

# Een megaprogramma tot een goed einde brengen, (hoe) kan dat?

## Een duidelijk doel en ruimte om te sturen maken goede resultaten mogelijk, ook in complexe omstandigheden

Gery van Westbroek, Bas van Tol, Victor Bos en Ernest-Jan Mutsaers

Bij de vorming van de Nationale Politie zijn de financiële administraties van alle voormalige korpsen, in totaal 28 administraties, samengevoegd tot één financiële administratie. Door deze grootschalige centralisatie werken alle financiële politiemedewerkers inmiddels op dezelfde manier in één landelijk financieel systeem en bespaart de politie jaarlijks minimaal 1,8 miljoen euro aan IT-kosten. Hoe is men erin geslaagd dit megaproject succesvol te doen verlopen? Dit artikel beschrijft de omstandigheden, uitdagingen en succesfactoren van dit transitieprogramma.



G.J.M. van Westbroek  
is programmamanager Financiën bij de  
Nationale Politie.  
gery.van.westbroek@politie.nl



B.H.J. van Tol  
is programmanager IT Bedrijfsvoering  
bij de Nationale Politie.  
bas.van.tol@politie.nl



V.F.L. Bos  
is associate director bij KPMG  
Management Consulting.  
bos.victor@kpmg.nl



E.J. Mutsaers  
is directeur bij KPMG Management  
Consulting.  
mutsaers.ernest-jan@kpmg.nl

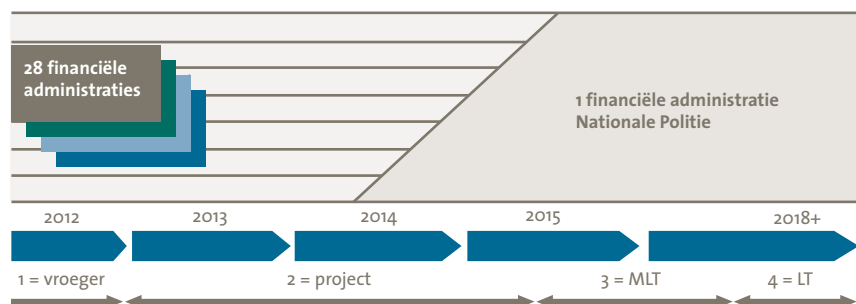
### Inleiding

Bij de vorming van één korps – een grootschalige organisatie met zo'n 65.000 medewerkers – zijn niet alleen de vroegere korpsen gecentraliseerd naar één korps met 11 eenheden, maar is ook de gehele bedrijfsvoering ondergebracht bij het Politiedienstencentrum. De financiële administraties van alle 26 voormalige korpsen, in totaal 28 financiële administraties, met een totaalbudget van circa 5 miljard euro, moesten in die beweging worden gecentraliseerd naar één fysieke locatie, met één proces- en rekeningschema en één accounting manual, en naar één nieuw systeem. Een transformatie van bijna ongekende omvang, die desondanks succesvol is gerealiseerd (zie figuur 1).

Door de realisatie van deze grootschalige centralisatie bij de Dienst Financiën van de politie werken alle financiële politiemedewerkers inmid-

dels op dezelfde manier in één landelijk financieel systeem en bespaart de politie jaarlijks minimaal 1,8 miljoen euro, alleen al aan IT-kosten, naast de besparingen in de personele omvang door verbeterde efficiëntie in de financiële administratie zelf.

In dit artikel verkennen we de omstandigheden, de uitdagingen en vooral de succesfactoren die het succesvol



Figuur 1. Van 28 financiële administraties naar één financiële administratie voor de Nationale Politie.

realiseren van dit soort megaprojecten toch mogelijk kunnen maken.

## De uitdaging

De vorming van de Nationale Politie kent in termen van omvang en complexiteit haar gelijke eigenlijk niet. De transitie raakte circa 65.000 medewerkers en bijna 30 redelijk zelfstandig opererende eenheden die geografisch over het hele land verspreid waren en stond midden in de politieke en maatschappelijke belangstelling. En of dat nog niet genoeg was, moest tijdens de verbouwing vanzelfsprekend de winkel gewoon openblijven!

## Het vertrekpunt

De uitgangssituatie was divers. Weliswaar werkten 25 van de 28 financiële administraties al met het financiële systeem waar naartoe werd gemigreerd, namelijk Smart-Stream, maar de inrichting verschilde overal, omdat in het verleden ieder korps zijn eigen financiële administratie had en daarover mocht beslissen. Dat betekent verschillen in werkwijze, processchema's, accounting manuals, rekeningschema's, rapportagestructuren, gebruiksprofielen enzovoort. Daarnaast werkten drie eenheden, waaronder de grootste en meest complexe, met SAP of Exact, waardoor de verschillen nog groter waren.

