



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Health Check Programma Vernieuwing C2000



Gateway™ Health Check

Versie nummer: 1.0 Definitief

Datum van oplevering aan SRO: 14 juni 2018

Overheidsorganisatie: Ministerie van Justitie en Veiligheid

SRO: Wim Saris

Gateway™ Health Check data: 4 t/m 8 juni 2018

Gateway™ Review Team Leider:

Gateway™ Review Team Leden:

Context

C2000 is het communicatiesysteem van de Nederlandse hulpdiensten. Het bestaat uit het radionetwerk T2000 en het paging-netwerk P2000 en wordt vanuit de meldkamer bediend met behulp van een radiobediensysteem (RABS). C2000 is inmiddels meer dan 10 jaar in gebruik en is in technische zin "end of life". De betrouwbaarheid van het systeem dreigt te verminderen, ook omdat de support door de onderhoudspartijen en de fabrikanten op termijn niet meer beschikbaar is. Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) is daartoe in april 2014 een project aanbesteding C2000 gestart.

De aanbesteding resulteerde op 17 juni 2015 in een definitieve gunning aan de volgende leveranciers:

- T2000: Hytera Mobilfunk GmbH (Duitsland)
- P2000: 2WAY BV (Nederland)
- RABS: Eurofunk Kappacher GmbH (Oostenrijk)

Met de definitieve gunning is de aanbesteding afgerond en is het programma Implementatie Vernieuwing C2000 (programma IVC) opgezet onder verantwoordelijkheid van de Directeur-Generaal Politie van het ministerie van JenV.

In juni 2016 is de Tweede kamer geïnformeerd over een herplanning van het programma IVC. De oorspronkelijk gekozen migratie in maart 2017 bood onvoldoende ruimte voor een gedegen en zorgvuldig testtraject. Om de nieuwe apparatuur van het vernieuwde C2000 te kunnen gebruiken in alle huidige meldkamers en op de toekomstige standaard werkplek van de Landelijke Meldkamer Organisatie bleek ook extra tijd nodig.

In juni 2017 gaven de leveranciers aan de oplevering van het nieuwe systeem in de zomer van 2017 alsnog niet haalbaar te achten. Dat maakte dat er onvoldoende tijd overbleef om de operationele voorbereiding op de migratie te voltooien. Daarop is besloten de migratiedatum in november 2017 los te laten en opdracht te geven voor het opstellen van een nieuwe planning.

Bij de overweging om tot een nieuwe planning te komen is tevens meegewogen dat vooral de integratie van het spraaknetwerk van Hytera en de radiobediening van Eurofunk het belangrijkste aandachtspunt was. Om deze reden is ervoor gekozen om in de aangepaste migratiestrategie deze afhankelijkheid op het migratiemoment te minimaliseren.

In januari 2018 heeft de stuurgroep Vernieuwing daarom een fasering aangebracht in de planning die rekening houdt met het belang om het spraaknetwerk in 2018 te vervangen en om voor de vernieuwing van de radiobediening in de meldkamers ruimer de tijd te nemen.

Vraagstelling

Bij het programma Vernieuwing C2000 vervult de waarnemend DG Politie, Wim Saris, de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vraagt hij een Gateway Reviewtype Health Check aan op het programma C2000.

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

De stuurgroep Vernieuwing heeft in januari 2018 geadviseerd te besluiten tot een nieuw migratiescenario. Is de daarbij door het programma IVC gekozen aanpak voldoende om zeker te stellen dat plateau I in 2018 wordt gerealiseerd en welke aanbevelingen kan het reviewteam doen in dat kader?

Aspecten die hierbij aan bod kunnen komen zijn:

1. Past de samenwerking tussen de betrokken organisaties (met name IVC, MDC en leveranciers) bij de opdracht?
2. Hoe beïnvloedt en/of versterkt de cultuur van de betrokken organisaties het bereiken van het resultaat?
3. Hoe ervaren de betrokken organisaties hun positie en hun bijdrage aan het programma IVC?
4. Is de inrichting van de programma-organisatie in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de vernieuwing van C2000?
5. Is de samenwerkingsrelatie en de informatievoorziening zo ingericht dat deze een succesvolle migratie van plateau I in 2018 mogelijk maakt?
6. Is de governance in de betrokken organisaties en tussen de organisaties onderling optimaal ingericht?

