
vtsPN - Overdrachtsdocument financiële bedrijfsvoering

Naar de stand van 16 maart 2011

Definitief concept

*31 maart 2011
2011-0637/ADB/lc/rb*

CONCEPT

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	11
1.1. Reikwijdte	11
1.2. Aanpak	12
2. Bevindingen per functioneel gebied	13
2.1. Leeswijzer bevindingen functionele gebieden	13
2.2. Functioneel gebied “Overall P&C”	15
2.3. Functioneel gebied “Verkoop en debiteuren”	18
2.4. Functioneel gebied “Inkoop en crediteuren”	20
2.5. Functioneel gebied “project control”	23
2.6. Functioneel gebied “capaciteitsmanagement”	26
3. Risico’s bij de financiële positie van vtsPN	29
3.1. Jaarverslag 2010	29
3.2. Begroting 2011	31
A. Bijlagen	33
A.1. Deelnemers workshops	33
A.2. Gebruikte bronnen	34
A.3. Risicoparagraaf uit jaarverslag 2010	35
A.4. Risicoparagraaf uit begroting 2011	37

Managementsamenvatting: het huis ‘Financiële bedrijfsvoering’ raakt op orde, proces van structurele borging in gang gezet

1. Opdracht

De minister van Veiligheid en Justitie neemt per 1 mei 2011 de zeggenschap aangaande vtsPN over van het algemeen bestuur van vtsPN. In dat kader heeft de directie van vtsPN PwC gevraagd een overdrachtsdocument van de financiële bedrijfsvoering vtsPN op te stellen. Het document bestaat uit twee delen. Allereerst een beschrijving van de ontwikkelingen en stand van zaken per functioneel gebied van de financiële bedrijfsvoering en daarnaast een beschrijving van de risico's aangaande de financiële positie van vtsPN op grond van de risicoparagrafen uit het jaarverslag 2010 en de begroting 2011.

Volledigheidshalve merken wij op dat het nadrukkelijk niet de opzet is om in dit overdrachtsdocument financiële bedrijfsvoering in te gaan op de ontwikkelingen, de stand van zaken en de risico's van het ICT-dossier van vtsPN en van de Nederlandse politie. Tevens heeft dit onderzoek niet het karakter van een due diligence onderzoek.

De aard van de opdracht brengt met zich mee dat wij op het in het overdrachtsdocument opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen daarop geen accountantscontrole hebben toegepast en dat evenmin door ons een beoordelingsopdracht is uitgevoerd.

Het vertrekpunt van het overdrachtsdocument zijn de benoemde functionele gebieden uit de vtsPN-interventie “Verbetering Bedrijfsvoering”:

1. Overall Planning & Control.
2. Verkoop en debiteuren.
3. Inkoop en crediteuren.
4. Project control.
5. Capaciteitsmanagement.

Aan de hand van documentstudie van verschillende interne en externe onderzoeken, verbetertrajecten en interventies over de jaren 2008-2011 aangaande de bedrijfsvoering, zijn voor de vijf functionele gebieden van de financiële bedrijfsvoering de stand van zaken in 2009 en vervolgens per maart 2011 in kaart gebracht. Deze beschrijvingen zijn besproken en gevalideerd in vijf workshops (één per functioneel gebied), waarbij gevraagd is de opzet en het bestaan van de verbetermaatregelen in de praktijk aan te tonen. De toetsing van de werking van de verbetermaatregelen valt buiten de reikwijdte van dit overdrachtsdocument.

Voor ordening en uniformering van onze waarnemingen uit het onderzoek maken wij gebruik van de volwassenheidsniveaus volgens het Capability Maturity Model. Dit model onderscheidt vijf niveaus:

1. **Initieel** is *chaotisch en ad hoc*. Men loopt achter de feiten aan. Problemen worden pas opgelost zodra deze reeds zijn voorgevallen. De organisatie is niet in control.
2. **Herhaalbaar** is het niveau waarbij de organisatie zover geprofessionaliseerd is dat bij de uitvoering van het proces gebruik wordt gemaakt van de kennis die eerder is opgedaan. Beslissingen worden genomen op basis van ervaring. Er is **financiële beheersing** voor de uitvoering. De organisatie werkt naar behoren, doch er zijn verbeterlagen qua effectiviteit en efficiëntie te maken.
3. **Gedefinieerd** is het niveau waarbij de belangrijkste processen zijn gestandaardiseerd en financiële transparantie en sturing **structureel** aanwezig zijn (“huis op orde”). De organisatie werkt in grote lijn effectief, doch er zijn met name verbeterlagen te maken op het punt van **efficiency**.
4. **Sturend** is het niveau waarbij de kwaliteit van de activiteiten en dienstverlening financieel gemeten kan worden zodat **op kwaliteit** kan worden **bijgestuurd**.
5. **Optimaliserend** is het niveau waarbij het proces als **een geoliede machine** loopt en er alleen maar sprake is van fine-tuning (“de puntjes op de i”), een zogeheten high performance organisatie.

Mede gelet op het ontwikkelingsstadium waar vtsPN zich op dit moment bevindt, heeft de directie van vtsPN de ambitie om eind 2011 te komen tot een niveau zijnde “Huis op Orde”, gezien vanuit de financiële bedrijfsvoering van een professionele ICT-organisatie. In het CM-Model correspondeert dit met niveau drie, “Gedefinieerd”. In deze rapportage beschouwen wij situaties in niveau 1 (“initieel”) en 2 (“herhaalbaar”) van het CM-model als een risico voor de bedrijfsvoering van vtsPN. Bij niveau 3 (of hoger) is sprake van een gedefinieerde situatie en zien wij –in het kader van dit document- geen risico’s voor de bedrijfsvoering. Risico’s zijn derhalve gedefinieerd in wat moet vtsPN nog doen om niveau 3, Huis op Orde, te bereiken. Dit laatste neemt niet weg dat er verdere doorgroei-lagen te maken en te moeten zijn richting niveau 4 en 5.

De financiële bedrijfsvoering is voortdurend in ontwikkeling. Dit rapport is dan ook een momentopname. Wij rapporteren naar de stand van 16 maart 2011.

2. *Situatieschets 2009 en eerste helft 2010*

In 2009 en begin 2010 was de interne organisatie van vtsPN te kenschetsen als diffuus: taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden waren voor interne en externe stakeholders onduidelijk. De inhoudelijke en financiële besluitvorming over projecten en orderintakes vond vaak separaat van elkaar plaats. Doordat vooraf geen eenduidige afspraken waren gemaakt (al dan niet basisdienstverlening, beschikbaarheid budget, etc.) en de registratiesystemen nog niet stabiel of toereikend waren ingericht, was er onvoldoende interne sturing (mogelijk) op de omvang van de verstrekte diensten, de prijs, de kostenregistratie en de kostenbeheersing.

Het vergde (en vergt nog steeds) veel inspanning om de verschillen en de afbakening van producten, diensten en serviceniveaus tussen ‘binnen basiskader’ en ‘buiten basiskader’ per korps en verzorgingsgebied (VG) te doorgronden. Daardoor bestond het risico dat bijvoorbeeld uren en kosten binnen basiskader geboekt werden die buiten basiskader zouden moeten vallen. Tot en met 2009 had dit risico overigens nauwelijks financiële impact voor vtsPN vanwege de gehanteerde bekostigingssystematiek (nacalculatie basisdienstverlening VG’s).

Het beperkte financieel bewustzijn buiten FEZ ontstond niet alleen door de onduidelijkheid omtrent de vraag of additionele opdrachten wel of niet binnen het basiskader konden worden uitgevoerd. Ook de beperkte sturing en beheersing en de onduidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden brak vtsPN op. Zo kon het voorkomen dat investeringsvoorstellen zonder financiële onderbouwing werden geagendeerd.

Om tot betrouwbare jaarcijfers te komen is onder regie van FEZ energie gestoken in omvangrijke “reparatieslagen” bij de jaarafsluiting 2009 (jaarafsluiting 2010 is duidelijk beter verlopen). Dit heeft ertoe geleid dat de risico’s beter in kaart waren gebracht.

3. *Het huis 'financiële bedrijfsvoering' raakt op orde* *Vele stappen in positieve richting zijn gezet*

VtsPN heeft de afgelopen periode hard gewerkt aan de verbetering van de interne sturing, duidelijkheid omtrent taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de inrichting van processen en systemen om het 'huis op orde' te krijgen. Belangrijke stappen zijn gezet om transparantie te verschaffen in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en financieel inzicht te verkrijgen in de stand van de bedrijfsvoering om waar nodig tijdig te kunnen bijsturen. Transparant en voorspelbaar (geen verrassingen) zijn hierbij de sleutelwoorden om verder te bouwen aan onderling vertrouwen.

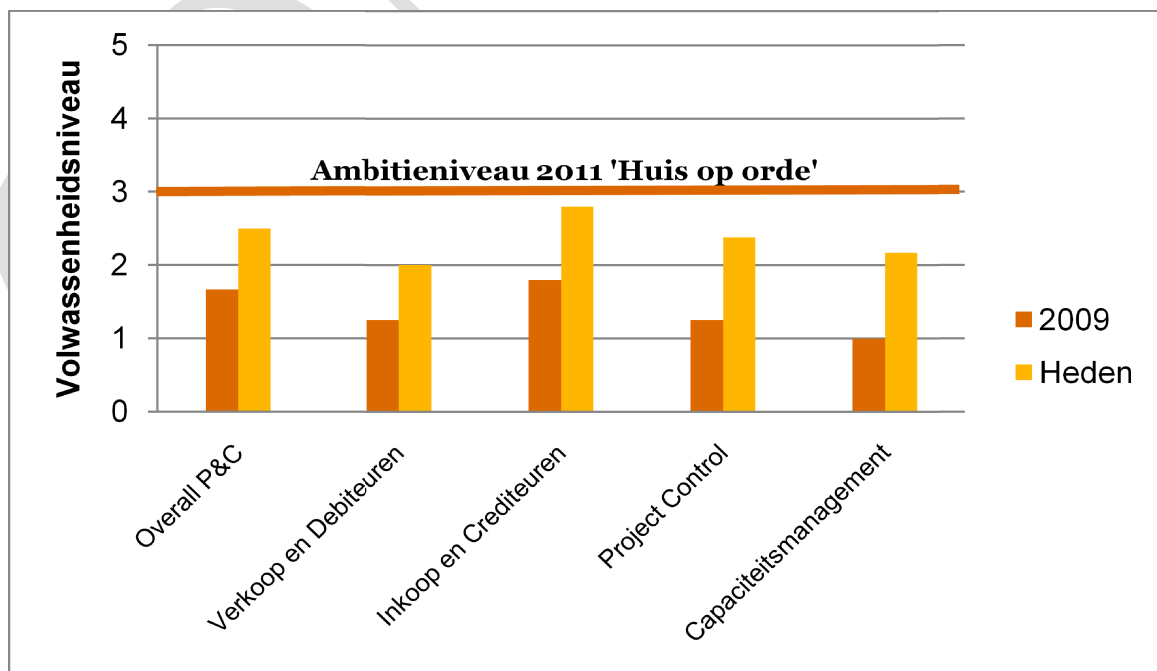
Gezamenlijk met haar opdrachtgevers zal vtsPN financiële informatie in samenhang moeten brengen met bedrijfsinformatie (ICT en ondersteunende processen) om te komen tot gedegen en relevante stuurinformatie; betrouwbare stuurinformatie om effectieve sturing mogelijk te maken. Hiermee zal vtsPN in staat zijn een scherpe discussie met haar opdrachtgevers over de te hanteren prijs, kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening te voeren.

Vanaf september 2010 is er door een team van vtsPN-medewerkers samen met de lijnorganisatie gericht gewerkt aan het project "Interventies bij de vtsPN" (waaronder de interventie verbetering Bedrijfsvoering). Het team heeft een plan van aanpak opgeleverd met daarin concrete korte termijn doelen en doelen op middellange termijn. Eind december 2010 is de zogenaamde actiefase van de interventie "Verbetering Bedrijfsvoering" afgerond waarbij de bevindingen zijn gerapporteerd in een evaluatierapport. In zijn algemeenheid wordt intern geconcludeerd dat belangrijke stappen zijn gezet om een blijvende verbetering te realiseren.

Wij onderschrijven vanuit onze waarnemingen voor het opstellen van dit overdrachtsdocument de geschetste positieve ontwikkelingen in de interne beheersing. Belangrijk is de borging van het vervolg. Het is de bedoeling dat de voorgestelde verbeterlagen voor 2011 verder door de lijn zullen worden opgepakt om een terugval te voorkomen.

Beeld per functioneel gebied varieert

Ten opzichte van de situatie in 2009 is er op alle functionele gebieden vooruitgang geboekt. De afgelopen twee jaar heeft vtsPN veel energie gestoken in de structurele verbetering van de bedrijfsvoering met als eerste stap inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering om waar nodig tijdig te kunnen bijsturen. Op alle onderzochte functionele gebieden is nu minimaal het niveau 2 ("herhaalbaar") bereikt. Het samenvattende beeld van de financiële bedrijfsvoering over de functionele gebieden ziet er als volgt uit:



Overall planning & control

Ten aanzien van de overall planning & control zijn de expliciete toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in mandaatbesluiten, managementcontracten en de verankering daarvan in samenhangende systemen en processtappen de afgelopen twee jaar verbeterd. U onderkent de volgende risico's ten aanzien van overall P&C:

- De kosten van reguliere taken nog beter in relatie brengen met het geleverde serviceniveau.
- Een betere aansluiting van de begroting en financiële planning op de producten en diensten van vtsPN. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de registratie en monitoring van projecten, die nog niet consistent is.
- Het dashboard dat integrale stuurinformatie levert, verder verbeteren.
- De reviewmomenten beter voorbereiden en aan 'hardheid' winnen: verantwoordelijkheden meer nemen en problemen vervatten in procesafspraken.

Deze punten worden in de komende periode geadresseerd in de verbeterplannen

Verkoop en debiteuren

Ten aanzien van verkoop en debiteuren is er sprake van een beter beheerst proces dan in 2009, maar van alle onderzochte processen is dit het proces waar in verhouding nog de meeste stappen gezet moeten worden om niveau 3 te bereiken.

Er zijn initiatieven ontplooid om het proces verder op orde te krijgen zoals het implementeren van een vastgestelde LPDC en een centrale verkoopregistratie. Echter, naar een structurele borging en regievoering van deze initiatieven zowel in de organisatorische kant als in de systemen wordt nog gezocht. Samenvattend onderkent u de volgende risico's ten aanzien van verkoop en debiteuren; deze worden in de komende periode geadresseerd in de verbeterplannen:

- Als gevolg van de onduidelijkheden bij de orderintake bestaat met name binnen de VG's het risico dat de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de verkopen niet gewaarborgd is. Dit geldt voor zowel de verkopen die eenmalig in rekening worden gebracht als voor verkopen die voor meerdere jaren dienen te worden opgenomen in de exploitatierekening. Verder kan de inbaarheid van de facturen onder druk blijven staan als gevolg van onduidelijkheden aan de voorkant van het proces (de orderintake).
- De managementinformatie is vooralsnog niet volledig waardoor er geen volledig inzicht is in het proces. Hierdoor ontstaat het risico dat het management onvoldoende kan sturen op een juist, volledig en tijdig verkoopproces en facturatie ervan.

Inkoop en crediteuren

Op het gebied van inkoop en crediteuren is de situatie sinds 2009 verbeterd. Behoudens inkoopstrategie en inkooprechtmatigheid is over de hele linie het derde niveau van het CM-model gehaald; het huis is hier op orde. In de controleverklaring bij de jaarrekening over 2010 heeft de accountant een aantekening geplaatst over de rechtmatigheid van de inkopen. Dit is onderkend door vtsPN en naar aanleiding van de constatering zijn door vtsPN acties uitgevoerd om dit in de toekomst (vanaf 2011) zoveel mogelijk te voorkomen.

De uitdaging (en ambitie) voor vtsPN is om op deze basis verder te bouwen door de inkoop nog efficiënter en effectiever in te richten, bijvoorbeeld door de inkoopprocessen te digitaliseren en (elektronische) bestelling vanaf de werkplek mogelijk te maken. Risico voor deze verdere ontwikkeling van inkoop is de – vooral door externe factoren beïnvloed – onduidelijkheid over de inkoopstrategie. Zolang deze ongewis blijft, is verdere fine-tuning en optimalisering van de werkprocessen een lastige opgave.

Project control

Ten aanzien van de beheersing van projecten zijn de verschillende administraties geïntegreerd tot een dashboard waarmee integraal zicht ontstaat op tijd, scope, geld en kwaliteit (binnen de reikwijdte van de geformuleerde opdracht). Dit dashboard leidt op hoog niveau tot management stuurinformatie. U onderkent de volgende risico's ten aanzien van beheersing van projecten:

- De onderliggende systemen nog beter inrichten en op elkaar afstemmen.
- Afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet altijd helder, er is niet altijd goede ondersteunende tooling en processen zijn niet altijd duidelijk. Er zal gebruik worden gemaakt van een eenduidig proces in plaats van de vele processen die momenteel worden gehanteerd. Adequate bijsturing wordt hierdoor thans bemoeilijkt.
- De programmasturing op de projectportfolio is niet adequaat en efficiënt door ontoereikende systemen. vtsPN heeft onvoldoende totaal inzicht in de financiële voortgang ten opzichte van de technische voortgang van projecten.

