Doorlichting SSC-ICT 2017-2024

December 2025
2025-V6X5-SM/lc/rs

December 2025

Deze conceptrapportage is geschreven onder verantwoordelijkheid van Selwyn Moons (Partner) en onder leiding van Lars Canté (Director). Dit conceptrapport wordt u door hen aangeboden vanuit PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Het betreft dus geen document opgesteld door accountants. Wij hebben aangereikte informatie (zowel schriftelijk als mondeling) dan ook voor juist en volledig aangenomen en hier geen controle of andere vorm van toetsing op uitgevoerd. Voor vragen naar aanleiding van dit conceptrapport kunt u contact opnemen met Lars Canté via mail (lars.cante@pwc.com) of telefonisch (06 25008030).

U blijft te allen tijde zelf volledig verantwoordelijk voor eventuele op het document gebaseerde besluitvorming en/of beslissing(en). PwC aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid (ook niet voor nalatigheid) voor de gevolgen van enig handelen of nalaten door u en/of derden op basis van (de inhoud van) het rapport, en wijst iedere verantwoordelijkheid, zorgplicht en/of aansprakelijkheid - contractueel, op basis van onrechtmatige daad (inclusief nalatigheid) of anderszins - af voor enig besluit en/of enige beslissing waaraan (de inhoud van) het rapport ten grondslag ligt.

Wij stellen dit conceptrapport uitsluitend op voor u als opdrachtgever, in overeenstemming met de opdrachtbevestiging. Wij accepteren richting geen enkele andere partij aansprakelijkheid of zorgplicht op basis van de inhoud van ons rapport. De opdrachtgever vrijwaart PwC te allen tijde tegen vordering van derden die voortvloeien uit of samenhangen met door ons verrichte werkzaamheden in relatie tot het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, behoudens indien en voor zover sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid van PwC.

In het geval u een verzoek ontvangt op grond van de Wet openbaarheid van overheid (hierna: “Woo verzoek”) ter zake van schriftelijke uitingen van PwC, verzoeken wij u ons hierover onverwijld (in ieder geval voorafgaand aan de te nemen beslissing op het Woo verzoek en derhalve voorafgaand aan eventuele openbaarmaking) schriftelijk te informeren. In dat kader is het verzoek ons alle beschikbare achtergrondinformatie met betrekking tot het Woo verzoek te verstrekken. Daarbij stelt u ons in de gelegenheid om onze visie te geven op het Woo verzoek, vooruitlopend op de door u te nemen beslissing op het Woo verzoek.

Het conceptrapport alsmede enig geschil voortvloeiende uit of verband houdend met (de inhoud van) het document worden uitsluitend beheerst door Nederlands recht.

Over dit conceptrapport

Deze conceptrapportage richt zich op het **functioneren van SSC-ICT in de periode 2017–2024**, met specifieke aandacht voor zes thema's: governance, financieel beheer, bekostiging, doelmatigheid en doeltreffendheid en het effect van veranderende wet- en regelgeving op tarieven van SSC-ICT. Deze doorlichting biedt inzicht in zowel de sterke punten als de verbetergebieden van het agentschap.

Thema	Beschikbare informatie	Toelichting
Governance		• SSC-ICT heeft het meest recente organogram (2025) en diverse governance-gerelateerde documenten aangeleverd, waaronder het governancekompas (2020), handboek sturing (2021), beschrijving en factsheet rollen bestuurlijke overleggen (2022), verslagen van bestuurlijke overleggen (2017-2024), en aanschrijvingen (2022-2024). Daarnaast zijn DVA/DFA's (van vijf van de negen afnemers) over de onderzoeksperiode beschikbaar gesteld. Het instellingsbesluit heeft PwC online geraadpleegd. Documentatie die de governance-inrichting over de gehele onderzoeksperiode beschrijft is niet beschikbaar gesteld. Trends als gevolg van wijzigingen in governance zijn daarmee niet waar te nemen.
Financieel beheer		• SSC-ICT heeft documentatie aangeleverd over de P&C-cyclus (2017-2024), de PDC en tarieven, kostprijsmodel en toelichting en VMR's (2018-2024). Voor de beoordeling van de inkoopfunctie op 8 key controls, zijn het inkoopbeleid, aanbestedingskalender, spend-analyses en waiver-procedure over de periode 2022-2024 verstrekt. Historische gegevens over de periode 2017-2021 zijn niet verstrekt (door vervanging systeem), waardoor toetsing van het inkoopbeheer over die periode niet mogelijk is. • SSC-ICT heeft jaarverslagen (2017-2018) en jaarrekeningen (2022-2024) verstrekt. Documentatie die de gehele onderzoeksperiode dekt ontbreekt; PwC heeft dit aangevuld door het gebruik van openbare jaarverslagen (2019-2021) om een trendanalyse van begrote versus gerealiseerde baten en lasten te kunnen uitvoeren.
Bekostiging		• SSC-ICT heeft verschillende DVA/DFA's (van vijf van negen afnemers) en PDC's aangeleverd, waarin informatie over bekostiging is opgenomen. Ook is er een memo met betrekking tot de nieuwe DFA werkwijze (2024) verstrekt. • Analyse begroting en realisatie van de omzet is gebaseerd op verstrekte jaarverslagen (zie financieel beheer), aangevuld met openbare jaarverslagen om een trendanalyse te kunnen uitvoeren.
Doelmatigheid		• SSC-ICT heeft verschillende documenten aangeleverd die informatie omtrent doelmatigheidsindicatoren bevatten, waaronder VMR's (2019-2024). Daarnaast is output data verstrekt over de ontwikkeling van producten en diensten (2021-2025). Op basis hiervan hebben wij analyses uitgevoerd naar de relatie tussen outputontwikkeling en kostprijzen. • Resterende analyses zijn gebaseerd op verstrekte jaarverslagen (zie financieel) beheer, aangevuld met openbare jaarverslagen om een trendanalyse te kunnen uitvoeren.
Doeltreffendheid		• Analyse is gebaseerd op de verstrekte jaarverslagen (zie financieel beheer) en openbare jaarverslagen, jaarrekeningen en verantwoordingsinformatie, waarin doelmatigheidsindicatoren die indirect betrekking hebben op doeltreffendheid zijn gerapporteerd. Daarnaast heeft SSC-ICT VMR's (2019-2024) aangeleverd, waarin dezelfde KPI's zijn opgenomen. *NB. Conform de Regeling Agentschappen is SSC-ICT als agentschap niet verantwoordelijk voor doeltreffendheid van beleid; die verantwoordelijkheid ligt bij de beleidsverantwoordelijke (opdrachtgever) en/of kadersteller.*
Wet- en regelgeving		• Conform de offerte-uitvraag heeft PwC een analyse uitgevoerd naar de impact van veranderende wet- en regelgeving op SSC-ICT. Hiervoor is een overzicht opgesteld van wet- en regelgeving (gevalideerd met het door SSC-ICT verstrekte concept wetregister). Daarnaast is een aanvullend interview met DICTU gehouden, waarin de impact van wet- en regelgeving op een vergelijkbare organisatie is meegenomen.

Managementsamenvatting (1/8)

Over dit onderzoek

Aanleiding

Het Shared Service Center ICT is een in 2014 gevormde fusie-organisatie en momenteel één van de grootste ICT-dienstverleners van het Rijk. Het SSC-ICT levert ICT-diensten aan ongeveer 40.000 rijksambtenaren bij zeven ministeries. SSC-ICT levert een breed scala aan producten en diensten (vastgesteld in de PDC), waaronder persoonlijke devices, locatiegebonden services, hosting & housing, en een divers applicatielandschap. Ook biedt het ICT-diensten met verhoogde beveiligingsniveaus, ondersteunt het gebruikers actief via ondersteunende services en voert het jaarlijks honderden projecten uit om de dienstverlening continu te verbeteren. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), treedt op als eigenaar (continuïteitsverantwoordelijke) van SSC-ICT en heeft PwC gevraagd een evaluatie uit te voeren van SSC-ICT volgend uit artikel 16 van de Regeling Agentschappen 2024. Dit artikel schrijft voor dat elke vijf jaar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van een agentschap geëvalueerd wordt.

Onderzoeksvragen en reikwijdte

De centrale onderzoeksvraag van deze evaluatie luidt: *'Wat gaat goed of wat kan er beter in het functioneren van het agentschap SSC-ICT zoals bedoeld in de Regeling Agentschappen op de gebieden governance, financieel beheer, bekostiging, doelmatigheid en doeltreffendheid voor de periode 2017 – 2024?'*
De reikwijdte van deze evaluatie richt zich hiermee op deze vijf thema's over het functioneren van SSC-ICT in de periode 2017– 2024: (i) governance, (ii) financieel beheer, (iii) bekostiging, (iv) doelmatigheid en (v) doeltreffendheid. Aanvullend is gevraagd het effect van veranderende wet- en regelgeving op tarieven in kaart te brengen.

Begeleiding en verloop onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd onder begeleiding vanuit een werkgroep, een begeleidingscommissie en tweewekelijkse afstemming met de opdrachtgever:

- De werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de eigenaar, SSC-ICT en FEZ, is gedurende het traject betrokken geweest bij de eerste inzichten (factsheets), de concept- en definitieve versie van het rapport. Zij hebben tevens feedback gegeven op ons rapport.
- De begeleidingscommissie, met vertegenwoordiging vanuit de bestuurlijke driehoek, CIO Rijk en FEZ, is betrokken geweest bij de beoordeling van de concept- en het definitieve rapport. Zij hebben tevens feedback gegeven op ons rapport.
- In de tweewekelijkse afstemmomenten met de opdrachtgever (FEZ BZK), is de voortgang van het onderzoek besproken en praktische ondersteuning geboden, zoals het leggen van contacten en het aanleveren van relevante documentatie.

De totstandkoming van voorliggend rapport kende de volgende mijlpalen:

- Op 3 oktober 2025 zijn de eerste bevindingen (factsheets) voorgelegd en besproken met de werkgroep;
- Op 18 november 2025 zijn de concept bevindingen, analyses en conclusies besproken met de directie van SSC-ICT;
- Op 21 november 2025 is het conceptrapport besproken met de werkgroep, vervolgens is het conceptrapport besproken met de begeleidingscommissie op 2 december 2025. Naar aanleiding van deze besprekingen hebben wij feitelijke onjuistheden aangepast en gewogen tegen alternatieve zienswijzen op analyses en conclusies in het licht van feitelijke bevindingen.
- Het definitieve rapport is op 16 december 2025 besproken met de begeleidingscommissie en daarna opgeleverd.

Managementsamenvatting (2/8)

Conclusies en aanbevelingen governance (1/2)

1. Voor de sturing op SSC-ICT zijn twee governancestructuren binnen het rijk relevant: (1) de sturingsdriehoek conform Regeling Agentschappen en SGO5 en (2) het CIO stelsel Rijk. Onduidelijk is wie vanuit welke rol SSC-ICT inhoudelijk aanstuurt.

   De governance gericht op de uitvoering van taken door SSC-ICT is ingericht volgens de Regeling Agentschappen 2024 en SGO-5, inclusief het 'driehoeks-sturingsmodel'. De kern van deze governance wordt gevormd door het Bestuurlijk Overleg (BO), waarin de rollen van eigenaar* (pDG VBR van BZK), opdrachtgever/afnemer* (breed vertegenwoordigd op pSG-niveau) en opdrachtnemer* (SSC-ICT als agentschap) onderscheiden worden. Voorzitter van het BO is een pSG die de rol van coördinerend opdrachtgever vervult (en tevens lid Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk is, hierna: ICBR). De CIO Rijk speelt in de driehoeksturing van SSC-ICT geen formele rol, maar maakt wel deel uit van het BO. Reden hiervoor is gelegen in de rol die CIO Rijk speelt in een andere governance, namelijk die van beleidsvorming en kaderstelling ten aanzien van rijksbrede ICT-voorzieningen.

   Met betrekking tot beleidsvorming en kaderstelling ten aanzien van rijksbrede ICT-voorzieningen en digitaliseringsvraagstukken binnen het rijk, is een andere governance opgezet, samengevat in het CIO-stelsel Rijk. In deze governance vormen het SG-beraad en de ICBR de hoogste besluitvormende gremia, en vormt het CIO-beraad – voorgezeten door de CIO Rijk – het belangrijkste voorportaal. SSC-ICT is in deze governance vertegenwoordigd via de CTO-IDV raad, één van de experttafels onder de (vijf) voorportalen van het CIO-stelsel Rijk.

   De volgende punten vallen op:

   1. *Afstand tussen beleid en uitvoering*. SSC-ICT ervaart grote afstand tot de inhoudelijke, beleidsbepalende besluitvorming in het CIO-stelsel en zou hier dichter op willen komen, teneinde uitvoeringsconsequenties beter zichtbaar te maken op moment van besluitvorming over beleid. Uitvoeringsconsequenties van beleidskeuzes zouden beter besproken moeten worden in het BO. De coördinerend opdrachtgever kan hier een belangrijke rol in nemen, concreet door uitvoeringstoetsen te vragen alvorens een opdracht te aanvaarden. Zonder uitvoeringstoetsen worden SSC-ICT en haar afnemers geconfronteerd met moeilijk uitvoerbare opdrachten en/of opdrachten waarvoor de dekking nog gevonden moet worden.

      Aanbeveling: Dwing als coördinerend opdrachtgever in het BO uitvoeringstoetsen af bij nieuwe opdrachten met (verwachte) significante invloed op de dienstverlening en/of prijs van de dienstverlening.

   2. *Betekenis van de coördinerend opdrachtgever en kadersteller binnen de sturing op SSC-ICT kan duidelijker en deze rollen kunnen ook steviger worden ingevuld*

      Volgens het *Handboek Sturing van SSC-ICT* (versie aug 2021) heeft een ICBR-lid de coördinerend opdrachtgevende rol in het BO, waar hij/zij de afnemers vertegenwoordigt (voor specifieke dienstverlening bestaat tevens een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen departement en SSC-ICT). Deze rolopvatting is voor zover na te gaan alleen vastgelegd in dit handboek en wordt in praktijk onvoldoende herkend door andere stakeholders.

      In de governance van de ICT van het Rijk (CIO stelsel Rijk) heeft de CIO Rijk een belangrijke rol, namelijk formeel opdrachtgever van de generieke rijksbrede ICT-voorzieningen, de digitalisering van de bedrijfsvoering van het rijk en de kaderstelling die hierbij hoort. Vanuit de informatiepositie die aan deze rol ontleend wordt, neemt CIO Rijk ook plaats in de governance van SSC-ICT (specifiek: het BO). Formeel speelt CIO Rijk in deze governance geen opdrachtgevende rol richting SSC-ICT (dit is immers het ICBR-lid) en bestaat de invulling van de rol in het BO uit het toelichten van de (rijksbrede) kaders voor de ICT-dienstverlening, relevant voor het aanbod van SSC-ICT.

      De kaderstellende rol richting SSC-ICT als BZK organisatie wordt formeel ingevuld door de CIO BZK (die deze rol voor alle BZK-uitvoeringsorganisaties vervult). De CIO BZK maakt echter geen deel uit van de driehoeksturing noch het BO. Vanuit dit perspectief bezien kan overwogen worden om de rol CIO Rijk in de governance van SSC-ICT door CIO BZK te laten vervullen. Tegelijkertijd kan beargumenteerd worden dat CIO Rijk deze rol vervult omdat SSC-ICT rijksbrede afnemers heeft en dus vooral te maken heeft met rijksbrede (en veel minder met BZK–) kaders.

* De rolaanduiding eigenaar, afnemer en opdrachtnemer zijn in de nieuwe Regeling Agentschappen 2024 vervangen door respectievelijk continuïteitsverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijk en agentschap.

Managementsamenvatting (3/8)

Conclusies en aanbevelingen governance (2/2)

Ons onderzoek laat zien dat in praktijk (de *werking* van de governance) de coördinerend opdrachtgevende rol ('een ICBR-lid') onvoldoende herkend wordt en dat onduidelijkheid bestaat over de betekenis van de kaderstellende rol (formeel: CIO BZK, maar ook aanwezig is CIO Rijk) voor de sturing op SSC-ICT.

Aanbeveling: bepaal nader – vanuit het vertrekpunt van de huidige governance voor de sturing op SSC-ICT en het CIO Stelsel Rijk – hoe de rollen van coördinerend opdrachtgever namens alle afnemers en kadersteller ingrijpen op de dienstverlening van SSC-ICT en wie het beste (eenduidig en efficiënt) zitting kan nemen in het BO en vanuit welke rol. Pas zo nodig de (formele) governance hierop aan.

2. SSC-ICT is een shared service organisatie waarbij gestandaardiseerd aanbod de kern vormt, echter is nog steeds sprake van maatwerkdienstverlening; een expliciete strategische keuze is nodig voor de toekomstige koers van de organisatie

Zichtbaar is dat SSC-ICT aandacht heeft besteed aan standaardisatie van het product- en dienstverleningsaanbod, alsmede aan het verkennen van verdergaande samenwerking met andere rijks-ICT-dienstverleners zoals DICTU, Belastingdienst en Rijkswaterstaat om tot afstemming van het rijksbrede dienstenaanbod te komen. Desalniettemin is anno 2024 nog steeds sprake van maatwerkdienstverlening. Belangrijkste reden hiervoor is dat binnen de rijksoverheid relatief veel keuzevrijheid bestaat, waardoor verdergaande standaardisering van het ICT-aanbod (hardware, applicaties) lastig af te dwingen is. Hier heeft SSC-ICT geen invloed op. Wel wordt maatwerkdienstverlening gevoed door de ruimte die aan departementen geboden wordt om maatwerkwerkafspraken met SSC-ICT te maken. Op dit laatste kunnen SSC-ICT en haar partners uit de sturingsdriehoek wel invloed uitoefenen.

Aanbeveling: Een expliciete, meerjarige strategische keuze hoe SSC-ICT te positioneren binnen de rijksoverheid helpt SSC-ICT om de verdere koers van de organisatie te bepalen en de (dagelijkse) sturing hierop in te richten. SSC-ICT zou hier werk van kunnen maken samen met de eigenaar en de coördinerend opdrachtgeverrol die meer kan aansturen op maatwerkdienstverlening. De lopende initiatieven hoe het aanbod van SSC-ICT zich verhoudt tot dat van andere ICT-dienstverleners van het Rijk zoals DICTU, Belastingdienst en Rijkswaterstaat, passen hierbij en verdienen verdere aanbeveling.

3. Afspraken met afnemers zijn vastgelegd in DVA's en DFA's, maar tijdige ondertekening ontbreekt regelmatig en dit leidt tot onzekerheid

Afspraken tussen de driehoek worden vastgelegd in een aanschrijving, DVADFA. In de onderzoeksperiode 2017-2024 zijn de door SSC-ICT verstrekte DFA's en DVA's niet altijd (tijdig) ondertekend. Dit punt is reeds geconstateerd door de Auditdienst Rijk in 2021 en 2024. Het niet tijdig formaliseren van afspraken leidt tot onzekerheid over de omvang en inhoud van de dienstverlening, in de planning ervan en mogelijk tot ongeldige afspraken.

Aanbeveling: Eigenaarsadvisering als continuïteitsverantwoordelijke kan SSC-ICT actiever ondersteunen in het bewerkstelligen dat DFA's en DVA's tijdig geformaliseerd worden.

4. Versnipperd ICT landschap binnen rijksoverheid gecombineerd met de stevige marktdynamiek en gecentraliseerde inkoop maakt dat SSC-ICT beperkte onderhandelingsruimte heeft richting leveranciers

SSC-ICT opereert in een markt waarin ontwikkelingen zeer snel gaan en het leidende aanbod gedomineerd wordt door een aantal (zeer) grote spelers. Inkoop van ICT-producten en diensten geschiedt steeds meer via centrale inkooppunten binnen het Rijk (bv. de Rijksinkoopsamenwerking (RIS)). SSC-ICT heeft hierin beperkte invloed (zie eerder punt over positie binnen CIO Stelsel van het Rijk) en daardoor beperkte keuzevrijheid binnen hetgeen ingekocht wordt. Daarnaast hanteren leveranciers voorwaarden die ertoe kunnen leiden dat IDV's zich genoodzaakt voelen om nieuwe versies of uitgebreidere licentiemodellen af te nemen (zoals bij VMware), wat doorwerkt in de tarieven voor afnemers.

Aanbeveling: overweeg als SSC-ICT bewuster of deelname aan rijksbrede inkoop loont, en/of kies juist voor samen optrekken wanneer er signalen zijn dat dit voordelen biedt.

De lopende initiatieven naar meer samenwerking met de andere ICT-dienstverleners van het Rijk zoals DICTU, Belastingdienst en Rijkswaterstaat, passen hierbij en verdienen verdere aanbeveling. Dit bevordert tevens de doelmatigheid (zie punt 3 doelmatigheid).

Managementsamenvatting (4/8)

Conclusies en aanbevelingen financieel beheer

1. (Meerjarig) stabiele tarieven zijn een aandachtspunt

   SSC-ICT beschikt over een P&C-cyclus die gedurende de onderzoeksperiode is ingericht conform de kaders van de Rijksbegrotingscyclus. In praktijk blijkt het tijdig vaststellen van (stabiele) tarieven lastig. Indicatieve tarieven worden in juni opgesteld, terwijl er op dat moment nog onzekerheid bestaat over prijsbepalende parameters zoals afnamevolume, prijsstijgingen door leveranciers en inhoudelijke wijzigingen in de dienstverlening. De tarieven worden einde jaar definitief vastgesteld en wijken regelmatig af van de eerdere indicatieve tarieven. Dit kan leiden tot discussies met de afnemers van SSC-ICT. SSC-ICT kan tariefstabiliteit bevorderen door meerjarige afspraken met leveranciers en afnemers te maken.

   Aanbeveling: Gegeven de vaste aanlevermomenten van tarieven in de Rijksbegrotingscyclus is de aanbeveling aan SSC-ICT om zoveel mogelijk de prijsbepalende parameters (afnamevolume, contracten met leveranciers en inhoudelijke eisen en wensen) meerjarig vast te leggen.

2. Het risicobeleid is opgezet, bestaan en werking behoeven verdere borging

   SSC-ICT beschikt sinds 2024 over een integraal risicobeleid, ingericht langs het drielijnsmodel (uitvoering, controle en onafhankelijk toezicht). Er zijn kaders voor risicosignalering opgesteld en een escalatieproces is vastgesteld. Over de eerdere jaren (2017-2023) ontbreekt dit beleid en daarmee informatie over de werking van het risicomanagement. Een concreet aandachtspunt betreft het bestaan en de werking van het risicobeleid, dit is vooralsnog niet zichtbaar. Enige zichtbare in praktijk is dat risico's worden gesignaleerd en geëscaleerd via securityboards, en dat recent een risicomanager binnen audit is aangesteld die risicoanalyses maakt en bijbehorende opvolging aan risico's geeft.

   Aanbeveling: De opzet van een integraal risicobeleid is er; besteed aandacht aan een effectieve werking ervan in praktijk door het risicobeleid systematisch in te bedden in de sturing op en verantwoording over werkprocessen.

3. Systeemfragmentatie belemmert efficiëntie

   De inkoopfunctie van SSC-ICT voldoet aan de 8 key controls van de Algemene Rekenkamer (ARK), vastgelegd in het Handboek Inkoopbeleid. Door heraanbesteding van het centrale systeem voor de organisatie voor Bedrijfsvoering en Financiën in 2022 is het centrale systeem Digi-Inkoop vervangen door zeven afzonderlijke systemen. Hierdoor zijn historische gegevens uit 2017-2021 niet meer toegankelijk waardoor toetsing van de kwaliteit van het inkoopbeheer over die jaren niet mogelijk is. De systeemfragmentatie leidt tot handmatige controles (zoals handmatige three-way match) en structurele problemen bij facturatie en betaling, waaronder het niet naleven van de standaard betalingstermijn van 30 dagen.

   Aanbeveling: Probeer de geconstateerde problemen als gevolg van de systeemfragmentatie zoveel mogelijk tegen te gaan door te bezien in hoeverre het aanbrengen van automatische koppelingen mogelijk is en daarmee handwerk zoveel mogelijk voorkomen kan worden.

Managementsamenvatting (5/8)

Conclusies en aanbevelingen bekostiging

SSC-ICT voldoet gedurende de onderzoeksperiode aan de Regeling Agentschappen op het gebied van bekostiging; praktijk van veel afnemers en dito decentrale bekostiging leidt ertoe dat SSC-ICT veel tijd in afstemming moet steken

- De begroting, tarieven, jaarplannen en afspraken over financiële gevolgen van onvoorziene ontwikkelingen zijn jaarlijks vastgelegd en afgestemd met de eigenaar (BZK).
- SSC-ICT werkt met een integraal kostprijsmodel, waarbij kosten zijn gekoppeld aan concrete producten en diensten. De directe kosten worden via verdeelsleutels toegewezen aan Business Services, wat zorgt voor transparantie en herleidbaarheid van de bekostiging.
- Gedurende de onderzoeksperiode is het aandeel van de bekostiging door afnemende departementen stabiel (circa 70%), met de resterende 30% door het moederdepartement BZK. De afspraken met afnemers zijn jaarlijks vastgelegd in DFA's, DVA's en DAP's.

In praktijk blijkt het lastig om vroeg in het jaar betrouwbare indicaties voor de tarieven af te geven, omdat deze zijn gebaseerd op geraamde afnamevolumes en externe ontwikkelingen (zoals prijsstijgingen en nieuwe wetgeving) die pas later bekend worden. Dit resulteert in onzekerheid bij afnemers. Bovendien heeft SSC-ICT negen verschillende afnemers, en is financiering decentraal georganiseerd, waardoor voorwerk en afstemming benodigd zijn bij het doorvoeren van wijzigingen.

Aanbeveling: onder 'financieel beheer' is al een aanbeveling gedaan om tarieven stabiel(er) te krijgen. Om meer tariefstabiliteit te realiseren vanuit het perspectief van bekostiging zou verdergaande standaardisatie van de dienstverlening aan te bevelen zijn, gecombineerd met centraal opdrachtgeverschap, waardoor minder bilaterale afstemming met negen verschillende afnemers benodigd is. Dit vormt een extra aansporing om de rol van coördinerend opdrachtgever (zie punt 1 van het onderdeel 'governance') te verstevigen. Pas daarna kan centrale bekostiging via het moederdepartement BZK in beeld komen als behulpzaam instrument hierbij.

Managementsamenvatting (6/8)

Conclusies en aanbevelingen doelmatigheid en doeltreffendheid(1/2)

Doelmatigheid

1. Een eenduidige conclusie over de ontwikkeling van de doelmatigheid van SSC-ICT is op basis van de huidige informatie niet te trekken.

   In de onderzoeksperiode zijn zowel de input (budget, middelen en mensen) als de output (aantal en kwaliteit) gestegen bij SSC-ICT. Daarbij is de stijging van het aantal FTE's met 22,5% in lijn met het aantal geleverde producten en diensten alsook de omzet, wat wijst op stabiele arbeidsproductiviteit. Het grootste kostprijsproduct (digitale werkomgeving) is harder gestegen in kostprijs (26%) dan in volume (22%), met de kanttekening dat de inhoud en kwaliteit van dienstverlening niet binnen scope van dit onderzoek was. Dat de inhoud en kwaliteit van de dienstverlening verzwaard is, blijkt o.a. uit de gewijzigde dienstverlening over de jaren (dit blijkt bv. uit gewijzigde hardware-configuraties) en hogere eisen vanuit privacy- en securitywetgeving.

   Naast het hiervoor genoemde beschikt SSC-ICT over doelmatigheidsindicatoren (KPI's) die door de eigenaar jaarlijks zijn vastgesteld en aldus een weerspiegeling (geweest) zijn van de gezamenlijke doelstellingen van eigenaar en SSC-ICT. SSC-ICT rapporteert over de doelmatigheidsindicatoren (KPI's) in VMR's en jaarverantwoordingen. Uit ons onderzoek komt naar voren dat niet alle doelmatigheidsindicatoren consistent gemeten en normen niet altijd behaald worden.

   De constateringen samengenomen roepen de vraag op naar (i) de effectiviteit van de sturingsmechanismen van SSC-ICT op deze indicatoren en/of (ii) de noodzaak tot bijstelling van deze normen om beter aan te sluiten bij de realiteit, aangezien het gedurende de onderzoeksperiode niet (altijd) gelukt is deze normen te halen. Een eenduidige conclusie over de ontwikkeling van de doelmatigheid van SSC-ICT is op basis van de huidige informatie niet te trekken.

   Aanbeveling: SSC-ICT zou haar sturingsmechanismen op doelmatigheid moeten evalueren en in afstemming met de driehoek normen bijstellen naar meer realistische doelen.

2. SSC-ICT bevordert de ontwikkeling van de doelmatigheid van de organisatie door zoveel mogelijk te sturen op standaardisatie van dienstverlening

   Door toepassing van een afwegingskader met uitgangspunten en een checklist bij nieuwe afnemers en substantiële wijzigingen in de dienstverlening, stuurt SSC-ICT actief op standaardisatie binnen haar verzorgingsgebied. Daarnaast dwingt taakstelling opgelegd vanuit het Rijk (20%) tot verdere optimalisatie en standaardisatie. Analyse toont aan dat het aandeel klantspecifieke dienstverlening over de onderzoeksperiode is afgenomen met gemiddeld 5,3% per jaar; de totale omzet daalde van 16% in 2017 naar 8% in 2024. Deze ontwikkeling weerspiegelt een trend in standaardisatie en wijst op een toename in doelmatigheid binnen de dienstverlening.

   Aanbeveling: Onderzoek of meer standaardisatie mogelijk is en dwing dit ook af in de PDC en tijdens het BO. De coördinerend opdrachtgever heeft hier een belangrijke rol in, wat het belang van invulling van deze rol benadrukt zoals aanbevolen onder punt 1 van het onderdeel 'governance'.

   Aanbeveling: Vergroot doelmatigheid door rijksbreed naar het aanbod van ICT-dienstverlening te kijken om zo verdere schaalvergroting te kunnen realiseren en verdergaande specialisatie van aanbieders te stimuleren (bijvoorbeeld SSC-ICT als dé werkplekaanbieder, andere partijen voor platformen of cloudservices).

Managementsamenvatting (7/8)

Conclusies en aanbevelingen doelmatigheid en doeltreffendheid (2/2)

3. Analyse van de lasten-ontwikkeling laat zien dat de materiële lasten van SSC-ICT harder stijgen dan de gemiddelde stijging van de prijsindex

   De materiële lasten zijn tussen 2017-2024 met 83% gestegen, terwijl de CPI en IMOC in dezelfde periode met 28% respectievelijk 26% stegen. De stijging wordt veroorzaakt door:

   (1) toegenomen complexiteit van wet- en regelgeving, zoals nader toegelicht onder sectie 8/8 van deze samenvatting,

   (2) het ontbreken van meerjarige strategische keuzes en dus koers, zoals toegelicht onder punt 2 van 'governance' in deze samenvatting,

   (3) een versnipperd ICT landschap gecombineerd met de stevige marktdynamiek en gecentraliseerde inkoop, zoals toegelicht onder punt 4 van 'governance' in deze samenvatting, en,

   (4) Een volumestijging van 22% van het product 'digitale werkomgeving'.

Aanbeveling: Verbeter rijksbrede samenwerking, zodat gezamenlijke inkoop en onderhandeling met leveranciers mogelijk wordt en schaalvoordelen beter benut worden.

Doeltreffendheid

Uit de verschillende KPI's in VMR's is een beeld over de doeltreffendheid op te stellen; normen worden niet altijd gehaald en geven een wisselend beeld over de doeltreffendheid

Diverse indicatoren over de dienstverlening van SSC-ICT zijn opgenomen in de viermaandelijkse rapportages (VMR's) en geven een beeld over de (ontwikkeling van de) doeltreffendheid. In deze rapportages worden indicatoren zoals klanttevredenheid, gebruikerstevredenheid, projecttevredenheid en het aantal tijdig geleverde diensten gerapporteerd. Kernbevindingen betreffen:

- De klanttevredenheid vertoont een dalende trend: van 6,9 in 2017 naar 5,9 in 2023. De gebruikerstevredenheid is sinds 2021 structureel boven het streefdoel van 7,0, evenals de projecttevredenheid die gedurende de hele onderzoeksperiode boven de norm blijft.
- De gemeten resultaten voor optimalisatie en modernisering van dienstverlening tonen een wisselend beeld: de levertijd van standaarddiensten blijft tussen 2018 en 2023 onder de norm van 90–95%. Het percentage projecten dat op tijd wordt afgerond lag tot 2022 boven de norm van 90%, maar daalde in 2023 en 2024 fors tot 58,8%, mede door externe factoren zoals handhaving van de Wet DBA en complexere IT-landschappen. Ook de doorlooptijd van offertes blijft tussen 2020 en 2023 onder de norm van 80%.
- Resultaten op talent- en organisatieontwikkeling liggen grotendeels onder de gestelde norm. Dit kan een negatieve impact hebben op arbeidsproductiviteit. Medewerkerstevredenheid blijft onder de norm van 6,8–7,0, met een dieptepunt van 6,2 in 2018. Daarnaast liggen arbeidsverzuim en feitelijke bezetting consequent boven de gestelde normen. Het aantal medewerkers met een personeelsgesprek ligt doorgaans binnen de norm; afwijkingen zijn zichtbaar in 2017 en 2019, met respectievelijk 69,2% en 79,8%.
- Gemeten resultaten op digitale weerbaarheid, liggen doorgaans op of boven de gehanteerde normbandbreedte van 80–99%.

De huidige scoring op de doelstellingen suggereert dat SSC-ICT de maatschappelijke waarde borgt. Tegelijkertijd roept het de vraag op of er voldoende is gereflecteerd in het licht van maatschappelijke en technologische veranderingen, ofwel de ruimte om te innoveren en de dienstverlening te verbeteren in lijn is met de maatschappelijke behoefte. Het is cruciaal dat de doelstellingen van SSC-ICT niet alleen gericht zijn op het behalen van kwantitatieve targets, maar ook het realiseren van kwalitatieve en inclusieve verbeteringen die alle burgers ten goede komen.

Aanbeveling: Ontwikkel indicatoren waarop SSC-ICT wordt aangestuurd die voldoende zegkracht hebben over de maatschappelijke waarde van SSC-ICT.

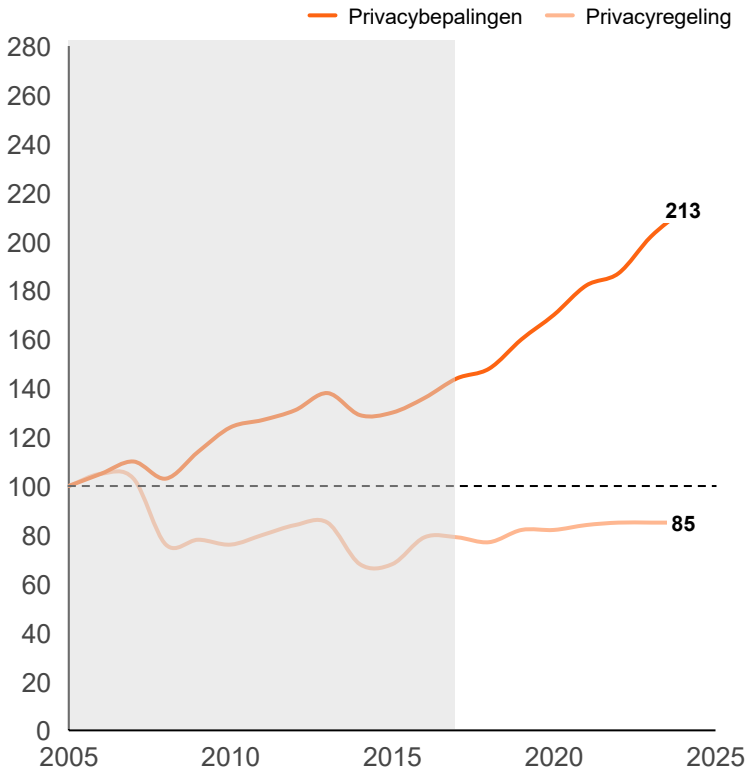
Managementsamenvatting (8/8)

Belangrijkste conclusies wet- en regelgeving

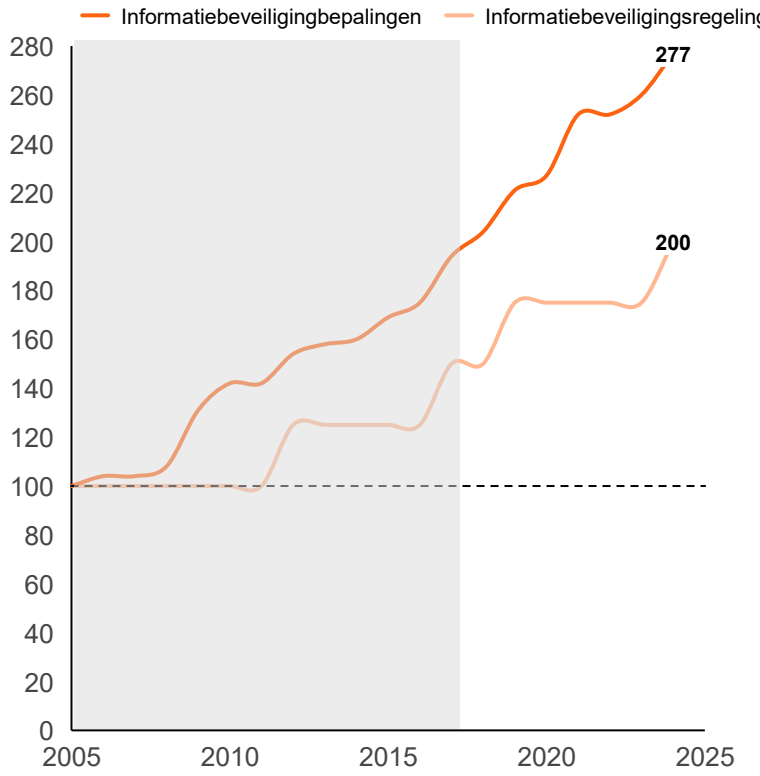
Trendmatige ontwikkelingen op gebied van met name privacy en informatiebeveiliging laten groeiende druk op de ICT-uitvoeringsorganisaties zien. Een kostenverhogend effect op de dienstverlening van SSC-ICT is aannemelijk

- Tussen 2005-2025 is het aantal regelingen met bepalingen ter borging van privacy en informatiebeveiliging bij uitvoeringsorganisaties meer dan verdubbeld. Deze ontwikkeling wijst op een substantiële toename van compliance-eisen binnen het publieke domein.
- Hoewel het aantal regelingen dat uitsluitend op privacy is gericht sinds 2005 met 15% is gedaald, is het aantal regelingen dat privacybepalingen bevat met 113% gestegen.
- In 2020 zijn diverse kaders voor informatiebeveiliging (BIG, BIR (2017), IBI en BIWA) samengevoegd in de Baseline Informatiebeveiliging overheid (BIO), met als doel harmonisatie en het tegengaan van versnippering.
- Desondanks is het aantal regelingen volledig gericht op informatiebeveiliging in twintig jaar tijd verdubbeld (+100%), en het aantal regelingen met informatiebeveiligingsbepalingen gestegen met 177%.
- De invoering van NIS-2 (2024) als nieuwe Europese cybersecurity wetgeving draagt bij aan deze ontwikkeling.
- Een kostenverhogend effect op de dienstverlening door SSC-ICT is, in combinatie met de reeds gesignaleerde trends van forse kostenstijgingen in ICT dienstverlening de afgelopen jaren, aannemelijk te noemen.

