

Algemeen Bestuur

Veiligheidsregio Groningen

19 februari 2016

Gewijzigde koers Landelijke Meldkamerorganisatie (LMO)

De Bestuurlijke Regiegroep LMO heeft een Gateway Review uit laten uitvoeren. De Bestuurlijke Regiegroep LMO bestaat uit een bestuurlijke afvaardiging van de betrokken partijen bij de vorming van de LMO, waaronder het Veiligheidsberaad.

Mede naar aanleiding van de resultaten en aanbevelingen van de Gateway Review, heeft de Bestuurlijke Regiegroep de conclusie getrokken dat een koerswijziging noodzakelijk is. Zij wil de focus leggen op de samenvoeging van de meldkamers.

Het Veiligheidsberaad heeft hierover gesproken en randvoorwaarden gesteld. Onder andere dat er financiële duidelijkheid komt voor de veiligheidsregio's en dat er ruimte is voor het volledig onderzoeken van de reikwijdte van de multi-intake. Ook wil het Veiligheidsberaad een garantie dat de faciliteiten zoals ICT en huisvesting tijdig gereed zijn. De doelen van de vorming van de LMO, zoals verwoord in het Transitieakkoord, blijven gelijk. Namelijk: de burger zoveel mogelijk in het eerste contact helpen, het robuuster maken van de meldkamers en het verbeteren van informatie-uitwisseling tussen hulpdiensten en veiligheidsregio's.

Hoewel de samenvoeging in Noord Nederland al gereed is zal de vorming van de LMO nog steeds consequenties hebben voor de veiligheidsregio Groningen. Het is op dit moment nog niet mogelijk deze consequenties concreet te maken.

Besluitvorming van het Veiligheidsberaad over de gewijzigde koers voor de LMO vindt in de vergadering van maart 2016 plaats.



> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Ondertekenaars Transitie-akkoord Meldkamer van de Toekomst

**Directoraat-Generaal
Politie**
MKC2000

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.rijksoverheid.nl/venj

Ons kenmerk
pm

*Bij beantwoording de datum
en ons kenmerk vermelden.
Wilt u slechts één zaak in uw
brief behandelen.*

Datum 29 januari 2016

Onderwerp Uitwerking Heroriëntatie landelijke meldkamerorganisatie

Als voorzitter van de bestuurlijke regiegroep Landelijke Meldkamerorganisatie (LMO) wil ik u graag op de hoogte stellen van de laatste ontwikkelingen rond de realisatie van de LMO.

In 2015 heeft een gateway review plaatsgevonden. Deze is inmiddels ook openbaar gemaakt. De betrokken partijen in de bestuurlijke regiegroep hebben uitgesproken de lijn van de gateway te onderschrijven. De vorming van de LMO moet anders, een heroriëntatie naar een realistische koers is nodig.

In januari is de bestuurlijke regiegroep LMO samen met de operationele stuurgroep bij elkaar gekomen om verder te spreken over de heroriëntatie. De bestuurlijke regiegroep houdt vast aan de doelstellingen van het Transitieakkoord, maar heeft met elkaar vastgesteld dat een daadwerkelijke verandering in aanpak noodzakelijk is om deze te realiseren. Het einddoel, de realisatie van één landelijke organisatie met maximaal 10 locaties onder beheer van de politie, blijft overeind staan. De transitiestrategie wordt gewijzigd door een andere werkwijze en een realistische fasering.

De keuzes die in de bestuurlijke regiegroep zijn gemaakt worden nu uitgewerkt in een beslispuntennotitie. Deze notitie willen de leden van de regiegroep graag bespreekbaar maken en laten valideren in de verschillende achterbannen, zodat alle partners die het Transitieakkoord hebben ondertekend de wijze waarop het traject wordt vervolgd steunen. Daarnaast zal worden verkend wat er binnen de verschillende samenvoegingsgebieden nodig is om in dat gebied tot de realisatie van 1 samengevoegde meldkamer binnen een landelijk kader te komen.

Hoofdpijnen van de heroriëntatie

De korpschef wordt duidelijk als opdrachtnemer van de vorming van de LMO gepositioneerd. Hij heeft dan ook samen met een afvaardiging van betrokken partijen een voorstel gemaakt voor de heroriëntatie van de LMO. De belangrijkste punten hieronder op een rij.

Divers veld

Wij hebben te maken met een veld dat divers georganiseerd is. Dit betekent dat in de werkwijze in de vorming van de LMO dit een gegeven is waar in de uitwerking rekening mee moet worden gehouden.

Directoraat-Generaal
Politie
MKC2000

Datum
1 februari 2016

Ons kenmerk
pm

Fasering langs twee lijnen

De aanpak van de transitie wordt gefaseerd. De prioriteit ligt bij de regionale samenvoegingstrajecten en het vormen van de landelijke ICT. Dit is de eerste lijn van de transitie. De inschatting is dat dit in 2020 gerealiseerd kan zijn. Het landelijk kader wordt in verband hiermee aangepast. Het landelijk kader geeft de kaders aan waaraan de regionale samenvoegingen moeten voldoen. Daarnaast komt er een planning voor de samen te voegen meldkamers. Deze wordt per samenvoegingsregio, met de aldaar betrokken disciplines opgesteld, rekening houdend met de haalbaarheid voor de politie die aan elk van deze samenvoegingen ondersteuning zal bieden.