Deze punten worden in de komende periode geadresseerd in de verbeterplannen

Capaciteitsmanagement

Ten aanzien van capaciteitsmanagement zijn medio 2010 de eerste contouren geschetst van de invoering van integraal capaciteitsmanagement binnen vtsPN om de vertaling te kunnen maken naar benodigde en vereiste capaciteit, onderscheiden naar competenties en fte (of uren).

Met betrekking tot het tijdschrijven vindt de verantwoording van uren aan projecten en beheer beter plaats dan voorheen.

Met betrekking tot externe inhuur bestaat er een effectief proces en een goede monitor. U onderkent de volgende risico's ten aanzien van capaciteitsmanagement; deze worden in de komende periode geadresseerd in de verbeterplannen:

- Implementatie van de behoeftebepaling als onderdeel van integraal management. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd, de processen zijn adequaat gestructureerd en beschreven. Het komt er nu op aan dit te implementeren in 2011.
- Tijdschrijven zit nog niet in de genen van alle medewerkers. Gelet op de ambitie in de begroting 2011 om het natuurlijk verloop op te vangen door een verhoging van de productiviteit van medewerkers van 1.300 naar 1.400 uren zullen deze normen expliciet richting de medewerkers gecommuniceerd gaan worden (inclusief uitleggen wat dit betekent).

4. Aandachtspunten bij het vervolg

Om te komen tot een samenhangende en evenwichtige veranderaanpak met als doel "huis op orde" willen wij de volgende zaken adresseren.

Structurele borging is in gang gezet

In het verandertempo schuilt ook het risico. Om te borgen dat niet wordt teruggegrepen naar oude methoden en handswijzen die niet meer aansluiten bij de nieuwe gewenste manier van werken is het van belang dat medewerkers actief meegenomen worden in het veranderingstraject. Bewustwording en structurele borging in de organisatie zijn daarmee punten van permanente aandacht. Het eenzijdig uitvaardigen van instructies, richtlijnen en procedures alleen is veelal niet effectief. Er is veel geschreven aan verbeterplannen en interventiestrategieën. Wij hebben deze bestudeerd en zijn van mening dat -over het algemeen- de analyses correct zijn en de verbeterplannen qua proces (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en inhoud adequaat. De communicatie over deze verbeterplannen is echter wel een punt van aandacht. Ons is gebleken dat lang niet alle plannen bekend zijn binnen de organisatie. Het verdient aanbeveling zaken als eenduidig en helder informeren, communiceren én bewustwording van de visie op de verbeterplannen en interventies, prominent op de veranderagenda te zetten. Wij onderstrepen daarbij het belang van borging van onderstaande punten, die u zelf reeds onderkend heeft:

- het tonen van leiderschap en daar feitelijk naar handelen om resultaten tastbaar te maken;
- het zorgdragen dat medewerkers hun taken en bevoegdheden herkennen en erkennen en hun verantwoordelijkheid nemen;
- het in balans brengen van de benodigde en vereiste competenties en gedrag van medewerkers;
- het komen tot een samenhangende en evenwichtige verander aanpak;
- monitoring en toezicht om te borgen dat de gewenste manier van werken ook feitelijk wordt gerealiseerd.

Bovengenoemde risico's staan in het licht van de ambitie van vtsPN om ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering eind 2011 op alle onderdelen het huis op orde te hebben. Hier ligt een grote afhankelijkheid van het absorptievermogen van de organisatie: de bereidheid, capaciteit en competentie van de mensen om echt gestructureerd en gedisciplineerd te werk te gaan. De veranderkracht komt nu van circa 20% van de organisatie, die moet de overige 80% mee zien te krijgen. Dit terwijl tegelijkertijd vtsPN in een turbulente omgeving zit: taakstelling/reorganisatie, Nationale politie en vorming van Politie Diensten Centrum.

Heldere transitie van Regionale Producten- en Dienstencatalogi naar één Landelijke Producten- en Dienstencatalogus vormgeven

Bij het functionele gebied "verkoop en debiteuren" komt expliciet naar voren dat veel problemen en onduidelijkheden voorkomen kunnen worden door het proces aan de voorkant beter te borgen en te verankeren. Voor dit overdrachtsdocument Bedrijfsvoering –en dus voor onze observatie van dit functioneel gebied- wordt een effectief werkend LPDC als randvoorwaardelijk verondersteld.

Met de onlangs vastgestelde LPDC is meer duidelijkheid ontstaan of bepaalde specifieke dienstverlening wel/niet tot het basiskader behoort, dan wel of het hier al dan niet gaat om additionele dienstverlening. Naar verwachting zijn migratiekosten (zowel qua inrichting van systemen als voor organisatie en processen) bij de transitie naar de LPDC bij VG's en korpsen onvermijdelijk. De opzet van de transitie vormt onderdeel van het Strategisch Programma 6 (ICT-dienstverlening LPDC). De toetsing hiervan valt buiten de reikwijdte van dit overdrachtsdocument.

Samenhang blijven bewaken

Gezien de onderlinge afhankelijkheden van de functionele gebieden van de financiële bedrijfsvoering, maar ook gelet op de raakvlakken met de verbetertrajecten van de ICT-dienstverlening, is het belangrijk de samenhang binnen bedrijfsvoering en tussen bedrijfsvoering en de ICT dienstverleningsprogramma's/projecten te blijven bewaken. Dit geldt in het bijzonder voor:

- Het bepalen van de ambities.
- Het afstemmen van de reikwijdte van het verbetertraject.
- Alsmede de uitvoering daarvan.

In de uitvoering van dit onderzoek hebben wij gemerkt dat door medewerkers en afdelingen onbewust langs elkaar wordt gewerkt, waardoor het risico bestaat dat de verbetering van de algehele bedrijfsvoering niet volledig wordt bereikt.

5. Beschrijving risico's bij de financiële positie van vtsPN

In het kader van het overdrachtsdocumenten beschrijven wij de risico's aangaande de financiële positie van vtsPN op grond van de risicoparagrafen uit het jaarverslag 2010 en de begroting 2011. Hiertoe lichten wij een aantal risico's nader toe, aangevuld met recentere informatie dan vermeld is in de risicoparagraaf van de begroting 2011 dan wel het jaarverslag 2010. Zoals in de inleiding is verwoord hebben wij geen aanvullend onderzoek uitgevoerd.

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2011 waren de herijking van de ICT-strategie en het ICT-Jaarplan 2011 nog niet gereed. Besloten is om de begroting 2011 incrementeel op te stellen op grond van de afgegeven prognose 2010, de op 25 juni 2010 vastgestelde richtlijnen 2011 voor de omzetzijde en voorgenomen besparingen om tot een sluitende exploitatie te komen in 2011. De begroting 2011 geeft daarmee het maximale structurele kader voor de te leveren dienstverlening in 2011 (zowel exploitatie als investeringen) en vormt de financiële randvoorwaarde voor de herijking van de ICT-strategie en het ICT-jaarplan 2011.

Omzetniveau buiten basiskader volgens de begroting 2011 hoger dan volgens de prognose 2010 en jaarrekening 2010

In de begroting 2011 is rekening gehouden met een omzetniveau voor ICT dienstverlening buiten basiskader Politie van € 70 miljoen; dit is € 14 miljoen hoger dan verwacht in de prognose 2010 (€ 11 miljoen hoger dan in de jaarrekening 2010). De verwachting, mede op grond van de cijfers van de eerste twee maanden 2011, is dat de begrote stijging van de omzet voor ICT dienstverlening buiten basiskader niet gerealiseerd wordt, en dat deze op het niveau blijft van jaarrekening 2010. Deze kan grotendeels opgevangen worden met de flexibele schil; wel leidt dit ertoe dat er onvoldoende dekking is van de interne lasten. vtsPN heeft dit becijferd op circa € 3 tot 4 miljoen als de volledige omzetsijging niet wordt gerealiseerd.

Omzetniveau projecten en nieuwe applicaties volgens de begroting 2011 hoger dan volgens de jaarrekening 2010

In de begroting 2011 is rekening gehouden met het terugverdienen van eigen uren (inclusief overheadkosten) door investeringsactiviteiten in nieuwe applicaties en projecten ter grootte van € 30 miljoen (jaarrekening 2009 € 58 miljoen; jaarrekening 2010 € 27,7 miljoen). Deze inzet zal nog nader ingevuld worden in het ICT-jaarplan 2011. Het eventueel niet volledig realiseren van deze investeringsplannen zal leiden tot onvoldoende dekking van de interne lasten.

Natuurlijk verloop opvangen met verhoging productiviteit medewerkers

Er is rekening gehouden met een terugloop van het aantal interne medewerkers met circa 5% (gemiddeld over het jaar 2,5% besparing ofwel circa € 3,5 miljoen). vtsPN geeft aan dat deze doelstelling ambitieus is. Dit wordt gerealiseerd door het natuurlijk verloop op te vangen met een verhoging van de productiviteit van 1.300 naar 1.400 uren voor medewerkers, en naar 700 uren voor teamleiders (voorheen nihil). vtsPN geeft aan dat er een risico is dat de huidige formatie kwalitatief onvoldoende is om deze grote veranderingen door te voeren door onvoldoende mix van beschikbare en noodzakelijke competenties.

Realiseerbaarheid besparingen

De in de begroting doorgevoerde besparingen zijn conform de afspraken die hierover zijn gemaakt met het Kbb (aanbesteding netwerkvoorzieningen ad € 2 miljoen, het beperken van licentiekosten ad € 2 miljoen, e.d.). vtsPN geeft zelf aan dat deze besparingen zeker mogelijk zijn, doch veel inspanningen zal vergen.

Reorganisatie IV&T en bedrijfsvoering

In 2009 is bij het CGOP melding gedaan van een voornemen tot een besluit tot reorganisatie van vtsPN. Met de komst van de Nationale politie en een nieuwe politiewet heeft de directie eind 2010 besloten de reorganisatieplannen te herzien. In 2011 worden de inrichtingsplannen opgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de diverse partijen (afrondding 1 januari 2012).

Pas op het moment dat de invulling van de plannen bekend is kunnen deze berekeningen nader worden geconcretiseerd. Gelet op de status van de besluitvorming is in de jaarrekening 2010 hier geen voorziening voor opgenomen.

Discontinuïteit verzorgingsgebieden

Uit externe onderzoeken is gebleken dat de ICT-beheerorganisatie niet voldoende in staat is de sterk gegroeide dienstenportefeuille van vtsPN adequaat te beheren. Tevens blijkt dat er sprake is van achterstallige investeringen. Op basis daarvan worden interventies uitgevoerd die zich richten op het stabiliseren en uniformeren van de werkwijze van de verzorgingsgebieden, het op termijn verlagen van beheerskosten, het verbeteren van projectbeheersing en het efficiënter contracteren en inkopen van licenties.

Een extern bureau is momenteel bezig met een vervolgonderzoek om een inventarisatie (“nulmeting”) uit te voeren naar de benodigde investeringen om de rekencentra in de verzorgingsgebieden qua bedrijfszekerheid en

continuïteitrisico's op het niveau te krijgen van het landelijk referentiekader. In de eerste tussenrapportage van het "Onderzoek Verzorgingsgebieden van de vtsPN", d.d. 24 februari 2011 van het HEC wordt gesteld dat: "het totale beeld op basis van 3 Verzorgingsgebieden is dat er begin 2010 voor de zes Verzorgingsgebieden (dus exclusief Verzorgingsgebied Land) een theoretisch te repareren achterstand was die minimaal tussen de € 30 miljoen en €50 miljoen ligt, maar ook aanzienlijk hoger kan liggen. Dit bedraagt omtrent 39% van de jaarbudgetten van de zes Verzorgingsgebieden tezamen. Een deel van het geld is al geïnvesteerd, maar het merendeel van de reparaties heeft nog niet plaatsgevonden". Wij hebben geen nader onderzoek hiernaar verricht.

Waardering zelf ontwikkelde applicaties

Waardering van de in gebruik zijnde applicaties vindt plaats tegen de historische kostprijs (verminderd met de cumulatieve afschrijvingen) dan wel de lagere bedrijfswaarde. De applicaties staan per 31 december 2010 voor een totaal bedrag van € 73 miljoen gewaardeerd in de balans van vtsPN conform bovenstaande grondslagen. Deze post kan als volgt worden gespecificeerd:

Applicatie	Waardering
BVH	€ 30 miljoen
BVO (inclusief aanverwante applicaties)	€ 8 miljoen
AVR	€ 7 miljoen
CMS	€ 7 miljoen
EIS	€ 7 miljoen
Overige applicaties	€ 14 miljoen
Totaal	€ 73 miljoen

Het management heeft in 2010 een zogeheten 'impairment toets' uitgevoerd en een afwaardering gedaan van applicaties die niet meer worden gebruikt. De overige applicaties zijn nog wel in gebruik en worden afgeschreven op basis van de verwachte gebruiksduur. Volgens het management bestaat er op dit moment geen noodzaak tot het afwaarderen van deze applicaties.

Specifiek voor BVH geldt dat de minister inzicht wil in de uitkomsten van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer voordat nadere besluitvorming plaatsvindt. Naar verwachting zijn deze uitkomsten in de loop van 2011 beschikbaar. Gelet op de benodigde tijd voor de bouw en implementatie van een vervangend systeem is de verwachting gerechtvaardigd dat ook bij een besluit tot vervanging in de zomer 2011 de applicatie de komende jaren nog zal worden gebruikt. Wel zal, indien een besluit tot vervanging is genomen, worden bezien in hoeverre een inhaalafschrijving noodzakelijk is. Indien de huidige wijze van afschrijven de komende jaren wordt voortgezet dan is BVH ultimo 2014 volledig afgeschreven (de jaarlijkse afschrijving BVH bedraagt € 7,5 miljoen, welke is verwerkt in de meerjarenbegroting 2011).

Licentiebeheer Nederlandse politie

Het licentiebeheer binnen het Concern Nederlandse Politie is onvoldoende inzichtelijk, waardoor het werkelijk gebruik van licenties kan afwijken van het gecontracteerde gebruik. Dit kan leiden tot forse meerkosten, welke verdeeld moeten worden tussen vtsPN en de deelnemende korpsen. Een voorbeeld hiervan is de naverrekening van de Microsoft licenties in 2009 van € 11,7 miljoen¹.

VtsPN heeft de procedures rondom licentiebeheer aangepast. Kern hiervan is dat de verantwoordelijkheid is gecentraliseerd, waardoor de licentieproblematiek inzichtelijk wordt. Een interventieteam is bezig met de inventarisatie en het in kaart brengen van de licenties (Microsoft, IBM, Adobe, HP, Oracle en Sybase) en het gebruik hiervan, waardoor het licentiebeheer beter op orde moet komen. Op korte termijn zal het interventieteam intern en extern verslag uitbrengen omtrent het onderzoek en de financiële consequenties daarvan.

¹ Bestaande uit € 3,2 miljoen voor rekening voor vtsPN en € 8,5 miljoen additioneel gefactureerd aan de korpsen.

1. Inleiding

Na de vorming van vtsPN medio 2006 zijn in 2008 de organisaties NPI, CIP, ISC en DMD (C2000), die op dat moment nog als zelfstandige entiteiten functioneerden binnen vtsPN, geïntegreerd tot één concern vtsPN. Ondanks het feit dat de destijds bestaande organisatie nog niet stabiel genoeg was qua interne beheersing, zijn de financiële, personele en andere bedrijfsvoeringadministraties van deze drie organisaties geïntegreerd. Een complex traject dat de interne beheersing van projecten en de kostenontwikkeling in de organisatie, met name op het ICT-dossier, niet op de rails heeft gekregen.

Hiertoe is in 2009 aangevangen met het verbetertraject Moving Mountains (Next). Ondanks het feit dat de taak- en procesbeschrijvingen qua opzet gedegen en goed waren, is het traject nimmer tot volledige implementatie gekomen. VtsPN geeft aan dat dit mede is veroorzaakt doordat een deel van de medewerkers, in alle lagen van de organisatie, in gedrag bleek af te wijken van bestaande kaders, procedures en gemaakte afspraken. Er bestond een werkwijze waarbij een eigen interpretatie bij het navolgen van opdrachten van het lijnmanagement vrij algemeen gangbaar was geworden. De ontstane complexiteit van de organisatie en de werkwijze boden hiervoor mogelijkheden.

Om het oplossen van de knelpunten versneld kracht bij te zetten, is door het Kbb besloten een zogeheten interventieteam in te stellen. Vanaf september 2010 is er door een team van vtsPN-medewerkers samen met de lijnorganisatie gericht gewerkt aan het project Interventies bij vtsPN (waaronder Interventie verbetering Bedrijfsvoering). In december 2010 is de zogenaamde actiefase van de interventie “Verbetering Bedrijfsvoering” afgerond waarbij de bevindingen zijn gerapporteerd in een evaluatierapport. In zijn algemeenheid wordt intern geconcludeerd dat belangrijke stappen zijn gezet om een blijvende verbetering te realiseren.

