

BIJLAGE 1 – Maatregelen Defensie

Nr	Maatregel	Project	Gereed
1.	Neem de HDBV/CIO op in de bestuursraad.	Besturing	Voltooid
2.	Versterk de ondersteuning van de CIO door de oprichting van een CIO-office.	Besturing	Voltooid
3.	Stel per augustus 2014 de <i>IT Governance Board</i> in.	Besturing	Voltooid
4.	Beschrijf een integrale, compacte en aansprekende visie op de positie en doorontwikkeling van IT als onlosmakelijk deel van de bedrijfsvoering.	Visie	Voltooid
5.	Voer kortetermijnmaatregelen door om de continuïteitsrisico's zo snel mogelijk op te heffen. Inventariseer de belangrijkste acute risico's voor continuïteit. Neem maatregelen om deze risico's te mitigeren. Breng de <i>business continuity</i> zoveel mogelijk op peil.	Continuïteit	Inventarisatie voltooid, maatregelen mitigatie risico's lopen (gereed juni 2015)
6.	Zorg voor een nieuwe IT-infrastructuur die de gehele operationele keten kan ondersteunen. Realiseer die technische infrastructuur (inclusief <i>tooling</i>) naast de oude IT-infrastructuur en zorg voor een beheerste migratie. Actualiseer parallel de processen met expliciete aandacht voor <i>service management</i> . Herzie indien nodig het huidige projectportfolio om capaciteit (financieel en personeel) vrij te maken voor de realisatie van de nieuwe IT-infrastructuur.	Continuïteit	31/12/15
7.	Breng het beheer en de beheerprocessen van de IT-dienstverlening op het juiste niveau. Breng de IV/ICT-exploitatie en de besturing daarvan op orde.	Continuïteit	31/12/15 01/04/15
8.	Voer capaciteitsmanagement in voor alle kritieke kennisgebieden zodat de beschikbare deskundigheid gericht kan worden ingezet. Neem indien nodig aanvullende maatregelen voor bijscholing, omscholing, inhuur en militaire vulling. Onderzoek hoe, met behulp van externe werving, gericht kan worden voorzien in de instroom van personeel in kritieke kennisgebieden.	Continuïteit	Medio 2015.
9.	Maak van de werving van IT-personeel een speerpunt. Zorg dat voor Defensie weer een aantrekkelijke werkgever is voor hoogwaardig IT-personeel.	Continuïteit	30/06/15
10.	Beoordeel of de geconstateerde problemen door het huidige IT-topmanagement opgelost kunnen worden.	Verandering	Voltooid
11.	Voer op voorhand geen organisatorische wijzigingen in het IT-domein door, maar verbeter de onderlinge relaties en aansturing vanuit het topmanagement zodat weer een werkend geheel ontstaat. Richt bij DMO voor de aansturing van het IT-domein een <i>IT Governance Office</i> op.	Besturing	Voltooid
12.	Stel het topmanagement van het IT-domein in de gelegenheid veranderingen aan te brengen in het middenmanagement. Wellicht door uitwisseling tussen JIVC en DMO/OPS of met andere delen van Defensie. Creëer hiermee de mogelijkheid om snel "vers bloed" in beide organisaties in te brengen.	Verandering	31/03/15
13.	Herstel de verbinding tussen het management en de werkvloer door een traject op te zetten waarin gedrag, werkhouding en	Verandering	31/12/15

Nr	Maatregel	Project	Gereed
	communicatie worden bevorderd.		
14.	Stem de processen in het IT-domein beter op elkaar af en leg verbindingen met de omgeving. Consolideer administraties en vereenvoudig processen. Professionaliseer de regie-organisatie.	Verandering	Plan van aanpak voltooid. Uitvoering in 2015.
15.	Zorg ervoor dat opdrachten als bindend worden ervaren. Eén keer “ja” op niveau topmanagement IV/ICT-domein moet voldoende zijn om het besluit zonder discussie en hindermacht uit te voeren.	Verandering	31/12/14 (met nazorg in 2015)
16.	Continueer het sourcingstraject en beleg de aansturing bij de HDBV/CIO.	Sourcing	Voltooid
17.	Vorm het project IT-sourcing om tot een programma met daarin de aanbesteding, de vormgeving van de regieorganisatie en het voorbereiden op de migratie.	Sourcing	Voltooid
18.	Beleg het opdrachtgeverschap van het IT-sourcingprogramma bij de HDBV/CIO namens de Bestuursraad. Maak de ITGB de stuurgroep en beleg de uitvoering in de lijn.	Sourcing	Voltooid
19.	Herijk de sourcingaanpak waarbij de zogenaamde “kaveldiscussie” buiten haken worden geplaatst. Besteed daarbij in het bijzonder aandacht aan het aspect (informatie)beveiliging in het licht van recente ontwikkelingen.	Sourcing	01/03/15
20.	Bepaal het strategische belang van het <i>wide-area network</i> NAFIN voor Defensie. Besluit op basis hiervan of het mogelijk en wenselijk is NAFIN te vervreemden. Neem de mogelijkheden voor interdepartementale samenwerking mee in de afweging.	Sourcing	01/03/15
21.	Laat HDBV/CIO, D-DMO en de programmamanager IT-sourcing samen het vervolgtraject uitwerken.	Sourcing	01/06/15
22.	Voor eventuele outsourcing gefaseerd uit. Zorg eerst voor van een beheerste situatie: een ingerichte en werkende besturing van de IV/ICT-keten, een sterke regie-organisatie en inzicht in de eisen aan de (toekomstige) IT als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.	Sourcing	Eind 2016
23.	Neem IT op als aparte zuil in de regieagenda.	Besturing	Voltooid

