

Doorlichtingsrapport Logius



juni 2013

Inhoudsopgave

1	Management samenvatting	3
1.1	Samenvatting.....	3
1.1.1	Governance	3
1.1.2	Kostprijsmodel en tariefstelling	3
1.1.3	Doelmatigheid.....	4
1.1.4	Toekomstperspectief.....	4
1.1.5	Overig.....	4
1.1.6	Conclusie	5
1.2	Aanbevelingen	5
2	Inleiding	7
2.1	Definitie agentschappen	7
2.2	Doel van de doorlichting	7
2.3	Groenlichtmeting van Logius	7
2.4	Onderzoeksvraag en operationalisatie	7
2.4	Overige onderzoeksvragen.....	8
2.5	Leeswijzer.....	8
3	Governance.....	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Beelden uit de interviews.....	9
3.2.1	Eigenaar.....	9
3.2.2	Opdrachtnemer	10
3.2.3	Opdrachtgever	10
3.2.4	De Programmaraad & de klanten.....	11
3.3	Conclusies	12
4	Financiën en bedrijfsvoering.....	13
4.1	Financieel beheer.....	13
4.1.1	Algemeen	13
4.1.2	Beelden uit de interviews	13
4.2	Financiering en kostprijsmodel.....	14
4.2.1	Algemeen	14
4.2.2	Beelden uit de interviews	14
4.3	Conclusies	15
5	Doelmatigheid	16
5.1	Inleiding	16
5.2	Beelden uit de interviews.....	17
5.3	Omvang Logius en afschrijvingskosten	178
5.4	Toekomst	178
5.5	Conclusies	19
	Bijlage 1: Overzicht enkele kengetallen en indicatoren	20
	Bijlage 2: Lijst met geïnterviewden en doorlichtingsteam	201

1 Management samenvatting

1.1 Samenvatting

Uit de evaluatie van de Regeling Baten-lastendiensten (2011) vloeit voort dat agentschappen periodiek worden doorgelicht om de bestaansgrond en de toegevoegde waarde van elk agentschap terugkerend aan de orde te stellen. In voorliggende doorlichting van Logius is de focus met name op de toekomst van het agentschap gericht. Dit wordt weerspiegeld in de centrale vraagstelling 'Waar liggen de aandachtspunten en kansen voor Logius verder te groeien op de terreinen governance, integraal kostprijsmodel en doelmatigheid, mede in het licht van een continu veranderende I-omgeving?'

1.1.1 Governance

De rolinvulling door de individuele opdrachtgevers van Logius is volop in ontwikkeling. Wat in dit stadium nog ontbreekt bij Logius is een helder gedeeld beeld van de verschillende rollen; wie is waar precies verantwoordelijk voor. Dit vraagstuk speelt vooral bij de Programmaraad (waarin de klanten zijn vertegenwoordigd), het opdrachtgeversberaad (waarin de opdrachtgevende departementen zitten) en het ICCIO dat de beleidskaders vastlegt waarbinnen Logius geacht wordt te opereren. Opdrachtgever en opdrachtnemer zitten daardoor nog te vaak op elkaars stoelen; beleidsopdrachtgevers hebben moeite zaken uit handen te geven, "bemoeien" zich graag met de "hoe" vraag en gaan daarmee op de plek van Logius zitten. Logius daarentegen heeft bij gebrek aan inhoudelijke kennis bij de opdrachtgever soms te veel de neiging de "wat" vraag te formuleren, een verantwoordelijkheid die echter thuis hoort bij de opdrachtgever. In het kader van toekomstbestendigheid dienen hier expliciete stappen gemaakt te worden. Mocht dit aankomend jaar onvoldoende van de grond komen, dan is het aan de eigenaar om vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de werking van het sturingsmodel de opdrachtgevers en de opdrachtnemer hier op aan te spreken.

Het ontbreekt de opdrachtgevers nog aan een gedeelde (middel)lange termijn visie over (de rol van) Logius. Zo ziet de één Logius als een organisatie die zelf ontwikkelt, waarbij de ander in de toekomst voor Logius vooral een regiefunctie of als een intermediair met de markt ziet weggelegd. Het is noodzakelijk dat opdrachtgevers meer in gezamenlijkheid stilstaan bij de vraag wat men van Logius verwacht en welke richting men daarvoor in zou moeten slaan. Een strakker gecoördineerd opdrachtgeverschap dat uitgaat van vertrouwen en een (middel)lange termijn visie op de organisatie van I-management binnen het Rijk, inclusief de rol die daarbij voor Logius is weggelegd, zal daarbij helpen.

In algemene zin is er veel waardering voor de werkzaamheden en rolinvulling door de nieuwe eigenaar, de DG-OBR, van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgevers. Door het ontbreken van een beleidsverantwoordelijkheid bij de eigenaar kan deze zich makkelijker zichtbaar en sturender opstellen dan voorheen, toen eigenaar en opdrachtgever bij de DG-BK in één hand lagen. Hierbij speelt ook de persoonlijke kennis en interesse van de huidige eigenaar. Tegelijkertijd ligt hier een uitdaging, in de zin dat de invulling van het eigenaarschap dusdanig verankerd moet zijn dat deze rol op een structureel goede, onafhankelijke wijze vervuld kan worden.

1.1.2 Kostprijsmodel en tariefstelling

Communicatie en transparantie zijn sleutelwoorden voor de verdere ontwikkeling van Logius, zeker als het gaat om de tariefstelling. De communicatie van Logius richting opdrachtgevers ten aanzien van kostprijsontwikkeling en de daaruit volgende tarifiering werd in het verleden niet altijd als even soepel ervaren. Die discussies lijkt echter ten goede gekeerd. Logius geeft nu specifieke aandacht aan de opbouw van het tarief, inclusief overhead, en aan de behaalde en toekomstige

doelmatigheidswinsten. Zeker deze punten dragen bij aan het creëren van meer draagvlak en acceptatie voor de verdere versoering in de dienstverlening bij opdrachtgevers.

Bij de producten van Logius die nog "in ontwikkeling" zijn zoals Dimelding en Digilevering, blijft het moeilijk om een direct verband te leggen tussen de tariefstelling voor de opdrachtgever en de feitelijke gebruiker, zeker als er verschillende kwaliteitseisen worden gesteld. Een ander financieringssysteem, waarbij de klant zelf verantwoordelijk is voor de financiering van de producten die hij afneemt van Logius kan daarin veel betekenen. De prikkels zouden dan immers in lijn liggen met het uitgangspunt "wie betaalt bepaalt". Overigens heeft zo'n stap logischerwijs impact op de werking van het sturingsmodel. Het feitelijke opdrachtgeverschap gaat dan van de huidige opdrachtgever naar de klant, waarna de huidige opdrachtgever meer de rol van beleid- en kadersteller vervult. Het is van belang dat deze lopende discussie snel wordt afgerond, zodat alle partijen weten waar ze aan toe zijn en Logius explicieter kan sturen op doelmatigheid.

1.1.3 Doelmatigheid

Bewerkstelligen van doelmatigheid is de bestaansrede van Logius als agentschap. Tegelijkertijd is het moeilijk om in termen van Euro's exact vast te stellen in welke mate Logius sinds haar bestaan doelmatiger is gaan opereren. Wat wel blijkt uit de cijfers is dat de klantentevredenheid stabiel is gebleven (plm. 6,8) terwijl de kostprijs van de grootste producten een daling vertoont.

