



Inspectie voor de Sanctietoepassing
Ministerie van Veiligheid en Justitie

Dienstverlening van Shared Service Centers en het verblijf in een justitiële inrichting

Inspectierapport

Themaonderzoek



Dienstverlening van Shared Service Centers en het verblijf in een justitiële inrichting

Inspectierapport
Themaonderzoek

November 2011

Inhoudsopgave

	Inhoud	3
	Voorwoord	5
	Samenvatting	7
1	Inleiding	13
1.1	Aanleiding en doel	13
1.2	Reikwijdte van het themaonderzoek	15
1.3	Toetsingskader	15
1.4	Onderzoeksoepzet	15
1.5	Objectbeschrijving	17
1.6	Recent onderzoek	17
1.7	Leeswijzer	18
2	Onderzoeksubjetten	21
2.1	Doelstelling voor inrichting SSC's	21
2.2	Inventarisatie bedrijfsvoeringsprocessen	22
2.3	Selectie bedrijfsvoeringsprocessen	22
2.4	Conclusie	24
3	Dienstenniveauovereenkomsten	27
3.1	Totstandkoming	27
3.2	Kwaliteit	31
3.3	Uitvoering	36
3.4	Verantwoording	40
3.5	Conclusie	42
4	Slotbeschouwing	45
	Bijlage 1 Overzicht DNO's SSC-I	49
	Bijlage 2 Overzicht DNO's SSC-DJI	53
	Bijlage 3 Bronnen	57
	Bijlage 4 Afkortingen	59
	Bijlage 5 Geografische ligging locaties??	61

Voorwoord

In 2005 richtte de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) de zogeheten Shared Service Centers (SSC's) op als onderdeel van een reeks maatregelen om zijn primaire proces te verbeteren. Signalen van inrichtingen en commissies van toezicht gaven de Inspectie voor de Sanctietoepassing (ISt) aanleiding tot het uitvoeren van een themaonderzoek naar het functioneren van de SSC's.

Voor dit themaonderzoek heeft de ISt een viertal SSC-processen geselecteerd die een onverstoorde voortgang van de insluitingsprocessen mogelijk moeten maken.

De ISt concludeert dat de dienstniveauovereenkomsten (DNO's) die ten grondslag liggen aan de onderzochte SSC-processen beperkt voldoen. Dankzij het probleemoplossend vermogen van de inrichtingen doet de uitvoering van die SSC-processen niet structureel afbreuk aan de rechtspositie van justitiabelen, de interne veiligheid en maatschappijbeveiliging.

De ISt beveelt aan het DNO-stelsel zodanig vorm te geven dat de SSC-processen de inrichtingen onverstoord ondersteunen bij hun uitvoering van de insluitingsprocessen.

M.P. Tummers
wnd. hoofdinspecteur

Samenvatting

De Shared Service Centers van DJI, SSC-DJI en SSC-I 1, leveren sinds 2005 ondersteunende diensten op het gebied van personeelszaken, financiën, inkoop en ICT aan de justitiële inrichtingen. Omdat de ISt tijdens onderzoek in justitiële inrichtingen meerdere malen vernam dat de werkwijze van de Shared Service Centers het functioneren van het primair proces in de inrichtingen negatief zou beïnvloeden, heeft de ISt dit onderwerp opgenomen in het jaarplan voor 2010. In maart 2011 heeft de ISt het themaonderzoek aangekondigd bij het hoofdkantoor DJI en tot en met oktober 2011 vond de uitvoering van het onderzoek plaats. Het onderzoek is uitgevoerd door drie onderzoekers van Ordina Consulting, onder leiding van een ISt-inspecteur.

Het uitgangspunt is dat de ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen dusdanig uitgevoerd dienen te worden dat deze bijdragen aan een onverstoorde voortgang van het primair proces in de inrichtingen. Het doel van dit onderzoek is vaststellen of de kwaliteit van de sanctietoe-passing lijdt onder de werkwijze van beide SSC's. Met dit onderzoek wil de ISt risico's inventariseren en eventuele knelpunten blootleggen voor de aspecten waar zij het functioneren van een inrichting doorgaans op beoordeelt: rechtspositie van justitiabelen², omgang met justitiabelen, interne veiligheid, maatschappijbeveiliging, maatschappelijke reïntegratie en organisatie. De vraagstelling luidt:

Draagt het functioneren van de SSC's bij aan het waarborgen van rechtspositie van justitiabelen, omgang met justitiabelen, interne veiligheid, maatschappijbeveiliging, maatschappelijke reïntegratie en organisatie, of doet het hieraan op enigerwijze afbreuk?

Object van onderzoek

Het onderzoek richt zich op de bedrijfsvoeringsprocessen die zijn ondergebracht bij één van de SSC's en die –direct of indirect– van invloed zijn op het primair proces in de inrichtingen. Na een analyse van alle processen van beide SSC's zijn de processen Inkoop, Beheer rekening-courant, Basisvoorziening Biometrie en TULP (GW, JJI en MITS) geselecteerd; deze worden in dit onderzoek getoetst vanuit mogelijke risico's voor de rechtspositie van de justitiabelen, de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging. De afspraken over de

¹ SSC-I verzorgt de ontwikkeling en het beheer van de applicaties, infrastructuur en werkplekken die worden gebruikt door alle medewerkers van DJI SSC DJI verzorgt de overige ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen.

² Omdat het onderzoek DJI-breed is opgezet, hanteert de ISt in dit verband de term justitiabelen. Hiertoe behoren gedetineerden, patiënten, jeugdigen en ingesloten vreemdelingen.

uitvoering van de processen zijn opgenomen in zogeheten dienstniveaovereenkomsten (DNO's). In dit onderzoek zijn voor iedere onderzochte DNO vier fasen onderscheiden: totstandkoming, kwaliteit, uitvoering en verantwoording.

Hoofdconclusie

De hoofdconclusie is dat de dienstverlening van de SSC'S op de vier onderzochte bedrijfsvoeringsprocessen niet structureel afbreuk doet aan de rechtspositie van justitiabelen, de interne veiligheid en maatschappijbeveiliging. Dit is echter veelal te danken aan het probleemoplossend vermogen van de inrichtingen. De totstandkoming, kwaliteit, uitvoering van en verantwoording over DNO's voldoen namelijk slechts in beperkte mate aan de verwachtingen.

De bedrijfsvoeringsprocessen van de SSC's zijn verder gestandaardiseerd dan de primaire processen in de inrichtingen. Veel bevindingen uit dit onderzoek zijn te herleiden tot deze discrepantie in de mate van standaardisatie.

De Ist beveelt aan:

1. dat sectordirecties, SSC's en inrichtingen op korte termijn en onder leiding van de hoofddirectie met elkaar in gesprek gaan om te komen tot een samenhangend voorstel voor aanpassingen van het DNO-stelsel.

Onderstaand worden de conclusies en aanbevelingen per onderscheiden DNO-fase weergegeven:

Totstandkoming

De totstandkoming van DNO's sluit in beperkte mate aan op het primair proces in de inrichtingen. Er is een gebrek aan afstemming tussen de opdrachtgevers (sectordirecties) en de gebruikers (inrichtingen) waardoor verschillen in het primair proces onvoldoende tot uiting komen in de DNO's. Er blijkt sprake van vergaande standaardisatie bij de SSC's tegenover minder gestandaardiseerde processen in de inrichtingen. Dit zou consequenties moeten hebben voor óf de DNO's óf het primair proces in de inrichtingen. In de praktijk is dit echter niet het geval.

Aanbevelingen

Aan de hoofddirectie DJI

2. Zorg bij totstandkoming van DNO's voor een betere en bredere afstemming binnen en tussen de sectordirecties (opdrachtgevers), de inrichtingen (gebruikers) en de SSC's (opdrachtnemers), zodat

- recht wordt gedaan aan de verschillen in het primair proces.
3. Verklein de verschillen in de mate van standaardisatie tussen primaire en bedrijfsvoeringsprocessen. Doe dit óf door de standaardisatie in het primair proces verder door te voeren óf door te accepteren dat differentiaties van gebruikers tot uitzonderings-situaties bij de SSC's kunnen leiden.

Kwaliteit

De kwaliteit van de onderzochte DNO's voldoet in beperkte mate. Er zijn geen sancties op niet-naleving van de afspraken in de DNO's. Doorslaggevend in dit oordeel is dat een aantal elementen ontbreekt zoals de geldigheidsduur, noodprocedures of acties bij niet naleving van de DNO. Met name de KPI's van SSC-DJI bieden onvoldoende inzicht om de kwaliteit van de uitvoering van de DNO's te kunnen beoordelen.

Aanbevelingen

Aan de hoofddirectie DJI

4. Creëer een extra prikkel voor de SSC's door het opnemen van een corrigerend mechanisme zoals een expliciete sanctie voor het niet-naleven van gemaakte prestatieafspraken. Dit verheldert tevens de verantwoordelijkheden van partijen.

Aan SSC-DJI

5. Analyseer voor alle DNO's of de KPI's voldoende informatie geven over de kwaliteit van de uitvoering ervan. Draag zorg voor een eenduidige formulering van de KPI's.