## De impact

Tevens raakte de vorming van de Nationale Politie circa 300 financieel medewerkers verspreid over het land, van Zuid-Limburg tot Noord-Groningen, en een net zo verspreid en groot aantal leveranciers en omvangrijke dagelijkse financiële stromen. Per maand gaat dit bijvoorbeeld over circa 20.000 ontvangen facturen die moeten worden verwerkt, gecontroleerd, geboekt en betaald.

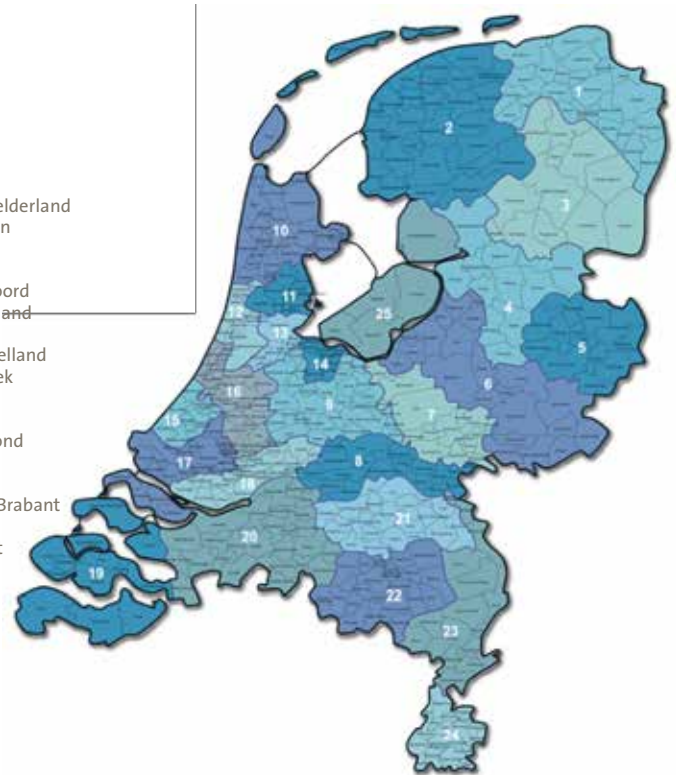
## De context

De directe omgeving was eveneens volop in beweging. Soortgelijke trajecten voor de Human Resource-functie (HR), Facilitair Management (FM) en een aantal andere bedrijfsvoeringsprocessen zijn parallel gestart (zie figuur 3), met over en weer afhankelijkheden in termen van dienstverlening, processen en systemen. Denk aan de 'purchase-to-pay'-processen die kunnen ontstaan vanuit nagenoeg alle bedrijfsonderdelen en die via FM en de financiële administratie lopen, bij voorkeur met geautomatiseerde controles (drieweg-matching). Deze standaard-

### Oude situatie

#### 25 politieregio's

- 1 Groningen
- 2 Fryslân
- 3 Drenthe
- 4 IJsselland
- 5 Twente
- 6 Noord- en Oost-Gelderland
- 7 Gelderland-Midden
- 8 Gelderland-Zuid
- 9 Utrecht
- 10 Noord-Holland-Noord
- 11 Zaanstreek-Waterland
- 12 Kennemerland
- 13 Amsterdam-Amstelland
- 14 Gooi en Vechtstreek
- 15 Haaglanden
- 16 Hollands Midden
- 17 Rotterdam-Rijnmond
- 18 Zuid-Holland-Zuid
- 19 Zeeland
- 20 Midden- en West-Brabant
- 21 Brabant-Noord
- 22 Brabant-Zuid-Oost
- 23 Limburg-Noord
- 24 Limburg-Zuid
- 25 Flevoland



### Nieuwe situatie

#### 1 Nationale Politie met 10 regionale eenheden

- 1 Noord-Nederland
- 2 Oost-Nederland
- 3 Flevoland-Utrecht
- 4 Noord-West-Holland
- 5 Amsterdam
- 6 Haaglanden
- 7 Rotterdam-Rijnmond
- 8 Zeeland-West-Brabant
- 9 Oost-Brabant
- 10 Limburg



Figuur 2. Van 25 politieregio's naar één Nationale Politie.



Figuur 3. De gehele transitie van de Voorziening Bedrijfsvoering.

disatie van de bedrijfsvoeringsprocessen en -systemen is in 2011 gestart en wordt in 2016 geheel afgerond.

