is om operationeel te zijn.

## Volwassenheidstoets



## Observaties

De categorie Personeelsmanagement scoort een magere 2 (Herhaalbaar). De huidige invulling van de benodigde en aanwezige kennis en expertise is beperkt, hetgeen mede veroorzaakt wordt doordat het wervingsproces moeizaam verloopt. Wel is het benodigde personeel in beeld binnen SBO en TBO. De continuïteit van expertise en bemensing vormt daarmee een risico.

### Expertise en kennis

- Het DSO-programma kent een hoge mate van aanwezige kennis en expertise, hetgeen een succesfactor is van het programma. Deze kennis en expertise berusten bij een relatief groot aantal externen. Het waarborgen en overdragen van deze kennis en expertise naar de beheerorganisaties is van belang; hier is zowel SBO als TBO zich bewust van en zijn reeds mitigerende maatregelen getroffen zoals het verlengen van contracten van medewerkers uit het DSO-programma.
- De awareness van het belang van kennisoverdracht is sterk, echter het tot actie komen van kennisoverdracht wordt als een uitdaging ervaren. Dit blijft ook een uitdaging omdat er een beperkt aantal vaste krachten in dienst is en komt, hierdoor blijft de kennisoverdracht naar de interne organisatie lastig. Voor het overdragen van kennis heeft het management sterk vertrouwen in overdracht via samenwerkingsverbanden.
- Bij de transitie naar de beheersituatie is het verliezen van de kennis, expertise en opgedane ervaring een risico. Om dit risico te mitigeren, en tevens de transitie te

versoepelen, zijn er mitigerende maatregelen genomen: (1) het wervingsproces heeft een hoge prioritering bij zowel SBO als TBO, en (2) specifieke rollen vanuit het DSO-programma zullen de eerste zes maanden van de beheersituatie actief blijven, (3) het stimuleren van de intrinsieke motivatie van het personeel om bij te dragen aan de ontwikkeling en het beheer van pDSO, en (4) vanaf 2020 wordt personeel onder contract en regie van TBO tijdelijk uitgeleend aan DSO om kennis en ervaring op te doen van pDSO.

- Ondanks de mitigerende maatregelen bestaat het risico, specifiek na de eerste zes maanden, dat er alsnog een hoge uitstroom van kennis en expertise zal plaatsvinden.
- Er vindt op bestuurlijk niveau (structureel) overleg plaats tussen het DSO-programma en de beheerorganisaties, aansluiting op operationele niveau ontbreekt echter. Hierbij dient een wisselwerking plaats te vinden tussen het 'brengen' en 'halen' van kennis tussen het DSO-programma en de SBO en TBO. Hiervoor dient tijd en ruimte worden ingeregeld zodat dit tijdig en afdoende uitgevoerd kan worden.

### Wervingsproces (1/2)

- Er zal bij de transitie naar de beheersituatie vanuit het DSO-programma een beperkt aantal betrokkenen meegaan, waardoor er personeel geworven dient te worden. Voor beide beheerorganisaties (zowel SBO als TBO) dienen (nieuwe) rollen/functies ingevuld te worden in de beheersituatie.



# Personeelsmanagement (2/3)

## Observaties

### Wervingsproces (2/2)

— Het werven van nieuwe kandidaten is voor zowel SBO als TBO een belangrijk aandachtspunt. Het tijdig werven van de geschikte profielen is een uitdaging voor de beheerorganisaties, mogelijke oorzaken hiervan zijn:

1. *Expertiseschaarste.* Er is sprake van een krappe arbeidsmarkt, specifiek omtrent de gewenste (IT-)profielen van de beheerorganisaties.
2. *Salarisschalen.* In enkele interviews komt het beeld naar voren dat het beoogde salarisschaalniveau van de gewenste profielen beneden marktconform is. De beheerovereenkomst en de budgetten staan het niet toe om voor alle functies de hoge tarieven te betalen. Dit geldt met name voor IT-gerelateerde functies. De huidige samenstelling van het personeel binnen het DSO-programma bestaat voor een aanzienlijk deel uit externe krachten, hierdoor zijn de salarisschalen geen belemmering in het werven van geschikte profielen. Het eventueel opnieuw aantrekken van externen kan het huidige wervingsproces stimuleren, het risico blijft echter aanwezig dat de beheerorganisaties berusten op externe kennis en expertise. Tevens zal dit uitmonden in hogere salarisschalen, hetgeen resulteert in hogere personeelskosten van het beheer. Als vooruitzicht op 2020/2021 heeft TBO in het inrichtingsplan opgenomen om de verhouding tussen intern/extern personeel te transformeren naar 60/40 (2020) en 80/20 (2021).
3. *Doorlooptijden wervingsproces.* De doorlooptijden van het wervingsproces bedragen minimaal drie maanden en kennen lange aanlooptijden, hetgeen langere doorlooptijden zijn dan in de markt. Huidige betrokkenen van DSO, SBO en TBO geven aan dat dit o.a. het gevolg is van bureaucratische beperkingen van de inkoopprocedures waarmee de beheerorganisaties te maken hebben. Vanwege deze lange doorlooptijden van het wervingsproces is het van belang om tijdig te starten met het werven van kandidaten.