Bij de vraagstelling zullen alle vier de aspecten van het 'Klavertje 4' (inhoudelijk, procedureel, relationeel en cultureel) in ogenschouw worden genomen.

Dankwoord

Het reviewteam dankt de SRO voor de opdracht voor een Gateway Health Check. Dank ook aan alle geïnterviewden. Door de openheid waarmee de verschillende gezichtspunten zijn gedeeld heeft het reviewteam zich in korte tijd een beeld kunnen vormen van de voorliggende problematiek. Ook dank aan de SPOC voor de ondersteuning en de verzorging zowel in Den Haag als Soesterberg.

Uitvoering van de Gateway™ Health Check

Bij de uitvoering van de OGC Gateway Health Check ligt de focus op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert. De balans tussen effectiviteit en doelmatigheid wordt uitgedrukt in de zogenaamde optimalisation confidence.

Deze Gateway™ Health Check bij het ministerie van Justitie en Veiligheid is uitgevoerd van 4 t/m 8 juni 2018 te Den Haag en Soesterberg.

De leden van het reviewteam zijn vermeld op de titelpagina.

Appendix A bevat de intentie van de OGC Gateway Health Check.

Conclusie

<u>Optimalisation Confidence</u>	Oranje/Groen
<p>Begin 2018 is gekozen voor een plateauwijze aanpak van de vernieuwing van C2000. Hierin worden 3 plateau's onderscheiden; P2000, T2000 in combinatie met het oude radiobedieningssysteem, T2000 in combinatie met het nieuwe radiobedieningssysteem. Inmiddels is plateau 0, P2000, succesvol geïmplementeerd.</p> <p>De centrale vraag is of de door het programma IVC gekozen aanpak voldoende is om zeker te stellen dat plateau I in 2018 wordt gerealiseerd.</p> <p>Het reviewteam constateert een brede steun voor de gekozen aanpak van het programma IVC. De logische stappen worden gezet. Nieuwe ontwikkelingen worden getest door een onafhankelijke partij, er worden kwaliteitsaudits gedaan en er wordt gestuurd op de integraliteit van het op te leveren resultaat. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan bij een migratie mogelijk optredende scenario's en aan technische mitigerende maatregelen. Het programma besteedt de nodige aandacht aan het complexe speelveld van belanghebbende partijen met verschillende eigenaren en sturingsrelaties.</p> <p>Het reviewteam heeft, gezien deze omstandigheden, grote waardering voor de getoonde betrokkenheid en het doorzettingsvermogen van de betrokken medewerkers.</p> <ul style="list-style-type: none">• Het reviewteam is van mening dat de gekozen programma aanpak een succesvolle migratie optimaal faciliteert.• Het reviewteam is van mening dat er per onmiddellijk wel aandacht nodig is voor strategische communicatie. <p>Door TNO is, naar aanleiding van een BIT advies, onderzoek gedaan naar de minst risicovolle migratiestrategie. De gekozen one step migratiestrategie is door TNO als het minst risicovol gekwalificeerd. De keuze voor dit migratiescenario betekent dat het grote aantal componenten elkaar wederkerig kan beïnvloeden en het niet mogelijk is dit in volle samenhang vooraf te testen. Dit maakt het onmogelijk zeker te stellen dat de migratie in een keer 100% goed zal gaan. Evenmin dat de beoogde migratiedatum met zekerheid wordt gehaald. Dit laat onverlet dat naar de mening van het reviewteam het programma er alles aan doet tot een tijdige en succesvolle afronding te komen.</p>	

De R.O.G-status van de optimalisation confidence dient de volgende definities te gebruiken.

-  **GROEN**
De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
-  **ORANJEGROEN**
De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
-  **ORANJE**
De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
-  **ORANJEROOD**
De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
-  **ROOD**
De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

Samenvatting van Aanbevelingen

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen die zijn geprioriteerd volgens onderstaande definities.

Ref. Nr.	Aanbeveling	
1.	Agendeer de integrale testresultaten, inclusief pilot, voor de stuurgroep Vernieuwing voor oordeelsvorming, mede vanuit een bestuurlijke optiek.	Essentieel
2.	Betrek per direct extra capaciteit om de strategische communicatie te doordenken, vorm geven en uit te voeren zowel naar het veld als politiek-bestuurlijk.	Kritiek
3.	Neem voldoende tijd voor het inrichten van het beheer van C2000 en geef ISO nu een tijdelijke status.	Essentieel
4.	Benut de vernieuwing van C2000 om de bindende rol die het programma nu vervult in governance-afspraken voor de toekomst te borgen.	Aanbevolen
5.		
6.		
7.		
8.		