### De personele aspecten

'Last but not least' is in 2011 de personele reorganisatie in gang gezet om de 65.000 medewerkers onder te brengen in de nieuwe organisatie die Nationale Politie heet. De financiële functie werd daarbij gecentraliseerd in Rotterdam, met als gevolgen voor veel financiële medewerkers: langere reistijden, verhuizingen of overstappen naar andere functies. Diezelfde medewerkers hadden wel een belangrijke rol in het transitieproces.

Concreet betekende dit dat de medewerkers enerzijds werden verondersteld hun werk gewoon te blijven doen vanuit tijdelijke organisatorische hulpstructuren, maar dat ze anderzijds in veel gevallen nog niet wisten waar ze in de nieuwe organisatie zouden terechtkomen. Een positief resultaat is dat de betreffende medewerkers met veel inzet en loyaliteit de continuïteit hebben weten te borgen en velen bovendien extra bijdragen aan de transitie hebben geleverd.

Het gebrek aan – in aard en omvang – vergelijkbare trajecten maakte het moeilijker om te plannen, te budgetteren, risico's te schatten en de programmaorganisatie en -besturing in te richten. Er zijn geen succesformules voor bekend en dus waren er volop onzekerheden bij aanvang en onderweg.

### De kernvraag

Hoe kan een dergelijke transitie dan toch succesvol worden gerealiseerd in de wetenschap dat in de hedendaagse praktijk circa 50 procent van de projecten niet de geplande resultaten oplevert, in termen van tijd, geld en/of kwali-

teit? Bovendien was dit programma ook nog bovengemiddeld complex, gegeven de eerder beschreven kenmerken en omstandigheden.

#### De meest voorkomende fouten zijn:

1. Gebrek aan commitment en ondersteuning vanuit de top
2. Onvolledige en/of onduidelijke vereisten aan het project
3. Het onvoldoende managen van de verwachtingen
4. 'Scope creep' oftewel: er worden steeds meer dingen in het project gestopt vanuit de gedachte 'als we nu tóch bezig zijn'
5. Project en organisatie zijn onvoldoende op elkaar afgestemd
6. Onvoldoende ICT-kennis/-ervaring bij de opdrachtgever
7. Elkkaar niet aanspreken ('goed nieuws'-cultuur)
8. Verschillende belangen van belanghebbenden
9. Commerciële belangen van ICT-bedrijven
10. Strikte aanbestedingsprocedures

#### Kader 1. Belangrijke faalfactoren bij grote projecten en programma's.

Wat zijn de belangrijkste ingrediënten en welke lessen hebben we gedurende het programma geleerd? We onderscheiden daarbij drie aspecten en te beantwoorden deelvragen die naar onze overtuiging een belangrijke rol hebben gespeeld:

1. *Besturing (programmagovernance) en kaders.* Hoe wordt het programma bestuurd? Welke boodschappen zijn hierbij leidend geweest? Hoe zijn de verschillende belanghebbenden erbij betrokken?
2. *Team en cultuur.* Hoe ziet de teamsamenstelling eruit? Welke competenties waren in het team samengebracht? Is de onderlinge samenwerking goed? Hebben we altijd een plan B klaarliggen?
3. *Aanpak.* Wat was de benadering, of het aanvalsplan, om het programma te realiseren? Welke tactiek is gehanteerd?

### De succesfactoren

Gedurende het programma is er regelmatig en ook expliciet stilgestaan bij de voortgang van het programma, de uitdagingen en de daaraan gerelateerde 'lessons learned'.



# Een zeer belangrijk aspect in de besturing van het programma betrof de transparantie in de rapportages en verslaglegging over de voortgang

Hierbij dient te worden opgemerkt dat het lessen betreft in de context van dit specifieke programma en dat die dus niet noodzakelijkerwijs generiek van toepassing zijn op alle andere programma's en projecten. Ze geven echter wel inzicht in de factoren die van belang kunnen zijn bij het realiseren van complexe programma's.

In de volgende paragrafen beschrijven we de ervaringen op de drie genoemde aspecten: besturing, team en cultuur en aanpak.

## Succesfactor 1: besturing en kaders

De basis voor de besturing is gelegd met een duidelijke visie op het te bereiken doel voor de middellange termijn. Dat vormde de logica voor alles wat er gebeurt en voor beslissingen, prioriteiten en soms lastige keuzes. Het doel, dat een aantal jaren in de toekomst lag, was niet tot op microniveau gespecificeerd, maar wel voldoende duidelijk en voldoende gedragen om mee te starten.