### Bemensing

— De wervingsprocessen bij SBO en TBO zijn momenteel volop in werking, echter omdat het wervingsproces niet gemakkelijk verloopt, zijn de beheerorganisaties – met name TBO – onderbemenst t.o.v. de geraamde omvang. Om de belangrijkste functies bemenst te houden met de gewenste ervaren en kennisrijke profielen, zijn er in Q2/Q3 2019 functionarissen verschoven. Dit brengt met zich mee dat de al ingevulde functies wegvallen. Deze functies worden niet altijd op korte termijn ingevuld i.v.m. een lagere prioritering in het wervingsproces, met als gevolg dat deze werkzaamheden vervallen of terechtkomen bij andere functies. Dit heeft impact op de snelheid waarmee de beheerorganisaties kunnen opschalen naar voldoende bemensing en kan impact hebben op de kwaliteit van het DSO.

# Personeelsmanagement (3/3)

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau voor de komende twee jaar is gericht op niveau 3, waarbij er flexibiliteit is wat betreft de invulling van taken en verantwoordelijkheden tussen SBO en TBO, er inzicht is in de benodigde capaciteit aan expertise en kennis, en tevens de invulling hiervan is verbeterd. Daarnaast is er een eerste versie van een meerjarige capaciteitsplanning ingericht waarop structureel gestuurd en bijgesteld wordt.

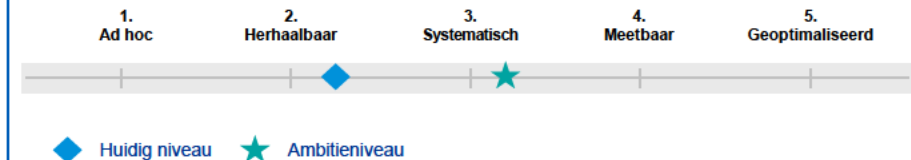
- Om de belangrijkste functies bemenst te houden met de gewenste ervaren en kennisrijke profielen, is het van belang om vroegtijdig te starten met het wervingsproces en hieraan een hoge prioritering toe te kennen. Hiervoor zijn reeds stappen ondernomen door zowel SBO en TBO. Hierbij helpt het om een integraal meerjarige capaciteitsplanning in te richten en de beschikbare capaciteit en bemensing continue te monitoren en evalueren.
- Om het risico op hoge uitstroom van expertise en kennis te reduceren, specifiek na de eerste zes maanden, kan men het draagvlak voor kennisdeling stimuleren. Om dit te stimuleren kan men overwegen om (1) betrokkenheid en samenwerking met DSO-programma te intensiveren; (2) kennisoverdracht te prioriteren op de strategie-agenda; (3) kennissessies te organiseren; (4) een 'virtuele' organisatie in te richten verspreid over de diverse niveaus binnen de beheerorganisaties waarbij de key-users met elkaar in contact kunnen komen; en (5) vastlegging kennis en procesbeschrijving te prioriteren.
- Daarnaast kan de overdracht van expertise en kennis bevorderd worden door ook op operationeel niveau (structureel) overleg plaats te laten vinden tussen het DSO-programma en de beheerorganisaties (SBO/TBO). Het huidige DSO-programma beschikt over de benodigde kennis en expertise rondom de processen, hierdoor lijkt het een logische vervolgstap om vanuit de TBO deze kennis en expertise tijdig aan te haken. Met name de beschikbare expertise en kennis betreffende architectuur en DevOps-werkwijze kunnen van toegevoegde waarde zijn bij de inrichting.

# Management van financiële middelen (1/2)

## Beschrijving

De wijze waarop financiële middelen zijn verworven, toegewezen en worden beheerd. Kosten en baten worden tegen elkaar afgewogen en meerwaarde voor organisatie en eindgebruikers wordt aangetoond voor de komende jaren.

## Assessment



## Observaties

De categorie Management van financiële middelen scoort een ruime 2 (Herhaalbaar) omdat de eerste stappen zijn gezet voor het inrichten van financiële sturing. De monitoring en sturing van de budgetten zijn ingericht, hetgeen formeel belegd en gerapporteerd wordt. KPI's zijn echter beperkt gedefinieerd en vastgesteld, zowel van de kosten als de baten van het DSO-product.

### Budget

- Het meerjarige taakstellend integrale budget voor de beheerfase DSO-LV bedraagt jaarlijks (2020-2024) EUR 25,9M; hieronder vallen de kosten voor 'beheer van het basisniveau' plus indexatie en meerkosten als gevolg van uitbouwelementen. Het budget wordt na evaluatie herzien voor de volgende vier jaar (2024-2028).
- De latere oplevering van delen van het van het DSO-programma heeft invloed op het budget van de beheerkosten en resulteert in mogelijke overschrijdingen, hetgeen een spanningsveld kan opleveren doordat krachten al in dienst zijn, maar nog geen beheerwerkzaamheden kunnen uitvoeren. De beheerorganisaties zijn zich hiervan bewust. SBO monitort de budgetten en rapporteert over de actuele en verwachte delta's van het budget, hetgeen formeel is belegd en structureel gerapporteerd wordt aan het OGB-beheer.
- De verwachting o.b.v. de offerteprocedures met de OBO's is dat het plafond van het budget behaald zal worden, hetgeen het risico met zich meebrengt dat als zich onvoorziene omstandigheden voordoen en/of meerwerk ontstaat, het budget wordt overschreden.