Bijlage 2: Aanbevelingen Gateway Review en Forrester-rapport

Aanbevelingen Gateway Review

#	Aanbeveling	Belegd in
1	Definieer en doorleef als Bestuursraad de ambitie van Defensie op het terrein van IV/ICT	Maatregel 4
2	Breng de CIO in charge	Maatregel 1, 3, 11
3	Herijk de scope van de outsourcing. Hou vast aan de keuze voor twee kavels	Maatregel 19, maar de indeling in kavels wordt nader beschouwd.
4	Onderzoek met voorrang de datacenters en de overige ICT-infrastructuur en investeer zonodig	Maatregel 5
5	Borg innovatie in de outsourcingstrategie	Maatregel 19
6	Herijk de outsourcingstrategie	Maatregel 19
7	Geef de aansturing van het outsourcingtraject vorm als een integraal programma. Beleg het opdrachtgeverschap bij de HDBV/CIO én veranker het opdrachtnemerschap in de lijn	Maatregel 17

Aanbevelingen Forrester-rapport

#	Aanbeveling	Belegd in
1	Define the business services that are provided by ICT/IV to support the Ministry of Defence. This should be formalised into a Service Portfolio or Service Catalogue.	Maatregel 6
2	Identify key or business critical services to prioritise investment and activities to bring these services up to the necessary service levels.	Maatregel 6
3	Based on the prioritisation determine the supporting technical or infrastructure services. Infrastructure services such as network services may support many different business services.	Maatregel 6
4	Carry out a risk assessments on the business critical services and the supporting technical or infrastructure services to determine the impact on the Ministry of Defence of the loss of one or more of these services.	Maatregel 6
5	Based on the risk assessments establish the appropriate risk mitigation strategies (resiliency, redundancy and business continuity) and target investment to bring the services up to the required service levels.	Maatregel 6
6	Establish clear roles and responsibilities with unambiguous authority to make decisions. The bureaucracy that surrounds the current decision making processes needs to be reduced to a level that provides only the appropriate checks and balances necessary for governance and auditing. In particular, the CIO needs to be given the authority and responsibility to set the overall direction for ICT/IV and have the means to ensure that it is implemented appropriately.	Maatregel 1, 3, 11

#	Aanbeveling	Belegd in
7	Validate the Demand Management, Strategy Generation to Service Portfolio Management value-chain ensuring all activities are occurring at the appropriate intervals.	Maatregel 6
8	Forrester recommend the budget setting process needs to be made more realistic, matching the business demand for services and to allow for modernisation.	Maatregel 6
9	Forrester recommend the focus on short-term cost reduction should change to look at longer term efficiencies that can be gained from reducing the administration burden (by automation and modernisation) allowing investment to be shifted from exploitation to innovation.	Vastgelegd in visie (maatregel 4) en tot uiting gebracht in extra investeringen
10	The organisational issues must be resolved as a matter of urgency. The best organisational structure for the Ministry of Defence needs to be determined and implemented. The implementation of the new structure should apply good Management of Organisational Change practices to ensure obstacles are overcome and the structure is embedded throughout the organisation.	Maatregel 11
11	In creating the new organisational structure the Ministry of Defence needs to consider its Target Operating Model for ICT/IV services; either budget/cost driven, shared service, service integrator or service broker. The Target Operating Model will drive the capabilities that the Ministry of Defence requires to deliver its ICT/IV services and provide the framework to manage any future outsource suppliers that may be engaged.	Maatregel 11, 19
12	To rebuild trust across the organisation there needs to be a greater appreciation of the role or function of each group within the ecosystem. This is often achieved by the use of business simulations. The simulations provide experiential learning that create a clear understanding of how the various roles and functions within an organisation must work together to deliver services effectively and efficiently.	Maatregel 13
13	Communication across the organisation needs to be more open and clear. Communication needs to be personalised for each group so they understand what it means to them and what action they need to take.	Maatregel 13
14	In particular the vision and strategy for ICT/IV within the Ministry of Defence needs to be reinforced to help overcome the rumours and noise that are currently circulating.	Maatregel 4

#	Aanbeveling	Belegd in
15	Barriers to upward communication need to be overcome so that concerns and issues can be addressed. Trust must be regained that the executive management team understand what is going on and the day-to-day reality of peoples' jobs.	Maatregel 13
16	Mechanisms should be put in place to enable and encourage greater collaboration between the functional groups to breakdown the silo mentality.	Maatregel 14
17	The Ministry of Defence needs to understand the capabilities it requires within its workforce to deliver ICT/IV services effectively now and in the future. Gaps and deficiencies within the current organisation then need to be bridged either by retraining, recruitment or sourcing from the market.	Maatregel 8
18	The issues with attitude, behaviour and culture need to be addressed as a priority. This is aligned with the recommendations for the organisational issues and can be approached in a similar way. Business simulations and experiential learning are very effective mechanisms to high-light the impact of culture on the effectiveness of an organisation.	Maatregel 13
19	Forrester recommends a comprehensive review of the technology management processes to create a programme to update where necessary and to bridge any identified gaps. Business Continuity Planning needs to be considered a priority.	Maatregel 6,7
20	Forrester recommends a comprehensive review of the current technology management tools and technology. Tools that are out of support should be considered for replacement or upgrade. Any gaps in coverage should look to be bridged. Monitoring and automation need to be considered to improve effectiveness and efficiency.	Maatregel 7
21-27	De exacte inhoud van deze aanbevelingen is vertrouwelijk, maar in zijn algemeenheid betreft het aanbevelingen die worden opgevolgd met het herontwerp van de infrastructuur.	Maatregel 6