De minister van Veiligheid en Justitie neemt per 1 mei de zeggenschap aangaande vtsPN over van het algemeen bestuur van vtsPN. In dat kader heeft de directie van vtsPN PwC gevraagd een overdrachtsdocument van de financiële bedrijfsvoering vtsPN op te stellen. Dit overdrachtsdocument speelt binnen de context waarin vtsPN zich thans bevindt: de gewenste verbeteringen, de vorming van de Nationale politie en de vorming van het Politie Diensten Centrum.

Naast de beschrijving van de stand van de bedrijfsvoering zullen wij de risico's aangaande de financiële positie van vtsPN beschrijven op basis van de risicoparagrafen uit het jaarverslag 2010 en de begroting 2011. Hiertoe wordt een aantal risico's nader toegelicht, aangevuld met recentere informatie dan vermeld is in de risicoparagraaf van de begroting 2011 dan wel het jaarverslag 2010.

1.1. Reikwijdte

Gelet op de beperkte doorlooptijd van vier weken is de beschrijving vooral een scan om op hoofdlijnen te beschrijven wat de afgelopen twee jaar aan de verbetering van de financiële bedrijfsvoering is gedaan en wat de huidige situatie is. Tevens geven wij een recapitulatie van de belangrijkste risico's uit de risicoparagrafen van de begroting 2011 en het jaarverslag 2010. Wij hebben geen opdracht gekregen tot het uitvoeren van een aanvullende onderzoek naar mogelijke risico's.

Het vertrekpunt van de beschrijving van de stand van zaken betreffende de bedrijfsvoering hebben wij aangesloten bij de benoemde functionele gebieden uit de interventie “Verbetering Bedrijfsvoering”:

1. Overall planning & control.
2. Verkoop en debiteuren.
3. Inkoop en crediteuren.
4. Project control.
5. Capaciteitsmanagement.

Volledigheidshalve merken wij op dat het nadrukkelijk niet de opzet is om in dit overdrachtsdocument financiële bedrijfsvoering in te gaan op de ontwikkelingen, de stand van zaken en de risico's van het ICT-dossier van vtsPN en van de Nederlandse politie. Om een compleet beeld te verkrijgen in de risico's van het ICT-dossier is een afzonderlijk onderzoek noodzakelijk. Tevens heeft dit onderzoek niet het karakter van een due diligence onderzoek.

De aard van de opdracht brengt met zich mee dat wij op het in het overdrachtsdocument opgenomen cijfermateriaal en toelichtingen daarop geen accountantscontrole hebben toegepast en dat evenmin door ons een beoordelingsopdracht is uitgevoerd.

Het overdrachtsdocument financiële bedrijfsvoering is uitsluitend opgesteld voor gebruik door het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de directie van vtsPN. U mag dit overdrachtsdocument zonder onze toestemming vooraf niet aan derden, met uitzondering van vertegenwoordigers van het ministerie van Veiligheid en Justitie, Raad van Hoofdcommissarissen en het Korpsbeheerdersberaad, verspreiden. Als gevolg hiervan accepteren wij geen aansprakelijkheid of verantwoordelijkheid tegenover enige andere persoon die dit overdrachtsdocument in handen of ter inzage krijgt.

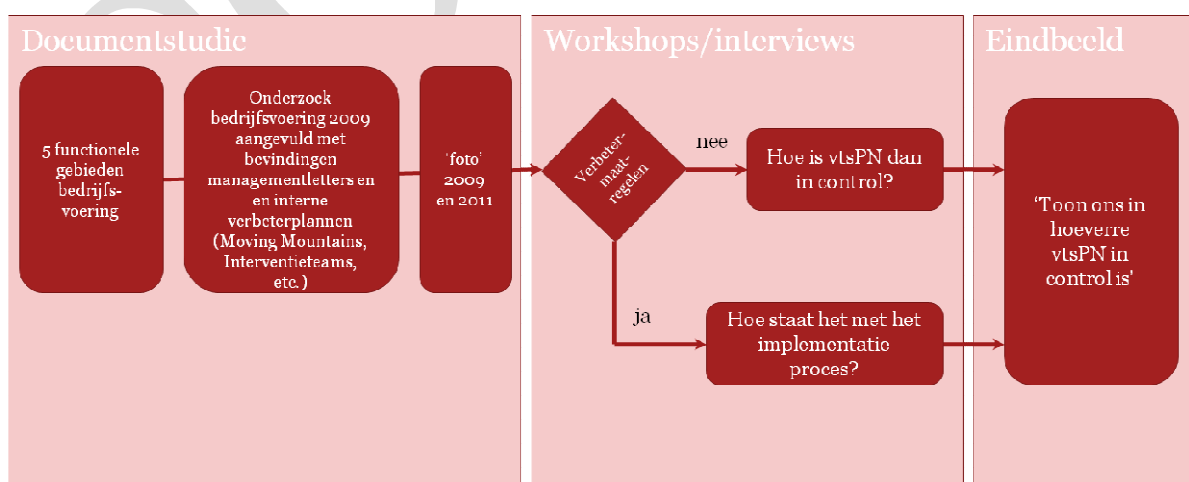
Wij hebben ons onderzoek gebaseerd op informatie vergaard tijdens de workshops, interviews en aan ons aangereikte documentatie (zie bijlage). Wij rapporteren naar de stand van 16 maart 2011.

1.2. Aanpak

Aan de hand van documentstudie van rapporten en beschrijvingen van verschillende interne en externe onderzoeken, verbetertrajecten en interventies over de jaren 2008-2011 aangaande de bedrijfsvoering, zijn voor de vijf functionele gebieden van de (financiële) bedrijfsvoering de stand van zaken per 2009 en vervolgens per maart 2011 in kaart gebracht, als ook de voortgang die al dan niet binnen deze gebieden is geboekt. De documentstudie naar de vijf functionele gebieden leidt tot een 'foto' van de financiële bedrijfsvoering. In deze foto wordt de huidige situatie (maart 2011) weergegeven en vervolgens afgezet tegen de situatie in 2009. Deze beelden zijn besproken en afgestemd met:

- Directeur Bedrijfsvoering.
- Hoofd FEZ.
- Hoofd Internal Audit.
- Alle proceseigenaren.

Deze besproken en afgestemde 'foto' is vervolgens gevalideerd in vijf workshops (één per functioneel gebied), waarbij gevraagd is naar de opzet en het bestaan van de verbetermaatregelen in de praktijk. In deze fase is nadrukkelijk doorgevraagd naar 'bewijs' voor het bestaan van de interventies en verbeterplannen². Op basis hiervan is het eindbeeld van de stand van zaken van de financiële bedrijfsvoering vtsPN per maart 2011 opgesteld. In schema:



² De toetsing van de werking van de verbetermaatregelen valt buiten de reikwijdte van dit overdrachtsdocument.

2. *Bevindingen per functioneel gebied*

2.1. *Leeswijzer bevindingen functionele gebieden*

2.1.1. *Volwassenheidsniveaus*

Voor ordening en uniformering van de bevindingen uit de documentstudie, interviews en workshops wordt gebruik gemaakt van de volwassenheidsniveaus volgens het Capability Maturity Model. Dit model onderscheidt vijf niveaus:

1. **Initieel** is *chaotisch en ad hoc*. Men loopt achter de feiten aan. Problemen worden pas opgelost zodra deze reeds zijn voorgevallen. De organisatie is niet in control.
2. **Herhaalbaar** is het niveau waarbij de organisatie zover geprofessionaliseerd is dat bij de uitvoering van het proces gebruik wordt gemaakt van de kennis die eerder is opgedaan. Beslissingen worden genomen op basis van ervaring. Er is **financiële beheersing** voor de uitvoering. De organisatie werkt naar behoren, doch er zijn verbeterlagen qua effectiviteit en efficiëntie te maken.
3. **Gedefinieerd** is het niveau waarbij de belangrijkste processen zijn gestandaardiseerd en financiële transparantie en sturing **structureel** aanwezig zijn (“huis op orde”). De organisatie werkt in grote lijn effectief, doch er zijn met name verbeterlagen te maken op het punt van **efficiency**.
4. **Sturend** is het niveau waarbij de kwaliteit van de activiteiten en dienstverlening financieel gemeten kan worden zodat **op kwaliteit** kan worden **bijgestuurd**.
5. **Optimaliserend** is het niveau waarbij het proces als **een geoliede machine** loopt en er alleen maar sprake is van fine-tuning (“de puntjes op de i”), een zogeheten high performance organisatie.

Mede gelet op het ontwikkelingsstadium waar vtsPN zich op dit moment bevindt, heeft de directie van vtsPN de ambitie om eind 2011 te komen tot een organisatie “huis op orde”, gezien vanuit de financiële bedrijfsvoering van een professionele ICT-organisatie. In het CM-Model correspondeert dit met niveau drie, “gedefinieerd”. In deze rapportage beschouwen wij situaties in niveau 1 (“initieel”) en 2 (“herhaalbaar”) van het CM-model als een risico voor de bedrijfsvoering van vtsPN. Bij niveau 3 (of hoger) is sprake van een gedefinieerde situatie en zien wij –in het kader van dit document- geen risico’s voor de bedrijfsvoering. Risico’s zijn derhalve gedefinieerd in wat moet vtsPN nog doen om niveau 3, Huis op Orde, te bereiken. Dit laatste neemt niet weg dat er verdere doorgroeislagen te maken en te moeten zijn richting niveau 4 en 5.

2.1.2. Invalshoeken voor de beschrijvingen

Onze visie op het structureel effectief functioneren van organisaties hebben wij samengevat in de volgende vijf invalshoeken:

- **Strategie en visie** zorgen ervoor dat er inzicht ontstaat in wat de organisatie uniek maakt, waar de organisatie naar streeft en welke randvoorwaarden hiervoor nodig zijn. Elke organisatie heeft een strategie, impliciet of expliciet. Een goede doorgronding van de strategie is van belang om de grenzen van de problemen of uitdagingen van de organisatie te verkennen.
- **Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden** geven weer hoe de strategie is geoperationaliseerd en maakt de coördinatie van het werk en de informatiestroom door de organisatie mogelijk. Dit gaat verder dan alleen het opstellen van een organisatie- of werkstroomdiagram en taak- en functiebeschrijvingen. Nadere aspecten zijn of deze elementen helder beschreven, onderling consistent en duidelijk bij de relevante actoren zijn (herkennen, erkennen en ernaar handelen).
- **Structuur en processen** kunnen omschreven worden als een aaneenschakeling van activiteiten, die input vragen en output leveren die in lijn liggen met de organisatiedoelen. Iedere organisatie voert een set van processen uit om de strategie of organisatiedoelen te verwezenlijken. Analyse van de processen maakt het inzichtelijk hoe de som van alle activiteiten voldoet aan de gestelde doelen van de organisatie, zowel in kwantitatieve (denk aan financiële doelstellingen) als kwalitatieve zin (denk aan de klanttevredenheid). De mate van consistentie en logische samenhang van alle activiteiten kan het succes of falen van de organisatie verklaren.
- **Informatiesystemen en technologie** zijn voor de organisatie van essentieel belang om het onderscheidend vermogen van de organisatie vorm te geven, om klanten te bedienen en om de organisatie te beheersen. Informatiesystemen en technologie zijn vaak een motor die de andere vier dimensies kan versnellen in hun ontwikkeling.
- **Mensen** (kennis, vaardigheden en gedrag). Om klanten (intern en extern) succesvol te bedienen, is het van belang de menselijke dimensie in ogenschouw te nemen. Alle prestaties van de organisatie zijn een resultante van de (gezamenlijke) inzet van individuen, die gecoördineerd worden door beleid en gemotiveerd worden door leiderschap, doelen en beoordelingen. Het gedrag en het presteren van mensen wordt bepaald door de investeringen die in hen gedaan worden, de cultuur waarin men opereert, en de veranderkracht van de organisatie om zich aan te passen.

Deze invalshoeken hangen allen op een organisatiespecifieke, maar wel coherente manier samen. Wij gebruiken deze methodiek voor de beschrijvingen van de stand van zaken 2009 en 2011, waardoor wij in staat zijn een integrale observatie op het functioneren van de organisatie(onderdelen) te geven. Het toekennen van het volwassenheid niveau doen wij op processtap niveau en niet per invalshoek. Tevens hebben wij deze invalshoeken gebruikt als kapstok tijdens de workshops.

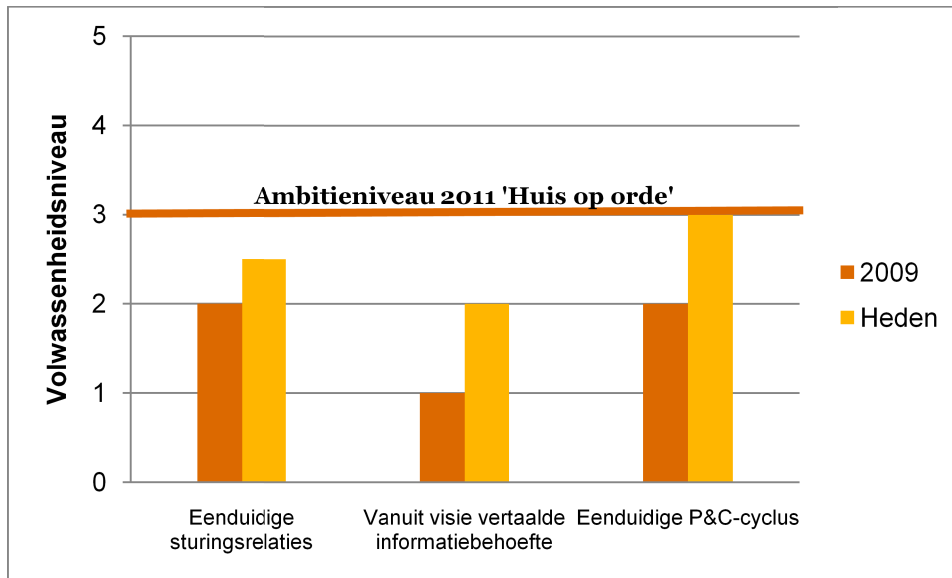
Per functioneel gebied wordt weergegeven:

- Samenvattend beeld stand 2009 en maart 2011.
- Beschrijving van de gewenste situatie “Huis op orde”.
- Beschrijving van de situatie 2009/2010.
- Beschrijving van de situatie 2011, als ook de beschrijving van de risico's.

2.2. Functioneel gebied “Overall P&C”

2.2.1. Samenvattend beeld “Overall P&C”

Het samenvattende beeld van het functionele gebied “overall P&C” ziet er als volg uit:



2.2.2. Gewenste situatie “Huis op Orde”

VtsPN wil transparant zijn in haar planning & control teneinde beheersing en daarmee sturing van de organisatie mogelijk te maken. Financiële informatie moet in samenhang gebracht zijn met bedrijfsinformatie om zo te komen tot relevante stuurinformatie. De stuurinformatie dient daartoe tijdig, juist en relevant te zijn voor interne en externe belanghebbenden (opdrachtgevers en eigenaar).

De overall P&C van vtsPN dient zowel aan ‘de voorkant’ (adequate norm- en kaderstelling) als ‘de achterkant’ (monitoring en verantwoording) goed geregeld te zijn. Dit betekent vastlegging van procedures in de administratieve organisatie, vastlegging van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in mandaatbesluiten, managementcontracten, resultaten monitoren met adequate rapportages, benoemen van KPI’s en tot slot een cultuur waarin mensen zich verantwoordelijk voelen voor gemaakte afspraken en te volgen procedures.

Voorgaande dient uiteindelijk te resulteren in een sluitende begroting en financiële planning die aansluit op de producten en diensten die vtsPN levert. Hiermee is vtsPN in staat een scherpe discussie te voeren met haar opdrachtgevers en eigenaar over de te hanteren prijs, kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening. Een betrouwbare P&C-cyclus ondersteunt hiermee een goede werking van de governancestructuur.

2.2.3. Situatie 2009/2010

De stuur- en verantwoordingsrelaties binnen vtsPN waren complex. Er was geen overall-view op de aanpak van de complexiteit in stuur- en verantwoordingsrelaties. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden waren onvoldoende helder. Als gevolg van aanloopproblemen bij de implementatie van een nieuw financieel besturingsmodel in 2008 was de managementinformatie instabiel.

Ook was er geen sprake van een goed werkende interne beheersing en dus ook geen gestructureerde verantwoording aan de directie. Vele managementwisselingen en onduidelijkheid over budgetten en te leveren prestaties, evenals een reeks incidenten die met de hoogste prioriteit moesten worden opgelost, maakten de beheersing en bestuurbaarheid van de organisatie lastig. Daar waar al verantwoording werd afgelegd, werd dit gedaan op basis van informatie die niet altijd werd herkend en erkend. De beslissingsbevoegdheid was hoog in

de organisatie belegd. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de resultaatverwoordelijke eenheden waren onduidelijk en budgetten waren niet (volledig) in de lijn belegd.

Er was weinig andere informatie voorhanden om op te sturen dan financiële informatie (die ook niet altijd tijdig en volledig was). Adequate en betrouwbare procesinformatie was er nauwelijks, daardoor kon de lijn maar moeilijk worden aangesproken op de manier waarop de resultaten tot stand kwamen. Hierdoor was het moeilijk om integraal te sturen en lijnmanagers aan te spreken op hun prestaties. Ook kostte het veel moeite om rapportages op te stellen. Registratie van informatie vond plaats in verschillende systemen en informatiebronnen waren onderling marginaal gekoppeld.

