



## Plan van Aanpak

-

## Kwartiermakersorganisatie Landelijke Meldkamerorganisatie

-

## Voorlopig vastgesteld ten behoeve van achterbanraadpleging door leden regiegroep LMO

VERSIE 1.2

**Auteurs:**

Jill Wilkinson, Kwartiermaker Landelijk Meldkamerorganisatie

Arend Kloosterman, Kwartiermaker Landelijke Meldkamerorganisatie Politie

Johan Langes, Kwartiermaker Landelijke Meldkamerorganisatie Koninklijke Marechaussee

Johan Postma, Kwartiermaker Landelijke Meldkamerorganisatie Brandweer/Veiligheidsregio's

Tom van der Vlist, Kwartiermaker Landelijke Meldkamerorganisatie Ambulancezorg Nederland

**Datum:**

22 april 2015

**Versiebeheer**

Versienummer	Opgesteld door	Datum	Besproken met:
0.8	Jill Wilkinson	30 juni 2014	Operationele stuurgroep en bestuurlijke regiegroep
0.9	Jill Wilkinson	18 augustus 2014	Operationele stuurgroep en bestuurlijke regiegroep
1.0	Jill Wilkinson	21 augustus 2014	Leden van de bestuurlijke regiegroep voor consultatie
1.1	Jill Wilkinson, aangepast na consultatieronde en besluitvorming stuur- en regiegroep	7 april 2015	Ter advisering door de operationele stuurgroep en daarna vaststelling bestuurlijke regiegroep
1.2	Jill Wilkinson, na voorlopige vaststelling operationele stuurgroep (geen inhoudelijke wijziging na voorlopige vaststelling)	22 april 2015	Ter vaststelling bestuurlijke regiegroep

## Inhoud

<b>1</b>	<b>DOEL EN SCOPE PLAN VAN AANPAK.....</b>	<b>5</b>
1.1	Doel .....	5
1.2	Scope .....	5
1.3	Leeswijzer.....	5
<b>2</b>	<b>VERANDEROPGAVE EN AANPAK: SAMEN AAN DE SLAG .....</b>	<b>6</b>
2.1	Opdracht en kernopgave kwartiermaker LMO .....	6
2.2	Samen aan de slag in een dynamische en complexe omgeving .....	7
2.3	Ontwikkelaanpak.....	7
2.4	Interferenties .....	9
<b>3</b>	<b>PLANNING.....</b>	<b>10</b>
3.1	Metapanning tot en met 2021 .....	10
3.2	Planning tot 2017 .....	13
<b>4</b>	<b>PROGRAMMASTRUCTUUR .....</b>	<b>14</b>
4.1	Multi-governance aansturing.....	14
4.2	Interne programmastructuur.....	16
<b>5</b>	<b>VERBINDING EN COMMUNICATIE.....</b>	<b>19</b>
5.1	Communicatie .....	19
5.2	Tot leven brengen kernwaarden.....	19
5.3	Medezeggenschap en vakbonden.....	19
<b>6</b>	<b>PROGRAMMABEHEERSING.....</b>	<b>21</b>
6.1	Planning, voortgangsbewaking en afhankelijkhedenmanagement .....	21
6.2	Configuratiemanagement, documenten- en informatiebeheersing .....	21
6.3	Kwaliteitsmanagement .....	21
6.4	Stakeholder management.....	22
6.5	Risicomanagement.....	22
<b>7</b>	<b>KOSTENRAMING PROGRAMMA.....</b>	<b>26</b>
7.1	Taakstelling .....	26
7.2	Kostenraming landelijke programmaorganisatie.....	27
7.3	Kostenraming regionale samenvoegingen.....	29
7.4	Kostenraming deelprojecten.....	30
7.5	Financiële risico's en maatregelen .....	31

<b>BIJLAGE 1:</b>	<b>DOMEINEN .....</b>	<b>32</b>
<b>BIJLAGE 2:</b>	<b>ACTIVITEITEN EN PRODUCTEN PER STROOM .....</b>	<b>34</b>
<b>BIJLAGE 3:</b>	<b>ROLLEN BINNEN DE PROGRAMMAORGANISATIE.....</b>	<b>39</b>
<b>BIJLAGE 4:</b>	<b>RISICOMANAGEMENT .....</b>	<b>41</b>
<b>BIJLAGE 5:</b>	<b>VOORTGANGSRAPPORTAGE OPERATIONELE STUURGROEP .....</b>	<b>43</b>
<b>BIJLAGE 6:</b>	<b>COMMUNICATIE(BELEIDS)PLAN .....</b>	<b>44</b>

# 1 Doel en scope plan van aanpak

In dit hoofdstuk zijn het doel en de scope van het plan van aanpak opgenomen, inclusief de samenhang met de overige opgestelde plannen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

## 1.1 Doel

Dit plan van aanpak beschrijft de wijze waarop de kwartiermaker Landelijke Meldkamerorganisatie (KLMO) in nauwe samenwerking met alle betrokken partijen vorm geeft aan de veranderopdracht om van de huidige 21 regionale en drie landelijke meldkamers te komen tot één landelijke meldkamerorganisatie met 10 meldkamerlocaties.<sup>1</sup> Het plan is gebaseerd op het Transitieakkoord (TA) en de opdracht korpschef / Kwartiermaker LMO ten behoeve van de vorming van de Landelijke Meldkamerorganisatie <sup>2</sup> en recente inzichten en beslissingen van de bestuurlijke regiegroep.

## 1.2 Scope

Het plan van aanpak geeft een overzicht van de te verwachten stappen in de transitie tot en met 2021 en focust op de activiteiten en op te leveren producten tot aan 2017. Het plan van aanpak zal, naar verwachting, jaarlijks worden geactualiseerd op basis van voortschrijdend inzicht, opgedane ervaringen en ontwikkelingen in de buitenwereld, passend bij de gekozen ontwikkelaanpak.

Het plan van aanpak kent een grote samenhang met het Ontwerpplan KLMO, waarin de eindsituatie van de Landelijke Meldkamerorganisatie in 2021 en de werking daarvan op hoofdlijnen wordt beschreven. Er is ook een grote samenhang met het Landelijk kader waarin de spelregels voor de samenvoegingen van de bestaande meldkamers staan beschreven. De drie plannen tezamen vormen de basis voor de gewenste ontwikkelaanpak en geven hiervoor de hoofdlijnen weer.

## 1.3 Leeswijzer

Na bovenstaand doel en scope van het plan van aanpak, wordt in hoofdstuk twee de veranderopgave en ontwikkelaanpak geduid. De planning is opgenomen in hoofdstuk drie, hier is de metaplanning tot en met 2021 is opgenomen en een meer gedetailleerde planning tot en met 2017. De programmastructuur inclusief de multi-governance aansturing wordt geschetst in hoofdstuk vier, waarna in hoofdstuk vijf de verbinding en communicatie wordt geschetst. Het plan van aanpak wordt afgesloten met de programmabeheersing in hoofdstuk zes en de kostenraming in hoofdstuk zeven.

---

<sup>1</sup> Op dit moment wordt het nieuwe wettelijke kader voorbereid door het Ministerie van V&J. Het wetswijzigingstraject is geen onderdeel van de opdracht aan de kwartiermaker.

<sup>2</sup> Ministerie van Veiligheid en Justitie, Opdracht Korpschef / Kwartiermaker LMO ten behoeve van de vorming van de Landelijke Meldkamerorganisatie, 12 maart 2014

## 2 Veranderopgave en aanpak: samen aan de slag

Op 12 maart 2014 is de opdracht voor de korpschef van de politie vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie, deze is doorgemandateerd aan de Kwartiermaker LMO. De doelstellingen uit de opdracht zijn opgenomen in het ontwerpplan, in dit hoofdstuk wordt vanuit de formele opdracht de kernopgave uiteengezet. Hierna wordt de omgeving en de veranderopgave voor de vorming van de LMO en de hieruit volgende ontwikkelaanpak geduid.

### 2.1 Opdracht en kernopgave kwartiermaker LMO

Op 12 maart 2014 is de opdracht voor de kwartiermaker vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie. De kwartiermaker LMO is verantwoordelijk voor de voorbereiding en realisatie van de LMO. De opdracht bevat naast een ‘verander-opdracht’ ook de ‘going concern opdracht’. Hieronder volgt vanuit de formele opdracht de kernopgave voor de KLMO.

#### Veranderopdracht

- *Ontwerpen* van de toekomstige landelijke meldkamerorganisatie, het ontwerpen van de benodigde multidisciplinaire IV&ICT, het landelijk uitwerken van een nieuwe (geprotocolleerde) manier van werken gebaseerd op ‘multi-intake’ en ‘mono-uitgifte’, de aanbesteding en de implementatie van het ‘Nationaal Meldkamersysteem’ (NMS).
- *Realisatie betreft:*
  - De *samenvoeging* van de huidige meldkamers op maximaal tien meldkamerlocaties. De verantwoordelijkheid voor en de regie op de samenvoegingen ligt bij de KLMO, in nauwe samenwerking en afstemming met de bij de samenvoeging betrokken partners.
  - Het realiseren van *nieuwe werkwijzen en systemen*; en de
  - *Gefaseerde vorming* van de LMO als bijzonder onderdeel van de politie.
- (Vorbereiding op de) *overdracht* omvat het voorbereiden op de materiële overdracht, conform TA 40, 41, 80, 81, 88.

#### Going concern opdracht

De KLMO monitort het functioneren van de huidige meldkamers op continuïteit en risico's en komt met passende voorstellen om gesignaleerde risico's te managen, met inachtneming van de huidige verantwoordelijkheden van de veiligheidsregio's en disciplines. Hiertoe is een werkplan going concern opgesteld, waarin onder meer wordt toegelicht hoe invulling wordt gegeven aan de bepalingen 25, 48, 106, 107 en 108 van het TA.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Het werkplan going concern is vastgesteld in de bestuurlijke regiegroep dd 1/12/2014

### **Voorbereiding inbedding beheer en Dag 1**

Een voorwaarde voor succes van de LMO is de inbedding in de politie als beheersorganisatie. In opdracht van de korpschef en in nauwe samenwerking met de politie bereidt de kwartiermaker dit voor, met als eerste mijlpaal het voorbereiden de dag dat de wetswijziging van kracht wordt (Dag 1).

## **2.2 Samen aan de slag in een dynamische en complexe omgeving**

Samenwerking en synchronisatie tussen alle partijen is een vereiste voor de succesvolle totstandkoming van de 'Meldkamer van de toekomst' en de vorming van de LMO. Er zijn veranderingen gaande binnen de betrokken disciplines op landelijk en op regionaal niveau, dit betreft zowel operationele als organisatorische ontwikkelingen.

De politie zit midden in een ingrijpende en veelomvattende reorganisatie in het kader van de vorming van één nationale politie. De vijftientig veiligheidsregio's, waarbinnen de brandweer is geregionaliseerd, zijn bezig met de ontwikkeling van hun nieuwe organisaties. De Koninklijke Marechaussee gaat van gebiedsgebonden werken naar informatie gestuurd optreden, wat een verandering in de sturing van deze organisatie tot gevolg heeft. Als laatste kent de ambulancezorg vele ontwikkelingen in de (acute) zorg die leiden tot een toenemende druk op de prestaties van de ambulancezorg en in de keten van de acute zorg. Hiernaast vinden er nog twee majeure veranderingen plaats in de komende jaren: de vernieuwing van C2000 en de vernieuwing van het platform 112.

De samenwerking vraagt inzet en menskracht van alle betrokken partijen. Uiteindelijk is de ontwikkeling van de Meldkamer van de toekomst en daarbinnen een goed functionerende landelijke meldkamerorganisatie zaak van alle disciplines gezamenlijk.