De tweede lijn betreft het uitwerken en beproeven van de multidisciplinaire taakuitvoering binnen de meldkamer. Denk daarbij aan opschaling, multi-intake, landelijke functie etc. Voor deze lijn nemen we de tijd. De disciplines gaan hiermee samen aan de slag. Ten aanzien van de pilot multi-intake is besloten dat deze in de volle breedte getest kan worden in een simulatie-omgeving, waarbij onderscheid zal worden gemaakt naar ervaringen met een generalistische dan wel een specialistische centralist. Op de achtergrond zal een verpleegkundig centralist aanwezig is. Dit besluit kan op steun rekenen van de ministers van VWS en VenJ. Met dit besluit kan de pilot snel van start gaan onder begeleiding van de hiervoor ingestelde commissie.

De organisatorische vormgeving van de LMO vindt pas in een later stadium plaats.

Sturing en coördinatie in de transitie

De basis vormt een gezamenlijke aanpak tussen het landelijk en regionale niveau, waarin iedereen zijn eigen rol en verantwoordelijkheid invult:

- De korpschef draagt zorg voor de aansturing en het behalen van de doelstellingen van het programma. De huidige kwartiermakersorganisatie wordt omgevormd tot een programmaorganisatie onder de korpschef die coördineert en faciliteert.
- De regionale samenvoegingen worden aangestuurd door de regionale stuurgroepen met als opdrachtgever het regionaal bestuur. Zij kunnen hier binnen de afspraken uit het landelijk kader autonoom in opereren. Dit sluit aan bij de reeds ontstane praktijk. In alle regio's zijn stuurgroepen aan de slag om de samenvoegingen vorm te geven. De programmaorganisatie binnen de politie faciliteert en coördineert.
- De landelijke stuurgroep komt onder verantwoordelijkheid van de politie. Betrokken partijen zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. Zij stuurt op lijn 2, monitort de realisatie van de samenvoegingen en bewaakt de integrale programmabewaking. Voor de totstandkoming van de ICT-infrastructuur wordt gebruik gemaakt van het huidige multi CIO-Beraad dat ook ziet op de multi Informatievoorziening (in

ieder geval C2000, 112, GMS/NMS) op het meldkamerdomein. Om de integraliteit te borgen loopt de rapportagelijn van het CIO-beraad via de landelijke stuurgroep naar de bestuurlijke regiegroep.

**Directoraat-Generaal
Politie**
MKC2000

Datum
1 februari 2016

Ons kenmerk
pm

Er zal door het ministerie van VenJ een wetsvoorstel (wijziging politiewet 2012) voorbereid worden. Het wetsvoorstel regelt dat de verantwoordelijkheid voor het beheer van de meldkamers bij de politie komt te liggen. Voor de taakuitvoering worden geen uitgebreide regels opgenomen. De wet maakt het mogelijk dat de politie multi-taken uitvoert, zoals dat ook in de huidige wet Veiligheidsregio's mogelijk is. De streefdatum voor inwerkingtreding betreft 2020. Tot die periode zullen de samenvoegingen en de verantwoordelijkheid voor meldkamers conform het huidige wettelijke kader worden voortgezet.

Financiën

Omdat overdracht van het beheer van de meldkamers pas na samenvoeging zal plaatsvinden ligt het meer voor de hand om toekomstig benodigde budgetten over te dragen aan de politie, in plaats van afrekenen op basis van gegevens uit het verleden. Het proces ten aanzien van de financiële overdracht zoals dit was vormgegeven, met een toets financieel op niveau op basis van de cijfers uit de nulmeting, het advies van de due diligence commissie en vervolgens het financieel overdrachtsdocument zal op de heroriëntatie worden aangepast.

Ingezet wordt op een aanpak waarbij de samenvoegingen de komende jaren worden gerealiseerd binnen de nu beschikbare meldkamerbudgetten. Hiermee kunnen de regionale partijen zelf sturen op de financiën en investeringen en weten ze waar ze in de toekomst aan toe zullen zijn. VenJ doet een voorstel voor de financiële spelregels, zoals een uniform begrotings- en verantwoordingsmodel voor de meldkamers, die hierbij horen. Deze worden in het landelijke kader opgenomen. VenJ onderzoekt daarnaast nog of de eerder afgesproken taakstelling nog haalbaar is en in welk tempo. Op basis van de uitwerking van deze lijn zullen maatwerk afspraken worden gemaakt met de betreffende samenvoegingsgebieden, passend bij die specifieke situaties. Voor de samenvoeging van de meldkamers Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid is hiermee reeds ervaring opgedaan.

Tot slot

De leden van de Regiegroep zullen actief bijdragen aan de informatievoorziening t.b.v. de diverse achterbanberaden. De bestuurlijke regiegroep vertrouwt erop dat we op basis van onze gemeenschappelijke belangen met deze heroriëntatie en met de betrokkenheid van alle partijen de transitie op een doeltreffende maar realistische wijze kunnen voortzetten.