Uitvoering

De uitvoering van DNO's voldoet in beperkte mate. De KPI's worden niet zonder meer behaald. Er manifesteert zich een continu spanningsveld tussen standaardisatie van bedrijfsvoeringsaspecten enerzijds en het primair proces anderzijds. Dit leidt tot risico's voor de rechtspositie van justitiabelen, voor de interne veiligheid en maatschappijbeveiliging. Inrichtingen laten deze latente risico's bijna nooit manifest worden: in de gevallen waar een ernstige verstoring van het primair proces dreigt, volgt men niet de geldende procedure maar wordt gekozen voor een praktische oplossing. Hierdoor hebben de onderzochte bedrijfsvoeringsprocessen nauwelijks directe gevolgen voor het primair proces in de inrichtingen. Met name voor het inkoopproces leidt het afwijken van de reguliere procedure tot een neerwaartse spiraal: het SSC dient extra handelingen te verrichten waardoor de verwerkingstijd weer verder oploopt.

Aanbevelingen

Aan de SSC's

6. Continueer de contacten tussen de SSC's en de inrichtingen door de inzet van accountmanagers en, waar nodig, ondersteuners die gebruikers kunnen bijstaan in de uitvoering.

Aan de hoofddirectie DJI

7. Meer structureel: overweeg afwijkingen in het primair proces in bepaalde mate toe te staan, dan wel standaardisatie van het primaire proces verder door te voeren.

Verantwoording

De verantwoording over de uitvoering van de DNO's voldoet in beperkte mate. De door SSC-I verstrekte verantwoordingsinformatie betreft alleen de centrale gegevensverwerking. SSC-DJI is niet in staat verantwoordingsinformatie over de uitvoering van de DNO's te genereren. Het is derhalve niet mogelijk om goed inzicht te krijgen in de mate waarin SSC-DJI de gemaakte afspraken nakomt. Ook is niet inzichtelijk of deze afspraken nog voldoen. Hierdoor is het SSC niet in staat gericht zijn eigen dienstverlening te verbeteren om zo bij te dragen aan een goede uitvoering van het primair proces.

Aanbevelingen

Aan SSC-I

8. Onderzoek de mogelijkheden om inzicht te krijgen over het gehele spectrum van dienstverlening.

Aan SSC-DJI

9. Ontwikkel een sluitend systeem van rapportages over de uitvoering van de DNO's.

Aan de inrichtingen

10. Registreer geconstateerde afwijkingen in de dienstverlening systematisch zo lang SSC-I en SSC-DJI geen volledig beeld van de uitvoering van dienstverlening kunnen leveren.

1

Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

Aanleiding

De Inspectie voor de Sanctietoepassing (ISt) houdt toezicht op de sanctietoepassing in Nederland. Zij doet dit onder meer door inrichtingen met een zekere regelmaat op hun functioneren te beoordelen, en onderzoekt hiertoe ook actuele en relevante thema's binnen de sanctietoepassing. In het jaarplan voor 2010 heeft de ISt een onderzoek opgenomen naar het functioneren van de Shared Service Centers (SSC-DJI en SSC-I)³. De ISt vernam tijdens onderzoek in justitiële inrichtingen meerdere malen dat de werkwijze van de SSC's het functioneren van het primair proces in de inrichtingen negatief zou beïnvloeden.

Ter toetsing van dit beeld heeft de ISt tijdens haar inspectiebezoeken eind 2009 en begin 2010 bijgehouden wat de ervaringen van de inrichtingen zijn met de SSC's. Dit leverde destijds onder andere de volgende knelpunten op:

- Basisvoorziening Biometrie: er bleek sprake van vertragingen in het identificatieproces van justitiabelen door storingen die door SSC-I verholpen moesten worden.
- Overboekingen rekening-courant justitiabelen: het overboeken van geld duurde lang (incidenteel drie weken of meer). Ook na overplating naar een andere inrichting moesten justitiabelen lang wachten tot zij over hun geld konden beschikken.
- Inkooporganisatie: inkopen via SSC leverde vertraging op. Daarnaast hebben de inrichtingen niet langer de ruimte om zelf een inkoopfunctie te organiseren.
- Managementinformatie: het SSC genereert deze voor de inrichtingen, maar deze kwamen niet overeen met de schaduwadministratie in de inrichting. Bovendien zou de informatie niet specifiek genoeg zijn.
- Administratieve last leidinggevende: door vertrek van personeelsfunctionarissen naar de SSC's en de invoering van het registratiesysteem P-Direkt is de administratieve last voor afdelingshoofden in de inrichtingen aanzienlijk toegenomen.

Bovenstaande knelpunten leverden bij inrichtingen irritaties op die afleiden van het primair proces of dat proces wel eens verstoorden.

³ SSC-I de ICT-beheerszaken regelt voor de inrichtingen; SSC DJI verzorgt de overige ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen.

Doel

Het doel van dit onderzoek is vaststellen of de kwaliteit van de sanctietoepassing lijdt onder de werkwijze van beide SSC's. Met dit onderzoek wil de Ist risico's inventariseren en eventuele knelpunten blootleggen voor de aspecten waar zij het functioneren van een inrichting doorgaans op beoordeelt: rechtspositie van justitiabelen⁴, omgang met justitiabelen, interne veiligheid, maatschappijbeveiliging, maatschappelijke reïntegratie en organisatie. De vraagstelling luidt:

Draagt het functioneren van de SSC's bij aan het waarborgen van rechtspositie van justitiabelen, omgang met justitiabelen, interne veiligheid, maatschappijbeveiliging, maatschappelijke reïntegratie en organisatie, of doet het hieraan op enigerwijze afbreuk?

Deze centrale vraag is opgedeeld in deelvragen, die vervolgens zijn onderverdeeld in een bedrijfsprocessenanalyse en een toets aan de praktijk.

Bedrijfsprocessenanalyse

1. Welke taken hebben de SSC's?
2. Welke bedrijfsprocessen hebben de SSC's?
3. Welke Diensten Niveau Overeenkomsten (DNO's) hebben de SSC's?
4. Welke DNO's zijn cruciaal en van invloed op de aspecten rechtspositie, omgang, veiligheid, beveiliging, reïntegratie en organisatie?
5. Vermijden gemaakte afspraken risico's die afbreuk doen aan de aspecten waar de Ist een inrichting op toetst?

Toets aan praktijk

1. In hoeverre komen de SSC's de afgesproken DNO's na?
2. Wat is de gebruikersvriendelijkheid van de SSC's?
3. In hoeverre veroorzaakt het niet nakomen van de afgesproken DNO een inbreuk op de aspecten waar de Ist een inrichting op toetst?
4. In hoeverre heeft de werkwijze van de SSC's –los van de afspraken– invloed op het primair proces?
5. Wat doen de SSC's om inbreuken te verhelpen?
6. Evalueren de SSC's de eigen werkwijze?

Aan de hand van antwoorden op deze deelvragen doet de Ist verbetervoorstellen in de vorm van aanbevelingen.

⁴ Omdat het onderzoek DJI-breed is opgezet, hanteert de Ist in dit verband de term justitiabelen. Hiertoe behoren gedetineerden, patiënten, jeugdigen en ingesloten vreemdelingen.

1.2 Reikwijdte van het themaonderzoek

Het onderzoek beperkt zich tot die bedrijfsvoeringsprocessen die zijn ondergebracht bij één van de SSC's en die –direct of indirect– van invloed zijn op het primair proces in de inrichting. In lijn met deze opzet zijn de uitkomsten van dit onderzoek dan ook niet gericht op de uitvoering van bedrijfsvoeringsprocessen als zodanig, maar op de relatie die deze vertonen ten opzichte van de eerdergenoemde toetsingsaspecten. De efficiency van bedrijfsvoeringsprocessen is hiervan geen op zichzelf staand onderdeel; het is dus geen integraal onderzoek naar het functioneren en presteren van de beide SSC's.

Niet ieder bedrijfsvoeringsproces is even sterk van invloed op het primair proces. Na een analyse van alle processen van beide SSC's is een viertal processen geselecteerd dat direct van invloed is op het primair proces in justitiële inrichtingen (zie paragraaf 2.3). Daarnaast vertonen deze processen niet noodzakelijkerwijs een relatie tot alle aspecten waarop de ISt gewoonlijk een inrichting beoordeelt. Van de eerdergenoemde toetsingsaspecten zijn de rechtspositie van justitiabelen, de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging als relevant bestempeld.

1.3 Toetsingskader

In dit onderzoek wordt onderzocht of, en zo ja in welke mate, de bedrijfsvoeringsprocessen die zijn ondergebracht bij de SSC's de toetsingsaspecten van de ISt raken. Het centrale uitgangspunt is dat de ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen dusdanig uitgevoerd dienen te worden dat deze bijdragen aan een onverstoorde voortgang van het primair proces in de inrichting.

1.4 Onderzoeksopzet

Methode

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden van onderzoek.

Vooronderzoek en documentstudie

Een eerste aanknopingspunt voor de dataverzameling was het zoeken in (internationale) databases naar wetenschappelijke literatuur die

expliciet de verbinding legt tussen het functioneren van ondersteunende dienstverlening en mogelijke risico's voor het primair proces.

Parallel hieraan is onder meer gesproken over de samenhang van beide processen met onder meer een aantal onderzoekers van de Algemene Rekenkamer en het WODC.

Om een beter beeld te kunnen schetsen van het type klachten dat werd ingediend is een selectie jaarverslagen van commissies van toezicht bestudeerd (zie bronnen in bijlage 4). Aan de hand van deze jaarverslagen is een aantal verkennende gesprekken gevoerd met medewerkers van de SSC's en medewerkers van justitiële inrichtingen, om uiteindelijk tot een selectie te komen van die processen die als potentieel risicovol bestempeld kunnen worden.