## **2.3 Ontwikkelaanpak**

### *Aspecten*

De vorming van de LMO is een complexe operatie in een dynamische omgeving. Hieronder wordt een aantal aspecten van de complexiteit en dynamiek weergegeven:

- Continuïteit is van levensbelang: Tijdens de vorming van de LMO dienen alle betrokken partijen 'gewoon' hun werk te blijven doen. De operationele prestaties dienen geborgd te zijn.
- Er is groot aantal partijen betrokken. Deze partijen kennen diverse uitgangssituaties en eigen ontwikkelingen;
- Verschillende besturingsvormen: Ieder discipline kent een eigen besturingsvorm met een eigen dynamiek in besluitvorming.
- Er is een grote diversiteit in de huidige meldkamers;

- Meervoudige verandering: Met de vorming van de LMO vinden veranderingen plaats op het gebied van wetgeving, besturing, financiering, locaties, organisatie, processen en technologie en gaan we van een regionale naar een landelijke schaal waarbij regionale binding van belang blijft.
- Kwaliteitsverhoging én kostenverlaging: de gezamenlijke doelstellingen van de meldkamer van de toekomst zijn zowel verbetering van kwaliteit als verlaging van kosten.
- Meerjarige beweging: de vorming van de LMO is voorzien over een periode van 7 jaar vanaf de inwerkingtreding van het transitie akkoord. Over deze periode staat de wereld niet stil. Zo zullen er technologische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen zijn die niet altijd te voorspellen zijn, ook zullen de disciplines in de meldkamer zich blijven ontwikkelen waardoor de vraag aan de LMO kan veranderen.
- Technologische intensiteit: de technologische intensiteit van het meldkamerwerk is zeer hoog, de ontwikkelingen van technologie zeer snel en onvoorspelbaar zijn: wat vandaag state of the art is, kan morgen verouderd zijn.

### *Aanpak*

Bovengenoemde aspecten vragen om een aanpak die flexibel is, gebruik maakt van de energie en capaciteiten van betrokken partijen, rekening houdt met diverse uitgangssituaties, verschillende snelheden en verandercapaciteit en ook ruimte biedt continu te leren én vanuit deze leerervaringen en voortschrijdend inzicht de aanpak en eindbestemming bij te stellen.

Met het Ontwerpplan LMO als stip op de horizon gaan de KLMO en alle betrokken partijen aan de slag met de inzichten van nu, wetend dat dat er bijstellingen zullen volgen. Er dient continu met zowel de omgeving als ook met betrokken partijen gesynchroniseerd te worden. Dat noemen wij de ontwikkelaanpak. Deze ontwikkelaanpak betekent niet dat continu alles ter discussie staat, maar wel dat het programma in staat is en het aandurft om waar nodig tijdig bij te (laten) sturen. Door hierin samen met de stuurgroep en waar nodig de regiegroep op te trekken kan optimaal bewogen worden naar het eindbeeld van de LMO in 2021.

Concreet houdt de ontwikkelaanpak in dat niet alles aan de voorkant vaststaat alvorens in beweging te komen. Wel dat alle partijen zoveel mogelijke naar dezelfde eindbestemming bewegen. Met het Ontwerpplan als vertrekpunt worden detail ontwerpen en implementatie plannen op onderdelen gefaseerd ontwikkeld, besloten en toegepast, hierdoor wordt ook innovatie mogelijk gemaakt. Ontwerpen en aanpakken kunnen doorontwikkeld worden, en waar nuttig en nodig herzien. Deze ontwikkelaanpak wordt in het gehele programma toegepast.

Een onderdeel van het ontwikkelaanpak betreft de regionale samenvoegingen naar de nieuwe locaties ook voor wetwijziging. In het Landelijk kader samenvoeging meldkamers worden de begrippen samenwonen, samenwerken en integreren gehanteerd. Afhankelijk van tijdspad en omstandigheden wordt per locatie bepaald hoe deze ontwikkeld wordt. Hierdoor is een goede afstemming tussen ambitieniveau en haalbaarheid mogelijk. De



ontwikkelaanpak maakt mogelijk dat binnen de realisatie van samenvoegingen geleerd kan worden van eerdere samenvoegingen en dat landelijke ontwikkelingen toegepast kunnen worden tijdens de samenvoegingen.

Ook voor de inbedding van het beheer van de LMO bij de politie geldt dat er sprake zal zijn van leereffecten en voortschrijdend inzicht, zowel uit de vorming LMO als ook de vorming nationale politie.

## 2.4 Interferenties

Er zijn verschillende ontwikkelingen in de nabijheid van de vorming van de LMO waar de LMO niet verantwoordelijk voor is, maar die naar verwachting invloed hebben op of interfereren met de vorming LMO. Ondanks dat de genoemde onderwerpen niet binnen de scope van de vorming LMO vallen wordt er per traject bepaald hoe er mee wordt omgegaan. Er worden twee alternatieven onderscheiden: het actief monitoren van de interferentie of afstemming zoeken over dan wel participeren in de onderwerpen. De verantwoordelijkheid voor de effecten/uitkomsten blijft bij de betreffende partij.

Onderkende interferenties en actie KLMO:

1. Vorming nationale politie - (in het bijzonder de personele reorganisatie en de vorming van het PDC) – afstemming zoeken
2. Wijziging bestaand wettelijk kader - Politiewet, Wet veiligheidsregio's, Wet ambulancevervoer – actief monitoren
3. Doorontwikkelingen disciplines en standaardisatie van monodisciplinaire werkprocessen – afstemming zoeken/participeren
4. Project aanbesteding C2000 – actief monitoren
5. Ontwikkeling nieuwe organisaties veiligheidsregio's – actief monitoren
6. Vernieuwing technische infrastructuur 112 – actief monitoren

De lijst met onderkende interferenties en de hieraan gekoppelde acties worden op regelmatige basis bijgewerkt. Waar nodig wordt de operationele stuurgroep en bestuurlijke regiegroep in staat gesteld om op de interferenties te acteren. Zie ook paragraaf 6.5 risicomanagement.

### 3 Planning

Vanuit de in hoofdstuk twee opgenomen kernopgave van de KLMO volgen verschillende mijlpalen, activiteiten en producten die in dit hoofdstuk in de tijd worden weergegeven. Allereerst zijn de mijlpalen tot en met 2021, inclusief de streefdata van de samenvoegingen opgenomen in een metaplanning. De planning tot en met 2017 is meer gedetailleerd weergegeven inclusief een bondige duiding van de te ondernemen activiteiten en op te stellen producten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een schets van de inhoudelijke domeinen.

#### Vooraf

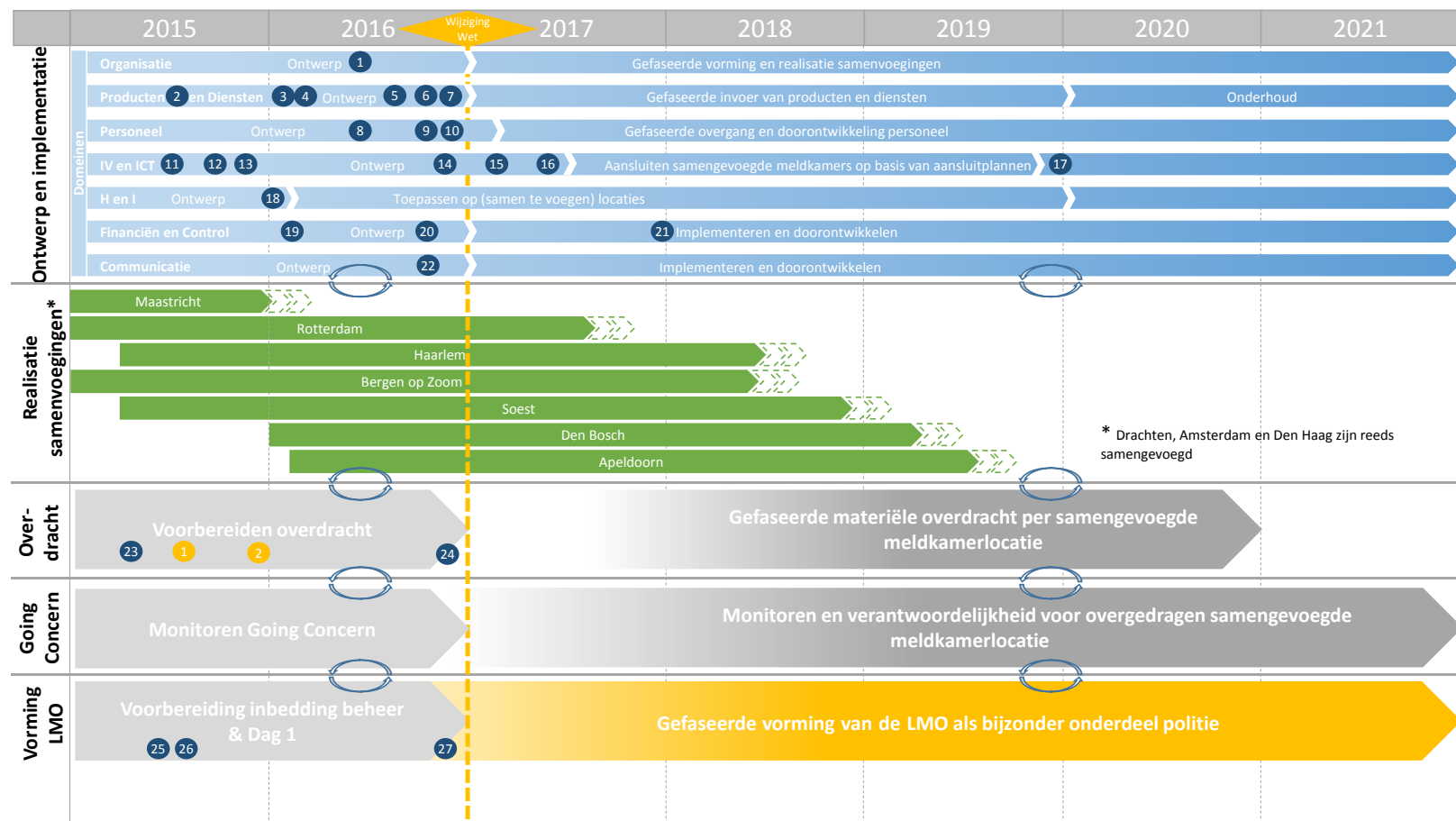
Beschikbare capaciteit en tijdige besluitvorming van alle betrokken partijen zijn van invloed op de planning. Ook door voortschrijdend inzicht en opgedane ervaringen in de ontwikkelaanpak kunnen de hieronder weergegeven mijlpalen, producten en activiteiten, onder aansturing van de multi-governance, worden aangepast. Dit geldt ook voor de streefdata van de samenvoegingen die onder voorbehoud zijn van onder andere een plan van aanpak, inclusief een detailplanning, businesscase en uitvoeringstoets per samenvoegingsgebied, als ook besluitvorming met betrekking tot financiering en tijdlijn van de realisatie van landelijke ICT-infrastructuur.

#### 3.1 Metaplanning tot en met 2021

In de metaplanning tot en met 2021 zijn de belangrijkste mijlpalen opgenomen voor de vorming van de LMO tot en met 2021, zie figuur 1. Deze zijn geclusterd in verschillende stromen: ontwerp en implementatie, realisatie van de samenvoegingen, overdracht, going concern & beheer en de daadwerkelijke vorming van de LMO. Binnen deze stromen zijn enkele belangrijke mijlpalen weergegeven die in de komende jaren behaald zullen worden. De stromen worden toegelicht na de metaplanning zelf.

Deze metaplanning geeft hiermee inzicht in de hoofdstappen die gezet worden om te komen tot één meldkamerorganisatie in 2021. In paragraaf 3.2 is in meer detail aangegeven welke activiteiten worden uitgevoerd en welke producten worden opgeleverd in de eerste twee jaar van het programma. Praktisch alle activiteiten en producten worden gezamenlijk met de betrokken partijen voorbereid en uitgevoerd. Zie verder het hoofdstuk (ontwikkel)aanpak voor de wijze waarop deze mijlpalen bereikt worden.