Om tot betrouwbare jaarcijfers te komen is onder regie van FEZ energie gestoken in omvangrijke “reparatieslagen” bij de jaarafsluiting 2009 (jaarafsluiting 2010 is duidelijk beter verlopen). Dit heeft ertoe geleid dat de risico’s beter in kaart waren gebracht.

2.2.4. Huidige situatie

Ten opzichte van de situatie in 2009 is er vooruitgang geboekt in het functioneel gebied overall planning & control. Vooral de expliciete toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de daarmee samenhangende systemen en processtappen is de afgelopen twee jaar verbeterd. Een voorbeeld hiervan is dat ieder manager zijn budget voor de tweede helft van 2010 formeel gecommuniceerd heeft gekregen. Dit budget is voor de tweede helft van 2010 gelijkgesteld aan de realisatie over de eerste zes maanden. Deze geëxtrapolerde budgetten zijn over het algemeen gehaald. Daarnaast zijn de taken en verantwoordelijkheden van VG-hoofden aangescherpt en verduidelijkt. Zij zijn in het verkoopproces gehouden aan de recent vastgestelde LPDC met daarin het expliciete onderscheid in opdrachten binnen en buiten het basiskader.

De aansluiting van de begroting en financiële planning op de producten en diensten van vtsPN zal – ondanks de verbeterlagen – nog beter worden. Goed inzicht bestaat nu in de kosten van reguliere taken (beheer en rekencentrum), waarbij wel opgemerkt moet worden dat deze kosten nog steeds niet exact in relatie gebracht kunnen worden met het geleverde serviceniveau. Voor nieuwe (additionele) activiteiten is meer aandacht gekomen voor het budget en financiële risico’s in termen van monitoring en verantwoordelijkheidsgevoel bij lijnmanagers.

Het doorontwikkelen van de P&C- en budgetteringcyclus (met nadruk op aanbrengen van koppeling tussen inhoud en budget en het inregelen van een reviewcyclus) wordt projectmatig onder de directeur bedrijfsvoering en in samenwerking met het lijnmanagement opgepakt. Het resultaat is dat de P&C-cyclus 2011 in opzet staat. De bijbehorende verantwoordelijkheden zijn belegd in de lijnorganisatie. Er is een structuur opgezet die inzicht geeft in de kosten, de opbrengsten en de investeringen. Deze structuur is ook verankerd in de interne budgettering en de managementcontracten. De aansturing gebeurt nu meer aan de hand van de begroting dan in 2009. Er zijn nu vaste contactmomenten tussen directieleden en de unitmanagers. Deze zogeheten reviewmomenten vinden weer daadwerkelijk plaats, sinds 2011 in een 2-maandelijks frequentie. De bedrijfsvoeringrapportages worden maandelijks opgesteld. De stuurinformatie is daarbij verbeterd. Er is een eerste vorm van één dashboard voor integraal management (balance scorecard), waarin zicht is op:

- Financiën (budgetuitputting, crediteurenstand, debiteurenstand en andere relevante KPI’s).
- Kwaliteit van de procesuitvoering.
- Klanttevredenheid.
- Voortgang projecten.

Dit dashboard staat echter nog in de kinderschoenen. Er is sprake van een startend besef van de stuurinstrumenten en de toepassing daarvan. De inhoudelijke voorbereiding van de reviewmomenten is voldoende, maar het reviewgesprek zal nog aan scherpte gaan winnen door de voorbereiding te ontdoen van een veelheid aan informatie en meer voorbereidingstijd te nemen. Hiermee gaat het reviewgesprek over oplossingen in plaats van het probleem. Aan scherpte wordt ook gewonnen door managers aan te spreken op hun verantwoordelijkheden en probleempunten niet te vervatten in procesafspraken of te verplaatsen naar een ander gremium. Binnen vtsPN heerst geen afrekencultuur waardoor het risico bestaat dat de reviewgesprekken als vrijblijvend ervaren worden.

Actueel aandachtspunt is de structurele borging van de verbeterstappen in de organisatie. De vraag is of alle betrokken medewerkers het werk nu ook oppakken zoals het in de systemen en processtappen bedoeld is: verantwoordelijkheid nemen, de competenties hebben en het juiste gedrag aannemen.

Risico's

Samenvattend zien wij nog de volgende risico's ten aanzien van de planning & control:

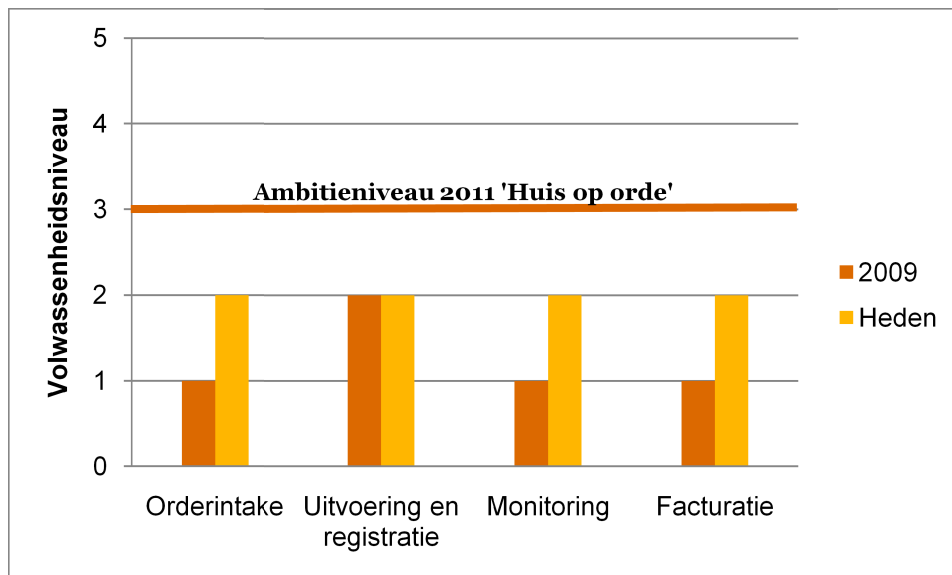
- Hoewel er nu goed inzicht bestaat in de kosten van reguliere taken (beheer en rekencentrum), zullen deze kosten nog beter in relatie gebracht gaan worden met het geleverde serviceniveau.
- De aansluiting van de begroting en financiële planning op de producten en diensten van vtsPN zal – ondanks de verbeterlagen – nog beter gaan worden. De procedure aangaande registratie en monitoring van projecten binnen vtsPN is in opzet weliswaar toereikend, de vastleggingen zijn nog niet consistent.
- Dankzij de eerste proeve van een dashboard (balance scorecard) is zicht en stuurinformatie verbeterd op financiën (budgetuitputting, crediteurenstand, debiteurenstand en andere relevante KPI's), kwaliteit van de procesuitvoering, klanttevredenheid en voortgang projecten. Dit dashboard zal verder verbeterd gaan worden.
- De reviewmomenten zullen nog aan scherpte winnen. Dit zal gaan gebeuren door een betere voorbereiding en door deze gesprekken 'harder' te maken: verantwoordelijkheden zullen genomen gaan worden en problemen zullen niet vervat gaan worden in procesafspraken.
- Structurele borging van de verbeterstappen in de organisatie is een aandachtspunt: alle betrokken medewerkers zullen verantwoordelijkheid gaan nemen, alsook de juiste competenties hebben voor de functie en daarbij het juiste gedrag aannemen.

U heeft deze risico's reeds onderkend; deze worden reeds geadresseerd in uw verbetermaatregelen voor de komende periode.

2.3. Functioneel gebied “Verkoop en debiteuren”

2.3.1. Samenvattend beeld

Het samenvattende beeld van het functioneel gebied “verkoop en debiteuren” ziet er als volg uit:



2.3.2. Gewenste situatie “Huis op Orde”

De visie op het verkoop- en debiteurenproces van vtsPN laat zich als volgt samenvatten:

- Beloven wat vtsPN kan leveren.
- Doen wat vtsPN belooft.
- Een volledige en tijdige doorberekening van hetgeen is afgesproken (binnen de vastgestelde tarieven van de directie).
- Transparant zijn naar de opdrachtgevers.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat verkoop en debiteuren de LPDC als een gegeven beschouwd. Het leveren van nieuwe diensten valt hier niet onder. Verder is het noodzaak en de wens om de nog bestaande verschillen tussen de LPDC en de oude (regionale) PDC's, aangaande wat basis dienstverlening is en wat aanvullend, te harmoniseren zodat in de orderintake en afwikkeling geen discussies meer kunnen ontstaan.

Daarnaast wordt het proces ondersteund door één uniform orderintake proces ondersteund door de juiste systemen. Hiervoor loopt thans een pilot in VG Midden; men wil dit in het tweede kwartaal 2011 met terugwerkende kracht implementeren voor alle VG's.

2.3.3. Situatie 2009/2010

In 2009 was er geen sprake van een LPDC waardoor er onduidelijkheid heerste welke dienstverlening nu standaard dienstverlening was en welke aanvullend. Verder waren er aanzienlijke problemen op het gebied van de volledigheid van de orderintake en tevens de op het gebied van de registratie van de werkzaamheden, hetgeen leidde tot een verhoogd risico op onvolledige opbrengstverantwoording.

Er bestond in 2009 beperkt inzicht of diensten wel in rekening waren gebracht, met als gevolg dat het risico op onvolledige opbrengsten werd versterkt, namelijk:

1. Onzekerheid of alle verkopen wel geregistreerd werden, en
2. Onzekerheid of alle geregistreerde verkopen wel gefactureerd werden.

Voor de financiële verantwoording was dat inzicht minder van belang omdat de kosten van de basisdienstverlening binnen de VG's nacalculatorisch werden verrekend.

Verder was de verantwoordelijkheid ten aanzien van het innen van facturen onduidelijk dan wel niet expliciet genoeg belegd. De oninbare vorderingen waren aanzienlijk, naast de discussies of diensten standaard diensten waren of aanvullend werden de verstuurde facturen aan de korpsen als onduidelijk ervaren. Dit alles heeft er toe geleid dat vtsPN genoodzaakt werd om forse voorzieningen te treffen op de debiteurenpositie.

2.3.4. Huidige situatie

Ten opzichte van de situatie in 2009 is er vooruitgang geboekt en is er sprake van een beter beheerst proces dan in 2009, maar van alle onderzochte processen is dit het proces waar in verhouding nog de meeste stappen gezet moeten worden om niveau 3 te bereiken. Er zijn initiatieven om het proces verder op orde te krijgen zoals het implementeren van een vastgestelde LPDC en een centrale verkoopregistratie. Echter, naar een structurele borging en regievoering van deze initiatieven in zowel de organisatorische kant als in de systemen wordt nog gezocht.

De oude PDC zoals deze per VG was georganiseerd wijkt af van de LPDC en tussen VG's onderling. Hierdoor ontstaat er tijdens de orderintake of achteraf onduidelijkheid en discussie met het korps over wat binnen of buiten de basis dienstverlening valt. Dit wordt deels veroorzaakt doordat er tijdens de orderintake meer aandacht kan worden besteed aan de duidelijkheid van de afspraken met het korps over de te leveren dienstverlening in termen van tijd, geld en kwaliteit (reikwijdte van de te leveren diensten). Tijdens de workshop is tevens aangegeven dat het voorkomt dat afnemers afwijken van hetgeen tijdens de orderintake is afgesproken, omdat er onduidelijkheid ontstaat als gevolg van ruimte tussen de LPDC en de oude PDC's. Verder bestaat op dit moment een risico op een onvolledige orderintake binnen de VG's omdat deze niet adequaat worden geregistreerd (geldt ook voor de meerjarige contracten). In de registratie is niet duidelijk of alle aanvullende diensten die tot aanvullende facturering zouden moeten leiden ook daadwerkelijk worden verwerkt. Op dit moment wordt er een methode bij VG Midden gehanteerd waarbij alle verkopen worden geregistreerd in Expertdesk. Men verwacht de volledigheid van de orderintake op deze manier te waarborgen. Verder doet men bij VG Midden een proef om de registratie van de uitvoering (meerjarige dienstverlening) beter vast te leggen. Men verwacht dat in het tweede kwartaal van 2011 deze werkwijze voor alle VG's is geïmplementeerd.

Als gevolg van de geconstateerde risico's en leemten in de orderintake en in de registratie van de uitvoering is het ook niet mogelijk om monitoring op het volledige proces toe te passen. Op dit moment kan er tevens geen managementinformatie worden gegenereerd die toont of alle posten bij orderintake ook daadwerkelijk hebben geleid tot een factuur ('verbandcontrole'). Verder is het op dit moment lastig om een exacte match te maken tussen de geleverde diensten en bijbehorend serviceniveau in relatie tot de bekostiging binnen het basiskader.

Samengevat is door bovengenoemde factoren de volledigheid en inbaarheid van de facturatie van de door de VG's geleverde diensten onzeker. Deze onzekerheid moet worden gemitigeerd door adequate project control en strakke sturing op de urenverantwoordingen.

Risico's

De huidige initiatieven om het proces verkoop en debiteuren te verbeteren moeten bijdragen aan een beter beheerst proces. Echter, het risico van het niet-structureel borgen van deze initiatieven in processen en systemen op korte termijn kan er toe leiden dat deze initiatieven verzwakken. Samenvattend zien wij de volgende risico's:

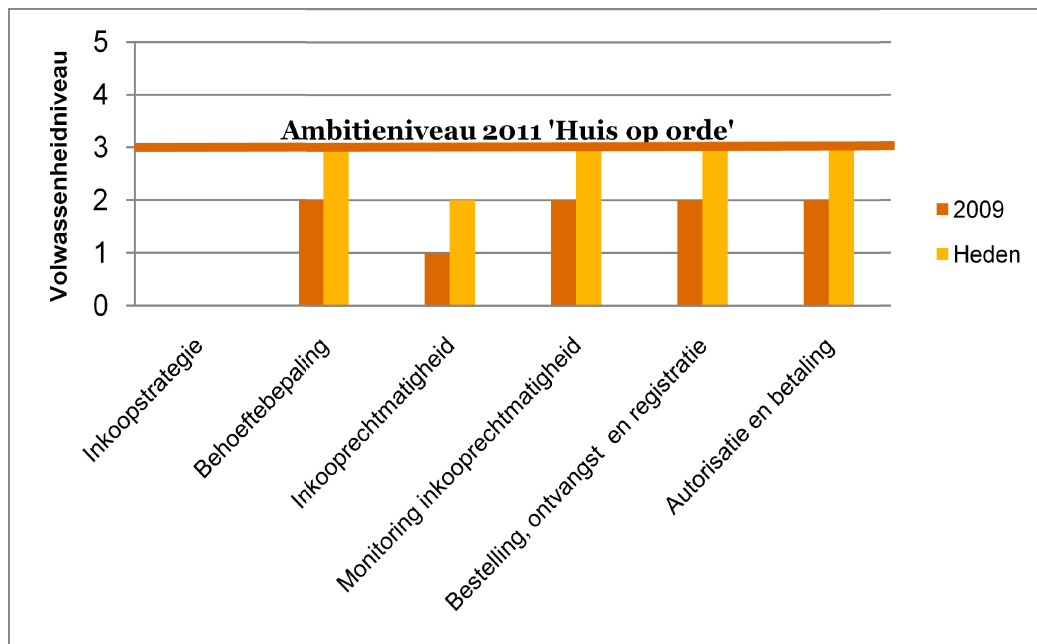
- Als gevolg van de onduidelijkheden bij de orderintake bestaat het risico dat de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de verkopen niet gewaarborgd is. Dit geldt voor zowel de verkopen die eenmalig in rekening worden gebracht als voor verkopen die voor meerdere jaren dienen te worden opgenomen in de exploitatierekening. Verder komt de inbaarheid van de facturen onder druk te staan als gevolg van onduidelijkheden aan de voorkant van het proces (de orderintake).
- De managementinformatie is vooralsnog niet volledig waardoor er geen volledig inzicht is in het proces. Hierdoor ontstaat het risico dat het management onvoldoende kan sturen op een juist, volledig en tijdig verkoopproces en facturatie ervan. Dit wordt deels veroorzaakt doordat de systemen dit niet goed ondersteunen, maar ook door de nog onvolledige registratie bij de orderintake en uitvoering van werkzaamheden.

U heeft deze risico's reeds onderkend; deze worden reeds geadresseerd in uw verbetermaatregelen voor de komende periode.

2.4. Functioneel gebied “Inkoop en crediteuren”

2.4.1. Samenvattend beeld

Het samenvattende beeld van het functioneel gebied “inkoop en crediteuren” ziet er als volg uit:



2.4.2. Gewenste situatie “Huis op Orde”

De ideale inkoopfunctie binnen vtsPN kenmerkt zich door de volgende vijf eigenschappen:

1. Een rechtmatig inkoopproces.
2. Tijdig en juiste bediening en voorziening in de behoeften van het primair proces.
3. Betrouwbare stuurinformatie.
4. Efficiënte en effectieve inrichting van de processen in de keten van behoeftebepaling tot betaling.
5. Een goede interne ketenaansluiting van behoeftebepaling tot betaling.