Ontwikkeling wetten, regelingen en beleidsregels op privacy
2005 = 100



Ontwikkeling wetten, regelingen en beleidsregels op informatiebeveiliging
2005 = 100



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Achtergrond en aanleiding	13
2. Governance	18
3. Financieel beheer	32
4. Bekostiging	45
5. Doelmatigheid	52
6. Doeltreffendheid	66
7. Wet- en regelgeving	76
Bijlagen	83
A. Achtergrondslides organisatie	84
B. ADR- en ARK aanbevelingen	88
C. Bestaande wet- en regelgeving (concept wetregister)	90
D. Afkortingen	91
E. Documentatie	92
F. Interviewlijst	101

1

Achtergrond en aanleiding opdracht

1.1 Context onderzoek

Achtergrond SSC-ICT

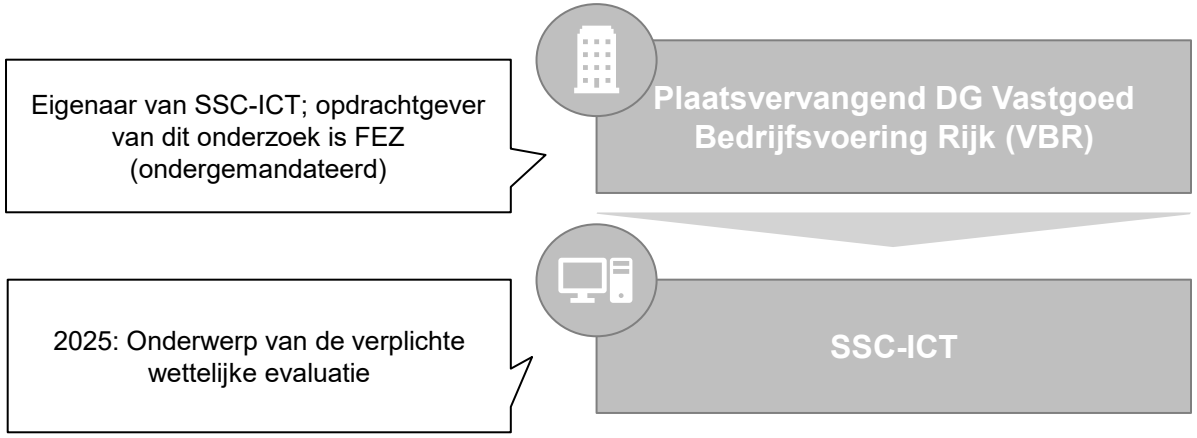
SSC-ICT is in 2014 ontstaan uit een fusie van verschillende rijks-ICT-dienstverleners en behoort tot de grootste ICT-dienstverleners binnen de Rijksoverheid. Waar ministeries voorheen hun eigen ICT organiseerden, levert SSC-ICT nu ICT-diensten (onder andere werkomgevingen, devices, en applicaties) aan ruim 57.000 rijksambtenaren van negen ministeries.

Een belangrijke **doelstelling** van de bundeling was het uniformeren van het aanbod, zodat doelmatiger gewerkt en doeltreffender gestuurd kon worden. Deze noodzakelijke rationalisering is echter beperkt gerealiseerd, waardoor de dienstverlening nog steeds een mix van standaard- en maatwerkoplossingen omvat. SSC-ICT werkt actief aan verdere standaardisatie en beschikt hiervoor over een afwegingskader met uitgangspunten en een checklist.[1]

Wettelijke evaluatie

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), als eigenaar van SSC-ICT, heeft PwC gevraagd een wettelijke evaluatie uit te voeren van SSC-ICT in het kader van artikel 7 van de Regeling Agentschappen. Dit artikel verplicht de minister om elke vijf jaar de doelmatigheid en doeltreffendheid van een agentschap gezamenlijk te beoordelen en het bijbehorende rapport openbaar te maken.

De evaluatie richt zich op **het functioneren van SSC-ICT in de periode 2017–2024**, met specifieke aandacht voor zes thema's: **governance, financieel beheer, bekostiging, doelmatigheid en doeltreffendheid** en het effect van veranderende **wet- en regelgeving** op tarieven. PwC onderzoekt hoe naleving van relevante wet- en regelgeving doorwerkt in de tariefstelling van SSC-ICT, door de toegenomen compliance eisen van de afgelopen jaren. Deze doorlichting biedt inzicht in zowel de sterke punten als de verbetergebieden van het agentschap.



Bronnen: (1) Memo: Afwegingskader SSC-ICT d.d. 15 september 2023

2.2 Methodiek en onderzoeksthema's (1/2)

Uitleg methodiek

Binnen de doorlichting van het agentschap SSC-ICT zijn verschillende fases doorlopen om tot een eindresultaat te komen:

Fase 1 – Voorbereiding en afstemming

In deze fase is het plan van aanpak opgesteld en relevante documentatie verzameld voor een goede basis van de analyse. Daarnaast heeft een startbijeenkomst met de opdrachtgever, de werkgroep, en de begeleidingscommissie plaatsgevonden waarin het plan van aanpak en de scope van het onderzoek zijn vastgesteld.

Fase 2 – In kaart brengen huidige situatie

Analyses van beschikbare documentatie en data zijn uitgevoerd om eerste inzichten te krijgen in het functioneren van SSC-ICT. Deze eerste bevindingen (factsheets) zijn besproken met de werkgroep op **3 oktober**.

Fase 3 – Valideren en verrijken huidige situatie

In deze fase hebben 13 **interviews** plaatsgevonden met belangrijkste stakeholders om werking van de opzet in de praktijk te toetsen en te komen tot goed onderbouwde conclusies en aanbevelingen.

Fase 4 – Analyse van bevindingen

In de weken na de interviews zijn verdiepende analyses uitgevoerd, en bevindingen geïntegreerd uit de documentstudie en interviews om te komen tot conclusies en aanbevelingen voor SSC-ICT. Op **18 november 2025** zijn de conceptbevindingen, analyses en conclusies besproken met de directie van SSC-ICT. De conceptrapportage is op **21 november 2025** opgeleverd aan de werkgroep, vervolgens is het conceptrapport besproken met de begeleidingscommissie op **2 december 2025**. Naar aanleiding van alle besprekingen over (tussenversies van) het rapport zijn feitelijke onjuistheden aangepast en alternatieve zienswijzen op analyses en conclusies in het licht van feitelijke bevindingen gewogen. Het definitieve rapport is op **16 december 2025** opgeleverd en gepresenteerd aan de begeleidingscommissie.

Overzicht belangrijkste data



Bespreking eerste bevindingen met de werkgroep
Eerste bevindingen besproken op 3 oktober

Interviews ter validatie eerste bevindingen
Interviews vonden plaats tussen 13 en 29 oktober

Oplevering en presentatie concept-rapportage
Oplevering concept-rapportage op 21 november, presentatie 2 december

Definitieve rapportage
Oplevering en presentatie definitieve rapport 16 december

2.2 Methodiek en onderzoeksthema's (2/2)

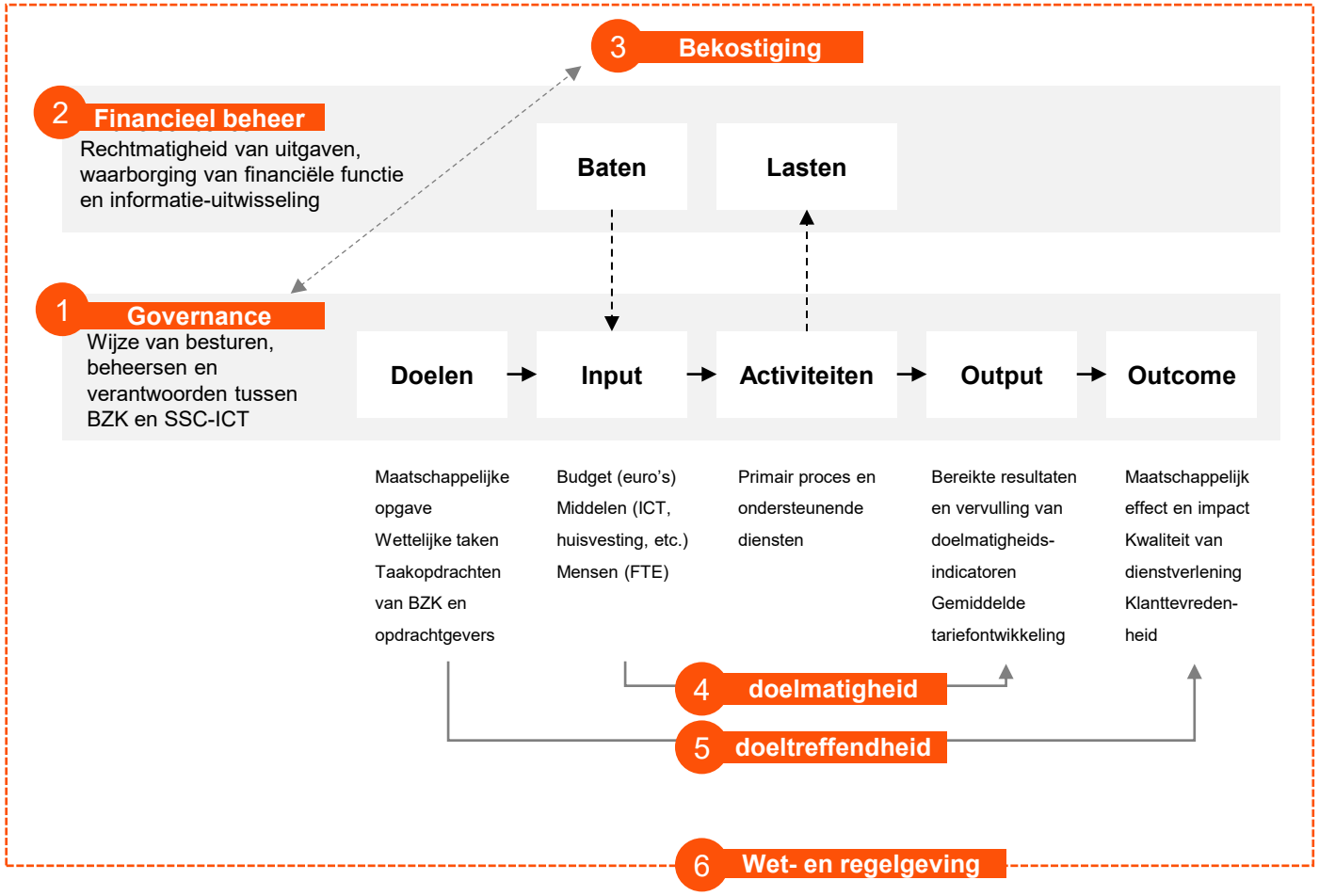
De **centrale vraag** van de doorlichting luidt: Wat gaat goed of wat kan er beter in het functioneren van het agentschap SSC-ICT zoals bedoeld in de Regeling agentschappen op de gebieden governance, financieel beheer, bekostiging, doelmatigheid en doeltreffendheid?

Aandachtsgebieden in deze evaluatie

De volgende **zes** aandachtsgebieden en onderzoeksvragen staan centraal in deze wettelijke evaluatie:

1. **Governance** gaat over inrichting van verantwoordelijkheden voor sturing, bekostiging en verantwoording.
2. **Financieel beheer** gaat over de inrichting en het beheer van de financiële functie.
3. **Bekostiging** gaat over de wijze waarop het agentschap wordt gefinancierd voor gemaakte kosten.
4. **Doelmatigheid** gaat over de efficiëntie waarmee beleid wordt uitgevoerd.
5. **Doeltreffendheid** gaat over in hoeverre ingezet beleid bijdraagt aan het bereiken van beleidsdoelen.
6. **Wet- en regelgeving** gaat over de mate waarin de ontwikkeling van wet- en regelgeving invloed heeft gehad op het functioneren van SSC-ICT en de tarieven.

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



2.3 Leeswijzer



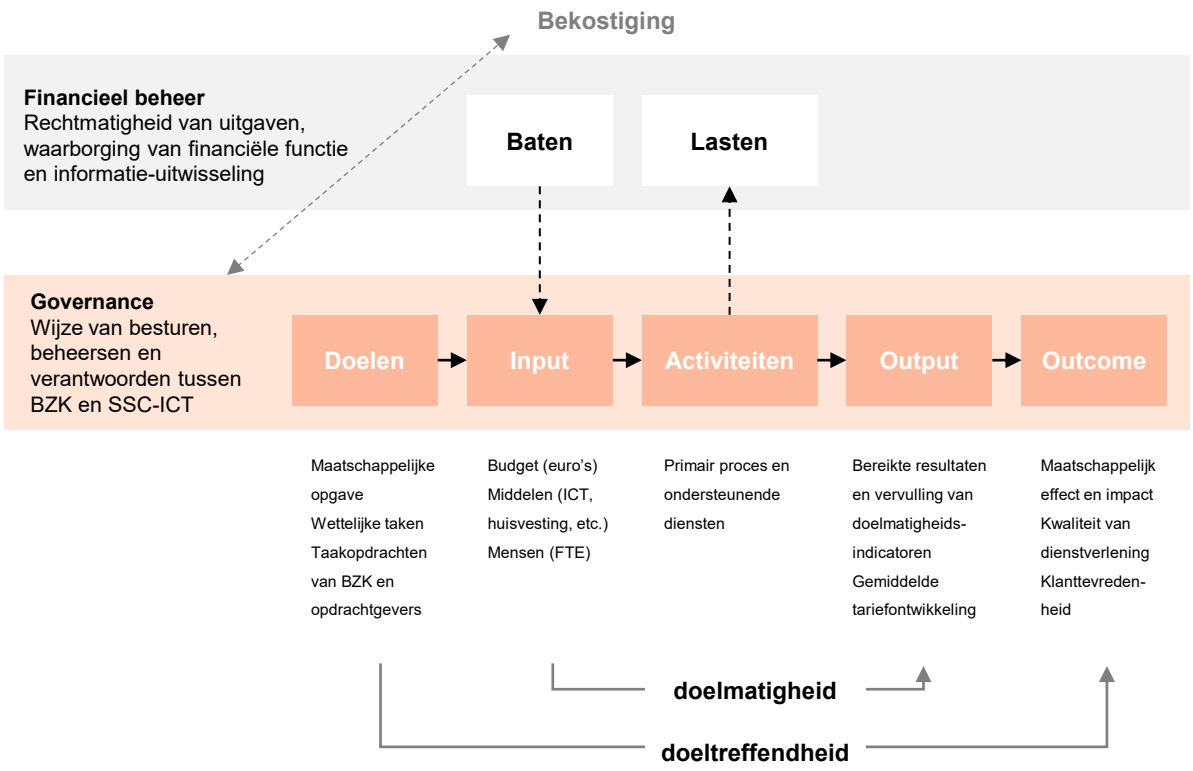
2

Governance

2.1 Aanpak Governance

Governance gaat over de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor de sturing, bekostiging en verantwoording is ingericht. Agentschappen richten de governance in volgens 'het driehoeksmodel', zoals voorgeschreven in de Regeling Agentschappen. Dit model verdeelt verantwoordelijkheden aan de continuïteitsverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijke(n), en uitvoeringsorganisatie. De Regeling Agentschappen schrijft voor dat deze partijen onderling afspraken vastleggen over de wijze waarop zij de governance invullen, of kortgezegd: hoe zij samenwerken.

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



Onderzoeksvragen

Centraal in de operationalisering van het onderzoeksgebied Governance staan de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe functioneren de rollen binnen het agentschapsmodel van verantwoording bij SSC-ICT en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling Agentschappen 2024 en SGO-5 stellen?
2. Hoe functioneert het Bestuurlijk Overleg en hoe functioneren de adviesgremia?

Om deze vragen te beantwoorden onderscheiden wij **opzet**, **bestaan** en **werking** van de Governance. Dit houdt het volgende in:

- **Opzet:** wij onderzoeken of er, conform de Regeling Agentschappen, een uitgewerkt en resultaatgericht sturingsmodel aanwezig is
- **Bestaan:** gebaseerd op het inzicht over de opzet, gaan wij vervolgens na of hetgeen op papier bepaald is, ook bestaat in de praktijk
- **Werking:** gebaseerd op de inzichten over de opzet en het bestaan, gaan wij na hoe SSC-ICT, BZK en overige stakeholders omgaan met het resultaatgerichte sturingsmodel.

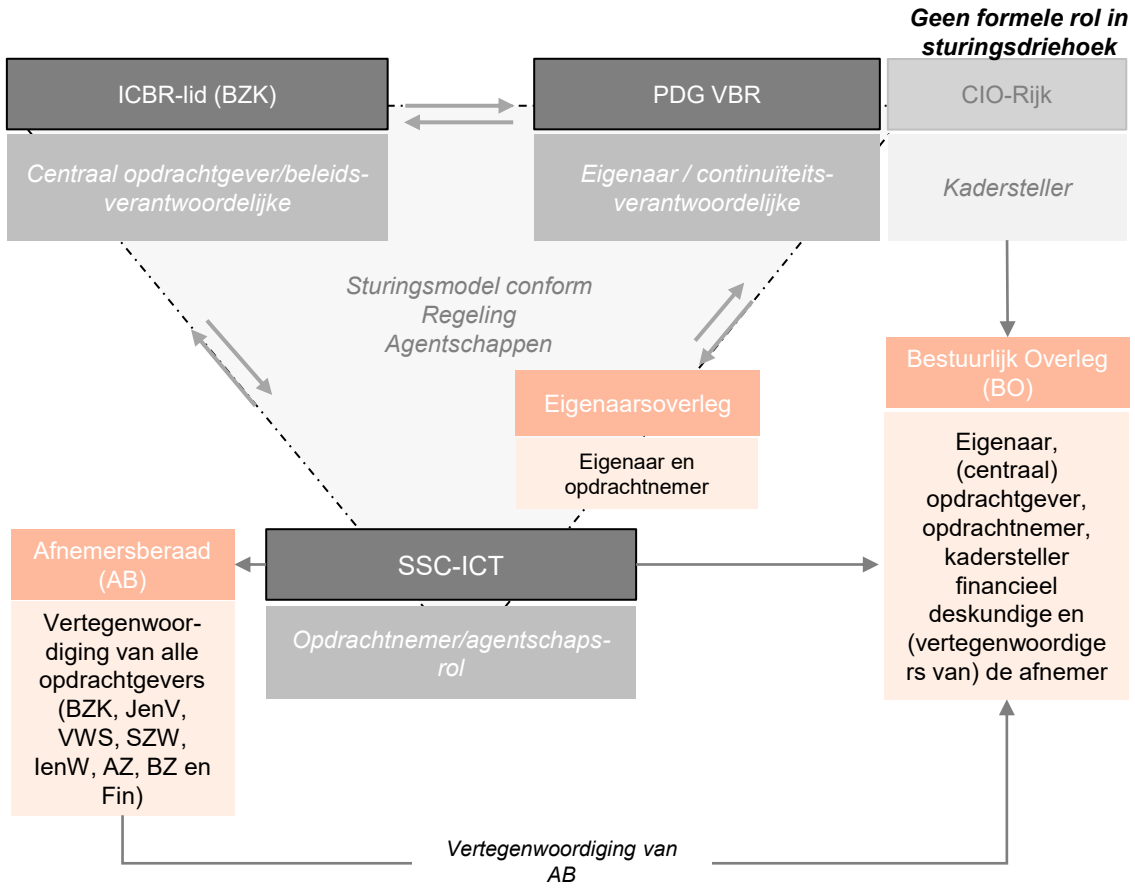
De opzet en het bestaan dragen bij aan het beantwoorden van deelvraag b en de analyse op werking draagt bij aan het beantwoorden van deelvraag a.

Bronnen: (1) Regeling Agentschappen 2024

2.2 Opzet Governance (1/6)

De opzet van het sturingsmodel is ingericht conform de Regeling Agentschappen en het SGO-5 model

Opzet: externe sturingsmodel[1,2]



Toelichting

SSC-ICT werkt conform de Regeling Agentschappen met een *extern sturingsmodel* dat drie rollen onderscheidt: de eigenaar/continuïteitsverantwoordelijke, de (centraal) opdrachtgever/beleidsverantwoordelijke en de opdrachtnemer/agentschapsrol. Deze partijen maken afspraken over prestaties, kwaliteit, kosten en risico's.

- SSC-ICT is als agentschap verantwoordelijk voor een doelmatige, rechtmatige en professionele uitvoering van haar dienstverlening. Zij alloceert middelen en koppelt deze aan een kostprijs, volume en kwaliteit. Daarnaast legt zij verantwoording af via rapportages.
- PDG VBR houdt als continuïteitsverantwoordelijke toezicht op beleid, bedrijfsvoering en allocatiekeuzes. Zij stelt het jaarplan en tarieven vast en vraagt viermaandelijkse rapportages (VMR's).
- Een ICBR-lid vertegenwoordigt als centraal opdrachtgever/beleidsverantwoordelijk de afnemers met betrekking tot de generieke dienstverlening richting SSC-ICT en eigenaar. Voor specifieke dienstverlening bestaat de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen departement en SSO.

Vanuit het bredere CIO-stelsel is een extra speler onderdeel van het externe sturingsmodel, vastgelegd in Handboek Sturing van SSC-ICT[2]:

- Conform dit Handboek is CIO-Rijk vanuit het CIO-stelsel de kadersteller, die stuurt op basis van het departementale CIO-stelsel. Hierin zijn rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd op het gebied van sturing en verantwoording op het gebied van digitale dienstverlening.

Sinds 2015 is het sturingsmodel verfijnd via het SGO-5 model, dat meer resultaatgericht is en inzet op integrale sturing en verantwoording. Dit gebeurt via het Bestuurlijk Overleg (BO), het eigenaarsoverleg en het Afnemersberaad (AB).

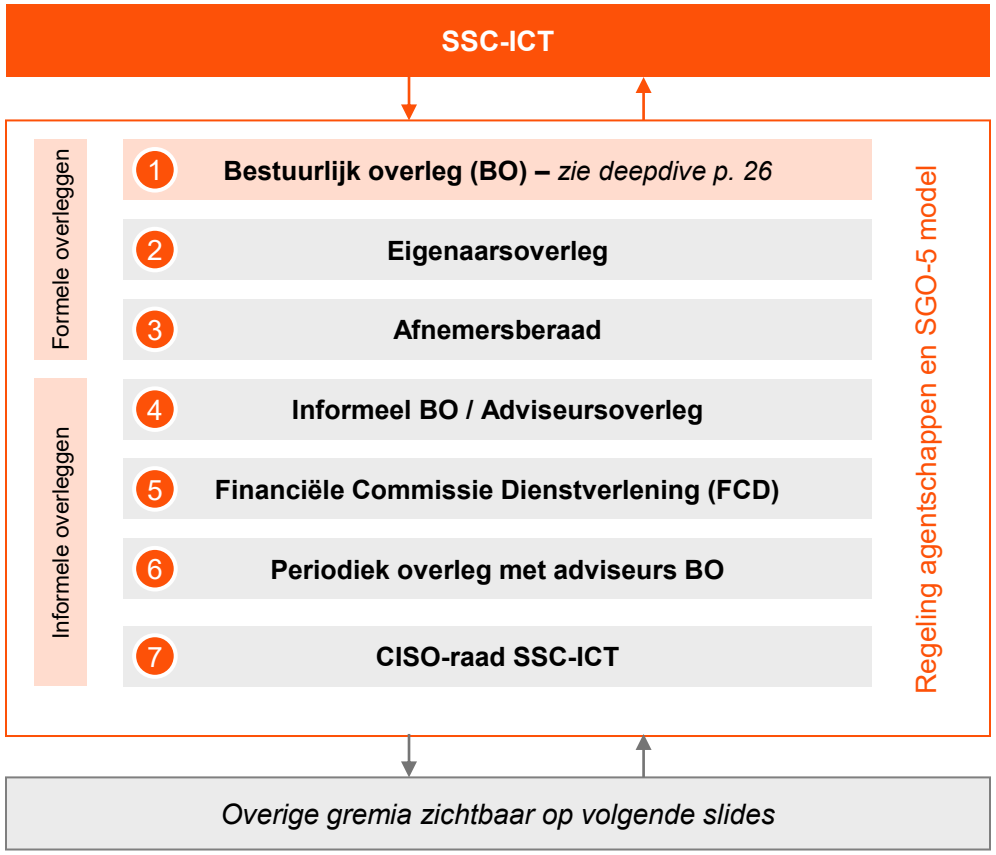
Het *externe sturingsmodel* vormt de basis voor het *interne sturingsmodel* van SSC-ICT, gericht op de instellingsvoorwaarden van SSC-ICT: het verbeteren van transparant en resultaatgericht werken binnen SSC-ICT met bijbehorende interne informatievoorziening.

Bronnen: (1) Regeling Agentschappen 2024 (2) Handboek sturing SSC-ICT, augustus 2021

2.2 Opzet Governance (2/6)

SSC-ICT is conform de Regeling Agentschappen en het SGO-5 model ingericht via diverse overlegstructuren, waarbij het BO als besluitvormend orgaan fungeert

Opzet: organogram overleggremia[1-3]



Toelichting

Conform de Regeling Agentschappen en het SGO-5 model heeft SSC-ICT de governance ingericht via het Bestuurlijk Overleg. Daarnaast beschikt SSC-ICT over andere **overleggremia**. De volgende gremia zijn relevant binnen de Regeling Agentschappen en het SGO-5 model:

- Bestuurlijk overleg (BO) is het besluitvormend gremium (5-6x per jaar), waarin alle verschillende belangen samen komen. Het gaat in dit overleg om bestuurlijke en strategische thema's, tarieven, jaarplannen en jaarverslagen. *Aanwezige rollen*: continuïteitsverantwoordelijke, agentschap, kadersteller (CIO Rijk), vertegenwoordigers van afnemers, financieel deskundige en een centraal opdrachtgever.
- Eigenaarsoverleg vindt (minimaal 2 keer per jaar) plaats tussen eigenaar en opdrachtnemer en heeft als doel om continuïteit, doelmatigheid en efficiëntie van SSC-ICT te bespreken.
- Afnemersberaad is de adviesfunctie richting SSC-ICT en het BO (ca. 6 keer per jaar), waarin wijzigingen op bestaande dienstverlening en vernieuwing van dienstverlening en innovaties worden besproken. *Aanwezige:* vertegenwoordiging van alle opdrachtgevers (afnemende departementen).
- Informeel BO/Adviseursoverleg: wordt voorgezeten door secretaris BO met adviseurs, COO, TO en CFO, is bedoeld om 'de voorwas' te doen en de besluitvorming voor te bereiden voor het BO.
- Financiële Commissie Dienstverlening (FCD) is een experttafel met als doel de transparantie, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid rondom financiële vraagstukken te vergroten en bij te dragen aan eenduidigheid in financiële besluitvorming.
- Periodiek overleg met adviseurs BO is ingericht om besluitvorming voor te bereiden (6-7 keer per jaar). De deelnemers van dit overleg zijn de belangrijkste stakeholders op pSG-niveau. Dit overleg wordt voorgezeten door de secretaris van het directieteam SSC-ICT.
- CISO-raad SSC-ICT is een specialistisch adviesorgaan (experttafel) richting het BO, vergelijkbaar met FCD. Bestaat sinds 2019 als informeel overleg ten gevolge van toenemende cyberdreigingen en betrekt security-discipline nauwer bij de dienstverlening.

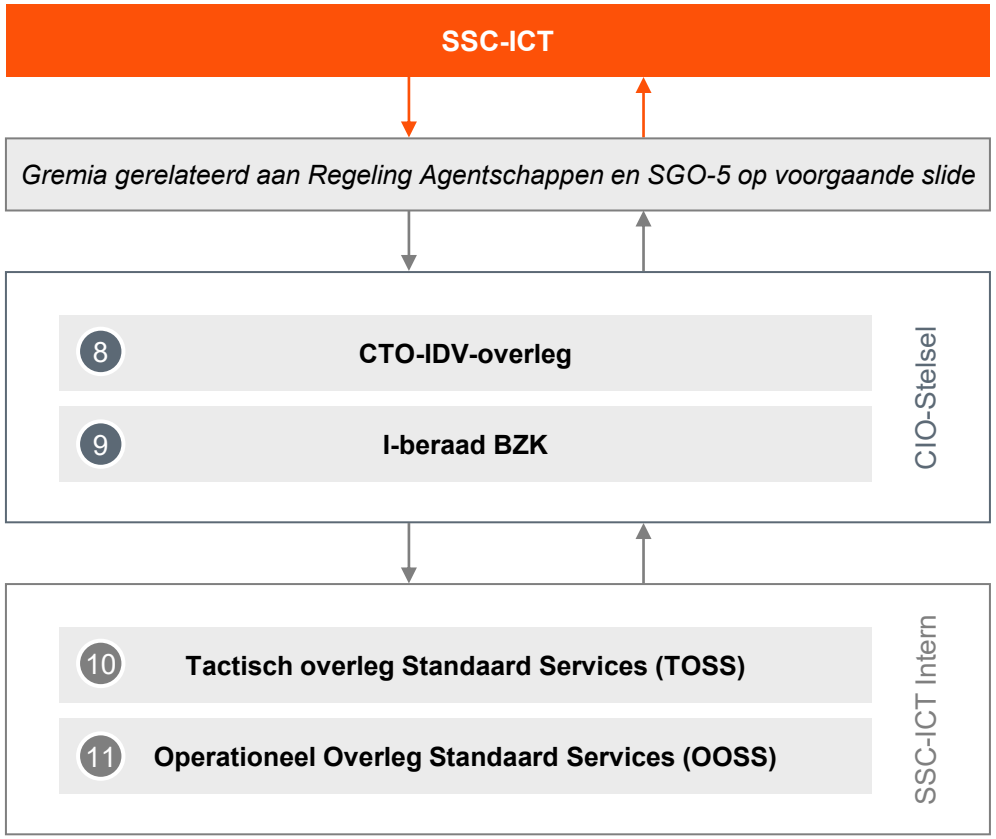
Agenda's, stukken en verslagen worden gepubliceerd op een daartoe ingerichte samenwerkingsruimte.

Bronnen: (1) Governancekompas, 2020, (2) Praatplaat Governance (2025), (3) Handboek Sturing 2021

2.2 Opzet Governance (3/6)

SSC-ICT heeft haar interne governance ingericht via diverse overlegstructuren is kent meerdere gremia binnen het CIO-stelsel

Opzet: organogram overleggremia[1-2]



Toelichting

Naast de overleggremia ingericht omtrent de Regeling Agentschappen en het SGO-5 model, zijn er ook overleggremia ingericht voor het CIO-stelsel:

- CTO-IDV overleg is bedoeld om vroegtijdige en brede input vanuit ICT-dienstverleners van het Rijk te verkrijgen. Deelnemers aan dit overleg zijn de belangrijkste departementale stakeholders op regie niveau, en vanuit SSC-ICT neemt de CIO hieraan deel. Dit overleg vindt 10 tot 12 keer per jaar plaats, en wordt voorgezeten door de CTO Rijk.
- I-beraad BZK is gericht op het breed afstemmen met relevante stakeholders binnen BZK ten behoeve van de CTO-raad en het CIO-beraad. Dit overleg vindt maandelijks plaats en wordt door de CIO BZK voorgezeten.

Daarnaast bestaan er nog twee interne overleggremia bij SSC-ICT:

- Tactisch overleg Standaard Services (TOSS) bestaat ca. 2 jaar en is bedoeld om recht te doen aan de gelaagdheid van onderwerpen (bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel) en korte lijnen in te richten voor de directe afstemming tussen regiepartijen bij afnemers en diensten leverende organisatieonderdelen bij SSC-ICT.
- Operationeel overleg Standaard Services (OOSS) is gericht op informatie-uitwisseling en afstemming over de huidige standaard dienstverlening op operationeel niveau. Het overleg wordt voorgezeten door een afdelingsmanager van BST (BU standaard Services).

Bronnen: (1) Governancekompas, 2020, (2) Praatplaat Governance (2025)

2.2 Opzet Governance (4/6)

De transitie van SSC-ICT ging gepaard met een herziening van de opzet van de governance, vastgelegd in het governancekompas en handboek sturing

Opzet: interne sturing binnen SSC-ICT

Op basis van de inzichten uit de KPMG-doorlichting in 2019 heeft SSC-ICT haar interne governance herzien.[1] Tot 2020 werd gestuurd via de zogenoemde servicedriehoek, waarin verschillende divisies centraal stonden. Dit model is inmiddels vervangen door het sturingsmodel voor interne sturing binnen de leveringsketen (ketenmanagement), zoals vastgelegd in het Handboek Sturing en het Governancekompas.[2,3]
In het kader van deze transitie zijn verschillende Business Units (BU's) ingericht, elk met een eigen klantwaardepropositie: de Business Unit Standard Services (BST) richt zich op operational excellence, terwijl de Business Unit IT Application Services focust op customer intimacy.[1]
Het governancekompas biedt daarbij een kader voor de inrichting van de governance langs drie leidende principes[2]:

1. Scheiden regie/uitvoering
2. Verantwoordelijkheden laag beleggen
3. Managen van de klantwaardeketen (zie hiervoor pagina 24 model interne sturing in leveringsketen).

Thema 1: Scheiden regie/uitvoering

SSC-ICT kent drie **besturingsniveaus**, met elk eigen taken[2,3]**:**

1. Strategisch ('richten'): lange termijn scope (2-5 jaar), waarin de langetermijndoelen worden bepaald. Onderdeel van dit niveau zijn de Directeur (CEO), COO, CTO en CFO. Op strategisch niveau is het Directieteam (DT) verantwoordelijk voor het besturen, monitoren en evalueren van prestaties.
2. Tactisch ('inrichten'): middellange termijn (1-2 jaar), vertalen van de strategische doelen naar concrete middellange termijn doelen. Onderdeel hiervan zijn Business Unit Managers, en afdelingsmanagers, relatiemanagers. Elke BU-manager is eindverantwoordelijk voor het managen van de BU operatie en de prestaties van de dienstverlening.
3. Operationeel ('verrichten'): korte termijn scope (1 jaar), realiseren van de tactische doelen in de operatie naar het hier en nu. Onderdeel hiervan zijn teammanagers, teamleden. De operatie is verantwoordelijk voor het aanreiken van de inhoud, waarbij de bedrijfsbureaus procesmatig ondersteunen.

- SSC-ICT maakt onderscheidt tussen **regie en uitvoering**. Regie omvat richting geven, kaderstellen en toezien op uitvoering binnen deze kaders. Uitvoering omvat de operationele maatregelen, acties en procesactiviteiten die nodig zijn om de doelen van de organisatie te realiseren.
- Daarbij maakt SSC-ICT onderscheid in **overkoepelende en uitvoerende regie/kaders**. Overkoepelende regie/kaders (strategisch niveau) vindt plaats over alle resultaatverantwoordelijke BU's heen. Uitvoerende regie/kaders (tactisch niveau) vindt plaats binnen elke BU, waarbij zoveel mogelijk wordt samengewerkt tussen BU's.

In de sturing staat de P&C-cyclus centraal, waarbij op strategisch niveau CFO eindverantwoordelijk is, en op tactisch niveau de bedrijfsbureaus een belangrijke rol hebben in de uitvoering van de P&C. Op operationeel niveau moeten managers en medewerkers de doelen van de directie en BU-managers kennen.[2,3]

Thema 2: Verantwoordelijkheden laag beleggen

- Sturing is zoveel mogelijk ingebed in de operatie, met duidelijke kaders en mandaat. De PDCA-cyclus wordt daarbij toegepast op alle niveaus, volgens het principe van 'management bij exception': medewerkers handelen zelfstandig binnen afgesproken kaders.[2,3]
- SSC-ICT onderscheidt hiërarchische en functionele sturing en werkt met een kwaliteitssysteem met toetsbare normen; de eigenaar bewaakt de toepassing ervan.[2,3]
- Sturing vindt plaats op basis van het integraal SSC-ICT processenmodel. Daarbij kiest elke BU een passende vorm van operationele sturing, afgestemd op het dienstverleningsprofiel (standaard of maatwerk).

Bronnen: (1) Transitieplan toekomstvast SSC-ICT 2019, (2) Governancekompas 2020, (3) Handboek Sturing, 2021

2.2 Opzet Governance (5/6)

Opzet van interne sturing in de leveringsketen is ingericht langs drie verschillende rollen – service eigenaar, ketenmanager en servicemanager

Opzet: model interne sturing in leveringsketen: rollen met mandaat voor sturing in de leveringsketens[1]

	Rol	Omschrijving rol	Verantwoordelijkheden
1	Service eigenaar	Is eigenaar van een 'Business Service' (BS Accountable) Hiervoor zal voor een BS de hele end-to-end keten met 'Technical Services' in beschouwing worden genomen. De service eigenaar ziet toe dat er de juiste afspraken zijn gemaakt met andere leverende BU's en partijen in geval van afhankelijkheden.	• Behalen van servicelevel afspraken, lifecycle management, behalen vastgestelde KPI's, financiële informatie en sturing, risicomanagement, compliance, langere termijn roadmap en voldoen aan beveiligings- en architectuurkaders
2	Ketenmanager	Heeft de operationele verantwoordelijkheid voor de Business Service (BS Responsible). Dit geldt over de hele end-to-end keten heen (functionele sturing waar van toepassing). Ketenmanager zorgt dat er de juiste afspraken zijn gemaakt met andere leverende BU's, TS'en en partijen in geval van afhankelijkheden.	• Ketenwerking van een BS; borgen dat alle TS'en in de keten de prestaties leveren om de BS conform afspraak met de klant te leveren. • Rollen en partijen in de keten functioneel aansturen om te zorgen voor de werking van betrokken TS'en tot een werkende BS richting klant.
3	Servicemanager	Servicemanager heeft operationele verantwoordelijkheid voor een Technical Service (TS Responsible); verantwoordelijk voor het voldoen aan interne afspraken voor levering van de TS en optimale aansturing van de TS met vragende en leverende TS'en.	• Verantwoordelijk voor levering van TS en optimale aansluiting van de TS met vragende en leverende TS'en.