A.F. Gastra
Directeur-Generaal Politie

Ministerie van Veiligheid en Justitie

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan de Voorzitter vande Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

**Directoraat-Generaal
Politie**
MKC2000

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.rijksoverheid.nl/venj

Ons kenmerk
717878

*Bij beantwoording de datum
en ons kenmerk vermelden.
Wilt u slechts één zaak in uw
brief behandelen.*

Datum 4 januari 2016

Onderwerp Heroriëntatie landelijke meldkamerorganisatie

In het regeerakkoord Rutte I was opgenomen dat er één landelijke meldkamerorganisatie zal komen (LMO). Met betrokken partijen is dit doel verder uitgewerkt. Dit heeft geleid tot het Transitieakkoord "Meldkamer van de Toekomst" (oktober 2013) waarin de ambities van de betrokken partijen collectief zijn onderschreven. Snel daarna is de kwartiermakersorganisatie aan de slag gegaan. Deze zomer is bij mij het Plan van Aanpak en Ontwerpplan voor de realisatie van de LMO opgeleverd.

Voor besluitvorming over de verdere realisatie heb ik de opdracht gegeven om een gateway review te laten uitvoeren naar de vorming van de LMO. Dit is een beproefde methode voor grote projecten in de publieke sector, waarbij in een week tijd een review wordt uitgevoerd. Aan het einde volgt een rapportage met bevindingen en aanbevelingen. Over de uitkomsten heb ik u al kort geïnformeerd in mijn Kamerbrief "Tussenbericht herijking realisatie Nationale Politie" (23 november 2015 met kenmerk 29628, nr 591). In de bijlage treft u het gehele rapport aan.

De uitkomst van de review is kritisch maar helder: betrokken partijen hebben het met elkaar niet zo georganiseerd, dat de opdracht om te komen tot een LMO binnen de huidige afspraken van tijd en geld gerealiseerd kan worden. We moeten een aantal zaken beter organiseren om onze gemeenschappelijke doelstellingen te behalen; er is een heroriëntatie nodig.

Hoofdpijnen heroriëntatie

De komende weken zal met de betrokken partijen verder worden uitgewerkt hoe invulling gegeven kan worden aan de aanbevelingen, zodat begin volgend jaar deze heroriëntatie definitief kan worden vastgesteld. Het einddoel blijft overeind staan. De realisatie van één landelijke meldkamerorganisatie op maximaal 10 locaties. De transitiestrategie wordt bijgesteld naar een meer realistische aanpak.

Prioriteit bij samenvoegingen en landelijke ICT

De aanpak van de transitie moet hierbij duidelijker worden gefaseerd. De prioriteit moet liggen bij de regionale samenvoegingstrajecten en het vormen van de landelijke ICT die noodzakelijk is om de 10 meldkamers als één virtuele

organisatie te laten samenwerken. De gateway review stelt voor om de verantwoordelijkheid voor de samenvoegingen regionaal te beleggen. Dit sluit aan bij de reeds ontstane praktijk. In alle regio's zijn stuurgroepen aan de slag om de samenvoegingen vorm te geven. Het voorstel is om de "going concern" in deze periode ook conform het huidige wettelijke regime voort te zetten. Het borgen van de continuïteit tijdens de transitiefase is voor mij de belangrijkste randvoorwaarde.

**Directoraat-Generaal
Politie**
MKC2000

Datum
4 januari 2016

Ons kenmerk
717878

We nemen meer tijd voor het uitwerken van de samenwerkingsmogelijkheden in de meldkamers en de multidisciplinaire taakuitvoering. Dit moet uiteindelijk leiden tot duidelijkheid over een aantal onderwerpen die het eindbeeld bepalen, bijvoorbeeld de nieuwe manier van werken, waarbij de burger in het eerste contact wordt geholpen. De organisatorische vormgeving van de LMO zal in een later stadium plaatsvinden. Het wetsvoorstel dat ik in voorbereiding heb zal hierop worden aangepast.

Sturing en coördinatie

De sturing op de vorming en voortgang van de LMO moet worden verbeterd. De korpschef wordt hierbij duidelijk als de opdrachtnemer gepositioneerd die zorg draagt voor de aansturing en het behalen van de doelstellingen van de programma-organisatie. Vanuit de hierboven genoemde doelstelling om te komen tot één landelijke meldkamerorganisatie staan deze samenvoegingen niet op zichzelf. De samenvoegingen moeten in goede samenwerking plaatsvinden met de politie als opdrachtnemer van de vorming van de LMO die het totale proces van samenvoegingen coördineert en faciliteert. Hiertoe zal een mijlpalenplanning worden opgesteld, waarbij per locatie, rekening houdend met de mogelijkheden van politie, in beeld wordt gebracht wanneer wat opgeleverd zal worden.

Financiën

De ambitie om te komen tot een landelijke meldkamerorganisatie gaat gepaard met een taakstelling oplopend tot structureel €50 mln. in 2021. De conclusies van gateway geven wel aanleiding om te bezien in hoeverre tijdelijke besparingsverliezen onoverkomelijk zijn en hoe deze binnen de betrokken staande begrotingen van dekking worden voorzien. Daarnaast tref ik momenteel samen met alle veiligheidsregio's de voorbereidingen voor de in het transitieakkoord afgesproken financiële overdrachtsdocumenten.

Tot slot

Ik vertrouw erop dat we op basis van onze gemeenschappelijke belangen met deze heroriëntatie de transitie op een doeltreffende wijze kunnen voortzetten. Ik zal u de heroriëntatie doen toekomen, als ik met betrokken partijen deze definitief heb vastgesteld.

De Minister van Veiligheid en Justitie,

G.A. van der Steur



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Gateway Reviewrapport: Landelijke Meldkamer Organisatie



Grip herpakken !