Bezoek locaties

Voor het afnemen van interviews heeft de Ist verschillende typen inrichtingen geselecteerd met inachtneming van haar streven naar een redelijke spreiding van de onderzoekslast. Derhalve zijn gesprekken gevoerd in vier justitiële inrichtingen: een penitentiaire inrichting (PI Utrecht, locatie Wolvenplein), een detentiecentrum (DC Rotterdam), een forensisch psychiatrisch centrum (FPC Oostvaarderskliniek, Almere Buiten) en een justitiële jeugdinrichting (JJI De Hartelborgt, Spijkenisse). Aanvullend is een viertal vertegenwoordigers van andere inrichtingen⁵ telefonisch bevestigd en is enkele malen gesproken met vertegenwoordigers van zowel SSC-I als SSC-DJI.

Het themaonderzoek Shared Service Centers binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen is uitgevoerd door drie onderzoekers van Ordina Consulting, onder leiding van een Ist-inspecteur.

Tijdpad

In maart 2011 heeft de Ist het themaonderzoek aangekondigd bij het hoofdkantoor DJI en in april 2011 hebben de betrokken justitiële inrichtingen een aankondiging ontvangen. Tot en met oktober 2011 vond de uitvoering van het onderzoek plaats. Beide SSC's hebben gaandeweg de gelegenheid gekregen op de conceptbevindingen te reageren. Vervolgens heeft DJI op 20 oktober 2011 de conceptversie van het inspectierapport voorgelegd gekregen voor wederhoor op de feitelijke bevindingen. De Ist heeft de wederhoorreactie op 8 november 2011 ontvangen. Op 11 november 2011 heeft de wnd. hoofdinspecteur het inspectierapport vastgesteld en aangeboden aan de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie.

⁵ Het betreft, FPC Veldzicht, PI Amsterdam (locatie Tafelbergweg), PI Heerhugowaard Alkmaar (locatie Zuyderbos) en PI Veenhuizen (locatie Groot Bankenbosch).

1.5 Objectbeschrijving

Op basis van een inschatting van de risico's voor het primair proces (zie hiervoor paragraaf 1.4), is een viertal bedrijfsprocessen geselecteerd die in hoofdstuk twee nader worden toegelicht:

- Inkoop
- Rekening-courant van justitiabelen
- Basisvoorziening Biometrie voor de identificatie van justitiabelen
- TULP/MITS: registratiesysteem voor het vastleggen van onder andere de insluitingstitels van justitiabelen

De dienstverlening bij deze bedrijfsprocessen is in handen van twee landelijk opererende Shared Service Centers; SSC-DJI voor ondersteunende processen op het gebied van personele zaken, inkoop en financiën en SSC-I voor ICT-toepassingen. In hoofdstuk twee wordt dieper ingegaan op zowel werkzaamheden als werkwijze van deze organisaties.

Afspraken over de dienstverlening omtrent deze processen zijn belegd in zogeheten Diensten Niveau Overeenkomsten, afgekort tot DNO's. In een DNO staan onder meer een omschrijving van de te leveren dienst, specifieke afspraken en een aantal prestatie-indicatoren die het minimale niveau van de dienstverlening beschrijven. Strikt genomen dekt dit niet het geheel aan afspraken dat is gemaakt door beide SSC's omdat er ook afspraken van toepassing zijn uit een landelijk producten- en dienstencatalogus. Omwille van de leesbaarheid wordt in dit rapport echter consequent de term DNO gehanteerd; dit omvat derhalve ook afspraken die in een landelijk geldende producten- en dienstencatalogus (PDC) zijn opgenomen.

1.6 Recent onderzoek

De Ist heeft het SSC-I en het SSC-DJI nog niet eerder onderzocht. Ook andere themaonderzoeken kennen geen relevante aanbevelingen of verbeterpunten die de relatie leggen tussen bedrijfsvoeringsprocessen en het primair proces in de inrichting.

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de werkwijze van de SSC's, de geselecteerde bedrijfsprocessen en bijbehorende DNO's. Hoofdstuk 3 beschrijft vervolgens de resultaten van de toets aan de praktijk. De bevindingen worden aan de hand van een aantal DNO-fasen –te weten: totstandkoming, kwaliteit, uitvoering en verantwoording– gepresenteerd. Het rapport sluit af met een beknopte slotbeschouwing.

2

Onderzoeksubjecten

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de keuze van onderzoeksobjecten oftewel de bedrijfsvoeringsprocessen. Hiertoe wordt de werkwijze van de SSC's beschreven en wordt stilgestaan bij de bedrijfsvoeringsprocessen en bijbehorende DNO's.

2.1 Doelstelling voor inrichting SSC's

De Shared Service Centers zijn op 1 juli 2005 in het leven geroepen om op verschillende functionele gebieden advies, beheer en maatwerk te leveren aan justitiële inrichtingen. Door medewerkers uit inrichtingen en verschillende diensten te bundelen, ontstonden in eerste instantie vijf regionale centers. Inmiddels werken de SSC's vanuit twee landelijk opererende diensten onder bestuur van de directeur Concernstaf Bedrijfsvoering van DJI:

1. Shared Service Center ICT (SSC-I) is de ICT-uitvoeringsorganisatie van DJI. SSC-I verzorgt de ontwikkeling en het beheer van de applicaties, infrastructuur en werkplekken die worden gebruikt door alle medewerkers van DJI. SSC-I is gevestigd in Gouda en heeft nevenvestigingen in Ede en Veenhuizen.
2. Shared Service Center DJI levert ondersteunende processen op het gebied van personele zaken, inkoop en financiën voor de DJI-inrichtingen. De centrale vestigingsplaats is Rijswijk. Daarnaast zijn er nevenlocaties in Alkmaar, Ede en Veenhuizen.

Met het onderbrengen van de bedrijfsvoeringsprocessen bij de SCC's werd een tweeledige doelstelling beoogd: enerzijds een reductie van kosten en anderzijds een verbeterde uitvoering van de bedrijfsvoeringsprocessen.⁶ De kostenreductie zou bereikt kunnen worden door vergaande standaardisatie en automatisering van processen te combineren met optimale bundeling van deskundige medewerkers. Op dit moment is er een reorganisatie om tot twee landelijke centers te komen met slechts één nevenvestiging (Veenhuizen). Omdat deze reorganisatie nog niet is voltooid, is er momenteel sprake van een transitie situatie met mogelijke overgangsproblemen tot gevolg.

⁶ In het rapport 'SSC meerjarig bekeken' (september 2006) wordt uitgegaan van een reductie van de personele omvang van 844 naar 478 FTE (44%) voor de onderdelen ICT-beheer, HRM en FEZ & Inkoop.

2.2 Inventarisatie bedrijfsvoeringsprocessen

Deze paragraaf schetst een beeld van de producten en diensten die beide SSC's leveren. In totaal is er sprake van 153 DNO's: 71 voor SSC-I en 82 voor SSC-DJI.

In de producten- en dienstencatalogus van SSC-DJI (zie bijlage 3) zijn de 82 diensten als volgt geclusterd: de producten- en dienstencatalogus als SSC-product, facturatie en debiteurenbewaking, beheer rekening-courant, activabeheer, personeelsaangelegenheden, aanstellingen, ontwikkelen en functioneren, formatie en organisatie, Arbo en gezondheid, juridische zaken, personeels- en salarisadministratie, einde dienstverband en P&C-producten. Een dergelijke clustering is niet toegepast voor de DNO's van SSC-I; het overzicht van de producten en diensten van dit SSC is in bijlage 2 opgenomen.

2.3 Selectie bedrijfsvoeringsprocessen

Om tot een selectie van voor dit onderzoek relevante bedrijfsprocessen te komen is er eerst een volledig overzicht gemaakt van de dienstverlening van de SSC's (zie bijlage 2 en 3). Per bedrijfsvoeringsproces of per cluster bedrijfsvoeringsprocessen is er bekeken of, en zo ja, in welke mate deze van invloed zijn op de toetsingsaspecten rechtspositie van justitiabelen, interne veiligheid, maatschappijbeveiliging en reïntegratie.⁷ Voor ieder afzonderlijk bedrijfsvoeringsproces is zo nagegaan in hoeverre mogelijke onvolkomenheden in de dienstverlening de voortgang van het primair proces in de inrichting zouden kunnen verstoren. Hierbij gold als extra criterium dat geselecteerde bedrijfsvoeringsprocessen een zeker volume en een zekere invloed dienden te hebben om zo een relevante bijdrage te kunnen leveren aan dit onderzoek. Mede op basis van de geconstateerde problematiek die de Ist tijdens haar inspectiebezoeken eind 2009 en begin 2010 heeft opgedaan, is per SSC gekozen voor de volgende DNO's:

⁷ Hierbij zijn ook plannen opgevraagd die in het kader van een dreigende griepandemie zijn opgesteld. DJI-onderdelen – waaronder de SSC's – dienden hierin aan te geven welke elementen van de dienstverlening absoluut doorgang moesten vinden indien de personele bezetting gedurende een periode van twee weken slechts 30 procent zou bedragen.

SSC-I

- *Basisvoorziening Biometrie*

De functionaliteit die de Basisvoorziening Biometrie (BVB) biedt, omvat het vastleggen van de identiteit van justitiabelen met behulp van vingerafdruk en foto, en het verifiëren van de identiteit van justitiabelen binnen de processen van de inrichting. Bij (langdurige) uitval van de BVB is op het moment van verplaatsing van justitiabelen niet met dezelfde nauwkeurigheid als de biometrie vast te stellen dat het de juiste persoon betreft.

- TULP/MITS

TULP staat voor Ten Uitvoer Legging vrijheidsbenemende straffen en maatregelen. Het systeem kent verschillende varianten waarvan TULP/GW en TULP/JJI in dit onderzoek zijn meegenomen. Daarnaast is ook onderzoek gedaan naar MITS, de variant die wordt gebruikt in forensisch psychiatrische centra.