# KWARTIERMAKERORGANISATIE LANDELIJKE MELDKAMERORGANISATIE



- 1 Opleveren Organisatie Ontwerp t.b.v. Inrichtingsplan
- 2 Taakafbakening Meldkamerdomein en LMO
- 3 Ontwerp Landelijke Functionaliteit gereed
- 4 Voorstel Besluit reikwijdte Multi Intake
- 5 Ontwerp Multi werkprocessen gereed
- 6 Concept decentralisatie 112 gereed
- 7 Implementatieplan Multi Intake gereed
- 8 Globaal transitieplan personeel gereed
- 9 Ontwerp Formatie en Functies gereed
- 10 Afspraken overgang personeel per locatie
- 11 Visie en planning NMS en Multi CIO Office gereed
- 12 Plan van Aanpak Realisatie NMS
- 13 Ontwerp Multi CIO functie gereed
- 14 Implementatieplan NMS gereed
- 15 Landelijke ICT infrastructuur gereed voor aansluiting
- 16 Aanbesteding NMS
- 17 Start uitrol NMS
- 18 Algemeen pakket van eisen gereed
- 19 Aansluiten P&C cyclus NP t.b.v. start LMO
- 20 Financiële administratie ingericht t.b.v. start LMO
- 21 Evaluatie eerste jaar P&C cyclus
- 22 Ontwerp communicatie functie gereed
- 23 Nulmeting afgerond
- 24 Finale overeenkomst per toekomstige locatie
- 25 Concept Plan dag 1 gereed
- 26 Concept Plan Inbedding beheer gereed
- 27 Dag 1 gereed
- 28 Website live
- 29 Website uitbreiding
- 1 Toets financieel op niveau
- 2 Getekend financieel overdrachtsdocument per meldkamer (DDC)

Figuur 1. Metaplaning tot en met 2021

De stroom *ontwerp en implementeren* omvat het ontwerpen en implementeren van verschillende aspecten van de landelijke meldkamerorganisatie zoals de besturing, de werkprocessen als multi-intake, maar ook de informatiearchitectuur. Deze ontwerpen worden ontwikkeld als deelproducten binnen verschillende inhoudelijke domeinen (zie hieronder de uitleg omtrent het werken met domeinen) en worden opgenomen in formele producten als het ontwerpplan en het inrichtingsplan. De deelproducten worden in fases besproken met de stuurgroep en waar nodig vastgesteld door de regiegroep. Ze zullen gedurende de gehele doorlooptijd van de vorming van de LMO doorontwikkeld worden op basis van voortschrijdend inzicht en leerervaringen.

*Realisatie van de samenvoegingen* kent steeds een duidelijk markeringspunt: een samengevoegde meldkamer. Deze samenvoegingen starten al voor de wetswijziging en lopen hierna door. Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Borging continuïteit en stabiliteit meldkamerproces
- Samenwonen als minimale eerste stap is in vorming LMO
- Gefaseerde aansluiting op Centrale ICT voorziening (maximaal 2 tot 3 per jaar)
- Investerings in nieuwe meldkamers op basis van structurele dekking uit huidige middelen
- Voorkomen van desinvesteringen
- Landelijk beleid op huisvestingseisen, opdracht tot realisatie via huidige eigenaar
- Samenwonen betekent geen verandering in werkgeverschap

Drie meldkamerlocaties (Drachten, Amsterdam en de Den Haag) zijn al gevormd, de start en deadline is voor elk van de zeven overige locaties verschillend.

In de stroom *overdracht* wordt de materiële overdracht van reeds samengevoegde meldkamers voorbereid. Tot aan eind 2016 wordt dit samen met de Due Diligence Commissie en het ministerie van VenJ voorbereid, daarna vindt gefaseerd de overdracht plaats naar en in nauwe samenspraak met de politie.

*Going concern* heeft geen duidelijk afgebakende producten, maar taken die doorlopen tot aan de overdracht van de samengevoegde meldkamers naar de LMO. Na de gefaseerde materiële overdracht van de samengevoegde meldkamers is de LMO verantwoordelijk voor de going concern van de meldkamerlocaties.

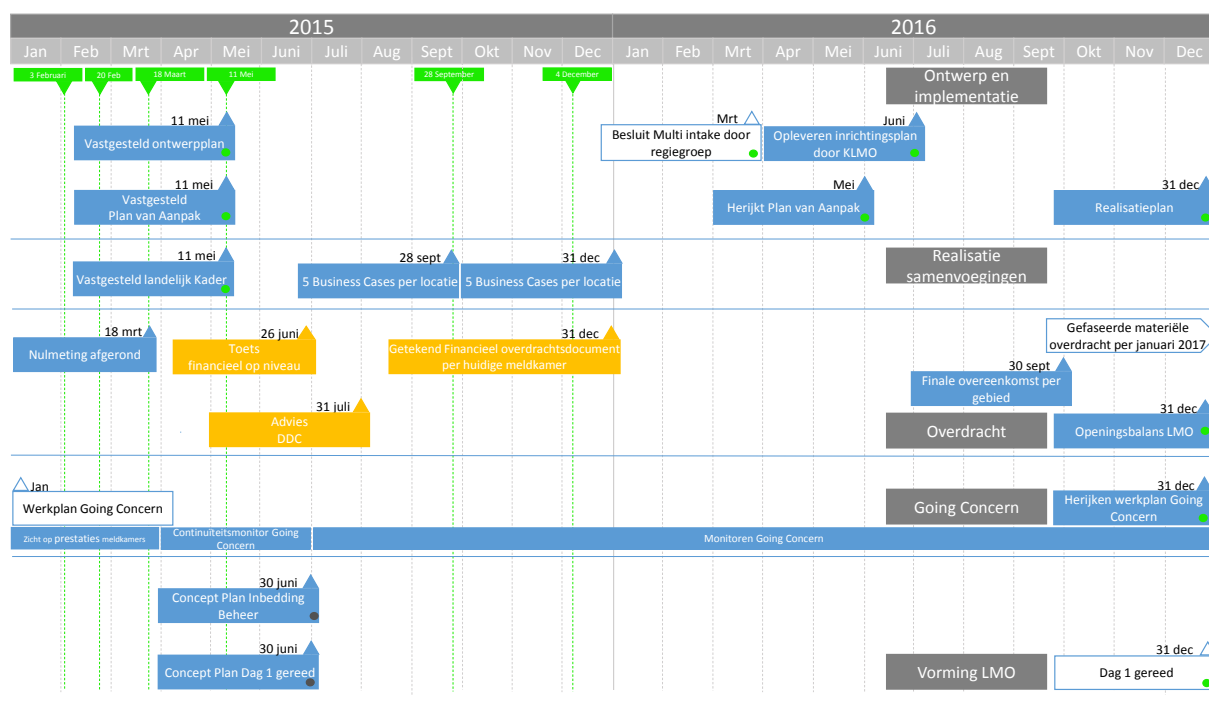
De stroom *vorming LMO* omvat voor de wetswijziging de voorbereidingen op de inbedding van het beheer bij de politie (de KLMO bereidt voor wat er ingebed moet worden, de politie is verantwoordelijk voor de ontvangstgereedheid). Binnen deze stroom vallen ook de bredere voorbereidingen op Dag 1 (de wetswijziging). Na de wetswijziging zal de LMO steeds meer vorm krijgen door de daadwerkelijke materiële overdracht van de samengevoegde meldkamers naar de LMO en het 'landen' daarvan in de politie en de LMO.

## Werken met domeinen

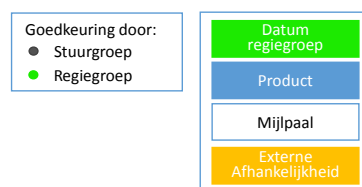
Om bovenstaande activiteiten uit te voeren en producten op te stellen wordt vanuit een zevental inhoudelijke domeinen bijgedragen aan alle stromen. Zowel aan de ontwerpproducten van de KLMO, het realiseren van samengevoegde meldkamers, als aan de rol op going concern & beheer en de inbedding beheer bij de politie wordt actief inhoudelijk bijgedragen. In bijlage 1 is een korte schets opgenomen van de te onderscheiden domeinen. In het hoofdstuk vier programmastructuur wordt de rol van de domeinmanagers zelf uitgelegd.

## 3.2 Planning tot 2017

De focus van het plan van aanpak ligt op de komende twee jaar, tot en met 2017. In onderstaand overzicht zijn de activiteiten en producten uit de opdracht van de kwartiermaker weergegeven die in deze twee jaar uitgevoerd, dan wel opgesteld worden. Ook is per product aangegeven of deze ter advisering of besluitvorming aan de operationele stuurgroep en/of bestuurlijke regiegroep wordt voorgelegd. Zoals reeds vermeld zullen verschillende deelproducten in fases worden besproken met de stuurgroep en waar nodig vastgesteld door de regiegroep. De activiteiten en producten worden in bijlage 2 per stroom kort toegelicht.



Figuur 2. Planning activiteiten en producten tot 2017



## 4 Programmastructuur

In dit hoofdstuk wordt de programmastructuur beschreven. Er wordt gestart met de multi-governance aansturing door de regie- en stuurgroep, waarna de interne programmastructuur wordt toegelicht, inclusief de overlegvormen binnen het programma. De programmabeheersing is opgenomen in hoofdstuk zes.

### 4.1 Multi-governance aansturing

Het programma KLMO heeft een duidelijk multidisciplinair karakter, daarom zijn alle betrokken disciplines in het programma vertegenwoordigd. De feitelijke aansturing van het programma is ook multidisciplinair. De betrokken partijen kunnen op die manier bij de ontwikkeling van de LMO invloed uitoefenen, passend bij hun (toekomstige) verantwoordelijkheden. Het hieronder beschreven model van aansturing zal worden aangeduid met de multi-governance. In het Transitieakkoord is voor de aansturing van het programma en de bewaking van de voortgang gekozen voor een model waarin de kwartiermaker LMO wordt aangestuurd door een operationele stuurgroep en periodiek overleg voert over de voortgang met een bestuurlijke regiegroep. Inmiddels heeft de bestuurlijke regiegroep uitleg gegeven aan de bepalingen 34, 35 en 36 uit het TA. De hieronder weergegeven programmastructuur is op basis van die uitleg tot stand gekomen. Tevens zijn monodisciplinaire kwartiermakers aangesteld, die de transitie binnen de eigen discipline begeleiden en waarmee de kwartiermaker LMO overleg voert over de samenwerking tijdens de transitiefase (bepaling 32 TA).

De multi-governance van het programma KLMO bestaat uit drie lagen: de ministers, de bestuurlijke regiegroep en de operationele stuurgroep.

#### De ministers

Overeenkomstig de bepalingen 8 en 9 van het TA stelt de minister van VenJ de hoofdlijnen van beheer en beleid vast in overeenstemming met de ministers van VWS en Defensie, waar nodig na overleg met partners. De minister(s) vormt(en) het hoogste escalatieniveau.

#### Bestuurlijke regiegroep

De regiegroep heeft op basis van de bepaling 36 uit het TA en het instellingsbesluit van de minister de volgende taken:

- Periodieke bespreking van de voortgang van de transitie, beheer en going concern;
- Uitvoering van kaderstellende taken, zoals het vaststellen van het mandaat (bepaling 31 TA), het Landelijk kader (bepaling 38 TA) en de overige producten van de kwartiermaker, die conform de opdracht worden opgeleverd;
- Het aangeven van de kaders voor de KLMO, waaronder de voorbereiding van het (meerjaren)beleidsplan met daarin de operationele prestaties van de KLMO, meerjarenbegroting

en lange termijn investeringsplan en financiële verantwoording van het programma.

- Het aangeven van de kaders voor de operationele prestaties en kwaliteitsaspecten ten behoeve van rampen en crisis.

De bestuurlijke regiegroep bestaat uit een afvaardiging van de ministers van VenJ, van VWS en van Defensie en een afvaardiging van de voorzitters van de veiligheidsregio's, verenigd in het Veiligheidsberaad. Tevens nemen deel de voorzitter van de operationele stuurgroep, de kwartiermaker LMO en vertegenwoordigers van de politie en de ambulancediensten.

De bestuurlijke regiegroep komt minimaal vier keer per jaar bijeen, dan wel zo vaak als nodig is. De bestuurlijke regiegroep wordt voorgezeten door de directeur-generaal politie van VenJ. De voorzitter stelt in overleg met de landelijk kwartiermaker de agenda op.

### **Operationele stuurgroep**

Bij de uitoefening van haar taak laat de bestuurlijke regiegroep zich bijstaan door een operationele stuurgroep. Deze stuurgroep stuurt de kwartiermaker LMO multi aan binnen de kaders die de regiegroep heeft gesteld en bereidt de besluiten van de regiegroep voor. Conform bepalingen 34 en 35 uit het TA, het instellingsbesluit van de minister en de aanwijzingen van de regiegroep zijn de taken van de stuurgroep:

- Aansturen van de kwartiermaker LMO;
- Voorbereiden van de werkzaamheden van de regiegroep, waaronder het bespreken van alle documenten die aan de regiegroep worden voorgelegd en deze documenten voorzien van een advies (voorbereiden van de KLMO-producten).
- Bespreken van de rapportage over de voortgang van de transitie, het beheer en de going concern (inclusief het jaarplan en de taakuitvoering van de LMO i.o.)
- Klankbord- en vertegenwoordigende functie waarbij de kwartiermaker operationele dilemma's voorlegt;
- De leden van de stuurgroep treden als katalysator op binnen hun eigen organisatie.