Gateway Review 0 – Strategie en bereik

Versie nummer: 0.4

Datum van oplevering aan SRO: 30 oktober 2015

Organisatie: DG Politie

SRO: Sandor Gaastra

Gateway Review periode: 26 t/m 30 oktober 2015

Gateway Review Team Leider: Joop Pot

Gateway Review Team Leden: Anneke van Zanen-Nieberg
Paul van Kalmthout
Richard Meulenbroek

Context

Op 16 oktober 2013 hebben 56 partijen (Minister van Veiligheid en Justitie, Minister van Defensie, Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, besturen van de Veiligheidsregio's, besturen van de Regionale ambulancevoorzieningen en de korpschef van de Nationale Politie) met het ondertekenen van het Transitieakkoord 'Meldkamer van de Toekomst' zich verbonden met het tot stand brengen van de landelijke meldkamerorganisatie (LMO). De LMO wordt een bijzonder organisatieonderdeel van de politie en omvat 10 locaties waar Politie, Brandweer, (KMar) en ambulancezorg samenwerken. De Minister van VenJ wordt verantwoordelijk voor de LMO (momenteel zijn de besturen van de veiligheidsregio verantwoordelijk voor de meldkamers).

De korpschef heeft de opdracht gekregen de LMO te realiseren. Deze opdracht is gemandateerd aan de kwartiermaker LMO. De sturing op deze opdracht vindt plaats via de zogenoemde multi governance waarin bovengenoemde partijen vertegenwoordigd zijn. Onderdelen van deze realisatie betreft o.a. het samenvoegen van de huidige 22 locaties naar 10 locaties, het doorvoeren van een nieuwe werkwijze voor intake, het realiseren van één generieke infrastructuur, een nieuw meldkamersysteem, en het standaardiseren van werkprocessen. Er is gekozen voor een ontwikkelaanpak: "samenwonen, samenwerken, integreren". Dit betekent dat het samenvoegen van locaties prioriteit heeft. 28 September jl. heeft een strategische sessie van de Bestuurlijke Regiegroep plaatsgevonden waarin is geconstateerd dat:

- Het eindbeeld van de LMO nog steeds staat,
- De opdracht complex is,
- De taakstelling noopt tot voortgang,
- De energie uit het traject lijkt.

In de week van 11 november as. zal een vervolgsessie plaatsvinden waarin keuzes gemaakt moeten worden op welke wijze het eindresultaat gerealiseerd zal worden. De uitkomsten van de Gateway Review moeten hieraan mede richting geven.

Hoofdvragen

De hoofdvraag in deze Gateway luidt als volgt:

Hebben de partijen met elkaar alles zo georganiseerd dat de opdracht om te komen tot een LMO tot een goed einde kan worden gebracht?

Waarbij minimaal de volgende (sub)vragen aan de orde moeten komen:

- Zijn alle randvoorwaarden geschapen zodat de politie en de kwartiermakersorganisatie goed invulling kunnen geven aan hun opdracht, zowel in capaciteit als in kwaliteit?
- De opdracht lijkt te groot en complex om alle zaken in eenzelfde tempo op te pakken en uit te voeren. Hoe kan goed gefaseerd verder gegaan worden? Wat nu wel doen en wat nu niet doen (bijv. implementeren nieuwe werkwijze)? Kijk hierbij goed naar eventuele problemen die opgelost danwel voorkomen kunnen worden.
- Wat is daarvoor (vanuit VenJ) benodigd?
- Is de verantwoordelijkheidsverdeling gedurende het transitieproces helder belegd? Kunnen aanpassingen hierin leiden tot een beter resultaat? En welke zouden dit dan kunnen zijn?
- Welke mogelijkheden ziet het Gateway Reviewteam om de "energie" terug te brengen in het traject?

Elementen die aan bod moeten komen

Sturing: Over het vormgeven van de governance op de transitie en in de eindsituatie is veel gesproken. Alle partijen hebben behoefte aan voldoende invloed in het traject. Het traject kent zowel centrale (regiegroep en stuurgroep) als decentrale sturing (regionale samenvoegingen). Hierbij is de manier waarop decentrale sturing vorm krijgt divers ingevuld. De KLMO rapporteert centraal aan stuur- en regiegroep via de hiervoor opgestelde voortgangsrapportage en de continuïteitsmonitor. Regionale kwartiermakers worden formeel aangestuurd door de kwartiermaker LMO maar hebben ondertussen een sterke en noodzakelijke regionale identiteit en loyaliteit.

Politie en Kwartiermakersorganisatie: De kwartiermakersorganisatie is centraal opgezet binnen de politie met vertegenwoordiging van alle partijen en vertakkingen naar de tien regionale trajecten. Dit betekent dat in de kwartiermakersorganisatie veel belangen en doelstellingen samenkomen.

Bijdrage van partijen aan dit proces: Veiligheidsregio's, Regionale ambulancevoorzieningen, de KMar, de ministeries van defensie en VWS zijn, naast de politie en het ministerie van VenJ, medeverantwoordelijk voor de totstandkoming van de LMO. Op welke wijze dragen zij bij aan deze opdracht?

Rol ministerie van VenJ: Het ministerie van VenJ is zowel opdrachtgever voor de vorming van de nationale politie als voor de totstandbrenging van de LMO. Voor dit laatste heeft zij een opdracht verstrekt aan de korpschef van de Nationale Politie. Zij is daarnaast verantwoordelijk voor de totstandkoming van de wetgeving en financiering.

