



Commando Materieel en IT
Ministerie van Defensie

Recap & denkrichtingen
IT-tafel
27 september 2023



IT-tafel 27 september 2023 – IT Infra Continuïteit: Investeren in Run & Change

Opening

- *Dennis Gooijer* benadrukte het belang van de mix van leveranciers, nieuwe en oude partners, aan tafel.
- *Michiel Borgers* benadrukte het belang van samenwerking met de markt. Hij daagde de aanwezige marktpartijen uit om met creatieve oplossingen te komen en elkaar te challengen en de samenwerking op te blijven zoeken. Daarnaast nodigde hij de leveranciers uit JIVC ook na de 27^e te blijven challengen op zowel het proces als de inhoud. ‘Wij weten het niet beter!’
- *Robert Liesveld* onderstreepte de noodzaak en urgentie om op een andere manier te organiseren en het eigen denkkader zo breed mogelijk te maken om zo de continuïteit te borgen. Hij zei toe alles te willen doen met IT Infra wat nodig is in de follow-up in het kader van de urgentie, drive en de door Michiel toegezegde ruimte om te kijken naar bestaande kaders.
- *Martin van Duijkeren* nodigde de marktpartijen uit om zichzelf in Defensie te verplaatsen en mee te denken, door voorbij de huidige competenties van Defensie te kijken.

Plenaire discussie

Op de vraag: *Hoe kun je Defensie helpen bij het oplossen van het capaciteitsprobleem?* zijn door de leveranciers de volgende denkrichtingen benoemd:

- Eerder en sneller openheid over het concrete verwachte resultaat (resultaatgericht): wanneer en welk effect, wat is het resultaat wat behaald moet worden met de mensen die je moet leveren? Specificeer de opdracht zodat leveranciers hierop voor kunnen sorteren. Zo kan Defensie talent in de markt naar zich toetrekken en haar concurrentiepositie verbeteren. Door te sturen op de output en de service te definiëren geeft Defensie ook een incentive aan de leveranciers om te innoveren.
- Ook zien de leveranciers winst op het gebied van (slimmer) automatiseren en/of robotiseren van taken, anders beheren en slimmere samenwerking, bijv. door het maken van scope afspraken en de mogelijkheid tot een initiële meewerk-periode.
- Écht laten challengen binnen het proces wat je aangekocht hebt en verder durven te kijken dan vandaag.

Op de vraag: *Welke ecosystemen zie je voor je/ welke andere partners wil je gebruiken te versnellen en wat wil je voor zo’n gesprek weten?* zijn door de leveranciers de volgende antwoorden gegeven:

- Partners die ik ken en waar ik graag mee samenwerk zitten om me heen.
- Uiteindelijke doelstelling over de silo’s heen die we al kennen. Vraagstuk: landschap met minder mensen?
- Hoe het proces loopt en wat de in- en uitstroom daarin is. Voorbeeld van lifecycle management, dat kan niet alleen en pak je op met applicatie en ketenpartners.
- Hoe processen gedefinieerd worden, tot de uiteindelijke executie.

Recap Thema: Automation

1. Veel betere afstemming van vraag en aanbod.
 - Hoe? Multi Project Resource Management. Voorkom versnippering van projecten waar mensen aanwerken. Dit levert 30% hogere productiviteit op. Het gaat hier om het portfolio en executie!
2. Automatiseren van de keten!
 - 60% kostenverlagingen van Datacenter capaciteit
 - 50% kostenverlagingen van het Technisch Applicatie Beheer
3. Applicatie rationalisatie; verdeling van applicaties naar High Code en Low code. Insteek is proces automatisering.
 - Hoe: duidelijke doelarchitectuur met uitfaseringsplan
4. Toepassen van Rapid Application Development: 10X sneller!
5. Toepassen van AI/Machine learning modellen: levert een efficiencyverbetering op van 70%. Je speelt hiermee bijvoorbeeld schaarse data science experts vrij die dan hun aandacht kunnen besteden aan complexe/impact volle projecten.
6. Compliance en beveiliging automatiseren.
7. Automatiseren van het “onboarding” proces van partners/ecosystemen om bij/met Defensie te kunnen samenwerken. Hiermee verlaag de administratieve last bij het binnen halen van nieuwe leveranciers.