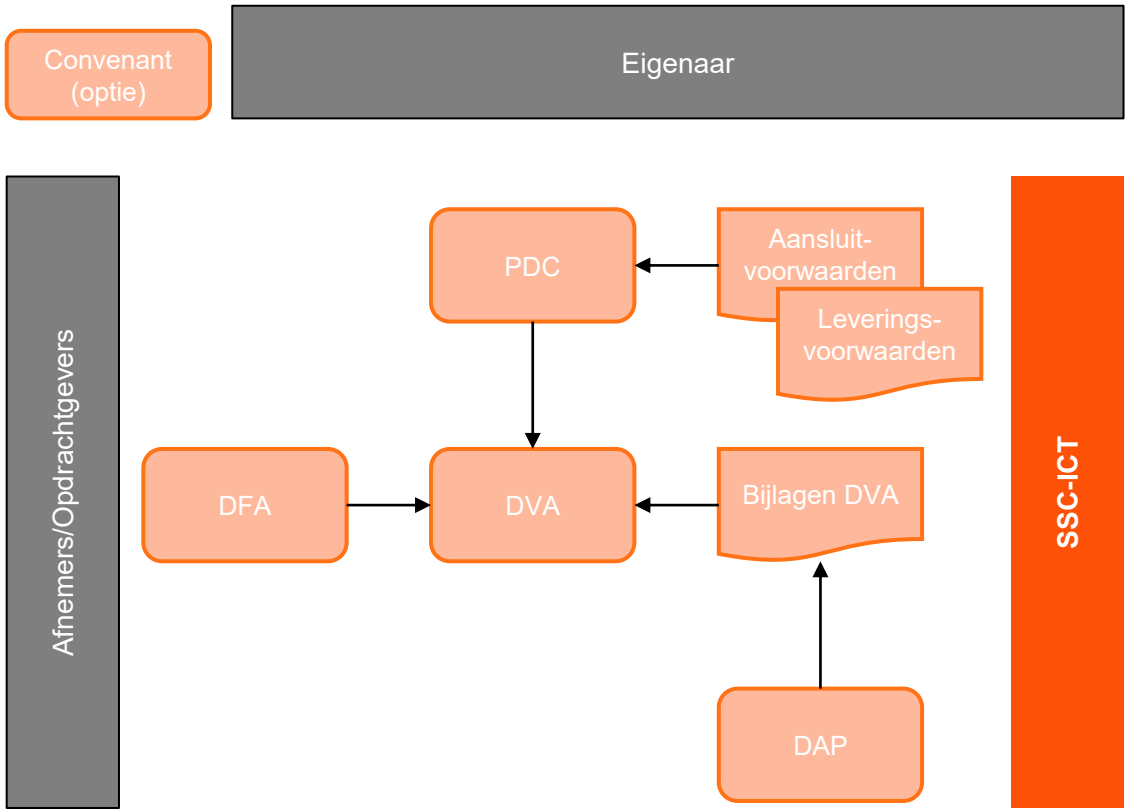
SSC-ICT werkt in ketens bij het leveren van diensten voor het realiseren van waarde voor de klant; klantwaarde, waarbinnen ketensturing plaatsvindt om resultaat voor de klant te borgen. Besluitvorming over ketenmanagement in de operatie vindt plaats in de vastgestelde stuuroverleggen: resultaatoverleg BS, ketenoverleg BS en Performance overleg TS[1]

Bronnen: (1) Governancekompas, 2020

2.2 Opzet Governance (6/6)

SSC-ICT heeft in de onderzoeksperiode de dienstverlenings- en financiële afspraken met afnemers ingericht; in 2023 is het DFA-proces aangescherpt ter bevordering van transparantie richting afnemers

Opzet: dienstverlenings- en financiële afspraken met afnemers



SSC-ICT heeft haar dienstverlenings- en financiële afspraken met afnemers vastgelegd in de Dienstverleningsafspraken (DVA), het Dossier Financiële afspraken (DFA) en het Dossier Afspraken en Procedures (DAP). Deze vormen de basis voor externe sturing op dienstverlening.

- **Dienstverleningsafspraken (DVA):** bevat een omschrijving van de standaard dienstverlening (incl. verwijzing naar de PDC) en de governance van SSC-ICT. De DVA wordt als formeel contract ondertekend met een looptijd van drie jaar en stilzwijgende verlenging.
- **Dossier Financiële Afspraken (DFA):** Op basis van de DVA worden financiële afspraken vastgelegd, waaronder standaard vs. maatwerk, p*q, prognoses en tarieven op basis van het kostprijsmodel (kostenverdeelmodel).
- **Aanscherping DFA-proces -** In 2023 is de DFA-werkwijze aangescherpt naar aanleiding van knelpunten en afspraken uit het BO van december 2022 en januari en juni 2023. Een belangrijk knelpunt betrof het opschorten van betalingen bij geschillen, wat in praktijk risico's kan opleveren voor de liquiditeitspositie van SSC-ICT. Om dit te ondervangen is een nieuw DFA-proces geïntroduceerd, bestaande uit drie zelfstandige deelprocessen: DFA-afsluiten, DFA-facturatie en DFA-validatie. Deze structuur voorkomt onderlinge afhankelijkheden en verkleint de kans op vertragingen. Sinds november 2023 wordt gefactureerd op basis van werkelijke aantallen uit de DFA-generator, waardoor ondertekening niet langer een voorwaarde is voor facturatie en daarmee vertragingen worden voorkomen.[1] Ook in praktijk functioneert de DFA-generator effectief en biedt afnemers dagelijks inzicht in hun afname en eventuele wijzigingen.[2]
- **Dossier Afspraken Procedures (DAP):** bevat afwijkingen op standaard diensten (NSK's) die worden afgenomen en procedures. Dit is geen formeel tekendocument.

Bronnen: (1) BO agendapunt 5 Memo BO werkwijze DFA's 2024 d.d. 7-11-2023; (2)NB. Dit geldt voor de Shared dienstverlening. Voor BZ geldt een aparte DFA-generator, welke later (eind 2024) wegens security/privacyoverwegingen operationeel is geworden.

2.3 Inrichting Bestuurlijke Overleggen

Bestuurlijke overleggen zijn structureel ingericht conform Regeling Agentschappen en SGO-5; in praktijk wijkt samenstelling echter af vanwege aanwezigheid kadersteller

Bestaan en werking: kwaliteit bestuurlijke overleggen

☑ Voldoet ~ Voldoet deels

Toetsingscriterium	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vertegenwoordigings-graad bestuurlijke driehoek	☑	☑	☑	~	☑	☑	☑	☑
Vaststellen jaarplan	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Vaststellen PDC	*Niet ter sprake**					☑	☑	☑
Vaststellen (definitieve) tarieven	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑

Toelichting

Analyse van de bestuurlijke overleggen (BO) in de onderzoeksperiode 2017-2024[1] laat zien dat deze structureel zijn ingericht conform **Regeling Agentschappen** en **SGO-5 model**, met geborgde vertegenwoordiging vanuit de bestuurlijke driehoek (beleids-continuïteits- en agentschapsrol).

- Op basis van de huidige P&C-cyclus worden **verantwoordingsdocumenten, PDC, jaarplannen en tarieven** consistent vastgesteld in BO's.

In praktijk wijkt de samenstelling van het BO echter af van de formele voorschriften uit de Regeling Agentschappen:

- De ICT-**kadersteller van de Rijksoverheid (CIO Rijk)** en een **brede vertegenwoordiging van afnemers** nemen deel aan het bestuurlijk overleg.
- Financiële onderwerpen worden voorbereid in een afzonderlijk gremium, de **Financiële Commissie Dienstverlening** (zie overzicht overleggremia p. 21).

Bronnen: (1) Bestuurlijke Overleggen 2017-2024 * *Ontwikkeling PDC in 2020 en 2021 wel ter sprake*

2.4 Inrichting afspraken (1/2)

Dienstverlenings- en financiële afspraken van SSC-ICT met afnemers zijn tijdens de onderzoeksperiode niet (tijdig) getekend

ND Geen documentatie
Niet tijdig getekend
Niet getekend

Bestaan: ontwikkeling dienstverlenings- en financiële afspraken tussen SSC-ICT en afnemers

Ministerie (afnemer)		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ministerie van Financiën	DFA	ND	~	~	~	~	~	~	~
NB. DVA's worden voor meerdere jaren ondertekend									
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties	DVA			ND				~	
	DFA	~	~	~	~	~	ND	~	~
NB. DVA's worden voor meerdere jaren ondertekend									
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	DVA		ND				~		✗
	DFA	~	~	~	~	~	~	~	~
Ministerie van Justitie en Veiligheid Dienstencentrum	DFA	~	~	~	~	~	~	~	~
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	DFA	ND	~	~	~	~	~	~	~

In de onderzoeksperiode 2017-2024 zijn de door SSC-ICT verstrekte DFA's en DVA's – van vijf van de negen afnemers - niet (tijdig) ondertekend.

- Van de 39 ontvangen DFA's waren alle ondertekend, maar geen tijdig.
- Bij 25 DFA's waren er geen of onvolledige ondertekeningsdata.
- Van de 3 ontvangen DVA's was er één niet getekend, en twee niet tijdig getekend.*

Het ondertekeningsproces met afnemers is tevens als aandachtspunt benoemd in het ADR-rapport (2021). In 2024 is deze onrechtmatigheid door SSC-ICT deels opgevolgd door aanscherping van de **DFA-werkwijze (in 2023)**, die ook is vastgesteld in het Bestuurlijk Overleg.[2] Desondanks blijft de tweezijdige ondertekening van DFA's een aandachtspunt, hetgeen opnieuw wordt onderstreept door de ADR.[3]

Bronnen: (1) Dienstverleningsafspraken 2021, 2022, 2024, (2) Dossiers Financiële Afspraken 2017-2024, (3) ADR 2024
** Note: Dit is een selectie van ministeries/afnemers. De ministeries van BZ, VRO, en VWS zijn ook afnemers van SSC-ICT.*

2.4 Inrichting afspraken (2/2)

SSC-ICT heeft haar planning & controlcyclus ingericht conform de jaarlijkse verantwoordingsafspraken voorgeschreven door de eigenaar

Opzet en bestaan: Relatie eigenaar en SSC-ICT

Verantwoording van SSC-ICT aan de eigenaar (pDG VBR) verloopt via de **planfase en controlfase**, waarin verschillende verantwoordingsmomenten en –documenten zijn afgesproken:

	P&C-document	Deadline
Planfase	Tariefindicatie: tarievennota met nacalculatie en tariefindicatie	Begin juli
	Jaarplan	Eind september
Controlfase	1e Viermaandsrapportage (VMR)	Begin juni
	2e Viermaandsrapportage (VMR)	Medio oktober
	3e Viermaandsrapportage (VMR)	Medio maart (T+1)

Conform de regeling agentschappen dienen afspraken tussen de eigenaar en SSC-ICT te worden vastgelegd in jaarlijkse aanschrijvingsdocumenten. Deze aanschrijving bevat kaders voor sturing en verantwoording en vormt het uitgangspunt voor de inrichting van de planning & controlcyclus van SSC-ICT.

- Op basis van de **aanschrijvingsdocumenten** uit 2022-2024 constateren wij dat SSC-ICT haar planning & controlcyclus, en bijbehorende verantwoordingsmomenten en –documenten, heeft ingericht in aansluiting op de **verantwoordingsafspraken** zoals jaarlijks **voorgeschreven door de eigenaar**.[1] SSC-ICT verantwoordt aan de eigenaar via **VMR's** (drie keer per jaar). De agendering van de VMR's en andere strategische onderwerpen vindt plaats in de vierwekelijkse managementgesprekken tussen SSC-ICT en de eigenaar.
- De **VMR's** (verstrekt over de periode 2019-2024) bieden SSC-ICT de mogelijkheid om verantwoording af te leggen over de voortgang ten opzichte van het jaarplan en om de stand van zaken op relevante thema's te duiden.[2]
- Het **jaarplan** fungeert als richtinggevend document voor alle stakeholders, inclusief de eigenaar. Hierin licht SSC-ICT toe hoe invulling wordt gegeven aan de belangrijkste thema's op het gebied van prestaties, risico's en middelen, bedrijfshygiëne en maatschappelijk verantwoord handelen.

Bronnen: (1) Aanschrijvingen 2022-2024 (2) Viermaandsrapportages 2019-2024

2.5 Beantwoording onderzoeksvragen (1/3)

Governance gaat over de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor de sturing, bekostiging en verantwoording is ingericht. Voor een agentschap zoals SSC-ICT geldt hiervoor als basis het 'driehoeksmodel' waarbinnen een continuïteitsverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijke(n) en SSC-ICT als agentschap onderscheiden worden. De Regeling Agentschappen schrijft voor dat deze partijen onderling afspraken vastleggen over de wijze waarop zij de governance invullen, of kortgezegd: hoe zij samenwerken.

Beantwoording onderzoeksvraag 1:

Hoe functioneren de rollen binnen het agentschapsmodel van verantwoording bij SSC-ICT en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling Agentschappen 2024 en SGO-5 stellen?

Het SSC-ICT is een in 2014 gevormde fusie-organisatie. De governance gericht op de uitvoering van taken door SSC-ICT is ingericht volgens de Regeling Agentschappen 2024 en SGO-5, inclusief het 'driehoeks-sturingsmodel'. De kern van deze governance wordt gevormd door het Bestuurlijk Overleg (BO), waarin de rollen van eigenaar* (pDG VBR van BZK), opdrachtgever/afnemer* (breed vertegenwoordigd op pSG-niveau) en opdrachtnemer* (SSC-ICT als agentschap) onderscheiden worden. Zichtbaar is dat er aandacht besteed is en nog steeds wordt aan standaardisatie van het product- en dienstverleningsaanbod. Ook besteedt SSC ICT aandacht aan het verkennen van verdergaande samenwerking met andere ICT-dienstverleners van het Rijk zoals DICTU, Belastingdienst en Rijkswaterstaat, en probeert zij tot afstemming van het rijksbrede dienstenaanbod met deze partijen te komen.

Desalniettemin is anno 2024 nog steeds sprake van maatwerkdienstverlening. Belangrijkste reden hiervoor is dat binnen de rijksoverheid relatief veel keuzevrijheid bestaat, waardoor verdergaande standaardisering van het ICT-aanbod (hardware, applicaties) lastig af te dwingen is. Hier heeft SSC-ICT geen invloed op. Wel wordt maatwerkdienstverlening gevoed door de ruimte die aan departementen geboden wordt om maatwerkwerkafspraken met SSC-ICT te maken. Op dit laatste kunnen SSC-ICT en haar partners uit de sturingsdriehoek wel invloed uitoefenen.

Aanbeveling: Een expliciete, meerjarige strategische keuze hoe SSC-ICT te positioneren binnen de rijksoverheid helpt SSC-ICT om de verdere koers van de organisatie te bepalen en de (dagelijkse) sturing hierop in te richten. SSC-ICT zou hier werk van kunnen maken samen met de continuïteitsverantwoordelijke. De lopende initiatieven hoe het aanbod van SSC-ICT zich verhoudt tot dat van andere ICT-dienstverleners van het Rijk zoals DICTU, Belastingdienst en Rijkswaterstaat, passen hierbij en verdienen verdere aanbeveling.

Afspraken tussen de driehoek zijn vastgelegd in aanschrijving, DVA, DFA. In de onderzoeksperiode 2017-2024 zijn de door SSC-ICT verstrekte DFA's en DVA's niet altijd (tijdig) ondertekend. Dit punt is reeds geconstateerd door de Auditdienst Rijk in 2021 en 2024. Het niet tijdig formaliseren van afspraken leidt tot onzekerheid over de omvang en inhoud van de dienstverlening, in de planning ervan en mogelijk tot ongeldige afspraken.

Aanbeveling: Eigenaarsadvisering als continuïteitsverantwoordelijke kan SSC-ICT actiever ondersteunen in het bewerkstelligen dat DFA's en DVA's tijdig geformaliseerd worden.

SSC-ICT opereert in een markt waarin ontwikkelingen zeer snel gaan en het leidende aanbod gedomineerd wordt door een aantal (zeer) grote spelers. Inkoop van ICT-producten en diensten geschiedt steeds meer via centrale inkooppunten binnen het Rijk. SSC-ICT heeft hierbij beperkte invloed (zie eerder punt over positie binnen CIO Stelsel van het Rijk) en daarmee keuzevrijheid binnen hetgeen ingekocht wordt. Daarnaast hanteren leveranciers voorwaarden die ertoe kunnen leiden dat IDV's zich genoodzaakt worden om nieuwe versies of uitgebreidere licentiemodellen af te nemen (zoals bij VMware), wat doorwerkt in de tarieven voor afnemers.

Aanbeveling: overweeg als SSC-ICT bewuster of deelname aan rijksbrede inkoop loont, en/of kies juist voor samen optrekken wanneer er signalen zijn dat dit voordelen biedt.

De lopende initiatieven naar meer samenwerking met de andere ICT-dienstverleners van het Rijk zoals DICTU, Belastingdienst en Rijkswaterstaat, passen hierbij en verdienen verdere aanbeveling. Dit bevordert tevens de doelmatigheid (zie punt 3 doelmatigheid).

* De rolaanduiding eigenaar, afnemer en opdrachtnemer zijn in de nieuwe Regeling Agentschappen 2024 vervangen door respectievelijk continuïteitsverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijk en agentschap.

2.5 Beantwoording onderzoeksvragen (2/3)

Governance gaat over de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor de sturing, bekostiging en verantwoording is ingericht. Voor een agentschap zoals SSC-ICT geldt hiervoor als basis het 'driehoeksmodel' waarbinnen een continuïteitsverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijke(n) en SSC-ICT als agentschap onderscheiden worden. De Regeling Agentschappen schrijft voor dat deze partijen onderling afspraken vastleggen over de wijze waarop zij de governance invullen, of kortgezegd: hoe zij samenwerken.

Beantwoording onderzoeksvraag 2

Hoe functioneert het Bestuurlijk Overleg en hoe functioneren de adviesgremia?
De governance van SSC-ICT is ingericht via een stelsel van (11) overleggremia, die gerelateerd zijn aan de sturingsdriehoek conform de Regeling Agentschappen en SGO-5 afspraken. Door inzet van specifieke gremia die toezien op het CIO-stelsel, wordt tevens verbinding gelegd met het bredere ICT-governancelandschap waar SSC-ICT op is aangesloten. Het **Bestuurlijk Overleg (BO)** fungeert hier als besluitvormend orgaan. De kern van deze governance wordt gevormd door het Bestuurlijk Overleg (BO), waarin de rollen van continuïteitsverantwoordelijke (pDG VBR van BZK), de belangrijkste stakeholders op pSG-niveau als beleidsverantwoordelijke en de directie SSC-ICT als agentschap onderscheiden worden. Voorzitter van het BO is een coördinerend opdrachtgever op pSG-niveau (tevens lid ICBR). De CIO Rijk speelt in de driehoeksturing van SSC-ICT geen formele rol, maar maakt wel deel uit van het BO. Reden hiervoor is gelegen in de rol die CIO Rijk speelt in een andere governance, namelijk die van beleidsvorming en kaderstelling ten aanzien van rijksbrede ICT-voorzieningen. Met betrekking tot beleidsvorming en kaderstelling ten aanzien van rijksbrede ICT-voorzieningen, is een andere governance binnen de rijksoverheid opgezet, samengevat in het CIO stelsel Rijk. In deze governance vormen het SG-beraad en de ICBR de hoogste besluitvormende gremia, en vormt het CIO-beraad – voorgezeten door de CIO Rijk – het belangrijkste voorportaal. SSC-ICT is vertegenwoordigd in deze governance via het CTO-IDV.

De volgende punten vallen op:

1. **Afstand tussen beleid en uitvoering.** SSC-ICT ervaart grote afstand tot de inhoudelijke, beleidsbepalende besluitvorming in het CIO-stelsel en zou hier dichter op willen komen, teneinde uitvoeringsconsequenties beter zichtbaar te maken op moment van besluitvorming over beleid. Uitvoeringsconsequenties van beleidskeuzes zouden beter besproken moeten worden in het BO. De coördinerend opdrachtgever kan hier een belangrijke rol in nemen, concreet door uitvoeringstoetsen te vragen alvorens een opdracht te aanvaarden. Zonder uitvoeringstoetsen worden SSC-ICT en haar afnemers geconfronteerd met moeilijk uitvoerbare opdrachten en/of opdrachten waarvoor de dekking nog gevonden moet worden.

   Aanbeveling: Dwing als coördinerend opdrachtgever in het BO uitvoeringstoetsen af bij nieuwe opdrachten met (verwachte) significante invloed op de dienstverlening en/of prijs van de dienstverlening.

2. **Betekenis van de coördinerend opdrachtgever en kadersteller binnen de sturing op SSC-ICT kan duidelijker en deze rollen kunnen ook steviger ingevuld worden.** Volgens het *Handboek Sturing van SSC-ICT* (versie aug 2021) heeft een ICBR-lid de coördinerend opdrachtgevende rol in het BO, waar hij/zij de afnemers vertegenwoordigt. Deze rolopvatting is voor zover na te gaan alleen vastgelegd in dit handboek en wordt in praktijk onvoldoende herkend door andere stakeholders.

   In de governance van de ICT van het Rijk (CIO stelsel Rijk) heeft de CIO Rijk een belangrijke rol, namelijk formeel opdrachtgever van de generieke rijksbrede ICT-voorzieningen, de digitalisering van de bedrijfsvoering van het rijk en de kaderstelling die hierbij hoort. Vanuit de informatiepositie die aan deze rol ontleend wordt, neemt CIO Rijk ook plaats in de governance van SSC-ICT (specifiek: het BO). Formeel speelt CIO Rijk in deze governance geen opdrachtgevende rol richting SSC-ICT (dit is immers het ICBR-lid) en bestaat de invulling van de rol in het BO uit het toelichten van de (rijksbrede) kaders voor de ICT-dienstverlening, relevant voor het aanbod van SSC-ICT.

2.5 Beantwoording onderzoeksvragen (3/3)

Governance gaat over de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor de sturing, bekostiging en verantwoording is ingericht. Voor een agentschap zoals SSC-ICT geldt hiervoor als basis het 'driehoeksmodel' waarbinnen een continuïteitsverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijke(n) en SSC-ICT als agentschap onderscheiden worden. De Regeling Agentschappen schrijft voor dat deze partijen onderling afspraken vastleggen over de wijze waarop zij de governance invullen, of kortgezegd: hoe zij samenwerken.

Beantwoording onderzoeksvraag 2

De kaderstellende rol richting SSC-ICT als BZK organisatie wordt formeel ingevuld door de CIO BZK (die deze rol voor alle BZK-uitvoeringsorganisaties vervult). De CIO BZK maakt echter geen deel uit van de driehoeksturing noch het BO. Vanuit dit perspectief bezien kan overwogen worden om de rol CIO Rijk in de governance van SSC-ICT door CIO BZK te laten vervullen. Tegelijkertijd kan beargumenteerd worden dat CIO Rijk deze rol vervult omdat SSC-ICT rijksbrede afnemers heeft en dus vooral te maken heeft met rijksbrede (en veel minder met BZK–) kaders.

Ons onderzoek laat zien dat in praktijk (de werking van de governance) de coördinerend opdrachtgevende rol ('een ICBR-lid') onvoldoende herkend wordt en dat onduidelijkheid bestaat over de betekenis van de kaderstellende rol (formeel: CIO BZK, maar ook aanwezig is CIO Rijk) voor de sturing op SSC-ICT.

Aanbeveling: bepaal nader – vanuit het vertrekpunt van de huidige governance voor de sturing op SSC-ICT en het CIO Stelsel Rijk – hoe de rollen van coördinerend opdrachtgever namens alle afnemers en kadersteller ingrijpen op de dienstverlening van SSC-ICT en wie het beste (eenduidig en efficiënt) zitting kan nemen in het BO en vanuit welke rol. Pas zo nodig de (formele) governance hierop aan.

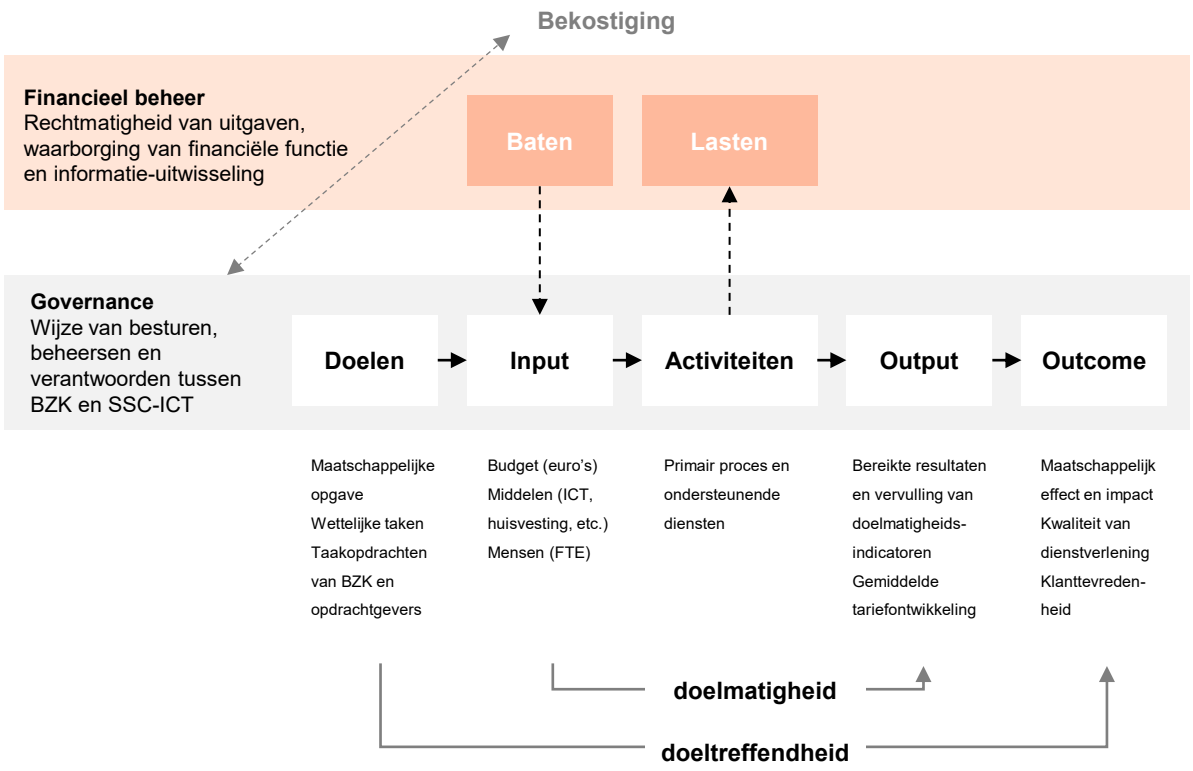


Financieel Beheer

3.1 Aanpak Financieel beheer

Financieel beheer gaat over het mogelijk maken van een rechtmatige en doelmatige besteding van middelen binnen een organisatie. De Regeling Agentschappen stelt dat een agentschap bij aanvraag een voldoende kwaliteitsniveau van de financiële functie en het financieel beheer moet kunnen waarborgen, welke van belang is voor het verantwoordelijk omgaan van overheidsmiddelen.[1]

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



Onderzoeksvragen

Centraal in de operationalisering van het onderzoeksgebied financieel beheer staan de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe is de kwaliteit van het financieel beheer (inclusief Ramingen) en de financiële functie gewaarborgd bij SSC-ICT?
2. In welke mate is het beoordelingskader inkoopbeheer geïmplementeerd bij SSC-ICT en hoe is succesvol gestuurd op het voorkomen van onrechtmatigheden?

De eerste vraag beantwoorden wij aan de hand van de volgende aspecten:

- **Betrouwbaarheid:** betreft de kwaliteit van (de uitkomsten van) de financiële functie en financieel beheer.
- **Ordelijkheid:** betreft de vraag of de financiële functies en het financieel beheer is ingericht conform de hiertoe geldende regelgeving.

De tweede vraag beantwoorden wij aan de hand van het beoordelingskader inkoopbeheer van de Algemene Rekenkamer (ARK).[2]

Bronnen: (1) Regeling Agentschappen; (2) Beoordelingskader Inkoopbeheer Algemene Rekenkamer (ARK)

3.2 Analyse Financieel beheer (1/6)

SSC-ICT beschikt in de onderzoeksperiode over een P&C-cyclus, waarin per fase de benodigde informatie is vastgesteld

Opzet en bestaan P&C-cyclus[1-3]

ND Geen documentatie verkregen
☑ Reflecteert het 'bestaan' van informatie
Mijlpalen verantwoording
BO Bestuursoverleg
AB Afnemersberaad

		januari	februari	maart	april	mei	juni	juli	augustus	september	oktober	november	december
T-1	Begroting	BO: Opgave leenplafond	AB: ND Beleidsbrief	BO: Kaderbrief en CEP[3]	BO/AB: Rijksbegroting op hoofdlijnen	☑ Concept tarieven	Aanschrijving; Concept ontwerp-begroting	BO/AB: Ontwerp-begroting	AB: Miljoenennota en Rijks-begroting	BO: Prinsjesdag; (concept) jaarplan	AB: Algemene beschouwin-gen	BO/AB: Begrotings-behandeling BZK	BO: ☑ Vaststellen Rijksbegroting (met def. Tarieven)
T	Uitvoering	☑ Bespreking concept DFA's (1e factuur)	ND Budgetbrief (naar BS/TS) en Delphi-sessie[4]	ND Productieplan	Management mandaat	☑ 1e VMR-rapportage	Voorjaars-nota; Akkoord leenplafond	☑ 2e DFA factuur (35%)			☑ 2e VMR-rapportage	Najaars-nota	Afhandeling disputen DFA's (15%)
T+1	Verantwoording	☑ Jaar-afsluiting	☑ Financieel Jaarverslag	☑ Jaarverslag (3e VMR)		Verant-woordings dag (publicatie jaarverslag)	Slotwetten						

SSC-ICT beschikt in de onderzoeksperiode over een **P&C-cyclus**, waarin hoofd-, sub- en detailonderwerpen per week zijn uitgezet over drie opeenvolgende fasen: T-1 (begroting), T (uitvoering) en T+1 (verantwoording). In **T-1** vindt de **voorbereiding** plaats, waaronder het **opstellen van plannen en begrotingen**. In **T** staat de **uitvoering** centraal, inclusief **periodieke monitoring en eventuele bijsturing**. In **T+1** worden de resultaten **geëvalueerd en volgt verantwoording**. Alle acties en overlegmomenten zijn structureel ingepland binnen de begrotingscyclus. Voor elke taak heeft SSC-ICT een verantwoordelijke aangewezen ('trekker'), die toeziet op de voortgang en uitvoering van de betreffende activiteit.

Bronnen: (1) Jaarplanning P&C 2020; (2) Detailplanning SSC-ICT 2023 (3) CEP: Centraal Economisch Plan; Ministerie van Financiën, 2025; (4) In de Delphi-sessie wordt een inschatting gemaakt van de aantallen, prijzen en ontwikkelingen voor komend jaar. Op basis hiervan wordt de ontwerpbegroting, indicatieve tarieven en Kadernota gebaseerd.

3.2 Analyse Financieel beheer (2/6)

De P&C-cyclus functioneert in de praktijk conform de opzet; een structurele uitdaging betreft het vaststellen van betrouwbare tarieven

Werking P&C-cyclus

- Conform de Regeling agentschappen **beschikt** SSC-ICT in de onderzoeksperiode over een **uitgewerkte P&C-cyclus** (uitgewerkt op p. 34)[1], waarin opdrachtgever, eigenaar en het agentschap gezamenlijk invulling geven aan activiteiten op het gebied van sturing, bekostiging en verantwoording.
- De werking van de P&C-cyclus in de praktijk hebben wij getoetst aan de hand van de aanwezigheid van **formele verantwoordingsdocumenten.** In de onderzoeksperiode hebben bestuurlijke overleggen (BO's)[2] plaatsgevonden, waarin onder meer de concept- en definitieve tarieven, het jaarplan en de PDC door de eigenaar zijn vastgesteld.
- In de onderzoeksperiode zijn de door SSC-ICT verstrekte DFAs en DVA's (van vijf van de negen afnemers) niet (tijdig) ondertekend (zie analyse DFA's en DVA's, p.27). Het niet ondertekenen van deze documenten kan leiden tot onzekerheid over de omvang en inhoud van de dienstverlening en mogelijk tot ongeldige afspraken.
- Verder constateren wij aan de hand van verkregen VMR-rapportages[3] dat SSC-ICT in de onderzoeksperiode driemaal per jaar VMR-rapportages oplevert aan de eigenaar. Dit blijkt tevens uit een analyse van de verkregen aanschrijvingensdocumenten[4] tussen SSC-ICT en opdrachtgever. Deze rapportages worden besproken en vastgesteld in het bestuurlijk overleg. Daarnaast wordt het financieel verslag conform planning opgeleverd.
- Tot slot constateren wij dat de aanwezigheid van een beleidsbrief, budgetbrief en productieplan niet kon worden getoetst, omdat hierover geen bestanden zijn verstrekt. Dit betekent dat wij geen uitspraak kunnen doen over de volledigheid van de formele documentatie op deze onderdelen.

Werking in de praktijk

- Interviews bevestigen dat de **werking** van de P&C-cyclus, en rolinvulling op gebied van sturing en bekostiging functioneert conform rijksbrede begrotingsdeadlines en intern vastgestelde tijdslijnen, en aansluiten bij de vastgestelde opzet.[5]
- Tegelijkertijd blijkt het vaststellen van betrouwbare indicatieve in de praktijk uitdagend[6], omdat dit relatief vroeg plaatsvindt. Indicatieve tarieven worden in juni gecommuniceerd aan afnemers, terwijl op dat moment nog onvoldoende duidelijkheid bestaat over de verwachte afname (q), relevante (externe) ontwikkelingen en prijsstijgingen (CAO-ontwikkelingen). De tarieven worden einde jaar definitief vastgesteld en wijken regelmatig af van de eerdere indicatieve tarieven. Dit kan leiden tot discussies met de afnemers van SSC-ICT.

Bronnen: (1) P&C-begrotingscyclus (2017-2024); (2) Bestuurlijke overleggen 2017-2024; (3) Viermaandsrapportages 2019-2024 (4) Aanschrijvingen 2022-2024 (5) blijkt uit interviews met hoofd Audit, CFO en Bedrijfsvoering SSC-ICT (6) Blijkt uit interviews met afnemers en CFO.

3.2 Analyse Financieel beheer (3/6)

SSC-ICT beschikt in '24 over een integraal risicobeleid waarin fundamenten van risicomanagement zijn verankerd volgens het drielijnsmodel

Opzet risicomanagement: drielijnsmodel

Directie Management Team (DMT)
Draagt risicomanagement uit en concentreert zich op strategische risico's met bredere impact

C-management
Stelt risicomanagementstrategie vast, keurt beleid goed en rapporteert aan externe belanghebbenden.

Eerste lijn: uitvoering en risicobeheersing	**Tweede lijn:** controle en ondersteuning	**Derde lijn:** onafhankelijk toezicht
Operationele teams en managers zijn verantwoordelijk voor het **identificeren, beheersen en rapporteren van risico's** binnen hun dagelijkse werkzaamheden.	Beleidsmakers, risicomanager en securityspecialisten **ontwikkelen kaders, monitoren naleving ervan en ondersteunen de eerste lijn bij risicobeheersing.**	Interne audit en senior management **evalueren de effectiviteit van risicomanagementprocessen en adviseren over strategische verbeteringen**
IT-specialisten	IB/IC'ers, CISO, risicomanagers, BU-managers	Internal audit (Interne audit Functie)

- SSC-ICT beschikt in 2024 over een **integraal risicobeleid** waarin de fundamenten voor risicomanagement helder zijn vastgelegd langs het **drielijnsmodel.** Dit model biedt een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en waarborgt onafhankelijk toezicht en effectieve risicobeheersing.[1]
- SSC-ICT beschikt als onderdeel van het risicobeleid over een **escalatieproces**, waarmee SSC-ICT risico's tijdig en op het juiste niveau kan adresseren (via ingerichte securityboards). Dit stelt het DMT in staat zich te richten op strategische en organisatiebrede risico's.
- Om te voorkomen dat risico's onderbelicht blijven, heeft SSC-ICT **kaders vastgesteld**: training van medewerkers in het herkennen en escaleren van risico's, een digitaal systeem voor het registreren, classificeren en opvolgen van risico's, actieve monitoring door tweede lijn en periodieke risico-rapportages.