De business (in dit geval de Dienst Financiën) en IT (in dit geval de IV-organisatie) hebben steeds heel nadrukkelijk samen aan het stuur gezeten en zijn issues en uitdagingen samen aangegaan. Dit in tegenstelling tot omstandigheden waar de business het programma delegeert aan de IV-organisatie in de veronderstelling dat alle uitgangspunten, kaders, omstandigheden, specificaties en dergelijke op voorhand voorspelbaar en voldoende duidelijk zijn.

Dat vastgestelde doel en de koers waren aan de ene kant helder en uitdagend, maar aan de andere kant nog vol onzekerheden, afhankelijkheden en zelfs discussiepunten. Om hiermee om te kunnen gaan is ruimte nodig, daar waar control vaak de basisreactie is in complexe en moeilijke omstandigheden, zeker als het (even) tegenzit, het moeizaam gaat en mijlpalen worden gemist. Die ruimte zit in (wederom) drie aspecten:

1. *Vakinhoud* (in dit geval financiën): directe betrokkenheid van deskundigheid van de financieel medewerkers en procesexperts creëert ruimte om te komen tot oplossingen voor problemen gedurende het programma.
2. *Programma-uitvoering* (intern georiënteerd op programma): door een duidelijke structuur en heldere kaders in het programma wordt ruimte gecreëerd voor alle betrokkenen om conform plan de doelen te realiseren.

3. *Context* (extern ten opzichte van programma, de context, belanghebbenden): met name vanuit de stuurgroep is de context waarin het programma opereerde goed bewaakt, waardoor het programma weinig last heeft gehad van veranderingen in de context.

Gedurende het programma is in de bredere context (er liepen verschillende grote programma's parallel) de nadruk gelegd op een paar centrale thema's die in de loop der tijd veranderden. Zo is in de beginfase van de realisatie als thema 'Volharding' benoemd, want de weg was lang, met obstakels, tegenvallers, tegenslagen en vertwijfeling. Dat vraagt om volharding en 'op karakter' door blijven gaan om resultaten te behalen. In een later stadium is dit veranderd in het thema 'Delen', omdat in die fase de onderlinge verbanden tussen de verschillende programma's bij de politie belangrijker begonnen te worden.

Een ander, zeer belangrijk aspect in de besturing van het programma betrof de transparantie in de rapportages en verslaglegging over de voortgang. In veel projecten en programma's bestaat de neiging de voortgang rooskleuriger voor te stellen, om de pijn wat te verzachten en mogelijkheden – veelal tevergeefs – te benutten om bijvoorbeeld opgelopen achterstanden alsnog in te lopen. Dan hoeft niemand te weten dat we even achterliepen op de planning, toch?

Omdat er open en transparant over de voortgang, problemen en tegenvallers werd gecommuniceerd, kreeg het programma op de juiste momenten de juiste aandacht met de nodige prioriteit. In onze voortgangsrapportages en -gesprekken heeft dit continu centraal gestaan, in combinatie met zo concreet mogelijke voorstellen om de problemen te adresseren. Dit onder het motto 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker'.

## Succesfactor 2: team en cultuur

In complexe trajecten met betrokkenheid van verschillende disciplines, afdelingen en achtergronden is het onvermijdelijk: er ontstaan altijd issues, problemen, uitdagingen, spanningen en (schijnbare) calamiteiten. Het wordt dan vaak nog complexer omdat deze disciplines vanuit verschillende fysieke locaties en organisatieonderdelen betrokken zijn. Denk hierbij in dit geval aan de Dienst Financiën, applicatiebeheer (SmartStream-serviceteam), processpecialisten, test(management), vertegenwoordigers

## Hoe verklaar je dat het gelukt is?

*Gery van Westbroek (voorzitter stuurgroep):* De grote inzet en betrokkenheid van medewerkers van zowel de projectorganisatie als de financiële administratie is onontbeerlijk geweest voor het welslagen van het project. Een heel gedisciplineerde club waar ook duidelijk geldt 'afspraak is afspraak'. Daarnaast ook door tussentijds de voortgang van het project goed te blijven monitoren. Er zat een gedegen planning onder en bij issues waar we tegenaan liepen, hebben we steeds snel het juiste besluit genomen om weer verder te kunnen. Dit kon ook omdat we vanuit financiën én ICT samen optrokken als één team.

van de te migreren omgeving, de conversiecoördinatoren en uiteraard de leden van de stuurgroep.