Recap Thema: Detachering

Probleem-signalering:

- Bepaalde tijd (kort) en te specifieke rol in teams zorgt voor nooit 100% te kunnen leveren.
- Huidige mantel: verschuiving naar brokers in plaats van ook betrekken SI's en mogelijk opleiden jr.>sr. (wederkerigheid Defensie/Partners, etc.)
- RVO model (o.a. niet aanbieden/gele kaart)
- Prijs/opbrengst versus Private sector

Voorbeelden van andere aanpak:

- Politie
 - Werkpakket i.p.v. rvp met wel/niet specifieke profielen
- ProRail
 - PIT Partners

Oplossingsrichtingen:

- Bedrijf buiten Defensie voor flexibele schil met participatie van x grote partijen (marktwerking).
- Andere mantel vormen:
 - Contractor/Subcontractors met andere afrekencultuur en derhalve effect op marge/pricing
- Uitvraag HBO > MBO+ werkervaring
 - Ervaringspiramide (jr. > sr. > meester/gezel)
 - Meten op output (werkpakket)

Recap Thema: Advies, regie en organisatie

Ondersteuning bij inrichten regie, procesoptimalisatie, transformatie

De afdeling Infrastructuur Centrale Services (ICS) is verantwoordelijk voor de ondersteuning en regievoering van andere afdelingen binnen IT Infra. De afdeling is zelf nog in opbouw, en ervaart uitdagingen met de introductie van nieuwe technologieën (Change), terwijl de huidige infrastructuur ook in stand moet worden gehouden. De volgende vragen werden hierover gesteld:

- 1) Hoe richt je je service- en sourcing management in?
- 2) Hoe manage je je portfolio's zodat je alle oplossingen op alle levels beschikbaar hebt? (I.p.v. het huidige verzuilde proces.)
- 3) Hoe organiseer je de ketensamenwerking en het proces denken binnen het samenwerkingsproces van een hiërarchische organisatie zoals Defensie?

De volgende focuspunten zijn als antwoord op deze vragen aangedragen door de leveranciers:

1) Creëer eigenaarschap

Maak Change zichtbaar zodat men gaat voelen voor deze verandering te willen zorgen. Begin met kleine, zichtbare veranderingen. Zo worden succesjes gecreëerd om het geloof te herstellen en het gevoel van vermoeiing te doorbreken.

2) Focus op de business waarde van de verandering

Verbind Change met de primaire taak van Defensie, het leveren van gevechtskracht. Stel prioriteiten aan de hand van deze focus. Neem de eindbehoefte als centraal vertrekpunt en visualiseer de stip op de horizon en de transitie daarnaartoe. Zo kan toe worden gewerkt naar roadmapping om de huidige backlog in te halen.

3) Faciliteer ruimte voor Change in de huidige organisatiestructuur

In de huidige organisatie is men verantwoordelijk voor zowel de Run als de Change. Ook ziet men in de bestaande structuur conflicterende rollen in de verschillende bureaus binnen ICS, voornamelijk tussen de regievoering en control. Door verantwoordelijkheid en focus voor de exercitie bij een aantal mensen te concentreren worden mogelijke verstoringen van andere zuilen geminimaliseerd.

4) Het belang van leiderschap

Het leiderschap moet de verandering voeden, enthousiasmeren en doorleven om deze succesvol te implementeren.

In de plenaire terugkoppeling werd benoemd dat er nog veel gesprekken moeten worden gevoerd totdat de markt ICS effectief kan helpen en het belang van het gesprek aan blijven gaan met de marktpartijen om de uitdagingen van de afdeling te duiden.

Recap Thema: Managed IT Services

Issues

1. Beperkte ervaring met aansturing derden
2. Veel specifieke kennis aan boord
3. 'Het laten doen' is vaak duurder dan 'het zelf doen', er is geen onbeperkt budget

Denkrichtingen

1. Defensie moet dienst beschrijven en aangeven wat specifiek is, en wat uniek is.
 - a. 'Specifiek' kan (mogelijk) omgezet worden naar generieke bouwblokken
 - b. 'Uniek' dient door Defensie zelf uitgevoerd te worden

2. Defensie moet samenwerken met leverancier, alsmede de leveranciers dienen samen te werken
 - a. Gezamenlijk het issue bespreken alsmede gezamenlijk de oplossing bespreken. Dat geeft vertrouwen.
 - b. Niet alleen sturen op SLA, ook de wensen/tevredenheid van de eindafnemer in het oog houden.

3. Verkavel de diensten zo min mogelijk zodat complexiteit voorkomen wordt
Werkwijze/support/commitment in geval van oorlog
 - Geen directe toezegging van de aanwezigen, wel een opmerking dat 'ook in oorlogstijd' een leverancier zich moet (zal) inzetten in zijn kennisgebied, daar ligt namelijk zijn passie (die losstaat of er sprake is van wel/geen oorlog)
 - Opmerkingen als: Defensie is Nederland gericht, ons bedrijf is internationaal en zetelt in het buitenland
 - Tijdens contractbesprekingen moet punt wel in detail besproken worden