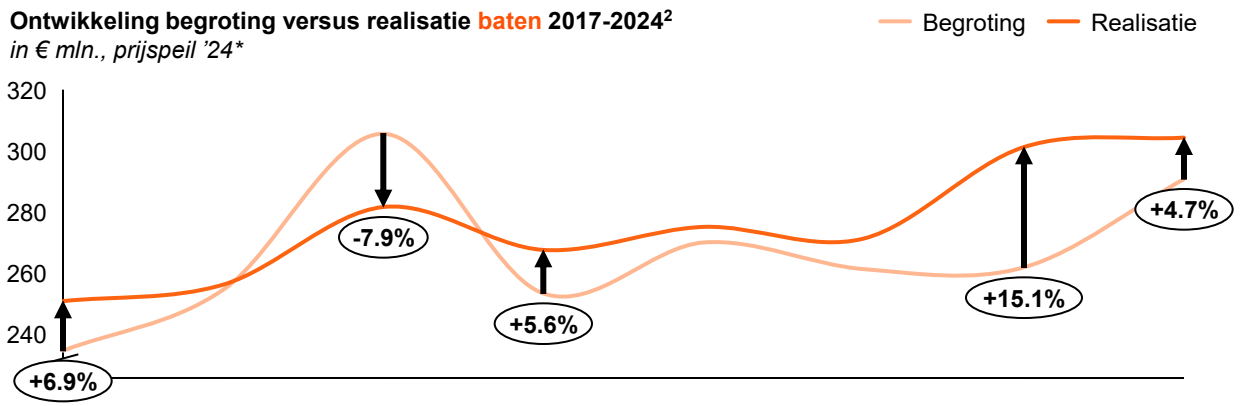
Bronnen: (1) Beleid Risicomanagement 2024

3.2 Analyse Financieel beheer (4/6)

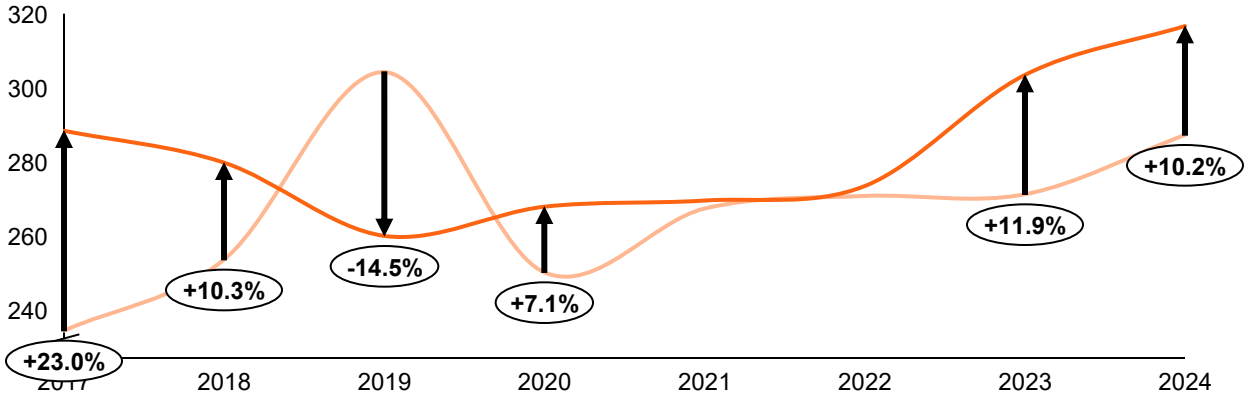
Gerealiseerde baten blijven over het algemeen binnen de 10%-signaleringsgrens, terwijl lasten herhaaldelijk buiten deze grens vallen door boekhoudkundige correctie, investeringen en externe prijsstijgingen van diensten

Ontwikkeling van de begroting versus realisatie

Ontwikkeling begroting versus realisatie baten 2017-2024[2]
*in € mln., prijspeil '24**



Ontwikkeling begroting versus realisatie lasten 2017-2024[2]
*In € mln., prijspeil '24**



Observaties

Verschil begrote en gerealiseerde baten

- In de onderzoeksperiode 2017-2024 blijft het verschil in begroting en realisatie van de **baten** in alle jaren **binnen de 10%-signaleringsgrens[1]**, behalve in **2023**. De gerealiseerde omzet was in dat jaar hoger dan begroot als gevolg van een toegenomen vraag naar diensten en prijsstijgingen.[2]

Verschil in begrote en gerealiseerde lasten

- In de onderzoeksperiode 2017-2024 zijn grotere verschillen zichtbaar in begroting en realisatie van de **lasten,** met uitzondering van 2021 en 2022, waarin beiden vrijwel gelijk zijn.
- In **2017** vielen de gerealiseerde lasten hoger uit door een boekhoudkundige aanpassing van licenties, een onverwacht hoge externe inhuur als gevolg van toegenomen dienstverlening, en hogere afschrijvingen door de ontwikkeling van nieuwe diensten en meer mobiele devices.[2]
- In **2019** paste SSC-ICT een suppletoire begroting toe om een herijkt financieel plan te implementeren, waarin €20 miljoen aan bezuinigingen is verwerkt. Daarnaast is rekening gehouden met een lager dan eerder begrote vraag naar dienstverlening, wat resulteerde in lagere gerealiseerde lasten.[2]
- In **2023** stegen de apparaatslasten op ICT-gebied door prijsverhogingen van licenties en onderhoud van apparatuur. Ook de omzetstijging heeft bijgedragen aan hoger gerealiseerde lasten.[2]

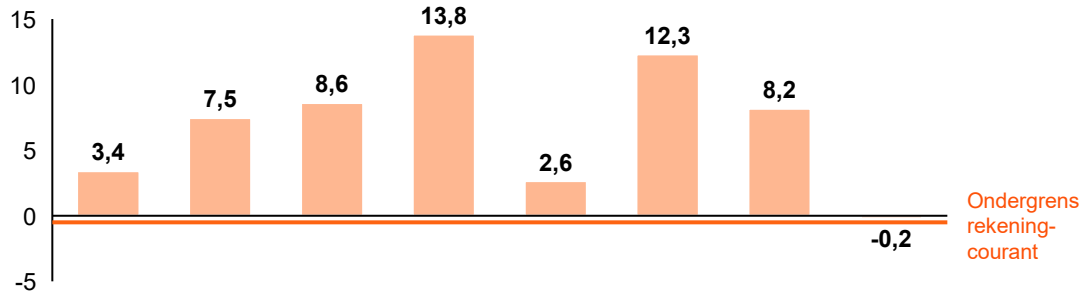
Bronnen: (1) Model 3.33 Jaarverantwoording Agentschap – Rijksbegrotingsvoorschriften (link) (2) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024
** Prijspeil '24 is vastgesteld op basis van een correctie voor personele lasten conform CAO Rijk (link); overige kostencomponenten op basis van CPI (link).*

3.2 Analyse Financieel beheer (5/6)

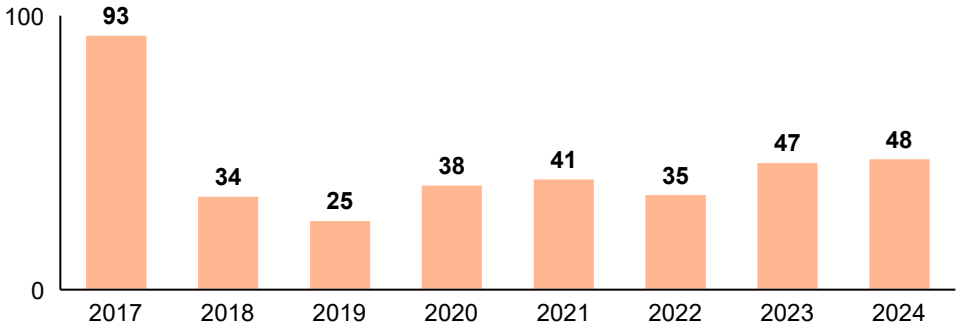
Saldo rekening-courant bleef gedurende onderzoeksperiode binnen kredietlimiet van €0,5 miljoen; SSC-ICT heeft geen gebruik gemaakt van termijndeposito's

Ontwikkeling rekening-courant en beroep op leenfaciliteit

Ontwikkeling rekening-courant 2017-2024[1]
in € mln.



Ontwikkeling beroep op leenfaciliteit 2017-2024[1]
in € mln.



Observaties

Rekening-courant (artikel 9 en 10 Regeling Agentschappen)
SSC-ICT beschikt over een rekening-courant bij het Ministerie van Financiën, zoals toegestaan onder artikel 9 van de Regeling Agentschappen. Deze rekening biedt ruimte voor tijdelijke liquiditeitsverschillen binnen de operationele kasstroom. Artikel 9 stelt dat het saldo van de rekening-courant maximaal €0,5 miljoen negatief mag zijn.[2]

- Gedurende de onderzoeksperiode (2017-2024) is SSC-ICT **binnen deze limiet** gebleven.
- In 2021 daalde het saldo van de rekening-courant als gevolg van hoger dan verwachte apparaatslasten en een lager dan begroot gebruik van de leenfaciliteit. Dit was het gevolg van de keuze om €10,6 miljoen aan investeringen te financieren uit eigen middelen.[1]
- In 2024 daalde het saldo door een stijging van debiteuren en overige lasten. De stijging van overige lasten is met name gedreven door hogere dotaties aan de voorziening van dubieuze debiteuren.[1]

Artikel 10 biedt agentschappen de mogelijkheid om termijndeposito's af te sluiten, mits er sprake is van een toereikend creditsaldo. Op basis van beschikbare documentatie is geen aanwijzing dat SSC-ICT gebruik heeft gemaakt van termijndeposito's.

Beroep op leenfaciliteit (artikel 12 en 13 Regeling Agentschappen)
SSC-ICT beschikt over een leenfaciliteit bij het Ministerie van Financiën, conform artikel 12 van de Regeling agentschappen. Deze faciliteit is bedoeld voor de financiering van investeringen in vaste activa. Artikel 13 bepaalt dat de looptijd van de lening wordt afgestemd op de verwachte economische levensduur van de betreffende activa.[2] De leenfaciliteit is begrensd via leenplafonds die het Ministerie van Financiën toekent per baten-lastenagentschap, per aanvraag en per looptijd. Het Meerjaren informatieplan (MJIP) van SSC-ICT vormt de basis voor de leenaanvraag.

- Gedurende de onderzoeksperiode heeft SSC-ICT structureel gebruikgemaakt van de leenfaciliteit. Het beroep varieerde tussen €25-€50 miljoen, met uitzondering van 2017, waar €93 miljoen werd geleend. Deze piek was het gevolg van omvangrijke investeringen in devices en datacenter hardware, inclusief vervanging van apparatuur die het einde van de economische levensduur had bereikt.

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Regeling Agentschappen 2024

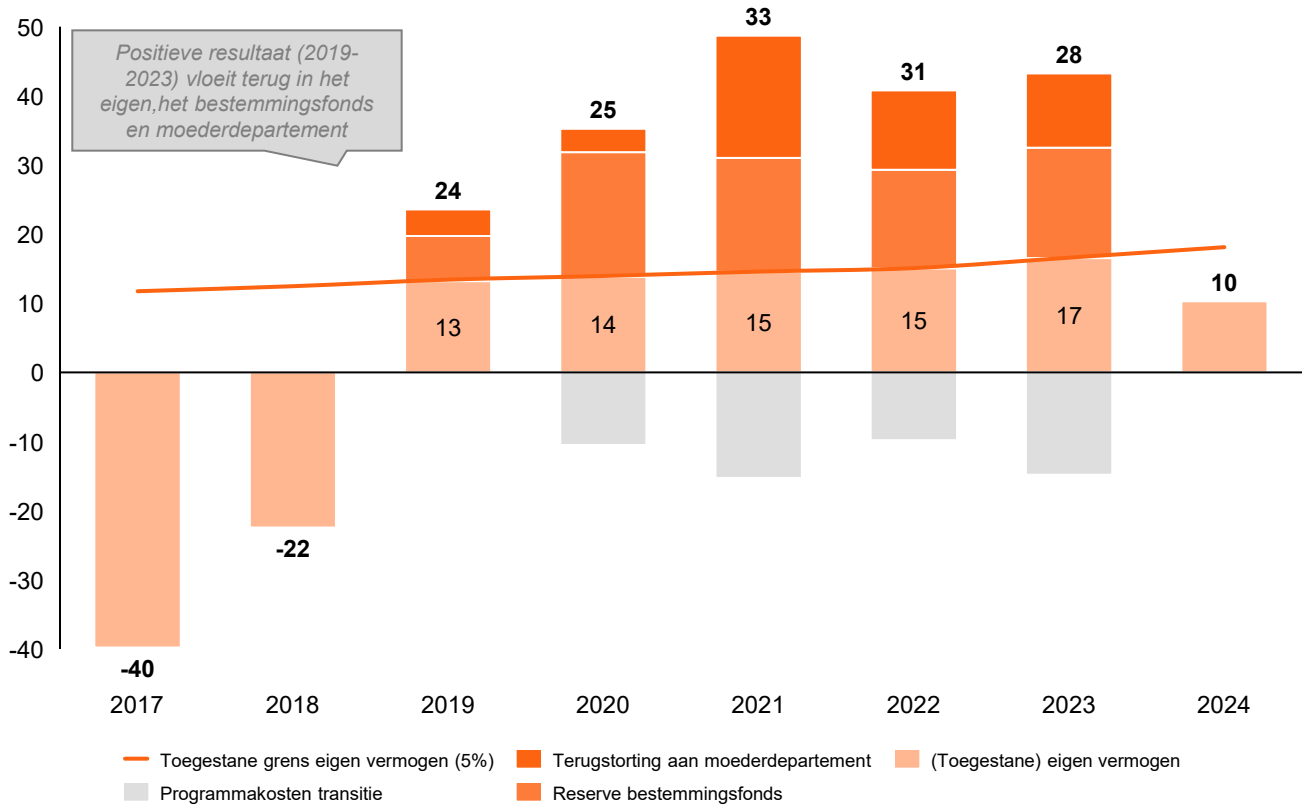
3.2 Analyse Financieel beheer (6/6)

Tussen 2019-2023 realiseerde SSC-ICT een positief financieel resultaat dat conform de Regeling Agentschappen wordt opgenomen in het eigen vermogen en het bestemmingsfonds en verder terugvloeit naar het moederdepartement

Analyse eigen vermogen

Ontwikkeling eigen vermogen versus toegestane 5%-grens 2017-2024[1]

in € mln.



Observaties

De Regeling Agentschappen stelt dat agentschappen een beperkt eigen vermogen mogen aanhouden. Artikel 9 stelt dat dit vermogen niet meer mag bedragen dan **5%** van de **gemiddelde gerealiseerde omzet over de drie voorafgaande jaren**.

In de periode 2019-2023 realiseerde SSC-ICT een positief resultaat, door tariefschommelingen, veroorzaakt door variaties in afname (Q), zoals in de afgelopen jaren een stijging van de dienstverlening en contractuele verplichtingen.[1] Dit resulteert in structurele verschillen tussen begrote en gerealiseerde lasten en daarmee tot schommelingen in het resultaat. Conform de regeling agentschappen is het positieve resultaat afgeroomd:

- Bestemmingsfonds. Een deel is overgeboekt naar een extra **bestemmingsfonds,** ingericht als reserve voor de financiering van het transitieprogramma van SSC-ICT (reorganisatie), waarvoor een uitzonderingsstatus op de 5%-norm geldt. SSC-ICT was de eerste organisatie die een dergelijk bestemmingsfonds instelde, als follow-up op het KPMG-rapport uit 2019. Inmiddels zijn er in de nieuwe Regeling Agentschappen regels voor het instellen van een bestemmingsreserve vastgesteld.[2]
- Moederdepartement. Het **resterende deel is teruggestort aan het moederdepartement.**

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Bevestigd in interviews; Regeling Agentschappen, 2024

3.3 Analyse Inkoopbeheer en Onrechtmatigheden (1/3)

De Algemene Rekenkamer hanteert 8 key controles als toetsingskader voor het inkoopproces

Toetsingskader Algemene Rekenkamer (ARK)

De Algemene Rekenkamer heeft aan de hand van Europese wetgeving een beoordelingskader interne beheersing opgesteld ten aan zien van het inkoopbeheer van een agentschap. Dit beoordelingskader bevat 8 key controles.[1] Deze worden hieronder toegelicht:

1. **De aanbestedende dienst en/of inkooporganisatie (IUC) heeft een beleid opgesteld voor de keuze van de leveranciers die bij aanbestedingen worden uitgenodigd om een offerte/inschrijving in te dienen**

Het beleid moet voldoen aan het 'Afsprakenpakket Inkoopproblematiek' van 2016, waarbij integriteitsprincipes worden geborgd, strategieën voor marktanalyse worden vastgesteld, en HRM-beleid voor professionalisering van inkopers wordt geïmplementeerd.

2. **Interne controle op naleving aanbestedingswet- en regelgeving en interne inkoopprocedures (beleidsregels) en compatibele wet- en regelgeving**

Controle op naleving van aanbestedings- en inkoopprocedures, inclusief controle op splitsingen, naleving van Europese aanbestedingsregels, contractbeheer, en consultatie van inkoop- of juridische afdeling bij inkopen boven de drempel.

3. **Actuele en volledige inkoop- en (Europese) aanbestedingskalender**

Een actuele en volledige kalender van inkoop- en aanbestedingsactiviteiten, die periodiek wordt geactualiseerd en verbonden is met begrotingsplannen.

4. **Juist en volledig contractenregister**

Een actuele en volledige kalender van inkoop- en aanbestedingsactiviteiten, die periodiek wordt geactualiseerd en verbonden is met begrotingsplannen.

5. **Verplichte consultatie inkoop- of juridische afdeling bij voorgenomen inkopen boven de drempel van enkelvoudig aanbesteden i.c. €33.000 exclusief btw**

Verplichte consultatie van inkoop- of juridische afdeling bij voorgenomen inkopen boven de drempel van enkelvoudig aanbesteden.

6. **Periodiek uitvoeren van spendanalyses**

Periodieke analyses om recht- en doelmatigheid van inkopen vast te stellen en verbeteringen aan te brengen in het inkoopproces.

7. **Waiver- of escalatieprocedure**

Vooraf gemotiveerde goedkeuring van afwijkingen van aanbestedingswet- en regelgeving door de leiding van de aanbestedende dienst, met een verplichte toelichting in de bedrijfsvoeringparagraaf.

8. **Aanwezigheid en volledigheid van een inkoopdossier/verwervingsdossier**

Aanwezigheid van een juist en volledig inkoopdossier met interne inkoopaanvraag, aanbestedingsstukken, motivaties, en gesloten overeenkomsten.

Bronnen: (1) Algemene Rekenkamer – beoordelingskader inkoopbeheer (link)
** De Algemene Rekenkamer hanteert per 2018 ook 4 key controles voor het vaststellen van geleverde prestaties; deze waren echter niet gepubliceerd*

3.3 Analyse Inkoopbeheer en Onrechtmatigheden (2/3)

In de periode 2020-2024 is de inkoopfunctie van SSC-ICT ingericht conform de 8 key controls; toetsing over eerdere jaren is niet mogelijk door systeemwijziging

☑ Voldoet
ND Geen data verkregen

Beoordelingskader Inkoopbeheer (Alg. Rekenkamer)[1]

Key controls	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Toelichting aanwezigheid benodigde stukken[2]
1. De aanbestedende dienst en/of inkooporganisatie (IUC) heeft een beleid opgesteld voor de keuze van de leveranciers die bij aanbestedingen worden uitgenodigd om een offerte/inschrijving in te dienen	ND	ND	ND	☑	☑	☑	☑	☑	SSC-ICT beschikt over een Handboek Inkoopbeleid (2020-2024).[3] Hierin zijn de verschillende processen en het beleid rondom inkoop conform 8 key controls van ARK vastgelegd.
2. Interne controle op naleving aanbestedingswet- en regelgeving en interne inkoopprocedures (beleidsregels) en comptabele wet- en regelgeving	ND	ND	ND	☑	☑	☑	☑	☑	In het Handboek Inkoopbeleid[4] is tevens het proces en de instructies rondom naleving van wet- en regelgeving beschreven.
3. Actuele en volledige inkoop- en (Europese) aanbestedingskalender	ND	ND	ND	ND	ND	ND	☑	☑	SSC-ICT beschikt over een aanbestedingskalender die periodiek wordt geactualiseerd.[5]
4. Juist en volledig contractenregister						☑	☑	☑	SSC-ICT beschikt sinds de overgang naar zeven nieuwe afzonderlijke systemen (in 2022) over een contractenregister met contractmodules en tendermodules.
5. Verplichte consultatie inkoop- of juridische afdeling bij voorgenomen inkopen boven de drempel van enkelvoudig aanbesteden: € 33.000 exclusief btw						☑	☑	☑	In het SSC-ICT-ICL Inkoop processen zijn alle processen rondom inkoop beschreven (inclusief procesplaten). In de specifieke processtappen heeft SSC-ICT expliciet opgenomen dat de inkoopafdeling geconsulteerd moet worden bij inkopen >€33.000 exclusief btw.[5]
6. Periodiek uitvoeren van spendanalyses						ND	☑	☑	SSC-ICT voert periodiek spendanalyses en rapporteert hierover.[6]
7. Waiver- of escalatieprocedure						☑	☑	☑	Waiver- en escalatieprocedures zijn vastgelegd in een standaardproces uitgewerkt door de CDI-office.[7]
8. Aanwezigheid en volledigheid van een inkoopdossier/verwervingsdossier						☑	☑	☑	SSC-ICT hanteert een vier-ogenprincipe op het controleren van de volledigheid van inkoopdossiers; contractmodules en tendermodules worden gebruikt voor het vastleggen van een volledig inkoopdossier.

*Door de heraanbesteding van het OBF in 2022 is het centrale systeem **Digi-Inkoop vervangen door zeven afzonderlijke systemen voor inkoopbeheer**.*

Als gevolg hiervan zijn historische gegevens uit de periode 2017-2021 niet toegankelijk, waardoor toetsing van de kwaliteit van het inkoopbeheer over deze jaren niet mogelijk is.

Bronnen: (1) Algemene Rekenkamer – Beoordelingskader inkoopbeheer (link); (2) De inrichting van het inkoopbeheer is tevens toegelicht en onderbouwd in een interview met hoofd Inkoop. (3) Inkoopbeleid Handboek 2020-2024; (4) Aanbestedingskalender 2023-2025; (5) SSC-ICT-ICL inkoop processen (2025). (6) Spendanalyses (2023-2025); (7) Mandaat afwijken van aabestedingsregelgeving binnen ministerie van BZK (versie d.d. 1 april 2025).

3.3 Analyse Inkoopbeheer en Onrechtmatigheden (3/3)

Binnen het inkoopproces van SSC-ICT zijn knelpunten geconstateerd in systeemfragmentatie, screeningsverplichtingen en prijsdruk; een eerdere onrechtmatigheid is opgevolgd

Werking: inkoopfunctie

In praktijk zijn binnen de huidige inrichting van het inkoopproces drie structurele **knelpunten** te onderscheiden:

- Systeemfragmentatie belemmert efficiëntie – sinds 2022 werkt SSC-ICT met zeven afzonderlijke systemen voor inkoop-gerelateerde processen, waaronder Exact voor financiële administratie en Mercell voor contractregistratie, zonder automatische koppelingen. Dit betekent dat alles handmatig wordt gecontroleerd en geen three-way match mogelijk is. Dit resulteert in structurele problemen richting leveranciers bij facturatie en betaling, waaronder het niet naleven van de standaard betalingstermijn van 30 dagen.[1]
- Beperkte onderhandelingsruimte door marktdynamiek en afhankelijkheid van leveranciers – SSC-ICT opereert in een markt waarin het voorkomt dat een beperkt aantal leveranciers een dominante positie inneemt. Dit leid tot situaties waarin SSC-ICT bij de inkoop van bepaalde producten en diensten, zoals softwarelicenties, te maken heeft met beperkte keuzevrijheid en weinig alternatieven. Leveranciers hanteren voorwaarden die ertoe kunnen leiden dat SSC-ICT genoodzaakt is om nieuwe versies of uitgebreidere licentiemodellen af te nemen, wat doorwerkt in de tarieven voor afnemers. Deze afhankelijkheid van specifieke leveranciers beperkt de onderhandelingsruimte van SSC-ICT en maakt het lastig om prijsstijgingen of aanvullende eisen te mitigeren, terwijl de continuïteit van dienstverlening aan afnemers wel geborgd moet blijven. SSC-ICT kan hierin een meer professionele en assertieve onderhandelingspositie aannemen; hiervoor is inkoopkennis en professionele onderhandelingskracht noodzakelijk.
- Versnipperd ICT landschap binnen rijksoverheid - Hoewel binnen het Rijksbreed ICT-landschap veelal vergelijkbare producten en diensten worden afgenomen, ontbreekt gezamenlijke inkoop.

Elk ministerie hanteert een eigen inkoopcategorie, zoals vastgelegd in de ‘Rijks Inkoop Samenwerking’, ‘Inkoopcategorieën Rijk’ en ‘Overzicht inkoopcentra (IUC/SIC)’. CIO Rijk kan hierin als kadersteller een centrale rol spelen. Door samenwerking met andere departementen te versterken kan versnippering en dubbelingen in het inkoopproces van gelijke producten en diensten worden voorkomen.

Opvolging onrechtmatigheden

SSC-ICT heeft binnen het inkoopproces te maken gehad met een expliciete onrechtmatigheid, ook gerapporteerd door de ADR en ARK (zie bijlage B):

- **Onrechtmatig inhuurproces -** In het verleden zijn verlengingen in het inhuurproces niet altijd correct vastgelegd, waardoor de bepaalbaarheid ontbrak (bijvoorbeeld verlengingen van twee keer een half jaar die niet administratief zijn verwerkt). Deze bevinding is in 2022 door de ADR en ARK gerapporteerd. Zij hebben hierop een verbetermaatregel geformuleerd, namelijk: verbeter het inhuurproces en toets knock-out criteria: i) formuleer bij het offerte-traject duidelijke, realistische en toetsbare eisen, ii) spreek leveranciers conform het sanctiemodel aan op incorrecte aanlevering offertes, iii) specificeer verlengingsopties in NOK en iv) richt interne controle in op inkoopproces van externe inhuur.[2]
- Als reactie hierop heeft SSC-ICT het **inkoopproces herzien** en **aanvullende beheersmaatregelen ingevoerd**, waaronder dubbele controles en verplichte formele goedkeuring door de contractmanager voorafgaand aan de definitieve gunning. De ADR en ARK hebben in 2023 bevestigd dat de opvolging van deze onrechtmatigheid grotendeels is geborgd.[3]

Bronnen: (1) Excel-overzicht (tijdige) facturatie; (2) ADR-rapport SSC-ICT 2022; (3) ADR-rapport SSC-ICT 2023.

3.4 Beantwoording onderzoeksvragen (1/2)

Financieel beheer gaat over het mogelijk maken van een rechtmatige en doelmatige besteding van middelen binnen een organisatie. Artikel 4 lid 1e van de Regeling Agentschappen stelt dat een agentschap bij aanvraag een voldoende kwaliteitsniveau van de financiële functie en het financieel beheer moet kunnen waarborgen, welke van belang is voor het verantwoordelijk omgaan van overheidsmiddelen.[1]

Beantwoording onderzoeksvraag 1

Hoe is de kwaliteit van het financieel beheer (inclusief Ramingen) en de financiële functie gewaarborgd bij SSC-ICT?

SSC-ICT beschikt in de onderzoeksperiode over een **gedetailleerde P&C-cyclus** die aansluit bij de kaders van de Rijksbegrotingscyclus. Deze cyclus is uitgewerkt per week en bestrijkt de drie fasen van begroting, uitvoering en verantwoording. Hiermee wordt invulling gegeven aan de vereisten voor financieel beheer en sturing.

Het vaststellen van tarieven voor afnemers blijkt in de praktijk complex. Indicatieve tarieven worden doorgaans in juni gecommuniceerd, terwijl op dat moment nog onzekerheid bestaat over onderliggende parameters zoals verwachte afname, prijsontwikkelingen (bv. CAO-ontwikkelingen). De tarieven worden einde jaar definitief vastgesteld en wijken regelmatig af van de eerdere indicatieve tarieven. Dit kan leiden tot discussies met de afnemers van SSC-ICT. SSC-ICT kan tariefstabiliteit bevorderen door meerjarige afspraken met leveranciers en afnemers te maken.

Aanbeveling: Gegeven de vaste aanlevermomenten van tarieven in de Rijksbegrotingscyclus is de aanbeveling aan SSC-ICT om zoveel mogelijk de prijsbepalende parameters (afnamevolume, contracten met leveranciers en inhoudelijke eisen en wensen) meerjarig vast te leggen.

In 2024 beschikt SSC-ICT over een integraal risicobeleid dat is ingericht langs het **drielijnsmodel**. Binnen dit kader zijn een **escalatieproces** en ondersteunende kaders voor risicosignalering vastgesteld. Over de eerdere jaren (2017-2023) ontbreekt dit beleid en ontbreekt informatie over de werking van het risicomanagement. Een concreet aandachtspunt betreft de het bestaan en werking van het risicobeleid, dit is vooralsnog niet zichtbaar. Enige zichtbare in praktijk is dat risico's worden gesignaleerd en geëscaleerd via securityboards, en dat recent een risicomanager binnen audit is aangesteld die risicoanalyses maakt en bijbehorende opvolging aan risico's geeft.

Aanbeveling: De opzet van een integraal risicobeleid is er, besteed aandacht aan een effectieve werking ervan in praktijk door het risicobeleid systematisch in te bedden in de sturing op en verantwoording over werkprocessen.

Uit de analyse van afwijkingen in begrote en gerealiseerde baten en lasten blijkt dat SSC-ICT in de periode 2017-2024 over het algemeen binnen de gestelde 10%-norm blijft. Dit duidt op een goede aansluiting van de financiële praktijk bij de vooraf opgestelde ramingen.

3.4 Beantwoording onderzoeksvragen (2/2)

Financieel beheer gaat over het mogelijk maken van een rechtmatige en doelmatige besteding van middelen binnen een organisatie. Artikel 4 lid 1e van de Regeling Agentschappen stelt dat een agentschap bij aanvraag een voldoende kwaliteitsniveau van de financiële functie en het financieel beheer moet kunnen waarborgen, welke van belang is voor het verantwoordelijk omgaan van overheidsmiddelen.[1]

Beantwoording onderzoeksvraag 2

In welke mate is het beoordelingskader inkoopbeheer geïmplementeerd bij SSC-ICT en hoe is succesvol gestuurd op het voorkomen van onrechtmatigheden?

De inkoopfunctie van SSC-ICT voldoet aan de 8 key controls van de Algemene Rekenkamer, vastgelegd in het Handboek Inkoopbeleid. Door her-aanbesteding van het centrale systeem voor de organisatie voor Bedrijfsvoering en Financiën in 2022 is het centrale systeem Digi-Inkoop vervangen door zeven afzonderlijke systemen. Hierdoor zijn historische gegevens uit 2017-2021 niet meer toegankelijk waardoor toetsing van de kwaliteit van het inkoopbeheer over die jaren niet mogelijk is. De systeemfragmentatie leidt tot handmatige controles (zoals handmatige three-way match) en structurele problemen bij facturatie en betaling, waaronder het niet naleven van de standaard betalingstermijn van 30 dagen.

Aanbeveling: Probeer de geconstateerde problemen als gevolg van de systeemfragmentatie zoveel mogelijk tegen te gaan door te bezien in hoeverre het aanbrengen van automatische koppelingen mogelijk is en daarmee handwerk zoveel mogelijk voorkomen kan worden.

SSC-ICT heeft in het verleden te maken gehad met onrechtmatigheden in het inhuurproces en inkoopbeheer. Verbetermaatregelen zoals dubbele controles en formele goedkeuring door de contractmanager zijn inmiddels geïmplementeerd, en de ADR heeft in 2024 bevestigd dat deze maatregelen grotendeels zijn geborgd.

Aanbeveling: Ondanks de genomen verbetermaatregelen laat dit onderzoek zien dat structurele aandacht voor het tijdig ondertekenen van DFA’s en het volledig vastleggen van inkoopdossiers nodig blijft.

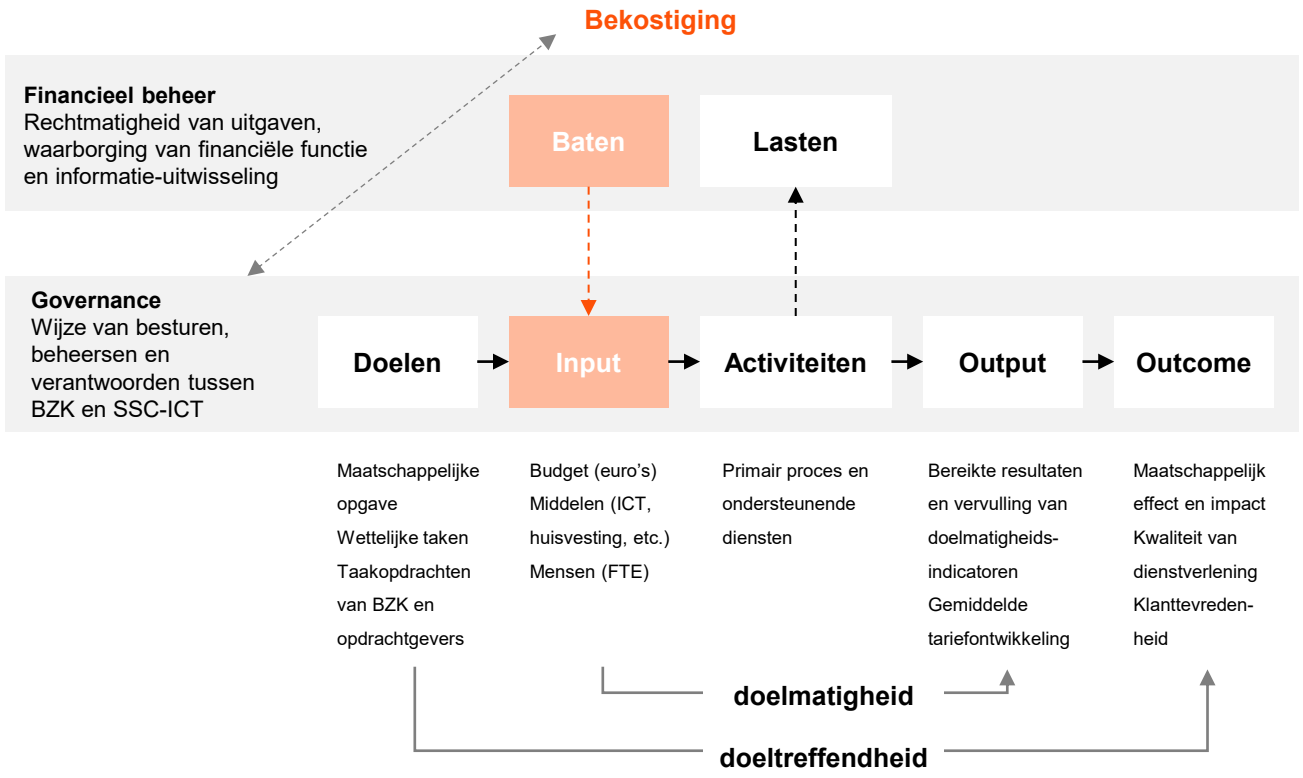
4

Bekostiging

4.1 Aanpak Bekostiging

Bekostiging gaat over de wijze waarop de diensten van een agentschap worden gefinancierd en welke tarief- of verrekenmodellen daarbij gelden, inclusief afspraken over kostentoerekening en opbrengstverantwoording. De Regeling Agentschappen schrijft voor dat bij de inrichting van een agentschap heldere en transparante afspraken over bekostiging aanwezig moeten zijn, zodat kosten en baten eenduidig en controleerbaar zijn.[1]

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



Onderzoeksvragen

Bekostiging. Om vast te stellen of de manier van bekostiging van SSC-ICT optimaal is ingericht, hanteren wij de volgende onderzoeksvraag: Is de **manier van bekostigen** in overeenstemming met de vereisten die paragraaf 4 van **de Regeling Agentschappen 2024** stelt?

Opzet

- **Huidige bekostigingssystematiek.** Uitwerking van de huidige bekostigingssystematiek conform de vereisten van de Regeling Agentschappen en uitwerking van een integraal kostprijsmodel (zie p. 47-48).

Bestaan en werking

Gebaseerd op het inzicht over de opzet toetsen wij of hetgeen op papier bepaald is, ook bestaat in de praktijk en hoe SSC-ICT en de belangrijkste stakeholders omgaan en sturen op financieel beheer. Wij doen dit door:

- **Begrote en gerealiseerde omzet.** Toetsing van begrote versus gerealiseerde omzet en herkomst van de gerealiseerde omzet (zie p. 49).
- **Normen Regeling Agentschappen.** Toetsing van de werking van het bekostigingsmodel aan de normen die gesteld zijn in de regeling agentschappen (zie p. 50).

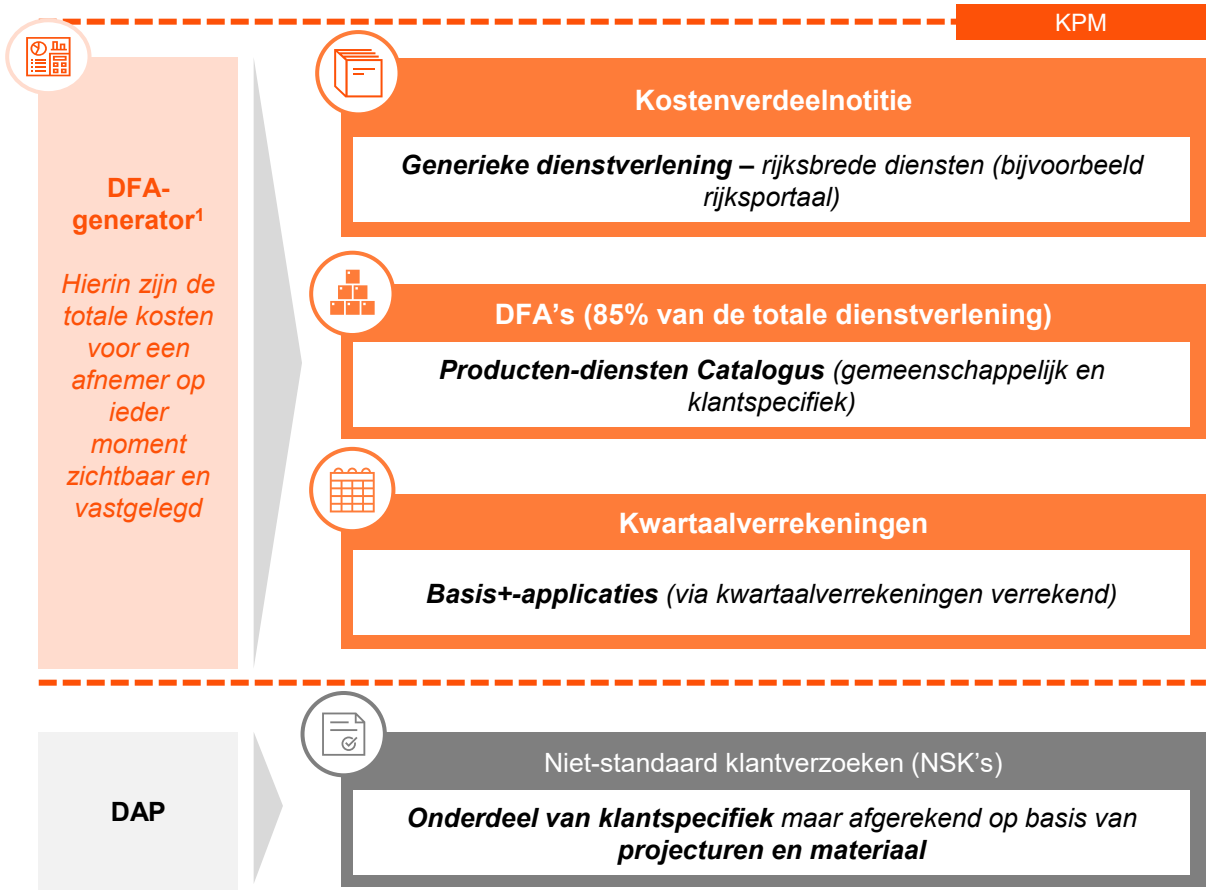
Aan het einde van het hoofdstuk geven wij concreet antwoord op de gestelde onderzoeksvraag en geven wij een samenvatting van de Bekostiging (zie p. 51).