TULP dient voor de registratie van gegevens van justitiabelen en vreemdelingen als persoonsgegevens, celtoewijzing, vonnis- en preventieve hechtenisgegevens, tijdelijk verblijf elders en bezoekers gegevens. Tevens wordt TULP/GW gebruikt voor de planning van bezoek en regimesactiviteiten van justitiabelen. Op het moment dat TULP uitvalt, is niet duidelijk waar de justitiabelen zich op dat moment bevinden.

SSC-DJI

- *Inkoop*

Via het inkoopstelsel en inkoopfacturatiestelsel (ISIS) is het DJI-breed mogelijk producten uit een door SSC-DJI beheerde catalogus te bestellen (catalogusbestelling), of volgens specificatie van besteller (vrije-tekstbestelling). Indien nodig wordt een offerte procedure verzorgd. Het SSC beheert tevens de contracten en verwerkt de facturen van (Europese) aanbestedingen die behoren tot de verantwoordelijkheid van het hoofdkantoor. Ernstige vertragingen bij de aanschaf van goederen als bijvoorbeeld portofoons⁸ belemmert het goed functioneren van het personeel in de inrichtingen.

⁸ Voor portofoons loopt een Europees aanbestedingstraject waardoor nieuwe aanschaf nog niet mogelijk is. Vanuit SSC DJI is wel de optie voor een tijdelijke huurconstructie aangeboden aan de inrichtingen. Dit is weliswaar duurder, maar hoeft zo geen belemmeringen op te leveren.

- *Beheer rekening-courant van justitiabelen*

De DNO beheer rekening-courant behelst het verwerken van mutaties, het beschikbaar stellen van saldi bij overplaatsingen, het verstrekken van een saldocheck bij betalingen aan het Centraal Justitieel Incasso Bureau, het berekenen van saldo bij ontslag of verlof en het beschikbaar stellen van een wekelijks saldo-overzicht. Zo kan bij het niet-beschikbaar zijn van het saldogegevens van de rekening-courant bij onmiddellijke invrijheidstelling geen geld aan de justitiabele worden meegegeven.

Voor de geselecteerde processen van SSC-I geldt dat bij een mogelijke uitval van deze systemen de veiligheid in de inrichting en de maatschappijbeveiliging niet in dezelfde mate kan worden gewaarborgd als tijdens een periode van ongestoorde dienstverlening. Verstoringen in de geselecteerde bedrijfsvoeringsprocessen van SSC-DJI raken met name de rechtspositie van justitiabelen. Als de rechtspositie van justitiabelen in het geding komt dan kan dit tot onrust in de inrichting leiden waardoor dit ook de veiligheid in de inrichting kan raken.

2.4 Conclusie

De beide Shared Service Centers leveren sinds 2005 ondersteunende diensten op het gebied van personeelszaken, financiën, inkoop en ICT. De afspraken omtrent deze dienstverlening zijn opgenomen in zogeheten DNO's die voor dit onderzoek afzonderlijk zijn beoordeeld op hun relatie tot de toetsingsaspecten en daarmee op mogelijke risico's voor het primair proces. Uiteindelijk zijn de processen Inkoop, Beheer rekening-courant, Basisvoorziening Biometrie en TULP (GW, JJI en MITS) geselecteerd; deze worden in dit onderzoek getoetst vanuit mogelijke risico's voor de rechtspositie van de justitiabelen, de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging.

3

Dienstenniveau- overeenkomsten

Dit hoofdstuk gaat verder in op de DNO's van de SSC's; het geeft invulling aan de toets aan de praktijk (zie paragraaf 1.1). Aan de orde komt hoe de SSC's en de justitiële inrichtingen afspraken maken over te leveren diensten en of de SSC's op basis van deze DNO's in de praktijk ook voor een goede dienstverlening aan de justitiële inrichtingen kunnen zorgen. Hierbij worden de geselecteerde DNO's vanuit de volgende facetten belicht:

- totstandkoming;
- kwaliteit;
- uitvoering;
- verantwoording.

De bevindingen staan zoveel mogelijk integraal beschreven. Soms worden bevindingen ter verduidelijking per SSC dan wel per specifieke DNO beschreven.

3.1 Totstandkoming

Criterion

De totstandkoming van DNO's dient dusdanig te zijn ingericht dat het geen afbreuk doet aan de rechtspositie van justitiabelen, de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging.

Bevindingen

SSC-I

De algemeen geldende afspraken voor ICT-beheersdiensten zijn vastgelegd in de *Raamovereenkomst Shared Service Center ICT DJI (ROK-SSC-I)*. Daarnaast zijn er voor afzonderlijke ICT-beheersdiensten specifieke afspraken gemaakt in DNO's. Het betreft hier exploitatieafspraken over een zeventigtal systemen, waaronder TULP in zijn verschillende varianten en de Basisvoorziening Biometrie (BVB). Het SSC-I is niet verantwoordelijk voor de functionaliteit van de systemen, deze berust bij de functioneel beheerders op het DJI-hoofdkantoor.

Bij de totstandkoming van een DNO is een belangrijke rol weggelegd voor de *service level managers* van het SSC-I; zij maken aan de hand van de klantwensen een eerste opzet van service level requirements en in te zetten basisdiensten. Hierbij worden voor de ontwikkeling van nieuwe diensten kerngebruikers vanuit de inrichtingen betrokken. Bij de samenstelling van deze groep kerngebruikers is echter, zo blijkt uit de interviews, onvoldoende geborgd dat deze een representatieve afspiegeling van alle gebruikers vormt. Mede hierdoor bestaat bij inrichtingen

die behoren tot de kleinere sectoren (detentiecentra en forensisch psychiatrische centra) het gevoel dat bepaalde dienstverlening primair op de grotere sector gevangeniswezen is gericht.

De medewerkers van SSC-I zijn (veelal) ICT-professionals en hebben daarmee een niet onaanzienlijke voorsprong op andere DJI-medewerkers in kennis van en ervaring met geautomatiseerde informatievoorziening. In het proces van totstandkoming van DNO's blijkt dus sprake van informatieasymmetrie tussen de medewerkers van SSC-I enerzijds en de functioneel beheerders op het hoofdkantoor en de gebruikers binnen de inrichtingen anderzijds.

DJI probeert dit op te vangen met de recente instelling van de Informatievoorzieningsdienst (IVD), die onderdeel vormt van de Directie Informatievoorziening van het hoofdkantoor. Deze dienst heeft mede tot taak om als schakel te fungeren tussen de gebruikers in de inrichtingen en de uitvoeringsorganisatie van SSC-I. Dit betreft zowel ondersteuning bij de totstandkoming van DNO's als bewaking van en rapportage over gemelde klachten van gebruikers. Voorts gaat SSC-I vanaf eind 2011 de 'grotere' DNO's per sector afsluiten.

De bekrachtiging van DNO's vindt aan de kant van SSC-I plaats door de directeur, aan klantzijde is dit afhankelijk van de reikwijdte van de dienst. Wordt een DNO met een inrichting afgesloten dan tekent de inrichtingsdirecteur; bij een DNO op sectorniveau een sectordirecteur; en op sectoroverstijgend niveau de hoofddirecteur DJI.

SSC-DJI

De DNO's van SSC-DJI zijn opgenomen in het document 'Processen_SSC_DJI 7071'. Dit document betreft alle processen van het SSC, dus ook de processen die niet rechtstreeks relevant zijn voor de opdrachtgevers en de eindgebruikers. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het opstellen en uitvoeren van het accountplan.

De verantwoordelijkheid voor het opstellen of aanpassen van DNO's berust binnen SSC-DJI bij het hoofd van het Klantcontactcentrum (KCC). De functioneel directeuren van SSC-DJI, voor de DNO Inkoop is dat bijvoorbeeld de directeur Inkoop, sluiten als opdrachtnemer de DNO af met de sectordirecteur.

Respondenten geven aan dat zij bij vorming van de toen nog regionale SSC's nauwelijks bij het opstellen van de DNO's zijn betrokken.

Overleg over de inhoud van de DNO's

De inrichtingen en de SSC's hebben veelal geen opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie; de sectordirecteuren op het hoofdkantoor

DJI zijn namelijk de opdrachtgevers. Waar in eerste instantie de inrichtingen nog rechtstreeks als klanten werden bediend, zijn in de huidige opzet de sectordirecties de afnemende partij. De inrichtingen, zijnde de gebruikers van de diensten van de SSC's, maken dus niet zelf de afspraken.

Uit de interviews blijkt dat er onvoldoende communicatie is tussen gebruikers in de inrichtingen en hun sectordirecteuren over afspraken met het SSC. Inrichtingen voelen zich daardoor onvoldoende gekend in het proces van totstandkoming en vinden dat ze te weinig inspraak hebben. Zij geven aan dat bij de besluitvorming over de inhoud van een DNO op sectorniveau onvoldoende rekening wordt gehouden met de verschillen in uitvoering van het proces op inrichtingsniveau. Praktische consequenties van deze verschillen komen derhalve niet tot uitdrukking in de inhoud van een DNO.

Standaardisatie en verschil tussen sectoren

Om de gewenste efficiencyvoordelen te bereiken zijn bedrijfsvoeringsprocessen en de uitvoering ervan bij de SSC's in hoge mate gestandaardiseerd. Hierdoor worden de verschillende processen voor alle sectoren en inrichtingen op (nagenoeg) dezelfde wijze uitgevoerd, hoewel er sinds kort wel meer onderscheid wordt gemaakt tussen de sectoren. Ook aan de kant van de inrichtingen wordt in het primair proces gestreefd naar uniformering en standaardisatie, maar deze is (nog) niet in dezelfde mate als bij de SSC's gerealiseerd. Het verschil in standaardisatie tussen het primair proces van de inrichtingen (zowel binnen als tussen sectoren) en de bedrijfsvoeringsprocessen van SSC's, leiden met enige regelmaat tot wrijvingen (zie kader 1 voor enkele illustraties).