- Momenteel is er spanning betreffende de offerteprocedures met de OBO's. De verwachte implementatiekosten zijn geraamd op ca. EUR 6M, hetgeen een overschrijding is van het implementatiebudget van ca. EUR 1,1M (geen onderdeel van het beheerbudget). SBO en TBO dragen zorg voor een vroegtijdige afstemming van de budgetten voor de verschillende ADS onderdelen. In samenspraak wordt bepaald hoe om te gaan met de spanning.
- In de beheersituatie zijn er voornamelijk beperkte afspraken gemaakt voor de beheerkosten van uitbouw, waarbij het budgetbeheer momenteel wordt beheerd door SBO en uitbouw interbestuurlijk wordt gedragen. SBO besteedt aandacht aan de toewijzing van de kosten aan uitbouwactiviteiten d.m.v. labels, zodat het toekennen van de kosten gescheiden blijft. Vanuit TBO is er nog beperkt aandacht besteed aan het splitsen van de financiële toekenning van activiteiten.
- De onderbouwing van de offertes van de OBO's kent nog slechts een beperkte diepgang ten aanzien van de werkzaamheden van de beheeroperatie. Daarnaast is er nog onvoldoende in beeld wat de meerjarige verwachte tactische en operationele beheerwerkzaamheden zijn. De ambitie is om de financiële lange-termijnplanning op te pakken in 2020.
- De huidige financieringsverdeelsleutel van het beheerbudget (70% gefinancierd door één partij) kan leiden tot (1) interbestuurlijke spanningen, en (2) spanningen tussen de grootste financierder en de minister als stelselverantwoordelijke. Dit kan een spanningsveld met zich meebrengen en hierdoor zowel SBO als TBO in een lastige positie brengen.

# Management van financiële middelen (2/2)

## Observaties

### Contracteringsproces OBO's

- De huidige offertes van de OBO's kennen nog een beperkte diepgang ten aanzien van de daadwerkelijke activiteiten en werkzaamheden die ten grondslag liggen aan de beheeroperatie. Momenteel geven de OBO's voornamelijk op high-level niveau aan welke functies en rollen er benodigd zijn en de verdeling van de capaciteit ten aanzien van de diverse activiteiten: beheer (70%) en (door)ontwikkeling (30%). De OBO's is gevraagd om nadere specificaties te geven over de daadwerkelijke beheeractiviteiten.
- Het offerteproces over de werkzaamheden voor 2020 is medio 2019 van start gegaan. Hiermee is het offerteproces in een later stadium gestart dan passend is binnen de begrotingscyclus van het Rijk. De lering die hieruit getrokken wordt is dat men in 2020 tijdig zal starten met dit traject, hetgeen passend is binnen de begrotingscyclus van het Rijk.

### Financial- en business-controlling

- Het huidige proces rondom de financiële inrichting is nog slechts beperkt ingericht bij de TBO. Hierbij behoeven de monitoring- en reporting-skills aandacht en is er behoefte aan het werven van een controller.
- Meetbare KPI's van de businessdoelstellingen van het DSO-platform in de beheersituatie dienen nog ingericht te worden (bijvoorbeeld doorlooptijd, percentage gereduceerde vergunningsaanvragen, klanttevredenheid). Hierbij is het wenselijk om real-time inzicht te hebben in de voortgang.
- De huidige financiële administratie en processen van SBO en TBO draaien op verschillende systemen, verdere afstemming hierover is gewenst.

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht op een gevestigde niveau 3. In dit volwassenheidsniveau is de budgettering afgestemd op de meerjarige werkzaamheden, hetgeen systematisch en structureel wordt getoetst t.o.v. de realisatie. Daarnaast zijn er KPI's gedefinieerd en zijn deze ingericht in een heldere rapportage structuur. Tot slot zal er periodiek sturing zijn op de realisatie van de kosten, hetgeen formeel belegd is.

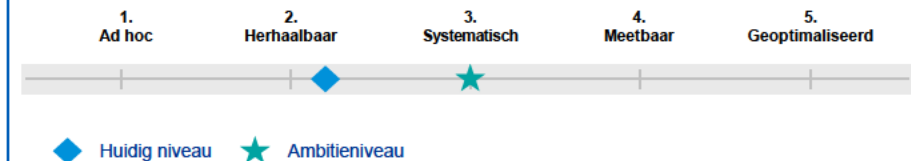
- Het TBO-budgetteringsproces kan beter afgestemd worden op de meerjarige verwachte werkzaamheden van OBO's door het inrichten van rapportagelijnen. Dit neemt niet weg dat op de korte termijn financiële planning en sturing nodig is.
- TBO kan een verbeterslag maken door toewijzing van de kosten aan uitbouwactiviteiten, zodat de uitbouwkosten administratief gescheiden blijven van het beheerbudget. Eventueel kan SBO ondersteuning bieden bij de inrichting hiervan.
- Het contracteringsproces rondom de OBO's kan nog strakker ingeregeld worden. Hierbij is een rol voor de TBO weggelegd om strakker te sturen op de kosten van de OBO's en de onderliggende daadwerkelijke beheeractiviteiten. Dit lukt momenteel nog onvoldoende, waarbij TBO deze verantwoordelijkheid en rol moet versterken in de aankomende periode.
- Daarnaast dient het contracteringsproces in de toekomst tijdig van start te gaan, zodat de TBO vroegtijdig de OBO's kan 'challengen' op de verwachte kosten en onderbouwing van de beheeractiviteiten.
- Verdere uitwerking definiëren van KPI's van de businessdoelstellingen van het DSO-platform in de beheersituatie.
- Een aandachtspunt voor het financieel management tussen TBO en OBO's is het inrichten van een strakke sturing op de realisatie van de OBO's, mogelijk door het inrichten van een rapportagestructuur met ingebouwde controlemechanismen en nog te definiëren KPI's. Voor de inrichting en uitvoering hiervan dient er spoedig een TBO-controller aangesteld te worden.
- Het verder afstemmen van de systemen van de huidige financiële administratie en processen van SBO en TBO.