Voor het onderdeel inkoopstrategie hebben wij voor zowel 2009 als heden geen inschatting kunnen maken van het volwassenheidsniveau. De inkoopstrategie is thans onduidelijk bij vtsPN, dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de inkoopstrategie van vtsPN in belangrijke mate wordt bepaald door externe factoren. VtsPN geeft aan dat de politieke en bestuurlijke planvorming rondom het politieveld dermate in beweging is dat de strategische inkoopbehoefte van vtsPN (horizon verder dan 1 jaar) lastig te bepalen is. Om deze reden is voor wat betreft de inkoopstrategie geen inschatting te geven. Een inkoopstrategie is ons inziens wel voorwaardenscheppend voor het uitvoeren van een strategisch inkoopbeleid.

2.4.3. Situatie 2009/2010

Facturen van crediteuren werden niet tijdig betaald. Besluiten die in het verleden waren genomen zorgden ervoor dat het merendeel van de facturen handmatige actie behoefde en daardoor niet binnen de, voor de overheid geldende, betalingstermijn werd betaald. In sommige gevallen duurde de betaling dermate lang dat sprake was van incassoprocedures van leveranciers. Het inkoopproces kenmerkte zich door relatief veel controles vooraf in plaats van verantwoording achteraf. Ook vond er registratie in verschillende systemen plaats, werden meerdere verplichtingen niet geregistreerd en liepen inkoopopdrachten voor vtsPN en die voor de korpsen door elkaar heen. Het decentraal inkopen werd centraal onvoldoende gevolgd. Dat alles maakte het vrijwel onmogelijk om een totaaloverzicht te maken en te sturen.

Tot slot werden de procedures rondom autorisatie van inkoopfacturen niet stringent nageleefd. Ook de procedures rondom EU-aanbestedingen dienden aangescherpt te worden.

2.4.4. Huidige situatie

Op het gebied van inkoop en crediteuren is de situatie sinds 2009 verbeterd. Behoudens de inkoopstrategie en de inkooprechtmatigheid is over de hele linie het derde niveau van het CM-model gehaald; het huis is hier op orde.

Er is een gebruikersgroep ingesteld waarin de interne ketenpartijen (met name I&S, FAB, FEZ, IV&T en IIM) bijeen zijn geweest om afspraken te maken over de registratie van inkopen bij de bron, de benodigde informatie voor volgende en vorige stappen in het proces en nut en noodzaak van de gewenste verandering. Vanuit dat overleg zijn procedures, werkinstructies en werkafspraken gemaakt. Daarnaast is gewerkt aan de rapportages betreffende het crediteurenproces. Er is een start gemaakt met het aanleggen van een verplichtingenregister door alle inkopen en contractverplichtingen in Proquero te gaan zetten (zoals huurverplichtingen en energierekeningen). Verder is de stuurgroep Inkoop&Crediteuren opnieuw ingesteld die verbetering van het inkoopproces en crediteurenafwikkeling ter hand heeft genomen. Er is door de lijnorganisatie hard gewerkt aan het terugdringen van het aantal openstaande crediteurenfacturen.

In de controleverklaring bij de jaarrekening over 2010 heeft de accountant een oordeel met beperking afgegeven inzake de financiële rechtmatigheid. Deze beperking is een gevolg van het in onvoldoende mate naleven van de Europese Aanbestedingsregels. Door vtsPN zijn acties in gang gezet om dit in de toekomst (vanaf 2011) zoveel mogelijk te voorkomen. Dit heeft vorm gekregen in het huidige proces van inkoop en crediteuren wat door ons onderzocht is en waar wij tot de conclusie komen dat op dit punt sprake is van een volwassenheidsniveau 2. De praktijksituatie is immers dat er niet tijdig wordt geacteerd waardoor er, noodgedwongen, met toestemming van de directie, bewust voor wordt gekozen om van het staande proces af te wijken, waardoor het risico op onrechtmatige inkopen aanwezig blijft.

Met de betrokken organisatieonderdelen zijn bindende afspraken ten aanzien van inkoop gemaakt voor het jaar 2011. Hiermee zijn de interventie maatregelen uit 2010 duurzaam gemaakt. Dat geeft voldoende vertrouwen dat de verbetering blijvend is en dat de situaties die aanleiding gaven voor de interventie zich in de komende jaren niet meer voordoen. De volgende concrete resultaten zijn bereikt:

1. De inkoopstroom van vtsPN en die van de korpsen zijn nu duurzaam van elkaar gescheiden.
2. De inkoopopdrachten worden conform doorlooptijd door het proces geleid.
3. Er worden maximaal 5 BAPO³ inkopen per maand toegestaan.
4. Inkoopopdrachten (incl. deelleveringen) dienen betaalbaar gesteld te worden binnen 5 dagen na ontvangst van de goederen.
5. Managers ontvangen periodiek een overzicht van alle inkoopfacturen die langer dan 30 dagen open staan.
6. Circa 70% van alle goedgekeurde inkoopfacturen wordt binnen 30 dagen betaalbaar gesteld.
7. Bij overschrijding van de betalingstermijn worden de grote leveranciers middels een brief over de oorzaak op de hoogte gesteld.
8. 60% van alle inkoopfacturen loopt via de E-nummer systematiek (invoicing).

De operationele behoeftebepaling is inmiddels goed geregeld. De afdeling inkoop zit dicht op het primair proces en de inkoop wordt in gezamenlijke afstemming opgesteld. Het primair proces bepaalt het “wat” en inkoop regelt verder het “hoe”.

Ten aanzien van de procedures omtrent de inkopen is een aantal adequate maatregelen van interne beheersing opgenomen. Hierdoor is vooral de inkooprechtmatigheid en de monitoring hierop sterk verbeterd. De lijnmanagers in het primaire proces voelen zich nu meer verantwoordelijk voor de inkoopcontracten. Het besef van belang van een rechtmatige inkoop is zichtbaar gegroeid de afgelopen 2 jaar. De afdeling I&S heeft hier een actieve monitorende en signalerende functie in. Een belangrijk instrument voor deze monitoring is de 3-maandelijke inkoopscan, waarin alle inkopen, betalingen en crediteuren geregistreerd zijn. Steekproefsgewijs worden betalingen aan de hand van deze scan gecontroleerd door de afdeling I&S om vast te stellen dat voldaan is aan de aanbestedingsregels.

³ “Buiten Alle Procedures Om”.

De bestelling, ontvangst en registratie zijn op orde. Met de ontvangsten wordt op verschillende wijzen omgegaan. Sommige VG's hebben een magazijnmedewerker die daadwerkelijk alle bestellingen controleert bij levering, bij vtsPN zelf in Odijk gebeurt dit niet. Dit laat onverlet dat de basis op orde is.

Dankzij de verbetering die in Procuero is gedaan (e-invoicing) is het foutenpercentage drastisch gedaald. Hier komt bij dat betalingen nu door de korpsen zelf gedaan worden en niet meer door vtsPN. Hierdoor is het volume van facturen ook significant afgenomen, waarmee de facturenstroom beter te beheersen en te overzien is.

Risico's

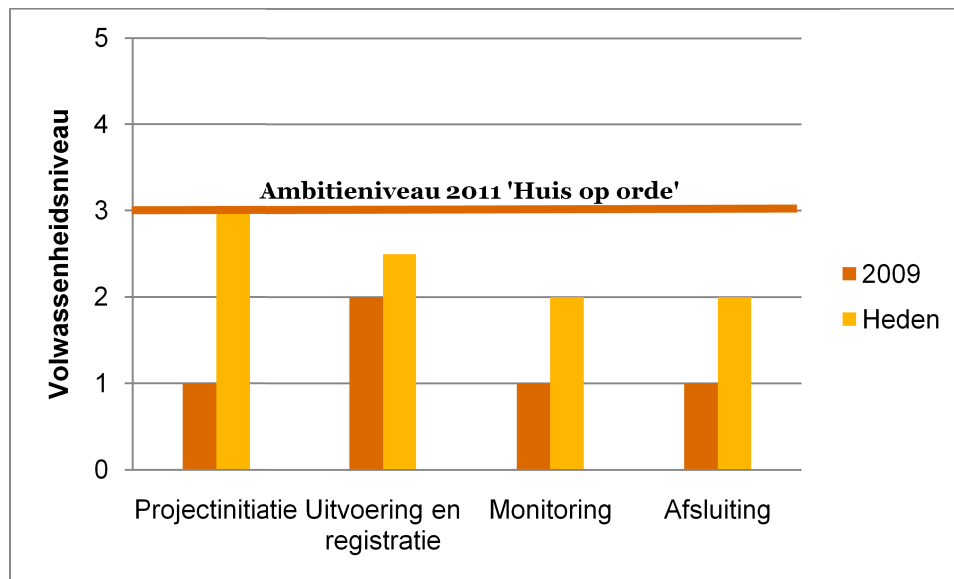
Er zijn bindende afspraken gemaakt voor toepassing van de verbetermaatregelen uit 2010. Dit geeft voldoende vertrouwen dat de verbetering blijvend is en de situaties die aanleiding gaven voor de interventie zich in de komende jaren niet meer voordoen. De basis is hiermee op orde voor wat betreft inkoop en hier zien wij qua opzet en bestaan van verbetermaatregelen geen directe risico's. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het risico van onrechtmatige inkopen wordt beheerst, maar nog steeds voor kan komen (met toestemming van de directie).

De uitdaging (en ambitie) voor vtsPN is om op deze basis verder te bouwen door de inkoop nog efficiënter en effectiever in te richten, bijvoorbeeld door de inkoopprocessen te digitaliseren en (elektronische) bestelling vanaf de werkplek mogelijk te maken. Ook versimpeling van procedures daar waar men het proces in de vingers heeft, is een uitdaging voor de toekomst. Risico voor deze verdere ontwikkeling van het inkoopproces is de – vooral door externe factoren beïnvloedde – onduidelijkheid over de inkoopstrategie. Zolang deze ongewis blijft, is verdere fine-tuning en optimalisering van de werkprocessen een lastige opgave.

2.5. Functioneel gebied “project control”

2.5.1. Samenvattend beeld

Het samenvattende beeld van het functioneel gebied “project control” ziet er als volgt uit:



2.5.2. Gewenste situatie “Huis op Orde”

Met een effectief werkende project control wordt beoogd:

- Een beheerste uitvoering van het ICT- jaarplan.
- Een beheerste uitvoering van de projecten.

De processen van project control dragen hiermee bij aan de voorspelbaarheid van de uitvoering van projecten in termen van geld, tijd en kwaliteit (binnen de reikwijdte van de geformuleerde opdracht). Hierover wordt eenduidige en transparant gecommuniceerd en indien nodig of gewenst kan tijdig worden bijgestuurd. Het proces wordt optimaal ondersteund door onderliggende systemen en stuurinformatie.

2.5.3. Situatie 2009/2010

De projectportfolio van vtsPN kende bekende en onbekende risico's. In de forecast van vtsPN werden voorzieningen getroffen die een negatieve invloed hadden op het resultaat. Daarnaast leverde het vermoeden van onbekende risico's een gevoel op dat de governance en de besturing van de projectportfolio niet in control waren. Met de regelmaat van de klok werden verliezen zichtbaar die werden veroorzaakt door onvoorziene uitloop, functionele aanpassingen waarvoor geen budget werd verkregen, kwalitatieve problemen die moesten worden gerepareerd en projecten die het beoogde resultaat niet opleverden en zodoende niet op de balans konden worden geactiveerd. Projecten konden worden gestart zonder formele goedkeuring van een plan van aanpak of PID. Urencodes konden worden opengesteld zonder controle of er dekking was geregeld.

De uren werden in de VG's vaak niet juist geregistreerd. Het gros van de uren werd op een niet declarabele code geregistreerd terwijl wel aan declarabele projecten werd gewerkt. Dit resulteerde er in dat er op VG niveau niet op declarabiliteit kon worden gestuurd en dat de factuur voor sommige projecten die in opdracht van de korpsen werden uitgevoerd nooit werd verstuurd. Er bestond binnen de VG's ook onduidelijkheid over het financiële model waarbinnen moest worden gewerkt.

Integrale rapportages konden niet worden opgeleverd en datgene dat kon worden opgeleverd kon slechts met veel handmatige arbeid worden gerealiseerd. Bij de prognoses van projecten werd niet bijgehouden welk percentage van het project was afgerond en welke financiële middelen gemoeid waren met het afmaken van het project. Projectmanagers hielden zelf een schaduwadministratie bij die in sommige gevallen ook als basis

diende voor de informatie aan stuurgroepen. Projectmanagers klaagden over het feit dat er verkeerde boekingen ten laste van hun project werden gebracht.

2.5.4. *Huidige situatie*

Ten opzichte van 2009 is de beheersing van projecten verbeterd. Om de geboekte resultaten op het gebied van project control duurzaam te borgen zijn verantwoordelijkheden, processen en werkwijzen beschreven. Hiermee is een beter geclausuleerd intakeproces ontstaan, een betere registratie en rapportage, de mogelijkheid om tijdig bij te sturen en de zekerheid dat projecten geen overschrijdingen kennen zonder autorisatie. Een belangrijk verbeterpunt hierbij is dat het verantwoordelijkheidsbesef van de projectmanagers voor het beheersen van hun eigen projecten is gegroeid.

Verskillende administraties zijn geïntegreerd tot een dashboard waarmee integraal zicht ontstaat op tijd, scope, geld en kwaliteit (binnen de reikwijdte van de geformuleerde opdracht). Dit dashboard leidt op hoog niveau tot management stuurinformatie. Daarnaast is de beschikbare dashboardinformatie geschikt voor planning & control om de inhoudelijke reviewgesprekken voor te bereiden.

Vanuit een nieuw aangelegde integrale projectadministratie zijn standaardrapportages te maken van projecten die een budgetoverschrijding kennen en zijn overzichten te genereren waarin de ETC (“estimated time to complete” en “earned value”) in relatie kan worden gebracht met het nog resterende budget. Zo kunnen afwijkingen voorspeld worden en kan tijdig worden bijgestuurd of geëscaleerd. Er zijn sinds 2009 processen ontworpen die het mogelijk maken om voor projecten die een overschrijding kennen de uren codes tijdelijk te sluiten en pas weer te openen indien daar intern dan wel extern dekking voor is gerealiseerd.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de veranderingen die sinds 2010 zijn doorgevoerd een beter stuurbaar proces op hebben geleverd. Aan de andere kant is vtsPN er nog niet. Zo zullen de onderliggende systemen, als BVCM, nog beter ingericht gaan worden en op elkaar aangesloten worden, kunnen processen nog scherper beschreven worden en is het belangrijkste aandachtspunt nog steeds de structurele borging en naleving in de praktijk van de verbetermaatregelen door de (lijn)organisatie.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat programmasturing op de projectportfolio niet adequaat is en niet efficiënt plaatsvindt vanwege het ontbreken van een integrale project management tool en een vorm van document sharing. Momenteel heeft vtsPN onvoldoende inzicht in de financiële voortgang ten opzichte van de technische voortgang van projecten.

Specifieke aandachtspunten

Projectinitiatie

De initiatie van projecten is in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verbeterd. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd en worden ook nageleefd. Zo is voorwaarde voor het openen van een nieuw project dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder omschreven en gedocumenteerd zijn. De kwaliteit van documentatie, zoals een PID, verschilt nog. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van een standaard format. Structurele borging (discipline) van de gemaakte verbeterlagen in de projectinitiatiefase is nog een aandachtspunt.

Registratie en verantwoording

De VG's maken stappen vooruit in registratie van en verantwoording over de projecten die ze uitvoeren. Er wordt tijdig aangegeven of afwijkingen zich voor gaan doen en welke consequenties dit heeft. Er wordt 2-maandelijks een kwaliteitsrapportage gemaakt over de project compliance en over de kwaliteit van de reviews op de projectdocumentatie. De 2-maandelijkse kwaliteitsrapportage gaat naar het MTOP (bovenliggend MT). De projectmanager wordt in de reviewgesprekken aangesproken op geconstateerde onvolkomenheden. Op alle aspecten van projecten is meer bewustwording en verantwoordelijkheidsgevoel bij managers gegroeid op het gebied van projectrisico's en budgetoverschrijding.

De urenregistratie is verbeterd, maar blijft wel een punt van aandacht. Het blijkt lastig om de verantwoording te kunnen splitsen in werkpakketten binnen BVCM. Dit komt doordat BVCM naar de mening van vtsPN niet optimaal is ingericht voor urenverantwoording van projecten. Het proces van urenregistratie wordt als omslachtig ervaren door medewerkers, maar ook door managers. Zo is het dichtzetten van BVCM op

projectniveau lastig, kunnen activiteiten alleen via de kostendrager geboekt worden op een specifieke urencode van producten uit de LPDC en laat de nauwkeurigheid van het invullen van de urenregistratie soms te wensen over waardoor uren verkeerd geboekt en verantwoord worden.