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Gateway Delivery Confidence uitspraak gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hier nader toegelicht. Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans van het programma te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een drietal bijlagen, namelijk:

Bijlage A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.

Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

Dankwoord

Het reviewteam bedankt DGPol voor de hartelijke ontvangst en goede zorg tijdens de reviewweek. Tevens dankt het reviewteam de geïnterviewden voor hun open en transparante houding gedurende de gesprekken. Mede hierdoor heeft het reviewteam de review op een goede manier kunnen uitvoeren.

Gateway Delivery Confidence uitspraak

	Status: Oranje Rood
<p>Het Reviewteam is, op basis van de bevindingen in de review, van oordeel dat de partijen het met elkaar niet zo georganiseerd hebben dat de opdracht om te komen tot een LMO binnen de huidige afspraken van tijd en geld gerealiseerd kan worden.</p> <p>De deelnemende bestuurlijke partijen onderschrijven de hoofddoelen van het programma LMO: het creëren van een Landelijke Meldkamer Organisatie in beheer bij de politie, verspreid over 10 locaties met een landelijke functionaliteit en de zorg voor multidisciplinaire intake. Er bestaat ook het besef dat dit voordelen oplevert voor snelheid en kwaliteit van reageren naar de burger en mogelijkheden biedt voor onderlinge vervanging (fall back) en besparingen (personeel, huisvesting, ICT).</p> <p>Er bestaat echter geen gemeenschappelijk eindbeeld van de LMO. De betekenis van multi-governance ten opzichte van beheer, de reikwijdte van de multi-intake, de haalbaarheid in de tijd en toedeling van de budgettaire taakstelling en de omvang van de landelijke functionaliteit zijn thema's die niet zijn uitgediscussieerd bij de opstelling van het Transitieakkoord. De aanhoudende onduidelijkheid hierover voedt het wantrouwen tussen partijen.</p> <p>De programmastructuur biedt momenteel onvoldoende houvast voor eenduidige besluitvorming, omdat rollen en verantwoordelijkheden niet eenduidig zijn belegd en daarnaast sprake is van veelvuldige 'zijsturing'.</p>	

Bij de bepaling van de Status van de Gateway Delivery Confidence uitspraak zijn de volgende definities gebruikt.

Kleur	Toelichting status
	Groen Een geslaagde implementatie van het programma/project (binnen de tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
	OranjeGroen Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
	Oranje Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of deadline niet te worden overschreden.
	OranjeRood Een geslaagde implementatie van het programma/project is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
	Rood Een geslaagde implementatie van het programma/project lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de project/programmadefinitie, tijdsplanning, begroting of te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma/project te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

Nr.	Aanbeveling	Urgentie
1.	Houd vast aan de inhoudelijke doelstellingen van het Transitieakkoord. Neem de ruimte om op basis van onze aanbevelingen aanpassingen aan te brengen in de governance en de fasering.	Kritiek (Doe onmiddellijk)
2.	Bespreek met de bestuurlijke hoofdrolspelers welke verantwoordelijkheid ieder individueel en de regiegroep neemt om het programma succesvol te realiseren. Spreek af dat de leden van de regiegroep, individueel en gezamenlijk, optreden als ambassadeurs voor dit programma.	Kritiek (Doe onmiddellijk)
3.	Vertaal de doelstellingen naar een aanpak met concrete mijlpalen in resultaat/in tijd/in geld. Creëer momenten voor deelsuccessen en laat zo vertrouwen onderling groeien.	Essentieel (Doe binnenkort)
4.	Zorg dat regiegroep compact blijft, de leden hun rol zuiver invullen (ten behoeve van de 'achterban en het geheel) en zo eenduidig richting geeft aan realisatie van het TA.	Kritiek (Doe onmiddellijk)
5.	Maak ten aanzien van het programma binnen het Ministerie van V&J een scherpe rolverdeling tussen DGPol (beleid) en de Korpschef (uitvoering/realisatie LMO, toekomstig beheerder).	Kritiek (Doe onmiddellijk)
6.	De Korpschef moet de operationele stuurgroep voorzitten. De leden van de stuurgroep moeten individueel voldoende mandaat hebben om sturing te geven aan het programma. De Korpschef ziet erop toe dat de samenstelling van de stuurgroep en de kwaliteit van de kwartiermakerorganisatie passend is.	Kritiek (Doe onmiddellijk)
7.	Faseer het programma LMO, waarbij de prioriteit ligt op gezamenlijke huisvesting op 10 locaties onder verantwoordelijkheid van de Veiligheidsregio's. Maak met voorrang voor alle kolommen de financiële overdrachtsdocumenten af (inclusief beoordeling door DDC) en stel in samenhang daarmee de financiële kaders vast.	Kritiek (Doe onmiddellijk)

	Kiezen voor prioriteit voor samenvoeging betekent t.a.v. de ICT-voorzieningen prioriteit geven aan de samenvoeging van bestaande ICT voorzieningen. Tegelijkertijd kan worden gewerkt aan een gemeenschappelijke basisinfrastructuur (ring). Deze mag echter qua tijd en inhoud geen belemmering vormen voor de voortgang van de samenvoeging.	
8.	Het wetstraject moet voortvarend worden voortgezet	Aanbevolen
9.	Onderken als V&J het incidentele besparingsverlies en schep duidelijkheid over de financiële dekking hiervan. Als het niet realiseren van multi-intake aan de orde zou zijn, dan betekent dit volgens de geïnterviewden een structureel besparingsverlies waarvoor V&J alsdan een oplossing moet aandragen.	Essentieel (Doe binnenkort)