Definities

Kritiek (Doe onmiddellijk) – Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.

Essentieel (Doe binnenkort) – Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen

Aanbevolen – De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

Bevindingen en Aanbevelingen

Algemeen

Uit de interviews blijkt veel waardering voor de door het programma IVC gekozen aanpak. De logische stappen worden genomen, nieuwe ontwikkelingen worden getest door een onafhankelijke partij, er worden kwaliteitsaudits gedaan en er wordt gestuurd op de integraliteit van het op te leveren resultaat. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan bij een migratie mogelijk optredende scenario's en aan technische mitigerende maatregelen. Het programma besteedt de nodige aandacht aan het complexe speelveld van belanghebbende partijen met verschillende eigenaren en sturingsrelaties.

In de afgelopen tijd is stevig geïnvesteerd in de doorontwikkeling van de organisatie en overlegstructuren. De breed samengestelde Stuurgroep Vernieuwing alsook de stuurgroepen Migratie, Beheer en Techniek werken aan een gezamenlijk doel door middel van een open dialoog met een focus op realisatie. Op die wijze wordt ruimte geboden aan de gezichtspunten en de verschillende culturen van de afzonderlijke organisaties en ontstaat binding op het resultaat. Het versterken van de quality assurance in het programma draagt duidelijk bij aan een open en lerend klimaat. Planningen, monitoring en rapportage zijn goede hulpmiddelen om de samenwerking tussen het programma, de leveranciers en andere partijen te helpen stroomlijnen.

Het reviewteam heeft grote waardering voor het doorzettingsvermogen van de betrokken medewerkers. Het toont de sterke betrokkenheid en zorgvuldigheid die nodig is om de migratiedatum te halen en van de migratie een succes te maken. Het programma IVC verdient daarvoor een compliment.

De complexiteit van het proces zorgt ervoor dat het niet mogelijk is absolute zekerheid te garanderen. Daarnaast zijn de marges in de planning krap. Er is weinig tijd om aanpassingen te doen, mocht dat op basis van de tests nodig zijn.

Door eerdere aanpassingen in de planning die nodig bleken, is de druk op het programma hoog om de migratiedatum nu wel te halen. Bij de beslissing om al dan niet te migreren dient te allen tijde het belang van de hulpverlener centraal te staan, zelfs als dat betekent dat de migratiedatum onverhoopt moet worden uitgesteld. Het gaat immers om de veiligheid van Nederland. Dit belang bindt alle betrokkenen, inclusief politici en bestuurders.

Het is duidelijk dat het programma zich op dit moment in een zeer kritische fase bevindt. Dit vergt een verantwoorde besluitvorming. Het reviewteam werkt dit uit in een aanbeveling.

Cruciaal in deze fase is een goede, zorgvuldige en open communicatie met alle betrokkenen. De verwachtingen zijn hooggespannen, de druk is groot. Het is belangrijk dat iedereen hetzelfde beeld heeft van de stand van zaken en weet wat men kan verwachten. Hierover doet het reviewteam een aanbeveling. Ook doet het reviewteam een aanbeveling die betrekking heeft op het beheer. Alle energie gaat nu naar het bouwen en testen ter voorbereiding op de migratie. Een zorgvuldige en goed doordachte voorbereiding van de beheerfase verdient in onze ogen meer aandacht.

Een vierde aanbeveling gaat over de governance van C2000 na de programmafase. Het programma vervult hier nu een verbindende rol in. Het reviewteam is van mening dat deze rol na de programmafase goed geborgd dient te zijn.

Verantwoorde besluitvorming

Het reviewteam is van mening dat het programma zich op dit moment in een zeer kritische fase bevindt. De testfase zal moeten gaan uitwijzen of de ontwikkelde middelen voldoende kwaliteit hebben om in een migratie ingezet te kunnen worden. Het reviewteam is van mening dat dit een kritische discussie vraagt in de stuurgroep Vernieuwing, waarbij men zich een oordeel vormt over de kwaliteit van de op te leveren producten aan de hand van de testresultaten en men zich rekenschap geeft van de bestuurlijke gevoeligheden. Dit betekent ook dat men overweegt of het noodzakelijk is op te schalen.