De stuurgroep bestaat uit door het bestuur gemandateerde vertegenwoordigers van de disciplines, onder voorzitterschap van het ministerie van VenJ. De voorzitter stelt in overleg met de kwartiermaker de agenda op. De stuurgroep komt maandelijks of zo vaak als nodig wordt geacht bijeen.

### **Kwartiermaker Landelijke Meldkamer Organisatie**

De landelijk kwartiermaker LMO wordt aangestuurd door de operationele stuurgroep. Zij heeft als taken:

- Integraal verantwoordelijk voor uitvoeren van de opdracht en boegbeeld van het programma;
- Vormt samen met de vier kwartiermakers van de disciplines de dagelijkse leiding van de kwartiermakersorganisatie;

- Voorbereiden en het tijdig inbrengen van de documenten ten behoeve van de operationele stuurgroep en de bestuurlijke regiegroep;
- Bevordert de samenwerking tussen de disciplines;
- Bevordert het behalen van de taakstelling;
- Het voorbereiden van de inbedding van het beheer bij de politie, op verzoek van de korpschef politie.

### **Voortgangsrapportage per kwartaal**

Om de operationele stuurgroep en de bestuurlijke regiegroep in staat te stellen te sturen op de transitie, de going concern en vorming van de LMO levert de kwartiermaker minimaal per kwartaal een voortgangsrapportage op. In deze voortgangsrapportage wordt in ieder opgenomen de voortgang in de tijd op alle vier de stromen, de risico's en issues, de uitnutting van de financiële middelen, de afwijkingen ten opzichte van de planning. Zie ook de paragraaf 6.1 planning en voortgangsbewaking en bijlage 5 voor een format van een voortgangsrapportage.

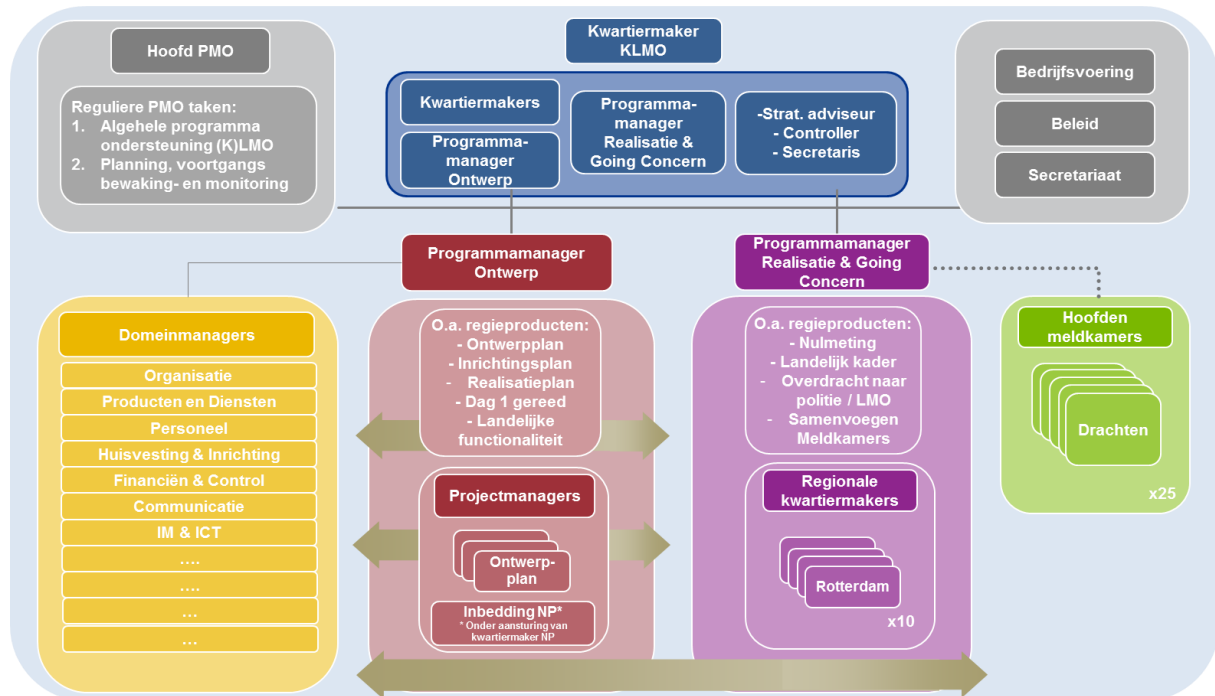
### **Regionale stuurgroepen**

Voor elke toekomstige locatie is op basis van het transitieakkoord een regionale kwartiermaker aangesteld. Deze regionale kwartiermaker wordt mede aangestuurd door een eigen regionale stuurgroep waarin de KLMO ook zitting heeft. In het Landelijk kader is opgenomen op welke wijze deze samenwerkingsrelatie wordt vormgegeven.

## **4.2 Interne programmastructuur**

De visuele weergave van de interne programmastructuur is als volgt:





Figuur 3: Visuele weergave programmastructuur

Het programma LMO is gebaseerd op twee belangrijke invalshoeken:

1. Gegeven de complexe omgeving is de *verbinding met de stakeholders* op alle niveaus van cruciaal belang voor het uitvoeren van het programma en het bereiken van de doelen. In de opzet van de programmastructuur neemt de focus op de omgeving daarom een belangrijke plaats in;
2. *Heldere sturing op het programma* ten behoeve van de uitvoering van de opdracht van de kwartiermaker: Ontwerp enerzijds en Realisatie, Overdracht & Going Concern anderzijds.

De interne programmastructuur is dan ook zo opgezet, dat de landelijk en monodisciplinaire kwartiermakers het programma integraal op hoofdlijnen sturen en de operationele sturing op het programma wordt ingevuld door twee programmamanagers. Naar verwachting zal de programmastructuur zich in de loop van tijd verder ontwikkelen.

### Toelichting op de interne structuur

Het MT is intern sturend en besluitvormend en bestaat uit: landelijke kwartiermaker, monodisciplinaire kwartiermakers, programmamanager Ontwerp, programmamanager ROG, controller en de strategisch adviseur.

De programmamanager Ontwerp is verantwoordelijk voor de ontwerpopdracht en de programmamanager ROG is verantwoordelijk voor de Realisatie, de

Overdracht en Going concern. Dit betekent dat de programmamanagers sturing geven aan de uitvoering van de operationele werkzaamheden binnen het programma en monitoren of deze in lijn zijn met de programmadoelen. Dit vraagt om een sturing op tijd, kwaliteit en middelen. De programmamanager moet op relevante momenten de voortgang monitoren, controleren en waar nodig bijsturen of interveniëren. Op basis van de monitor bepaalt de programmamanager of de doelen worden gehaald en of er nieuwe activiteiten moeten worden ontwikkeld of lopende activiteiten bijgesteld. Dit is in essentie het belangrijkste onderdeel van de besturing van het programma. Om de programmamanagers in staat te stellen op deze manier doelgericht te sturen, is een programma managementoffice (PMO) ingericht voor het totale programma. De programmamanager Realisatie, de Overdracht en Going Concern is tevens plaatsvervangend landelijk kwartiermaker.

Er is sprake van een matrix-opzet, waarbij de programmamanagers sturen op de activiteiten en producten uit de opdracht aan de kwartiermaker en domeinmanagers bijdragen aan al deze producten. Door de matrix ontstaat samenhang tussen de producten onderling en over de domeinen. De programmamanager Ontwerp geeft interne sturing aan de domeinmanagers en de programmamanager ROG aan de regionale kwartiermakers.

Zie voor een toelichting op de rollen binnen de programmastructuur bijlage 3.

## 5 Verbinding en communicatie

Voor medewerkers gaat de komende jaren veel veranderen in locatie, organisatie, werkwijze, werkplek, techniek, communicatiekanalen en de meldkameercultuur. Het is belangrijk om hen mee te nemen in de ontwikkelingen, naar hen te luisteren en te weten welke belangen voor hen spelen. Naast de genoemde manieren om het veld en de medewerkers te betrekken en te informeren, wordt hier expliciet aandacht besteed bij de thema's communicatie, cultuur en medezeggenschap.

### 5.1 Communicatie

In deze context is het van essentieel belang om veel aandacht te besteden aan communicatie om begrip, vertrouwen en participatie te stimuleren bij de collega's van de huidige meldkamers, de vier betrokken disciplines en de overige (politiek-bestuurlijke) belanghebbenden. Vooruitlopend op dit plan van aanpak is inmiddels een communicatieplan door de operationele stuurgroep vastgesteld op basis waarvan er nu al gewerkt wordt en is de website [www.k-lmo.nl](http://www.k-lmo.nl) live gegaan. Zie het communicatieplan in bijlage 6.

In genoemde communicatieplan wordt beschreven hoe de communicatie in woord en middelen wordt vorm gegeven om de kernboodschap van de KLMO uit te dragen en aan te sluiten bij de doelgroepen. Ook in deze tijd van multimedia blijft warme communicatie de meest effectieve vorm.

### 5.2 Tot leven brengen kernwaarden

De LMO ontstaat vanuit verschillende organisaties, die allemaal een eigen cultuur (normen, waarden en gedrag) hebben. In het ontwerpplan van de KLMO zijn de kernwaarden betrouwbaar, vakmanschap, samenwerkend, behulpzaam en kwaliteitsbewust benoemd. Deze kernwaarden zijn ten opzichte van de huidige meldkamers niet nieuw, maar krijgen voor de te ontwikkelen LMO een "nieuwe kleuring". In de beweging naar de landelijke meldkamerorganisatie zal in elk onderdeel van het programma aandacht zijn voor deze kernwaarden.

### 5.3 Medezeggenschap en vakbonden

Tot de overdracht van meldkamerlocaties aan de LMO blijft het meldkamerpersoneel in dienst van de huidige werkgever. In aanloop naar de vorming LMO wordt zorgvuldig gekeken naar de taakafbakening van de disciplines en gevolgen voor benodigde bezetting en eventueel hieruit voortvloeiende personele transitie. Hierover worden nadere afspraken gemaakt met werkgevers, medezeggenschap en vakbonden.

In de periode voordat personeel (eventueel) van werkgever verandert, zal er in formeel opzicht niets veranderen aan de zeggenschap van de huidige bestuurders en dus ook niet aan de medezeggenschap van hun personeel. Het is aan de huidige

bestuurders om ervoor te zorgen dat de betrokken ondernemingsraden hun advies- en instemmingsrecht kunnen uitoefenen en dat zij alle informatie krijgen die zij daarvoor nodig hebben. Dit geldt ook voor de regionale samenvoeging van meldkamers waarvoor de betrokken bestuurders en ondernemingsraden een bijzondere ondernemingsraad kunnen instellen.

Tijdens de transitieperiode overlegt de kwartiermaker LMO wel met het Landelijk Overleg Medezeggenschap Meldkamers (LOMM). Dit is een initiatief van verschillende leden van ondernemingsraden die bij de vorming van de Landelijke Meldkamer Organisatie (LMO) zijn betrokken. De kwartiermaker LMO heeft belang bij dit initiatief omdat het een platform biedt om het personeel te betrekken bij de verschillende ontwikkelingen. In het kader van de vorming van de LMO wordt de LOMM periodiek geïnformeerd over programma, ontwerp, transitie en personele zaken en ontvangen zij de relevante documenten daarover nadat deze (voorlopig) zijn vastgesteld door de stuurgroep. Er is in ieder geval maandelijks overleg met de domeinmanager Personeel, waarbij op uitnodiging ook andere domeinmanagers of kwartiermakers van de KLMO aansluiten.

Naast deze informele medezeggenschap om het personeel te betrekken bij het ontwerp en de realisatie wordt medezeggenschap voor de regionale samenvoegingen op regionaal niveau vormgegeven. De LMO wordt een bijzonder onderdeel van de Nationale Politie en dat betekent dat de medezeggenschap van het personeel van de LMO wordt geregeld volgens de medezeggenschapsstructuur van de Nationale Politie. In het meldkamerdomein is personeel van verschillende organisaties werkzaam. De medezeggenschap van dit personeel blijft bij de eigen organisatie.