Gedurende het programma hebben we steeds de gemeenschappelijk-

heid centraal gesteld. Het gezamenlijke doel en de samen gemaakte kaders en afspraken waren leidend. Hierdoor zijn we in staat geweest om, ondanks eventuele meningsverschillen, obstakels en tegenslagen, steeds weer vanuit de basishouding 'één team' de problemen op te lossen en het programma op schema te houden.

Projecten met een langere doorlooptijd krijgen veelal te maken met een wijziging in bezetting – om verschillende redenen. Het vasthouden van een (ingewerkt) kernteam draagt absoluut bij aan stabiele prestaties van het totale projectteam.

Door deze gemeenschappelijkheid en door het over de grenzen van eigen disciplines heen kijken is ook een andere kracht in het team ontstaan, namelijk het zich voorbereiden op alternatieve oplossingen (plan B) voor potentiële problemen in de toekomst. Het programma had, zoals veel grote programma's, te maken met diverse afhankelijkheden in de directe omgeving. Denk hierbij aan de parallelle vernieuwing van een deel van de basis-IT-infrastructuur. Voor alle afhankelijkheden is in teamverband gezocht naar alternatieve oplossingen en mogelijke scenario's. Deze alternatieve oplossingen hebben we in veel gevallen ook daadwerkelijk nodig gehad en ze hebben fors bijgedragen aan het op schema houden van het programma.

De cultuur was open: elkaar aanspreken met een combinatie van resultaatgerichtheid, grote betrokkenheid en – zeker niet onbelangrijk – humor. Dat betekent dat we continu aandacht hebben gegeven aan werkende resultaten, waarbij het uitvoeren van een 'voorgeschreven taak' niet meer toereikend was. Daarbij hebben we elkaar steeds scherp gehouden op de 'Definition of Done': wanneer is iets nu echt klaar (zie figuur 4)?

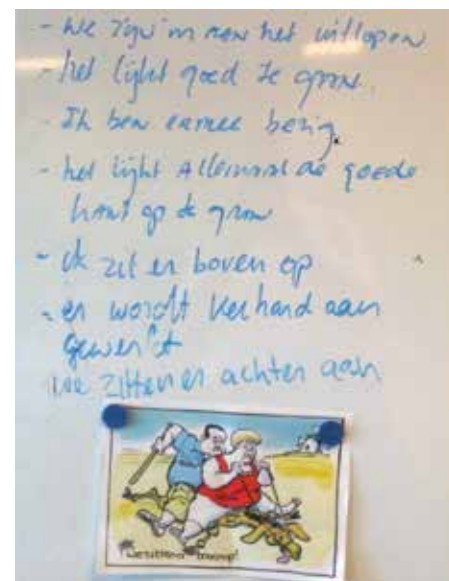
Ter illustratie: in de nieuwe werkwijze wordt gewerkt met digitale documenten, bijvoorbeeld facturen, die bij ontvangst worden gescand en gerouteerd. Dat klinkt eenvoudig, maar dit vraagt inzet en betrokkenheid vanuit verschillende disciplines. Op alle locaties moeten, conform de

opgestelde specificaties, scanners worden besteld, geleverd en geplaatst, met voeding en netwerkaansluiting. Het daarbij benodigde werkstation moet van de juiste software worden voorzien, de juiste scripts moeten daarop worden geïnstalleerd en de gehele configuratie moet worden getest op betrouwbaar functioneren. Dit zijn veel verschillende activiteiten die moeten leiden tot één concreet resultaat, namelijk een volledig werkend ketenproces.