Logius onderscheidt zich van veel andere *shared-service* organisaties door dat men diensten levert die een hoge mate van politieke sensibiliteit kennen (denk aan Diginotar en DiGiD). Mede daardoor neemt een aantal belangrijke klanten geen genoegen met een kwaliteitsniveau van minder dan 100%. Dit komt vanwege de grote impact van Logius' dienstverlening op het primaire proces van deze klanten. In de praktijk vertaalt zich dat in een doelmatigheidsdiscussie die zich – gechargeerd gesteld - beperkt tot de vraag "*hoe leveren we de noodzakelijke kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs*". Voor SSO's als FMHaaglanden daarentegen speelt veelal de bredere discussie "*hoe kunnen we een balans vinden tussen de gewenste kwaliteit en de beschikbare middelen*". Daarmee is niet gezegd dat Logius niet stuurt op doelmatigheid, in tegendeel. Maar wel dat de dynamiek ten aanzien van het sturen op doelmatigheid een andere is dan veelal gevonden wordt bij andere agentschappen. Het is daarom des te belangrijker dat in het financieringsmodel van Logius de prikkels juist belegd zijn.

1.1.4 Toekomstperspectief

Logius beheert de generieke E-voorzieningen tussen overheid en burgers/bedrijven, waarbij de nadruk ligt op veiligheidsaspecten. Het heeft daarmee een andere, unieke positie ten opzichte van organisaties als SSC-ICT of DICTU. Net als Logius zijn ook deze organisaties werkzaam in het I-domein. Maar in tegenstelling tot Logius ondersteunen zij "slechts" het primaire proces van de klanten, of zitten ze in een specifiek andere nichemarkt (DICTU met inspecties). De diensten die Logius daarentegen levert, maken *de facto* een integraal onderdeel uit van het primaire proces (denk aan de DiGiD-code). Daarnaast zijn de diensten van Logius ook politiek gevoeliger.¹ Het samengaan van Logius met een andere organisatie ligt derhalve op de korte termijn niet voor de hand. Hetzelfde geldt voor out-sourcen, gezien het belang dat vanuit de politiek wordt gegeven aan het niet met de markt delen van voor de overheid belangrijke veiligheidsinformatie.

¹ In de evaluatie Regeling baten-lastendienst 2007 is over politiek gevoelige diensten opgemerkt dat "*Bij interne verzelfstandiging dient het uitgangspunt van autonomie in de bedrijfsvoering ook door de politiek te worden gerespecteerd. Indien deze autonomie niet gewenst is vanwege de politieke gevoeligheid van de producten en diensten, heeft het de voorkeur de uitvoering binnen het kerndepartement te laten plaatsvinden.*" (pag. 8)

1.1.5 Overig

De automatisering van registratie en rapportages is goed op weg en leidt tot een lagere foutgevoeligheid. Echter, de informatie is nog algemeen gesteld. Er zal vanuit dat perspectief meer duidelijkheid moeten komen over de informatiebehoefte van de opdrachtgever, voordat hier verdere slagen te maken zijn.

1.1.6 Conclusie

Logius heeft de afgelopen jaren samen met de opdrachtgevende departementen en de eigenaar belangrijke stappen gezet in haar ontwikkeling als agentschap. Door de oprichting van Logius is het mogelijk om, waar nodig en relevant, als één partij naar de markt toe te treden op het gebied van beheer van rijksbrede ICT-producten. Logius heeft daarmee een belangrijke meerwaarde voor alle betrokken partijen. Het is nu zaak deze ontwikkeling naar een professionele en zelfbewuste organisatie te continueren en verder te bestendigen.

1.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies zijn de belangrijkste aanbevelingen:

- Maak heldere afspraken over de rolverdeling tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer. Regel is daarbij dat Logius over het "hoe" gaat, de opdrachtgever over het "wat". Spreek duidelijk af op welke terreinen de opdrachtgevers / eigenaar invloed willen op het "hoe". Leg de verschillende rollen goed vast zodat ze meer persoonsonafhankelijk worden. Een strakker gecoördineerd opdrachtgeverschap dat uitgaat van vertrouwen en een (middel)lange termijn visie op de organisatie van I-management binnen het Rijk en de rol die Logius daarbij zou moeten spelen, zal hierbij helpen.
- Logius dient te blijven investeren in een heldere uitleg en continue transparantie over de werking van het kostprijsmodel en tariefwijzigingen. Een open communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is essentieel voor het ervaren van een gelijkwaardig relatie en begrip voor elkaar. Het draagt bij aan draagvlak voor de werkwijze van Logius en mogelijk noodzakelijke versoeringen in uitvoering.

Mocht dit onvoldoende van de grond komen, dan is het aan de eigenaar om vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de werking van het sturingsmodel de opdrachtgevers en de opdrachtnemer hier op aan te spreken.

De overige aanbevelingen zijn:

- Logius dient zich samen met de eigenaar en opdrachtgevers te bezinnen op haar toekomst; er moet duidelijkheid komen over de vraag in welke richting Logius zich verder moet gaan ontwikkelen (regie-organisatie, beheerder van standaarden, etc.).
- Breng meer diversiteit aan in de tariefstelling in relatie tot de kwaliteit opdat beter aangesloten wordt bij het gewenste risicoprofiel van de klant. Als een klant een hogere betrouwbaarheid wilt, kent dat zijn prijs.
- Maak goede afspraken over de rapportages ten aanzien van kostprijsontwikkeling, kwaliteitsontwikkeling, benchmarks etc. Daarbij dient wel sprake te zijn van een gezonde balans tussen de rapportage-druk/administratieve lasten enerzijds en de toegevoegde waarde van de rapportages voor de opdrachtgevers anderzijds, ofwel het moet wel reëel

haalbaar zijn voor Logius. Op die manier kan vertrouwen tussen Logius, opdrachtgevers en klanten verder groeien.

- De kostenstructuur van Logius doorlichten en delen van de overheadkosten zoveel mogelijk toewijzen als directe kosten, zodat de totale overhead wordt geminimaliseerd.

2 Inleiding

2.1 Definitie agentschappen

Agentschappen zijn uitvoerende organisatieonderdelen van de rijksoverheid en worden gekenmerkt door een resultaatgericht besturingsmodel ondersteund met een zelfstandige administratie, baten-lasten of kas. Het is een vorm van verzelfstandiging waarbij de hiërarchische ondergeschiktheid aan de betreffende minister volledig gehandhaafd blijft. Logius is een agentschap met als doel overheidsbrede ICT oplossingen op tactisch en operationeel niveau te beheren en verder te ontwikkelen.

2.2 Doel van de doorlichting

In 2011 heeft er een evaluatie van de Regeling baten-lastendiensten 2007 plaatsgevonden. In deze evaluatie is onder andere de vraag gesteld of het baten-lastendienstmodel als een one size fits all-model op alle diensten even goed van toepassing is. Om dit te kunnen bepalen is onder andere besloten de agentschappen periodiek door te lichten. De doorlichting van agentschappen is bedoeld om een beeld te vormen met betrekking tot het functioneren in het licht van de Regeling agentschappen op de gebieden (a) *governance*, (b) financiële aspecten en (c) de doelmatigheid. Afhankelijk van de specifieke kenmerken van de organisatie richt de doorlichting zich in meer of mindere mate op een van deze drie afzonderlijke thema's. De doorlichting wordt periodiek gehouden op natuurlijke momenten.