## 6 Programmabeheersing

Om het programma te beheersen is er een Programma Management Ondersteuning (PMO) ingericht. Deze ondersteunt het programma en de programmamanagers met enkele instrumenten die zijn bedoeld om te structureren, plannen en te begroten, maar ook het vastleggen van beslismomenten en het beheersen van tijd, kwaliteit en informatie.

### 6.1 Planning, voortgangsbewaking en afhankelijkhedenmanagement

Plannen en herplannen is een voortdurende bezigheid binnen programma's en projecten. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van een programma ondersteunende tool gebaseerd op een eenduidige beschrijving van producten vooraf, het bepalen van de activiteiten die daarvoor nodig zijn en het bewaken van de voortgang. Dit is gebaseerd op de planning zoals beschreven in hoofdstuk 4. Het PMO ondersteunt het programma bij het vaststellen van de op te leveren producten, het in kaart brengen van de bijbehorende planningen (inclusief mijlpalen, activiteiten en afhankelijkheden) en monitort de voortgang.

Er wordt een voortgangsrapportagecyclus gebaseerd op de genoemde planning. De cyclus van voortgangsbewaking verloopt van uitvoeren – in kaart brengen stand van zaken d.m.v. voortgangsrapportage– analyseren en consolideren – bijsturen. Middels deze rapportage zal periodiek aan de stuurgroep en regiegroep worden gerapporteerd.

### 6.2 Configuratiemanagement, documenten- en informatiebeheersing

Het PMO is verantwoordelijk voor de configuratie- en informatiebeheersing. Dit betreft de wijze waarop alle documentatie, oplevering van producten, standaarden en procedures van het programma worden geregistreerd en toegankelijk worden gemaakt.

Er is een aantal basisdocumenten voor het programma; cockpit en interne organisatie KLMO. Het PMO beheert beide 'levende' documenten. Het PMO is verantwoordelijk voor versie- en documentenbeheer. Het PMO beheert de virtuele kantooromgeving Sharepoint. Het PMO zorgt voor configuratiemanagement, conversiebeheer, archivering.

### 6.3 Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is een continue proces tijdens de duur van het programma en maakt onderdeel uit van de dagelijks praktijk binnen het programma. Er is een aantal kwaliteitsborgingen ingebouwd. Er worden standaarden, sjablonen, templates en richtlijnen ingericht voor de kwaliteitsbeheersing. In het MT wordt de kwaliteit bewaakt. Voorafgaand aan de opdrachtverstrekking worden kwaliteitseisen bepaald. Er vindt afstemming plaats tussen de programmamanager en de domeinmanagers over de kwaliteitscriteria voor de producten, de kwaliteitscontrole en de planning.

Het PMO levert ondersteuning voor kwaliteitsbewaking, o.a. door het aanleveren van formats en templates voor producten en/of activiteiten. Het PMO reviewt op verzoek van de programmamanager producten en heeft eventueel executiekracht voor het ondersteunen van domeinmanagers.

## 6.4 Stakeholder management

Gedurende het programma zullen er individuen en groepen zijn die belangen hebben in, betrokken zijn bij of worden geraakt door de activiteiten en/of uitkomsten van het programma. Naast onderkende belangen of behoeften kunnen stakeholders natuurlijk nog niet door het programma onderkende behoeften hebben. In het geval dat daar aanwijzingen voor zijn, zal een stakeholderanalyse worden uitgevoerd conform de volgende stappen:

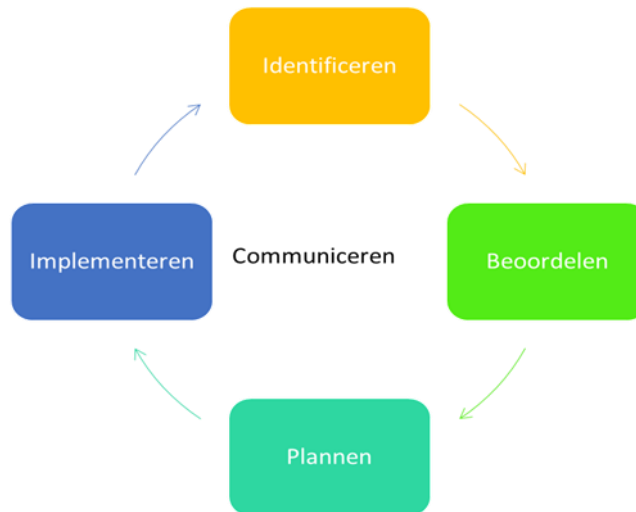
1. Inventarisatie op volledigheid van (potentiële) stakeholdergroepen
2. Identificatie van de belangrijkste stakeholdergroepen
3. Nadere detaillering van stakeholdergroepen op persoonsniveau
4. Mapping van stakeholders in het krachtenveld, zie figuur 6
5. Vertaling naar stakeholder plan

		Stakeholder belang	
		Laag	Hoog
Stakeholder invloed	Hoog	<b>Houd tevreden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadpleeg op interessegebied</li> <li>• Probeer belang te vergroten</li> <li>• Gerichte interventie</li> </ul>	<b>Manage en beheer dichtbij</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeste inspanningen door belangrijkste projectleden</li> <li>• Betrek in besluitvormende organen</li> <li>• Adviseer en raadpleeg frequent</li> <li>• Gerichte interventie</li> </ul>
	Laag	<b>Monitor doelgroep</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeer via algemene communicatie: nieuwsbrief, website, mailings</li> </ul>	<b>Houd op de hoogte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrek in onderwerpen met weinig risico</li> <li>• Adviseer een raadpleeg op specifieke expertise gebieden</li> <li>• Potentiële ambassadeur</li> <li>• Gerichte communicatie</li> </ul>

Figuur 4: stakeholdermapping

## 6.5 Risicomanagement

Risicomanagement stelt de LMO in staat om op elk niveau weloverwogen keuzes te maken ten aanzien van een geheel aan beheersmaatregelen. Die beheersmaatregelen moeten uiteindelijk leiden tot het 'in control' zijn van de gehele organisatie. Risicomanagement is een cyclisch proces dat regelmatig wordt doorlopen. Hieronder is de werkwijze van risicomanagement en het aanleveren van risico's voor de vorming LMO visueel weergegeven. Een gedetailleerde beschrijving van dit proces is opgenomen in bijlage 4.



Figuur 5: risicomanagement cyclus

Het PMO zal gedurende de loop van het programma de risico's bijhouden in een risicolog. De identificatie van deze risico's vindt plaats door de kwartiermakers, programmamanagers en domeinmanagers. Na identificatie en opname in het log zorgt het PMO er voor dat de stappen van de genoemde cyclus op een adequate wijze worden uitgevoerd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de landelijk kwartiermaker

Waar nodig wordt over de risico's gecommuniceerd, hetgeen inhoudt dat relevante stakeholders op de hoogte worden gebracht van de risico's en de status van de risico's. Het niveau waarop het risico speelt, bepaalt in welk gremia het risico wordt besproken:

- Operationele en tactische risico's worden in de voortgangsoverleggen met de domeinmanagers en regionaal kwartiermakers besproken. Tevens wordt hier teruggekoppeld wat in het MT en stuurgroep aan strategische risico's is besproken.
- Tactische en strategische risico's worden in het MT, de stuurgroep en de regiegroep besproken en worden opgenomen in de voortgangsrapportages.

### Risico's voor het programma

Er worden verschillende risico's onderscheiden voor het programma. Hieronder is een initiële lijst met deze risico's en de mogelijke effecten hiervan voor het programma opgenomen. Deze lijst is gebaseerd op een inventarisatie van de KLMO en is mede gebaseerd op de inzichten uit het

inspectierapport 'Meldkamers' van de Inspectie van Veiligheid en Justitie en Agentschap Telecom<sup>4</sup> en de 'Nulmeting Meldkamers'<sup>5</sup>.

De opgenomen risico's worden op dit moment door de KLMO onderkend, het hierboven geschetste proces van risicomanagement wordt gebruikt om deze lijst regelmatig bij te werken. In dit proces worden per risico mitigerende beheersmaatregelen onderscheiden, die door de KLMO worden uitgevoerd, dan wel worden voorgesteld aan bijvoorbeeld de stuur- of regiegroep.

Bij het bepalen van veranderaanpak is reeds rekening gehouden met deze risico's, dit zal ook gedaan worden bij het jaarlijks herijken van het plan van aanpak. In de periodieke voortgangsrapportages worden de risico's expliciet opgenomen, zodat ook de operationele stuurgroep en bestuurlijke regiegroep in staat worden gesteld hierop te sturen waar nodig en gewenst. Op dit moment worden als risico's onderkend:

#### *Sturing en opdracht*

- Indien op bestuurlijk niveau verschillen van inzicht zijn in de wijze waarop de LMO zich dient te ontwikkelen kan het leiden tot trage besluitvorming en daarmee vertraging van de transitie.
- Onvoldoende doorzettingsmacht van het programma KLMO kan tot significante vertraging leiden.
- Onvoldoende samenhang tussen Project aanbesteding C2000 en de vorming LMO kan leiden tot vertraging, waaronder het ontwerp en de implementatie van IV&ICT
- Onvoldoende inzicht in en beschikbaarheid van benodigde middelen en capaciteit om het programma uit te voeren kan tot vertraging leiden.

#### *Ontwerp van de LMO*

- De centralisatie van de aansturing brengt het risico van ontkoppeling van de specifieke lokale context met zich mee, inclusief specifieke ketens zoals de justitiële keten of de zorgketen.
- De schaalvergroting kan leiden tot eventueel ongewenste effecten. Zo kan de loyaliteit en de communicatie tussen medewerkers afnemen en kan de lokale bekendheid/gebiedskennis verloren gaan. Ook kan lokale bestuurlijke onthechting optreden.

---

<sup>4</sup> Inspectie Veiligheid en Justitie en Agentschap Telecom, Meldkamer, februari 2015

<sup>5</sup> PWC, Nulmeting Meldkamers, maart 2015



- De onduidelijkheid ten aanzien van de eindverantwoordelijkheid van de toekomstige LMO in relatie met de verantwoordelijkheden van de disciplines in het behalen van prestatie afspraken.
- Onduidelijkheid over de omvang en beschikbaarheid van de benodigde financiering (rekening houdend met de kwalitatieve doelstellingen en de taakstelling) van de toekomstige LMO kan belemmerend zijn voor besluitvorming over ontwerp en implementatiekeuzes.

#### *Uitdagingen tijdens de verandering*

- De aansturing van de politie en koninklijke marechaussee is nationaal georganiseerd, de aansturing van veiligheidsregio's en RAV-en is regionaal georganiseerd. Hierdoor kunnen verschillen in snelheid van besluitvorming optreden, wat de voortgang van de vorming LMO kan vertragen.
- De meldkamers gaan door de transitie van de nationale politie en de transitie naar de LMO terughoudend om met wijzigingen in formatie. Dit kan leiden tot een gebrek aan personeel wat taakuitvoering van de meldkamers negatief kan beïnvloeden. Een tweede effect hiervan is dat er een gebrek van personeel op kan treden voor het bijdragen aan project- of werkgroepen in het kader van de LMO.
- Onvoldoende betrokkenheid van medewerkers bij de transitie, mede door bovengenoemd capaciteitsgebrek, kan een risico vormen voor de vorming van de LMO. Dit kan effect hebben op het verloop van personeel.
- Er kan tijdens de transitie onduidelijkheid optreden over de rechtspositie van medewerkers en arbeidsrechtelijke consequenties van de transitie. Dit kan effect hebben op het draagvlak voor de vorming LMO en het commitment bij de medewerkers.
- Noodzakelijke onderhoudsinvesteringen in de huidige meldkamers zijn / worden uitgesteld. Dit kan direct effect hebben op de continuïteit van de meldkamers gedurende de transitie.
- De startpositie van alle regio's is zeer divers, dit vraagt om flexibiliteit in de veranderaanpak en om goede monitoring van de verandering om de landelijke verantwoordelijkheden waar te kunnen maken.