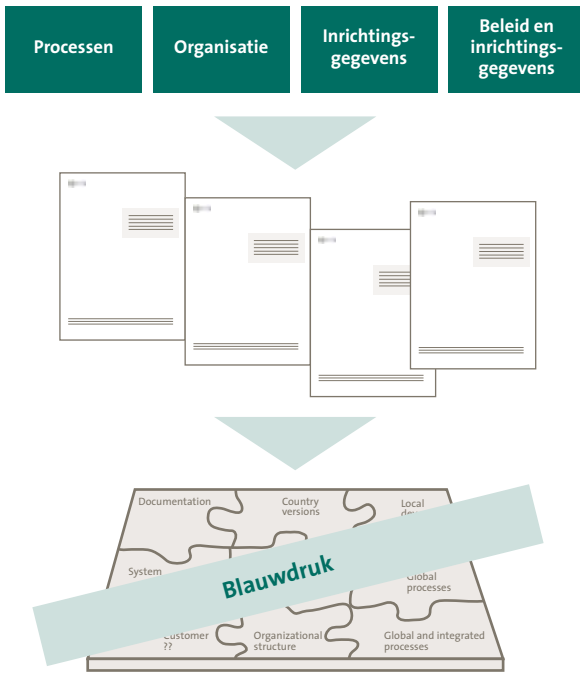
### Succesfactor 3: aanpak

De kern van de aanpak was een vooraf met betrokken deskundigen vanuit de politie en KPMG opgestelde blauwdruk in combinatie met een beheerste, gefaseerde migratie (zie figuur 5). Vanuit het oogpunt van het risicoprofiel en beheersing is hier de voorkeur aan gegeven ten opzichte van een big bang. Een bigbangbenadering kan aantrekkelijk lijken en wordt vaak beschouwd als een 'snellere' variant. In de praktijk kleven hier echter hogere risico's aan en kunnen nazorg en correctiewerkzaamheden achteraf alsnog heel tijdrovend zijn.

Om te komen tot een onderbouwde planning is gestart met een impactanalyse van de te migreren administraties. Op basis hiervan is de zwaarte en complexiteit bepaald van de benodigde inspanning. Na een pilot waarbij het migratiedraaiboek, de blauwdruk en de werkwijze grondig zijn getest, zijn eerst de relatief eenvoudiger eenheden (die al

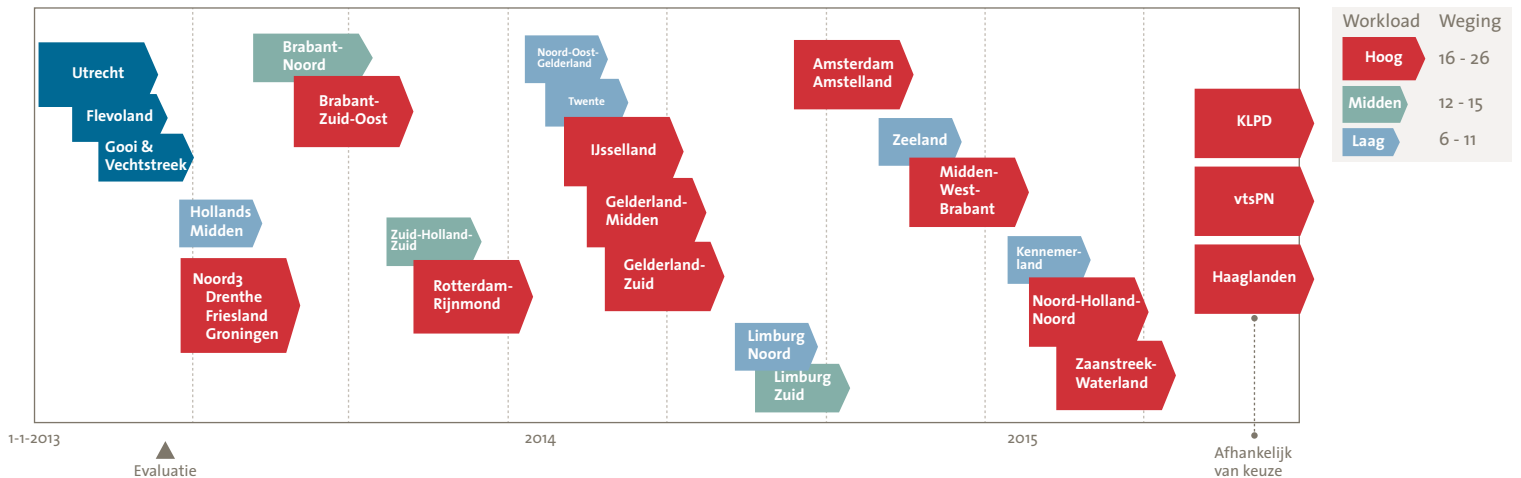


Figuur 4. Voorbeelden van 'reacties' die niet vallen onder de 'Definition of Done'.



Onderdeel	Omschrijving
Processen (beschrijvingen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving van het uit te voeren proces.</li> <li>Activiteiten, risico's en controlemaatregelen, verantwoordelijkheden.</li> </ul>
Inrichtingsdocumenten	Uitgangspunten en richtlijnen die als randvoorwaarden dienen bij de uitvoering van het proces. Deze uitgangspunten worden vertaald naar zogenoemde inrichtingsaspecten in het systeem.
Werkinstructies	Gedetailleerde beschrijving van de uit te voeren activiteiten, zoals beschreven in de processen.
Inrichtingsgegevens	Rekeningschema, kostenplaatsen, entiteiten, activacategorieën, workflow.
Informatievoorziening	Rapportage(s), zowel operationele als managementrapportages.
Autorisatieprofielen	Inrichting van gebruikers en autorisaties.
Beheerorganisatie	Inrichting van beheeractiviteiten rondom het systeem: hoe worden ze belegd?