De afronding van de doorlichting heeft uiteindelijk langer op zich laten wachten dan in eerste instantie voorzien, doordat nadere informatie over de ontwikkeling van de afschrijvingskosten was gewenst. Met een huidig afschrijvingspercentage dat ruim onder de 5% ligt, voldoet Logius in dit stadium niet aan de criteria om zonder meer een baten-lastenstelsel te kunnen voeren. Uit nieuwe cijfers blijkt echter dat Logius naar verwachting in 2016 een afschrijvingspercentage van 5% zal kennen, dat nog verder op zal lopen in de jaren daarna.

2.3 Groenlichtmeting van Logius

Voor Logius is de groenlichtmeting voor het verkrijgen van de definitieve status gebruikt als natuurlijk moment bij aan te haken met deze doorlichting. In overleg met Logius is daarom parallel aan de groenlichtmeting de doorlichting van het agentschap Logius gehouden. In de groenlichtmeting is op basis van de drie instellingsvoorwaarden gekeken of het agentschap voldoende functioneert. Daarbij heeft het ministerie van Financiën geconstateerd dat Logius in voldoende mate functioneert als agentschap volgens de Regeling baten-lastendiensten 2011. Het ministerie van Financiën ondersteunde daarom het verkrijgen van de definitieve status aan Logius per 1 januari 2013.

Er bestaat een duidelijk verschil tussen een groenlichtmeting en een periodieke doorlichting van een agentschap. Waar de eerste duidelijk een momentopname is waarbij de instellingsvoorwaarden de focus zijn, wordt bij de laatste breder en meer naar de toekomst van de organisatie gekeken.

2.4 Onderzoeksvraag en operationalisatie

In het geval van Logius is de centrale vraagstelling van de doorlichting ingegeven door enerzijds de ontwikkelfase waarin Logius zich nog bevindt en anderzijds de overgebleven aandachtspunten uit de groenlichtmeting. Dat wordt weerspiegeld in de centrale vraagstelling van de doorlichting: *'Waar liggen de aandachtspunten en kansen voor Logius om verder te groeien op de terreinen governance, integraal kostprijsmodel en doelmatigheid, mede in het licht van een continu veranderende IT-omgeving?'*

De variabelen – governance, integraal kostprijsmodel en doelmatigheid – zijn nader geoperationaliseerd tot onderzoeksvragen en interviewvragen. Deze tezamen vormen het toetsingskader voor de doorlichting van Logius. Tevens vormt de door Logius aangeleverde informatie voor de groenlichtmeting belangrijke input.

2.5 Overige onderzoeksvragen

In de doorlichting is ook nog gekeken naar twee specifieke punten, te weten:

- de omzet: de nieuwe Regeling agentschappen kent een minimum richtbedrag van EUR 50 miljoen op jaarbasis voor nieuwe agentschappen;
- de gemiddelde afschrijvingskosten per jaar: de nieuwe Regeling agentschappen stelt dat deze meer dan 5% van de totale lasten moeten zijn voor nieuwe agentschappen om het baten-lastenstelsel te mogen hanteren, in afwijking op het reguliere administratieve stelsel binnen het rijk van kas-verplichtingen.

De omzet van Logius is in 2012 uitgekomen op € 82 miljoen. Naar verwachting zal de omzet in 2016 € 77,8 miljoen bedragen. Daarmee wordt voldaan aan het eerste punt.

Logius voldeed over 2012 nog niet aan het tweede punt. In de komende jaren zal Logius, door de toename van het aantal producten en afnemers en de wijziging in de financieringsstructuur (klant bepaalt en betaalt), naar verwachting wel aan deze voorwaarde voldoen en boven de 5% uitkomen.

2.6 Leeswijzer

Dit rapport gaat allereerst in op het ontstaan van Logius, de belangrijkste uitkomsten van de groenlichtmeting en de beleidsontwikkelingen die van invloed zijn op de taken die Logius uitvoert (hoofdstuk 3). Vervolgens worden in hoofdstuk 4, 5 en 6 per doorlichtingsthema (governance, integraal kostprijsmodel, doelmatigheid) achtereenvolgens de beelden uit de interviews uitgelicht en de belangrijkste conclusies per thema uiteen gezet. In de managementsamenvatting en aanbevelingen (hoofdstuk 1) zijn de conclusies samengenomen en verder uitgewerkt en worden bovendien aanbevelingen gedaan voor de toekomst. In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van enkele kengetallen en indicatoren, bijlage 2 is een lijst met geïnterviewden opgenomen.

3 Governance

3.1 Inleiding

Sinds 1 januari 2011 is DGOBR eigenaar van Logius. Hiervoor was het eigenaarschap belegd bij de DGBK, die tevens de belangrijkste beleidsopdrachtgever is. De overgang van de eigenaarsrol naar DGOBR heeft de rollen van opdrachtgever en eigenaar dan ook van elkaar gescheiden. De grote lijnen bespreekt de eigenaar bilateraal met de directeur van het agentschap. Dit vindt normaliter 1 keer per 2 weken plaats. Tevens is er 4 keer per jaar een eigenaarsoverleg.

Logius heeft per product een opdrachtgever. De grootste opdrachtgever is BZK, ook andere departementen zijn opdrachtgever. De opdrachtgever is voor het betreffende product verantwoordelijk voor het beleid. Wanneer het product zich nog in de ontwikkel- en beheerfase bevindt is de opdrachtgever verantwoordelijk voor de bekostiging.

De klanten van Logius spelen een belangrijke rol in het governance model van Logius. Klanten zijn gedefinieerd als instanties met een publieke taak die zelf besluiten gebruik te maken, danwel verplicht zijn gebruik te maken, van één of meerdere producten van Logius. Officieel heeft de klant geen sturende rol, maar op verschillende manieren oefenen zij wel invloed uit (klanttevredenheids-onderzoeken, gebruikersoverleg). In de programmaraad zijn overheidsorganisaties vertegenwoordigd, die gebruik maken van de producten van Logius. De Programmaraad adviseert de beleidsopdrachtgevers. De taak van de Programmaraad is na te gaan of de taken die Logius uitvoert ook echt passen bij de organisatie. Ook denken zij kritisch mee over voorgestelde taakuitbreidingen: past de nieuwe taak in de portefeuille en komt de huidige portefeuille niet onder druk te staan?

3.2 Beelden uit de interviews

3.2.1 Eigenaar

Uit de interviews komt naar voren dat de overgang van het eigenaarschap naar DGOBR een positieve invloed heeft gehad op de werking van het agentschapsmodel. In tegenstelling tot de oude situatie, waarin opdrachtgever en eigenaar nog in één hand waren belegd, heeft de huidige eigenaar geen opdrachtgevende rol. Hij heeft vanaf het begin ingezet op het verbeteren van de bedrijfsvoering en de prijsstelling. Bovendien is de huidige eigenaar sowieso actief betrokken bij Logius. Dit mede in het licht van de politieke sensitiviteit naar aanleiding van bekende problemen zoals Diginotar. De nieuwe eigenaar probeert zijn rol zuiver te houden. De nieuwe eigenaar stuurt nadrukkelijk: zolang er bijvoorbeeld geen opdrachtbrief ligt mag Logius niet leveren.