# Management van processen (1/2)

## Beschrijving

De wijze waarop de strategie is uitgewerkt naar voorspelbare en herhaalbare processen die tijdens realisatie, implementatie en exploitatie beheerst worden vormgegeven en uitgevoerd.

## Volwassenheidstoets



## Observaties

De categorie Management van processen scoort tussen een 2 (Herhaalbaar) en 3 (Systematisch) omdat de beheerprocessen zijn op dit moment nog niet uitgewerkt binnen DSO-programma en kunnen dus niet overgedragen worden. Stappen zijn gezet om algemene processen in kaart te brengen. De invloed van de transitie op de procesveranderingen voor de beheerorganisaties benodigd aandacht. Vanuit TBO zijn de eerste stappen genomen omtrent de uitwerking van regie op de beheerprocessen en zijn de processen rondom risicomangement wel ingericht.

### Beheerprocessen

- De beheerprocessen zijn op dit moment nog niet uitgewerkt binnen DSO-programma en kunnen dus niet overgedragen worden. TBO heeft reeds de eerste uitwerkingen gemaakt van de (1) de regiefunctie, en (2) de kaders en richtlijnen van de beheerprocessen.
- Voor de verdere uitwerking van de algemene processen, zoals changemanagement of incidentmanagement, hebben SBO en TBO al stappen gezet waarbij een deel van de processen momenteel is belegd en ingericht bij DSO-programma of ADS. Er bestaat hierbij nog beperkte wisselwerking tussen het 'brengen' en 'halen van kennis tussen DSO-programma en de beheerorganisatie rondom deze processen.
- De regie op het voortbrengingsproces is momenteel in hoofdlijnen uitgewerkt en de verdere uitwerking volgt gedurende de inrichting van de beheerorganisaties. Voor het voortbrengingsproces wordt gebruikgemaakt van de SAFE-methodiek. Hierbij zijn de gebruikersparticipaties en gezaghebbenden vastgesteld op

verschillende niveaus. Zo is er een lean portfolioproses op strategisch niveau, een productmanagementproces op tactisch niveau en een IT-dienst ontwikkel & beheer op operationeel niveau op basis van een DevOps-manier van werken.

- Beheerovereenkomsten zijn reeds opgesteld en eerste stappen zijn gezet om zowel de Service Level Agreements (SLA's) als de Dossiers Afspraken en Procedures (DAP's) op te stellen. Hierbij wordt beoogd de SLA-afspraken het eerste kwartaal van 2020 af te ronden. Bij het opstellen van de SLA's is het van belang om rekening te houden met de beoogde baten waarvoor het DSO bedoeld is en dat deze aansluiten met de beoogde KPI's. De KPI's worden vastgesteld op basis van de gevormde SLA's en TBO gaat hierop sturen. Echter, de realisatie van deze KPI's behoeft, zodra ze zijn vastgesteld, vanuit de OBO's aandacht en er dienen Service Level Management-procedures hiervoor opgesteld te worden. Monitoring dient nog ingericht te worden met maandelijkse servicereportages en de gehele beheerorganisatie dient in het nieuwe stramien te worden neergezet.
- Kwaliteitsmanagement is onder de aandacht binnen het DSO-programma en inrichting van de beheerorganisatie. Een kwaliteitsmanagementprotocol vanuit TBO is nog beperkt vastgelegd. Zodra het DSO-programma overgaat tot een beheersituatie, zal kwaliteitsmanagement verder geformaliseerd worden.
- Voor de waarborging van de continuïteit is het van belang dat er een goede balans is tussen de werkzaamheden voor afbouwen, beheer & onderhoud en uitbouw. Dit is momenteel nog slechts beperkt geëvalueerd; hierbij is het van belang om vast te stellen aan de hand van welke wegingscriteria de prioritering tussen deze activiteiten tot stand zal komen.

# Management van processen (2/2)

## Observaties

- Digitale koppelingen, aansluitingen en vulproces vanuit bevoegd gezag met het DSO-programma moeten nog geregistreerd worden en een aansluitstrategie wordt gemist. Hierbij is het van belang dat de demandkant richting de OBO's goed wordt ingevuld. Daarnaast dienen de opdrachtstromen vanuit de TBO richting de OBO's helder gekanaliseerd worden.