## 7 Kostenraming programma

In de kostenraming van de KLMO worden de kosten van het programma zoveel mogelijk inzichtelijk gemaakt en toegelicht op basis van de huidige inzichten. De hieronder weergegeven kostenraming is gebaseerd op de te verwachten kosten voor de programma activiteiten ten behoeve van het ontwerp, de regionale samenvoegingen, de voorbereiding overdracht en de monitoring going concern. Bijstellingen van de kostenraming tijdens de looptijd van het programma zullen voorgelegd worden aan de opdrachtgever, stuurgroep en regiegroep.

Daarnaast is het voorzien dat er een aantal (detail)ontwerp en implementatietrajecten gaat lopen waarvoor een kostenraming opgesteld dient te worden. Zie paragraaf 7.4 voor een niet-limitatieve opsomming van deze trajecten, met waar mogelijk een kostenraming. Voor deze deelprojecten zullen aparte begrotingen voorgelegd worden ter besluitvorming.

In overeenstemming met het Transitieakkoord is afgesproken dat de projectkosten maximaal EUR 12,5 miljoen bedragen. Deze kosten hebben betrekking op de kosten die samenhangen met de regionale samenvoegingen. Het ministerie van VenJ heeft zorg gedragen voor dit budget en over de verdeling hiervan zijn afspraken gemaakt in het Landelijk Kader. Aanvullend stelt het ministerie tot aan wetswijziging een bijdrage van EUR 4,0 miljoen per jaar beschikbaar ter bekostiging van de landelijke programmaorganisatie.

### 7.1 Taakstelling

Het startbudget<sup>6</sup> voor het meldkamerdomein met betrekking tot financiën die zijn gemoeid met de primaire processen bedragen circa €200 miljoen. Op dit startbudget is conform het TA een taakstelling van toepassing, die in 2015 €10 mln bedraagt en oploopt naar € 50 mln structureel in 2021. Volgens het TA heeft deze taakstelling betrekking op het gehele meldkamerdomein, dus naast de LMO taken ook op de monodisciplinaire taken van de disciplines. Op basis van de nieuwe inzichten vanuit de nulmeting wordt ook de verdeling van de taakstelling over de verschillende taken beter inzichtelijk gemaakt. Om de taakstelling te monitoren en tijdig te kunnen ingrijpen op de voortgang van de realisatie zijn de volgende activiteiten voorzien:

- Op basis van de uitkomsten uit de nulmeting stelt de kwartiermakersorganisatie een referentiekader op van de huidige kosten per meldkamer en per discipline.
- Per LMO-meldkamerlocatie wordt een business case voor alle meldkamerkosten opgesteld, inclusief de verwachte besparingen.

---

<sup>6</sup> Zie voor nadere toelichting startbudget het Transitieakkoord bepalingen 60 tot en met 65

- Op basis van de business cases en de financiële overdrachtsdocumenten wordt de taakstelling verdeeld tussen de LMO en de mono-activiteiten. De disciplines zijn zelf verantwoordelijk voor het realiseren van hun bijdrage aan de taakstelling. De LMO is verantwoordelijk voor haar aandeel in de taakstelling.

## 7.2 Kostenraming landelijke programmaorganisatie

De programmakosten bestaan alleen uit inzet van arbeid<sup>7</sup> en middelen<sup>8</sup>.

In EUR x 1.000	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Personele lasten	1.801	3.795	3.795	3.795	3.795	16.981
Huisvesting	117	250	250	250	250	1.117
Kantoor & ICT	120	75	75	75	75	420
Mobiliteit	74	100	100	100	100	474
Inhuur expertise	1.605	1.000	1.000	P.M.	P.M.	3.605
Onvoorzien	337	230	230	630	630	2.057
<b>Subtotaal</b>	<b>4.054</b>	<b>5.450</b>	<b>5.450</b>	<b>4.850</b>	<b>4.850</b>	<b>24.654</b>
Af:						
Om niet leveringen Politie	-1.294	-1.110	-1.110	-650	-650	-4.814
<b>Om niet leveringen VenJ</b>	<b>-254</b>	<b>-340</b>	<b>-340</b>	<b>-200</b>	<b>-200</b>	<b>-1.334</b>
<b>Subtotaal</b>	<b>-1.548</b>	<b>-1.450</b>	<b>-1.450</b>	<b>-850</b>	<b>-850</b>	<b>-6.148</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.506</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>18.506</b>

Op de begrote programmakosten wordt een aantal zaken in mindering gebracht, dan wel deze zijn niet meegenomen:

- *Om niet leveringen*

In het transitieakkoord zijn afspraken gemaakt over de financiering van de programmakosten (TA 96 – 100). Financiering hiervan kan ook door levering van arbeid of middelen. Het Ministerie van VenJ en de politie hebben medewerkers en middelen ter beschikking gesteld aan de projectorganisatie. De omvang van deze inzet is separaat zichtbaar gemaakt in de kostenraming. De afspraken zijn nog niet

<sup>7</sup> De arbeidskosten zijn gebaseerd op de integrale loonkosten zoals opgenomen in de “handleiding overheidstarieven 2014” uitgegeven door het Ministerie van Financiën en geschatte tarieven voor externe inhuur van medewerkers en specialisten.

<sup>8</sup> De kosten voor middelen zijn geschat op basis van verwacht gebruik van kantoorruimtes, computers etc.

volledig geformaliseerd, waardoor het risico bestaat dat deze kosten alsnog tot de programmakosten worden gerekend. Met de andere partijen moet nog worden gesproken over hun bijdrage.

- *Regionale kwartiermakers*

De regionale kwartiermakers komen ten laste van de regionale projectkosten en zijn derhalve buiten beschouwing gelaten in de programmakosten, deze zijn toegelicht in paragraaf 7.3

- *Externe expertise IM & ICT*

In deze kostenraming zijn geen kosten opgenomen voor het ontwerpen en realiseren van de landelijke ICT infrastructuur. Voor de aanbesteding en implementatie van NMS en de voorziene overdracht van 112 en C2000 worden separate begrotingen opgesteld en ter besluitvorming voorgelegd.

- *Inbedding beheer*

Het is op dit moment onduidelijk welke kosten gemaakt gaan worden om de inbedding van het beheer bij de politie mogelijk te maken. Deze kosten zijn nu niet opgenomen.

### Toelichting op de personele lasten

De personele lasten zijn gebaseerd op de benodigde capaciteit die verwacht wordt nodig te zijn om de producten zoals genoemd in het plan van aanpak te realiseren. Na het opleveren van deze producten wordt de opzet van de programmaorganisatie herijkt.

### Toelichting op de externe expertise

De verwachte kosten voor externe expertise zijn gebaseerd op de verwachte inzet voor 2015 en 2016. De verwachting van externe inzet voor 2017 en 2018 is nu nog onzeker. De begrote kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

In EUR x 1.000	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Program office	471	400	400	P.M.	P.M.	1.271
Financiën & Control	1.000	225	225	P.M.	P.M.	1.450
Domeinen DP & O	35	100	100	P.M.	P.M.	235
Domein HRM	-	150	150	P.M.	P.M.	300
Domein Huisvesting	-	50	50	P.M.	P.M.	100
Domein IM & ICT	P.M.	P.M.	P.M.	P.M.	P.M.	P.M.
Communicatie	99	75	75	P.M.	P.M.	249
<b>Totaal</b>	<b>1.605</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>P.M.</b>	<b>P.M.</b>	<b>3.605</b>

- *Program office*

De kosten hebben met name betrekking op de verwachte kosten van de programmapartner. De programmapartner adviseert over de transformatieaanpak, levert specifieke expertise en methoden op het gebied van programmatisch werken en changemanagement.

- *Financiën & control*

Ten behoeve van de nulmeting, het opstellen van de business cases en de overdrachtsdocumenten is voorzien dat additionele capaciteit en eventueel expertise nodig is. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat “toets financieel op niveau” wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Due Diligence commissie.

- *Domeinen DP & O*

Voor de voorbereidende projectfase, de uitvoerende projectfase en voor verdere ontwikkeling van de multi pilot strategie is externe deskundigheid en capaciteit voorzien. De kosten die samenhangen met het uitvoeren van eventuele multi pilots zijn niet opgenomen omdat deze activiteiten niet in het programmaplan staan.

- *Domein Personeel*

Externe deskundigheid en capaciteit is voorzien op het gebied van juridische advisering rondom de overgang van personeel.

- *Domein huisvesting& inrichting*

Het programma huisvesting voorziet in de inhuur van externe deskundigheid op thema's zoals meldkamer inrichting en toegangsbeveiliging.

- *Domein IM & ICT*

De kosten externe expertise IM & ICT hebben betrekking op de ontwikkeling van het ICT ontwerp en de doelarchitectuur. De exacte scope van IM & ICT zijn afhankelijk van de implementatie van NMS. Hiervoor dienen aanvullende afspraken te worden gemaakt.

- *Communicatie*

De externe kosten hebben betrekking op de onderhoudswerkzaamheden van de website, inzet communicatiemiddelen en –activiteiten en diverse bijeenkomsten.

### 7.3 Kostenraming regionale samenvoegingen

De kostenraming met betrekking tot de projectkosten voor regionale samenvoegingen:

In EUR x 1.000	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
<b>Personele lasten</b>	-	1.380	1.380	1.380	1.380	5.520
<b>Onvoorzien</b>	-	1.745	1.745	1.745	1.745	6.980
<b>Totaal</b>	-	<b>3.125</b>	<b>3.125</b>	<b>3.125</b>	<b>3.125</b>	<b>12.500</b>

De personele lasten hebben betrekking op de kosten van de regionale kwartiermakers. De begrote kosten gaan uit van een volledig dienstverband op basis van de maximale salarisschaal zoals opgenomen in de vacatureomschrijving. Op basis van te maken afspraken met de aan te stellen regionale kwartiermakers kunnen deze kosten nog variëren. Daarnaast is in de kostenraming ervan uitgegaan dat de betrokken disciplines arbeidskracht om niet ter beschikking stellen voor de regionale projectorganisaties.

De onvoorzien kosten hebben betrekking op overige (externe) kosten die samenhangen met

regionale samenvoegingen. Deze zullen bij aanvang van de regionale projecten nader worden begroot.

#### 7.4 Kostenraming deelprojecten

In EUR x mln	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inrichting CIO office	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Ontwikkelen ICT voorz.	1,6	14,6	2,4	15,8	12,3	5,1
Multi-intake	0,5	PM	PM	PM	PM	PM
Ontwikkeling NMS	-	PM	PM	PM	PM	PM
Vernieuwing 1-1-2	-	-	PM	PM	PM	PM
...						
...						
<b>Totaal</b>	<b>2,8</b>	<b>15,3</b>	<b>3,1</b>	<b>16,5</b>	<b>13,0</b>	<b>5,8</b>

##### *Inrichting Multi CIO office*

De KLMO heeft de opdracht om de multi CIO office in te richten. Om deze inrichting voor te bereiden en in te richten is personele capaciteit noodzakelijk. Deze personele capaciteit gaat na inrichting over in het reguliere werkzaamheden van de multi CIO, waaronder de aansturing van de ontwikkeling en realisatie van de landelijke ICT voorzieningen.

##### *Ontwikkeling en realisatie landelijke ICT voorzieningen*

Voor de ontwikkeling van een landelijke ICT-voorzieningen wordt in het voorjaar 2015 een nadere invulling op de opdracht voor de kwartiermaker uitgewerkt. Op basis van eerste ramingen wordt uitgegaan van circa 50 miljoen tot 55 miljoen kosten. Deze kosten bestaan grotendeels uit ontwikkelkosten (uren) en voor circa 21 miljoen uit investeringen in hardware. Deze hardware betreft zowel de 3 te ontwikkelen datacenters als de benodigde meldtafelapparatuur.

De ontwikkelkosten kunnen niet volledig worden betaald uit de lopende budgetten. Enerzijds omdat deze kosten niet volledig geactiveerd kunnen worden en direct ten laste komen van de exploitatie en anderzijds omdat veel meldkamers momenteel met oude en reeds afgeschreven ICT systemen opereren.