Deze actieve betrokkenheid komt ook naar voren in de samenwerking met de CIO van het Rijk: de CIO heeft op bepaalde aspecten veel te maken met Logius als uitvoerder van zijn beleid. Tussen CIO en eigenaar wordt een goede zakelijke verhouding ervaren.

De eigenaar herkent de taken van werkgever, opzichter en klankbord. De taak van werkgever kost de eigenaar de minste tijd. De taak van klankbord komt veel vaker voor. Feitelijk wordt deze taak ingevuld tijdens het twee-wekelijkse overleg met de directeur van Logius. De taak van opzichter wordt gezien als de eigenlijke eigenaarsrol. Als invulling van deze taak heeft de eigenaar de Auditdienst Rijk gevraagd alle agentschappen waarvan hij eigenaar is periodiek door te lichten ("vitaliteitscan"). Hierdoor kan hij een vinger aan de pols houden bij de agentschappen om te weten of het beheer/organisatie op orde is. Eventuele problemen worden zo snel gesignaleerd en opgepakt.

3.2.2 *Opdrachtnemer*

Logius neemt meer dan de opdrachtgevers het voortouw bij het opstellen van de opdrachtbrieven. De reden hiervoor is het tijdig afsluiten van opdrachten voor het nieuwe jaar. Opdrachten zoals opgenomen in de opdrachtbrieven zijn in de praktijk gebaseerd op het jaarplan, in plaats van andersom. In de interviews komt naar voren dat de opdrachtnemer graag een meer zakelijkere benadering van de opdrachtgever versus opdrachtnemer ziet. De opdrachtbrief is een belangrijk document, maar de details zijn soms te vaag of niet volledig noch correct. Logius zou graag de doelstellingen van de opdracht helder geformuleerd zien. Alleen dan kan er ook daadwerkelijk achteraf worden 'afgerekend', niet op "hoe" je iets tot stand brengt, maar op "wat" je tot stand brengt. Het "hoe" wordt nu te vaak al vooraf dichtgetimmerd, terwijl Logius daar eigenlijk zelf over zou moeten gaan. Vertrouwen in de professionaliteit van Logius is nodig. In 2013 zullen de opdrachtbrieven al anders worden opgesteld dan voorheen, door meer nadruk op de "wat"-vraag te leggen en minder op de "hoe".

Een ander voorbeeld uit de praktijk van het sturen op het "hoe" en niet op het "wat" is de formatie van Logius. Deze wordt door de ambtelijke top vastgesteld, in plaats dat deze meebeweegt met de taakomvang. Logius zou hier graag meer eigen ruimte hebben, echter dit wordt beperkt door de rijksbrede eisen op gebied van formatieontwikkeling.

Opdrachtgevers kennen bovenstaand beeld, en onderschrijven dat de rol van opdrachtnemer zich nog verder moet ontwikkelen. Nu zitten opdrachtnemer en opdrachtgever ook in de optiek van de opdrachtgevers nog vaak op elkaars stoel. Tegelijkertijd wordt echter aangegeven dat de opdrachtnemer moet beseffen dat bemoeienis van de opdrachtgever met het "hoe" soms wel zinvol is. Bijvoorbeeld wanneer er gekozen moet worden voor minder externe inhuur en juist meer inzet van eigen personeel voor het opbouwen van kennis in huis. Opdrachtgevers en klanten geven aan dat het belangrijk is dat eigen mensen op de kritische processen zitten.

De opdrachtnemer ziet als eigen valkuil dat Logius problemen gaat oplossen die eigenlijk door de opdrachtgever danwel eigenaar opgelost moeten worden. Logius heeft een signalerende rol voor problemen die mogelijk gaan spelen (bijvoorbeeld ten aanzien van beleidsontwikkeling bij DGBK), maar dient ervoor te waken niet de volle verantwoordelijkheid voor het oplossen van de problemen te nemen waar dit niet hun verantwoordelijkheid is (Logius is geen beleidsverantwoordelijke).

3.2.3 *Opdrachtgever*

Niet alleen de opdrachtnemer, ook de opdrachtgever kan een professionaliseringslag maken, aldus verschillende geïnterviewden. Op dit moment is de zorg van de opdrachtnemer dat er nog te weinig bekend is bij de opdrachtgever over wat Logius nu eigenlijk doet en kan. Er is onvoldoende technische inhoudelijk kennis beschikbaar bij de opdrachtgever waardoor de beleidsopdrachtgever deze kennis soms extern moet inhuren.

Zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemer ervaren dat ze samen aan het bouwen zijn. Vanwege de budgettaire krapte zijn de gesprekken intensiever en wordt er scherper naar het productportfolio gekeken. Tegelijkertijd heeft de opdrachtgever niet altijd goed in beeld heeft wat hij wil en binnen welke kaders en randvoorwaarden. Het eerder beschreven opnemen van de "hoe" in de opdrachtbrief geeft de opdrachtgever in dat geval een gevoel van zekerheid.

De opdrachtgever wil in de opdrachtbrieven daarnaast graag meer concreetheid terugzien: aan welke knoppen kun je nog draaien als opdrachtgever? Door de opdrachtgever wordt aangegeven dat ze graag zelf randvoorwaarden en rapportagemomenten etc. definiëren. Logius wil tegelijkertijd juist (hierbinnen) eigen beleidsruimte hebben. De zwaarte van de rapportageverplichting, moet

volgens Logius wel in voldoende verhouding blijven staan tot de te leveren inspanning. De opdrachtgever erkent in dat verband dat hij teveel op de stoel van Logius heeft gezeten. In de toekomst moet duidelijk worden afgesproken wie welke uitdaging concreet oppakt.

Het ontbreekt de opdrachtgevers daarnaast aan een gedeelde (middel)lange termijn visie over de rol van Logius. Zo ziet de één Logius als een marktpartij die zelf (producten) ontwikkelt, terwijl de ander Logius ziet als (in de toekomst) een regieorganisatie of als intermediair met de markt. Dit legt een wezenlijk onderscheid bloot in hoe opdrachtgevers richting Logius acteren; vanuit een gezond kritische houding of vanuit vertrouwen.

Volgens een van de geïnterviewden zal Logius meer een regieorganisatie worden die de beheerder is van rijksbrede standaarden. Het wordt dan voor de klant en de markt duidelijker wat de overheid van je verwacht. Er moet in dat kader ook vaker worden uitgegaan van het "meest gereede kandidaat"-model. Dat betekent dat Logius niet langer alles zelf doet. Een productontwikkeling wordt dan gestuurd door een uitvoerder maar wel op zo'n manier dat het rijksbreed gebruikt kan worden. De uitvoerder die het product ontwikkelt moet ervoor zorgen dat er een goede structuur wordt opgezet waarin iedereen kan deelnemen. Er kan dan niet alleen aandacht zijn voor eigen wensen en eisen. De andere uitvoerders kunnen er zo van uitgaan dat het eindproduct goed is omdat het is (aan)gestuurd door een van de grote uitvoerders. Voorbeeld van een product dat op die manier door de Rijksdienst voor het Wegverkeer is ontwikkeld is de berichtenbox.