Bronnen: (1) Regeling Agentschappen 2024

4.2 Analyse Bekostiging (1/4)

SSC-ICT voldoet gedurende de onderzoeksperiode aan de Regeling Agentschappen en werkt met een integraal kostprijsmodel, waarbij kosten zijn gekoppeld aan concrete producten en diensten

Opzet en bestaan: Bekostigingsmodel



Toelichting

De Regeling Agentschappen schrijft voor dat een agentschap werkt met een bekostigingssystematiek op basis van p*q of lumpsum. SSC-ICT voldoet aan deze eis en hanteert een **integraal kostprijsmodel** voor de afrekening van haar dienstverlening. De systematiek is opgebouwd uit:

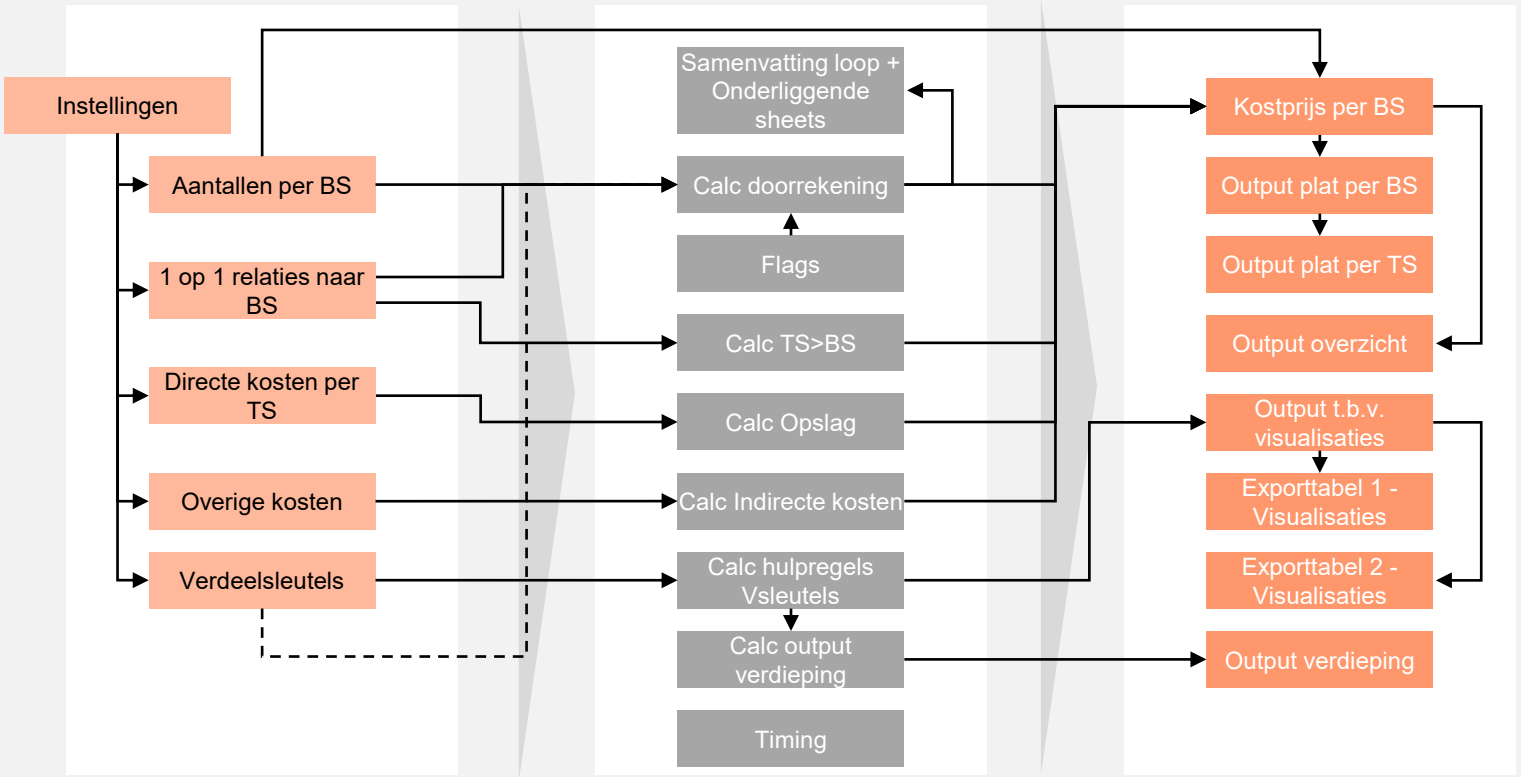
1. Kostenverdeelnotitie (generieke dienstverlening) – Deze notitie wordt door ICBR vastgesteld en betreft diverse diensten van diverse ICT-dienstverleners die diensten rijksbreed leveren. Bij SSC-ICT is dit in de jaarverantwoording gekenmerkt door de **generieke omzet** (onder andere Rijksportaal en rijksadresgids).[2]
2. DFA's (ca. 85% van de totale dienstverlening) opgenomen in PDC: Deze diensten zijn opgenomen in de Producten- en Diensten Catalogus (PDC) en afgerekend op basis van **vaste tarieven (p)** en **aantal geleverde business services (q).**[3] Afspraken hierover zijn per afnemer vastgelegd in DVA's en DFA's, waarin zowel standaard- (gemeenschappelijk) als klantspecifieke producten en diensten zijn vastgelegd.[1,4]
3. Kwartaalverrekeningen: Basis+-applicaties of diensten die onderdeel van de PDC uitmaken, maar via **kwartaalrekeningen** worden verrekend met de afnemer (bijvoorbeeld printgebruik of het gebruik van Azure).
4. Niet-Standaard Klantverzoeken (NSK's): NSK is onderdeel van klant specifiek en vastgelegd in het Dossier Afspraken en Procedures (DAP).[5] Hiervoor wordt vooraf geoffreerd en afgerekend op basis van projecturen en materiaal. Dit zijn geen regulier beheeruren; beheeruren van applicaties (gemeenschappelijk en klantspecifiek) vallen onder DFA.

Bronnen: (1) Vernieuwde DFA-werkwijze in 2024 (2) DFA's, (2) Blijkt uit toelichting afdeling F&C, (3) PDC Catalogus 2021-2024, (4) DVA's (5) SSC-ICT stuurt op klantspecifiek zoveel mogelijk via DFA te laten verlopen; echter NSK's zijn een uitzondering.

4.2 Analyse Bekostiging (2/4)

Het kostprijsmodel koppelt alle kosten op basis van input direct aan concrete producten en diensten, waardoor controleerbaarheid van tarieven wordt geborgd

Opzet en bestaan: Bekostigingsmodel[1]



Toelichting

- Het kostprijsmodel is gebaseerd op outputbekostiging, zoals beschreven in artikel 8 van de Regeling Agentschappen 2024, en koppelt kosten aan concrete producten en diensten.[1]
- Het model bevat een overzicht van diensten (zoals Business Services, Technical Services en Supporting Services) en de bijbehorende kosten (directe en indirect).
- **Directe kosten** worden via verdeelsleutels per Technical Service verdeeld en grotendeels direct aan Business services.
- Het resterende deel wordt via Technical Services toegewezen aan een andere Technical/Business Service.
- Op basis van verschillende inputs gebruikt het bekostigingsmodel meerdere berekeningen om de waarde van outputs vast te stellen. De belangrijkste output hiervan is de '**Kostprijs per BS**', wat de kostprijs is die doorgerekend wordt aan afnemers.[1]

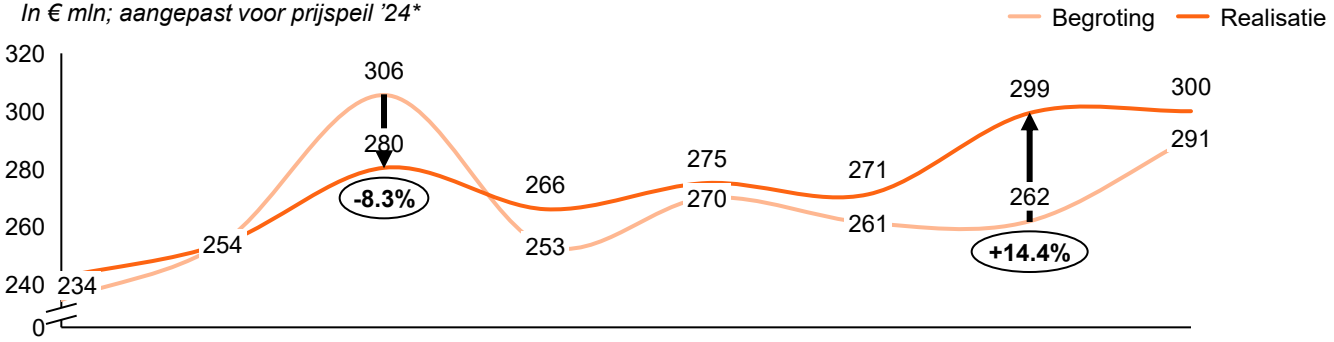
Bronnen: (1) Handboek kostprijsmodel

4.2 Analyse Bekostiging (3/4)

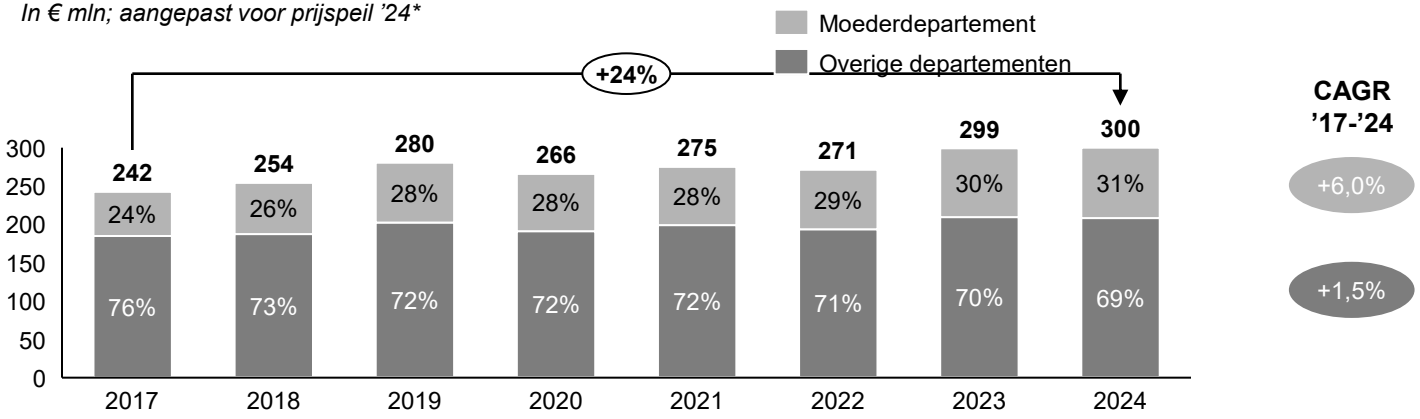
De gerealiseerde omzet wordt over het algemeen binnen de 10%-signaleringsgrens begroot, en is grotendeels afkomstig uit dienstverlening aan overige departementen

Analyse begroting en realisatie omzet en herkomst bekostiging

Ontwikkeling begrote vs. gerealiseerde omzet 2017-2024[1]
*In € mln; aangepast voor prijspeil '24**



Ontwikkeling omzet uitgesplitst naar hoofdcomponenten 2017-2024[1]
*In € mln; aangepast voor prijspeil '24**



Toelichting

- In vrijwel alle jaren ligt de gerealiseerde omzet binnen de 10%-norm van de begroting. Uitzondering vormt 2023, waarin een toegenomen vraag naar dienstverlening en prijsstijgingen resulteren in een gerealiseerde omzet die **14,4% hoger** was dan begroot. In 2019 bleef de gerealiseerde omzet juist achter als gevolg van een verminderde vraag – De gerealiseerde omzet was hier **8,3% lager** dan begroot.[1]
- In de onderzoeksperiode verdiende SSC-ICT gemiddeld **28%** van haar omzet door dienstverlening binnen BZK. Gemiddeld **72%** van de omzet werd verdiend door dienstverlening aan overige ministeries en afnemers. Het hogere aandeel dienstverlening buiten BZK is kenmerkend voor SSC-ICT als dienstverlenende organisatie voor vele ministeries binnen de Rijksoverheid.
- De omzet van SSC-ICT steeg tussen 2017 en 2024 met **24%***, wat in lijn is met de gestegen vraag naar dienstverlening. De omzet van BZK steeg met gemiddeld **6,0%*** per jaar, terwijl dit **1,5%*** was voor overige ministeries en afnemers.

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024
** Prijspeil '24 is vastgesteld op basis van een correctie voor personele lasten conform CAO Rijk (link); overige kostencomponenten op basis van CPI (link).*

4.2 Analyse Bekostiging (4/4)

SSC-ICT voldoet gedurende de onderzoeksperiode aan de Regeling Agentschappen; een aandachtspunt is de voorspelbaarheid van tarieven

Werking: bekostigingsmodel

Relevante normen met betrekking tot bekostiging uit de Regeling Agentschappen	2017 - 2024	Toelichting
Het agentschap legt de begroting, de tarieven, het jaarplan, de leenaanvragen, de jaarrekening en de afspraken over de wijze waarop de financiële gevolgen van onvoorziene ontwikkelingen worden toebedeeld aan de eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer voor ter toetsing en goedkeuring aan de eigenaar (**art. 10 lid c**)	☑	• SSC-ICT ontvangt jaarlijke een **P&C-aanschrijvingsdocument** van BZK waarin afspraken over begroting, tarieven en VMR's zijn vastgelegd. De **tarieven** (inclusief nacalculatie) worden besproken en vastgesteld door de **eigenaar in het BO**. **Onvoorziene ontwikkelingen**, zoals prijsstijgingen of aanvullende eisen aan dienstverlening (bijvoorbeeld Security- of privacywetgeving) worden in dit overleg besproken en kunnen resulteren in **tussentijdse tariefaanpassingen** die worden vastgesteld door **de eigenaar**, in aanwezigheid van afnemers.
Er is een zodanig verband te leggen tussen uitgaven, kosten en prestaties, dat bekostiging op basis van prestaties mogelijk is (**art. 4.1 lid d**)	☑	• SSC-ICT hanteert een **integraal kostprijsmodel**, waarin **kosten** zijn gekoppeld aan concrete **producten en diensten** (conform PDC). Via de **DFA-generator** (sinds 2024) krijgen afnemers inzicht in het afnamevolume (q), waardoor het verband tussen kosten en prestaties **transparanter** is geworden. • Het kostprijsmodel bestaat uit een overzicht van **diensten** (zoals Business Services. Technical Services en Supporting Services) en **kosten** die hiervoor gemaakt worden (zoals directe en indirecte kosten).[1] • Uit analyse blijkt dat de afwijking tussen begroting en realisatie op totaalniveau in de onderzoeksperiode binnen de 10%-norm is gebleven, behalve in 2023.
Het agentschap ontvangt bijdragen op basis van de met de opdrachtgever(s) van het agentschap gemaakte hoeveelheids-, kwaliteits- en prijsafspraken (art. 14)	☑	• SSC-ICT wordt voor **circa 70%** bekostigd door **afnemende departementen** die gebruikmaken van haar diensten, en voor **circa 30%** door het **moederdepartement BZK.** Deze verhouding is gedurende de onderzoeksperiode constant gebleven. De afspraken met afnemers zijn jaarlijks vastgelegd in DFA's, DVA's en DAP's, waarin hoeveelheid, prijs en inhoud van de dienstverlening zijn gespecificeerd. De DFA-generator bied meer transparantie in afname. • Uit interviews en kostprijsanalyses blijkt dat de **prijs (p) jaarlijks sterk fluctueert**. Redenen hiervoor zijn externe marktontwikkelingen, variatie in de afname en aanvullende eisen aan de dienstverlening, zoals privacy- en security wetgeving.
Opdrachtgever en opdrachtnemer spreken de te leveren prestaties en daarbij behorende wijze van bekostiging af (art. 13 lid b)	☑	• De eigenaar stelt jaarlijks de tarieven vast in het BO van SSC-ICT met afnemers. In de praktijk blijkt het **complex** om **betrouwbare tarieven** vast te stellen, omdat indicatieve tarieven al vroeg in het jaar worden gecommuniceerd en dan zijn gebaseerd op een geraamde afname op dat moment. Latere ontwikkelingen, zoals prijsstijgingen en nieuwe wet- en regelgeving die pas later in het jaar bekend zijn, zijn dan niet meegenomen. De tarieven worden einde jaar definitief vastgesteld en wijken regelmatig af van de eerdere indicatieve tarieven. Dit kan leiden tot discussies met de afnemers van SSC-ICT.

Bronnen: (1) Auditdienst Rijk. Onderzoek Kostprijsmodel SSC-ICT (2020); ook bevestigd in interviews met onder andere afnemers.

4.3 Beantwoording onderzoeksvragen

Bekostiging gaat over de wijze waarop de diensten van een agentschap worden gefinancierd en welke tarief- of verrekenmodellen daarbij gelden, inclusief afspraken over kostentoerekening en opbrengstverantwoording. De Regeling Agentschappen schrijft voor dat bij de inrichting van een agentschap heldere en transparante afspraken over bekostiging aanwezig moeten zijn, zodat kosten en baten eenduidig en controleerbaar zijn.[1]

Beantwoording onderzoeksvraag 1

Is de manier van bekostigen in overeenstemming met de vereisten die paragraaf 4 van de Regeling Agentschappen 2024 stelt?

- De manier van bekostigen van SSC-ICT is gedurende de onderzoeksperiode in overeenstemming met de vereisten die paragraaf 4 van de Regeling Agentschappen 2024 stelt.
- De begroting, tarieven, jaarplannen en afspraken over financiële gevolgen van onvoorziene ontwikkelingen zijn jaarlijks vastgelegd en afgestemd met de eigenaar (BZK).
- SSC-ICT werkt met een integraal kostprijsmodel, waarbij kosten zijn gekoppeld aan concrete producten en diensten. De directe kosten worden via verdeelsleutels toegewezen aan Business services, wat zorgt voor transparantie en herleidbaarheid van de bekostiging.
- SSC-ICT wordt voor circa **70% bekostigd door afnemende departementen** die gebruikmaken van haar diensten, en voor circa **30% door het moederdepartement BZK**. Deze verhouding is gedurende de onderzoeksperiode constant gebleven. De afspraken met afnemers zijn jaarlijks vastgelegd in DFA's, DVA's en DAP's, waarin hoeveelheid, prijs en inhoud van de dienstverlening zijn gespecificeerd. De DFA-generator bied meer transparantie in afname.

De eigenaar stelt jaarlijks de tarieven vast in het BO van SSC-ICT met afnemers. In de praktijk blijkt het complex om betrouwbare tarieven vast te stellen, omdat indicatieve tarieven al vroeg in het jaar worden gecommuniceerd en dan zijn gebaseerd op een geraamde afname op dat moment. Latere ontwikkelingen, zoals prijsstijgingen en nieuwe wet- en regelgeving die pas later in het jaar bekend zijn, zijn dan niet meegenomen. De tarieven worden einde jaar definitief vastgesteld en wijken regelmatig af van de eerdere indicatieve tarieven. Dit kan leiden tot discussies met de afnemers van SSC-ICT. Bovendien heeft SSC-ICT negen verschillende afnemers, en is financiering decentraal georganiseerd, waardoor voorwerk en afstemming benodigd zijn bij het doorvoeren van wijzigingen.

Aanbeveling: onder 'financieel beheer' is al een aanbeveling gedaan om tarieven stabiel(er) te krijgen. Om meer tariefstabiliteit te realiseren vanuit het perspectief van bekostiging zou verdergaande standaardisatie van de dienstverlening aan te bevelen zijn, gecombineerd met centraal opdrachtgeverschap, waardoor minder bilaterale afstemming met negen verschillende afnemers benodigd is. Centrale bekostiging via het moederdepartement BZK kan daarbij behulpzaam zijn.

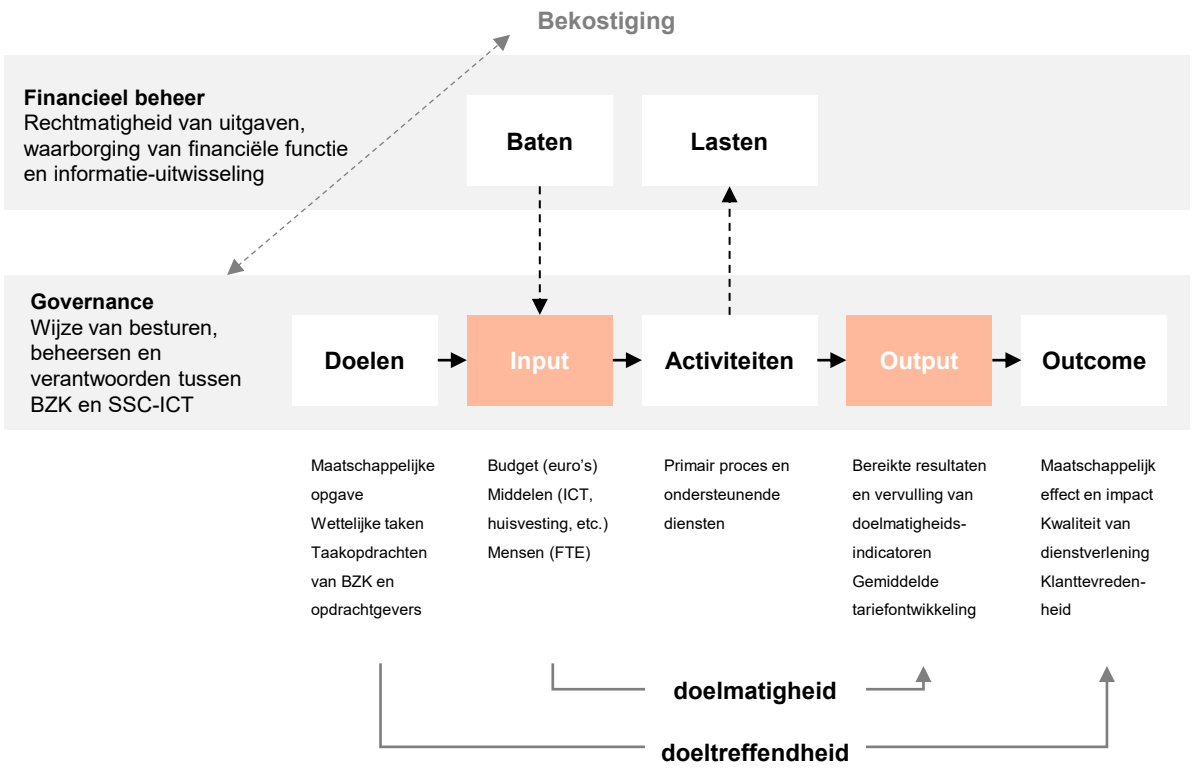
5

Doelmatigheid

5.1 Aanpak Doelmatigheid

Doelmatigheid gaat over het bereiken van resultaten met een zo efficiënt mogelijk gebruik van middelen: processen, organisatie en inzet van mensen en middelen zijn hierop gericht. Volgens de Regeling Agentschappen wordt van een agentschap verwacht dat het aantoont dat haar bedrijfsvoering en processen zodanig zijn ingericht dat middelen doelmatig worden ingezet.[1]

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die in het onderzoeksgebied Doelmatigheid beantwoord worden:

1. Hoe heeft de doelmatigheid zich **ontwikkeld** ten opzichte van **gestelde doelen** van de eigenaar en opdrachtgever?
2. Hoe wordt **verdere ontwikkeling** van de doelmatigheid bevorderd?

Om deze vragen te beantwoorden analyseren wij de doelmatigheidsindicatoren die SSC-ICT gebruikt om te sturen op doelmatigheid en gaan wij na hoe deze verder kunnen worden ontwikkeld. Deze vullen we aan met een productiviteitsanalyse om de verhouding tussen input en output te duiden. Dit geeft meer inzicht in de doelmatigheid om dat het iets zegt over de verhouding tussen de productie (**output**) en de ingezette middelen (**input**), zoals fte en euro's en daarmee kan doelmatigheid van SSC-ICT. De analyse omvat:

- **Doelmatigheidsindicatoren.** Uitwerking van de doelmatigheidsindicatoren van SSC-ICT (zie p. 54), en toetsing daarvan in de praktijk (zie p. 55 en 56)
- **Inputvariabelen.** Analyse van de inputvariabelen (ontwikkeling van fte's, apparaatslasten, personele en materiële lasten) inclusief een norm, om een basislijn te analyseren (zie p. 57-60)
- **Outputvariabelen.** Analyse van outputvariabele (kostprijsontwikkeling en omzet, aantal producten en diensten) als maatstaf voor de geleverde prestaties (zie p. 61 - 62)
- De efficiëntie van de input-outputrelatie middels een productiviteitsanalyse inclusief benchmark (zie p. 63-64)

We sluiten af met een samenvatting die de onderzoeksvragen beantwoordt en richting geeft voor toekomstige doelmatigheidsverbeteringen.

Bronnen: (1) Regeling Agentschappen 2024

5.2 Doelmatigheidsindicatoren (1/3)

SSC-ICT beschikt conform Regeling Agentschappen en rijksbegrotingsvoorschriften over een set doelmatigheidsindicatoren; echter wordt hier niet altijd consistent invulling aan gegeven

#	KPI's vanuit de rijksbegrotingsvoorschriften
1	Kostprijzen per product
2	Omzet per productgroep
3	FTE-totaal
4	Saldo van baten en lasten

#	Overige KPI's
1	Levertijd standaard diensten
2	Project op tijd
3	Doorlooptijd offertes
4	NSK's binnen streefdatum
5	Aantal Major incidenten
6	Beschikbaarheid RWO
7	Beschikbaarheid Kritische panden
8	Beschikbaarheid Applicatieomgeving
9	Beschikbaarheid Datacenter Netwerk Diensten
10	Dekkingsgraad serverpark SAM monitoring (%)
11	Server hardware in support
12	Percentage software in support
13	Systeem software servers in support
14	Financieel resultaat positief
15	Betaalgedrag SSC-ICT
16	Project binnen budget
17	Realiseren investeringsplanning
18	Gebruikerstevredenheid
19	Klanttevredenheid beleving
20	Projecttevredenheid
21	Medewerkerstevredenheid
22	Arbeidsverzuim per maand
23	Voortschrijdend arbeidsverzuim
24	Medewerkers met een personeelsgesprek
25	Externe inhuur
26	Feitelijke bezetting binnen toegestane bezetting
27	Meldingsfrequentie verzuim

De huidige set indicatoren in zowel de jaarverantwoordingen als VMR's geven ten dele inzicht in de doelmatigheid van de organisatie

KPI's vanuit de rijksbegrotingsvoorschriften[1-2]

- Conform de Rijksbegrotingsvoorschriften rapporteert SSC-ICT over haar doelmatigheid langs een aantal indicatoren die een beeld geven van de doelmatigheid.
- De rapportages geven beperkt inzicht in de causale relatie tussen input en output; dit is wel essentieel om een mening over doelmatigheid te geven. Wij hebben hierom zelf een analyse op doelmatigheid gedaan.

Overige KPI's[3]

- SSC-ICT beschikt aanvullend over een set van doelmatigheidsindicatoren die conform de Regeling Agentschappen zijn vastgesteld door de eigenaar.
- SSC-ICT rapporteert hierover in zowel jaarverantwoordingen als VMR's.
- In het jaarplan (en ontwerpbegroting) worden per indicator normwaarden vastgesteld, die als referentie dienen voor de beoordeling van de prestaties. De VMR's geven tussentijdse inzichten in de realisatie ten opzichte van de normen.
- Uit analyse blijkt dat niet alle gestelde normen structureel worden behaald gedurende de onderzoeksperiode en dat de meting van bepaalde KPI's niet altijd consistent is.

Bronnen: (1) VMR's 2019-2024, (2) KPI's voor 2025 vastgesteld in de RMI, (3) Jaarverantwoordingen 2017-2024
** Arbeidsverzuim per maand: Niet geanalyseerd; overige KPI's zijn nieuw indicatoren per 2025*

5.2 Doelmatigheidsindicatoren (2/3)

Indicatoren voor klantgerichtheid en optimalisatie van dienstverlening voldoen niet altijd aan gestelde normen; daarnaast zijn op indicatoren inconsistenties en onvolledigheden zichtbaar

Gestelde doel behaald

Gestelde doel **niet** behaald

Indicatoren SSC-ICT

	Type indicator (KPI)	Norm	2017[1]	2018[1]	2019[2]	2020[2]	2021[2]	2022[2]	2023[2]	2024[2]
Klantgerichtheid verhogen	Klanttevredenheid[1,2] (KTO) | *score*	**7,0**	6,9	6,8	NG	6,3	NG	6,2	5,9	NG
	Gebruikerstevredenheidbeleving (GTO)[1,2] | *score*	**7,0**	6,9	6,8	6,7	7,4	7,3	7,2	7,5	7,4
	Projecttevredenheid (PTO)[1,2] | *score*	**7,0**	NB	8,4	8,1	8,8	NG	NG	7,6	8,5
Dienstverlening optimaliseren en moderniseren	Levertijd standaarddiensten | *percentage*	**90%-95%**	90,0%	71,0%	89,9%	92,5%	95,4%	95,8%	94,5%	93,5%
	Projecten op tijd | *percentage*	**90%**	NB	NB	92%	92,5%	94,5%	94%	84%	58,5%
	Doorlooptijd offertes | *percentage*	**80%**	NB	NB	82%	77,6%	78,5%	71,4%	79,5%	81,8%

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2018, (2) VMR's 2019-2024
NG = Niet gemeten in dit jaar, **NB** = Niet beschikbaar uit documentatie

5.2 Doelmatigheidsindicatoren (3/3)

Indicatoren voor talent- en organisatieontwikkeling blijven grotendeels onder gestelde norm, terwijl digitale weerbaarheid in het algemeen op of boven gestelde norm ligt

Gestelde doel behaald

Gestelde doel **niet** behaald

Indicatoren SSC-ICT

	Type indicator (KPI)	Norm	2017[1]	2018[1]	2019[2]	2020[2]	2021[2]	2022[2]	2023[2]	2024[2]
Talent en organisatie verder ontwikkelen	Medewerkerstevredenheid | *score*	**6,8-7,0**	6,8	6,2	NG	6,5	6,7	NG	6,8	NG
	Voortschrijdend arbeidsverzuim | *percentage*	**4,5-5,5%***	4,6%	5,6%	6,7%	4.7%	5.5%	6.0%	5,5%	5,6%
	Medewerkers met een personeelsgesprek | *percentage*[3]	**> 80-85%**	69,2%	85,6%	79,8%	83,6%	81,2%	90,2%	90,6	90,8%
	Externe inhuur | *percentage*[4]	**18%-22%**	23,1%	23,2%	16,9%	20,9%	22,2%	22,8%	24,2%	17,7%
	Feitelijke bezetting binnen toegestane bezetting | *percentage*	**< 95-97%**	NB	NB	91%	92%	89,9%	85,2%	88,2%	98,3%
Digitale weerbaarheid versterken	Aantal major incidenten | *aantal*	**< 103-75**	113	134	57	63	63	56	58	47
	Beschikbaarheid kernsystemen | *percentage*[5]	**98-99,5%**	100%	NG	NB	99,7%	99,8%	99,6%	99,9%	100%
	Dekkingsgraad serverpark SAM monitoring | *percentage*	**80%**								84,3%
	Server hardware in support | *percentage*	**80-90%**	NB	NB	>80%	93,2%	98,7%	90,0%	90,0%	94,5%
	Percentage software in support | *percentage*	**80-90%**	NB	NB	82%	84,5%	89,4%	90,7%	60,6%	46,2%

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (2) VMR's 2019-2024; (3) De gepresenteerde precentages hebben betrekking op de periode april tot en met maart van het daaropvolgende jaar, (4) Externe inhuur wordt op verschillende momenten gemeten en resultaten wijken hierdoor af tussen VMR's en jaarverantwoordingen. (5) Gebaseerd op jaarverantwoordingen 2017-2024

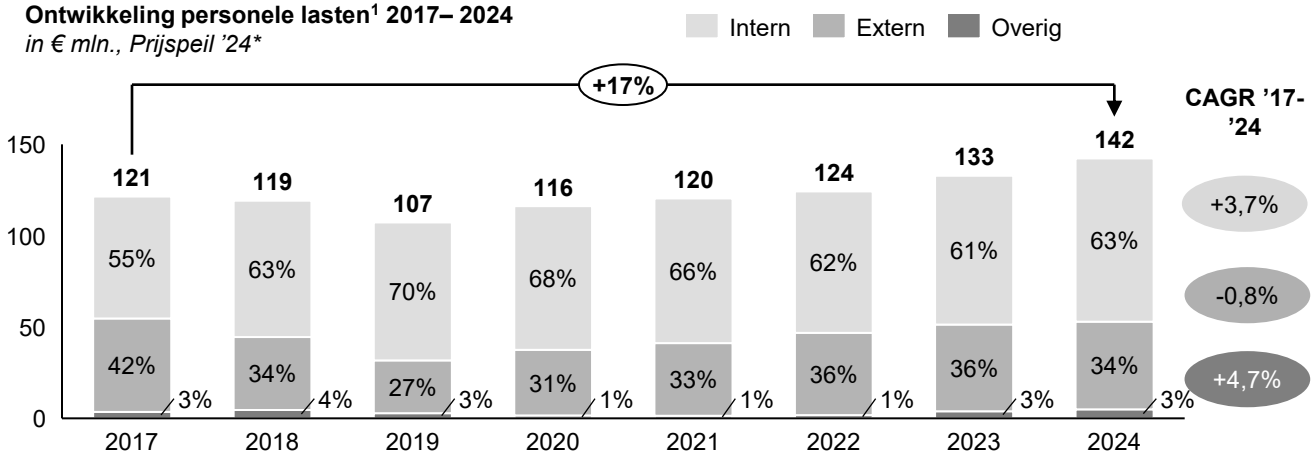
NG = Niet gemeten in dit jaar, **NB** = Niet beschikbaar uit documentatie

5.3 Doelmatigheid – input (1/4)

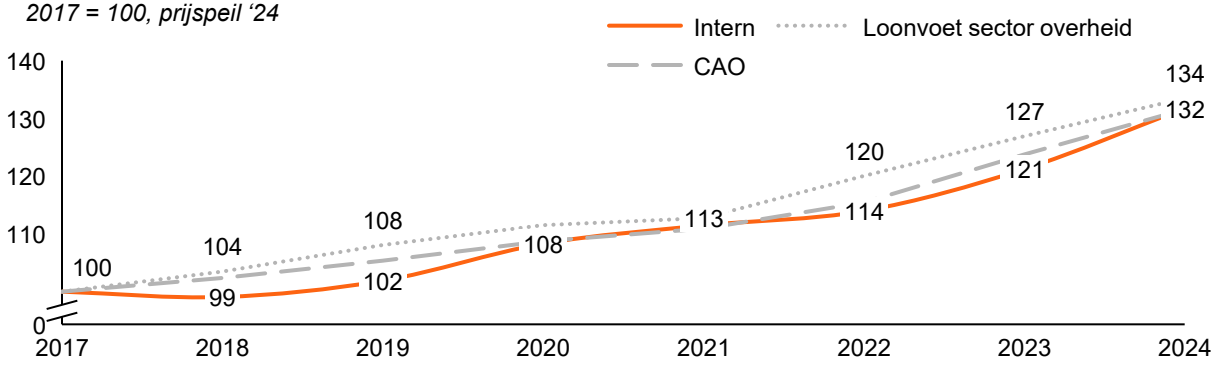
Personele lasten zijn met 17% gestegen; stijging per fte is in lijn met de CAO-ontwikkeling

Input: Ontwikkeling personele lasten en vergelijking met CAO Rijk

Ontwikkeling personele lasten[1] 2017– 2024
*in € mln., Prijspeil '24**



Ontwikkeling interne personele lasten per fte vs. CAO-ontwikkeling Rijk[1] 2017– 2024
2017 = 100, prijspeil '24



Observaties

De interne personele lasten ontwikkelen zich conform de CAO ontwikkeling

Personele lasten vormen een belangrijke **inputvariabele.** Analyse van de ontwikkeling van deze lasten biedt inzicht in de mate van doelmatigheid en eventuele veranderingen daarin over de tijd. Wanneer een stijging van de personeelslasten gepaard gaat met een daling in productiviteit kan dit duiden op minder efficiëntie.

- De analyse van **personele lasten** toont een stijging met **17%** in de periode 2017-2024, met name gedreven door een gemiddelde stijging van **3,7% per jaar** van kosten voor **intern personeel.**
- Een vergelijking van personele lasten per fte met de CAO-ontwikkeling van het Rijk biedt inzicht in de doelmatigheid van de salariskosten binnen SSC-ICT. De analyse laat zien dat de stijging van **interne personele lasten per FTE** in de periode 2017-2024 nagenoeg overeenkomt met de stijging volgens CAO en iets lager ligt dan de stijging van de Loonvoet sector overheid.[2,3] De personele lasten per fte van SSC-ICT zijn met **34%** gestegen in de periode 2017-2024, de CAO en Loonvoet sector overheid nam respectievelijk met **34%** en **32%** toe.
- Deze indicator geeft op dit moment geen aanleiding om te veronderstellen dat de ontwikkeling van de personele lasten niet doelmatig is.

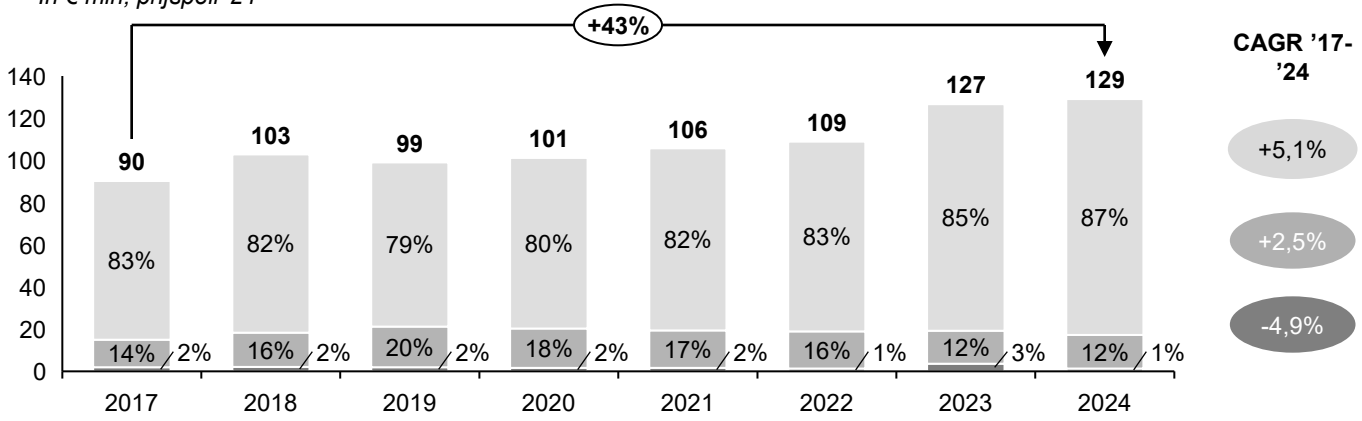
Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Centraal Bureau Statistiek - Cao-lonen *(link)*, (3) CPB CEP's 2018-2025. *Op verzoek van SSC-ICT is een vergelijking gemaakt met de ontwikkeling van de Loonvoet sector overheid. * Prijspeil '24 is vastgesteld op basis van een correctie voor personele lasten conform CAO Rijk (link); overige kostencomponenten op basis van CPI (link).*

5.3 Doelmatigheid – input (2/4)

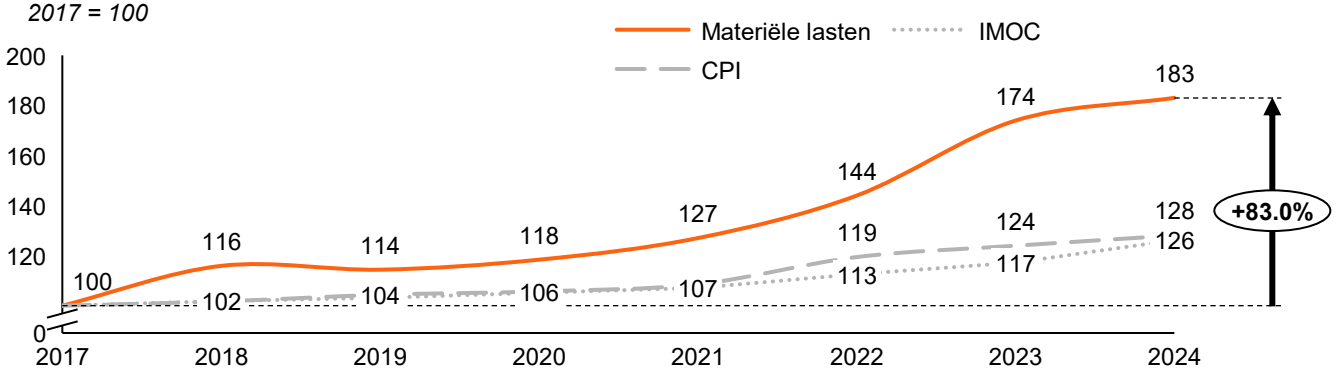
Materiële lasten zijn met 43% toegenomen wat meer is dan de CPI; gedreven door prijsverhogingen bij leveranciers van kritieke ICT

Input: Ontwikkeling materiële lasten en vergelijking met CPI

Ontwikkeling materiële lasten[1]
*In € mln, prijspeil '24**



Ontwikkeling materiële lasten vs CPI-ontwikkeling[1] 2017– 2024
2017 = 100



Observaties

De totale materiële lasten stijgen harder dan de CPI

Materiële lasten vormen een belangrijke **inputvariabele.** Analyse van de ontwikkeling van deze lasten biedt inzicht in de mate van doelmatigheid en eventuele veranderingen daarin over de tijd. Wanneer een stijging van de materiële lasten gepaard gaat met een daling in productiviteit kan dit duiden op minder efficiëntie.