##### *Multi Intake*

In 2015 zullen multi-intake pilots worden uitgevoerd. De kosten van deze pilots zijn geraamd op circa 1 mln, waarvan circa 0,5 mln betrekking heeft op out-of-pocket kosten. De resterende 0,5 mln hebben betrekking op inzet van KLMO medewerkers en centralisten. Hierbij wordt uitgegaan dat deze medewerkers en centralisten om niet ter beschikking worden gesteld. Voor de out-of-pocket kosten is nog geen financiering toegezegd. Vooruitlopend op besluitvorming worden deze kosten gefinancierd uit de onderuitputting van het programmabudget 2014.

#### *Ontwikkelen en realisatie van NMS*

In 2015 worden de voorwaarden voor aanvaarding van het dossier NMS nader uitgewerkt, inclusief een tijdspad voor aanbesteding en implementatie en benodigde middelen.

#### *Vernieuwing 1-1-2*

In 2015 zal een nadere concretisering worden opgesteld van de gevolgen van de vernieuwing 1-1-2 alsmede de routing van aannamen naar de 10 meldkamerlocaties, inclusief een tijdspad voor implementatie en benodigde middelen.

### **7.5 Financiële risico's en maatregelen**

De transitie brengt een aantal financiële risico's met zich mee. Deze risico's hebben onder andere betrekking op het overschrijden van in het TA genoemde projectkosten, frictiekosten voor personeel, achterblijvende materiële kosten, het niet hebben van voldoende budget uit de huidige middelen voor de investeringen in de nieuwe meldkamers of het uitblijven van afspraken over de financiering van NMS en financiering van de overige IV&ICT. Om tot de gewenste eindsituatie voor de LMO te komen, is het realiseren van de taakstelling op het startbudget van essentieel belang. De uitkomsten van de nulmeting, de business cases en de overdrachtsdocumenten geven meer inzicht in de financiële risico's. De toets "financieel op niveau" en het advies over te vergoeden kosten van de Due Diligence commissie moeten borgen dat de LMO en de politie start met voldoende budget om de taken in continuïteit uit te kunnen voeren en de vergoedingen die het ministerie van VenJ moet betalen, redelijk en billijk zijn.

## Bijlage 1: Domeinen

Domein	Omschrijving
Organisatie	Het Domein organisatie omvat het organisatieontwerp van de landelijke meldkamerorganisatie. Dit valt uiteen in een organiek ontwerp (inclusief bedrijfsprocessenmodel), een functioneel ontwerp en personeel ontwerp.
Producten en Diensten	Dit is de nadere uitwerking en demarcatie van de (multidisciplinaire) producten en diensten van de LMO om in samenwerking met de disciplines een goede koppeling met monodisciplinaire producten en diensten te realiseren. Dit wordt uitgewerkt in de volgende producten: kader Multi Opschaling, startnotitie Multi Opschaling, definitieve notitie Multi Opschaling, startnotitie organisatie ontwerp, organisatie inrichtingsplan, rapportage Multi Intake, besluit reikwijdte Multi Intake, startnotitie landelijke functionaliteit en een definitieve notitie landelijke functionaliteit.
Personeel	Het domein personeel houdt zicht bezig met de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit die benodigd is om de LMO taken uit te voeren en transitie daar naar toe. Hiertoe wordt het personeelsbeleid van de LMO ontwikkeld binnen de kaders van het personeelsbeleid van de politie, de personele organisatie ingericht, de medezeggenschap geregeld en de overgang van het personeel voorbereid. Daarbij worden de werkgevers, vakbonden, ondernemingsraden en het personeel zelf nauw betrokken en wordt aandacht besteed aan de veranderingen die voor het personeel aan de orde zijn en aan de verschillende culturen die in de LMO samenkomen.
Informatie Management & ICT primair proces	<p>Binnen dit domein valt het opstellen van een Projectarchitectuur (PSA), een visie en strategie, een plan van aanpak voor IV&amp;ICT en voor NMS, een voorstel voor de inrichting van de multi CIO governance, een blauwdruk, een globaal en een gedetailleerd technisch ontwerp IV&amp;ICT (GTO) en de informatie- en applicatiearchitectuur / NMS bestek. Daarnaast wordt in samenwerking met het domein diensten en producten en het domein organisatie de inrichting en het beheer van de multi- en mono IV&amp;ICT voorzieningen ontwikkeld.</p> <p>Momenteel worden de voorbereidingen voor NMS getroffen, en een voorstel voor een aanvullende opdracht voorbereid. Dit maakt nu nog geen onderdeel uit van de opdracht aan de kwartiermaker LMO.</p>



Domein	Omschrijving
Huisvesting en Inrichting	<p>Onder dit domein valt onder andere een prioritering voor de uitrol van huisvesting en een plan van aanpak, het opstellen van een programma van eisen voor de te realiseren tien locaties en per locatie, een normenkader en ontwerpplan voor H&amp;I, een afbouwplan voor te verlaten locaties, het beleid rondom fysieke beveiliging, een pakket van eisen en de aanbesteding van meldtafels. Dit wordt afgestemd met de directie FM (inzake het Strategisch Huisvestingsplan politie) en het Politiedienstencentrum inzake de realisatie en het beheer van de locaties.</p>
Financiën en control	<p>Dit domein bereidt de inrichting van een planning &amp; control cyclus met de bijbehorende administratie en het voorbereiden van de administratieve overdracht van de huidige meldkamers voor. Hiervoor worden in ieder geval de navolgende producten opgeleverd: een plan van aanpak, goedgekeurde producten uit planning &amp; control cyclus, een goedgekeurd ontwerp financiële administratie, een realisatieplan inrichting financiële administratie, een inrichting financiële administratie en een openingsbalans LMO.</p> <p>Dit domein adviseert het ministerie van Veiligheid en Justitie en de DDC ook inzake de financiële overdracht. Het proces en de bijbehorende producten worden onder Overdracht nader uitgewerkt. Daarnaast valt programmacontrol en beheersing van financiële risico's onder dit domein.</p>
Communicatie	<p>Dit domein is verantwoordelijk voor de communicatie over het ontwerp en de realisatie van de Landelijke Meldkamerorganisatie gedurende de transitie: het personeel van de verschillende disciplines werkzaam in of ten behoeve van de meldkamer wordt op een open en eenduidige wijze geïnformeerd. Daarnaast wordt de communicatiefunctie van de LMO ontwikkeld inclusief het bijbehorende communicatiebeleid.</p>

## Bijlage 2: Activiteiten en producten per stroom

### Ontwerp en implementeren

De stroom ontwerp bevat naast voorliggend Plan van Aanpak nog twee andere formele producten die in de opdracht aan de kwartiermaker zijn opgenomen. Binnen de domeinen, zie bijlage 1, worden verschillende kleinere ontwerpen opgeleverd die landen in deze producten.

Activiteit/product	Omschrijving
Ontwerpplan	Dit plan heeft als doel de eindsituatie van de Landelijke Meldkamerorganisatie in 2021 en de werking daarvan op hoofdlijnen te beschrijven. Het dient als gezamenlijke stip op de horizon en als leidraad voor verdere uitwerking in het inrichtingsplan. Het plan gaat onder andere in op de producten en diensten van de meldkamer, de hoofdstructuur van de LMO, het besturingsmodel en de bekostigingssystematiek.
Inrichtingsplan (LMO)	Het inrichtingsplan is een nadere detaillering van het ontwerp. In dit plan wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de werkwijze, formatie en bijbehorende kosten. Het omvat onder andere een beschrijving van de inrichting en werking van de LMO, de aansluiting van de LMO op de veiligheidsregio's en disciplines, de inbedding binnen de Nationale Politie, de inrichting van de planning en control cyclus van de Landelijke Meldkamerorganisatie en de medezeggenschapsstructuur. In het inrichtingsplan wordt de werkwijze intake & uitgifte opgenomen. Dit inrichtingsplan LMO zal een onderdeel worden van het gewijzigd Inrichtingsplan van de Nationale Politie.
Plan van aanpak	Voorliggend plan van aanpak wordt, naar verwachting, jaarlijks herijkt en zal dienen. Het plan van aanpak wordt bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht en opgedane ervaringen tijdens de vorming LMO.
Realisatieplan	Dit plan bevat de concrete uitwerking van de activiteiten die met het oog op de vorming van de LMO worden uitgevoerd. Een belangrijk onderdeel van het realisatieplan is hoe het inrichtingsplan daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden? Hierbij wordt rekening gehouden met de verschillen van de huidige meldkamers en de al lopende samenvoegingstrajecten.

**Realisatie van samenvoegingen**

Realisatie van samenvoegingen bevat alle producten en activiteiten die noodzakelijk zijn voor de samenvoeging van de meldkamers tot tien locaties.

Activiteit/product	Omschrijving
Streefdata locaties LMO - opgenomen in de metaplanning t/m 2021	De KLMO stelt in overleg met de samenvoegende partijen en de de politie als beheerorganisatie een ambitieplanning op voor de samenvoegingen van de huidige meldkamers tot de toekomstige 10 locaties. Deze locaties zijn vastgelegd in het TA. De planningen, volgorde en prioritering worden, in afstemming met alle betrokken partijen, getoetst op realiteit en haalbaarheid.
Landelijk kader samenvoeging meldkamers	Het doel van het Landelijk kader Samenvoegen Meldkamers is om spelregels op te stellen voor de samenvoegingen tijdens de periode vanaf het tekenen van het TA tot aan de overdracht van de samengevoegde meldkamers. Het beschrijft de bestuurlijke en financiële uitgangspunten voor het samenvoegen van de meldkamers en afspraken over de wijze waarop de KLMO het gezag en disciplines ondersteunt bij het uitvoeren van haar wettelijke taak. Daarnaast geeft het nadere inhoudelijke en procesafspraken over de financiële overdracht en bedrijfsvoeringsaspecten ten aanzien van inrichting en werkwijze van de samen te voegen meldkamer.
Business case per samengevoegde meldkamer	Per toekomstige meldkamerlocatie wordt een business case opgesteld om inzicht te krijgen in financiële consequenties van te maken keuzes en de besparingen als gevolg van de samenvoeging. De business case wordt gebaseerd op de <i>huidige werkwijze</i> , gegevens uit de nulmeting en de toets financieel op niveau.
Projectplan per locatie	Samen met de business case wordt per nieuwe locatie een projectplan opgesteld voor het realiseren van de samenvoeging op de nieuwe locatie.
Uitvoeren van samenvoeging binnen de kaders van de KLMO	Als alle plannen zijn vastgesteld, wordt de feitelijke samenvoeging uitgevoerd. Het kan zijn dat nieuwbouw of verbouw nodig is, er moet voorbereid en verhuisd worden en het personeel moet in de veranderingen worden meegenomen. Hierbij zal ook aandacht worden besteed aan eenwording van het personeel en het uitdragen van de kernwaarden van de LMO.

Activiteit/product	Omschrijving
Business case LMO	Na afronding van de business cases per samengevoegde meldkamer wordt voor de totale Landelijke Meldkamerorganisatie één overkoepelende business case opgesteld die de totale kosten en baten (en dus besparingen) van de vorming LMO inzichtelijk maakt en de LMO in staat stelt hierop te monitoren en te sturen.

### Overdracht

Hier worden de producten en taken/activiteiten die noodzakelijk zijn om zorg te dragen voor een juiste overdracht van de samengevoegde meldkamers naar de politie en daarna de LMO weergegeven. Deze producten kennen een grote onderlinge afhankelijkheid, wat het plannen en bewaken van de voortgang een uitdaging maakt.

Een belangrijke taak ten behoeve van de overdracht ligt bij het Ministerie van VenJ, de politie en de Due Diligence Commissie. Het ministerie is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de financiële overdracht. De Due Diligence Commissie is onafhankelijk en adviseert op basis van redelijkheid en billijkheid bij de financiële overdracht. De KLMO heeft geen zeggenschap over de planning van deze commissie. Wel zal er in goed overleg naar maximale afstemming worden gestreefd.

Product	Omschrijving
Nulmeting (TA 41)	Doel: inzicht krijgen in de bestuurlijk-juridische, operationele en financiële situatie van de huidige meldkamers.
De Due Diligence Commissie voert de Toets financieel op niveau (TA 88) uit.	Doel: beoordelen of er aanwijzingen zijn dat het huidige (financiële)niveau van de meldkamer, zoals beschreven in de nulmeting, mogelijk moet worden aangepast om de operatie van de meldkamer in continuïteit te bekostigen. De DDC stelt hiervoor een eigen werkplan op.  Referenties hiervoor zijn de nulmeting, het wettelijk kader en het rapport van de inspectie VenJ.