Aanbeveling 1: Agendeer de integrale testresultaten, inclusief pilot, voor de stuurgroep Vernieuwing voor oordeelsvorming, mede vanuit een bestuurlijke optiek.

Strategische communicatie

Alle inspanningen in dit multi-stakeholder programma zijn er op gericht om de vernieuwing van C2000 zeker te stellen. Door de programmaleiding wordt kundig en behendig gestuurd met de hulp van een stuurgroep. Er wordt veel waarde gehecht en aandacht besteed aan het delen van ervaringen en gezichtspunten om tot een gezamenlijke lijn te komen. Het review team heeft met plezier geconstateerd dat er veel waardering is voor deze effectieve en moderne manier van besturen.

Door het gewicht dat inmiddels hangt aan de realisatiedatum en de gevolgen die dat heeft voor de focus en oriëntatie van de

programmaleiding is een offensieve en strategische communicatie, die per definitie enige distantie vereist, wat minder stevig ontwikkeld. Het is opvallend en bewonderenswaardig dat het Ministerie van JenV tezamen met de vier kolommen op een constructieve en positieve wijze samenwerken aan een complexe vernieuwing van een systeem dat voor het brede hulpverleningsveld en daarmee voor heel Nederland van vitaal belang is. In de beeldvorming is echter weinig terug te vinden van dit staaltje overheidsop treden. Ook de overspannen druk die ligt op het halen van de betrekkelijk willekeurige migratiedatum wordt weinig of niet gedempt door enige nuchterheid waaruit blijkt dat testen en pilots uiteraard issues opleveren waarnaar gehandeld moet worden; er wordt immers niet voor niets getest.

Ook voor het team van samenwerkende bedrijven geldt dat de verwachtingen hooggespannen zijn. Uiteraard is het van belang om hen te houden aan gemaakte afspraken, tegelijkertijd is inzicht in en begrip voor deze complexe aanbestedingsconstructie noodzakelijk.

Vooraf voor "het veld", en dus voor heel Nederland, is het van levensbelang dat het vernieuwde C2000 beschikbaar en bruikbaar is. Dat heeft als consequentie dat, vanzelfsprekend slechts in het uiterste geval en na een kritische en bestuurlijke afweging, met de migratiedatum geschoven moet kunnen worden.

Ook eerdere plannings en groot(s) optimisme, vaak mede veroorzaakt door politieke of bureaucratische (bijvoorbeeld aanbestedings)druk, vragen om een scherpe en goed doordachte strategische communicatie. Daarvoor is zowel intensieve betrokkenheid als enige distantie tot de te behalen doelen nodig.

De programmaleiding, met de focus scherp op het realiseren van de vernieuwing C2000 en op de sturing op het complexe samenwerkingsveld, doet er goed aan om zich op een zo kort mogelijke termijn verder te versterken door het betrekken van extra capaciteit om in deze fase de strategische communicatie te doordenken, vorm te geven en uit te voeren. Dit gaat vooral om binding en betrokkenheid met en het vertrouwen van het middenmanagement dat een cruciale rol speelt in alle mogelijke scenario's ongeacht de resultaten. Het gaat ook om de beeldvorming aan de politiek-bestuurlijke kant waarbij voorbereiding op tegenvallers ook doordacht en voorbereid is.

Aanbeveling 2: Betrek per direct extra capaciteit om de strategische communicatie te doordenken, vorm te geven en uit te voeren zowel naar het veld als politiek-bestuurlijk.

Beheer

Beheer is een belangrijk onderdeel van het Programma IVC en een essentieel te regelen onderdeel om de continuïteit van het nieuwe C2000 te kunnen garanderen. In de opzet is er een deel dat zich bezig houdt met de strategische kaders ten aanzien van beheer; dit ligt met name aan de kant van het ministerie van JenV. Daarnaast houdt een deel van het programma zich actief bezig met de operationele en tactische inrichting. Bij de opzet van beheer is wederom het complexe speelveld aan de orde van enerzijds de strategische beheerder en eigenaar van C2000 en anderzijds de gebruikers van C2000 met verschillende eigenaren en besturingslijnen. Daarnaast moeten de leverende bedrijven een positie krijgen in de ontwikkeling en organisatie van het beheer.