Toelichting Urgentie

Urgentie	Toelichting urgentie
Kritiek (Doe onmiddellijk)	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.
Essentieel (Doe binnenkort)	Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten dient het programma/project binnenkort actie te nemen. [N.B. Het Gateway Reviewteam dient zo mogelijk de essentiële aanbevelingen te relateren aan projectmijlpalen, bepaalde besluiten en/of een bepaald punt of periode in de tijd bijvoorbeeld binnen drie maanden.]
Aanbevolen	Het programma/project kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling. [N.B. Het <u>review</u> team dient zo mogelijk deze aanbevelingen te relateren aan projectmijlpalen, bepaalde besluiten en/of een bepaald punt of periode in de tijd bijvoorbeeld binnen drie maanden.]

Bevindingen en aanbevelingen

1. Doelstelling Programma LMO

De deelnemende bestuurlijke partijen onderschrijven de hoofddoelen van het programma LMO: het creëren van een Landelijke Meldkamer Organisatie in beheer bij de politie, verspreid over 10 locaties met een landelijke functionaliteit en de zorg voor multidisciplinaire intake. Partijen hebben de daarmee gepaard gaande structurele taakstelling van €50 mio geaccepteerd.

Er bestaat echter geen gemeenschappelijk eindbeeld van de LMO. De betekenis van multi-governance ten opzichte van beheer, de reikwijdte van de multi-intake, de haalbaarheid in de tijd en toedeling van de budgettaire taakstelling en de omvang van de landelijke functionaliteit zijn thema's die niet zijn uitgediscussieerd bij de opstelling van het Transitieakkoord. Het Transitieakkoord laat veel ruimte voor interpretatie en wordt door veel gesprekspartners gekenschetst als gestold wantrouwen. Aan de top van de kolommen leidt dit in de woorden van de verschillende geïnterviewden tot een zekere 'handelingsverlegenheid' waarbij men elkaar onvoldoende aanspreekt. Het maakt dat in regiegroep en stuurgroep dezelfde thema's vaak terugkomen zonder dat duidelijke knopen worden gehakt.

Op het decentrale niveau, op de werkvloer in het programma en in de regio's, wordt het ontbreken van besluiten op genoemde thema's als een belemmering gezien voor de voortgang. Terwijl juist in de regio's de energie groeit om fysieke concentratie en inhoudelijke harmonisatie te realiseren.

Aanbeveling 1

Houd vast aan de inhoudelijke doelstellingen van het Transitieakkoord. Neem de ruimte om op basis van onze aanbevelingen aanpassingen aan te brengen in de governance en de fasering.

Aanbeveling 2

Bespreek met de bestuurlijke hoofdrolspelers welke verantwoordelijkheid ieder individueel en de regiegroep neemt om het programma succesvol te realiseren. Spreek af dat de leden van de regiegroep, individueel en gezamenlijk, optreden als ambassadeurs voor dit programma.

Aanbeveling 3

Vertaal de doelstellingen naar een aanpak met concrete mijlpalen in resultaat/in tijd/in geld. Creëer momenten voor deelsuccessen en laat zo vertrouwen onderling groeien.

2. Governance (incl. sturing) Programma LMO

Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet helder belegd. De principes van programmasturing zijn niet consequent toegepast, waardoor lijn- en programmasturing door elkaar lopen. Dit geeft onduidelijkheid en zorgt voor geïnstitutionaliseerde zijsturing.

De kwartiermakerorganisatie is in de tijd in omvang gegroeid, maar lijkt van onvoldoende kwalitatief niveau en over onvoldoende bestuurlijke sensitiviteit te beschikken om effectief te functioneren in het complexe bestuurlijke krachtenveld.

Het aanbrengen van een helderheid in rollen en verantwoordelijkheden bij de uitvoering van het Transitieakkoord vraagt om aanpassing van de governance en aansturing van het programma langs de lijn van de volgende principes: compact en slagvaardig, rolduidelijkheid en rolvastheid, sturing en besluitvorming met mandaat en binnen de kaders van de programmaorganisatie en "regionaal wat kan en centraal wat moet".

Bestuurlijke regiegroep

De rol van de regiegroep is regie voeren op de realisatie van de doelstellingen van het programma. Hiertoe:

- werkt zij aan herstel c.q. verbetering van onderling vertrouwen tussen de bij het Transitieakkoord betrokken partijen, zowel op landelijk als op regionaal niveau;
- stelt zij kaders waarbinnen de stuurgroep het programma moet realiseren;
- adviseert aan de Minister V&J over de wetgeving en stelt financiële kaders;
- neemt zij tijdig besluiten over die issues die een knelpunt vormen in de voortgang van uitvoering van het programma;
- ziet toe op het realiseren van de programma-doelen.

Breng de omvang van de bestuurlijke regiegroep terug tot uitsluitend diegenen die op bestuurlijk niveau de afspraken hebben gemaakt die hebben geleid tot het transitieakkoord en beschikken over mandaat. In casu gaat het om vertegenwoordigers van de ministeries van V&J, VWS en Defensie, de voorzitter van het VB, de voorzitter van de AZN en de korpschef van de Nationale Politie.