### Risicomanagement

- Vanuit risicomanagement is TBO in gesprek met security-, compliance- en risicomanagement van de Operationele Beheerders. Een risicomanagementprotocol is momenteel uitgewerkt en voorgesteld aan de OBO's en SBO. De protocollen dienen afgestemd en vastgelegd te worden in een format. Een uniform en standaard proces is van belang zodat de processen kunnen landen binnen de beheerorganisaties.
- Momenteel zijn er nog slechts beperkt beheerprocedures beschreven rond afwijkingen en continuïteit van de processen. Hierbij zijn de continuïteitsplannen wel onder de aandacht bij de OBO's maar de uitwerking en invulling is nog slechts beperkt. Vanuit SBO en TBO zijn er beheersingsmaatregelen nodig in geval van afwijkingen ten opzichte van het plan. Vanwege de complexiteit en het behouden van overzicht op het gehele stelsel heeft de waarborging van de continuïteit aandacht.
- Afgelopen twee maanden zijn de eerste stappen gezet om contractuele afspraken richting SBO verder vorm te geven, als onderdeel van ROK. Hierbij is het van belang om in hoofdlijnen de risicomanagementprocessen in kaart te brengen en te toetsen bij alle risk-owners zodat er eigenaarschap wordt gecreëerd. Iedere beheerpartij (SBO, TBO en OBO's) dient verantwoordelijk te zijn voor hun eigen risico's en te rapporteren naar elkaar over de grootste risico's en voornaamste maatregelen. Vanuit zowel DSO-programma, SBO en TBO worden de risico's in kaart gebracht aan de hand van een risico-log en aanwezige tooling. De risico's worden geclassificeerd en gerapporteerd aan relevante stakeholders. Vanuit het DSO-programma worden de risico's en de belangrijkste doelen voor dat programma incrementeel geïdentificeerd en gerapporteerd zodat de organisatie zich continu kan ontwikkelen.

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht op het verhogen van Management van Processen naar niveau 3. Dit betekent dat processen vastgelegd zijn en werkbaar zijn gemaakt waarbij de risico's zijn gemitigeerd. Hiervoor zijn nog de volgende aanbevelingen gedefinieerd:

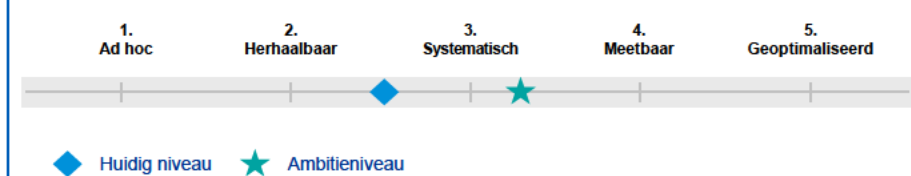
- Nadere verdieping en inrichting van de regie op de beheerprocessen dient uitgewerkt te worden. Hierbij dienen de kaders en richtlijnen vanuit TBO voor de operationele beheerprocessen aangehouden te worden door de OBO's. Voer een assessment uit op de beheerprocessen om vast te stellen waar de tekortkomingen zitten en waar mogelijk verbeteringen noodzakelijk zijn.
- Zoek de samenwerking op met het DSO-programma voor het verder vormgeven van reeds bestaande processen (bijv. Kwaliteitsmanagement). Hanteer hierbij een wisselwerking tussen het 'brengen' en 'halen' van kennis tussen het DSO-programma en de TBO. Hiervoor dient tijd en ruimte worden ingeregeld zodat dit tijdig en afdoende uitgevoerd kan worden.
- Waarborgen van de opgestelde uniforme protocollen om een integraal en volwassen risicomanagementproces te stimuleren, met de procesbeheerders binnen de beheerorganisaties.
- Definieer KPI's op basis van afgestemde SLA's en richt monitoringsprocessen in om de Service Levels te waarborgen.
- Definieer een continuïteitsplan. Vanuit SBO en TBO zijn er continuïteitsbeheersingsmaatregelen nodig in het geval afwijkingen ten opzichte van het plan. Vanwege de complexiteit en het behouden van overzicht op het gehele stelsel heeft de continuïteit aandacht zodat de risico's gemitigeerd kunnen worden.

# Stakeholderwaardering en -engagement (1/2)

## Beschrijving

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

## Volwassenheidstoets



## Observaties

De categorie Stakeholderwaardering en -engagement scoort tussen 2 (Herhaalbaar) en 3 (Systematisch) waarbij stakeholders zijn geïdentificeerd en de systematiek is vastgesteld. De interne scheidingslijnen voor zowel SBO (als onderdeel van BZK) en TBO (als onderdeel van Kadaster) en de formalisering en continuering van betrokkenheid behoeft aandacht.

