



TER INFORMATIE

Aan: MT OCW

Kennis

Van

T (06)

Datum

29 maart 2022

Referentie

Bijlagen

ADR rapport IV-begrotingen
dienstonderdelen OCW

nota

Management reactie op ADR-rapport IV-begrotingen OCW

Aanleiding

Op verzoek van de RCE heeft de CIO-office eind 2020 een onderzoek gedaan naar de IV-begroting en aanbevelingen gedaan om knelpunten in de begroting op te lossen. Naar aanleiding van dit rapport heeft de SG OCW opdracht gegeven aan de CIO OCW om bij alle dienstonderdelen een dergelijk onderzoek te laten doen, uitgezonderd DUO omdat de Doorlichting DUO al voldoende informatie heeft opgeleverd.

De CIO OCW heeft vervolgens de ADR gevraagd een onafhankelijk onderzoek naar de IV-begrotingen bij RCE, BD, IvhO en NA uit te voeren. De ADR is in juni 2021 gestart met het onderzoek en heeft op 29 maart 2022 het eindrapport opgeleverd. Het rapport is als bijlage bij deze nota gevoegd. Deze nota geeft een management reactie op de geconstateerde knelpunten en geadviseerde handelingsperspectieven uit het rapport.

Het doel van het onderzoek was het in kaart brengen hoe het proces van totstandkoming van IV-begrotingen bij dienstonderdelen RCE, BD, IvhO en NA verloopt, welke knelpunten zij daarbij ervaren en het aandragen van mogelijke oplossingen.

De scope is het proces van totstandkoming: vanaf het verzamelen van input uit de organisatie en vertaling daarvan naar de IV-begrotingen en vaststelling daarvan. Focus is dus niet op juistheid van de bedragen en evt. financiële tekorten, maar het proces dat daarin uitmondt.

De voorlopige bevindingen en concept-rapporten zijn besproken met het CIO-netwerk, de I-raad en het SBO. Op basis van deze besprekingen is deze managementreactie samengesteld door een werkgroep van CIO-office, FEZ, O&B en vertegenwoordigers van de dienstonderdelen RCE, IvhO en NA.

OCW bedankt de ADR voor het onderzoek en de resultaten. Het leidt binnen OCW tot de goede gesprekken hoe we verbeteringen kunnen aanbrengen binnen de processen om de IV-begrotingen samen te stellen en in de OCW-begroting op te nemen.

Kernpunten

In de gesprekken in het SBO, de I-raad en het CIO-netwerk naar aanleiding van het rapport van de ADR zijn de volgende kernpunten benoemd en zijn voorstellen gedaan de geconstateerde knelpunten weg te nemen.

1. OCW gaat nog niet op 'volwassen' wijze om met de IV-begroting:

- IV is zo'n integraal onderdeel van het primaire proces geworden dat het geen 'vaststaande' begrotingspost meer is zoals 'pennen en potloden'.
- Het proces zoals dit zou moeten zijn: beginnen met doelen van organisatie, dan bepalen wat er aan IV nodig is om de doelen te bereiken en dan bepalen wat dit betekent voor het benodigde budget, ten aanzien van vernieuwing, vervanging en continuïteit. Hiermee wordt de IV-begroting meer een integraal onderdeel van de totale begroting.
- Met deze informatie gaat de IV-organisatie het gesprek aan met het managementteam binnen het dienstonderdeel en uiteindelijk met de eigenaren (DG of directeur). Indien het beschikbare budget minder is dan het benodigd budget, zowel incidenteel als structureel, worden tijdens dit overleg keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld. Mogelijke keuzes: er komt extra geld bij, de ambities worden naar omlaag bijgesteld of er vindt herprioritering plaats binnen een dienstonderdeel, in overleg met de betreffende DG of directeur.
- Aan het eind van het proces zijn doelen en bijbehorend budget vastgesteld.