Product	Omschrijving
Financieel overdrachtsdocument per huidige meldkamer op (TA 80)	<p>Hierin worden afspraken gemaakt tussen partijen over de overdracht van taken en bijbehorende budgetten aan de Minister van Veiligheid en Justitie. In deze documenten worden tevens de over te dragen activa en passiva alsmede de achterblijvende kosten opgenomen , inclusief eventuele vergoedingen en financieringsbronnen. De Due Diligence Commissie adviseert, op basis van redelijkheid en billijkheid, over het verrekenen en vergoeden van achterblijvende kosten en de omvang van budgetten in relatie tot de taakuitoefening.</p> <p>Het overdrachtsdocument komt tot stand op basis van gegevens uit: de nulmeting, het LK, het TA, toets op niveau, beschrijvingen van over te nemen (wettelijke) taken met bijbehorende budgetten en activa en passiva en afspraken over vergoeding voor overgenomen activa, eventuele additionele taken, achterblijvende taken en eventuele achterblijvende kosten.</p>
Finale overeenkomst per nieuwe meldkamer op (TA 81)	<p>Doel: de feitelijke overdracht van de betreffende samengevoegde meldkamer naar de politie.</p> <p>Deze finale overeenkomst bevat een beschrijving van de taakuitoefening van deze nieuwe meldkamer, welke taken door welke partij worden uitgevoerd, de bijbehorende budgetten en de afspraken die worden gemaakt inzake de overdracht van activa &amp; passiva en personele capaciteit.</p>

### Going concern en beheer

Voor going concern wordt een beperkt aantal producten opgeleverd en activiteiten uitgevoerd, zie hiertoe het Werkplan Going Concern en Beheer. Zoals de naam al suggereert, gaat het hier vooral over taken die de continuïteit moeten borgen. Gedurende de transitie is het van belang dat de kwaliteit, continuïteit en stabiliteit van de dienstverlening door de meldkamers is geborgd. Dit zal onder andere gebeuren door middel van een continuïteitsmonitor, maar ook door overleg met de hoofden van de huidige meldkamers en door werkbezoeken.

Verder is een plan vastgesteld voor het omgaan met vacatures voor sleutelposities (bepaling 48 TA) en een procedure en werkwijze investeringsverzoeken (bepaling 108 TA).

### Vorming LMO

De stroom *vorming LMO* omvat voor de wetswijziging de voorbereidingen op de inbedding van het beheer bij de politie en de bredere voorbereidingen op Dag 1 (de wetswijziging). Na de wetswijziging zal de LMO steeds meer vorm krijgen door de daadwerkelijke materiële overdracht van de

samengevoegde meldkamers naar de LMO en het 'landen' daarvan in de LMO.

Product	Omschrijving
Concept plan van aanpak inbedding beheer	<p>In dit plan is de aanpak opgenomen hoe vanuit de LMO de inbedding van het beheer van de landelijke meldkamerorganisatie bij de Nationale Politie wordt voorbereid (de KLMO bereidt voor wat er ingebed moet worden, de politie is verantwoordelijk voor de ontvangstgereedheid), inclusief de synchronisatie met de ontvlechting van de huidige meldkamers uit de huidige organisaties.</p> <p>Het plan beschrijft de voorbereidingen van de KLMO voor de overdracht van de meldkamers en wat daarvoor bij de politie door beleid of PDC moet worden voorbereid. Te denken valt aan de P&amp;C cyclus en financiële administratie, personeelsrechtelijke regelingen en de uitvoering van de PIOFACH taken ten behoeve van de meldkamers. Het plan beschrijft tevens hoe dat wordt gedaan en volgens welke planning.</p>
Concept plan Dag 1 Gereed	<p>In dit plan wordt beschreven wat feitelijk gedaan moet worden om te zorgen dat de KLMO vanaf het moment van de wetswijziging wordt omgevormd tot het bijzondere onderdeel LMO. Onderwerpen voor dit plan zijn onder andere de aanpassing van het inrichtingsplan NP met het inrichtingsplan LMO, het omleggen van het budget naar de politie, de consequenties voor de politie en het regelen van mandaten.</p> <p>Voor niet samengevoegde meldkamers moet tot aan overdracht worden geregeld dat het beheer bij huidige veiligheidsregio's blijft door middel van het afsluiten van convenanten.</p>

## Bijlage 3: Rollen binnen de programmaorganisatie

### Toelichting op de rollen

Binnen de programmastructuur zijn een aantal rollen onderkend, die hier kort beschreven worden.

- *Programmamanager* is reed toegelicht in het hoofdstuk programmastructuur
- *Monodisciplinair kwartiermaker*

Binnen het programma vertegenwoordigt de monodisciplinaire kwartiermaker de belangen van de discipline binnen de KLMO, is liaison naar de eigen discipline en draagt de KLMO ontwikkeling uit binnen de eigen discipline. Afstemming vindt plaats in het MT en tijdens programma brede themasessies.

De *kwartiermaker politie* heeft een bijzonder rol, omdat hij de dubbele pet van de politie op heeft: enerzijds is hij net als de anderen disciplinekwartiermaker, anderzijds draagt hij, onder verantwoordelijkheid van de landelijk kwartiermaker, zorg voor het voorbereiden van politieorganisatie op ontvangst van de LMO en de bijbehorende beheerstaak.

- *Strategisch adviseur*

Adviseert het MT en de kwartiermaker over politiek-bestuurlijke onderwerpen, zorgt voor afstemming en voorbereiding van de agenda's van stuur- en regiegroep.

- *Controller*

Zit in het MT met de verantwoordelijkheid voor de financiële beheersing van de KLMO. Is tevens domeinmanager Financiën.

- *Domeinmanager*

Inhoudelijk verantwoordelijk voor bijdragen aan de activiteiten en producten van de LMO binnen alle stromen Denk aan het ontwerp, het realiseren van samengevoegde meldkamers. Daarnaast leveren zij een inhoudelijke bijdrage aan de inbedding van het beheer bij de politie. Draagt zorg voor inhoudelijke afstemming van en draagvlak bij alle relevante partijen voor de bijdragen op zijn gebied. Hebben voor hun domein klankbord- of werkgroepen, die breed zijn samengesteld met vertegenwoordigers uit het veld.

- *Regionaal kwartiermaker*

Is verantwoordelijk voor de voorbereiding, begeleiding en uitvoering van de samenvoeging van de bestaande meldkamers binnen zijn regio tot de toekomstige meldkamerlocatie. Is als zodanig de projectleider samenvoegen meldkamer in hun regio. Zij doen dit mede namens alle samenvoegende partijen en hebben op een ander niveau een belangrijke ambassadeursfunctie: zij brengen hun specifieke ervaring vanuit de samenvoeging, de meldkamers en de regio mee naar de KLMO en zij borgen de ontwikkelingen vanuit de KLMO in de samenvoegingen.

- *Program Management Office*

Zorgt voor algehele programma ondersteuning door onder andere voortgangsbeheer, risico- en issuemangement, kwaliteitsbewaking, batenmanagement en documentbeheer.

### Overlegvormen

- *Hoofden gemeenschappelijke meldkamers (HGMK)*

Ten behoeve van de going concern opdracht en de warme communicatie met de bestaande meldkamers is de programmamanager ROG voorzitter van het oude HGMK.

- *Overleg regionaal kwartiermakers*

Omwillen van de afstemming, betrokkenheid en kennisoverdracht hebben de regionaal kwartiermakers periodiek overleg met de programmamanager ROG, de adviseur ROG en de domeinmanager Financiën. De domeinmanagers schuiven op uitnodiging aan.

- *Management Team (MT)*

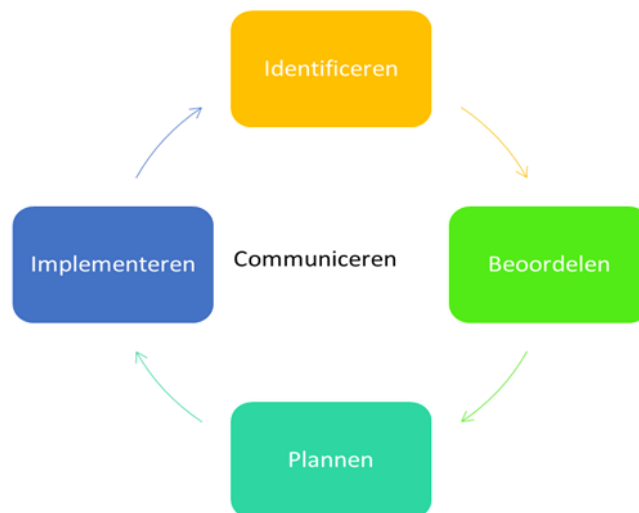
Het MT is intern sturend en besluitvormend en bestaat uit: landelijke kwartiermaker, monodisciplinaire kwartiermakers, programmamanager Ontwerp, programmamanager ROG, controller en de strategisch adviseur.

- *Intern voortgangsoverleg programma*

Voor de interne aansturing en bewaking voeren beide programmamanagers periodiek voortgangsoverleg met de domeinmanagers en PMO.



## Bijlage 4: Risicomanagement



### *Identificeren*

Tijdens deze stap worden risico's geïdentificeerd en vastgelegd in het risico template. Het identificeren en aandragen van risico's is de verantwoordelijkheid van elke medewerker van de LMO. Het is belangrijk om risico's op een duidelijke en ondubbelzinnige manier vast te leggen en te omschrijven in risicologs. Het PMO faciliteert en beheert het risicolog.

Vastlegging vindt plaats voor risico's die zich op strategisch, tactisch en operationeel niveau voordoen. Om te kunnen sturen op strategisch / tactisch niveau is inzicht in operationele risico's nodig.

Naast het toekennen van een niveau aan een risico, bestaat de behoefte om de risico's te categoriseren. De categorieën zijn als volgt: Bestuurlijk, Financieel; Going concern, Doorlooptijd, Draagvlak en Transitie

### *Beoordelen*

Deze stap betreft het beoordelen van bedreigingen en kansen. De bedreiging (impact) wordt beoordeeld op de aspecten kosten, tijd, kwaliteit, bereik. De waarschijnlijkheid is een inschatting van de mate waarin de risico gaat voorkomen.

Bij het beoordelen vindt een indeling plaats op welk niveau het risico speelt (Strategisch, Tactisch, Operationeel). Daarnaast worden risico's gecategoriseerd op thema's Bestuurlijk, Financieel, Going concern, Doorlooptijd, Draagvlak en Transitie.

### *Plannen*

In de fase van plannen worden de maatregelen onderzocht om risico's te beperken of weg te nemen. De besluitvorming over de te nemen maatregelen gebeurt door een afweging van de kosten van die maatregelen ten opzichte van de waarschijnlijkheid en de impact die het risico bij optreden met zich mee brengt. De baten bij implementeren worden hierdoor gewogen aan wat door de maatregel kan worden voorkomen. De maatregelen verdelen zich over een aantal typen:

- *Vermijden*: wegnemen van de bedreiging, waardoor de waarschijnlijkheid of impact nul worden.
- *Accepteren*: de bedreiging wordt geaccepteerd.
- *Reduceren*: verminderen van de waarschijnlijkheid en/of impact van de bedreiging tot een acceptabel niveau.
- *Overdragen*: de impact van de bedreiging wordt overgedragen aan een derde (bijvoorbeeld het PDC). Vanuit de LMO wordt een eigenaar aan het risico gekoppeld die monitort op het risico, het voorkomen en de behandeling van het voorkomen door de derde.
- *Delen*: LMO deelt met een derde partij de verantwoordelijkheid voor de voorziene impact van het risico.

### *Implementeren*

Deze stap zorgt ervoor dat geplande maatregelen worden geïmplementeerd. Nadat de geplande maatregel is geïmplementeerd kan het effect van de maatregel worden gemonitord en worden vastgesteld of het risico voldoende is gemitigeerd (de kans of impact is gewijzigd).

Ook is het mogelijk dat door een mitigerende maatregel het risico niet meer bestaat of volledig is afgewend (bijvoorbeeld door het risico over te dragen). In dit geval kan het risico worden afgesloten.

## **Bijlage 5: Voortgangsrapportage operationele stuurgroep**

<Als separate bijlage bijgevoegd>

## **Bijlage 6: Communicatie(beleids)plan**