3.2.4 De programmaraad & de klanten

De programmaraad spreekt elkaar, ook buiten de officiële overleggen om, in verschillende samenstellingen meerdere keren per week. De Directeur Logius acteert alert richting de programmaraad. Hij laat weten wanneer er iets speelt en geeft daarbij aan welke actie hij onderneemt en hoe lang hij verwacht dat iets gaat duren. Dit voorkomt dat klanten achter de feiten aanlopen. De Directeur Logius zoekt actief de dialoog, aldus de betrokkenen.

De programmaraad kijkt niet alleen naar de uitkomst, maar ook naar de voortgangsrapportages. Soms komen producten die nog niet zijn uitontwikkeld toch al bij Logius in beheer. Ook kan gebeuren dat Logius tegen grenzen van haar absorptiecapaciteit aanloopt, waardoor het risico ontstaat dat ook lopende projecten minder makkelijk te beheersen blijven. Een voorbeeld hiervan is de rijks spas, waarvoor overigens ondertussen een andere beheerder is gevonden.

Naast de programmaraad van Logius is er ook een programmaraad van de zogenaamde "i-NUP" (de overheidsbrede implementatie-agenda dienstverlening e-overheid). Deze programmaraad richt zich op de rijksoverstijgende ICT. Uit de interviews blijkt dat het soms nog zoeken is naar de verhouding tussen deze twee programmaraden en de eventuele rol daarbinnen van Logius.

Een belangrijke ontwikkeling is de overgang van financiering door de opdrachtgever naar financiering door de klant. Volgens de betrokkenen is dit een onderwerp dat in de Programmaraad diepgaander aan de orde moet komen. Besproken moet worden wat de wens is vanuit het beleid en wat dit betekent voor de financiering. Beleidsmatig kan misschien worden besloten dat gebruik gratis moet zijn, maar dan zal alsnog financiering door de beleidsopdrachtgever moeten plaatsvinden. Voorbeeld is het gebruik van de basisadministratie gemeenten (BAG). De financiering uit de begroting van de opdrachtgever moet dan wel beschikbaar zijn.

Tussen de programmaraad en de individuele producten (programma managers) wordt nu nog een grote afstand ervaren. Logius wil graag een tussenlaag creëren die rondom samenhangende producten/diensten rechtstreeks contact met de klanten hebben. Ook de programmaraad is hier een voorstander van. Zij geven aan dat in de toekomst onder de programmaraad een

opdrachtgeversoverleg per product of productgroep moet komen. Degenen die grootschalig aan producten meefinancieren kunnen hier gezamenlijk afstemmen. De beleidsbetrokkenen zijn daarbij gast aan tafel.

3.4 Conclusies

- De aansturing van Logius is verbeterd door de scheiding van opdrachtgever/eigenaar. Hierdoor is het sturingsmodel zakelijker gaan werken.
- Tegelijkertijd is er een gedeeld beeld dat de verschillende rollen nog onvoldoende duidelijk zijn ingevuld/belegd, en dat nog niet voldoende helder is hoe de verschillende gremia zich tot elkaar verhouden. Dit vraagstuk speelt vooral bij de Programmaraad (waarin de klanten zijn vertegenwoordigd), het opdrachtgeversberaad (waarin de opdrachtgevende departementen zitten) en het ICCIO dat de beleidskaders vastlegt waarbinnen Logius geacht wordt te opereren.
- Er is bij tijd en wijlen verschil van inzicht tussen Logius en de opdrachtgever over de invulling van de opdrachten; de opdrachtgever beperkt zich niet altijd tot het “wat” en Logius niet altijd tot het “hoe”. Logius voelt zich soms geroepen de opdrachtbrieven zelf (te) gedetailleerd op te stellen, omdat men een gebrek aan inhoudelijke kennis bij de opdrachtgever ervaart. Daarmee komt men op de stoel van de opdrachtgever te zitten. Omdat Logius actief bijdraagt aan het opstellen van de opdrachtbrieven, ontstaat ook de situatie dat de opdrachtbrieven volgens het jaarplan worden opgesteld in plaats van andersom. Tegelijkertijd roept dit alles weer een reactie op bij de opdrachtgever die, om toch een gevoel van “in control” te krijgen, (te) gedetailleerde afspraken wenst over de invulling van het “hoe”.
- Er is geen gedeeld beeld over de toekomstperspectief van Logius: volgens sommige klanten zou Logius meer een beheerder van rijksbrede standaarden moeten worden en zelf (veel) minder ontwikkeling doen. Anderen zien voor Logius juist een toekomst als regie-organisatie weggelegd.

4 Financiën en bedrijfsvoering

4.1 Financieel beheer

4.1.1 Algemeen

Logius is een relatief jonge organisatie, die een verandering heeft doorgemaakt van onderdeel van een departement met één belangrijke opdrachtgever, naar een organisatie met een groot aantal klanten. Dit stelt andere eisen aan het beschikbaar hebben en stellen van informatie.

In de huidige situatie wordt de registratie van budgetten en realisaties in meerdere systemen (Exact, Time Tell en P-Direkt) en spreadsheets (Excel) bijgehouden. Logius werkt er aan om dit proces minder arbeidsintensief, transparanter, toekomstbestendiger, aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur en minder kwetsbaar (vanwege de opzet, kennis en gebruik hulpmiddelen) te maken. Daartoe zijn maatregelen getroffen zoals:

- Koppeling tussen het tijdschrijfsysteem (Time Tell) en de (financiële) administratie (Exact).
- Inregelen van een rapportagetool om de gewenste rapportages geautomatiseerd uit Exact te halen.
- Inrichten van Exact en TimeTell zodat maandelijks rapportages opgesteld kunnen worden. Deze maandelijks rapportages worden besproken in de zogenaamde verantwoordingsgesprekken tussen directeur en controller enerzijds en de afdelingshoofden en programmamanagers anderzijds. Indien realisatie afwijkt van planning of norm maakt de directeur Logius afspraken met de betreffende teamleider of en hoe de teamleider gaat bijsturen.

4.1.2 Beelden uit de interviews

Het bijhouden van de registratie van budgetten en realisaties in meerdere systemen (Exact, Time Tell en P-Direkt) en spreadsheets (Excel) werd door zowel Logius als de auditdienst (ADR) erkend als arbeidsintensief en foutgevoelig. De ADR wees daarbij tevens op het groot aantal externen; dat maakt de financiële administratie kwetsbaar. Dit heeft mede geleid tot het moeizaam tot stand komen van de jaarrekeningen 2010 en 2011. Deze bevindingen hebben geleid tot de in de vorige paragraaf genoemde verbeteringen die door Logius vanaf begin 2012 in gang zijn gezet. De ADR constateert naar aanleiding van de controle van de jaarrekening 2012 dat de controle enige vertraging heeft opgelopen maar dat de kwaliteit van de jaarrekening alsmede de kwaliteit van de onderbouwing van de posten is toegenomen.