Monitoring

Er zijn belangrijke stappen gezet ter verbetering van de monitoring. Managers worden nu aangesproken op het verkeerd rapporteren van het budget en de laatste projectrapportage (opleverrapportage) wordt pas aangemaakt wanneer het project helemaal is afgesloten. Dit is nu ook geborgd in procedures. Ook het vergelijken van projectforecasts met de daadwerkelijke stand wordt sinds kort gedaan. Tot slot wordt het criterium voor het openen van een project binnenkort aangepast naar een minimale projectomvang van € 30.000 of 300 uur. Middels deze aanpassing wil vtsPN het aantal projecten in de projectadministratie terugbrengen en de kleinere activiteiten direct in de exploitatierekening administreren. Hiermee worden alleen nog de grote projecten in het kader van activa in ontwikkeling en onderhanden werk geadmistreerd.

Afsluiting

Projecten zijn moeilijk dicht te zetten in BVCM. Codes worden dichtgezet maar kunnen tegelijkertijd weer makkelijk opengezet worden om nog extra uren te boeken. De procedures rondom dichtzetten en afsluiten van projecten in BVCM kunnen nog aangescherpt en beter nageleefd worden.

Risico's

Ten aanzien van de projectbeheersing zien wij samengevat de volgende risico's:

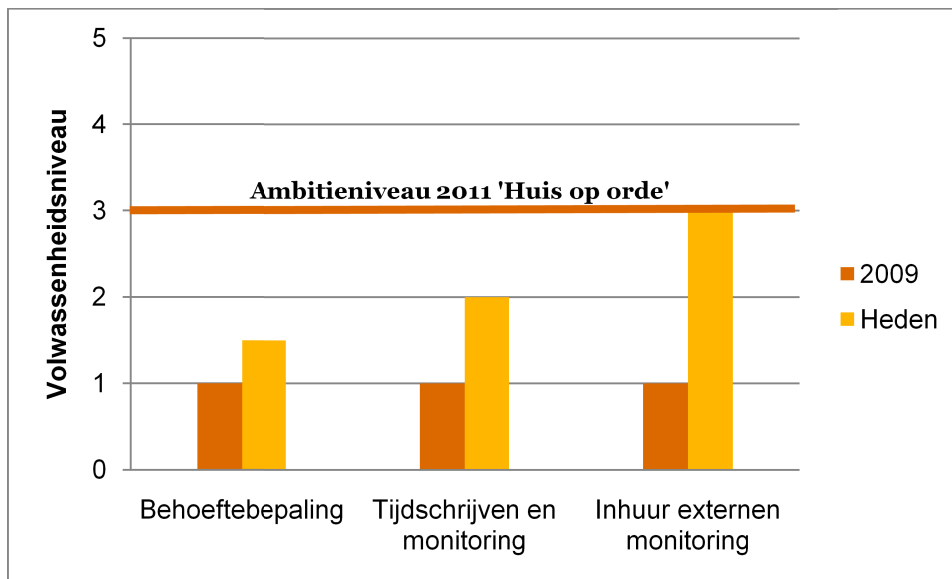
- De onderliggende systemen zullen nog beter ingericht en op elkaar afgestemd gaan worden.
- Afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet altijd helder, er is niet altijd goede ondersteunende tooling en processen zijn niet altijd duidelijk. Er zal gebruik gemaakt worden van een eenduidig proces in plaats van de vele processen die momenteel worden gehanteerd. Adequate bijsturing wordt hierdoor bemoeilijkt.
- De structurele borging en naleving in de praktijk van de verbetermaatregelen door de (lijn)organisatie is nog een punt van aandacht.
- De programmasturing op de projectportfolio is niet adequaat en vindt niet efficiënt plaats door ontoereikende systemen hiervoor. VtsPN heeft onvoldoende totaal inzicht in de financiële voortgang ten opzichte van de technische voortgang van projecten.

U heeft deze risico's reeds onderkend; deze worden reeds geadresseerd in uw verbetermaatregelen voor de komende periode.

2.6. Functioneel gebied “capaciteitsmanagement”

2.6.1. Samenvattend beeld

Het samenvattende beeld van het functioneel gebied “capaciteitsmanagement” ziet er als volg uit:



2.6.2. Gewenste situatie “Huis op Orde”

Ten aanzien van de behoeftebepaling verwachten klanten van vtsPN dat de diensten en de producten goed en op tijd geleverd en gerealiseerd worden met inzet van niet meer dan het beschikbare budget (“doen wat afgesproken is”). Dat lukt vtsPN nu niet altijd. Eén dimensie hierin is dat vtsPN inzicht wil verkrijgen in de inzet van medewerkers om effectief te kunnen sturen. Om tot meer inzicht te komen en voorspelbaar naar medewerkers en opdrachtgevers te worden, wordt integraal capaciteitsmanagement (een samenspel tussen benodigde capaciteit en beschikbare capaciteit) ontwikkeld en uitgerold in 2011. Hierbij vindt periodiek afstemming tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau plaats en dit geeft gelegenheid tot bijsturing in de capaciteit, de activiteiten en de planning daarvan. Voor het monitoren van capaciteitsmanagement vormt tijdschrijven een krachtig stuurinstrument om na te gaan:

- In hoeverre de geraamde benodigde capaciteit realistisch is gebleken?
- In hoeverre de beschikbare capaciteit effectief is ingezet?

Correct tijdschrijven en het sturen hierop is essentieel in de besturing van vtsPN. Zowel de lijn als het projectmanagement moeten dit helder voor ogen hebben. Het beoogde doel is dat inzicht wordt verkregen in de indirecte en directe uren, waarbij deze laatste onderverdeeld zijn naar uren voor “beheer en exploitatie” (binnen het basiskader) en ontwikkelprojecten en additionele dienstverlening. Dit moet leiden tot volledigheid van opbrengsten en zal betere mogelijkheden tot financiële forecasts bieden.

Met betrekking tot de inhuur van externen wordt primair gekeken of de inhuur bijdraagt aan een effectievere bedrijfsvoering in plaats van focus op het terugdringen van externe inhuur sec (situatie 2009). Gelet op de fluctuaties in de projectenportfolio en eventuele additionele dienstverlening kan het vanuit bedrijfsvoering juist effectief zijn om een flexibele schil te hebben. Binnen dit kader is de doelstelling de hieraan gerelateerde processen zo doelmatig mogelijk te maken.

2.6.3. Situatie 2009/2010

Behoeftebepaling

In 2009 was er feitelijk geen sprake van integraal capaciteitsmanagement. Prioriteit lag bij het tijdig voldoen van de wensen/eisen van de klanten. De urgentie was destijds minder hoog om de capaciteitsbehoefte binnen

de financiële kaders in kaart te brengen doordat de bekostiging van de dienstverlening door vtsPN plaatsvond op basis van nacalculatie. Het risico op meerkosten (tot aan een vooraf bepaalde bovengrens) werd hierdoor afgewenteld op de korpsen (met ingang van 2010 op basis van voorcalculatie, waardoor vtsPN primair de risicodragers is). Ook de bezuinigingstaakstelling Nederlandse politie heeft bijgedragen aan de urgentie.

De ICT-strategie en het ICT-Jaarplan werden op hoofdlijnen rudimentair vertaald in formatie- en inrichtingsplannen. Het jaarplan zat niet zo in elkaar dat de capaciteitsbehoefte überhaupt was vast te stellen. Sturing vond plaats op fte én dekking vanuit de korpsen. Er was geen sprake van een totale beheersing van de ICT-Portfolio. De oorzaak hiervan was een gebrek aan inzicht, zowel in de voortgang als op financieel gebied, in capaciteit, budgetten en verplichtingen.

Tijdschrijven en monitoring

In zijn algemeenheid gold voor vtsPN als geheel dat het tijdschrijven niet tijdig geschiedde. Met betrekking tot het tijdschrijven is intern geconstateerd dat met name de uren in de VG's niet juist werden geregistreerd. Het gros van de uren werd op een niet declarabele code geregistreerd terwijl wel aan declarabele projecten werd gewerkt. Dit resulteerde er in dat er op VG niveau niet op declarabiliteit kon worden gestuurd en dat de factuur voor sommige projecten die in opdracht van de korpsen werden uitgevoerd, nooit werd verstuurd. Daarnaast is gebleken dat in het verleden medewerkers uren verantwoordden op codes, waar feitelijk geen dekking meer voor was. Hierdoor leek het dat medewerkers/afdelingen een hoge declarabiliteit hadden, doch door de bekostiging op basis van voorcalculatie, drukten deze tekorten op de exploitatie van vtsPN.

Inhuur externen en monitoring

Met betrekking tot het inhuren van externen valt op dat het aantal externen om diverse redenen in het recente verleden zeer groot is geweest met daaromheen een onduidelijke besturing en monitoring. In 2009 heeft dit geleid tot een forse interventie om het aantal externen blijvend sterk te reduceren. Er is destijds gekozen om een proces te implementeren met veel controles vooraf, hetgeen ook geleid heeft tot ongewenste effecten. Zo kende het proces van overgaan op inhuur van externen 37 processtappen, hetgeen ten koste ging van de flexibiliteit en slagkracht van de organisatie. Een ander effect was dat managers creatief werden en zogenoemde "o-urencontracten" afsloten met externe partijen. Door de ontstane situatie bleek het niet goed mogelijk om een kloppend overzicht te maken van het aantal externen, hun contractpercentage e.d.

2.6.4. Huidige situatie

Ten opzichte van de situatie in 2009 is er vooruitgang geboekt op alle aandachtsgebieden van capaciteitsmanagement:

Behoeftebepaling

Medio 2010 zijn de eerste contouren geschetst van de invoering van integraal capaciteitsmanagement binnen vtsPN op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hiertoe wordt de strategie en het meerjarenplan, via het ICT-Jaarplan, met behulp van (of in aansluiting op) de interne budgettering en de managementcontracten vertaald in de te verrichten werkzaamheden in hoeveelheid, benodigde (norm)tijd en wanneer in het jaar/welke prioriteit ze hebben, om tenslotte de vertaling te kunnen maken naar benodigde en vereiste capaciteit, onderscheiden naar competenties en aantallen.

Op dit moment heeft P&O inzicht in beschikbare capaciteit onderverdeeld naar functies/competenties, uitgedrukt in fte en uren. Daarnaast beschikt zij over de in 2009 ontwikkelde tooling, waarmee zij op grond van de te volgen strategie en uit te voeren activiteiten, de benodigde capaciteit per functie op hoofdlijnen kan doorrekenen.

Voor 2011 zijn met betrekking tot integraal capaciteitsmanagement de volgende activiteiten voorzien:

- Het ontwikkelen en implementeren van het proces voor integraal capaciteitsmanagement door een actueel jaarproductieplan te maken dat leidend wordt voor de uitvoerende afdelingen bij het inplannen van mensen en middelen. Het jaarproductieplan zal periodiek worden geactualiseerd op basis van realisatiecijfers en besluitvorming rond de uitvoering van activiteiten.

- De inrichting van integraal capaciteitsmanagement wordt zoveel mogelijk uitgevoerd als lijnactiviteit, waarin UBM de faciliterende rol heeft.
- Er zal ondersteunende tooling worden ingericht die aansluit bij de gebruikte systemen binnen vtsPN (met name BVCM en Exact) om snel inzicht te geven in de voortgang van activiteiten en de inzet van mensen.

Tijdschrijven en monitoring

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd. Vanuit de interventie zijn de VG-en bezocht en is het financieel besturingsmodel uiteengezet en zijn afspraken gemaakt over de implementatie daarvan.

De lijn draagt zorg dat alle uren van de medewerkers juist en tijdig worden geregistreerd; UBM faciliteert het tijdschrijfproces door maandelijks overzichten per persoon te genereren om inzicht te verschaffen hoe het tijdschrijven verantwoord is; P&C toetst dit op basis van het afgesproken beleid aangaande de productiviteit en declarabiliteit en geeft het management advies. Deze overzichten worden in de reviewgesprekken betrokken.

Verantwoording van uren aan projecten en beheer vindt bewuster plaats dan voorheen. Met het gebruik van BVCM kan betere stuurinformatie gegenereerd worden dan voorheen. Het gebruik van BVCM heeft ook geleid tot het in rekening kunnen brengen van activiteiten die in opdracht van de korpsen zijn uitgevoerd en waarvan voorheen verzuimd was een factuur te sturen.

Overigens merken wij op dat de koppeling van BVCM met Exact pas sinds kort operationeel is. De koppeling heeft de eerste twee maanden van 2011 niet gefunctioneerd, waardoor er geen inzicht was in de projecten (bezetting, uitputting, doorlooptijd). Goede monitoring over de eerste 2 maanden van 2011 was derhalve niet mogelijk. Dit is opgevangen door het laten bijhouden van een schaduwadministratie.

Inhuur externen en monitoring

Periodiek wordt door P&C een integraal externenoverzicht gemaakt. De rapportages worden in de reviewgesprekken betrokken.

Het bestaande proces is onder de loep genomen en overbodige processtappen zijn geëlimineerd. Daarnaast is de aansluiting op het inkoopproces geanalyseerd en verbeterd. Het beheer van het proces en de controle op de naleving is ondergracht bij de afdeling AO/IC.

Risico's

Samenvattend zien wij nog de volgende risico's ten aanzien van capaciteitsmanagement:

- Behoeftebepaling als onderdeel van integraal management wordt op dit moment ingericht en ontwikkeld. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd, de processen zijn adequaat gestructureerd en beschreven. Feit is wel dat het nog geïmplementeerd moet worden in 2011. Het management heeft aangegeven dat hieraan wel prioriteit gegeven wordt.
- Tijdschrijven zit nog niet in de genen van alle medewerkers, hoofdzakelijk door de bewustwording omtrent nut en noodzaak van het tijdschrijven, waardoor mensen niet tijdig of niet op de juiste codes uren verantwoorden. Daarnaast zijn niet alle medewerkers op de hoogte van de minimale productiviteitsnormen. Gelet op de ambitie in de begroting 2011 om het natuurlijk verloop op te vangen door een verhoging van de productiviteit van medewerkers van 1.300 naar 1.400 uren zullen deze normen expliciet richting de medewerkers gecommuniceerd gaan worden en uitgelegd worden wat dit betekent.

U heeft deze risico's reeds onderkend; deze worden reeds geadresseerd in uw verbetermaatregelen voor de komende periode.

3. *Risico's bij de financiële positie van vtsPN*

In het voorgaande zijn de processen rondom de bedrijfsvoering beschreven. In dit hoofdstuk beschrijven wij de risico's aangaande de financiële positie van vtsPN op grond van de risicoparagrafen uit het jaarverslag 2010 en de begroting 2011. De volledige tekst van deze risicoparagrafen hebben wij opgenomen in de bijlagen bij dit document. In de volgende paragraaf gaan wij nader op een aantal van deze risico's in, aangevuld met recente informatie. Zoals aangegeven onder 1.1 zijn wij uitgegaan van de risico's in het jaarverslag 2010 en begroting 2011 en hebben wij geen aanvullend onderzoek gedaan naar overige risico's.

3.1. *Jaarverslag 2010*

Uit de door het dagelijks bestuur bij het opstellen van de jaarrekening gehanteerde waarderingsgrondslagen volgt dat waar nodig én mogelijk, de op balansdatum bestaande financiële verplichtingen zijn verwerkt in de jaarrekening. Aanvullend is er door het bestuur in het jaarverslag een risicoparagraaf opgenomen. In de risicoparagraaf van het jaarverslag 2010 worden de volgende risico's genoemd:

1. Grootschalige bezuinigingen.
2. Reorganisatie IV&T en bedrijfsvoering.
3. Discontinuïteit verzorgingsgebieden.
4. Waardering zelf ontwikkelde applicaties.
5. Licentiebeheer Nederlandse politie.

In de risicoparagraaf blijkt tevens welke maatregelen het management van vtsPN heeft getroffen om deze risico's te beheersen. Hieronder lichten wij een aantal risico's nader toe, aangevuld met recentere informatie dan vermeld in de risicoparagraaf.

Reorganisatie IV&T en bedrijfsvoering

In 2009 is bij het CGOP melding gedaan van een voornemen tot een besluit tot reorganisatie van de divisie IV&T, de stafafdeling ICTRA en de Dienst Bedrijfsvoering. Met de komst van de Nationale politie en een nieuwe politiewet heeft de directie eind 2010 besloten de reorganisatieplannen te herzien. In 2011 worden de inrichtingsplannen opgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de diverse partijen. Het streven is de reorganisatie per 1 januari 2012 afgerond te hebben. Het komende jaar (2011) worden medewerkers geïnformeerd en geraadpleegd over belangrijke thema's rond de reorganisatie.

Pas op het moment dat de invulling van de plannen bekend is kunnen deze berekeningen nader worden geconcretiseerd. Gelet op de status van de besluitvorming is in de jaarrekening 2010 hier geen voorziening voor opgenomen.

Discontinuïteit verzorgingsgebieden

Uit externe onderzoeken is gebleken dat de ICT-beheerorganisatie niet voldoende in staat is de sterk gegroeide dienstenportefeuille van vtsPN adequaat te beheren. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds de samenvoeging van verschillende diensten op centraal niveau en anderzijds door samenvoeging van korpsactiviteiten in de verzorgingsgebieden. Uit onderzoeken blijkt dat er sprake is van achterstallige investeringen. Op basis van deze onderzoeken worden interventies uitgevoerd die zich richten op het stabiliseren en uniformeren van de werkwijze van de verzorgingsgebieden, het op termijn verlagen van beheerskosten, het verbeteren van projectbeheersing en het efficiënter contracteren en inkopen van licenties. Hiertoe zijn op diverse terreinen interventieteams ingesteld die de lijnorganisatie ondersteunen in dit proces.