### Stakeholderengagement

- Stakeholders zijn op verschillende niveaus geïdentificeerd. Hierbij is onder andere aandacht besteed aan de key-rollen in de beheerorganisatie op meerdere vlakken. Er zijn stappen gezet om de stakeholders te informeren door middel van rapportages over de maandelijkse overleggen en nieuwsbrieven. Een verdere communicatiesystematiek is niet nog nader geformaliseerd en gespecificeerd voor de verschillende beheerorganisaties. De formele inrichting van afstemming dient nog verder uitgekristalliseerd te worden zodat verschillende partijen elkaar weten te vinden. Het aantal stakeholders is hoog en brengt een mate van complexiteit en ondoorzichtigheid met zich mee.
- De scheidingslijn tussen SBO-BZK en TBO-Kadaster als onafhankelijke en autonome organisaties is in beeld. Hiervoor zijn reeds mitigerende maatregelen genomen. In het geval van TBO is er sprake van een zogenoemde interne 'chinese wall', waarbij Kadaster als TBO en OBO het onafhankelijk rapporteren binnen de organisatie. Verder dient nog aanvullend gekeken te worden wat deze constructie betekent in diverse scenario's, zoals het aansprakelijk stellen.
- Het succes van het huidige DSO-programma is mede verklaarbaar door een

intensieve samenwerking met de koepels. Het is daarbij van belang dat een dergelijke intensieve samenwerking met de koepels wordt gewaarborgd door de beheerorganisatie. Dit betekent dat de SBO/TBO een proactieve rol moeten spelen in het betrekken en samenwerken met de koepels. Deze rol is momenteel nog belegd in het programma maar zal op den duur ook binnen SBO/TBO goed moeten zijn belegd. De diverse overlegcommissies om hier invulling aan te geven zijn wel reeds opgenomen in de overall planning van 2020. Het is tevens van belang dat in de samenwerking met de koepels op diverse niveaus frequent gesprekken gevoerd blijven worden door bijvoorbeeld het inrichten van liaisonrollen die als counterpart fungeren van de functies bij de koepels (bijv. Architecten).

- Bij de transitie naar beheer zal er een verschuiving plaatsvinden waarbij het programma op basis van best effort/inspanning werkt. In de beheersituatie zal gestuurd worden op service levels. Dit betekent dat er een meer zakelijke en formele samenwerking zal plaatsvinden. Deze wijziging zal effect hebben en aandacht nodig hebben om te laten landen bij alle betrokken partijen en uiteindelijk ernaar te handelen. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan zowel de kwalitatieve als kwantitatieve manier van handelen en stakeholder engagement zodat de samenwerking en betrokkenheid gecontinueerd kunnen worden.
- De stakeholders zijn op verschillende niveaus geïdentificeerd. Vanuit SBO zijn communicatielijnen richting de diverse stakeholders geformaliseerd en gespecificeerd. Het is van belang dat in de toekomst SBO en TBO een proactieve rol spelen in het betrekken van de koepels. Dit is reeds opgenomen in het transitieplan en is in afwachting van uitvoering.

# Stakeholderwaardering en -engagement (2/2)

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht tussen niveau 3 en 4. Dit betekent dat communicatie niet zozeer gericht is op informeren maar meer op het bewerkstelligen van de verandering. Eenduidig inzicht creëren op de diverse niveaus zal de integraliteit van het beheersituatie bevorderen. Hiervoor zijn nog de volgende aanbevelingen gedefinieerd:

- Vanwege de dynamiek binnen het programma is het verstandig om de communicatielijnen richting de stakeholders periodiek te herijken. Betrek relevante stakeholders zodat de beheerorganisaties op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen.
- Neem de volgende stap door praktijkscenario's verder uit te werken waar de autonomie en onafhankelijkheid van SBO, TBO en Kadaster als OBO mogelijk onder spanning komt tijdens besluitvorming door BZK en het Kadaster. Bijvoorbeeld het uitwerken van een scenario waarin Kadaster als TBO, het Kadaster als OBO aansprakelijk zal kunnen stellen.
- Vanuit SBO en TBO reeds voorsorteren op de toekomstige rol in het speelveld met de koepels. Zorg hierbij voor een goede overdracht vanuit de huidige samenwerking die het DSO-programma heeft met de koepels en zorg voor personele bezetting.
- Het is van belang dat SBO/TBO tijdig start met het inregelen van de proactieve rol die vervult dient te worden richting de koepels zodat een geleidelijke overgang van programma naar SBO/TBO wordt voorzien. Zorg hierbij voor een goede overdracht vanuit de huidige samenwerking die het DSO-programma heeft met de koepels en zorg voor personele bezetting.

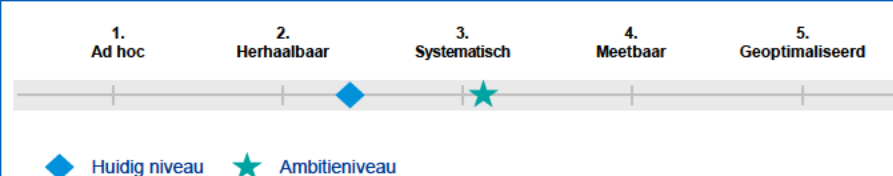


# Oplevering en acceptatie (1/2)

## Beschrijving

De wijze van oplevering en acceptatie voldoet aan de gestelde eisen voor kwaliteit, tijd en budget. Hierbij is ook rekening gehouden met de voorwaarden voor decharge met de opdrachtgever.