Een extra complicerende factor hierbij is dat er verandertrajecten spelen die direct van invloed zijn op de inrichting van het beheer van C2000 waaronder:

- Aanpak en inrichting van de Informatievoorziening van de Nationale Politie en de rol van de dienst ICT hierin;
- Ontwikkelingen rond de opzet en inrichting van SSO's;
- De positionering van RC3 mede in het kader van de ontwikkelingen rond de overheidsdatacenters;
- Verdere doorontwikkeling van het MDC ten gevolge van nieuwe afnemers en andere verwachtingen ten aanzien van de rolinvulling;
- De samenvoeging van regionale meldkamers.

Het reviewteam constateert dat er vergaande gedachtes zijn om het beheer anders te gaan inrichten en te beleggen dan bij de aanbesteding was bedacht. Belangrijk element hierin is de vorming van een Integrale Service Organisatie (ISO). Hierin zouden de leverende bedrijven moeten samenwerken en krijgt één van de partijen een coördinerende rol. Daarbij is de gedachte dat de ISO aanzienlijk meer gaat doen dan alleen het vierdelijns onderhoud.

Het reviewteam constateert dat er onder de geïnterviewden verschillende beelden leven over de rol van ISO en de relatie tot de andere partijen in het beheerveld, de afwegingen die ten grondslag liggen om een ISO in te richten alsmede de nut en noodzaak dit nu reeds te formaliseren als de structurele opzet van het beheer voor de komende jaren.

Daarnaast constateert het reviewteam dat vanuit de strategische beheerskant er weliswaar een beheersovereenkomst met de politie is gesloten maar dat verder geen kaders zijn gegeven waaraan het

beheer voor deze voor Nederland vitale communicatie infrastructuur minimaal moet voldoen.

Het reviewteam ziet het als risicovol in deze fase waar alle aandacht is gericht op het ontwikkel- en testwerk om tot een succesvolle migratie te komen vergaande en mogelijk overhaaste beslissingen te nemen over een andere inrichting van beheer, dit ook gezien het complex aan verandertrajecten dat speelt bij de belangrijkste spelers in dit beheer.

Aanbeveling 3: Neem voldoende tijd voor het inrichten van het beheer van C2000 en geef ISO nu een tijdelijke status.

Governance

Het opdrachtgeverschap voor de vernieuwing van C2000 is belegd bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid. De rol wordt namens de Minister ingevuld door de Directeur-Generaal Politie. De opdrachtgever is, blijkens de stukken, eveneens eigenaar en strategisch beheerder van de bestaande C2000-Communicatieinfrastructuur. Opdrachtgever heeft het tactisch en operationeel beheer ten tijde van het sluiten van de Overeenkomst belegd bij de korpschef van de Politie Nederland (i.c. de divisie Meldkamer Diensten Centrum).

Gebruikers van de C2000 communicatie-infrastructuur zijn de Nederlandse hulpdiensten, Defensie en diverse gelieerde partijen. Dit gebruikersveld vormt een complex speelveld met meerdere eigenaren en uiteenlopende besturingsprincipes.

Het programma IVC is verantwoordelijk voor de realisatie van de vernieuwing van C2000. Zij speelt deze rol vanuit het kerndepartement JenV. Behoudens doorzettingsmacht voor centraal gestelde kaders is de formele invloed in het gebruikersveld niet geregeld. Het reviewteam constateert dat er in het gehele veld veel waardering is voor de sterk bindende rol die het programma heeft bereikt in dit complexe speelveld met meerdere eigenaren en uiteenlopende besturingsprincipes. Bij de beëindiging van het programma vervalt deze bindende factor die het programma nu vervult.

Uit verschillende kamerstukken blijkt dat de governance van C2000, de rol van de strategische beheerder hierin en hoe zich dit verhoudt tot de verschillende kolommen in het OOV domein al eerder onderwerp van discussie is geweest. Alle partijen hebben de afgelopen periode veel energie gestoken in het op een moderne leest stoelen van de nieuwe C2000-infrastructuur. Het is belangrijk om deze energie te behouden en door te ontwikkelen. Dit is ook het

juiste moment om na te denken over de borging van de governance.

Aanbeveling 4: Benut de vernieuwing van C2000 om de bindende rol die het programma nu vervult in governance-afspraken voor de toekomst te borgen.

De volgende Gateway™ Health Check is wenselijk c.q. te verwachten in ..

Het review team geeft ter overweging in de fase van Plateau 2 een nieuwe Gateway Health Check aan te vragen.

APPENDIX A

Intentie van OGC Gateway Health Check

Tijdens de OGC Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de OGC Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de OGC Gateway Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een OGC Gateway Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?