Een extern bureau is momenteel bezig met een vervolgonderzoek om een inventarisatie (“nulmeting”) uit te voeren naar de benodigde investeringen om de rekencentra in de verzorgingsgebieden qua bedrijfszekerheid en continuïteitrisico’s op het niveau te krijgen van het landelijk referentiekader. In de eerste tussenrapportage van het “Onderzoek Verzorgingsgebieden van de vtsPN”, d.d. 24 februari 2011 van het HEC wordt gesteld dat: “*het totale beeld op basis van 3 VG’s is dat er begin 2010 voor de zes VG’s (dus exclusief VG Land) een theoretisch te repareren achterstand was die minimaal tussen de € 30 miljoen en € 50 miljoen ligt, maar ook aanzienlijk hoger kan liggen. Dit bedraagt omtrent 39% van de jaarbudgetten van de zes VG’s tezamen. Een deel van het geld is al geïnvesteerd, maar het merendeel van de reparaties heeft nog niet plaatsgevonden*”. Wij hebben geen nader onderzoek hiernaar verricht.

Waardering zelf ontwikkelde applicaties

Waardering van de in gebruik zijnde applicaties vindt plaats tegen de historische kostprijs (verminderd met de cumulatieve afschrijvingen) dan wel de lagere bedrijfswaarde. De applicaties staan per 31 december 2010 voor een totaal bedrag van € 73 miljoen gewaardeerd in de balans van vtsPN conform bovenstaande grondslagen. Deze post kan als volgt worden gespecificeerd:

Applicatie	Waardering
BVH	€ 30 miljoen
BVO (inclusief aanverwante applicaties)	€ 8 miljoen
AVR	€ 7 miljoen
CMS	€ 7 miljoen
EIS	€ 7 miljoen
Overige applicaties	€ 14 miljoen
Totaal	€ 73 miljoen

Het management heeft in 2010 een zogeheten ‘impairment toets’ uitgevoerd en een afwaardering gedaan van applicaties die niet meer worden gebruikt. De overige applicaties zijn nog wel in gebruik en worden afgeschreven op basis van de verwachte gebruiksduur. Volgens het management bestaat er op dit moment geen noodzaak tot het afwaarderen van deze applicaties. Argumenten hiervoor zijn dat de bouw heeft plaats gevonden in overeenstemming met de opdracht (de goedgekeurde PID’s) binnen de door het bestuur toegekende budgetten. Tevens zijn de afschrijvingslasten opgenomen in de begroting 2011 (€ 22,4 miljoen per jaar) en volgende jaren, dit passend binnen het vastgestelde meerjarige investeringsprogramma tot 2014. Ook is er tot op heden geen formele besluitvorming omtrent het eventueel voortijdig vervangen van deze applicaties.

Specifiek voor BVH geldt dat de minister inzicht wil in de uitkomsten van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer voordat nadere besluitvorming plaatsvindt. Naar verwachting zijn deze uitkomsten in de loop van 2011 beschikbaar. Gelet op de benodigde tijd voor de bouw en implementatie van een vervangend systeem is de verwachting gerechtvaardigd dat ook bij een besluit tot vervanging in de zomer 2011 de applicatie de komende jaren nog zal worden gebruikt. Wel zal, indien een besluit tot vervanging is genomen, worden bezien in hoeverre een inhaalafschrijving noodzakelijk is. Indien de huidige wijze van afschrijven de komende jaren wordt voortgezet dan is BVH ultimo 2014 volledig afgeschreven (de jaarlijkse afschrijving BVH bedraagt € 7,5 miljoen, welke is verwerkt in de meerjarenbegroting 2011).

Licentiebeheer Nederlandse politie

Het licentiebeheer binnen het Concern Nederlandse Politie is onvoldoende inzichtelijk, waardoor het werkelijk gebruik van licenties kan afwijken van het gecontracteerde gebruik. Dit kan leiden tot forse meerkosten, welke verdeeld moeten worden tussen vtsPN en de deelnemende korpsen. Een voorbeeld hiervan is de naverrekening van de Microsoft licenties in 2009 van € 11,7 miljoen⁴.

VtsPN heeft de procedures rondom licentiebeheer aangepast. Kern hiervan is dat de verantwoordelijkheid is gecentraliseerd, waardoor de licentieproblematiek inzichtelijk wordt. Een interventieteam is bezig met de inventarisatie en het in kaart brengen van de licenties (Microsoft, IBM, Adobe, HP, Oracle en Sybase) en het gebruik hiervan, waardoor het licentiebeheer beter op orde moet komen. Op korte termijn zal het

⁴ Bestaande uit € 3,2 miljoen voor rekening voor vtsPN en € 8,5 miljoen additioneel gefactureerd aan de korpsen.

interventieteam intern en extern verslag uitbrengen omtrent het onderzoek en de financiële consequenties daarvan.

3.2. Begroting 2011

3.2.1. Achtergrond begroting 2011

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2011 waren de herijking van de ICT-strategie en het ICT-Jaarplan 2011 nog niet gereed. Besloten is om de begroting 2011 incrementeel op te stellen op grond van:

- De bedrijfsvoering Q2 2010 en daarmee de afgegeven prognose 2010 van € 3,2 miljoen negatief⁵.
- De op 25 juni 2010 vastgestelde richtlijnen 2011 voor de omzetzijde.
- De besparingen om tot een sluitende exploitatie te komen in 2011 (zie hierna: risicoparagraaf).

De in september 2010 vastgestelde begroting 2011 geeft het maximale financiële kader voor de te leveren dienstverlening in 2011 (zowel exploitatie als investeringen) en vormt daarmee de financiële randvoorwaarde voor de herijking van de ICT-strategie en het ICT-jaarplan 2011.

3.2.2. Risicoparagraaf

In de risicoparagraaf van de vastgestelde begroting 2011 worden de volgende risico's genoemd:

1. Discontinuïteit door technische en organisatorische fouten.
2. Grootschalige bezuinigingen voor de continuïteit.
3. Scherpe omzetzijde daling en laag investeringsvolume.
4. Underperformance van bedrijfsvoering.
5. Discontinuïteit door de scherpe daling van het aantal externen.
6. Verbinding korpsen met vtsPN.
7. Complexiteit governance van de Nederlandse politie.
8. Risico's Inkoopdiensten: niet realiseren beoogde besparingen.
9. Het licentiebeheer binnen het Concern Nederlandse Politie is onvoldoende inzichtelijk.
10. Onjuiste voorzieningen dubieuze debiteuren en projectverliezen.
11. Risico's vanuit bestaand beleid: bijvoorbeeld vtsPN is zelf risicodragend voor WW.
12. Risico's ten gevolge van de systeemwijziging: financiële risico's buiten basiskader.
13. Risico's ten gevolge van de taakstelling.
14. Inhoud van de dienstverlening.
15. Continuïteit van de dienstverlening.
16. Formatie.

Uit de risicoparagraaf bij de begroting blijkt welke maatregelen het management van vtsPN gaat nemen om deze risico's te beheersen.

Op grond van deze opsomming is in de begroting 2011 de volgende recapitulatie gemaakt:

- In de begroting 2011 is rekening gehouden met een omzetsniveau voor ICT dienstverlening buiten basiskader Politie van € 70 miljoen; dit is € 14 miljoen hoger dan verwacht in de prognose 2010 (€ 11 miljoen hoger dan in de jaarrekening 2010). De verwachting, mede op grond van de cijfers van de eerste twee maanden 2011, is dat de begrote stijging van de omzet voor ICT dienstverlening buiten basiskader niet gerealiseerd wordt, en dat deze op het niveau blijft van jaarrekening 2010. Deze kan

⁵ Dit negatieve resultaat wordt met name veroorzaakt door het moeten treffen van diverse voorzieningen en het achterblijven van uren die besteed kunnen worden aan investeringsactiviteiten.

grotendeels opgevangen worden met de flexibele schil; wel leidt dit ertoe dat er onvoldoende dekking is van de interne lasten. vtsPN heeft dit becijferd op circa € 3 tot 4 miljoen als de volledige omzetsijging niet wordt gerealiseerd.

- Er is rekening gehouden met het terugverdienen van eigen uren (inclusief overheadkosten) door investeringsactiviteiten in nieuwe applicaties en projecten ter grootte van € 30 miljoen (jaarrekening 2009 € 58 miljoen; jaarrekening 2010 € 27,7 miljoen). Deze inzet zal nog nader ingevuld worden in het ICT-jaarplan 2011. Ook het niet volledig realiseren van deze investeringsplannen zal leiden tot productieverlies en daarmee onvoldoende dekking van de interne lasten.
- Er is rekening gehouden met een terugloop van het aantal interne medewerkers met circa 5% (gemiddeld over het jaar 2,5% besparing ofwel circa € 3,5 miljoen). VtsPN geeft aan dat deze doelstelling ambitieus is. Dit wordt gerealiseerd door het natuurlijk verloop op te vangen met een verhoging van de productiviteit van medewerkers van 1.300 naar 1.400 uren, en naar 700 uren voor teamleiders (voorheen nihil). VtsPN geeft aan dat er een risico is dat de huidige formatie kwalitatief onvoldoende is om deze grote veranderingen door te voeren door onvoldoende mix van beschikbare en noodzakelijke competenties.
- De in de begroting doorgevoerde besparingen zijn conform de afspraken die hierover zijn gemaakt met het Kbb (aanbesteding netwerkvoorzieningen ad € 2 miljoen, het beperken van licentiekosten ad € 2 miljoen, e.d.). vtsPN geeft zelf aan dat deze besparingen zeker mogelijk zijn, doch veel inspanningen zal vergen.

CONCEPT

A. Bijlagen

A.1. Deelnemers workshops

Workshop (1) “overall P&C” (11 maart 2011)

- Leo van den Berg (directeur bedrijfsvoering vtsPN, proceseigenaar overall P&C)
- Cor van Eken (unitmanager UBM)
- Dick van Loo (hoofd FEZ)
- Michiel van der Horst (teamleider P&O)
- Bert van der Wiel (teamleider P&C)

- Yan-Hoi Ng (PwC)
- Lars Canté (PwC)

Workshop (2) “inkoop en crediteuren” (16 maart 2011)

- Ed van der Sommen (unitmanager I&S, proceseigenaar “inkoop en crediteuren”)
- Henk Provily (projectleider implementatie “inkoop en crediteuren”)
- Dick van Loo (hoofd FEZ)
- Remco Tippens (hoofd VG Midden, portefeuille bedrijfsvoering, namens hoofd unit exploitatie Berend Bol)

- Remco van Mosel (PwC)
- Lars Canté (PwC)

Workshop (3) “verkoop en debiteuren” (11 maart 2011)

- Gerard Franken (hoofd bedrijfsbureau Vraagunit i.o., namens proceseigenaar William de Vrij)
- Wietse de Jong (projectleider “verkoop en debiteuren”)
- Dick van Loo (hoofd FEZ)
- Remco Tippens (hoofd VG Midden)
- Wim de Groot (business controller P&C)

- Yan-Hoi Ng (PwC)
- Remco van Mosel (PwC)

Workshop (4) “project control” (14 maart 2011)

- Johan Oostveen (unitmanager O&B, proceseigenaar “project control”)
- William de Vrij (unitmanager Vraag-unit)
- Harry Booltink (projectleider “project control”)
- Sonja Dekker (business controller P&C)
- Dick van Loo (hoofd FEZ)

- Stefan den Hartog (PwC)
- Remco van Mosel (PwC)
- Marjolein Nijhoff (PwC)

Workshop (5) “capaciteitsmanagement” (16 maart 2011)

- Leo van den Berg (directeur bedrijfsvoering vtsPN, proceseigenaar “capaciteitsmanagement”)
- Mike Hartsuijker (projectleider “capaciteitsmanagement”)
- Wilma van Ossanen (applicatiebeheerder BVCM)
- Michiel van der Horst (teamleider P&O)
- Wim de Groot (business controller P&C)

- Yan-Hoi Ng (PwC)
- Arie van der Houwen (PwC)

A.2. Gebruikte bronnen

ABV 2010	Adequate Bedrijfsvoering IV&T 1.0, vtsPN september 2010.
ACV 2009	Accountantsverslag vtsPN 2009, PwC maart 2010.
ACV 2010	Accountantsverslag vtsPN 2010, PwC februari 2011.
BHC 2010	Bevindingen PwC hardclose 2010, PwC 2010.
DIVR 2010	Rapportage divisie Informatievoorziening & Technologie oktober 2010, vtsPN oktober 2010.
E-IVB 2010	Evaluatie Interventie Verbeteren Bedrijfsvoering, vtsPN december 2010.
FSVZ 2011	Financiële stand van zaken vtsPN, vtsPN januari 2011.
FTFMM 2009	First Things First: Moving Mountains, vtsPN 2009.
ICM 2010	Integraal Capaciteitsmanagement IV&T, vtsPN oktober 2010.
IPB 2011	Jaarplan 2011, Interventie Projectbeheersing O&B, vtsPN februari 2011.
IVT BOO 2010	IV&T De basis op orde? Integraal capaciteitsmanagement, vtsPN mei 2010.
JP O&B 2011	Jaarplan 2011 Interventie Projectbeheersing O&B, vtsPN februari 2011.
JVS 2009	Jaarverslag vtsPN 2009, vtsPN maart 2010.
JVS Int 2010	Jaarverslag Exploitatie en Service Delivery 2010, vtsPN februari 2011.
LPDC 2010	Landelijke Producten en Diensten Catalogus met bijlagen, vtsPN november 2009.
ML 2009	Managementletter bij jaarrekeningcontrole, PwC november 2009.
ML 2010	Managementletter bij jaarrekeningcontrole, PwC oktober 2010.
MVIC 2011	Memo Verbeteren Inkoop en Crediteuren, vtsPN januari 2011.
MVIE 2011	Memo Verbeteren Inhuurketen Externen, vtsPN januari 2011.
MVU 2011	Memo Verbeteren Urenregistratie, vtsPN januari 2011.
PvA Int5 2011	Plan van Aanpak Interventie 5 ICT-kosten leveranciers, vtsPN februari 2011.
PvA O&B 2010	Plan van Aanpak Interventie O&B, vtsPN december 2010.
PvA VB 2011	Plan van Aanpak Verbeteren Bedrijfsvoering, vtsPN februari 2011.
PvA-I 2010	Plan van Aanpak Interventies bij de vtsPN, vtsPN augustus 2010.
PwC 2009	Verdiepend onderzoek naar de financiële bedrijfsvoering, PwC april 2009.
PwC DHC 2010	Memo dossier vtsPN hardclose 2010, PwC juni 2010.
RfD 2011	ED RfD rapportage VG-Midden inclusief werkopdrachten v1.02, vtsPN februari 2011.
SVB2 2009	Serviced by Bedrijfsvoering versie 2.0, vtsPN 2009.
UIT 2009	Uitgangspuntennotatie versie 1.0, vtsPN september 2008.

A.3. Risicoparagraaf uit jaarverslag 2010

Uit het jaarverslag vtsPN 2010:

“In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de risico’s die voortkomen uit het boekjaar 2010 en de mogelijke gevolgen die dit heeft voor 2011 en volgende jaren. Op hoofdlijnen worden de risico’s en daarbij getroffen beheersingsmaatregelen toegelicht.

Grootschalige bezuinigingen

In Nederland moet worden bezuinigd als gevolg van de financieel-economische crisis. De politie zal deze dans niet ontspringen en zal haar bijdrage moeten leveren. Ook de vtsPN zal verder moeten bezuinigen. De kostenstructuur van de vtsPN is slechts beperkt flexibel op korte termijn, zeker na het terugdringen van het aantal externe medewerkers in 2010. Hierbij moet worden bedacht dat de jaarrekening over 2010 een negatief exploitatieresultaat oplevert en dat de sluitende begroting 2011 een uitdagend karakter heeft.

Beheersingmaatregel

Ter beheersing van deze risico’s is een aantal maatregelen in werking gezet die moeten leiden tot:

- het tegengaan van complexiteit door sanering van applicatievoorzieningen;
- het saneren van het aantal ontwikkelplatforms;
- het meer en meer onder architectuur gaan werken;
- virtualisatie en concentratie van rekencentra;
- strakke sturing op budgetten binnen de organisatie;
- focus aanbrengen op werkzaamheden door de vtsPN.

Deze maatregelen moeten het kostenniveau van de vtsPN structureel naar beneden brengen.

Reorganisatie ICT-diensten en bedrijfsvoering

Het motto van de geactualiseerde ICT strategie 2011-2014 is: ‘Sneller, innoverend en goedkoper’. Deze strategie stelt enerzijds een koerswijziging voor die zorgt dat het ICT-beheer voor de korpsen betaalbaar blijft. Anderzijds dient de vtsPN servicegericht te werken en moet meer aandacht uit gaan naar vernieuwing en innovatie. Naast de uitvoering van deze strategie heeft de vtsPN een taakstelling opgedragen gekregen om de komende jaren fors te besparen. Dit alles leidt, naast veranderingen in de technische omgeving, tot ingrijpende wijzigingen in de resourcebehoefte, de organisatiestructuur, de omvang en de taakinhoud van diverse functies binnen de divisie Informatievoorziening & Technologie (IV&T) van de vtsPN. Dit betekent dat er voor deze divisie binnen de vtsPN, alsmede de dienst Bedrijfsvoering en de stafafdeling ICTRA, reorganisatieplannen worden uitgewerkt die gevolgen hebben voor de inrichting van de organisatie. Deze plannen zijn in een zodanig stadium dat nog geen voorziening in de jaarrekening is getroffen.