Figuur 5. Blauwdruk voor processen en IT als basis.



Figuur 6. Gefaseerde migratieplanning op basis van impactanalyse.

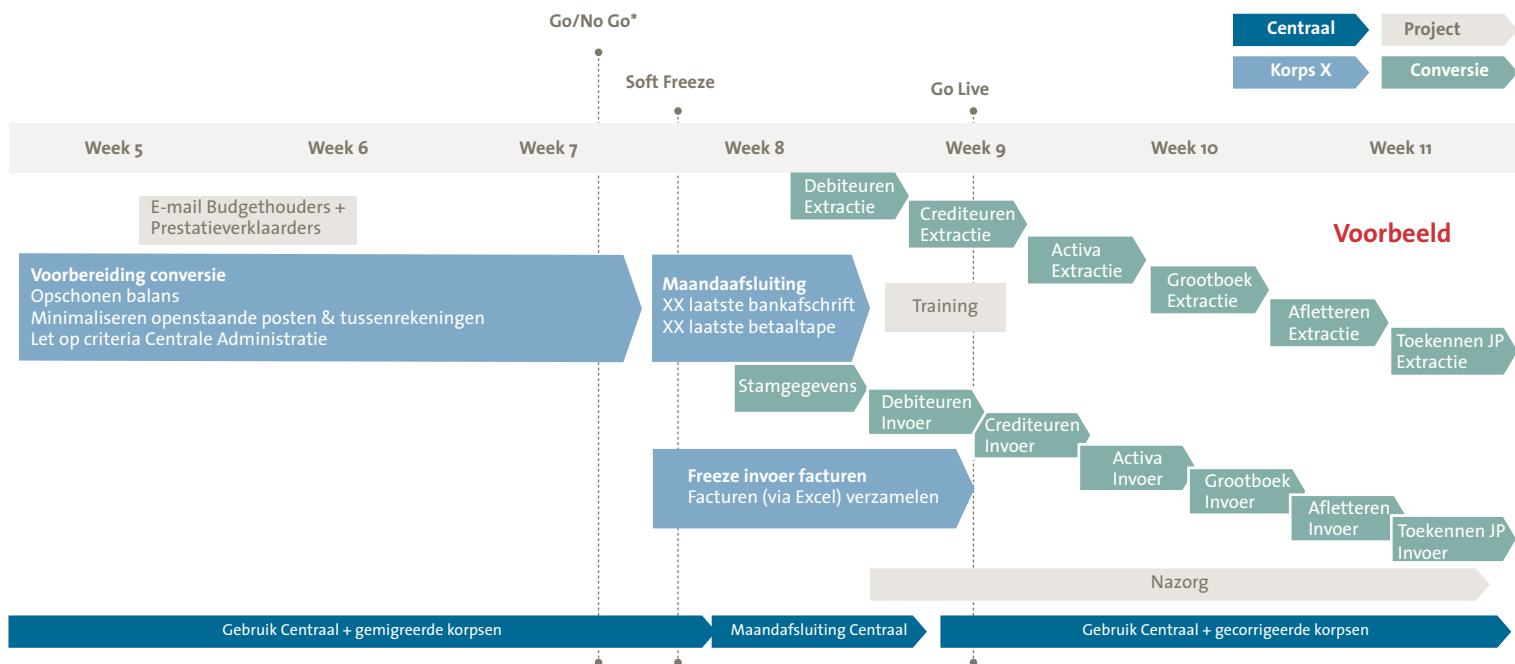
ervaring hadden met het doelsysteem SmartStream en een classificatie 'laag' hadden) gemigreerd en pas in een later stadium de meer complexe eenheden met andere typen activiteiten en andere bronssystemen (zie figuur 6). Een positief beeld door een succesvolle start draagt uiteindelijk bij aan een betere acceptatie door de rest van de organisatie.

Naast de meer 'technische' aspecten, zoals de blauwdruk, het accounting manual en het migratiedraaiboek, is op basis van de ervaringen bij de eerste migraties een expliciete rol toegevoegd aan het team, namelijk die van business change manager. Vanuit deze rol werd de aandacht voor de veranderkundige aspecten en voor de medewerkers die werden 'geraakt' door de migratie flink vergroot. De migratieteams zijn meer vanuit de locatie van

de te migreren eenheden gaan opereren, in nauwe samenwerking met de te migreren eenheden. Hierdoor konden issues en problemen veel sneller worden geadresseerd en regelmatig zelfs worden voorkomen.