Het controlesysteem en de rapportages zijn nog in ontwikkeling. Wel kunnen de rapportages inmiddels digitaal worden opgesteld, waar dat voorheen nog handmatig gebeurde. Grote verandering is dat Logius nu tijd kan steken in het analyseren van de informatie in plaats van het verzamelen waardoor er vroegtijdig bijgestuurd kan worden. Hiermee is de opzet van het systeem verbeterd. De werking is door de ADR bevestigd. Door de verbeterde rapportages is het in het directieteam van Logius nu goed mogelijk de juiste discussies te voeren.

Opdrachtbrieven worden in de projectadministratie ingevoerd. Op basis hiervan worden rapportages gegenereerd. Maandelijks worden rapportages besproken met teamleiders. Per kwartaal worden rapportages gedeeld met de opdrachtgevers. Tertiaal worden rapportages opgesteld voor de eigenaar en Programmaraad.

Daarnaast voert Logius een fabricageboekhouding waarin de werkelijke kosten tegen de begrote kosten kunnen worden afgezet. In de toekomst is het mogelijk een verschillenanalyse te maken. Wanneer uit de rapportages blijkt dat budgetten met meer dan 10% overschreden worden, dan wordt actief bijgestuurd. Eerst wordt gekeken of Logius ergens een efficiencyslag kan maken. Zo

niet dan wordt er met de opdrachtgever gesproken over wat er moet gaan gebeuren; geld erbij of opdracht minder.

4.2 Financiering en kostprijsmodel

4.2.1 Algemeen

Logius gebruikt een kostprijsmodel om haar kosten toe te rekenen aan alle producten die zij in beheer en exploitatie heeft en aanbiedt. Als input voor het model gebruikt zij de kostenbegroting van de personele kosten, de inkoopkosten (out of pocket), afschrijvingskosten en rentekosten van haar leningen. De kostenbegrotingen worden als budget toegekend aan een verantwoordelijke manager. Periodiek wordt over de uitputting van de kostenbudgetten informatie verschaft waardoor sturing gegeven kan worden. De informatie over de kostenrealisatie is weer input voor de volgende plannings- en begrotingsronde (t+1).

In de financiering bij de doorberekening naar klanten zijn twee varianten te onderscheiden:

- Een verkoopprijs per producteenheid op basis van het aantal producteenheden dat de klant afneemt. Doorberekening naar de klant van vaste en variabele kosten. Variabele kosten gebeurt op basis van een van te voren afgesproken aantal afgenomen producten (stukprijs x volume). Voorzien wordt dat de producten DigiD, DigiD Machtigen en Digipoort in 2013 met deze variant worden doorbelast aan de klanten.
- Een verkoopprijs per product. In feite outputfinanciering waarbij Logius met een jaarbudget per product in opdracht van klanten werkt. Jaarlijks volgt een eindafrekening. Het risico voor de tekorten ligt bij de opdrachtgever(s). Deze wijze van financiering is van toepassing op MijnOverheid in 2012 en 2013 en Diginetwerk in 2012.

Er is in de prijsstelling geen onderscheid tussen verschillen tussen klanten en gewenste beschikbaarheidsniveaus.

Naast doorberekening aan de klanten ontvangt Logius lumpsumfinanciering. Deze lumpsumfinanciering komt van de beleidsopdrachtgever. Dit is voornamelijk het geval bij producten die nog in ontwikkeling zijn. Sinds 1 januari 2010 worden door Logius overigens geen producten meer in beheer genomen zonder een officiële opdracht van de beleidsopdrachtgever en zonder dat de financiering is geregeld.

4.2.2 Beelden uit de interviews

De financiering van de producten is afhankelijk van de fase waarin een product zich bevindt. Producten die in ontwikkeling zijn worden vooral vanuit de beleidsopdrachtgever gefinancierd. Er is in dat stadium (nog) geen direct verband tussen betalen en genieten. Kwaliteitseisen komen hierdoor echter wel soms in het gedrang: de Belastingdienst en de Sociale Verzekeringsbank nemen simpelweg geen genoegen met een kwaliteitsgarantie van 95% ten aanzien van DigiD-code, zij verwachten 100%. Hun primaire proces kan immers in het gedrang komen als het product niet 100% beschikbaar is. Voor andere klanten is 95% daarentegen wel bespreekbaar.

De hoogte van de beschikbaarheid heeft tegelijkertijd ook financiële consequenties. Eén van de geïnterviewden merkt op dat Logius te veel de neiging heeft prioriteit te geven aan een lage inkoopprijs boven flexibiliteit in de afname. Daarmee wordt het risico gecreëerd dat de inkoopcontracten onvoldoende flexibel zijn om de flexibiliteit die de klanten willen hebben te kunnen volgen. Als een klant bijvoorbeeld een module niet meer wil hebben, loopt Logius met zijn inkoopcontracten een risico omdat die te lang vastliggen of nog niet die flexibiliteit kennen.

Er is nog onvoldoende helderheid over de (toekomstige) financiering van de volwassen producten. Hier moet een discussie over plaatsvinden. De beprijzing/tariefstelling is nog te vaak onderwerp van discussie en kenmerkt zich tegelijkertijd door een hoge mate van lumpsumfinanciering. Logius was tot recent slechts beperkt transparant over de wijze van kostprijsberekening, zoals de toerekening van de overhead, de tariefstelling zelf, en over de wijze waarop wordt geborgd dat de tarieven marktconform zijn.

Dit heeft geleid tot een aantal "pittige" gesprekken met opdrachtgevers over onder meer de opbouw van tarieven van externen (wel of niet overhead opnemen en tegen welke prijs). Mede naar aanleiding hiervan is Logius ondertussen een stuk transparanter geworden in haar tariefstelling en is er aan de kant van opdrachtgevers ook meer begrip voor de tariefopbouw.

4.3 Conclusies

- De administratie van Logius werd voor het grote deel met de hand bijgehouden. In 2012 zijn er maatregelen genomen om de administraties te integreren. ADR heeft geconstateerd dat de kwaliteit van de jaarrekening alsmede de kwaliteit van de onderbouwing van de posten is toegenomen.
- Als de beleidswens is een product zo goedkoop mogelijk aan klanten aan te bieden om een zo groot mogelijk bereik te realiseren, is er - zeker voor nieuwe producten - soms sprake van lumpsumfinanciering. Het reeds ervaren risico voor Logius is dat de financiering van dat lumpsum gefinancierde producten in de knel komt zodra de begroting van de opdrachtgever krap begint te worden. Tegelijkertijd zijn opdrachtgevers nauwelijks bereid om met minder (kwaliteit) genoeg te nemen.
- Ook in meer bredere zin geldt dat een discussie tussen Logius en opdrachtgever over kwaliteit versus prijs bij een aantal producten onvoldoende gevoerd wordt (bij bijvoorbeeld DigiD).
- De onderbouwing van de kostprijs en de daaruit volgende tariefopbouw werd in het verleden door (sommige) opdrachtgevers als onvoldoende transparant ervaren. Logius heeft hiertoe ondertussen significantie stappen in gezet.

5 Doelmatigheid

5.1 Inleiding

Gezien het feit dat Logius pas recent is opgericht (en pas sinds begin dit jaar de definitieve status van baten-lastendienst/agentschap kent), is het moeilijk harde uitspraken te doen over de doelmatigheidsontwikkeling over de afgelopen jaren. Daarom is er bij de doorlichting voor gekozen meer nadruk te leggen op de vraag in hoeverre het management van Logius kan sturen op doelmatigheid in plaats van op doelmatigheidsontwikkeling zelve. Toch kan ook daar al het nodige over gezegd worden.