Aanbeveling 4

Zorg dat regiegroep compact blijft, de leden hun rol zuiver invullen (ten behoeve van de 'achterban en het geheel) en zo eenduidig richting geeft aan realisatie van het TA.

Rol ministerie van V&J

Verduidelijk de rol van het ministerie van V&J, i.c. de Nationale Politie en het DG Politie, in het programma. Daarbij richt de rol van de Korpschef van de Nationale Politie, als toekomstig beheerder van de LMO, zich op het realiseren van de LMO. De rol van de DG Politie richt zich op de daarvoor vereiste wetgeving, het toezien op de realisering van de financiële taakstelling/kaders en de bewaking van de overall-planning van het programma LMO (incl. de daarvoor benodigde middelen).

Aanbeveling 5

Maak ten aanzien van het programma binnen het Ministerie van V&J een scherpe rolverdeling tussen DGPol (beleid & opdrachtgever) en de Korpschef (uitvoering/realisatie LMO, toekomstig beheerder).

Operationele stuurgroep

De rol van de operationele stuurgroep is:

- het realiseren van 10 meldkamers op de aangegeven locaties;
- voorbereiding van de LMO;
- de voorbereiding van de overdracht van de regionale meldkamers aan de LMO en de daaraan te stellen kwaliteitseisen, mede gericht op verdere standaardisatie;
- alles binnen de door de regiegroep gestelde kaders.

De Korpschef (of – namens hem – de plv. Korpschef van Politie) zou als formele opdrachtnemer de rol van voorzitter op zich moeten nemen, zodat degene die de verantwoordelijkheid wordt voor de LMO ook aan het stuur zit om deze vorm te geven. De Korpschef is daarnaast tevens lid is van de regiegroep hetgeen een goede verbinding met de regiegroep borgt.

Het is de verantwoordelijkheid van de korpschef om te bezien of de samenstelling van de stuurgroep wijziging behoeft. De Korpschef ziet er op toe dat de leden van de stuurgroep voldoende mandaat en draagvlak hebben bij de achterban, zodat er in de stuurgroep besluiten kunnen worden genomen. Daarnaast ziet hij erop toe dat kwartiermakerorganisatie berekend is op haar taak.

Aanbeveling 6

De Korpschef moet de operationele stuurgroep voorzitten. De leden van de stuurgroep moeten individueel voldoende mandaat hebben om sturing te geven aan het programma. De Korpschef ziet erop toe dat de samenstelling van de stuurgroep en de kwaliteit van de kwartiermakerorganisatie passend is.

Kwartiermakerorganisatie

De kwartiermakerorganisatie moet de doelen van de stuurgroep realiseren. Door ophanging van de kwartiermakerorganisatie onder een operationele stuurgroep olv de Korpschef wordt 'zijsturing' vanuit het Ministerie van V&J voorkomen.

De kwartiermakerorganisatie moet in staat zijn effectief te opereren in het bestuurlijk krachtenveld. Een plan van aanpak met concrete mijlpalen in termen van resultaat/tijd/geld helpt daarbij.

3. Fasering Programma LMO

Op dit moment lopen vele projecten. In feite wordt gelijktijdig gewerkt aan: samenvoeging van locaties in de regio (van 22 naar 10), standaardisatie van de werkprocessen (mono kwartiermakers), landelijke IV-voorziening, inrichting LMO-organisatie (PIOFACH), aanbesteding ICT (NMS), monitoring going concern.

In de context waarbinnen dit alles plaats heeft, met nog veel onduidelijkheid over de eindsituatie omdat bepaalde keuzes niet of onvoldoende helder gemaakt zijn, betekent dit dat op veel trajecten geen of weinig voortgang wordt geboekt. In deze onzekere situatie is het gelijktijdig veranderen van locatie (huisvesting), werkwijze (standaardisatie) en IV-voorziening met zoveel actoren per definitie lastig zo niet onmogelijk. Zeker ook omdat de huidige regio's allemaal een andere startpositie kennen, waardoor alleen al het 'samenwonen' in de regio een uitdagende transitie vergt.

Het is verstandig om de werkzaamheden in het programma en de onderliggende projecten te faseren. Daarnaast lijkt het goed om de overdracht van verantwoordelijkheid naar de Nationale Politie/LMO pas te laten plaatshebben op het moment dat inhuizing op een locatie plaats heeft. Reeds nu staat vast dat inhuizing gefaseerd plaats heeft.

Om de betrokkenheid van de verschillende kolommen optimaal te houden, zouden de Veiligheidsregio's tot het moment van inhuizing in de nieuwe locatie de verantwoordelijkheid moeten blijven dragen. De KLMO moet daarbij de voorbereidingen voor de inhuizing op een locatie coördineren en faciliteren. Tegelijk met werkzaamheden ten behoeve van de inhuizing wordt reeds zoveel als mogelijk toegewerkt naar een landelijke ICT-infrastructuur. De landelijke ICT-infrastructuur is echter geen noodzakelijke randvoorwaarde om de inhuizing op 10 locaties te realiseren. De wet moet de geleidelijke overgang van de 10 locaties naar de LMO faciliteren.