De interne auditafdeling en de externe accountant zijn bij iedere migratie betrokken bij het proces en hebben ook per migratie dwingende reviews uitgevoerd om te waarborgen dat de integriteit van de financiële administratie ook tijdens de complexe migratie intact zou blijven. Een betere quality assurance is vrijwel niet denkbaar (zie figuur 7).

Vanuit het programma was een van de belangrijke rollen die van de conversiecoördinatie, die ervoor heeft gezorgd dat de conversiedossiers zorgvuldig werden opgebouwd



Figuur 7. Een stapsgewijze, gecontroleerde migratieaanpak.

en gecontroleerd; eerst vanuit het team zelf en vervolgens door de accountant.

Ten slotte was onderdeel van onze aanpak om, na een analyse op hoofdlijnen, ondanks de nog zichtbare onzekerheden en uitdagingen, gewoon te beginnen met de beheerste, stapsgewijze migratie, waarbij het steeds mogelijk bleef om de oude situatie te herstellen als dat nodig zou zijn. De neiging kan bestaan om die onzekerheden en uitdagingen allemaal vooraf nog gedetailleerder te analyseren, oplossingen te bedenken, nadere analyses uit te voeren, meerdere partijen erbij te betrekken enzovoort. Vanaf het begin is vastgehouden aan de gedefinieerde blauwdruk als stabiele basis. Dit schept veel duidelijkheid voor alle partijen, maar vraagt ook om een heldere uitleg en een goed proces om de eisen en wensen die niet meegenomen zijn, later alsnog via een regulier beheerproces releasematig aan te pakken.

Door de opgebouwde ervaringen in het begin van het programma en de bij het programma betrokken partijen was het verantwoord om ook bij onzekerheden gewoon van start te gaan en onderweg de vinger aan de pols te houden. Hiermee konden we 'analysis paralysis' voorkomen en op een verantwoorde en gecontroleerde manier toch voortgang blijven boeken.

## Conclusie

We hebben geprobeerd te benoemen welke factoren specifiek hebben bijgedragen aan het succesvol realiseren van dit complexe programma, maar per saldo hebben vooral de mensen het verschil gemaakt. Binnen het team speelde het onderscheid tussen betrokkenen van financiën, de IV-

organisatie en KPMG geen rol van betekenis meer. Iedereen ging voor het gezamenlijke doel en de vastgestelde koers. Daarnaast is de grote mate van betrokkenheid en inzet van veel medewerkers, ondanks de onzekerheid over de eigen positie, een kritische succesfactor geweest.

Door de nadruk op de succesfactoren kan de indruk worden gewekt dat we in dit programma geen tegenslagen, spanning, moedeloosheid, wanhoop en dergelijke hebben ervaren. Niets is minder waar! We hebben onze portie wel gehad, zoals dat nu eenmaal lijkt te horen bij dergelijke trajecten, maar met het mooie resultaat als beloning!

## Over de auteurs

**G.J.M. van Westbroek** heeft meer dan 35 jaar ervaring met financieel management in grote organisaties, waarvan ruim 20 jaar binnen de politie, het grootste deel als Hoofd Financiën van Politie Haaglanden en bij de start van de vorming van de Nationale Politie als landelijk kwartiermaker Financiën. Vanuit deze laatste rol is hij gedurende het gehele traject als voorzitter van de stuurgroep betrokken geweest bij het programma.

**B.H.J. van Tol** is programmanager IT Bedrijfsvoering bij de Nationale Politie. Hij heeft 30 jaar operationele ervaring bij de politie in verschillende politiekorpsen en managementfuncties en is sinds 2012 werkzaam binnen het Aanvalsprogramma IT politie. Het programma Voorzieningen Bedrijfsvoering heeft als een van de doelen de bestaande 443 bedrijfsvoeringsapplicaties van de 26 voormalige politiekorpsen terug te brengen tot 30 basisapplicaties voor de bedrijfsvoeringsafdelingen.

**V.F.L. Bos** is associate director bij KPMG Management Consulting. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van het inrichten van IT-organisaties en (IT-)transformaties. Hij was van 2011 tot 2015 als migratiemanager betrokken bij de Nationale Politie.

**E.J. Mutsaers** is director bij KPMG Management Consulting. Hij heeft veel ervaring met IT-transformaties en transformaties van IT-intensieve organisaties. Hij was van 2013 tot aan de afronding medio 2015 als programmamanager betrokken bij het transitieprogramma van de Nationale Politie.