Voorstel: het op 'meer volwassen wijze omgaan met de IV-begroting' zoals hierboven geschetst (hier verder *IV-begroting 2.0* genoemd), betreft de processen binnen de dienstonderdelen. De dienstonderdelen moeten hier dan ook in eerste instantie zelf mee aan de slag. Om van elkaar te leren en op concernniveau een kwaliteitsslag te maken, is het voorstel de ontwikkelingen en bevindingen binnen de dienstonderdelen periodiek te bespreken in het SBO, CIO-netwerk en I-raad. De wijze waarop DUO omgaat met de IV-begroting kan hierbij als best-practice gebruikt worden.

Tijdlijn: 2022

2. Er zit onzekerheid in de hoogte van centrale kosten (zowel OCW- als rijksbrede kosten). Dit betekent risico's in de begroting. OCW gaat hier nog niet goed mee om

Deze onzekerheid in centrale kosten komt voort uit het feit dat IV een integraal onderdeel is geworden van de primaire processen. De primaire processen ontwikkelen zich voortdurend en daarmee ook de eisen die aan de ondersteunende IV worden gesteld. Zo nemen de eisen en daarmee de investeringen ten behoeve van informatiebeveiliging toe, de beheer- en ontwikkelkosten van Proza nemen toe omdat steeds meer primaire processen gebruik maken van Proza, rijksbrede voorzieningen zoals het rijksportaal, WebEx, komen (te laat) met kostenverhogingen, et cetera.

Voorstel:

- Onderkennen van de onzekerheden in centrale kosten (risico's)

- Afspraken met elkaar maken hoe we met deze risico's omgaan, bijvoorbeeld waar deze risico's landen: in de concern begroting of in begroting dienstonderdelen

Het gesprek hierover zal starten binnen het IT-controlleroverleg (onderraad van de I-raad). Voorstellen uit dit overleg zullen besproken worden in de I-raad en SBO.

Tijdlijn: Q2 2022

3. Onzekerheden en trends in proces van IV-begrotingen dienstonderdelen

Enkele onzekerheden en trends:

1. ICT speelt een steeds grotere rol in het primair proces van de dienstonderdelen. Daardoor stijgen de beheerkosten omdat er steeds hogere eisen aan IV worden gesteld, bijvoorbeeld ten aanzien van informatiebeveiliging. Daarnaast nemen de beheerkosten toe door hogere afname (organisatie groei), hogere kosten leveranciers door hogere tarieven, toename in aantal diensten en toename in kwaliteit van dienstverlening. Binnen een aantal onderdelen is de IV-begroting al jaren constant, de uitgekeerde loon- en prijsbijstelling wordt niet aan dit budget toegevoegd maar voor andere prioriteiten ingezet. Hierdoor is er door stijging van de beheerkosten ieder jaar minder budget voor vernieuwing.
2. Kasstelsel versus meerjarenplanning
3. Er is te weinig ruimte in de regels die binnen de rijksoverheid gelden voor inhuur van externen met hogere tarieven. Daardoor is het bijzonder moeilijk goed gekwalificeerde externen in te huren.

Er zijn oplossingen om met deze onzekerheden en trends om te gaan. Deze moeten echter met elkaar besproken worden en afspraken moeten worden gemaakt hoe hier eenduidig binnen OCW mee om te gaan. Hierbij is het nodig van elkaar te leren.

De ADR noemt in het rapport nadrukkelijk Life Cycle Management (LCM) en de meerjarige Vervangings- en Investeringsagenda (VIA) als mogelijke instrumenten om meerjarig vooruit te kijken en om te gaan met onzekerheden en trends. Aan de ontwikkeling van LCM wordt binnen OCW op concernniveau en binnen de dienstonderdelen hard gewerkt. Het instrument VIA wordt nog niet volledig omarmd en gebruikt binnen OCW.

Voorstel: IT-controlleroverleg (onderraad van de I-raad) bespreekt de trends en onzekerheden en komt met voorstellen hoe hier mee om te gaan. Het gebruik van LCM en het steviger positioneren van de VIA moeten in die voorstellen meegenomen worden. Voorstellen uit dit overleg zullen besproken worden in de I-raad en SBO.