Beheersingmaatregel

Ter beheersing van dit risico is er een programma binnen de vtsPN, vtsPN Next, opgestart specifiek gericht op de reorganisatie. Er zal een reorganisatievoorziening getroffen worden indien hiertoe aanleiding bestaat.

Discontinuïteit verzorgingsgebieden

De technische en organisatorische complexiteit van de vtsPN is toegenomen. Dat manifesteerde zich in 2009 en 2010 door een reeks incidenten waarbij de ICT voor kortere en langere tijd niet continue voorhanden was. De belangrijkste oorzaak uit het HEC-onderzoek is dat de ICT-beheerorganisatie niet voldoende in staat is de sterk gegroeide dienstenportefeuille van de vtsPN adequaat te beheren. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds de samenvoeging van verschillende diensten op centraal niveau en anderzijds door samenvoeging van korpsactiviteiten in de verzorgingsgebieden. Uit onderzoeken blijkt dat er sprake is van achterstallige investeringen. Ook viel op hoezeer de primaire processen van de korpsen worden ontwricht indien de ICT voor langere tijd uitvalt.

Beheersingmaatregel

Op basis van dit onderzoek worden interventies uitgevoerd die zich richten op het stabiliseren en uniformeren van de werkwijze van de verzorgingsgebieden, het op termijn verlagen van beheerskosten, het verhogen van projectbeheersing, het efficiënter contracteren en inkopen van licenties. Hiertoe zijn interventieteams ingesteld op diverse terreinen die de lijnorganisatie ondersteunen in dit proces. In de begroting 2011 is ruimte opgenomen voor het doen van noodzakelijke achterstallige investeringen. Tevens wordt het crisismanagement binnen de vtsPN aangescherpt.

Waardering zelf ontwikkelde applicaties

Ten behoeve van het concern Nederlandse Politie ontwikkelt de vtsPN samen met de korpsen, software applicaties. Deze applicaties worden gewaardeerd op de balans van de vtsPN tegen historische kosten en worden afgeschreven conform de verwachte levensduur van de applicaties. Indien er besluitvorming is omtrent de vervroegde uitfasering van applicaties, kan dit leiden tot majeure afboekingen ten laste van het resultaat van de vtsPN, waar geen rekening mee gehouden is in de begrotingen.

Beheersingsmaatregel

De governance omtrent de applicatie ontwikkeling is met de aanstelling van de landelijke CIO verbeterd. In de besluitvormingstrajecten worden de financiële consequenties inzichtelijk gemaakt.

Licentiebeheer Nederlandse Politie onvoldoende inzichtelijk

Het licentiebeheer binnen het Concern Nederlandse Politie is onvoldoende inzichtelijk, waardoor het werkelijk gebruik van licenties kan afwijken van het gecontracteerde gebruik. Dit kan leiden tot forse negatieve verrassingen bij controles en dergelijke. De kosten hiervan moeten verdeeld worden tussen de vtsPN en de deelnemende korpsen.

Beheersingsmaatregel

De vtsPN heeft de procedures rondom licentiebeheer aangepast. Kern hiervan is dat de verantwoordelijkheid is gecentraliseerd, waardoor de licentieproblematiek inzichtelijk wordt. Een “interventieteam” is bezig met de inventarisatie en het in kaart brengen van de licenties en het gebruik hiervan, waardoor het licentie beheer beter op orde moet komen”.

A.4. Risicoparagraaf uit begroting 2011

Uit de begroting vtsPN 2011:

“In dit hoofdstuk worden de risico’s rondom deze begroting in drie delen weergegeven:

- Algemene risico’s rondom de bedrijfsvoering en de realisatie van de taakstellingen die samenhangen met de context waarin potentieel een aantal grote wijzigingen in de financiële kaders en bestuurlijke verhoudingen voor alle partijen aan de orde zijn.
- Het tweede deel in dit hoofdstuk bevat de overige risico’s rondom de exploitatie en de financiering. Hierin worden de in eerdere hoofdstukken uitgewerkte risico’s voor het jaar 2011 samengevat. Waar mogelijk worden de financiële effecten gekwantificeerd en oplossingen voor het beheersen van het risico aangegeven.
- In het derde deel van dit hoofdstuk worden vanuit korpsperspectief de risico’s beschreven met betrekking tot de betaalbaarheid van de dienstverlening.

1 Algemene risico’s taakstelling

1.1 Discontinuïteit door technische en organisatorische fouten

De technische en organisatorische complexiteit van de vtsPN is toegenomen. Dat manifesteerde zich in 2009 en 2010 door een reeks incidenten waarbij de ICT voor kortere en langere tijd niet continue voorhanden was. Tijdens die incidenten is gebleken dat de oplossing lang duurde doordat er sprake was van trial & error enerzijds. Anderzijds viel op hoezeer de primaire processen van de korpsen worden ontwricht indien de ICT voor langere tijd uitvalt.

Beheersingmaatregel

- Audits + opvolging
- Interventieteams
- Aanscherping van crisismanagement binnen de vtsPN

1.2 Grootschalige bezuinigingen voor de continuïteit

In Nederland moet worden bezuinigd als gevolg van de financieel-economische crisis. De politie zal deze dans niet ontspringen en zal haar bijdrage moeten doen. Ook de vtsPN zal verder moeten bezuinigen. De complexiteit van de organisatie maakt de gevolgen daarvan moeilijk voorspelbaar. De, op basis van financiële druk, versnelde afbouw van het aantal externen heeft financiële voordelen maar daarnaast ook inhoudelijke en kwalitatieve nadelen opgeleverd.

Beheersingmaatregel

- Het tegengaan van complexiteit door sanering van applicatievoorzieningen
- Het saneren van het aantal ontwikkelplatforms
- Het meer en meer onder architectuur gaan werken

1.3 Scherpe omzetzijding en laag investeringsvolume

In de begroting is uitgegaan van een bepaald omzetvolume en inzet eigen personeel in investeringsprojecten. De kosten die de vtsPN maakt om omzet te genereren zijn voor het overgrote deel vast. Een omzetzijding heeft op die manier niet automatisch een kostenzijding van vergelijkbare omvang tot gevolg. Hierdoor zal de vtsPN verlies maken, maar wordt mogelijk op concernniveau wel een besparing gerealiseerd.

Beheersingmaatregel

- Adequate contractering van opdrachten van korpsen en derden
- Meer invulling geven aan capaciteitsmanagement

1.4 Underperformance van bedrijfsvoering

Op het gebied van de bedrijfsvoering moeten verbeterlagen worden gemaakt. Daar is in het begrotingsjaar ook rekening mee gehouden. Het uitblijven van de resultaten van deze verbeterlagen stelt de directie dan ook minder goed in staat om op het juiste niveau te sturen en op de juiste plaatsen te interveniëren.

Beheersingmaatregel

Interventie op bedrijfsvoering direct gericht op verbetering van de operationele processen.

1.5 Discontinuïteit door de scherpe daling van het aantal externen

Het aantal externen is fors gedaald in 2009 en 2010. De nadelen van deze actie liggen in de kwaliteit van de dienstverlening. Het is zaak een goede mix te vinden.

Beheersingmaatregel

- Resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie beleggen
- Centraal externenloket
- Meer invulling geven aan capaciteitsmanagement

1.6 Verbinding korpsen met vtsPN

Van groot belang is om de verbinding met de korpsen te behouden. Het risico bestaat dat de vtsPN en de korpsen elkaar loslaten gedurende het jaar, waardoor er ongewenste effecten kunnen optreden. De vtsPN wil daarom continue investeren in verbeteren en optimaliseren van de verbinding, in elk niveau van de organisatie.

1.7 Complexiteit governance van de Nederlandse politie

Voor het jaar 2010 en verder is een grote ambitie neergelegd om strategische ontwikkelingen op ICT en inkoop door te voeren en tegelijkertijd een forse besparing te realiseren. Samenwerking en coördinatie tussen de korpsen onderling en de korpsen en vtsPN samen, is hiervoor cruciaal. In de afgelopen jaren was dit niet optimaal ingeregeld. De uitdaging ligt erin om de governance zodanig in te richten dat effectieve sturing en samenwerking op inhoud ontstaat zonder meer bureaucratische complexiteit toe te voegen. Om knelpunten in de sturing van de vtsPN en de samenwerking tussen vtsPN en de korpsen te voorkomen, wordt de governance op ICT en inkoop voor het jaar 2010 opnieuw vastgesteld en de samenwerking met de korpsen verbeterd. De rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van informatie- en ICT-management moeten scherper worden gedefinieerd en nageleefd, waarbij speciale aandacht nodig is voor de afstemming tussen RKC (c.q. landelijke CIO) vraag en vtsPN aanbod waarbij de begroting als randvoorwaarde wordt gesteld. Zie hiervoor de uitwerking in de ICTstrategie 2009-2014. Een eerste aanzet hiervoor is de beoogde aanstelling van een landelijke Chief Information Officer. Bezien wordt of de governance op inkoop voldoende is ingevuld om de resultaten te kunnen bereiken.

1.8 Risico's Inkoopdiensten

Voorwaarde voor het realiseren van de besparingen op Inkoop is dat de functionaliteit niet toeneemt en dat in de realisatie ook daadwerkelijk gebruik gemaakt wordt van de nieuw afgesloten contracten.

Specifieke risico's hierbij zijn dat:

- a. de vraagarticulatie van korpsen voor de afzonderlijke aanbestedingen in de Landelijke aanbestedingskalender uitloopt, waardoor aanbesteding niet conform planning kan plaatsvinden en inkoopbesparingen later worden geboekt dan begroot;
- b. korpsen een lager volume inkopen dan door het Kbb is aangenomen waardoor de inkoopbesparing lager uitvalt dan begroot;
- c. korpsen inkopen doen van een hoger niveau aan functionele eisen waardoor de inkoopbesparing lager uitvalt dan begroot.

De opvang van deze risico's maakt deel uit van het aanscherpen van de versterking van de governance en de aanpak van administratie van de inkoopvoordelen.

1.9 Nader geïdentificeerde risico's

1. Het licentiebeheer binnen het Concern Nederlandse Politie is onvoldoende inzichtelijk, waardoor het werkelijk gebruik van licenties kan afwijken van het gecontracteerde gebruik. Dit kan leiden tot forse negatieve verrassingen bij controles en dergelijke. Een voorbeeld hiervan is de naverrekening van de Microsoft licenties in 2009. In 2012 is het mogelijk dat er door hertellingen van Oraclelicenties ook een forse naverrekening komt.

Beheersingsmaatregel

vtsPN heeft de procedures rondom licentiebeheer aangepast. Kern hiervan is dat de verantwoordelijkheid is gecentraliseerd, waardoor de licentieproblematiek inzichtelijk wordt. Een "interventieteam" is bezig met de inventarisatie en het in kaart brengen van de licenties en het gebruik hiervan, waardoor het licentiebeheer beter op orde moet komen. Tevens is er een investeringscommissie ingesteld, die zeer specifiek op dit risico let. De commissie is multidisciplinair samengesteld met leden afkomstig uit de bedrijfsonderdelen IV&T, Inkoop & Supplies en Bedrijfsvoering/FEZ, met ieder een eigen verantwoordelijkheid. Er zal aan de korpsen inzichtelijk

worden gemaakt wie welke applicaties gebruiken en welke licenties daaraan gerelateerd zijn. In de business cases zal uitgewerkt moeten zijn hoeveel invloed het aantal gebruikers heeft op de hoogte van de licentiekosten, alvorens een besluit kan worden genomen. Door middel van standaardisatie, uitfaseren van applicaties en platformen zullen de licentiekosten meer beheerst worden.

2. In het boekjaar 2009 en de prognose 2010 zijn een aantal voorzieningen voor risico's getroffen, op basis van de huidige inzichten. De werkelijkheid kan tot positieve of negatieve bijstelling hiervan leiden.

Beheersingsmaatregel

In de begroting 2011 zijn bedragen voor de voorzieningen dubieuze debiteuren en projectverliezen opgenomen.

2 Overige risico's

In deze paragraaf wordt een opsomming gegeven van de overige risico's die het realiseren van het in de begroting opgenomen resultaat kunnen beïnvloeden. Van een aantal risico's is de financiële impact voldoende bekend om op te nemen

2.1 Risico's vanuit bestaand beleid

1. vtsPN is zelf risicodragend voor WW en aanvullende WW. Hiervoor worden geen vergoedingen (pseudo premie WW) ingehouden. In de begroting 2011 is hiermee op basis van de verwachte kosten 2010 rekening gehouden. Beëindigingen van meer dienstverbanden dan in 2010 door de vtsPN kan leiden tot niet in de begroting opgenomen lasten.

Beheersingsmaatregel

Het actief begeleiden van interne medewerkers in carrière mogelijkheden en het opleiden van interne medewerkers.

2.2 Risico's ten gevolge van de systeemwijziging

2. Uitsluiten financiële risico's buiten basiskader is op basis van huidige systematiek niet mogelijk.

Beheersingsmaatregel

Door middel van het uitvoeren van een onderzoek inzake bekostiging en financiering zullen oplossingen worden ingevuld waarbij de risico's worden beperkt.

2.3 Risico's ten gevolge van de taakstelling

3. ICT-taakstelling: Indien de dienstverlening conform de prognose 2010 is, kunnen de taakstellingen worden gerealiseerd. Risico kan ontstaan door extra opdrachtverstrekking door de korpsen. De taakstelling besparingen ICT moet worden gerelateerd aan alle ICT-kosten van de Politie. Verschuivingen van taken naar en van de vtsPN kan leiden tot toe of afname van de besparingen bij de vtsPN maar kan neutraal of voordeliger zijn voor de totale Politie.

4. Het verder inperken van het volume aan dienstverlening (zowel binnen als buiten het basiskader) kan bij het reduceren van de inzet van intern personeel leiden tot frictiekosten. De huidige bezetting met een verhouding van ca. 93% interne medewerkers geeft op korte termijn nauwelijks ruimte voor verder krimp.

3 Risico's met betrekking tot de betaalbaarheid van de dienstverlening

1. Inhoud van de dienstverlening: De begroting 2011 geeft de financiële randvoorwaarden en het maximale structurele kader voor de te leveren dienstverlening in 2011. In dit kader zijn de besparingen doorgevoerd conform de afspraken die hierover zijn gemaakt met het Kbb. Daar naast is de bestuurlijke governance gewijzigd. Aan de zijde van de politieorganisatie is een Chief Information Officer aangesteld. De CIO zal inhoudelijk invloed hebben op het ICTjaarplan 2011. Het risico dat hierbij ontstaat is dat de wensen en plannen van de korpsen niet binnen de huidige bekostiging van de vtsPN uitgevoerd kunnen worden, waardoor aanvullende bekostiging noodzakelijk wordt.

2. Continuïteit van de dienstverlening: De haalbaarheid van de besparingen is bij het opstellen van de begroting 2011 slechts vanuit financieel oogpunt getoetst. Andere invalshoeken zijn buiten beschouwing gelaten en zullen bij het herzien van de ICT-strategie en het opstellen van de het ICT-jaarplan 2011 ingevuld moeten worden. De dienstverlening van de vtsPN is daarbij nog niet stabiel en de continuïteit van de dienstverlening kan daarmee ook nog niet worden gegarandeerd, getuige de reeks incidenten in 2009 en 2010. Momenteel wordt er een audit uitgevoerd op de inrichting en de stabiliteit van de rekencentra in de verzorgingsgebieden. Mogelijk komt hieruit voort dat er nog (forse) investeringen gedaan dienen te worden om de continuïteit van de bestaande dienstverlening te kunnen garanderen. Hiermee is in de begroting 2011 vooralsnog geen rekening gehouden en dit vormt daarmee een risico voor het realiseren van de begroting 2011 en daarmee ook het realiseren van de besparingen in 2011.

3. Formatie: De vtsPN heeft het afgelopen jaar fors bespaard op inhuur van externe medewerkers, maar daarnaast is de technische en organisatorische complexiteit van de vtsPN toegenomen. Daar komt bij dat de vtsPN in de toekomst grote vernieuwingen in de inrichting en architectuur wil doorvoeren. Wanneer gestuurd wordt op het terugbrengen/stabiliseren van het aantal externe medewerkers en tegelijkertijd forse vernieuwingen doorgevoerd dienen te worden komt er een grote druk op de huidige, grotendeels interne, formatie te liggen. De vrees van de korpsen is dat de huidige formatie van de vtsPN kwalitatief onvoldoende in staat zal zijn deze grote veranderingen door te voeren. In de verzorgingsgebieden is namelijk al gebleken dat projecten voor korpsen een langere doorlooptijd kennen en kwalitatief ondermaats worden opgeleverd, waardoor korpsen per saldo duurder uit zijn”.