- In de periode 2017-2024 zijn de materiële lasten met **43%** toegenomen. Dit betekent een gemiddelde stijging van gemiddeld **5,1%** per jaar. Daarnaast is het aandeel van deze lasten binnen de totale materiële lasten gestegen van **83%** in 2017 naar **87%** in 2024.
- **De materiële lasten van SSC-ICT** zijn in de periode 2017-2024 harder gestegen dan de Consumentenprijsindex (CPI) en de prijsindex van de materiële overheidsconsumptie (IMOC).[2,3] De materiële lasten van SSC-ICT stegen met 83%, terwijl de CPI en IMOC in dezelfde periode met 28% respectievelijk 26% stegen. Uit gesprekken blijkt dat deze stijging voornamelijk wordt veroorzaakt door een volumestijging van producten (q), (Rijksbrede) contracten (bv. Oracle) en prijsverhogingen bij leveranciers van kritieke infrastructuur (externe ontwikkelingen), waarbij de onderhandelingsruimte voor SSC-ICT beperkt is. Een concreet voorbeeld hiervan is de overname van VMware door Broadcom, die heeft geresulteerd in gewijzigde contractvoorwaarden en hogere tarieven.

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Centraal Bureau Statistiek - Consumentenprijzen (link), (3) CPB CEP's 2018-2025. *Op verzoek van SSC-ICT is een vergelijking gemaakt met de ontwikkeling van de prijsindex voor materiële overheidsconsumptie (IMOC). * Prijspeil '24 is vastgesteld op basis van een correctie voor personele lasten conform CAO Rijk (link); overige kostencomponenten op basis van CPI (link).*

5.3 Doelmatigheid – input (3/4)

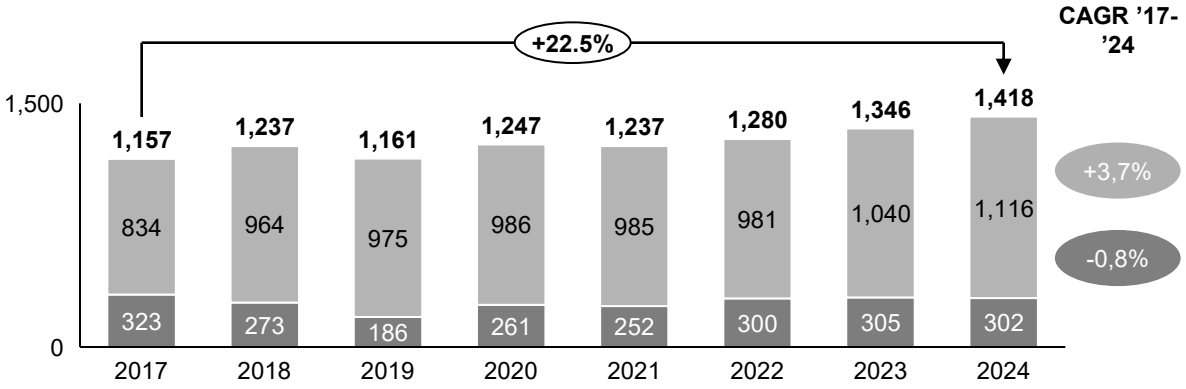
Het aantal fte's is in de periode 2017-2024 met 22,5% gestegen – met name gedreven door groei van interne fte's

Input: Inzichten personeel

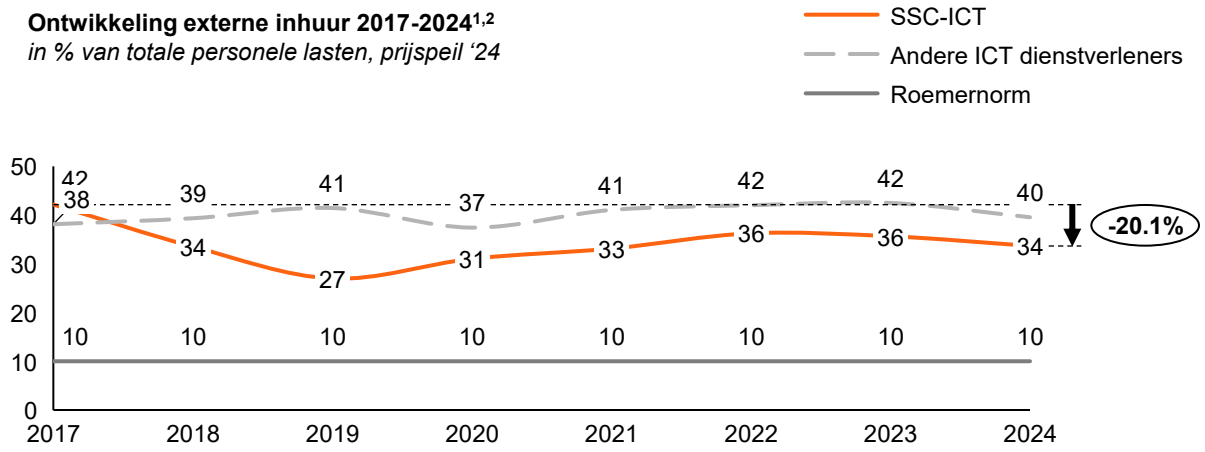
- Het **aantal fte's** vormt een essentiële **inputvariabele** binnen de organisatie. Door de ontwikkeling hiervan over de tijd te analyseren, verkrijgen wij waardevolle inzichten in de **mate van doelmatigheid** en eventuele verschuivingen daarin. Een toename van personele bezetting die niet gepaard gaat met een overeenkomstige toename van productiviteit kan wijzen op een daling van doelmatigheid.
- In de onderzoekperiode van **2017-2024** is de personele bezetting (fte's) met **22,5%** gestegen – Dit is in de lijn met het aantal geleverde producten en diensten. In de periode 2017-2019 is er een daling van het aantal externe fte's zichtbaar, als gevolg van **verambtelijking.** Van 2020 tot 2022 is het aantal externe fte's gestegen door een **lagere ambtelijke** bezetting.[1]

- Gedurende de onderzoeksperiode is het aandeel externe inhuur ten opzichte van totale personeelslasten gedaald van 42% in 2017 naar 34% in 2024 (een afname van 20,1%). Dit hoge percentage wijst op een aanzienlijke afhankelijkheid van externe medewerkers binnen SSC-ICT. Bovendien overschrijdt dit de Roemernorm.[3] Bij vergelijkbare ICT-dienstverleners is het aandeel externe inhuur in dezelfde periode juist gestegen, van 38% in 2017 naar 40% in 2024. Daarmee is het aandeel externe inhuur bij SSC-ICT lager dan bij vergelijkbare ICT-organisaties.
- *NB. SSC-ICT hanteert intern een KPI waarbij het aandeel van externe inhuur maximaal 22% van het totale aantal fte's mag bedragen.*

Ontwikkeling fte's intern vs. extern 2017-2024[1]



Ontwikkeling externe inhuur 2017-2024[1,2]
in % van totale personele lasten, prijspeil '24



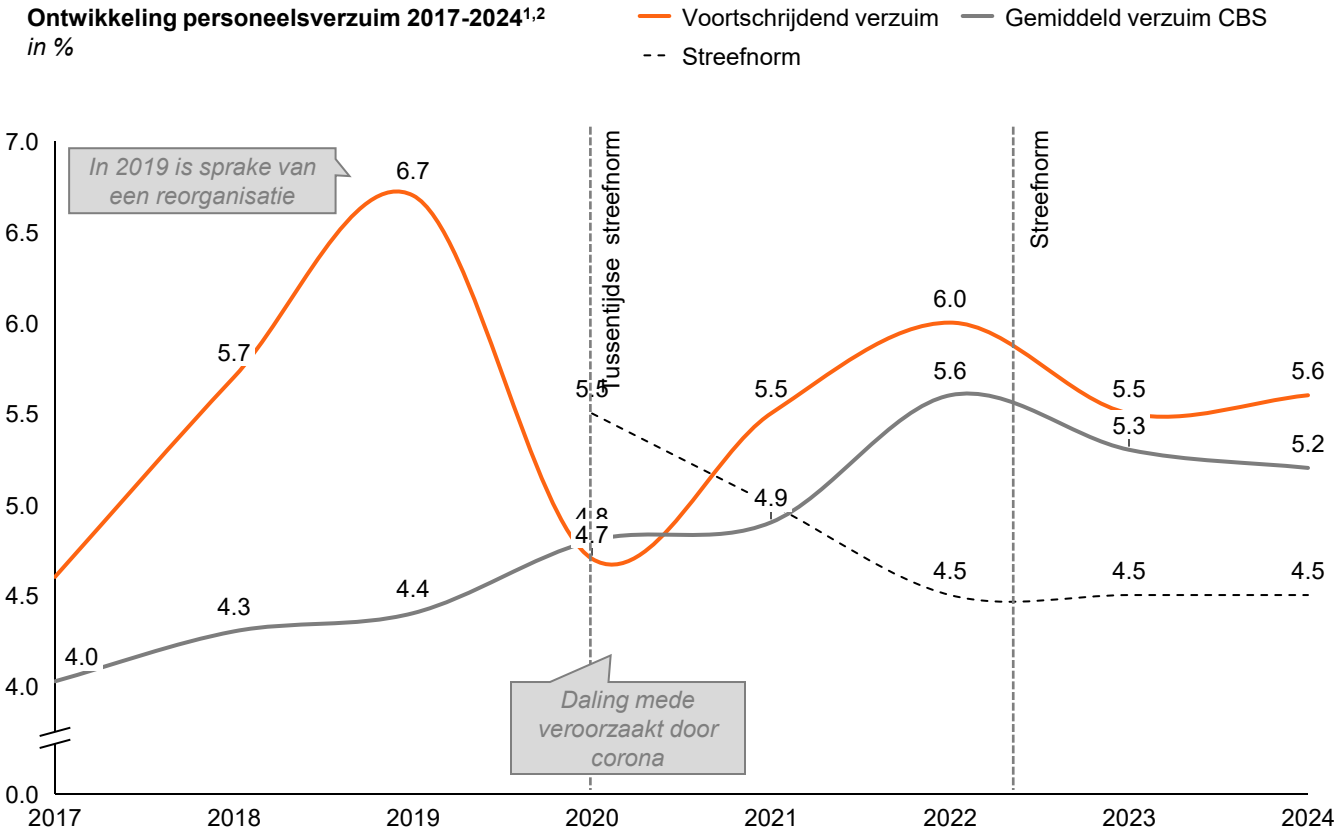
Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024

5.3 Doelmatigheid – input (4/4)

Arbeidsverzuim fluctueert gedurende de onderzoeksperiode – met pieken in 2019 en 2022

Input: Ontwikkeling voortschrijdend verzuim

Ontwikkeling personeelsverzuim 2017-2024[1,2]
in %



Observaties

- Het arbeidsverzuim van SSC-ICT ligt in de onderzoeksperiode structureel boven het gemiddelde ziekteverzuim volgens het CBS in diezelfde periode.[2]
- Tussen 2017 en 2019 steeg het verzuim van **4,5% naar 6,7%.** Naar aanleiding hiervan stelde SSC-ICT een doel om het voortschrijdend verzuim terug te brengen naar **5,5% eind 2020 en 4,5% eind 2022**. In **2020 daalde het verzuim naar 4,7%,** mede door thuiswerken tijdens de coronapandemie. Vanaf 2021 steeg het percentage opnieuw **tot 6% in 2022**. Ter reductie van verzuim zijn sinds 2020 interventies ingezet, waaronder Sociaal-Medische Teams en managementtrainingen gericht op verzuimbeheersing en inzetbaarheid.
- De opgave voor SSC-ICT is om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden. Hier ligt nog duidelijk verbeterpotentieel. Naast dat ziekte voor de medewerker in kwestie vervelend is, leidt het ook tot planning- en vervangingsvragen om het gemis aan inzet op te vangen. Vervanging kost geld en inwerktijd, en leiden daarmee tot doelmatigheidsverlies voor de organisatie.

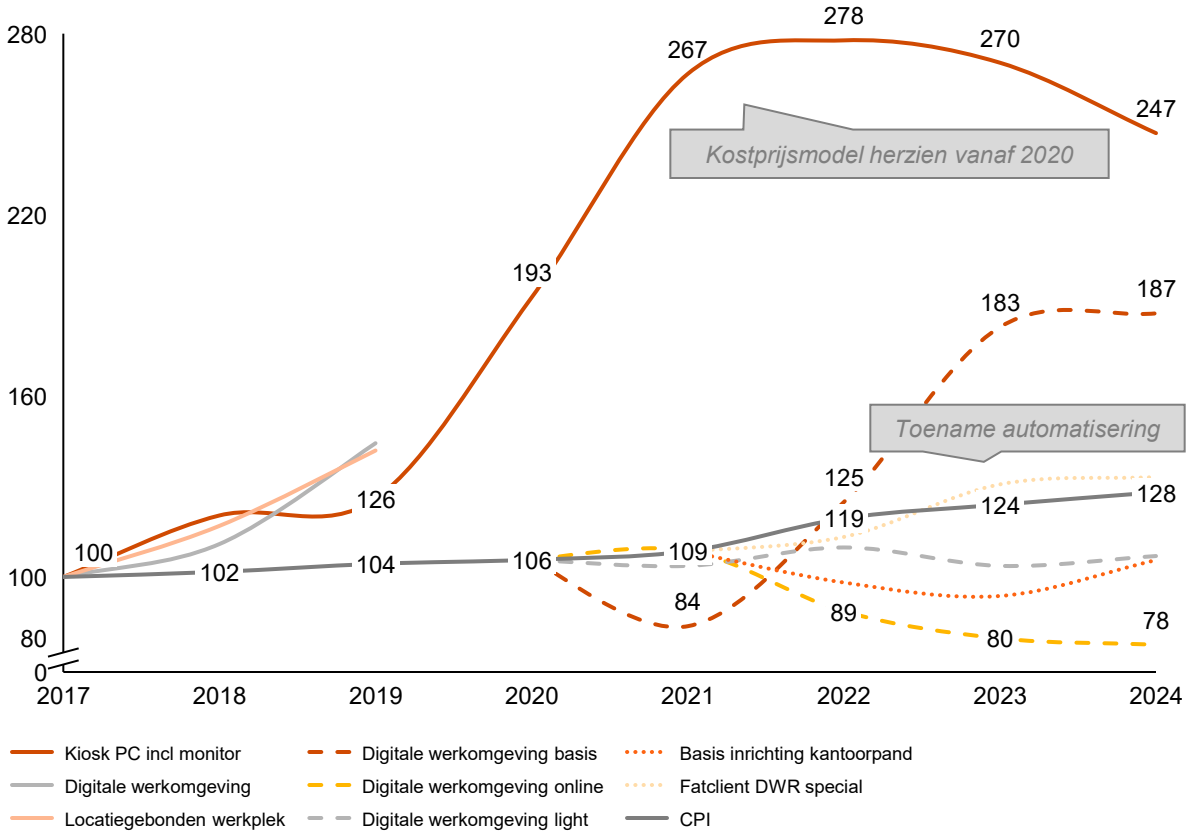
Bronnen: (1) VMR's 2019-2024; (2) Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Ziekteverzuim (2017-2024).

5.4 Doelmatigheid – output (1/2)

De kostprijsontwikkeling van producten en diensten in 2017-2024 is volatiel vergeleken met de CPI-ontwikkeling

Output: Ontwikkeling van kostprijzen en vergelijking met CPI

Ontwikkeling kostprijzen 2017-2024[1]
2017 = 100



Observaties

De ontwikkeling van kostprijzen van verschillende producten en diensten is geanalyseerd in de periode 2017-2024. Wanneer de ontwikkeling van kostprijzen **in lijn** ligt met de ontwikkeling van de **CPI**, kan dit duiden op een hoge mate van **doelmatigheid** in de kostenbeheersing.

De kostprijsontwikkeling van producten en diensten is in de periode 2017-2024 **volatiel** vergeleken met de CPI-ontwikkeling. **Stijging van de kostprijzen** wordt primair beïnvloed door externe prijsontwikkelingen, zoals sterk gestegen marktprijzen en lonen, evenals toenemende inhoudelijke eisen aan de dienstverlening.[2] Daarnaast wordt de kostprijs beïnvloed door het **volume van afgenomen dienstverlening in relatie tot vaste kosten**. Vanaf 2024 is sprake van een daling in de vraag (circa 10%), terwijl vaste kosten grotendeels gelijk blijven. Hierdoor stijgt de kostprijs per device of werkplek. SSC-ICT kan niet direct reageren op een afnemende vraag, omdat zij gebonden is aan langlopende contracten en afschrijvingsverplichtingen die niet abrupt kunnen worden beëindigd.

Product-specifieke ontwikkelingen

- De **kostprijs** van ‘Kiosk PC inclusief monitor’ is gestegen met **147%** tijdens de onderzoeksperiode, terwijl de **CPI**, in diezelfde periode met **28%** is gestegen. Deze stijging wordt grotendeels verklaard door een herziening van het kostprijsmodel in 2020, waarbij kosten op een andere wijze zijn toegerekend aan producten en diensten.
- De **kostprijs** van ‘Digitale werkomgeving basis’ is gestegen met **77%** tussen 2020 en 2024, terwijl de CPI in diezelfde periode met **21%** toenam. De **kostprijs** ‘Digitale werkomgeving online’ is daarentegen in dezelfde periode met **27%** gedaald.[3]
- Vanaf **2021 is een lichte daling** zichtbaar in de kostprijzen van bepaalde producten, wat mogelijk duidt op een **toegenomen inzet van automatisering** van arbeidsuren.[4]

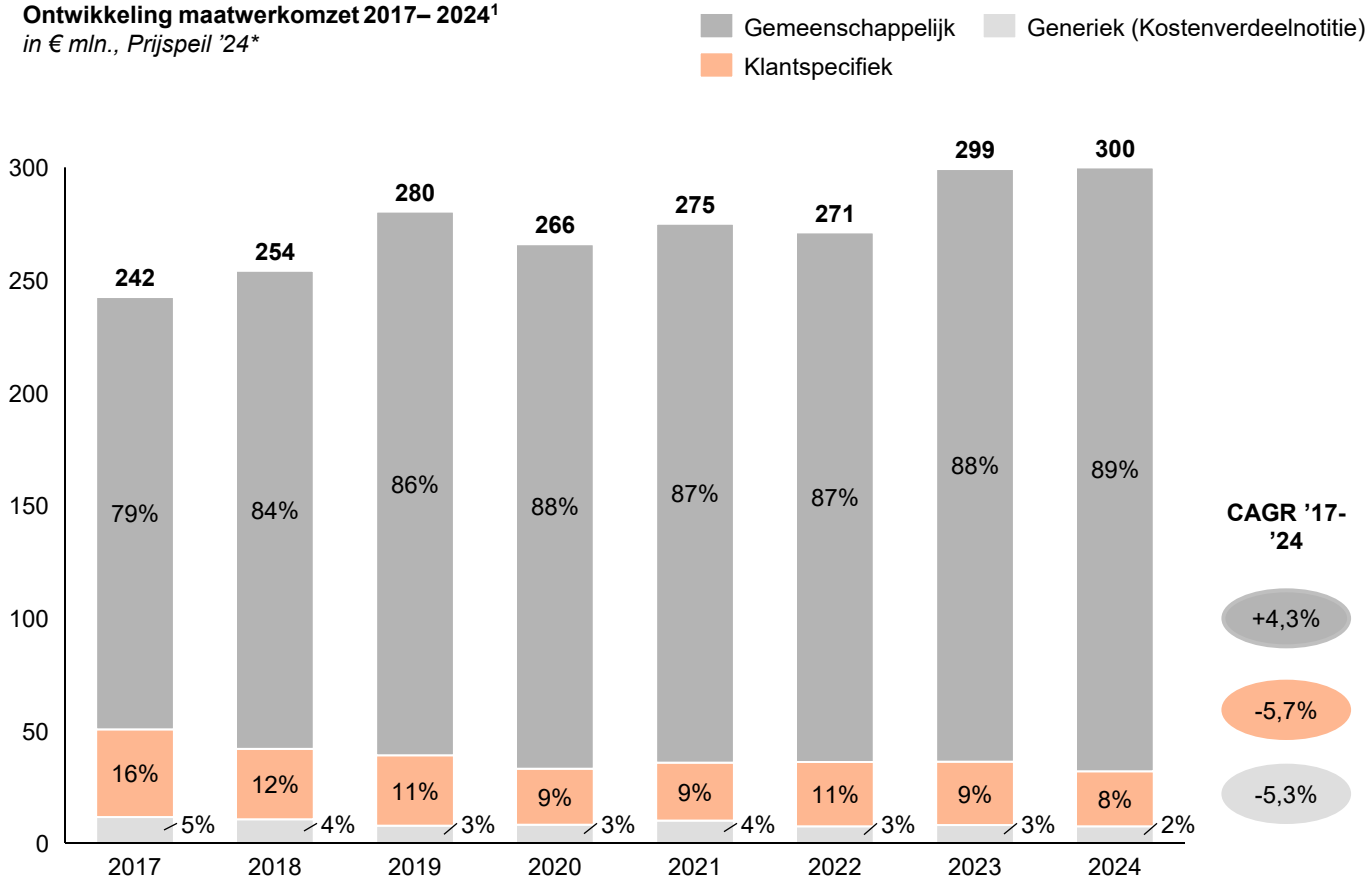
Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Centraal Bureau Statistiek - Consumentenprijzen (link); (3) Herziening van het kostprijsmodel in 2020 is mede van invloed op fluctuaties kostprijzen, (4) Blijkt uit automatiserings KPI’s 2025 en uit interviews met CFO.

5.4 Doelmatigheid – output (2/2)

SSC-ICT realiseert 5,3% minder klantspecifieke producten en diensten per jaar, wat wijst op meer standaardisatie en doelmatigheid

Ontwikkeling maatwerkomzet

Ontwikkeling maatwerkomzet 2017– 2024[1]
*in € mln., Prijspeil '24**



Observaties

- Door het aandeel klantspecifiek ten opzichte van standaard- en gemeenschappelijke diensten te analyseren, krijgen wij inzicht in de mate van **standaardisatie** binnen SSC-ICT. Standaardisatie is een belangrijke factor voor doelmatigheid, omdat het schaalvoordelen, lagere kosten en efficiëntere processen mogelijk maakt.
- Uit een analyse over de periode 2017-2024 blijkt dat het aandeel **klantspecifieke** dienstverlening is **afgenomen**: de klantspecifieke omzet daalde met gemiddeld **5,3%** per jaar en het aandeel van de totale omzet daalde van **16% in 2017 naar 8% in 2024[1]**. Deze ontwikkeling weerspiegelt een trend in **standaardisatie** en wijst op een **toename in doelmatigheid** binnen de dienstverlening. SSC-ICT stuurt actief op verdere standaardisatie door het toepassen van een afwegingskader[2], zodat nieuwe en bestaande diensten zoveel mogelijk gestandaardiseerd worden en klantspecifieke diensten of NSK's (onderdeel van klantspecifiek) zoveel mogelijk worden beperkt.

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Memo: Afwegingskader SSC-ICT d.d. 15 september 2023;
** Prijspeil '24 is vastgesteld op basis van een correctie voor personele lasten conform CAO Rijk (link); overige kostencomponenten op basis van CPI (link).*

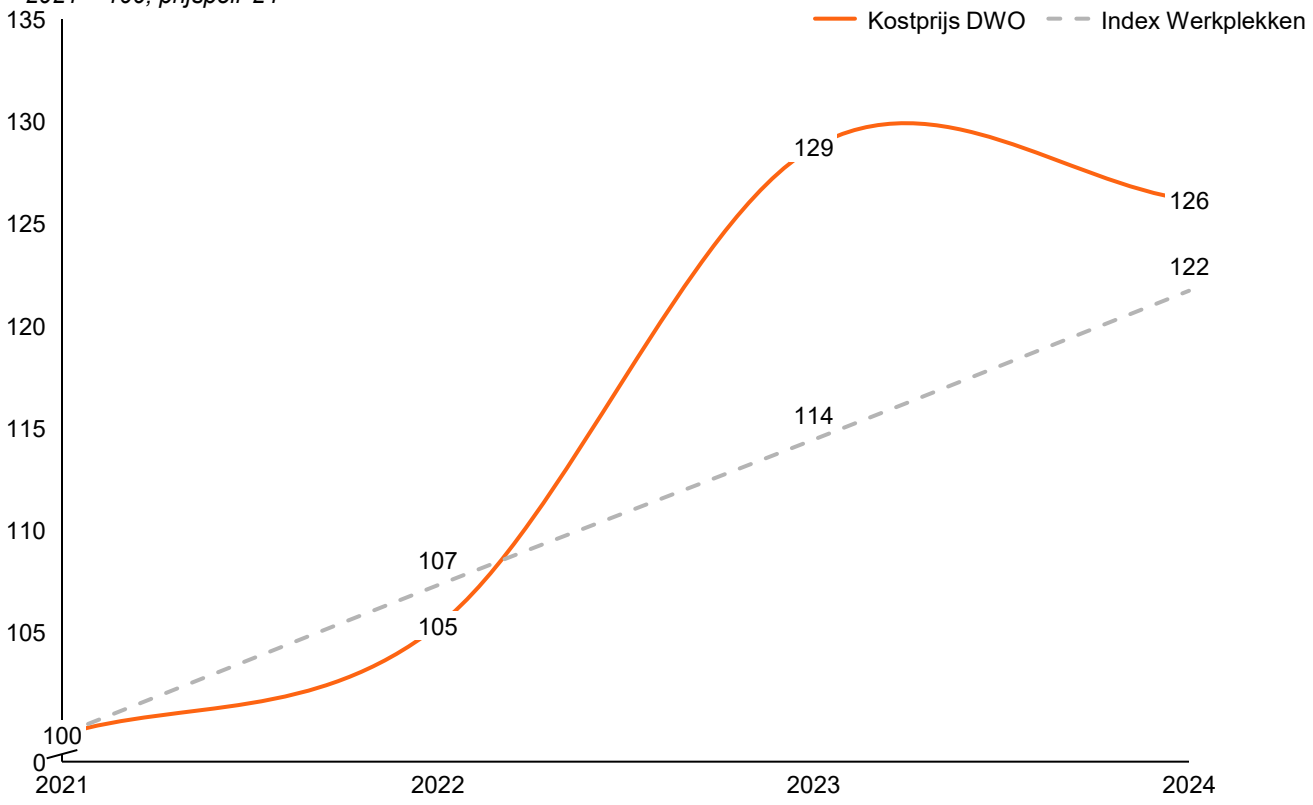
5.5 Doelmatigheid – relatie (1/2)

Productiviteit De kosten stijgen harder naarmate het aantal werkplekken toeneemt; dit kan een indicatie zijn van verminderde doelmatigheid

Relatie tussen input en output: ontwikkeling in werkplekken vs. kosten per werkplek

Ontwikkeling kostprijs digitale werkomgeving (DWO) vs. aantal werkplekken[1] 2021– 2024

*2021 = 100, prijspeil '24**



Observaties

- Door het grootste kostprijsproduct (DWO) af te zetten tegen het aantal afgenomen werkplekken, ontstaat een eerste indicatie van de relatie tussen input en output.
- Tussen 2021 en 2024 is het **aantal afgenomen werkplekken** (digitale werkomgevingen) gestegen met **22%**. In dezelfde periode is de kostprijs van deze werkplekken met **26%** conform inflatie gestegen. Dit betekent een sterkere kostenstijging dan de volumegroei, wat kan wijzen op een **beperkte realisatie van schaalvoordelen** en daarmee een indicatie van lagere doelmatigheid.
- Het is echter belangrijk te benadrukken dat deze conclusie niet op zichzelf staat. De ontwikkeling van de kostprijs wordt beïnvloed door meerdere factoren, zoals wijzigingen in dienstverlening en externe prijsstijgingen en investeringen in privacy- en securitywetgeving. Daarom is **nadere analyse** benodigd om vast te stellen in hoeverre de kostenstijging daadwerkelijk duidt op verminderde doelmatigheid.

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024

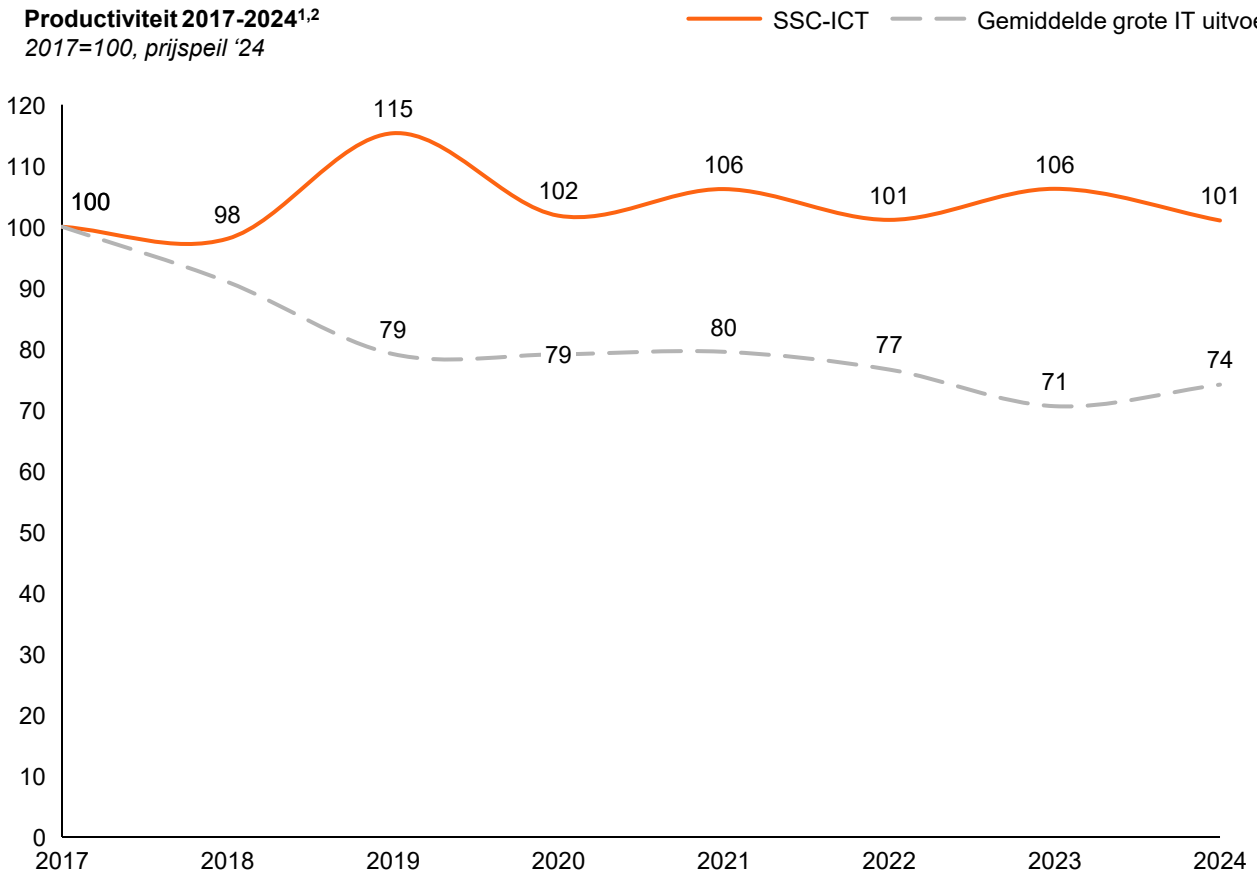
** Prijspeil '24 is vastgesteld op basis van een correctie voor personele lasten conform CAO Rijk (link); overige kostencomponenten op basis van CPI (link).*

5.5 Doelmatigheid – relatie (2/2)

Productiviteit van SSC-ICT is stabiel gebleven over de onderzoeksperiode en ligt hoger dan die van vergelijkbare ICT-dienstverleners

Relatie input en output: Ontwikkeling in productiviteit

Productiviteit 2017-2024[1,2]
2017=100, prijspeil '24



Observaties

- Het analyseren van de relatie tussen **input** (fte's) en **output** (gerealiseerde omzet) biedt inzicht in de **productiviteit** van SSC-ICT en vormt daarmee een belangrijke indicator voor doelmatigheid.
- Gedurende de periode 2017-2024 is de **productiviteit** van SSC-ICT over het algemeen **stabiel** gebleven, met enkele jaarlijkse fluctuaties.
- In **2019** was sprake van een opvallende **stijging** in productiviteit, die samenhing met een **relatief hoge omzet** en een **lager aantal fte's**. In de overige jaren groeiden de omzet en personele inzet (fte's) in vergelijkbare mate.[1]
- Ten opzichte van **vergelijkbare ICT-dienstverleners** ligt de **productiviteit van SSC-ICT hoger**. Waar de productiviteit bij vergelijkbare ICT-dienstverleners in de periode 2017-2024 met circa 26% is afgenomen, bleef de productiviteit bij SSC-ICT over dezelfde periode grotendeels stabiel. [1]

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen SSC-ICT 2017-2024, (2) Jaarverantwoordingen Logius, DICTU, RvIG, RVO 2017-2024
NB: Vergelijkbare ICT dienstverleners: Logius, DICTU, RvIG, RVO – Productiviteitsgegevens opgehaald uit interne PwC productiviteitsdatabase
De productiviteit van SSC-ICT is bepaald op basis van de verhouding omzet (gedefleerd) tot aantal FTE's

5.6 Beantwoording onderzoeksvragen

Doelmatigheid gaat over het bereiken van resultaten met een zo efficiënt mogelijk gebruik van middelen: processen, organisatie en inzet van mensen en middelen zijn hierop gericht. Volgens de Regeling Agentschappen wordt van een agentschap verwacht dat het aantoont dat haar bedrijfsvoering en processen zodanig zijn ingericht dat middelen doelmatig worden ingezet.[1]

Beantwoording onderzoeksvraag 1 en 2

Hoe heeft de doelmatigheid zich ontwikkeld ten opzichte van gestelde doelen van de eigenaar en opdrachtgever?

- SSC-ICT beschikt over doelmatigheidsindicatoren (KPI's) (zie slide 54) die door de eigenaar jaarlijks worden vastgesteld en aldus een weerspiegeling zijn van de gezamenlijke doelstellingen van Eigenaar en Opdrachtnemer.
- SSC-ICT rapporteert over de doelmatigheidsindicatoren (KPI's) in VMR's en jaarverantwoordingen. Uit ons onderzoek (zie Invulling doelmatigheid – pagina 55 en 56) komt naar voeren dat niet alle doelmatigheidsindicatoren consistent gemeten en normen niet altijd behaald.
- Het samenvattende beeld roept de vraag op naar (i) de effectiviteit van de sturingsmechanismen van SSC-ICT op deze indicatoren of (ii) naar bijstelling van deze normen meer in lijn met de realiteit aangezien het gedurende de onderzoeksperiode niet (altijd) gelukt is deze normen te halen.

  Aanbeveling: Evalueer de sturingsmechanismen en/of stel de normen bij naar meer realistische doelen.

Hoe wordt verdere ontwikkeling van de doelmatigheid bevorderd?

Inputvariabelen: De materiële lasten zijn tussen 2017-2024 met 83% gestegen, terwijl de CPI en IMOC in dezelfde periode met 28% respectievelijk 26% steeg. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door (Rijksbrede) contracten (bv. Oracle) prijsverhogingen bij leveranciers van kritieke ICT-infrastructuur, waar SSC-ICT weinig onderhandelingsruimte heeft (bijvoorbeeld de overname van VMware door Broadcom).

Aanbeveling: Verbeter de rijksbrede samenwerking, zodat gezamenlijke inkoop en onderhandeling met leveranciers mogelijk wordt en schaalvoordelen beter benut kunnen worden.

Standaardisatie*:* SSC-ICT stuurt actief op standaardisatie van dienstverlening door het toepassen van een afwegingskader en checklist bij nieuwe afnemers en substantiële wijzigingen. Dit heeft geleid tot een afname van maatwerk (van 16% in 2017 naar 8% in 2024). Dit wijst op een duidelijke trend richting standaardisatie en dus een toename van doelmatigheid.

Aanbeveling: Onderzoek of meer standaardisatie mogelijk is en dwing dit ook af in de PDC en tijdens BO.

Aanbeveling: Vergroot doelmatigheid door rijksbreed naar het aanbod van ICT-dienstverlening te kijken en verdergaande specialisatie van aanbieders te stimuleren (bijvoorbeeld SSC-ICT als dé werkplekaanbieder, andere partijen voor platformen of cloudservices).