De verbetering van de doelmatigheid is dé doelstelling van een agentschap. Met betrekking tot het verbeteren van de doelmatigheid worden vanuit Logius de volgende instrumenten ingezet:

- *Kostenefficiëntie als gevolg van professioneler inkoop-, contract-, en leveranciersmanagement.* Op dit moment is er voor bijna elke voorziening nog wel een aparte leverancier voor infrastructuurbeheer, hosting en applicatiebeheer. Iedere voorziening heeft daarmee een eigen applicatiearchitectuur en een eigen infrastructuur (servers, rekencentrum en netwerk). Componenten worden nog nauwelijks gemeenschappelijk gebruikt. Naarmate het aantal producten toeneemt, neemt ook het aantal componenten dat gemeenschappelijk kan worden gebruikt, toe. Dat betekent dat een efficiëntere uitvoering kan worden behaald en dus schaalvoordelen. Eén leverancier voor alle infrastructuurbeheer en hosting van de voorzieningen betekent veel minder contracten. Logius is bezig dit te stroomlijnen.

Tabel Kostprijs

Verloop kostprijs	2011	2012	2013	2014	2015
Basis 2011 = 100	100	95	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.

- *Verambtelijking*
Logius is in 2012 begonnen met het terugdringen van de externe inhuur. Onderstaand een overzicht van de verambtelijking van de externe inhuur. De effecten van deze maatregel zijn terug te vinden in een lagere kostprijs per product.

Tabel Externe inhuur

Aantal FTE	2011	2012	2013	2014	2015
Primair proces	70,5	110	135	135	135
Overhead	25	25	25	25	25
Totaal	95,5	135	160*	160	160
Externe Inhuur	129,5	85	60	60	60

* onder aanname dat verambtelijking van 25 fte in 2013 daadwerkelijk plaats zal vinden.

- *Benchmark*
Aan de hand van uitkomsten van benchmarking worden de producten van Logius vergeleken met producten in de markt. De toegevoegde waarde van een benchmark is dat Logius marktconform wil werken en zo wil bijdragen aan een efficiëntere overheid. Door een benchmark te houden, kan Logius zo nodig bijsturen.

- *Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) en Opdrachtgeverstevredenheidsonderzoek (OTO)*
Met de KTO's krijgt Logius inzicht in haar prestaties naar klanten en de mate waarin Logius aan de verwachtingen van klanten voldoet. Deze feedback wordt gebruikt om verbeteringen in producten en processen door te voeren. Naar aanleiding van het KTO 2011 zijn verbeteracties geformuleerd. Eind 2011 heeft voor het OTO een nulmeting plaatsgevonden. Hieruit zijn een zestal aanbevelingen gekomen, waarmee Logius inmiddels aan de slag is.

Jaarlijks organiseert Logius ook een onderzoek naar klanttevredenheid met betrekking tot de prestaties betreffende de dienstverlening. De doelstelling is om jaarlijks een score van minimaal een 7 te behalen. Het streven naar een hoger cijfer zou meer kosten met zich mee brengen, waarmee doelmatigheid onder druk komt te staan.

Tabel Klanttevredenheid (schaal 1 t/m 10)

<i>Jaar</i>	2009	2010	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
<i>DigiD</i>	7,1	7,2	7,1	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Digipoort</i>	7,1	6,7	6,9	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Digikoppeling</i>	6,2	6,4	6,4	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Logius totaal</i>	6,8	6,9	6,8	7,0	7,0	7,0	7,0

* doelstelling

Tabel Opdrachtgeverstevredenheidsonderzoek (schaal 1 t/m 10)

Opdrachtgeverstevredenheid	2011	2012*	2013*	2014*	2015*
<i>Vakkennis</i>	6,8	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Transparantie</i>	6,2	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Excelleren in beheer</i>	6,1	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Opdrachtgever gericht, verbindende factor</i>	6,1	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Professioneel ondernemerschap</i>	6,0	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Overlegstructuur</i>	6,4	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Helicopterview</i>	6,1	7,0	7,0	7,0	7,0
<i>Marktconform tarief</i>	5,2	7,0	7,0	7,0	7,0

* doelstelling

5.2 Beelden uit de interviews

De directeur Logius geeft aan dat de interne sturing is verzakelijkt. Hij heeft sinds 2012 maandelijks zogenaamde *delivery* gesprekken ter aanvulling op de periodieke overleggen waarin allerlei KPI's (cijfermatig) aan de orde komen. Verder geeft de directeur Logius aan dat men druk bezig is de transparantie naar opdrachtgevers te vergroten, onder meer door het benchmark instrument pro-actiever in te gaan zetten. Dit wordt door opdrachtgevers onderschreven.

Benchmarkgegevens worden ook steeds meer gebruikt voor interne sturing: bijvoorbeeld voor het verlagen van overhead (danwel een goede verklaring waarom het hoger moet zijn). Overigens worden soms ook nog kosten als overhead geboekt die direct toe te rekenen zijn, bijvoorbeeld juridische kosten. Men is bezig dit aan te passen.

Zoals reeds eerder opgemerkt is er een aantal producten in ontwikkeling waarbij er geen direct verband is tussen betalen en genieten, maar waaraan door de klanten bijvoorbeeld wel (verschillende) kwaliteitseisen worden gesteld. Dat zou anders moeten, meer in de richting van financiering door de klanten zelf. Dan ligt de prikkel op de juiste plek zoals diverse geïnterviewden opmerken.

Mede vanuit doelmatigheidsperspectief maakt met name Logius zich zorgen over het technische kennisniveau bij enkele opdrachtgevers: er is onvoldoende bekend wat Logius doet en er worden te vaak externen ingehuurd. Dit komt een gezonde discussie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever(s) niet altijd ten goede, zoals ook in het hoofdstuk sturingsmodel al is toegelicht.

De DgOBR is sinds 1/1/11 eigenaar van Logius. Daarvoor was het eigenaarschap belegd bij de beleidsopdrachtgever (DGBK). De scheiding opdrachtgever/eigenaar heeft voor Logius goed uitgepakt, aldus alle betrokkenen. Er is nu ook een eigenaar die enerzijds rekening houdt met het (rijks-)brede belang, maar anderszijds ook het belang van een doelmatige bedrijfsvoering en een gezonde prijsstelling voor ogen heeft.

5.3 Omvang Logius en afschrijvingskosten

De Regeling agentschappen stelt dat bij een doorlichting ook specifiek getoetst moet worden in hoeverre wordt voldaan aan:

- *het omzetcriterium van EUR 50 mln:* De omzet van Logius is in 2012 uitgekomen op € 82 miljoen. De verwachting is dat deze in 2016 ca € 78 miljoen zal bedragen. Daarmee wordt voldaan aan het criterium van € 50 mln.
- *een afschrijvingspercentage van ten minste 5% om zonder meer een baten-lastenstelsel te hanteren.* Logius voldeed over 2012 met minder dan 1% afschrijvingskosten nog niet aan dit criterium. Op basis van recent beschikbaar gekomen cijfers blijkt echter dat Logius naar verwachting na 2016 een afschrijvingspercentage van 5% zal kennen, dat nog verder op zal lopen in de jaren daarna. Daarmee wordt naar verwachting binnen een beperkte termijn voldaan aan het criterium van 5%.