Tijdlijn: Q2 2022

4. Het proces om te komen tot een IV-begroting is niet goed uitgelijnd met het OCW begrotingsproces

In relatie tot knelpunt 1 moeten de processen rond de IV-begroting bij de dienstonderdelen en de begrotingsprocessen van OCW op concernniveau in tijd goed op elkaar zijn afgestemd. Dit betekent bijvoorbeeld dat tijdig de kosten voor generieke voorzieningen, zowel rijksbreed als OCW-breed, bekend zijn (met inachtneming de risico's uit knelpunt 2) zodat de dienstonderdelen dit mee kunnen nemen in hun proces om tot een IV-begroting te komen. De dienstonderdelen moeten daarbij de tijd hebben om het gesprek met management goed te kunnen voeren en de afgestemde IV-begroting in de begroting van het dienstonderdeel op te nemen. De wijze waarop DUO omgaat met de IV-begroting kan hierbij als best-practice gebruikt worden.

Voorstel: FEZ zal een tijdlijn opstellen voor het concern begrotingsproces waarbij aangegeven wanneer dienstonderdelen de begroting en claims bij FEZ indienen. O&B zet vervolgens in diezelfde tijdslijn wanneer de kosten voor generieke voorzieningen bekend gemaakt moeten en kunnen worden. De dienstonderdelen plaatsen daarop in de tijdlijn hun planning van de totstandkoming van hun IV-begroting. Bij het opstellen van deze integrale tijdlijn, is te zien waar de processen niet op elkaar aansluiten en wat er aangepast moet worden om die aansluiting alsnog te realiseren. Na bespreking en vaststelling in het IT-controlleroverleg, worden de tijdlijnen integraal afgestemd in de I-raad, SBO en CIO-netwerk.

Tijdlijn: maart en april 2022

5. OCW houdt in projecten en programma's onvoldoende rekening met structurele kosten

De ADR constateert dat projecten en programma's in hun business case wel de incidentele kosten en budgetten opnemen maar vaak geen rekening houden met de structurele beheerkosten na overdracht aan de lijnorganisatie. Met dekking van deze structurele beheerkosten wordt dan ook in veel gevallen geen rekening gehouden bij het opstellen van de (meerjarige) IV-begroting.

Voorstel: In zowel CIO-netwerk, I-raad en SBO moet afgesproken worden dat alle leden van deze overleggen nauw gaan letten op het meenemen van de meerjarige structurele kosten in de business cases van projecten en programma's. In de control-taken van CIO en FEZ zal hier op gelet worden.

6. De knelpunten en het oplossen daarvan kennen hoge urgentie

De IV-begrotingen knellen in steeds grotere mate om de continuïteit, vervanging en vernieuwing goed te regelen. Meestal wordt het budget voor vernieuwing hierbij verdrongen wat risico's voor de toekomstbestendigheid van OCW betekent. De noodzaak om snel de knelpunten op te pakken en volgens *IV-begroting 2.0* te werken, is groot. Naar verwachting zal *IV-begroting 2.0* leiden tot een hogere IV-

Datum
29 maart 2022

begroting. Een hogere IV-begroting betekent niet persé meer geld, maar mogelijk andere prioriteiten binnen de integrale begroting van de dienstonderdelen. Praktisch gezien moeten voor de zomer al de voorbereidingen voor de begroting van 2023 opgepakt zijn. Gezien de urgentie betekent dit dat de voorgestelde verbeteracties snel opgepakt moeten worden. Hierboven is al een paar keer genoemd dat DUO van alle dienstonderdelen het proces om tot een IV-begroting te komen het 'meest volwassen' heeft ingericht. Gebruik gemaakt moet worden van deze best-practice.

Voorstel: door middel van het oppakken van de onder punt 1 t/m 5 geformuleerde acties wordt aan deze urgentie tegemoet gekomen.