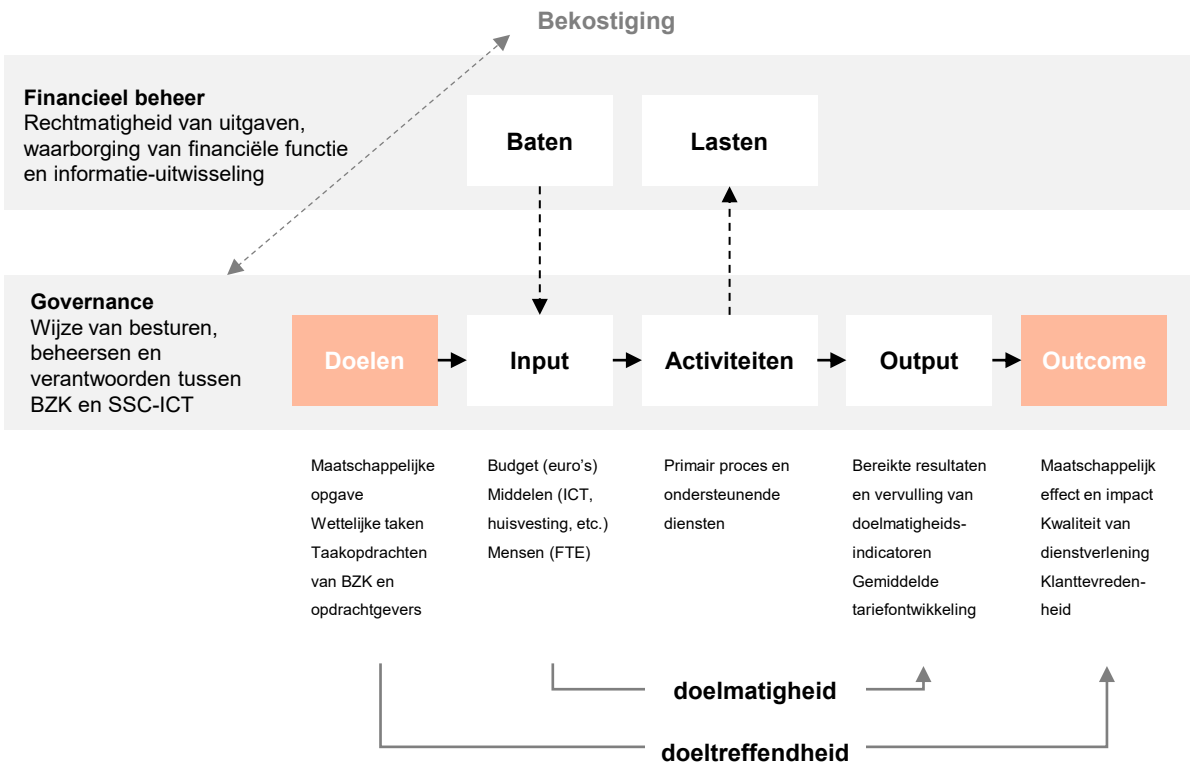


Doeltreffendheid

6.1 Aanpak Doeltreffendheid

Doeltreffendheid gaat over de mate waarin de activiteiten van het agentschap leiden tot de beoogde effecten en doelen voor opdrachtgevers en maatschappij. De Regeling Agentschappen vraagt dat agentschappen inzicht geven in en verantwoording afleggen over hun prestaties en effecten, en dat zij op basis daarvan sturen om de gestelde doelstellingen te realiseren.[1]

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen voor het onderzoeksgebied doeltreffendheid zijn:

1. In hoeverre zijn de beoogde doelen bij de oprichting van het agentschap behaald?
2. En hoe hebben deze doelen zich in de tijd ontwikkeld?

Conform de Regeling Agentschappen is SSC-ICT als agentschap niet verantwoordelijk voor doeltreffendheid van beleid; die verantwoordelijkheid ligt bij de beleidsverantwoordelijke (opdrachtgever) en/of kadersteller. Ten behoeve van de doeltreffendheidsanalyse hebben wij de doelen van SSC-ICT afgeleid uit de door SSC-ICT verstrekte VMR's en openbare jaarverslagen:[1,2]

- Het verhogen van klantgerichtheid
- Het optimaliseren en moderniseren van dienstverlening
- Het verder ontwikkelen van talent en organisatie
- Het versterken van digitale weerbaarheid

Deze doelstellingen zijn vertaald naar concrete indicatoren (bijvoorbeeld Klanttevredenheid, beschikbaarheid systemen), zoals gerapporteerd in de jaarverantwoordingen 2017-2024. Analyse op deze thema's geven wij in **paragraaf 6.2**.

Vooruitkijkend hebben wij een analyse opgesteld van de impact die SSC-ICT (mede) kan maken op de overheid en maatschappij, en hebben hier ook indicatoren voor opgesteld. Deze analyse is opgenomen in **paragraaf 6.3**.

In **paragraaf 6.4** geven wij een samenvatting langs de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Bronnen: (1) Regeling Agentschappen 2024 (2) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (3) VMR's 2019-2024.

6.2 Analyse doeltreffendheid (1/5)

SSC-ICT monitort klantgerichtheid, dienstverlening, talentontwikkeling, en digitale weerbaarheid als kernindicatoren; dit geeft inzicht in de mate van doeltreffendheid

Indicatoren SSC-ICT[1-3]

Doelstelling	Type indicatoren	Meetmethoden
Klantgerichtheid verbeteren[1]	• Klanttevredenheid beleving (KTO) • Gebruikstevredenheid (KTO) • Projecttevredenheid bij opdrachtgevers[2] (PTO)	• Klanttevredenheidsonderzoek • Meetrapporten (aantal klachten, telefoontjes) • Gebruikerstevredenheidsonderzoek • Projecttevredenheidsonderzoek
Dienstverlening optimaliseren en moderniseren[1]	• Levertijd standdaarddiensten • Projecten op tijd • Doorlooptijd offertes • NSK's binnen streefdatum*	• (Trend)analyses • Monitoring en observaties (rapporten) • Rapportages (met gemeten incidenten) • Enquêtes
Talent en organisatie verder ontwikkelen	• Medewerkerstevredenheid • Arbeidsverzuim per maand* • Voortschrijdend arbeidsverzuim • Medewerkers met een personeelsgesprek • Externe inhuur • Feitelijke bezetting binnen toegestane bezetting • Meldingsfrequentie verzuim*	• Medewerkerstevredenheidonderzoek • (Trend)analyses • Monitoring en observaties (rapporten)
Digitale weerbaarheid versterken	• Aantal major incidenten • Beschikbaarheid kernsystemen • Dekkingsgraad serverpark SAM monitoring • Server hardware in support • Percentage software in support • Systeem Software Servers in Support*	• (Trend)analyses • Monitoring en observaties (rapporten) • Rapportages (met gemeten incidenten) • Enquêtes

Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (2) VMR's 2019-2024, (3) KPI's voor 2025 vastgesteld in de RMI
** Arbeidsverzuim per maand: Niet geanalyseerd; overige KPI's zijn nieuw indicatoren per 2025*

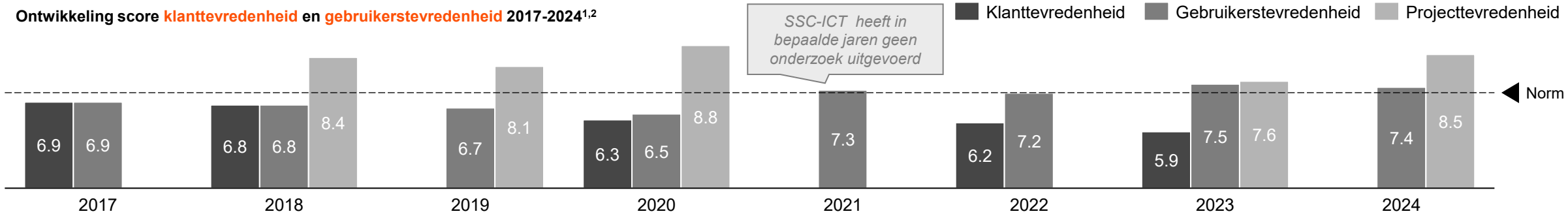
6.3 Analyse doeltreffendheid (2/5)

De gemeten resultaten op klantgerichtheid liggen in de periode 2021-2024 op of boven de gestelde norm van 7; in de jaren daarvoor zijn lagere scores zichtbaar

Klanttevredenheid

Doelstelling	Hoofdbevindingen indicatoren
Klantgerichtheid verbeteren	• Klanttevredenheid is de mate waarin een organisatie erin slaagt om aan de verwachtingen, behoeften en wensen van haar klanten te voldoen of deze te overtreffen. In de periode 2017-2024 is de algemene klanttevredenheid **vijf keer gemeten**. De score vertoont een **dalende trend**, waarbij de score van een **6,9 in 2017** naar een **5,9 in 2023** daalde. Hiermee bleef het resultaat **structureel onder het beoogde streefdoel** van **7,0**.[1,2] • Gebruikerstevredenheid wordt sinds **2017** gemonitord en geeft inzicht in de mate waarin gebruikers een product, dienst of systeem als positief, waardevol en passend ervaren. Tot en met 2020 werden scores **onder het streefdoel van 7,0** gemeten. Vanaf 2021 realiseert SSC-ICT **structureel scores boven het streefdoel** van **7,0**, wat wijst op een positieve gebruikersbeleving. [1,2] • Projecttevredenheid – betreft de waardering van opdrachtgevers over het handelen van SSC-ICT binnen projecten. In de periode 2017-2024 is projecttevredenheid **vijf keer gemeten**. SSC-ICT realiseert **structureel scores boven het streefdoel van 7,0**, wat wijst op positieve projectervaringen.[2]

Ontwikkeling score klanttevredenheid en gebruikerstevredenheid 2017-2024[1,2]



Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (2) VMR's 2019-2024

6.2 Analyse doeltreffendheid (3/5)

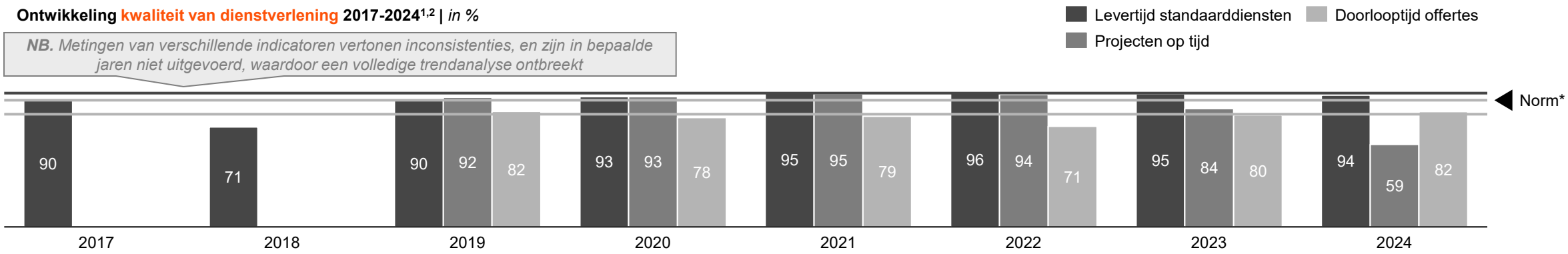
De gemeten resultaten voor dienstverlening vertonen inconsistenties, en zijn in bepaalde jaren niet uitgevoerd, waardoor een eenduidige trend niet is vast te stellen

Kwaliteit van dienstverlening

Doelstelling	Hoofdbevindingen indicatoren
Dienstverlening optimaliseren en moderniseren	• Levertijd standaarddiensten: In **2018 en 2023** bleef de score **onder de norm van 90-95%.** De afwijking in **2018** (71%) wordt deels toegeschreven aan **administratieve onvolkomendheden**.[2] • Projecten op tijd: Tussen 2019 en 2022 bleef de score **boven de norm van 90%**, wat betekent dat de meeste projecten op tijd werden afgerond. In 2023 en 2024 daalde deze score sterk, tot **58,5%** in **2024**. De lage score wordt toegeschreven aan zowel de **handhaving van de wet DBA** in 2024, waardoor externe krachten SSC-ICT verlieten, en de steeds **complexere IT-landschappen** waarop projecten uitgevoerd worden.[2] • Doorlooptijd offertes: betreft het percentage offertes dat tijdig is opgeleverd. Het percentage bleef tussen 2020 en 2023 **onder de norm van 80**%. De afwijking in 2022 (71,4%) wordt toegeschreven aan het late aanleveren van documentatie door klanten en tijdig tekenen in Digidoc.[2]

Ontwikkeling kwaliteit van dienstverlening 2017-2024[1,2] | *in %*

NB. Metingen van verschillende indicatoren vertonen inconsistenties, en zijn in bepaalde jaren niet uitgevoerd, waardoor een volledige trendanalyse ontbreekt



Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (2) VMR's 2019-2024. *De normen verschillen per KPI en worden visueel onderscheiden door kleurcodering, zoals aangegeven in de legenda.

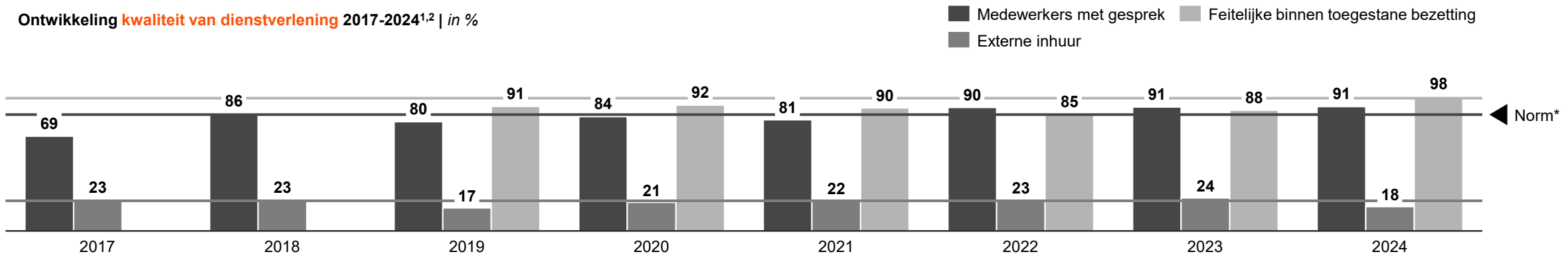
6.2 Analyse doeltreffendheid (4/5)

Indicatoren voor talent- en organisatieontwikkeling blijven structureel onder de gestelde norm; duidelijke oorzaken zijn niet vast te stellen op basis van documentatie

Kwaliteit van dienstverlening

Doelstelling	Hoofdbevindingen indicatoren
Talent en organisatie verder ontwikkelen	• Medewerkerstevredenheid: Gedurende de onderzoeksperiode lag de medewerkerstevredenheid **structureel onder de norm** van 6,8-7,0. In 2018 was deze het laagst, met een **6,2**. • Voortschrijdend arbeidsverzuim: is geanalyseerd op pagina 60. Hieruit bleek dat arbeidsverzuim **structureel boven de norm** van 4,5-5,5% ligt. • Medewerkers met een personeelsgesprek: betreft het percentage medewerkers dat in het afgelopen jaar een personeelsgesprek heeft gehad. De resultaten liggen **doorgaans binnen de gestelde norm van 80-85%.** Afwijkingen zijn zichtbaar in 2017 en 2019, waarin de percentages respectievelijk 69,2% en 79,8% bedroegen. • Externe inhuur: betreft het percentage externe fte's van het totale aanta fte's. In 2019 en 2024 lag deze score **onder de norm van 18%-22%**. • Feitelijke bezetting binnen toegestane bezetting: betreft het percentage fte's ten opzichte van het gebudgetteerde aantal fte's. Deze score lag **structureel onder de norm** van 95-97%, op **2024** na (98,3%). Dit wordt deels toegeschreven aan een **proactieve wervingsaanpak** voor personeel en aan de verambtelijking in combinatie met de handhaving van de wet DBA, wat leidde tot een hogere bezetting. • Op basis van beschikbare documentatie kan niet worden vastgesteld welke oorzaken ten grondslag liggen aan het feit dat de gemeten resultaten structureel onder de gestelde norm blijven.

Ontwikkeling kwaliteit van dienstverlening 2017-2024[1,2] | *in %*



Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (2) VMR's 2019-2024. De normen verschillen per KPI en worden visueel onderscheiden door kleurcodering, zoals aangegeven in de legenda.

6.2 Analyse doeltreffendheid (5/5)

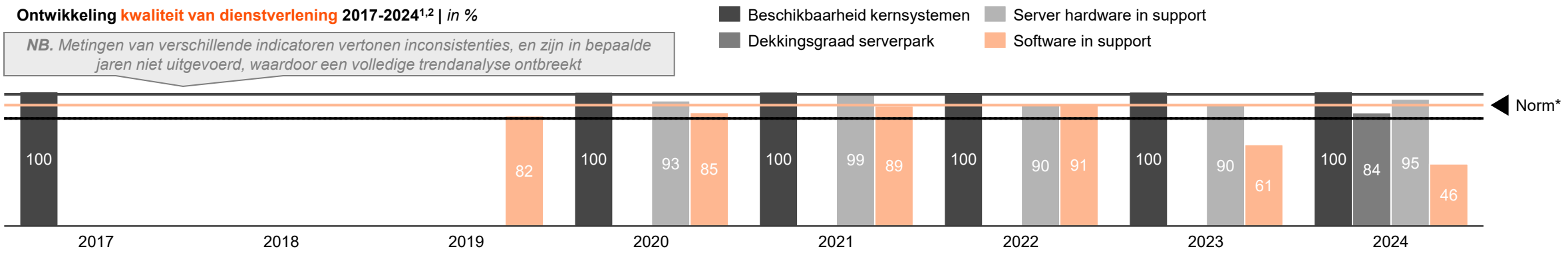
De gemeten resultaten voor digitale weerbaarheid liggen doorgaans op of boven de gehanteerde normbandbreedte van 80-99%; afwijkingen zijn toe te schrijven aan administratieve onvolkomenheden en scopeverbreding van metingen

Kwaliteit van dienstverlening

Doelstelling	Hoofdbevindingen indicatoren
Digitale weerbaarheid	• De basisinfrastructuur wordt gemeten over een vaste set aan kernsystemen, diensten en platforms. Dit betreft de beschikbaarheid van de Rijks Werkomgeving (RWO), Kritische panden, Applicatieomgeving en Datacenter Netwerk Diensten. In de periode van 2017-2024 zijn **kernsystemen beschikbaar geweest binnen de gestelde norm (98-99,5%).** Het niet beschikbaar zijn van een kernsysteem leidt altijd tot een major incident. Het aantal major incidenten is gedaald van **113 in 2017** naar **48 in 2024**. • Dekkingsgraad serverpark SAM monitoring: is voor het eerst in 2024 gemeten en scoort met **84%** hoger dan de norm van **80%**.[2] • Server hardware in support: betreft het percentage hardware waarvoor actieve ondersteuning beschikbaar is vanuit de leverancier. Het percentage bleef tussen 2020 en 2024 **structureel boven de norm van 80-90%**.[2] • Percentage software in support: betreft het percentage softwarecomponenten waarvoor de leverancier beveiliging updates (support) levert. Het percentage is **sterk gedaald,** wat wordt verklaard door een **verbreding van de scope en het feit dat applicaties met een onbekende supportstatus voortaan als 'out-of-support' worden aangemerkt**.[2]

Ontwikkeling kwaliteit van dienstverlening 2017-2024[1,2] | *in %*

NB. Metingen van verschillende indicatoren vertonen inconsistenties, en zijn in bepaalde jaren niet uitgevoerd, waardoor een volledige trendanalyse ontbreekt



Bronnen: (1) Jaarverantwoordingen 2017-2024, (2) VMR's 2019-2024 * *Normbandbreedte per 2024 voor zowel dekkingsgraad serverpark als server hardware in support is 80%.* De normen verschillen per KPI en worden visueel onderscheiden door kleurcodering, zoals aangegeven in de legenda.

6.3 Digitalisering (1/2)

Met het oog op toekomstige ontwikkelingen rondom digitalisering kan SSC-ICT haar sturing op doeltreffendheid hierop inrichten

Inzichten vanuit verschillende perspectieven

Digitalisering is in de afgelopen jaren sterk toegenomen en brengt zowel kansen als risico's met zich mee. SSC-ICT zet al in op digitale weerbaarheid, maar om toekomstbestendig te blijven is het cruciaal om duidelijke doelstellingen te formuleren voor digitale ontwikkelingen. Een robuuste en veilige digitale infrastructuur is van groot belang voor zowel de Rijksoverheid als de samenleving. Dit belang wordt breed erkend, binnen en buiten de overheid.

Quotes van belangrijke stakeholders van SSC-ICT

*"Nederland moet **waken** voor **Amerikaanse invloed** in de computersystemen en dat de belangrijkste documenten, zoals **staatsgeheimen**, altijd lokaal moeten worden opgeslagen op een cloud die beheerd wordt door de overheid"*

Staatssecretaris Digitalisering, 2025[1]

*"Vanwege de internationale context en de **dreiging van statelijke actoren** is het noodzakelijk dat de ICT-dienstverlening voor BZ – inclusief de **beveiliging** – goed op orde is. Dit stelt hoge eisen aan SSC-ICT"*

Adviescollege ICT-toetsing, 2025[2]

*"In het huidige **geopolitieke klimaat** kan een storing of digitale aanval een groot probleem zijn – Daarom is het goed in de NDS **digitale weerbaarheid** als speerpunt te hebben"*

Staatssecretaris Digitalisering 2025[3]

*"De maatschappelijke relevantie van **digitalisatie** is groot – Voor een betrouwbare digitale (werk-)omgeving is een robuust ICT landschap de basis"*

Afdeling ICT-diensten en Voorzieningen CTO Rijk, 2024[4]

Voorgestelde thema's digitale doeltreffendheid

Om de doeltreffendheid van SSC-ICT te waarborgen en de **digitale transitie** succesvol vorm te geven, stellen wij vier strategische doelstellingen voor:

1. **Digitale weerbaarheid versterken** – Versterking van digitale weerbaarheid is essentieel om de continuïteit van overheidsdiensten te waarborgen en het risico op cyberincidenten en datalekken minimaliseren.
2. **Compliance met wet- en regelgeving waarborgen** – Het waarborgen van compliance met wet- en regelgeving is cruciaal voor veilige en efficiënte dienstverlening. Actieve sturing hierop versterkt risicobeheersing en efficiëntere dienstverlening.
3. **Veilige cloudontwikkeling faciliteren** – Het faciliteren van (soevereine) cloudontwikkeling draagt bij aan betere bescherming van overheidsdata en vermindert afhankelijkheid van externe partijen.
4. **Verantwoord en efficiënt gebruik van AI mogelijk maken** – Toepassing van verantwoord en efficiënt gebruik van AI kan processen versnellen en innovatie stimuleren, zonder concessies te doen aan privacy of ethische normen.

Bronnen: (1) Nederlands Dagblad, 4 juli 2025, (2) Advies Adviescollege ICT toetsing inzake transitie ICT dienstverlening Ministerie van Buitenlandse Zaken, februari 2025, (3) Keynote Staatssecretaris Van Marum tijdens Ibestuur Conferentie september 2025, (4) Algemene Bestuursdienst, benoeming afdelingshoofd ICT-diensten en Voorzieningen bij BZK, januari 2024

6.3 Digitalisering (2/2)

SSC-ICT kan de doelstellingen voor digitale doeltreffendheid concretiseren door deze te koppelen aan duidelijke KPI's

Digitale doeltreffendheidsindicatoren

Doelstelling	Waarom?	Voorbeelden van KPI's
Digitale weerbaarheid versterken	*Versterking van digitale weerbaarheid zal de continuïteit van overheidsdiensten waarborgen en risico's op cyberincidenten en datalekken minimaliseren.*	• Aantal major incidenten* • Responstijd incidenten • Beschikbaarheid kernsystemen* • Server hardware in support* • Percentage software in support*
Compliance met wet- en regelgeving waarborgen	*Actieve sturing op compliance zal leiden tot een veiligere en efficiëntere dienstverlening.*	• Tijdige uitvoerings van verplichte audits (bijvoorbeeld BIO, DPIA) • Mate van naleving beveiligingsbeleid • Aantal compliance rapportages opgeleverd • Aantal security-incidenten met compliance impact
Veilige cloudontwikkeling faciliteren	*Door het faciliteren van een soevereine cloudontwikkeling wordt overheidsdata beter beschermd en neemt de afhankelijkheid van externe partijen af.*	• Aantal afnemers met cloudgebruik conform Rijksimplementatiekader • Aantal uitgevoerde cloud-risicoanalyses per jaar • Cloudapplicaties met actieve monitoring en logging • Aantal afnemers gemigreerd naar DWR 2.0
Verantwoord en efficiënt gebruik van AI mogelijk maken	*Toepassing van AI op een verantwoorde manier kan helpen processen en innovatie te versnellen zonder gebrek aan privacy of ethiek.*	• Aantal afnemers aangesloten op AI platform • AI-projecten met vooraf uitgevoerde ethische beoordeling • AI-modellen met actieve monitoring en logging • Aantal AI-trainingen en bewustwordingen voor afnemers • Aantal AI-incidenten met ethische impact

** Deze KPI's worden reeds gemeten*

6.4 Beantwoording onderzoeksvragen

Werking doeltreffendheid: beantwoording onderzoeksvraag 1

In hoeverre zijn de beoogde doelen bij de oprichting van het agentschap behaald? En hoe hebben deze doelen zich in de tijd ontwikkeld?

Ten behoeve van de doeltreffendheidsanalyse hebben wij vier doelen van SSC-ICT afgeleid uit de door SSC-ICT verstrekte VMR's en openbare jaarverslagen:

1. Het verhogen van klantgerichtheid

   Conclusie: de gemeten resultaten op klantgerichtheid liggen in de periode 2021-2024 op of boven de gestelde norm van 7; in de jaren daarvoor zijn lagere scores zichtbaar

2. Het optimaliseren en moderniseren van dienstverlening

   Conclusie: de gemeten resultaten voor dienstverlening vertonen inconsistenties, en zijn in bepaalde jaren niet uitgevoerd, waardoor een eenduidige trend niet is vast te stellen

3. Het verder ontwikkelen van talent en organisatie, en;

   Conclusie: indicatoren voor talent en organisatie blijven grotendeels onder de gestelde norm. Het voortschrijdend arbeidsverzuim, feitelijke bezetting en het aantal medewerkers met een personeelsgesprek liggen doorgaans boven de gestelde norm; duidelijke oorzaken zijn niet vast te stellen op basis van documentatie.

4. Het versterken van digitale weerbaarheid.

   Conclusie: de gemeten resultaten voor digitale weerbaarheid liggen doorgaans op of boven de gehanteerde normbandbreedte van 80-99%; afwijkingen zijn toe te schrijven aan administratieve onvolkomenheden en scopeverbreding van metingen

Aanbevelingen:

Ontwikkel indicatoren waarop SSC-ICT wordt aangestuurd die voldoende zegkracht hebben over de maatschappelijke waarde van SSC-ICT

De scoring op de doelstellingen lijkt SSC-ICT de maatschappelijke waarde te borgen, anderzijds roept het de vraag op of er voldoende is gereflecteerd in het licht van maatschappelijke en technologische veranderingen, ofwel is de ruimte om te innoveren en de dienstverlening te verbeteren in lijn met de maatschappelijke behoefte. Het is cruciaal dat de doelstellingen van SSC-ICT niet alleen gericht zijn op het behalen van kwantitatieve targets, maar ook het realiseren van kwalitatieve en inclusieve verbeteringen die alle burgers ten goede komen.

Aanbeveling: ga na of de indicatoren waarop SSC-ICT wordt aangestuurd voldoende zegkracht hebben over de maatschappelijke waarde en ontwikkel indicatoren die voldoende zegkracht hebben over de maatschappelijke waarde van SSC-ICT

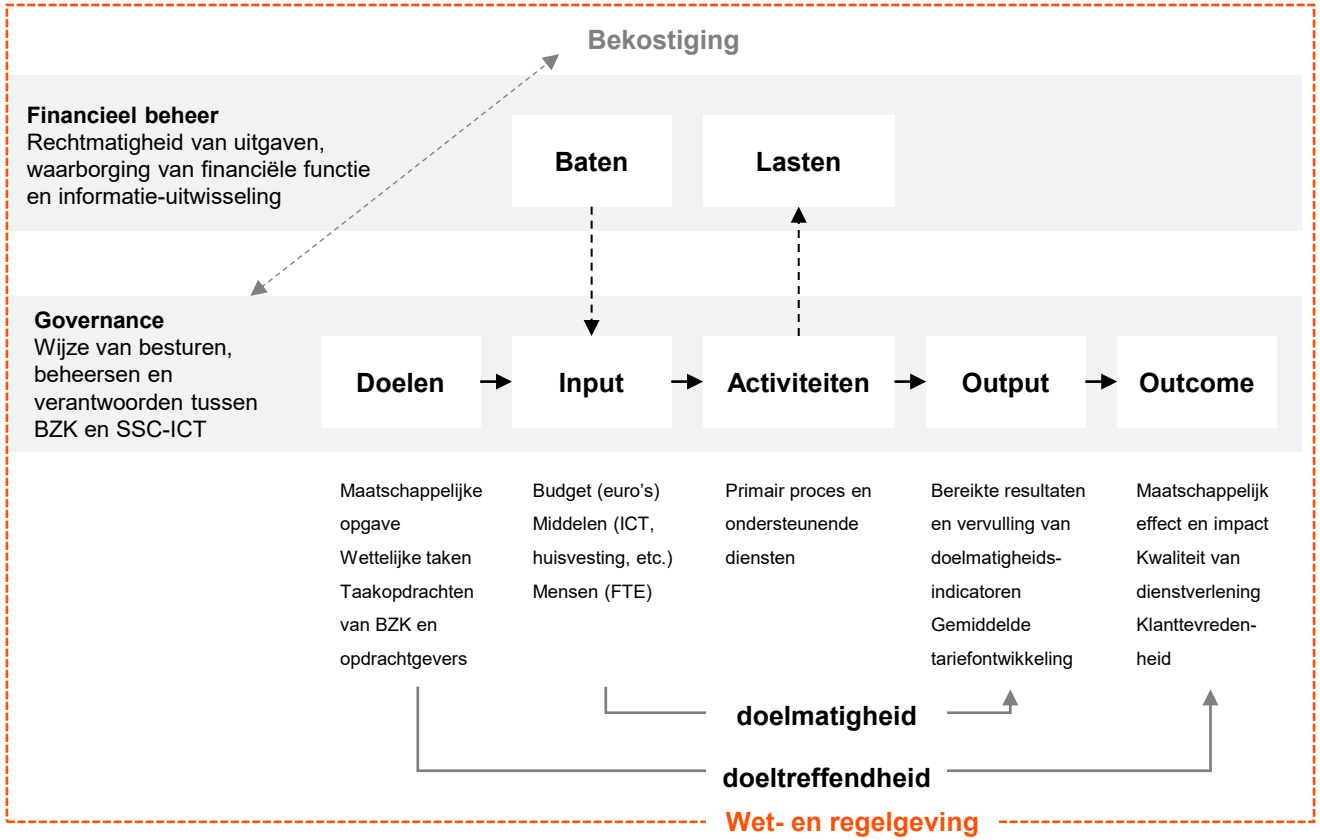
7

Wet- en regelgeving

7.1 Aanpak wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving gaat over de mate waarin de ontwikkeling van wet- en regelgeving invloed heeft gehad op het functioneren van SSC-ICT. Indien SSC-ICT over de periode 2017-2024 te maken heeft gehad met een toename in wet- en regelgeving zou dit mogellijk invloed kunnen hebben op haar functioneren en de tarieven binnen SSC-ICT.

Systeemtheorie wettelijke evaluatie



Onderzoeksvragen

Wet- en regelgeving. Om vast te stellen of wet- en regelgeving invloed heeft gehad op het functioneren van SSC-ICT, is de volgende aanpak gehanteerd:

1. Inventarisatie van wet- en regelgeving waaraan SSC-ICT producten en diensten moeten voldoen (met aandacht voor mogelijke impact van AVG, BIO, en VIRBI op tarieven)
2. Analyse van de concrete effecten van deze regelgeving op SSC-ICT's dienstverlening en interne processen
3. Benchmarkanalyse van de ontwikkeling van IT-kosten bij andere overheidsorganisaties ter vergelijking van de impact

7.2 Ontwikkelingen (1/4)

Door de invoering van AVG in 2018 heeft SSC-ICT haar interne processen aangepast om te voldoen aan strengere privacywetgeving

Artikel onderdeel van AVG	**Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)[1]**
Artikel 3: Breder toepassingsbeleid	AVG heeft een breder toepassingsgebied, met regels die van toepassing zijn op alle organisaties die persoonsgegevens van EU-burgers verwerken, ongeacht waar ze gevestigd zijn. Dit betekende voor SSC-ICT mogelijk dat internationale activiteiten moesten worden herzien en mogelijk compliance-strategieën aangepast moesten worden.
Artikel 5: Beginselen inzake verwerking van persoonsgegevens.	Strengere eisen geïntroduceerd voor verwerking van persoonsgegevens (onder andere: transparantie, verantwoording en controle). Voor SSC-ICT betekende dit mogelijk dat processen en systemen moesten worden herzien en mogelijk upgraden om aan deze nieuwe eisen te voldoen.
Artikel 12-23: Rechten van betrokkene en verwerkingsverantwoordelijke en verwerker	AVG breidt de rechten van individuen uit met het recht op gegevensoverdraagbaarheid en het recht op vergetelheid (artikel 17). Voor SSC-ICT betekende dit mogelijk dat systemen een upgrade nodig hadden om deze rechten te faciliteren.
Artikel 25: Gegevensbescherming door ontwerp en door standaardinstellingen	AVG introduceert ‘privacy by design’ en ‘privacy by default’. Voor SSC-ICT betekent dit dat zij gegevensbescherming integreert in de ontwikkeling van systemen en processen vanaf het begin.
Artikel 32: Meer focus op beveiliging van gegevens	AVG legt meer de focus op de beveiliging van de verwerking, zoals pseudonimisering. SSC-ICT moest mogelijk investeren in nieuwe beveiligingstechnologieën en -processen.
Artikel 37-39: Functionaris gegevensbescherming	AVG introduceerde een functionaris voor gegevensbescherming bij organisaties met grootschalige monitoring. Dit heeft ten aanzien van SSC-ICT mogelijk geleid tot verandering in de governance-structuur.
Artikel 83: Verhoogde boetes voor niet-naleving	De financiële sancties voor het niet naleven van de AVG zijn aanzienlijk verhoogd vergeleken met de Wbp. Dit heeft voor SSC-ICT mogelijk geleid tot een verhoogde investering in juridische en IT deskundigheid binnen SSC-ICT om risico’s te minimaliseren.

Door de overgang van de **Wet Bescherming Persoonsgegevens** (Wbp) naar de **AVG in 2018** moest SSC-ICT **strategieën, processen en systemen herzien om te voldoen aan de strengere wet- en regelgeving**. De focus op structurele en proactief data protectie management is fors toegenomen.

Bronnen: 1) Opheldering: de grootste verschillen tussen de AVG

7.2 Ontwikkelingen (2/4)

De invoering van BIO heeft voor SSC-ICT geresulteerd in aanpassingen in beleid, systemen en operationele processen

Wijziging	**Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)[1]**
1	BIO vereist dat informatie binnen organisaties wordt geclassificeerd op basis van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid (zie bijvoorbeeld paragraaf 1.3 ‘ISO 27002’). Dit betekent voor SSC-ICT mogelijk dat nieuwe maatregelen getroffen moeten worden om aan de eisen te voldoen.
2	Door de BIO is een grotere focus gekomen op risico-gebaseerde benadering, waarbij elke organisatie continu risico-inventarisaties moet uitvoeren en passende maatregelen moet implementeren (zie bijvoorbeeld 1.2 ‘informatiebeveiligingskaders en uitgangspunten overheid’).
3	BIO stelt eisen aan het informatiebeveiligingsbeleid (zie hoofdstuk 5 ‘informatiebeveiligingsbeleid’). Voor SSC-ICT kan dit mogelijk leiden tot het aanpassen van intern beleid, het herzien van de verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld een security/privacy officer, etc.
4	Door de BIO bestaan eisen ten aanzien van het continu monitoren van systemen en processen (zie bijvoorbeeld 12.4 ‘Verslaglegging en monitoren’). Voor SSC-ICT kan dit betekenen dat er systemen moeten worden geïmplementeerd die continu toezicht en bewaking mogelijk maken.
5	De BIO speelt in op incidentbeheer, met duidelijke procedures voor het registreren, onderzoeken en oplossen van incidenten (zie hoofdstuk 16 ‘beheer van informatiebeveiligingsincidenten').

De **implementatie van BIO** binnen SSC-ICT heeft geleid tot aanpassingen in **beleid, systemen** en **operationele processen.** Deze transitie brengt substantiële kosten met zich mee en heeft merkbare organisatorische impact, zowel op strategisch als tactisch niveau.

Bronnen: 1) Baseline Informatiebeveiliging Overheid versie 1.04 (BIO 1.04)

7.2 Ontwikkelingen (3/4)

De invoering van VIRBI heeft voor SSC-ICT geresulteerd in beleid, systemen, en operationele processen

Artikel onderdeel van VIRBI	**Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzonder Informatie (VIRBI)[1]**
Artikel 3: Beveiligingsbeleid	Het VIRBI vereist dat secretaris-generaals per ministerie vastleggen wat de uitgangspunten zijn omtrent het omgaan en verwerken van bijzondere informatie. Voor SSC-ICT kan dit mogelijk leiden tot veranderingen in de goederen en diensten die ministeries afnemen.
Artikel 4: Rubriceringen	Door de VIRBI is het noodzakelijk om sensitieve informatie te categoriseren van vertrouwelijk tot zeer geheim. Door deze rubriceringen kunnen ministeries en personen verschillende eisen hebben omtrent informatiebeveiligingssystemen.
Artikel 6: Beveiligingseisen	VIRBI vereist dat bijzondere informatie enkel door geautoriseerde personen kan worden ingezien en dat inbreuken op beveiliging worden gedetecteerd en gedegen onderzoek hiernaar mogelijk is. Deze beveiliging moe tingericht zijn op basis van risicomanagement. SSC-ICT kan hierdoor mogelijk andere diensten moeten leveren omtrent informatiebeveiliging.

De **implementatie van VIRBI** binnen SSC-ICT heeft geleid tot aanpassingen in **beleid, systemen** en **operationele processen.** Deze transitie brengt substantiële kosten met zich mee en heeft merkbare organisatorische impact, zowel op strategisch als tactisch niveau.