Tabel afschrijvingen

Jaar	Product	Investering	Afschrijvingskosten									
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
2012	MijnOverheid	€ 6.600.000	€ 1.650.000	€ 1.650.000	€ 1.650.000							
2013	MijnOverheid	€ 280.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000							
2014	eID (verv. digiD)	€ 5.000.000		€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000				
2016	SBR (XBRL)	€ 5.000.000				€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000		
2016	MijnOverheid	€ 3.000.000				€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000			
2017	DigInkoop	€ 6.000.000					€ 1.500.000	€ 1.500.000	€ 1.500.000	€ 1.500.000		
2018	eHerkenning	€ 4.500.000						€ 900.000	€ 900.000	€ 900.000	€ 900.000	
2019	eID (verv. digiD)	€ 5.000.000							€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	
2020	MijnOverheid	€ 4.000.000									€ 1.000.000	€ 1.000.000
2021	SBR (XBRL)	€ 5.000.000										€ 1.000.000
2021	DigInkoop	€ 6.000.000										€ 1.500.000
			€ 1.720.000	€ 2.720.000	€ 2.720.000	€ 2.750.000	€ 4.250.000	€ 5.150.000	€ 5.150.000	€ 5.400.000	€ 5.400.000	€ 5.400.000

5.4 Toekomst

De vraag met wie zou Logius eventueel logischerwijs in de toekomst samen zou kunnen gaan vanuit doelmatigheidsperspectief werd door de geïnterviewden als "erg moeilijk te beantwoorden" ervaren. Op dit moment is de organisatie nog te veel in ontwikkeling om hier zinvolle uitspraken over te doen. Eerst goed zijn in wat je goed moet doen en dan pas rustig verder kijken, is de gedeelde lijn. Daarbij komt dat het beheer van voorzieningen op het terrein van E-dienstverlening tussen overheid en burger/bedrijven iets anders is dan het beheer van de "reguliere" ICT van de overheid zelf. Het werkterrein van Logius is ook veel politiek gevoeliger dan dat van de reguliere ICT, zoals recente ervaringen met DIGI-Notar en DigiD duidelijk hebben gemaakt. Dat vraagt tegelijkertijd om een omgeving die voldoende ruimte biedt daar snel en adequaat op in te spelen, waardoor het opgaan in een veel grotere organisatie (als bijvoorbeeld de Belastingdienst) minder voor de hand ligt, aldus enkele geïnterviewden.

Wel is het beeld dat in de nabije toekomst goed gekeken zou moeten worden naar de precieze afbakening tussen het ontwikkelen en het beheren van generieke voorzieningen (i.c. waar trek je de lijn tussen ICTU en Logius en zorg je voor een soepele overgang van ontwikkeling naar beheer).

5.5 Conclusies

- Door als agentschap te werken heeft Logius veel beter zicht gekregen op haar kostenpatronen. Daarop wordt ook nadrukkelijker intern gestuurd. Tegelijkertijd is er een breed gevoel dat er nog meer slagen te maken zijn.
- Er ligt een goede basis om (potentiële) opdrachtgevers op basis van inzicht in kosten, keuzen te laten maken voor beheer van (nieuwe) producten.
- Logius voldoet nu reeds aan het "omzetcriterium" van EUR 50 mln. Aan het afschrijvingspercentage-criterium zal naar verwachting binnen een beperkt aantal jaren worden voldaan.
- In dit stadium liggen er geen organisaties voor de hand waarmee Logius vanuit doelmatigheidsperspectief op korte termijn samen zou kunnen cq moeten gaan, mede ook in het licht van de politiek gevoeligheid van de dienstverlening van Logius .

Bijlage 1: overzicht enkele kengetallen en indicatoren

overzicht enkel kengetallen en indicatoren

Omschrijving	realisatie 2010	realisatie 2011	begroting 2012	realisatie 2012
Tarieven/uur	€ 153	€ 135	nvt	€ 135
FTE-totaal (excl. externe inhuur)	82	110	125	136
Klanttevredenheid	6,9	6,8	7	6,9
Betrouwbaarheid/TPM	ja	ja	ja	ja
Periodieke Benchmark producten	uitgevoerd	gestart		uitgevoerd
Omzet per productgroep (in %)				
. Beheer & exploitatie	54	54	83	51
. In beheername trajecten	7	1		1
. Doorontwikkeling	4	8	8	8
. Stimulering gebruik	2	2	4	2
. Projecten	33	34	5	38
<u>DigiD</u>				
. Aantal nieuw aangesloten overheidsorganisaties	17	30	150	20
. Aantal burgers met DigiD	8,1 mln.	8,8 mln.	8,9 mln.	9,9 mln.
. Aantal DigiD authenticaties	37,2 mln.	52,9 mln.	60 mln.	75,5 mln.
<u>Digipoort (OTP)</u>				
. Aantal aangesloten bedrijven	480	604	1500	244
. Aantal berichten via Digipoort	38,6 mln.	72 mln.	65,0 mln.	70,8 mln.
<u>DigiD: Kostprijs per abonnement (naar authenticaties)</u>				
. Klein gebruiker	€ 1.028			€ 0
. Middel gebruiker	€ 11.307			€ 75
. Groot gebruiker	€ 61.676			€ 12.000
. Zeer groot gebruiker (individuele abbon. prijs)	€ 0,1 tot € 2,8			€ 386.000
Kostprijs per aansluiting (eenmalig)	€ 670			€ 768
Kostprijs per authenticatie	€ 0,17			€ 0,15
<u>Digipoort: Kostprijs per abonnement (jaarlijks)</u>				
. Klein	€ 53.000			€ 37.857
. Middel	€ 402.000			€ 287.143
. Groot	€ 3.216.000			€ 2.923.636

Bijlage 2: lijst met geïnterviewden en doorlichtingsteam

Geïnterviewden

Jaap Uijlenbroek, directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, eigenaar;
Bertine Steenberghe, directeur Burgerschap & Informatiebeleid, opdrachtgever;
Maarten Hillenaar, directeur Informatiseringsbeleid Rijk, kadersteller;
Michiel Stal, plv. directeur Regeldruk & ICT-beleid, opdrachtgever;
Hans Blokpoel, algemeen directeur Belastingdienst, voorzitter programmaberaad;
Jan Roodnat, middenmanager Auditdienst Rijk, accountant Logius;
Steven Luitjes, directeur Logius, opdrachtnemer;
Susanne de Brabander, controller Logius;
Sander Zwienink, teamleider portfoliomanagement Logius

Doorlichtingsteam

Tessa de Kort, beleidsadviseur DGRB/BZ/BBE, ministerie van Financiën;
Nora Zimmerman, senior adviseur DCB/FEZ/B&R, ministerie van BZK;
Paul Soethoudt, senior beleidsadviseur DGRB/BZ/BBE, ministerie van Financiën;
Jeroen Engelberts, coördinerend beleidsadviseur DGRB/BZ/BBE, ministerie van Financiën;
Diana van Ark, senior adviseur bureau DGOBR, ministerie van BZK;
Harry Vos, senior adviseur bureau DGOBR (tijdelijk), ministerie van BZK.