Kader 1: Verschillen in mate van standaardisatie kunnen tot wijvingen leiden

- Tot zo'n twee jaar geleden kende het gevangeniswezen een zeer groot aantal fondsen met daarin identieke diensten met verschillende prijzen, afhankelijk van de inrichting waar de justitiabele zich bevond. Denk bij deze fondsen bijvoorbeeld aan faciliteiten als het tegen betaling beschikbaar stellen van tv's, koelkasten en magnetrons. Het aantal fondsen is inmiddels door de sectordirectie teruggebracht tot drie, met een gelijk aantal tarieven. In deze fondsen is een aantal faciliteiten samengebracht. Dit betekent dat er voor alle inrichtingen in een fonds een gelijk pakket met faciliteiten is. Niet alle inrichtingen echter hebben alle faciliteiten uit een fonds nodig omdat een of meer faciliteiten niet verstrekt worden dan wel standaard aanwezig zijn.
- Een ander voorbeeld is de invoering van biometrie bij justitiële jeugdinstellingen (JJI's). Ook bij de JJI's is apparatuur geplaatst, maar deze wordt niet overal gebruikt omdat het systeem niet aansluit op de werkwijze binnen de JJI. Het systeem is namelijk vooral ontwikkeld voor het Gevangeniswezen.
- Het gebruik van te weinig specifieke terminologie kan tot nodeloze communicatieproblemen leiden: bij forensisch psychiatrische centra (FPC's) spreekt men bijvoorbeeld van patiënten en kamers, niet van gedetineerden en cellen. Dit is een betekenisvol onderscheid. Het komt helaas voor dat op de overzichten van de rekening-courant van een patiënt de omschrijving gedetineerde staat, met onvrede en onrust tot gevolg.

Oordeel

De totstandkoming van DNO's sluit in beperkte mate aan op het primair proces in de inrichtingen. Er is een gebrek aan afstemming tussen de opdrachtgevers (sectordirecties) en de gebruikers (inrichtingen) waardoor verschillen in het primair proces onvoldoende tot uiting komen in de DNO's. Er blijkt sprake van vergaande standaardisatie bij de SSC's tegenover minder gestandaardiseerde processen in de inrichtingen. Dit zou consequenties moeten hebben voor óf de DNO's óf het primair proces in de inrichtingen. In de praktijk is dit echter niet het geval.

Aanbevelingen

Aan de hoofddirectie DJI

- Zorg bij totstandkoming van DNO's voor een betere en bredere afstemming binnen en tussen de sectordirecties (opdrachtgevers), de inrichtingen (gebruikers) en de SSC's (opdrachtnemers), zodat recht

- wordt gedaan aan de verschillen in het primair proces.
- Verklein de verschillen in de mate van standaardisatie tussen primaire en bedrijfsvoeringsprocessen. Doe dit óf door de standaardisatie in het primair proces verder door te voeren óf door te accepteren dat differentiaties van gebruikers tot uitzonderingssituaties bij de SSC's kunnen leiden.

3.2 Kwaliteit

criterium

De DNO's dienen van een dusdanige kwaliteit te zijn dat er geen afbreuk wordt gedaan aan de rechtspositie van justitiabelen en aan de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging.

Bevindingen

SSC-I

Binnen SSC-I is de DNO onderdeel van een set documenten die het DNO-dossier vormt voor een bepaalde dienst. Een uitgebreide beschrijving van het DNO-dossier en de structuur hiervan is opgenomen in de raamovereenkomst (ROK). In geval van tegenstrijdigheid tussen een DNO en deze ROK prevaleert de DNO.

De DNO legt de afspraken vast over het beheer en exploitatie van betreffende dienst tussen de Dienst Justitiële Inrichtingen (opdrachtgever) en de beheerpartij SSC-I (opdrachtnemer). De objecten van de dienstverlening, dienstenniveaus en gedefinieerde kwaliteitsnormen zijn hierin omschreven, alsmede de ter beschikking gestelde middelen om de dienstverlening mogelijk te maken.

Iedere DNO kent de volgende structuur:

- Algemeen (doelstelling, structuur)
- Dienstbeschrijving
 - Omvang van dienstverlening (technisch, applicatie- en functioneel beheer)
 - Programmatuur en databases
 - Omgevingen
 - Koppelingen
 - Documentatie
- Randvoorwaarden en uitsluitingen
- Dienstenniveaus
 - Vensters
 - Prestatie-indicatoren
 - Beveiliging
- ITIL Beheerprocesseng

Voor de Basisvoorziening Biometrie en de verschillende TULP-varianten worden de volgende kritische prestatie-indicatoren (KPI's) onderscheiden:

KPI's Basisvoorziening biometrie:

Beschikbaarheid:

- Centrale productieomgeving
Minimaal 99,8%, maximaal 9 uur ongepland niet beschikbaar per jaar
- Decentrale productieomgeving
Minimaal 98,0%, maximaal 48 uur ongepland niet beschikbaar per console per jaar
- Ontwikkel, Test en Acceptatieomgevingen (OTA)
Minimaal 98,0%, maximaal 48 uur ongepland niet beschikbaar per jaar.

Herstelbaarheid (centraal):

- Maximum aaneengesloten uren 'dienst ongepland niet beschikbaar'
Productie: 4 uur / OTA: 8 uur

Herstelbaarheid (decentraal):

- Maximum aaneengesloten uren 'console ongepland niet beschikbaar'
- Productie: 14 uur
- Maximum aaneengesloten uren 'console deels beschikbaar'
- Productie: 36 uur

⁹ ITIL staat voor Information Technology Infrastructure Library

Betrouwbaarheid:

- Maximum aantal keer 'dienst ongepland niet beschikbaar' per jaar
- Productie centraal: 6x
- Productie decentraal: 12x / OTA: 12x

- Capaciteit
- Maximum aantal gelijktijdige gebruikers
- Productie: gelijk aan aantal consoles (500)

KPI's TULP/GW/JJI/MITS:

Beschikbaarheid:

- Voor de productieomgeving TULP is de beschikbaarheid gedefinieerd op 99,5%. Dit geeft aan dat het de doelstelling is om het niet beschikbaar zijn van de dienst, per server, te beperken tot 12 uur per jaar. De maximale storingsduur zal daarbij de 8 uur niet overschrijden.

Herstelbaarheid:

- Maximaal 4 uur voor software, database en besturingssysteem gerelateerde incidenten.
- Maximaal 8 uur voor hardware incidenten, opgebouwd uit 4 uur reactietijd, 2 uur hardwareherstel en 2 uur functieherstel.

Betrouwbaarheid:

- Het maximum aantal onderbrekingen van de afzonderlijke servers van de dienst TULP/GW is gesteld op 2 per jaar

Capaciteit

- Het maximaal aantal gelijktijdige gebruikers is gedefinieerd op 1250 voor Tulp GW, op 250 voor Tulp JJI en 150 voor Tulp MITS.
- Een gebruiker die achter zijn werkstation responsetijden ervaart die, over een periode van 30 minuten, onacceptabel lang zijn, meldt dit als 'performance-probleem'.

De DNO's van SSC-I zijn uitvoerig beschreven vanuit een helder template en als separaat document vormgegeven. Daarnaast zijn de gedefinieerde KPI's concreet geformuleerd. In deze DNO's staan geen afspraken over

eventuele noodprocedures¹⁰ bij het niet-beschikbaar zijn van de dienst en over eventuele consequenties op het niet-nakomen van gemaakte afspraken.

SSC-DJI

De DNO's van SSC-DJI zijn vastgelegd in het document *Processen_ _DJI 7071*. In de beschrijving wordt de relatie met relevante bedrijfsvoeringsprocessen aangegeven, evenals de doelstellingen van het proces, de noodzakelijke input voor het proces en de te realiseren output en de entry- en exitcriteria. Entry-criteria geven eisen aan waaraan de input in het proces moet voldoen en de exit-criteria de eisen voor de uitkomst van het proces. Verder zijn onder de noemer kwaliteit de volgende zaken nader beschreven: afbreukrisico's, KPI's, controle en standaarden. Per DNO zijn korte procesbeschrijvingen opgenomen. De KPI's voor de onderzochte DNO's van SSC-DJI zijn:

KPI's Inkoop:

Catalogusbestellingen drie werkdagen tussen binnenkomst van de aanvraag en plaatsing van de bestelling.

Vrije tekst bestellingen drie werkdagen tussen binnenkomst van de aanvraag en het doorzetten van de aanvraag naar de aanvrager c.q. de budgethouder en twee werkdagen tussen de binnenkomst van de goedgekeurde aanvraag en het plaatsen van de bestelling bij de leverancier.

KPI's Rekening-courant beheer:

Het wekelijkse rekening-courantoverzicht van de justitiabele bevat alle bij het SSC bekende mutaties, ofwel het saldo is actueel. Als foutenmarge geldt dat het overzicht 100% correct moet zijn.

Voor het uitkeren van het saldotegoed aan justitiabele bij ontslag geldt de volgende KPI: het aantal dagen tussen melding ontslag en verstrekking ontslagberekening is één werkdag. Bij onmiddellijke invrijheidstelling geldt een KPI van één uur. Foutenmarge: 100% correct.