## Volwassenheidstoets



## Observaties

De categorie Oplevering en acceptatie scoort tussen 2 (Herhaalbaar) en 3 (Systematisch) vanwege de huidige fase waarin de transitie zich bevindt. Eerste stappen zijn gezet om tot afspraken te komen voor een gefaseerde overdracht. Het acceptatieproces is momenteel ingericht en nadere uitwerking van de transitieafspraken dienen nog verder te worden vastgelegd en afgestemd tussen BZK en het Kadaster.

### Transitieaanpak

- Uit reeds uitgevoerde interne en externe onderzoeken blijkt dat met het DSO-programma naar verwachting aan het einde van 2019 een voortgang van circa 83% wordt bereikt. Vanwege de grote dynamiek is het van belang om per onderwerp vast te stellen welke stabiel en voorspelbaar zijn en die vervolgens over te hevelen naar de TBO. Door deze gefaseerde aanpak wordt een meer stabielere overgang gerealiseerd waarin TBO kan groeien in haar rol.
- Eerste stappen zijn gezet om afspraken te maken tussen het Kadaster en SBO over benodigd tempo en bijbehorend tijdspad waarin formele verantwoordelijkheden gefaseerd over zullen gaan van BZK naar het Kadaster. Eind Q1 2020 volgt een overdrachtsplan met concrete afspraken. Hierbij wordt beoogd om een gefaseerde overgang plaats te laten vinden met mogelijke (door)ontwikkeling van het product.
- SBO en TBO hebben transitieplannen met een aanpak voor transitie beschreven. De vertraging van het DSO-programma heeft impact op de transitie en inrichting

van de beheerorganisaties. Een herijking van het transitieplan is benodigd om de situatie te actualiseren.

- Bij de transitie van het DSO-programma naar TBO beheer is de demand-kant van de TBO met de beheerrelaties tot OBO's in beeld. Hiertoe dienen nog verdere stappen gezet te worden in de operationele activiteiten en sturing om dit mogelijk te maken zodat in 2020 de vastgestelde normen behaald kunnen worden. Hierbij dient nog aandacht te worden besteed aan de verhouding tussen beheer en ontwikkeling zodat een juiste balans gecreëerd kan worden.
- Zoals beschreven in 'Management van processen' zijn er al stappen gezet om beheerprocessen in te richten, maar zijn de processen nog slechts beperkt vastgelegd in documentatie. Daarnaast heeft het DSO-programma wel in beeld welke overdrachtsdocumenten benodigd zijn, maar deze zijn slechts beperkt uitgewerkt.
- De juridische overeenkomsten zijn opgesteld en geëvalueerd door de Legalafdeling van BZK. Hierbij kan er terug worden gevallen op de overeenkomsten, maar in de praktijk hebben de overeenkomsten nog wel aandacht nodig om deze werkbaar te maken.
- Procedures rondom releasemanagement hebben nog verdere aandacht nodig. Releasemanagement verloopt nu nog met een tijdsbestek van drie tot vier weken en is een aandachtspunt om in te korten. Vanuit demand management zal hier actie op genomen worden.

# Oplevering en acceptatie (2/2)

## Observaties

### Entrycriteria & Acceptatieproces

- Een incrementele overgang van verantwoordelijkheden vanuit het DSO-programma naar het Kadaster wordt beoogd, echter dienen concrete afspraken dienen nog nader vastgelegd te worden. De uitwerking van deze overgangsaanpak wordt opgeleverd eind Q1 2020.
- Gezien de dynamiek binnen de huidige transitiefase heeft TBO een acceptatieproces met bijbehorende entrycriteria opgesteld, waarmee beoogd wordt om een redelijke mate van zekerheid te verstrekken ten aanzien van het effectief kunnen uitvoeren van tactisch beheer. Dit acceptatieproces is door een externe auditor getoetst en wordt als robuust onderkend. De entrycriteria, waaronder de 'GO/NO-GO'-criteria, zijn gedefinieerd voor overgang tot acceptatie. De hardheid van deze entrycriteria is nog niet vastgesteld.
- De perceptie over de benodigde periode voor het aansluiten en oplevering aan overheden op het DSO-programma verschilt tussen de partijen, dit is een bekend aandachtspunt.
- De openstaande restpunten bij de acceptatie en oplevering zijn vanuit het DSO-programma in beeld gebracht. Er is een backlog aanwezig met functionele en niet-functionele restpunten. Op niet-functionele punten zijn de restpunten echter minder scherp, bijvoorbeeld de inrichting van de exploitatie vanuit de infrastructuurkant. De formulering en vastlegging van de niet-functionele restpunten behoeven nog verdere aandacht. Daarnaast dienen deze restpunten nog besproken en afgestemd te worden met de interbestuurlijke omgeving zodat een gezamenlijke draagbaarheid gecreëerd wordt.

## Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht op niveau 3. Dit betekent dat zowel het DSO-programma als de beheerorganisatie een transitieaanpak heeft vastgesteld en afgestemd die werkbaar is. Hiervoor zijn nog de volgende aanbevelingen gedefinieerd:

- Op basis van de uitwerkingen van het overdrachtsplan, dat eind Q1 2020 opgeleverd wordt, kunnen a.d.h.v. de uitgewerkte tijdlijnen en verantwoordelijkheden, verschillende scenario's voor een transitie van het DSO-programma bepaald worden. Stem de mogelijke scenario's af met relevante stakeholders om draagvlak te creëren voor een gefaseerde oplevering. Vanwege de grote dynamiek is het van belang om per onderwerp de stabiliteit en voorspelbaarheid vast te stellen alvorens deze over te hevelen naar de TBO.
- Evalueer de entrycriteria en stem dit af op de transitiescenario's. Tevens dient draagvlak gerecreëerd te worden bij de relevante stakeholders
- Aangezien een 'NO GO'-scenario niet voor de hand ligt, dient men gezamenlijk tot een werkbare oplossing te komen waarbij mogelijk (tijdelijke) concessies gemaakt moeten worden.
- Zorg voor een eenduidig beeld van de duur van de aansluitperiode en maak inzichtelijk voor welke aansluitingen extra capaciteit en tijd benodigd is.



# Bijlagen

- Geïnterviewde personen
- Ontvangen documentatie

## Geïnterviewde personen

Interviews SBO			
Naam	Functie / Rol	Organisatie	Datum
10.2. [redacted] [redacted]	[redacted] [redacted]	Ministerie van BZK	4 december 2019
10.2. [redacted]	[redacted]	Ministerie van BZK	4 december 2019
10.2. [redacted]	10.2. [redacted]	Ministerie van BZK	5 december 2019
10.2. [redacted]	10.2. [redacted]	Ministerie van BZK	5 december 2019
10.2. [redacted]	10.2. [redacted]	Ministerie van BZK	5 december 2019
10.2. [redacted]	10.2. [redacted]	Ministerie van BZK	14 januari 2020

Interviews TBO			
Naam	Functie / Rol	Organisatie	Datum
10.2. [redacted] 10.2. [redacted]	10.2. [redacted] 10.2. [redacted]	Kadaster	3 december 2019
10.2. [redacted] 10.2. [redacted]	10.2. [redacted] 10.2. [redacted]	Kadaster	3 december 2019
10.2. [redacted]	10.2. [redacted]	Kadaster	3 december 2019
10.2. [redacted] 10.2. [redacted]	10.2. [redacted] 10.2. [redacted]	Kadaster	3 december 2019

## Ontvangen documentatie

Documentatie (1/2)
Documentnaam
20190128 Offerte tactisch beheer 2019 DSO-LV versie 1.1.pdf
4 Notitie Besluitvorming Beheer Addendum BOP en toetsing offerte Kadaster BOP.pdf
4.1 Bijlage Addendum BOP en SBOP DEF.pdf
Beheerovereenkomst DSO LV 18-12-18.pdf
Beoordeling Marktconformiteit Offerte Kadaster TBO v10.pdf
getekende ROK.pdf
NOK BZK-Kadaster 2019.docx
Offerteaanvraag Tactisch Beheer DSO-LV en IPOw 2020 + bijlage.pdf
Toets Tjdelijk Beheer Offertes DSO-LV v1.0.pdf
12.c Strategisch Beheer Ontwikkelplan.pdf
20190924 - Werkplan - SBO - v0.95.docx
201910 Q3 2019 risicodossier.xlsx
Update Risicodossier Q3 2019 SBO.docx
20190909 DSO intro Logius.pptx
schema stakeholders sessie II SBO-TBO.pptx
20191112 - TBO Normenkader beheerfunctionaliteit v0.2.xlsx
Verificatie & Acceptatie 2019, Validatie & Verificatie 2020 v2.1.pptx
Compliance Risk SLA onderwerpen met activiteiten v0.3.xlsx
Bijlagen uitvraag beheer DSO-LV en Informatiepunt 2020.zip

Documentatie (2/2)
Documentnaam
Meerjarige overeenkomst operationeel beheer DSO-LV en Informatiepunt concept versie RWS 20191024.docx
Uitvraag beheer 2020 DSO-LV v1.0 Geonovum.pdf
Uitvraag beheer 2020 DSO-LV v1.0 Kadaster.pdf
Uitvraag beheer 2020 DSO-LV v1.0 KOOP.pdf
Uitvraag beheer 2020 DSO-LV v1.0 Rijkswaterstaat.pdf
20190715 4.2 Notitie Overlegstructuur en gebruikersbetrokkenheid PR 2.pdf
20190917 PR en OGB notitie overlegstructuur en gebruikersinteractie.docx
20181204 DSO-LV TBO BOP v1.0.pdf
20191008 TBO Transitieplan 1.0.pdf
20191121 Dashboard transitie TBO DSO-LV 11 nov 2019 v1.0.pptx
Dashboard transitie TBO DSO-LV okt. 2019 v1.0.pdf
20191102 Risicomanagement binnen TBO vanaf Uitvoeringstoets.pptx
CONCEPT Protocol voor Operationeel Risicomanagement versie 0.9.docx



Contactgegevens voor deze opdracht:

10.2. [Redacted]

Partner

KPMG Digital Advisory

10.2. [Redacted]

10.2. [Redacted]

Senior Consultant

KPMG Digital Advisory

10.2. [Redacted]



**KPMG on social media**



**KPMG app**

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.