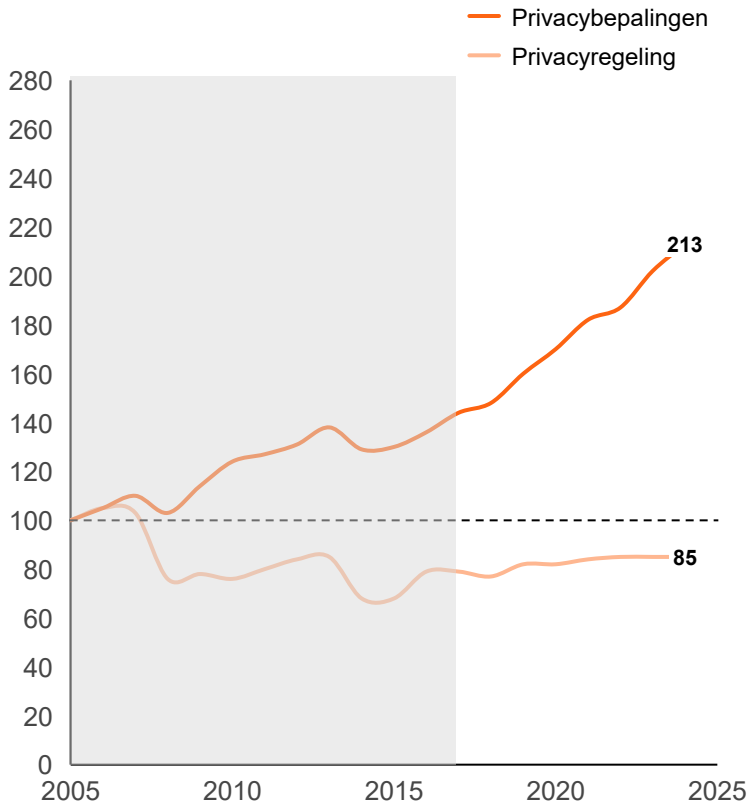
Bronnen: 1) Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzonder Informatie (VIRBI)

7.2 Ontwikkelingen (4/4)

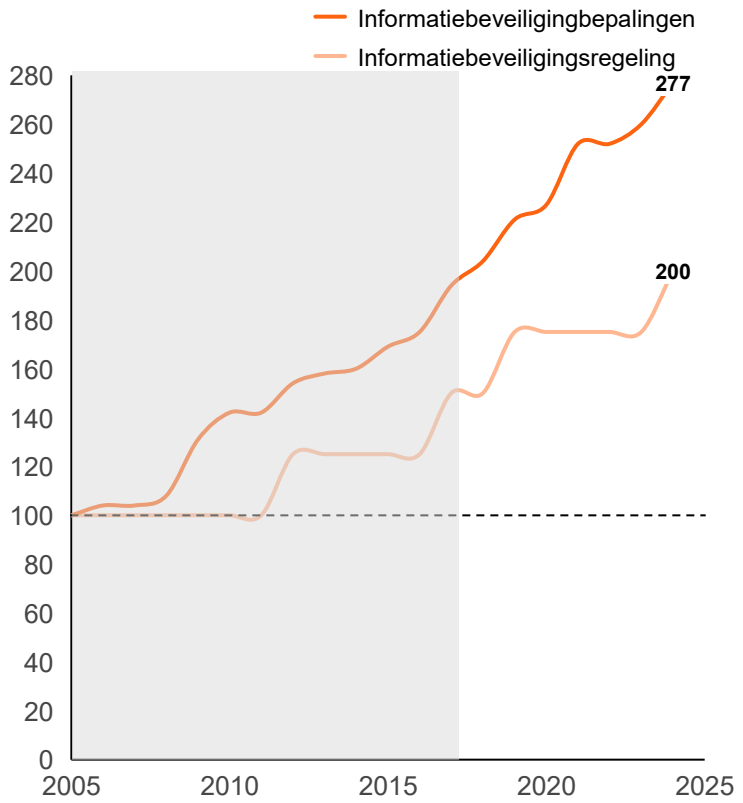
Het aantal regelingen met bepalingen ter borging van privacy en informatiebeveiliging is bij uitvoeringsorganisaties meer dan verdubbeld

Ontwikkeling aantal wetten, regeling en beleidsregels[1]

Ontwikkeling wetten, regelingen en beleidsregels op privacy
2005 = 100



Ontwikkeling wetten, regelingen en beleidsregels op informatiebeveiliging
2005 = 100



Observaties

- Tussen 2005-2025 is het aantal regelingen met bepalingen ter borging van privacy en informatiebeveiliging bij uitvoeringsorganisaties **meer dan verdubbeld.** Deze ontwikkeling wijst op een substantiële toename van compliance-eisen binnen het publieke domein.
- De Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp) legde het publieke belang van privacy vast. Met de invoering van AVG-wetgeving in 2018 zijn de rechten van personen en de verplichtingen van gegevenshouders verder aangescherpt.
- Hoewel het aantal regelingen dat uitsluitend op **privacy** is gericht sinds **2005 met 15%** is gedaald, is het aantal regelingen dat **privacybepalingen bevat met 113% gestegen.**
- In **2020 zijn diverse kaders voor informatiebeveiliging (BIG, BIR (2017), IBI en BIWA) samengevoegd in de Baseline Informatiebeveiliging overheid (BIO),** met als doel harmonisatie en het tegengaan van versnippering.
- Desondanks is het **aantal regelingen volledig gericht op informatiebeveiliging** in twintig jaar tijd **verdubbeld (+100%)**, en het aantal regelingen met **informatiebeveiligingsbepalingen** gestegen met **177%**.
- De invoering van **NIS-2 (2024)** draagt bij aan deze ontwikkeling.

Bronnen: 1) PwC database- ontwikkeling in wet- en regelgeving (2005-2025).

7.3 Beantwoording onderzoeksvragen

Wet- en regelgeving gaat over de mate waarin de ontwikkeling van wet- en regelgeving invloed heeft gehad op het functioneren van SSC-ICT. Indien SSC-ICT over de periode 2017-2024 te maken heeft gehad met een toename in wet- en regelgeving zou dit mogelijk invloed kunnen hebben op haar functioneren en de tarieven binnen SSC-ICT.

Beantwoording onderzoeksvraag: Inventarisatie en analyse wet- en regelgeving

Trendmatige ontwikkelingen op gebied van met name privacy en informatiebeveiliging laten groeiende druk op de ICT uitvoeringsorganisaties zien. Een kostenverhogend effect op de dienstverlening van SSC-ICT is aannemelijk

- Tussen 2005-2025 is het aantal regelingen met bepalingen ter borging van privacy en informatiebeveiliging bij uitvoeringsorganisaties meer dan verdubbeld. Deze ontwikkeling wijst op een substantiële toename van compliance-eisen binnen het publieke domein.
- Hoewel het aantal regelingen dat uitsluitend op privacy is gericht sinds 2005 met 15% is gedaald, is het aantal regelingen dat privacybepalingen bevat met 113% gestegen.
- In 2020 zijn diverse kaders voor informatiebeveiliging (BIG, BIR (2017), IBI en BIWA) samengevoegd in de Baseline Informatiebeveiliging overheid (BIO), met als doel harmonisatie en het tegengaan van versnippering.
- Desondanks is het aantal regelingen volledig gericht op informatiebeveiliging in twintig jaar tijd verdubbeld (+100%), en het aantal regelingen met informatiebeveiligingsbepalingen gestegen met 177%.
- De invoering van NIS-2 (2024) draagt bij aan deze ontwikkeling.
- Een kostenverhogend effect op de dienstverlening door SSC-ICT is, in combinatie met de reeds gesignaleerde trends van forse kostenstijgingen in ICT dienstverlening de afgelopen jaren, aannemelijk te noemen.

Bijlagen

Bijlage A - Achtergrondinformatie (1/3)

SSC-ICT bestaat in '25 uit ca. 1502 fte – het primaire proces is georganiseerd langs drie verschillende afdelingen (BIS, BST en BAS)

Organogram SSC-ICT[1]

Chief Executive Officer (CEO) — 2 FTE

Chief Technology Office (CTO) (5 fte) — 80 FTE
- Strategie en Planning (15 fte)
- Data- en Informatiemanagement (10 fte)
- Procesontwerp en –monitoring (6 fte)
- CISO Office (37 fte)
- Enterprise Architecture (8 fte)

Chief Operating Office (COO) (7 fte) — 38 FTE
- Chief Operating Office (7 fte)
- Regie Service Operations Processen (17 fte)
- Klantrelatie (14 fte)

Chief Financial Office (CFO) (4 fte) — 149 FTE
- Financiën en Control (38 fte)
- Interne Audit en Advies (8 fte)
- Organisatie en –Ontwikkeling (18 fte)
- Communicatie (38 fte)
- Centraal Bedrijfsniveau (12 fte)
- Inkoop Contract- en Licentiemanagement (31 fte)

Stafgerichte business units (267 fte)

Business Unit IT Infrastructure Services (BIS) (3 fte) — 330 FTE
- Bedrijfsbureau (25 fte)
- Projecten en Specialisaties (70 fte)
- Datacenter en Network Services (92 fte)
- Platform Services (83 fte)
- Monitoring en Beheer Services (57 fte)

Business Unit IT Standaard Services (BST) (3 fte) — 538 FTE
- Bedrijfsbureau (51 fte)
- Projecten, Innovatie en Specialisaties (49 fte)
- Collaboration Services (113 fte)
- Rijkswerkomgeving (129 fte)
- Gebruiksondersteuning (193 fte)

Business Unit IT Applicatie Services (BAS) (1 fte) — 365 FTE
- Bedrijfsbureau (23 fte)
- Projecten en Specialisaties (52 fte)
- Enterprise Applicaties (88 fte)
- Digitaal werken (85 fte)
- Business Applicaties (116 fte)

Primaire operatie (1.233 fte)

Business Unit Afdeling

Toelichting

- **SSC-ICT bestaat in '25** uit ca. **1502 fte**[1], zowel interne als externe medewerkers.
- De organisatie is opgebouwd uit zes verschillende business units, elk met onderliggende afdelingen.
- **De primaire operatie** wordt gevormd door de Business Units IT Infrastructure Services, IT Standard Services en IT Applicatie Services, die gezamenlijk ca. **1.233 fte** omvatten.
- SSC-ICT kent **drie stafgerichte business units**, Chief Financial Office (financiële functie), Chief Operating Office en Chief Technology Office. Deze units vervullen een strategische en ondersteunende rol ten behoeve van de primaire operatie en omvatten gezamenlijk **ca. 267 fte.**

Bronnen: (1) Overzicht Personeel (d.d. 17-09-2025). Het organogram omvat zowel interne als externe medewerkers en geeft daarmee een totaalbeeld van de personele bezetting.

Bijlage A - Achtergrondinformatie (2/3)

SSC-ICT vertaalt in de 'leveringsketen' technical services naar business services – producten en diensten voor interne en externe afnemers

Type service	Voorbeeld service	Toelichting[1]
Technical service	• IT-infrastructuur • Ondersteunende infrastructuur	**Interne service catalogus** met **interne service levels** waarop gestuurd wordt. Uit deze catalogus kunnen **interne SSC-ICT klanten benodigde** TS'en afnemen in geval van nieuwe of gewijzigde dienstverlening. De business Unit Basis Infra levert diensten aan 'interne klanten' en heeft eigenaarschap van TS'en en supporting services.
Business service (producten-diensten catalogus)	• Rijkswerkomgeving (persoonlijke devices, digitale werkomgeving) • Locatiegebonden services (basisinrichting kantoorpand)	Externe service catalogus (**producten-diensten catalogus**) met externe producten en diensten weergegeven voor afnemers. De Business Unit Standaard en Maatwerk leveren diensten direct aan **'externe klanten'** en hebben eigenaarschap over Business Services.

Afnemers

Interne afnemers – vallen rechtstreeks onder het SSC-ICT sturingsmodel (SGO-5 model) en hebben inspraak via bestuurlijk overleg (BO). Dit betreffen de negen ministeries die SSC-ICT bedient, waaronder BZK, Financiën, Justitie en Veiligheid.

Externe afnemers – vallen **niet** rechtstreeks onder het SSC-ICT sturingsmodel (SGO-5 model). Dit betreffen ZBO's, provincies of gemeenten en andere publiek-private samenwerking die SSC-ICT heeft.

Bronnen: (1) Governancekompas

Bijlage A - Achtergrondinformatie (3/3)

Principes van een Shared Service en Managed service organisatie

Principes shared service en managed service organisatie

	Shared Service Organisatie	Managed Service Organisatie
Definitie	**Interne organisatievorm** waarbij ondersteunende diensten worden gecentraliseerd binnen één afdeling die diensten levert diensten aan meerdere afdelingen binnen dezelfde organisatie	**Externe dienstverlener** die verantwoordelijk is voor het leveren en beheren van specifieke diensten.
Business Model	Gericht op kostenbesparingen door het leenvoudig, efficiënt, en gestandaardiseerd leveren van diensten	Gericht op service- en resultaatgericht beheer van diensten
Productaanbod	Standaarddienstverlening	Maatwerk

Toelichting

- Een **Shared Service Organisatie** (SSO) is een gecentraliseerde, interne organisatie die zich richt op het leveren van gestandaardiseerde diensten.
- Een **Managed Service Organisatie (MSO)** is een externe dienstverlener die zich richt op het service- en resultaatgericht leveren van specifieke diensten.
- SSC-ICT is primair ingesteld (conform instellingsbesluit) als een SSO, maar vertoont kenmerken van een MSO doordat in beperkte mate maatwerk wordt geleverd aan externe afnemers. Het expliciet vastleggen van deze positionering is essentieel om organisatiedoelen helder te formuleren en sturing op resultaat en dienstverlening binnen SSC-ICT te optimaliseren.

Bijlage B - ADR en ARK bevindingen (1/2)

ADR-bevindingen 2021-2024 grotendeels opgevolgd; ondertekening van DFA's blijft een structureel aandachtspunt

Jaar	Aanbevelingen ADR[1]	Opvolging
2021	Treed op korte termijn in overleg met FEZ en het Ministerie van Financiën, om te komen **tot een passende financieringsstructuur passend in de huidige kaders** van de Regeling Agentschappen (eigen vermogen tot 5%).	Deels. Verbeteringen doorgevoerd.
	Verbeteren **omzetproces** en beperken van fouten door meer uniformiteit: i) Streef naar uniformering van klantafspraken (afwijkende afspraken vergroten de kans op fouten), ii) Koppel alle via DFA gefactureerde diensten aan een BS-nummer en iii) Zorg voor tweezijdige **ondertekening van DFA's** voor borging afspraken.	Deels. Stappen gemaakt op i) uniformering omzetproces.
	Versterk de **betrouwbaarheid van het overzicht 'niet uit de balans blijkende verplichtingen**' door verbetering van het opstellingsproces, toepassen van interne controle en heroverwegen van drempelwaarde van €1 miljoen.	*Onduidelijk in opvolgende rapporten.*
	Zorg voor een structurele en tijdige verwerking van de resultaten uit interne inventarisaties in de CMDB, zodat **vermiste devices en software correct en consistent worden afgeboekt.**	Opgevolgd in 2023. In 2024 aanvullende maatregelen getroffen om inleveren te bevorderen.
	Heroverweeg de doelstelling van internal Audit en richt deze primair op het adresseren van businessrisico's binnen het primaire proces, in plaats van op financiële audits die weinig toegevoegd waarde bieden.	*Onduidelijk in opvolgende rapporten.*
2022	**Verbeter inhuurproces** en toets knock-out criteria: i) formuleer bij het offertetraject duidelijke, realistische en toetsbare eisen, om onrechtmatige inhuur en selectie op basis van onjuiste aannames te voorkomen, ii) spreek leveranciers conform sanctiemodel aan op incorrecte aanlevering offertes, iii) specificeer verlengingsopties in NOK en (iv) richt interne controle in op inkoopproces van externe inhuur.	Deels. Verbeterplan opgezet en geïmplementeerd in 2023. Omvang onrechtmatigheidsfouten aanzienlijk verbeterd (van 12,4 miljoen in 2022, naar 2,5 miljoen in 2023).
	Verbeter doorlooptijd ondertekening DFA's: wikkel het DFA proces leidend tot getekende DFA's tijdig af door een zorgvuldig en efficiënt afstemmingsproces.	*Zie zelfde punt 2023.*
2023	**Verkort doorlooptijd ondertekening DFA's:** DFA's worden nog steeds niet tijdig ondertekend door afnemers waardoor onduidelijkheid bestaat over de omvang van de dienstverlening. ADR heeft zelfs een verslechtering van doorlooptijden geconstateerd ten opzichte van 2022.	Deels. DFA-werkwijze is in 2024 aangepast (aantal ondertekende DFA's toegenomen). Doorlooptijd tweezijdig ondertekenen blijft echter aandachtspunt.
	Assets buiten regulier proces onvoldoende in beeld: procesomschrijvingen ontbreken op materiaalbeheer buiten reguliere proces.	
2024	**Verbeter registratie van assets buiten reguliere proces**; aandacht voor integraal materieelbeheer noodzakelijk.	*Moet blijken uit rapportage 2025.*

Bronnen: (1) Auditdienst Rijk rapportages (2021-2024)

Bijlage B - ADR en ARK bevindingen (2/2)

ARK-bevindingen 2021-2024 opgevolgd en daarmee zijn de geconstateerde onrechtmatigheden opgelost

Jaar	Aanbevelingen ARK[1]	Opvolging
2021	Versterk de **beveiliging van IT-componenten** door het **Three Lines Model** in praktijk te brengen: voer tweede- en derdelijnscontroles uit op basis van het In Control Framework, hanteer de aanpak van de Auditdienst Rijk voor auditbevindingen en zorg dat security monitoring en database logging aantoonbaar effectief functioneren	Verbetering zichtbaar, maar nog niet opgelost
2022	Versterk de **security monitoring** en **logging** op databases, zodat deze aantoonbaar effectief functioneren en risico's tijdig kunnen worden gesignaleerd en beheerst	Door opvolging van aanbevelingen is onrechtmatigheid opgelost
	Verbeter **het inkoopbeheer van externe inhuur** door duidelijke en consistente **knock-outcriteria** te hanteren en **verlengingsopties** in contracten helder te omschrijven, zodat leveranciers niet benadeeld worden en toekomstige inhuur rechtmatig en doelmatig verloopt	Verbetering zichtbaar, maar nog niet opgelost
2023	Verbeter het **inhuurproces** van **externen** door eisen aan inhuurmedewerkers **helder** en **controleerbaar** te maken, en **verlengingsopties** vooraf **transparant** vast te leggen in contracten.	Door opvolging van aanbevelingen is onrechtmatigheid opgelost
2024	Alle onrechtmatigheden zijn **opgelost.**	Alle aanbevelingen zijn opgevolgd.

Bronnen: (1) Auditdienst Rijk rapportages (2021-2024)

Bijlage C - Overzicht wetgeving

Inventarisatie van wet- en regelgeving waaraan SSC-ICT moet voldoen[1]

#	Wet- en regelgeving	Eindverantwoordelijke	Thema
1	Regeling Agentschappen	CEO	Operatie
2	Ambtenarenwet 2017	Integriteitsmedewerker	Integriteit
3	Uitvoeringswet datagovernanceverordening (**DGA**)	NTB	Informatievoorziening
4	Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (**UAVG**)	NTB	Privacy
5	Archiefwet 1995	NTB	Informatievoorziening
6	Wet open overheid (**WOO**)	NTB	Informatievoorziening
7	Wet digitale overheid (**WDO**)	NTB	Informatievoorziening
8	Wet hergebruik van overheidsinformatie (**WHO**)	NTB	Informatievoorziening
9	Richtlijn netwerk- en informatiesystemen 2 (**NIS2**)	NTB	Informatiebeveiliging
10	Besluit voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst 2007 (**VIR**)	NTB	Informatiebeveiliging

#	Wet- en regelgeving	Eindverantwoordelijke	Thema
11	Besluit Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzonder Informatie (**VIRBI**)	CISO	Informatiebeveiliging
12	Tijdelijke besluit digitale toeganklijkheid overheid (**WCAG**)	NTB	Informatievoorziening
13	Besluit BVA-stelsel Rijksdienst 2021	BVC	Integrale beveiliging
14	Wet weerbaarheid kritieke entiteiten (**Wwke**)	NTB	Informatiebeveiliging
15	Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021	CIO	Informatievoorziening
16	Telecommunicatiewet	NTB	
17	Voorschrift informatie beveiliging Rijksdienst bijzondere informatie 2025 (**VIRBI 2025**)	CISO	Informatiebeveiliging
18	AI-verordening	CIO	Informatievoorziening
19	Data Act	CIO	Informatievoorziening
20	Data Governance Act (**DGA**)	CIO	Informatievoorziening
21	Baseline Informatiebeveiliging overheid 2 (**BIO2**)	CISO	Informatiebeveiliging

Bronnen: (1) Vroeg concept van een wetregister

Bijlage D - Afkortingen

#	Afkorting	Voluit
1	BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
2	VBR	Vastgoed Bedrijfsvoering Rijk
3	SGO	Stelsel van Governance en Organisatie
4	BO	Bestuurlijk Overleg
5	DG	Directeur-Generaal
8	ARK	Algemene Rekenkamer
9	ADR	Audit Rijksdienst
10	FEZ	Financieel Economische Zaken
11	SG	Secretaris-Generaal
12	RA	Regeling Agentschappen
13	FIN	Ministerie van Financiën
14	I&W	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (1/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
1	Overzicht Personeel / Organogram SSC-ICT	organogram-ssc-ict.pdf	n.d.
2	Overzicht Personeel SSC-ICT	Ovz personeel per 17-09-2025 tbv doorlichting.xlsx	2025
3	Governancekompas	Governancekompas SSC-ICT v1.0 DT 15 dec - akkoord DT v2.0.pdf	2020
4	Regeling Agentschappen 2024	stcrt-2024-32572 regeling agentschappen 2024.pdf	2024
5	Handboek Sturing 2021	handboek-sturing-ssc-ict-besturingsmodel-3-augustus-2021.pdf	2021
6	Praatplaat Governance	Praatplaat-Governance-v2025-09-24 versie PWC.pptx	2025
7	Bestuurlijk Overleg 07-12-2017	2017-12-07 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2017
8	Bestuurlijk Overleg 15-02-2018	2018-02-15 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2018
9	Bestuurlijk Overleg 15-11-2018	2018-11-15 definitief verslag BO SSC_ICT.pdf	2018
10	Bestuurlijk Overleg 17-01-2019	2019-01-17 definitief verslag BO-stuurgroep doorlichting SSC-ICT.pdf	2019

#	Document	Bestandnaam	Jaar
11	Bestuurlijk Overleg 12-02-2019	2019-02-12 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2019
12	Bestuurlijk Overleg 05-12-2019	2019-12-05 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2019
13	Bestuurlijk Overleg 23-01-2020	2020-01-23 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2020
14	Bestuurlijk Overleg 03-12-2020	2020-12-03 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2020
15	Bestuurlijk Overleg 19-01-2021	2021-01-19 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2021
16	Bestuurlijk Overleg 14-12-2021	2021-12-14 verslag BO SSC-ICT definitief.pdf	2021
17	Bestuurlijk Overleg 27-01-2022	2022-01-27 definitief verslag BO SSC-ICT .pdf	2022
18	Bestuurlijk Overleg 07-12-2022	2022-12-07 definitief verslag BO SSC-ICT .pdf	2022
19	Bestuurlijk Overleg 31-01-2023	2023-01-31 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2023
20	Bestuurlijk Overleg 07-12-2023	2023-12-07 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2023

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (2/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
21	Bestuurlijk Overleg 08-02-2024	2024-02-08 definitief verslag BO SSC-ICT.pdf	2024
22	Bestuurlijk Overleg 19-12-2024	2024-12-19 definitief verslag BO SSC-ICT kort.pdf	2024
23	Verslag Bestuurlijk overleg SSC-ICT 2 oktober 2025	2025-10-02 definitief verslag BO SSC-ICT (kort).pdf	2025
24	Agendapunt 6 memo afwegingskader SSC-ICT	2023-09-26 agendapunt 6 memo afwegingskader SSC-ICT def.pdf	2023
25	Agendapunt 3 memo BO 2 oktober 2025	2025-10-02 agendapunt 3 memo BO 2 oktober 2025 tarieven def.pdf	2025
26	DFA SSC-ICT & FIN 2018	2018_0000130692_Tweezijdig_getekende_DFA_MINFIN_2018.pdf	2018
27	DFA SSC-ICT & FIN 2019	DFA_MinFin_2019_Def_V_1_1_2_zijdig_getekend.pdf	2019
28	DFA SSC-ICT & FIN 2020	SSC_ICT_DFA_Ministerie_van_Financi_n_2020_tweezijdig_getekend.pdf	2020
29	DFA SSC-ICT & FIN 2021	2021_0000253516_SSC_ICT_DFA_Ministerie_van_Financi_n_2021_tweezijdig_getekend.pdf	2021
30	DFA SSC-ICT & FIN 2022	2022_0000336247_SSC_ICT_DFA_Ministerie_van_Financi_n_2022_tweezijdig_getekend_.pdf	2022

#	Document	Bestandnaam	Jaar
31	DFA SSC-ICT & FIN 2023	2023_0000573575_SSC_ICT_DFA_MINFIN_2023_tweezijdig_getekend_.pdf	2023
32	DFA SSC-ICT & FIN 2024	2024_0000043085_SSC_ICT_DFA_MINFIN_2024_tweezijdig_getekend.pdf	2024
33	DVA SSC-ICT & BZK 2022	2022_0000052054_SSC_ICT_DVA_BZK_Kern_2022_v1_0_Tweezijdig_getekend.pdf	2022
34	DFA SSC-ICT & BZK 2017	BZK_DFA_Kern_2017.pdf	2017
35	DFA SSC-ICT & BZK 2018	DFA_SSC_ICT_en_BZK_Kern_2018_2_zijdig_getekend.pdf	2018
36	DFA SSC-ICT & BZK 2019	DFA_BZK_Kern_2019_tweezijdig_getekend.pdf	2019
37	DFA SSC-ICT & BZK 2020	DFA_BZK_Kern_2020_v1_0_def_tweezijdig_getekend.pdf	2020
38	DFA SSC-ICT & BZK 2021	2021_0000343766_Getekende_DFA_BZK_Kerndepartement_2021_tweezijdig_getekend.pdf	2021
39	DFA SSC-ICT & BZK 2023	2023_0000317940_DFA_SSC_ICT_BZK_Kerndepartement_2023_tweezijdig_ondertekend.pdf	2020
40	DFA SSC-ICT & BZK 2024	2024_0000179562_SSC_ICT_DFA_BZK_KERN_2024_tweezijdig_getekend.pdf	2021

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (3/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
41	DVA SSC-ICT & I&W 2021-2024	2021_0000296685_SSC_ICT_DVA_IenW_2021_2023_tweezijdig_getekend.pdf	2021
42	DVA SSC-ICT & I&W 2024-2027	20240806 DVA IenW - SSC-ICT 2024-2027 versie 0.2 augustus 2024.pdf	2024
43	DFA SSC-ICT & I&M 2017	DFA_IenM_2017.pdf	2017
44	DFA SSC-ICT & I&W 2018	DFA_Min_IenW_2018_1_0_3_mei_2018_tweezijdig_getekend.pdf	2018
45	DFA SSC-ICT & I&W 2019	2019_0000313627_DFA_IenW_2019_tweezijdig_getekend.pdf	2019
46	DFA SSC-ICT & I&W 2020	DFA_IenW_2020_Definitief_2_0_tweezijdig_getekend.pdf	2020
47	DFA SSC-ICT & I&W 2021	2021_0000304342_SSC_ICT_DFA_IenW_2021_Tweezijdig_getekend.pdf	2021
48	DFA SSC-ICT & I&W 2022	2_zijdig_getekend_2022_0000369937_SSC_ICT_DFA_IenW_2022.pdf	2022
49	DFA SSC-ICT & I&W 2023	2023_0000366922_Getekende_DFA_IenW_2023.pdf	2023
50	DFA SSC-ICT & I&W 2024	2_zijdig_getekende_DFA_IenW_2024.pdf	2024

#	Document	Bestandnaam	Jaar
51	DFA SSC-ICT & J&V 2017	DFA_JenV DC_2017_2zijdig.pdf	2017
52	DFA SSC-ICT & J&V 2018	2018_0000778450_DFA_JenV_DC_2018_Definitief_versie_1_0_getekende_versie.pdf	2018
53	DFA SSC-ICT & J&V 2019	2019_0000366583_DFA_JenV_DC_2019_tweezijdig_getekend.pdf	2019
54	DFA SSC-ICT & J&V 2020	Twee_zijdige_getekend_DFA_JV_DC_SSC_ICT_2020_definitief_1_0.pdf	2020
55	DFA SSC-ICT & J&V 2021	2021_0000599494_Tweezijdig_getekende_DFA_SSC_ICT_JenV_Dienstencentrum_2021.pdf	2021
56	DFA SSC-ICT & J&V 2022	2022_0000506912_Getekende_DFA_JenV_DC_2022.pdf	2022
57	DFA SSC-ICT & J&V 2023	2023_0000703576_2_zijdig_getekende_DFA_SSC_ICT_en_JenV_DC_2023.pdf	2023
58	DFA SSC-ICT & J&V 2024	2024_0000208991_tweezijdig_getekend_DFA_SSC_ICT_JenV_DC_2024.pdf	2024
59	DFA SSC-ICT & SZW 2018	2018_0000809116_tweezijdig_getekende_DFA_SZW_SSC_ICT_2018.pdf	2018
60	DFA SSC-ICT & SZW 2019	DFA_SZW_2019_tweezijdig_getekend.pdf	2019

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (4/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
61	DFA SSC-ICT & SZW 2020	SSC_ICT_DFA_SZW_2020_tweezijdig_getekend.pdf	2020
62	DFA SSC-ICT & SZW 2021	2021_0000456587_Tweezijdig_getekende_SSC_ICT_DFA_SZW_2021_1_.pdf	2021
63	DFA SSC-ICT & SZW 2022	2022_0000440413_Getekend_SSC_ICT_DFA_SZW_2022.pdf	2022
64	DFA SSC-ICT & SZW 2023	Getekende_2023_0000253712_SZW_Dossier_Financi_le_Afspraken_DFA_2023_v1_6.pdf	2023
65	DFA SSC-ICT & SZW 2024	2024_0000173311_Tweezijdig_getekende_DFA_SSC_ICT_SZW_2024.pdf	2024
66	Auditrapport SSC-ICT 2020	agpt 6 achtergrond Auditrapport 2020 BZK.pdf	2020
67	Auditrapport SSC-ICT 2021	Online geraadpleegd	2021
68	Auditrapport SSC-ICT 2022	2022 ADR Auditrapport SSC-ICT.pdf	2022
69	Auditrapport SSC-ICT 2023	78083 - Auditrapport 2023 SSC-ICT_TG 1.pdf	2023
70	Auditrapport SSC-ICT 2024	Auditrapport 2024 Shared Service Centrum ICT SSC-ICT.pdf	2024

#	Document	Bestandnaam	Jaar
71	Jaarplanning P&C 2020	Jaarplanning P&C 2020 schema versie 24-3-2020.xlsx	2020
72	Detailplanning SSC-ICT 2023	20231023 V28 Detailplanning SSC-ICT 2023.xlsx	2023
73	Centraal Economisch Plan Ministerie van Financiën	Online geraadpleegd	n.d.
74	Aanschrijving P&C-Cyclus 2022	aanschrijving P&C-cyclus 2022.pdf	2022
75	Aanschrijving P&C-Cyclus 2023	Aanschrijving eigenaar 2023 SSC-ICT ondertekend.pdf	2023
76	Aanschrijving P&C-Cyclus 2024	Aanschrijving eigenaar jaarplan 2024.pdf	2024
77	3e Viermaandsrapportage 2019	3e VMR 2019 - Versie 18-3-2020.pdf	2019
78	3e Viermaandsrapportage 2020	3e VMR SSC-ICT DMT versie 20210215 Definitief.pdf	2020
79	3e Viermaandsrapportage 2021	3e VMR 2021 versie 31-03-22 Definitief.pdf	2021
80	3e Viermaandsrapportage 2022	3e VMR versie 18-4-22 Definitief.pdf	2022

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (5/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
81	3e Viermaandsrapportage 2023	3e VMR 2023 Definitief versie 20240315.pdf	2023
82	3e Viermaandsrapportage 2024	3e VMR 2024 definitief vs 2.0.pdf	2024
83	Beleid risicomanagement 2024	Beleid_Risicomanagement Beleid_V1.0 D.docx	2024
84	Jaarverantwoording 2017	Online geraadpleegd	2017
85	Jaarverantwoording 2018	Online geraadpleegd	2018
86	Jaarverantwoording 2019	Online geraadpleegd	2019
87	Jaarverantwoording 2020	Online geraadpleegd	2020
88	Jaarverantwoording 2021	Online geraadpleegd	2021
89	Jaarverantwoording 2022	jaarrekening-en-controleverklaring-ssc-ict-2022.pdf	2022
90	Jaarverantwoording 2023	jaarrekening-2023-ssc-ict-met-controleverklaring.pdf	2023

#	Document	Bestandnaam	Jaar
91	Jaarverantwoording 2024	Online geraadpleegd	2024
92	Beoordelingskader inkoopbeheer (Algemene Rekenkamer)	Keycontrols.docx	n.d.
93	Inkoopbeleid Handboek 2020	Handboek INKOOP 2020 definitief.pdf	2020
94	Inkoopbeleid Handboek 2021	Handboek INKOOP 2021 definitief.pdf	2021
95	Inkoopbeleid Handboek 2024	Handboek INKOOP 2024 definitief.pdf	2024
96	Aanbestedingskalender 2023-2024	Aanbestedingskalender ICL 2023-2024.xlsx	2023
97	Aanbestedingskalender 2024-2025	Aanbestedingskalender 2024 2025 SSC-ICT.xlsx	2024
98	Inkoop processen	SSC-ICT-ICL Inkoop processen.pdf	2025
99	Spendanalyse 2023	Spendanalyse SSC-ICT 2023.xlsx	2023
100	Spendanalyse 2024	Spendanalyse SSC-ICT 2024.xlsx	2024

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (6/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
101	Mandaat afwijken van aanbestedingsregelgeving BZK en VRO 2025	2025-04---mandaat-afwijken-van-aanbestedingsregelgeving-bzk-en-vro-versie-01-april-2025.pdf	2025
102	Overzicht facturen September 2025	Betaalgedrag sept 2025.xlsx	2025
103	PDC 21	ssc-ict-producten--en-dienstencatalogus-2021.pdf	2021
104	PDC 22	ssc-ict-producten--en-dienstencatalogus-2022.pdf	2022
105	PDC 23	ssc_ict_producten_en_dienstencatalogus_2023.pdf	2023
106	PDC 24	ssc-ict-producten--en-dienstencatalogus-2024.pdf	2024
107	Producten- en dienstencatalaogus 2025	ssc-ict-producten--en-dienstencatalogus-2025-digitaal-toegankelijke-versie.pdf	2025
108	Handleiding Kostprijsmodel 2021	SSC-ICT_Handleiding Kostprijsmodel v5.0	2021
109	Jaarverantwoording 2017 Logius	Online geraadpleegd	2017
110	Jaarverantwoording 2018 Logius	Online geraadpleegd	2018

#	Document	Bestandnaam	Jaar
111	Jaarverantwoording 2019 Logius	Online geraadpleegd	2019
112	Jaarverantwoording 2020 Logius	Online geraadpleegd	2020
113	Jaarverantwoording 2021 Logius	Online geraadpleegd	2021
114	Jaarverantwoording 2022 Logius	Online geraadpleegd	2022
115	Jaarverantwoording 2023 Logius	Online geraadpleegd	2023
116	Jaarverantwoording 2024 Logius	Online geraadpleegd	2024
117	Jaarverantwoording 2017 DICTU	Online geraadpleegd	2017
118	Jaarverantwoording 2018 DICTU	Online geraadpleegd	2018
119	Jaarverantwoording 2019 DICTU	Online geraadpleegd	2019
120	Jaarverantwoording 2020 DICTU	Online geraadpleegd	2020

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (7/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
121	Jaarverantwoording 2021 DICTU	Online geraadpleegd	2021
122	Jaarverantwoording 2022 DICTU	Online geraadpleegd	2022
123	Jaarverantwoording 2023 DICTU	Online geraadpleegd	2023
124	Jaarverantwoording 2024 DICTU	Online geraadpleegd	2024
125	Jaarverantwoording 2017 RVO	Online geraadpleegd	2017
126	Jaarverantwoording 2018 RVO	Online geraadpleegd	2018
127	Jaarverantwoording 2019 RVO	Online geraadpleegd	2019
128	Jaarverantwoording 2020 RVO	Online geraadpleegd	2020
129	Jaarverantwoording 2021 RVO	Online geraadpleegd	2021
130	Jaarverantwoording 2022 RVO	Online geraadpleegd	2022

#	Document	Bestandnaam	Jaar
131	Jaarverantwoording 2023 RVO	Online geraadpleegd	2023
132	Jaarverantwoording 2024 RVO	Online geraadpleegd	2024
133	Jaarverantwoording 2017 RvIG	Online geraadpleegd	2017
134	Jaarverantwoording 2018 RvIG	Online geraadpleegd	2018
135	Jaarverantwoording 2019 RvIG	Online geraadpleegd	2019
136	Jaarverantwoording 2020 RvIG	Online geraadpleegd	2020
137	Jaarverantwoording 2021 RvIG	Online geraadpleegd	2021
138	Jaarverantwoording 2022 RvIG	Online geraadpleegd	2022
139	Jaarverantwoording 2023 RvIG	Online geraadpleegd	2023
140	Jaarverantwoording 2024 RvIG	Online geraadpleegd	2024

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (8/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
141	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Bespaarrapport - maart 2024.eml	2024
142	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Bespaarrapport - april 2024.eml	2024
143	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Bespaarrapport - mei 2024.eml	2024
144	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Bespaarrapport - juni 2024.eml	2024
145	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Bespaarrapport - juli 2024.eml	2024
146	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - augustus 2024.eml	2024
147	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - september 2024.eml	2024
148	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - oktober 2024.eml	2024
149	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - december 2024.eml	2024
150	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - januari 2025.eml	2024
151	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - februari 2025.eml	2024
152	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - april 2025.eml	2024
153	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - mei 2025.eml	2024
154	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - juni 2025.eml	2024
155	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - juli 2025.eml	2024
156	Rapportage Automatisering KPI's	SSC-ICT - OO - RunAutomation Optimalisatie Rapport - augustus 2025.eml	2024
157	Jaarverslag 2024	jaarverslag-ssc-ict-2024.pdf	2024
158	KPI's voor 2025 vastgesteld in de RMI	Bijlage 1 - KPI's voor 2025 vastgesteld in de RMI.pdf	2025
159	CEP 2018	Online geraadpleegd	2018
160	CEP 2019	Online geraadpleegd	2019

Bijlage E - Ontvangen Documentatie (8/8)

#	Document	Bestandnaam	Jaar
161	CEP 2020	Online geraadpleegd	2020
162	CEP 2021	Online geraadpleegd	2021
163	CEP 2022	Online geraadpleegd	2022
164	CEP 2023	Online geraadpleegd	2023
165	CEP 2024	Online geraadpleegd	2024
166	CEP 2025	Online geraadpleegd	2025

Bijlage F - Interviewlijst

#	Organisatie	Functie Interviewee(s)	Datum
1	SSC-ICT	Manager klantrelaties	14/10/2025
2	SSC-ICT	CFO; Hoofd Finance & Control	14/10/2025
3	SSC-ICT	Hoofd Interne Audit en Advies	15/10/2025
4	Ministerie Justitie & Veiligheid	Strategisch Adviseur Digitale Transformatie	15/10/2025
5	SSC-ICT	Directeur; Directiesecretaris; CFO	15/10/2025
6	BZK	Wnd. Afdelingshoofd eigenaarsadvisering; Dossierhouder, Adviseur wnd. SG BZK	16/10/2025
7	Ministerie van Financiën	Diensten- en leveranciersmanager	16/10/2025
8	SSC-ICT	Afdelingshoofd Inkoop, Contract- & Licentiemanagement	21/10/2025
9	BZK	Directeur FEZ; Junior Controller / Adviseur bedrijfsvoering	29/10/2025
10	BZK	Afdelingshoofd ICT-diensten CIO Rijk	29/10/2025
11	BZK	CIO BZK	06/11/2025
12	BZK	Adviseur BZK; Toezichthouder SSO Bedrijfsvoering Rijk BZK	06/11/2025
13	DICTU	Transitieverantwoordelijke	13/11/2025