¹⁰ De verantwoordelijkheid voor het opstellen en onderhouden van noodprocedures berust formeel bij de inrichtingsdirecteuren.

Voor het beschikbaar zijn van het saldotegoed van de justitiabele bij aankomst in de instelling, geldt een KPI van 1 dag tussen de melding van overplaatsing en de verstrekking saldotegoed. Foutenmarge: 100% correct.

Voor het onderdeel van de DNO met betrekking tot het uitkeren aan justitiabele van de verlofvergoeding en, indien aangevraagd, het saldotegoed bij verlof, geldt een KPI van één werkdag tussen de dag van melding verlof en de dag van verstrekking van de verlofberekening. Bij onmiddellijk verlof geldt een KPI van één uur. Foutenmarge: 100% correct.

Waar bij SSC-I iedere DNO als separaat document is opgesteld, zijn alle processen van SSC-DJI opgenomen in één omvangrijk document. Naast de afspraken die betrekking hebben op de dienstverlening door SSC-DJI bevat dit document ook procesbeschrijvingen van interne processen bij het SSC. In de DNO's van SSC-DJI is niet expliciet vermeld voor welke tijdsperiode de DNO geldt, noch zijn zij ondertekend.

Ook voor de DNO's van SSC-DJI geldt dat er geen afspraken zijn gemaakt over een noodprocedure in geval van een eventueel onbeschikbare dienst. Hoe verloopt de financiële afhandeling bij een invrijheidsstelling op het moment dat er geen inzicht is in het actuele saldo van de rekening-courant? Hoe kan worden voorzien in de noodzakelijke goederen op het moment dat aanschaf via de reguliere procedure te lang duurt? Daarnaast ontbreken ook in de DNO's van SSC-DJI eventuele corrigerende maatregelen, zoals sancties op niet naleving van gemaakte afspraken.

Op het niveau van KPI's kan men zich afvragen of de KPI's voldoende informatie geven over de kwaliteit van de uitvoering van de DNO's. De KPI's dekken niet het volledige bedrijfsvoeringsproces. Zo zijn specifiek voor het inkoopproces namelijk wel bestel-, maar geen levertermijnen gedefinieerd. Daarnaast laat de formulering van de KPI's ruimte tot verschillen in interpretaties. Wanneer wordt bijvoorbeeld voldaan aan de eis dat de rekening-courantoverzichten 100% correct zijn? Is dat bij eerste oplevering of na eventuele melding van een onjuistheid?

Oordeel

De kwaliteit van de onderzochte DNO's voldoet in beperkte mate. Er zijn geen sancties op niet-naleving van de afspraken in de DNO's. Met name de KPI's van SSC-DJI bieden onvoldoende inzicht om de kwaliteit van de uitvoering van de DNO's te kunnen beoordelen.

Aanbevelingen

Aan de hoofddirectie DJI

Creëer een extra prikkel voor de SSC's door het opnemen van een corrigerend mechanisme zoals een expliciete sanctie voor het niet-naleven van gemaakte prestatieafspraken. Dit verheldert tevens de verantwoordelijkheden van partijen.

Aan SSC-DJI

Analyseer voor alle DNO's of de KPI's voldoende informatie geven over de kwaliteit van de uitvoering ervan. Draag zorg voor een eenduidige formulering van de KPI's.

Uitvoering

Criterium

De uitvoering van de in DNO's gemaakte afspraken dient geen afbreuk te doen aan de rechtspositie van justitiabelen en de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging.

Bevindingen

SSC-I

Bij SSC-I wordt dagelijks door middel van circa 500 consoles hoogfrequent een beroep gedaan op de Basisvoorziening Biometrie, en kennen de verschillende varianten van TULP een veelvoud hiervan aan 'server calls'. TULP is danig verouderd en weinig gebruiksvriendelijk.

Respondenten geven bovendien aan dat delen van het systeem met enige regelmaat uitvallen. Desondanks hebben zich geen risico's voor het primair proces gemanifesteerd. Tijdens eventuele verstoringen in de dienstverlening van de Basisvoorziening Biometrie daarentegen kan niet worden teruggegrepen op een alternatief dat de interne veiligheid en de maatschappijbeveiliging in dezelfde mate waarborgt. Vooral tijdens piekmomenten met veel beweging van justitiabelen door de inrichting lijken risico's onvermijdelijk.

De exacte omvang en uitvoering van de dienstverlening is niet eenduidig vast te stellen, simpelweg omdat hierover geen structurele registratie plaatsvindt. Op basis van beperkte deelwaarnemingen kan echter gesteld worden dat niet iedere KPI zonder meer wordt behaald. Voor biometrie geldt bijvoorbeeld dat de norm voor het herstellen van gemelde incidenten met enige regelmaat wordt overschreden. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er geen integraal overzicht is van alle decentrale verstoringen; deze bevindingen hebben slechts betrekking op het aantal gemelde incidenten.

SSC-DJI

Het blijkt lastig om inzicht te krijgen in de omvang van de dienstverlening voor de geselecteerde DNO's. Het SSC heeft de benodigde informatie niet voorhanden.

Met name voor het inkoopstelsel geldt dat, buiten afgesproken KPI's om, de dienstverlening in de ogen van zijn gebruikers te wensen over laat. De beperkte zoekfunctionaliteit is veelvuldig genoemd als obstakel voor een soepel inkoopproces en het geheel is dusdanig vertragend dat het inrichtingen haast onmogelijk wordt gemaakt ad hoc bestellingen te doen (zie kader 2). Dit heeft tot gevolg dat inrichtingen noodgedwongen overtredingen¹¹ op de inkoopprocedure begaan om het primair proces zijn reguliere doorgang te laten vinden. Inrichtingen willen onder geen beding dat het primair proces in het gedrang komt. Als risico's zich dreigen te manifesteren, nemen inrichtingen zelf actie (zie ook kader). Overigens komt ook de complexe regelgeving ten aanzien van Europese aanbestedingen het inkoopproces als geheel niet ten goede.

Voor SSC-DJI is duidelijk dat de gemiddelde doorlooptijd van een bestelling de gestelde norm gedurende de eerste tien maanden van 2011 heeft overschreden. De exacte omvang van de overschrijdingen fluctueert en is niet vast te stellen.¹² In het kader van de dienstverlening rekening-courant blijkt de beoogde foutenmarge van 0% onhaalbaar, althans in de eerste verwerking van mutaties.

Inrichtingen zijn daarentegen goed te spreken over de ondersteuning die SSC-DJI biedt om onvolkomenheden in het inkoopproces glad te strijken. Doordat SSC-medewerkers met enige regelmaat op locatie aanwezig zijn, verloopt het inkoopproces aanmerkelijk beter dan voorheen. Tevens vindt regelmatig overleg plaats tussen de inrichting en een accountmanager van SSC-DJI. Er wordt bovendien veel verwacht van verbeteringen in het nog te implementeren stelsel Leonardo.

¹¹ Overtredingen worden vermeld in de rapportages aan de inrichtingen. De inrichtingen worden in de 'maraps' periodiek aangesproken op het aantal overtredingen.

¹² De ter beschikking gestelde informatie heeft een ander aangrijpingspunt, namelijk het moment van het in behandeling nemen door het SSC. De achterstand daarbij bedroeg in maart 2011 veertien dagen, daalde rond de zomer van 2011 naar één dag om vervolgens in oktober – dit komt uit de wederhoorreactie naar voren – op te lopen naar vijf dagen. Belangrijker is echter dat de KPI uit zou moeten gaan van het moment van binnenkomst van een bestelling bij het SSC.

Ten aanzien van het beheer van de rekening-courant blijkt dat het saldo in een aantal gevallen niet tijdig beschikbaar is. Dit doet zich onder andere voor bij onmiddellijke invrijheidstellingen en daar waar sprake is van een in- en uitgaande mutatie van de rekening-courant van een justitiabele rond het weekend.¹³ Doordat het saldo niet bekend is, kan er geen uitbetaling plaatsvinden. Dit probleem heeft ertoe geleid dat een van de onderzochte PI's voornemens is een ticketprinter voor het openbaar vervoer aan te schaffen, zodat de justitiabele in ieder geval legaal kan reizen.

Hoewel specifieke problemen rond boetebetalingen op blokdagen (collectieve vrije dagen voor rijksdiensten) mede aanleiding zijn geweest voor dit onderzoek, hebben de inrichtingen geen incidenten hierover gemeld.

¹³ Op blokdagen (collectieve vrije dagen die geen weekenddagen of nationale feestdagen betreffen, zoals de vrijdag na Hemelvaartdag) kunnen medewerkers van inrichtingen via een speciaal noodnummer contact opnemen met SSC-medewerkers voor spoedvragen rond de rekening-courant. In 2011 zijn er geen incidenten op blokdagen gemeld.