Het reviewteam onderschrijft het uitgangspunt dat de fasering kan lopen langs de lijn van 'samen wonen, samen werken, integreren' en doet hiervoor de volgende aanbevelingen:

- Maak met voorrang de financiële overdrachtsdocumenten af voor *alle* kolommen (inclusief beoordeling door DDC), zodat helder wordt wat beschikbaar is om de decentrale meldkamers te realiseren en de overdracht te effectueren. Laat de regiegroep mede op basis hiervan de financiële kaders vaststellen;
- De KLMO moet de coördinerende en faciliterende rol voortzetten;
- De samenvoeging per regio geschiedt onder de verantwoordelijkheid van de Veiligheidsregio's (processen, huisvesting, ICT, personeel) om zo de betrokkenheid van de regio's optimaal te laten. De in voorbereiding zijnde plannen van aanpak per locatie geven hiervoor naar alle waarschijnlijkheid voldoende handvatten;

- De 'going concern' is hierbij ook de verantwoordelijkheid van de Veiligheidsregio's. Alleen als er contrair aan de harde criteria wordt gehandeld dient afstemming plaats te hebben met de KLMO. Mocht dit niet tot overeenstemming leiden dan wordt dit aan de stuurgroep voorgelegd

Tegen de achtergrond van vorenstaande aanbeveling om prioriteit te geven aan gezamenlijke huisvesting met een landelijke ICT-infrastructuur op de 10 locaties, kan besluitvorming over een aantal actuele issues worden gefaseerd. Dit betreft in elk geval het vraagstuk van de multi-intake.

Aanbeveling 7

Faseer het programma LMO, waarbij de prioriteit ligt op gezamenlijke huisvesting op 10 locaties onder verantwoordelijkheid van de Veiligheidsregio's. Maak met voorrang voor alle kolommen de financiële overdrachtsdocumenten af (inclusief beoordeling door DDC) en stel in samenhang daarmee de financiële kaders vast. Kiezen voor prioriteit voor samenvoeging betekent t.a.v. de ICT-voorzieningen prioriteit geven aan de samenvoeging van bestaande ICT voorzieningen. Tegelijkertijd kan worden gewerkt aan een gemeenschappelijke basisinfrastructuur (ring). Deze mag echter qua tijd en inhoud geen belemmering vormen voor de voortgang van de samenvoeging.

Aanbeveling 8

Het wetstraject moet voortvarend worden voortgezet

4 Financiële risico's

Met de realisatie van het programma LMO wordt een taakstelling van structureel € 50 mio beoogd. Dit wordt gerealiseerd door besparingen op: personeel, huisvesting, ICT en door doelmatiger werken (multi-intake).

De haalbaarheid van deze taakstelling in de eindsituatie wordt niet betwist. In de weg ernaar toe zijn reeds nu (tijdelijke) besparingsverliezen ontstaan door vertraging in de realisatie van het programma. Deze tijdelijke besparingsverliezen zijn binnen het programma LMO volgens de geïnterviewden niet oplosbaar. De Minister van V&J zal hier, gehoord hebbende de regiegroep, een oplossing voor moeten geven.

De multi-intake (geïntegreerde werkwijze) wordt niet door alle partijen con amore onderschreven. Wanneer multi-intake niet gerealiseerd zou worden ontstaat een structureel besparingsverlies.

Aanbeveling 9

Onderken als V&J het incidentele besparingsverlies en schep duidelijkheid over de financiële dekking hiervan. Als het niet realiseren van multi-intake aan de orde zou zijn, dan betekent dit volgens de geïnterviewden een structureel besparingsverlies waarvoor V&J alsdan een oplossing moet aandragen.

Volgende Gateway Review

Het is aan de SRO om te bepalen of een volgende Gateway wenselijk is.

BIJLAGE A

Doelen Gateway Review 0: Strategie en bereik

Tijdens de OGC Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige OGC Gateway Reviews 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 Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid.

In dit type Gateway kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma's en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?

BIJLAGE B

Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de review zijn geraadpleegd.

Nr.	Titel document
1	Transitieakkoord Meldkamer van de Toekomst
2	Ontwerpplan LMO
3	Plan van aanpak LMO
4	Landelijk kader LMO
5	concept wetsvoorstel LMO (wijzigingswet politiewet 2012)
6	Instellingsbesluit bestuurlijke regiegroep LMO
7	Instellingsbesluit operationele stuurgroep LMO
8	Instellingsbesluit Due Diligence Commissie
9	Inspectierapport "Meldkamers"
10	Nulmeting "Meldkamers"
11	Kamerbrief "Stappenplan Landelijke Meldkamerorganisatie"
12	Kamerbrief Aanbieding rapport Meldkamers en voorgang LMO
13	Verslag regiegroep 21-11-14
14	Verslag regiegroep 1-12-14
15	Verslag regiegroep 03-02-15
16	Verslag Regiegroep 20-02-15
17	Verslag regiegroep 18-03-15
18	Verslag regiegroep 11-5-15
19	Verslag regiegroep 17-8-2015
20	Verslag stuurgroep 11-11-2014
21	Verslag stuurgroep 12-12-2014
22	verslag stuurgroep 7-1-2015
23	verslag stuurgroep 6-2-2015
24	verslag stuurgroep 11-3-2015
25	verslag stuurgroep 13-4-2015
26	verslag stuurgroep 2-6-2015
27	verslag stuurgroep 1-7-2105
28	Herijking politie (LMO onderdeel)