Kader 2: Enkele illustraties van bevindingen bij diensten van SSC-DJI

Hoewel de exacte omvang van onvolkomenheden in de dienstverlening niet eenduidig is vast te stellen, is de impact op het primair proces aan de hand van onderstaande illustraties wel af te leiden:

- Het komt geregeld voor dat het SSC geldstortingen zonder registratienummer ontvangt. Het is gebruikelijk dat het SSC deze betalingen zonder meer terugstort; hetgeen ook juist is. Alleen beschikt de justitiabele dan niet over het geld om betalingen te doen (bijvoorbeeld winkelaankopen). In de inrichting zorgt dit soms tot onrust en onvrede tussen de justitiabele en de medewerkers.
- Daarnaast kan het SSC niet garanderen dat de rekening-courant te allen tijde actueel is. Het komt voor dat winkelaankopen nog niet zijn verwerkt bij het opvragen van een saldo. Ook kunnen winkelaankopen in sommige gevallen niet gedaan worden omdat de loonverwerking niet goed of te traag wordt gedaan. Om rust in de inrichting te waarborgen wordt incidenteel overgegaan tot gratis verstrekking.
- Voor mutaties in de rekening-courant loopt het contact met het SSC hoofdzakelijk via e-mail. Het niet tijdig ledigen van de centrale e-mail inbox geeft een vertraging in de verwerking die problematisch is in geval van een onmiddellijke invrijheidstelling.
- Voor personeel dat niet door een mantelpartij geleverd kan worden, kent het regionaal en landelijk openstellen van vacatures een doorlooptijd van enkele weken. Indien er geen toestemming is van een landelijke vacaturecommissie mag een inrichting niet zelf naar een uitzendbureau. Waar risico's ontstaan is een overtreding op de DNO noodzakelijk en huren inrichtingen toch zelf personeel in.
- De gemiddelde doorlooptijd van niet-reguliere bestellingen is dusdanig lang dat activiteiten in de inrichtingen een zeer strakke planning vereisen. Waar het levermoment alsnog de geplande datum lijkt te overschrijden wordt gekozen voor een omweg. Daarnaast leert de praktijk dat inrichtingen zich vaker genoodzaakt zien een overtreding te begaan om activiteiten mogelijk te maken.

Aantallen afwijkingen

Het blijkt door diverse oorzaken niet eenvoudig de exacte omvang van onvolkomenheden in de dienstverlening van de SSC's vast te stellen:

- Voor SSC-I geldt dat het geen mogelijkheden heeft 'end to end' te meten: Hiermee wordt bedoeld dat er wel inzicht in de prestaties van de centrale systemen, maar dat er geen gegevens beschikbaar zijn over lokaal gebruik. Men weet bijvoorbeeld van de biometrieconsoles niet in welke mate deze goed functioneren en verbinding hebben met

het centrale systeem.

- Uit de interviews blijkt dat inrichtingen lang niet alle klachten bij de SSC's melden omdat de afhandeling niet tijdig plaatsvindt dan wel niet tot de gewenste oplossing van het probleem leidt.
- Inrichtingen houden –hiertoe zijn ze ook niet verplicht– niet zelf systematisch afwijkingen in de dienstverlening door de SSC's bij.

Oordeel

De uitvoering van DNO's voldoet in beperkte mate. De KPI's worden niet zonder meer behaald. Er manifesteert zich hier hetzelfde verschijnsel als bij de totstandkoming van DNO's: er is een continu spanningsveld tussen standaardisatie van bedrijfsvoeringsaspecten enerzijds en het primair proces anderzijds. Dit leidt tot risico's voor de rechtspositie van justitiabelen, voor de interne veiligheid en maatschappijbeveiliging. Inrichtingen laten deze latente risico's bijna nooit manifest worden: in de gevallen waar een ernstige verstoring van het primair proces dreigt, volgt men niet de geldende procedure maar wordt gekozen voor een praktische oplossing. Hierdoor hebben de onderzochte bedrijfsvoeringsprocessen nauwelijks directe gevolgen voor het primair proces in de inrichtingen.

Met name voor het inkoopproces leidt het afwijken van de reguliere procedure tot een neerwaartse spiraal: het SSC dient extra handelingen te verrichten waardoor de verwerkingstijd weer verder oploopt.

Aanbevelingen

Aan de SSC's

Continueer de contacten tussen de SSC's en de inrichtingen door de inzet van accountmanagers en, waar nodig, ondersteuners die gebruikers kunnen bijstaan in de uitvoering.

Aan de hoofddirectie DJI

Meer structureel: overweeg afwijkingen in het primair proces in bepaalde mate toe te staan, dan wel standaardisatie van het primaire proces verder door te voeren.

3.4 Verantwoording

Criterium

De verantwoording van de SSC's aan opdrachtgevers en gebruikers over het nakomen van de DNO's dient bij te dragen aan een goede uitvoering.

Bevindingen

SSC-I

SSC-I rapporteert maandelijks aan zijn opdrachtgevers over de uitvoering van de DNO's. Informatie die inzicht geeft in de uitvoering van het gehele proces (end-to-end meting) ontbreekt echter, waardoor geen volledig inzicht bestaat. Over het algemeen is de -naar zijn aard beperkte- informatie adequaat, maar in het onderzoek zijn ook situaties naar voren gekomen waarin er discussie plaatsvindt over bijvoorbeeld aantallen werkplekken die door het SSC worden gefaciliteerd.

SSC-I geeft aan de eigen werkwijze te evalueren. Iedere drie jaar vinden er audits plaats in het kader van ISO-certificering. Jaarlijks wordt in zogenaamde surveillance audits aan de normen getoetst.

SSC-DJI

SSC-DJI geeft in de maandelijkse rapportages aan de inrichtingen geen informatie over de uitvoering van de DNO's. ¹⁴ De rekening-courant wordt niet behandeld en van het inkoopproces wordt slechts informatie gegeven over aantallen facturen en bestellingen.

SSC-DJI heeft aangegeven geen structurele informatie te kunnen genereren over de mate waarin de KPI's worden behaald.

De laatste externe audit naar SSC-DJI, in de vorm van een belevingsonderzoek, dateert van april 2008. Het laatste interne onderzoek door de afdeling Interne Controle en Concernadministratie (ICC) van het hoofdkantoor vond plaats in juli 2010.

Oordeel

De verantwoording over de uitvoering van de DNO's voldoet in beperkte mate. De door SSC-I verstrekte verantwoordingsinformatie is niet volledig aangezien lokale en interne informatie ontbreekt. SSC-DJI is niet in staat verantwoordingsinformatie over de uitvoering van de DNO's te genereren. Het is niet mogelijk om goed inzicht te krijgen in de mate waarin SSC-DJI de gemaakte afspraken nakomt. Ook is niet inzichtelijk of deze afspraken nog voldoen. Hierdoor is het SSC niet in staat gericht zijn eigen dienstverlening te verbeteren om zo bij te dragen aan een goede uitvoering van het primair proces.

¹⁴ De inhoud van de door SSC-DJI samengestelde managementinformatie wordt door de respondenten als onvoldoende beoordeeld door het ontbreken van gewenste detaillering en specificatie.

Aanbevelingen

Aan SSC-I

Onderzoek de mogelijkheden om inzicht te krijgen over het gehele spectrum van dienstverlening.

Aan SSC-DJI

Ontwikkel een sluitend systeem van rapportages over de uitvoering van de DNO's.

Aan de inrichtingen

Registreer geconstateerde afwijkingen in de dienstverlening systematisch zo lang SSC-I en SSC-DJI geen volledig beeld van de uitvoering van dienstverlening kunnen leveren.

3.5 Conclusie

De bedrijfsvoeringsprocessen van de SSC's zijn verder gestandaardiseerd dan de primaire processen in de inrichtingen. Veel bevindingen uit dit onderzoek zijn te herleiden tot deze discrepantie in de mate van standaardisatie. Op de afzonderlijke onderdelen totstandkoming, kwaliteit en uitvoering van DNO's en verantwoording over DNO's oordeelt de ISt daarom ook kritisch. Onvolkomenheden in de dienstverlening van beide SSC's leiden echter, op incidenten na, niet tot dermate ernstige verstoringen in het primair proces omdat inrichtingen het niet zover laten komen. Met name voor het inkoopproces geldt dat de inrichtingen de risico's voor het primair proces vermijden door af te wijken van de procedure. De mate waarin zich onvolkomenheden voordoen, is echter niet te onderbouwen omdat registratie en verantwoording tekortschieten.

4

Slotbeschouwing

In dit onderzoek is aan de hand van vier facetten van dienstenniveau-overeenkomsten (DNO's) tussen Shared Services Centers (SSC's) en inrichtingen, namelijk totstandkoming, kwaliteit, uitvoering en verantwoording, getoetst of de uitvoering van een selectie van bedrijfsvoeringsprocessen door de SSC's geen afbreuk doet aan het primair proces in justitiële inrichtingen. De onderscheiden aspecten van het primair proces zijn: de rechtspositie van justitiabelen, de interne veiligheid en maatschappijbeveiliging.

De hoofdconclusie is dat de dienstverlening van het SSC op de vier onderzochte bedrijfsvoeringsprocessen niet structureel afbreuk doet aan de rechtspositie van justitiabelen, de interne veiligheid en maatschappijbeveiliging. Dit is echter veelal te danken aan het probleemoplossend vermogen van de inrichtingen. De totstandkoming, kwaliteit, uitvoering van en verantwoording over DNO's voldoen slechts in beperkte mate aan de verwachtingen. Per fase zijn onder meer de volgende conclusies getrokken:

- Bij de totstandkoming is er een gebrek aan afstemming is tussen de opdrachtgevers (sectordirecties) en de gebruikers (inrichtingen).
- De kwaliteit van onderzochte DNO's schiet tekort doordat er een aantal relevante elementen ontbreekt en doordat de KPI's onvoldoende inzicht bieden.
- Voor de uitvoering geldt dat de KPI's niet worden behaald.
- De verantwoordingsinformatie is onvolledig of ontbreekt.

Het primaire proces kent hierdoor incidentele verstoringen die tot een zeker risico voor de onverstoorde gang van zaken in de inrichtingen leiden. In het onderzoek zijn door de inrichtingen vele voorbeelden van incidenten gegeven waaruit blijkt dat de uitvoering van de DNO's door de SSC's afbreuk dreigen te doen aan het primair proces in de inrichtingen. Waar deze afbreuk zich dreigt te manifesteren, kiezen inrichtingen nadrukkelijk voor een eigen oplossing die veelal buiten de gebaande SCC-paden omgaat. Een onderbouwing van de mate waarin deze incidenten zich voordoen en daarmee een risico vormen voor de aantasting van de toetsingsaspecten, is echter niet te geven door het ontbreken van sluitende registraties bij zowel SSC's als inrichtingen.

Een deel van de risico's kan worden herleid tot het verschil in standaardisatie van werkzaamheden van de SSC's en de inrichtingen. De gestandaardiseerde bedrijfsvoeringsprocessen van de SSC's sluiten in een aantal gevallen onvoldoende aan bij de meer gevarieerde wijze van uitvoering van het primair proces binnen de inrichtingen.

De ISt beveelt aan dat sectordirecties, SSC's en inrichtingen op korte termijn en onder leiding van de hoofddirectie met elkaar in gesprek gaan om te komen tot een samenhangend voorstel voor aanpassingen van het DNO-stelsel.

Bijlage 1

Overzicht DNO's SSC-I

A3 Digitaal
Basisregistratie
College AVT KA
CTO, Centrale tabellen omgeving
DCL, incl. Digitale Detentie
Digitaal Platform Aansluiting Nazorg (DPAN)
Digitaal Platform Aansluiting Nazorg 2 (DPAN2)
DT&V KA
DT&V Telematica
Access Databases HK (Beheer Access Databases)
AIVG Webhosting
Applicatiebeheer Argos
Applicatiebeheer Sleutelbeheersysteem
Applicatiehosting AIS
Applicatiehosting Aris
Applicatiehosting Infoland
Applicatiehosting OIS (DVO)
Applicatiehosting SPSS
Applicatiehosting VVS (DVO)
Basisvoorziening Biometrie (BVB)
Boniare Bes Systeem
Citrix Toegang Redacteuren Intranet
Comstraat
Database DPO (DJI Pool)
Digitaal Dossier Dforzo
Digitaal Dossier GW
USER DBBC
Edison
Fris II
Gaas
Hosting Non-Tridion Websites
Huisstijl voor Correspondentie (Overheid)
IAM-services (Identity Access Management)
IFZO (informatievoorziening)
IFZO Webbased Communicatiemiddelen
Interium DJI Pas
Internet laptops tbv nazorg
IRIS
ISPA Proto
IT Beleidskoepel
IvFZ Factuur Controle Systeem
Kennismanagementsysteem
LCMR werkstations

Management Informatie Portaal (Beheer Datawarehouse MIP)
Mavim
MicroHis Services
MIP – Dforzo
MITS
NIFP Applicatiehosting (Promptus/Mextra)
NIFP SFS (Security FTP Services)
P-Direkt
Reclassering Nederland - Reclasseringbalie (3RO)
Repad
Rieporter
Scanstraat t.b.v. cRMA Documentum (scanstraat t.b.v. P-Dossier
DPDOS)
SP-Expert
SSC Decos DJI
SSC Scanstraat Decos DJI
SSC Topdesk
SSC WebLoket
Telehoren
Testcentrum OI
Toegangsbeheer Particuliere inrichtingen (Topin)
TRIS
Tulp / Selectie
Tulp Belgie
Tulp GW
Tulp JJI
Tulp Selectie Belgie
Tulp/MIR
Webkubus

Bijlage 2

Overzicht DNO's SSC-DJI

Producten- en Dienstencatalogus	1	Catalogusbestelling
	2	Vrije tekstbestelling
	3	Factuurbetaling
	4	Investeringsjaarplan
Facturatie en debiteurenbewaking	5	Facturatie van producten afdeling arbeid
	6	Overige facturatie
Beheer Rekening Courant	7	Verwerking in- en overplaatsingen
	8	Verwerken mutaties
	9	Saldocheck bij betaling CJIB
	10	Saldoberekening bij ontslag\verlof
	11	Wekelijks saldo overzicht
Activabeheer	12	Activabeheer
	13	Aanvullen kasgeld
	14	Afstorten kasgeld
	15	Boeken kasgeld
Personeelsaangelegenheden	16	Openstellen vacature
	17	Administratieve ondersteuning selectie
	18	Coördinatie en uitvoering
	19	Inhuren uitzendkracht
	20	Antecedentenonderzoek
Aanstellen	21	Nieuwe medewerker aanstellen
	22	Registratie externen
Ontwikkelen en functioneren	23	Beleidsvertaling en toepassing
	24	Competentiemanagement en cultuur
	25	Analyse en advies
	26	Teamontwikkelplannen
	27	Advies
	28	Registreren beoordelingsgesprekken
	29	Functioneren
	30	POP
	31	Mobiliteit
	32	Advies
	33	Afgeronde opleiding registreren
	34	Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden
	35	Projectmanagement

Formatie en organisatie	36	Beleidsvertaling en toepassing
	37	Personeelsbehoeften en prognose
	38	Formatiebeheer
	39	Functiewijzigingen
	40	Functiebeschrijving, -waardering en profielen
	41	Projectmanagement
Arbo en gezondheid	42	Beleidsvertaling en toepassing
	43	Ziek- en hersteldmelden
	44	Verzuimmanagement
	45	Archiveren zwangerschapsverklaring
	46	Begeleiding individuele reïntegratie-trajecten
	47	BHV advies
	48	Preventieadvies
Juridische zaken	49	Projectmanagement
	50	Beleidsvertaling- en toepassing
	51	Begeleiding
	52	Disciplinaire straf uitvoeren
	53	Arbeidsconflict
	54	Projectmanagement
	55	Schadevergoeding aanvragen
Personeels- en salarisadministratie	56	Schadevergoeding toekennen
	57	Declareren reiskosten dienstreis
	58	Vaste vergoeding woon-werkverkeer
	59	Incidentele vergoeding woon- werk- verkeer
	60	Vervoersbewijzen
	61	Verhuiskosten
	62	Studiefaciliteiten afrekenen
	63	(De)blokkeren salaris
	64	Inhouden
	65	Simulatie salarisberekening
	66	Basissalaris wijzigen
	67	Spaarloon
68	Levensloop	
69	Wijzigen arbeidsverleden	
70	Registratie gemoedsbezwaarde	
71	Registratie afwijkende loonheffing	
72	Arbeidsduur PAS\WIA\reorganisatie	

	73	Correcties
	74	Ambtsjubileum
	75	Mutaties na maandafluiting
Einde dienstverband	76	Beeindigen dienstverband initiatief medewerker
	77	Beeindigen dienstverband initiatief manager
P&C-producten	78	Gegevens en betaling na overlijden
	79	Jaarplan
	80	Viermaandsrapportage
	81	Jaarverslag
	82	DJI-marap

Bijlage 3

Bronnen

Audit SSC-DJI (DAD, november 2007)
Calamiteitenplan DJI (continuïteitsplan grieppandemie, januari 2011)
Dienstenniveauovereenkomst Basisvoorziening Biometrie (DNO BVB, v1.0)
Dienstenniveauovereenkomst MITS (DNO MITS, v4.0)
Dienstenniveauovereenkomst TULP/GW (DNO TULP/GW, v1.0)
Dienstenniveauovereenkomst TULP/JJI (DNO TULP/JJI, v4.0)
Dienstverleningsovereenkomst Standaard dienstverlening SSC-DJI (2005)
Invulinstructie DNO template vo.1
Jaarplan DJI 2011
Jaarverslag 2009 commissie van toezicht Detentiecentrum Zeist
Jaarverslag 2009 commissie van toezicht FPC Veldzicht
Jaarverslag 2009 commissie van toezicht JOC Amsterdam
Jaarverslag 2009 commissie van toezicht PI De Geerhorst
Jaarverslag 2009 commissie van toezicht PI Roermond
Jaarverslag 2009 commissie van toezicht PI Veenhuizen
Procedure Dienstinitiatie SSC-I (PR5.1, v1.0)
Processen_SSC_DJI 7017
Raamovereenkomst Shared Service Center ICT DJI (ROK SSC-I, v1.0)
Servicerapportage Basisvoorziening Biometrie mei 2011

Bijlage 4

Afkortingen

BVB	Basisvoorziening Biometrie
DC	Detentiecentrum
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DNO	dienstenniveauoverkomst (Nederlandse term voor SLA)
FPC	forensisch psychiatrisch centrum
ICC	Afdeling Interne Controle en Concernadministratie
ICT	informatie- en communicatietechnologie
ISIS	Inkoopstelsel en Inkoopfacturatiestelsel
ISt	Inspectie voor de Sanctietoepassing
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
IVD	Informatievoorzieningsdienst
KPI	kritische prestatie-indicator (ook wel key performance indicator)
PI	penitentiaire inrichting
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
TULP	ten uitvoer legging vrijheidsbenemende straffen en maatregelen in penitentiaire inrichtingen

Bijlage 5

Geografische ligging





Missie ISt

“De ISt ziet toe op de sanctietoepassing met het oog op zichtbare verbetering van de effectiviteit en kwaliteit van de sanctietoepassing.

De ISt adviseert de minister van Veiligheid en Justitie ten behoeve van borging van behoorlijke sanctietoepassing.

De ISt is hierbij onafhankelijk in haar oordeel, transparant in haar werkwijze en professioneel in haar kennis, vaardigheid en houding.”

Dit is een uitgave van:
Inspectie voor de Sanctietoepassing
Kalvermarkt 53 | 2511 CB Den Haag
Postbus 20301 | 2500 EH Den Haag
www.ist.nl

November 2011 | Publicatie-nr. J-11548