



> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan de Voorzitter van de Eerste Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20017
2500 EA DEN HAAG

**Directoraat-Generaal
Politie en
Veiligheidsregio's**
Portefeuille Politieorganisatie
en -Middelen
Financiën, Bedrijfsvoering en
Kustwacht

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.rijksoverheid.nl/jenv

Datum 12 januari 2026
Betreft Advies van het Adviescollege ICT-toetsing over het project
FMS+ bij de politie

Onze referentie
6944175

Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) heeft op verzoek van mijn ambtsvoorganger onderzoek verricht naar het project Financial Management Suite Plus (FMS+) bij de politie. Het advies van het AcICT is bijgesloten als bijlage bij deze brief. In deze brief wordt nader ingaan op het project FMS+, de conclusies en adviezen van het AcICT en per aanbeveling is aangegeven op welke wijze de politie hier opvolging aan zal geven.

Project FMS+

Het harmoniseren en op niveau brengen van de (informatievoorziening voor) bedrijfsvoering is voor de politie noodzakelijk en urgent. Op dit moment wordt de bedrijfsvoering van de politie nog door een lappendeken van losse applicaties ondersteund, zijn niet alle werkprocessen uniform ingericht en beschikt de politie over onvoldoende stuurinformatie. Dit raakt ook de kwaliteit van de kernactiviteiten zoals handhaving en opsporing.

In het kader van het programma Modernisering IV Bedrijfsvoering (MIB) werkt de politie aan de vernieuwing van het gehele applicatielandschap voor de bedrijfsvoering, op het vlak van capaciteitsmanagement, HRM en financiën.

Het deelproject FMS+ richt zich op het verwerven, inrichten en implementeren van een Software as a Service (SaaS)-suite en heeft betrekking op de IV-voorzieningen ter ondersteuning van financieel management, verwerving, contract- en leveranciersmanagement, projectmanagement, logistiek en middelenbeheer. Inmiddels is de implementatiefase van FMS+ in september 2025 gestart. Hierbij is onder meer gekozen voor een oplossing van leverancier SAP.

Hieronder licht ik de conclusies van het AcICT toe en hoe de politie opvolging geeft aan de adviezen.

Conclusie AcICT

Het AcICT geeft aan dat het goed is dat de politie het applicatielandschap en de processen in het financiële, inkoop- en logistieke domein wil verbeteren, ook gezien het belang van de bedrijfsvoering voor het primaire proces. De complexiteit van de beoogde SAP-implementatie met bijbehorende procesaanpassingen stelt hoge eisen aan de aanpak en de organisatie. Het AcICT constateert dat de politie nog niet aan deze eisen voldoet en daardoor niet op koers ligt om een geïntegreerde financiële bedrijfsvoering succesvol te realiseren. De redenen hiervoor zijn:

- A. De voorwaarden voor een succesvolle implementatiefase zijn niet ingevuld, de voorbereiding op de implementatie tekort en de in gebruikname per 1 januari 2027 is in gevaar.
- B. De kwaliteit van de SaaS-dienstverlening is onvoldoende gegarandeerd. Op het gebied van niet-functionele kwaliteitsaspecten is deze onvoldoende ingevuld en kan daardoor weinig invloed uitoefenen.
- C. De voorbereiding op het beheer schiet tekort, bij zo'n lang contract is goede voorbereiding op het beheer essentieel.

De conclusies en aanbevelingen worden zowel door mij als de politie herkend en onderschreven. De politie zal op de drie door het AcICT genoemde gebieden maatregelen treffen om daarmee de slaagkans van het project te vergroten.

Opvolging advies van het AcICT

Naar aanleiding van de bevindingen heeft het AcICT een drietal adviezen voor de politie geformuleerd. Het AcICT adviseert op de volgende punten de aanpak te herzien:

1. Zet vol in op haalbare implementatie per begin 2027

- Verklein de scope voor plateau 1.
- Verbeter inbedding van de SAP-oplossing in het IV-landschap en de IV-organisatie.
- Verbeter de besturing van het project.

De politie erkent dat de voorwaarden voor een voorspoedige implementatiefase van FMS+ nog niet volledig waren ingevuld en heeft hierop inmiddels actie ondernomen. In het licht van deze kritische zelfreflectie zijn gerichte maatregelen genomen om de uitvoerbaarheid, beheersbaarheid en kwaliteit van het programma substantieel te versterken. Zo wordt de implementatie gefaseerd vormgegeven, waarbij de scope voor de in gebruikname per 1 januari 2027 zoveel mogelijk is gereduceerd tot de financiële kernprocessen.

2. Stuur actief op de niet-functionele kwaliteit van de SAP-oplossing

Het AcICT adviseert om zo snel mogelijk wijzigingen door te voeren in de ontwikkelaanpak zodat nieuw en vermijdbaar herstelwerk kan worden voorkomen. Om deze vernieuwde aanpak goed vorm te geven adviseert het AcICT de volgende maatregelen:

- Scherp de risico-analyse van de gebruikte hybride, multi-cloud infrastructuur aan.
- Verstevig de invulling van de eigen verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging van de politie.
- Krijg inzicht in het onderscheid tussen de contractuele afspraken tussen leveranciers.

De politie heeft naar aanleiding van dit advies de governance aangescherpt door versterking van de programmastructuur, de inrichting van een *Design Authority* en de oprichting van een *regiehub SaaS* die integraal coördineert op de verschillende opgaven op het gebied van architectuur, integratie, informatiebeveiliging, contract

en leveranciersmanagement en toezicht houdt op risico's, kwaliteit, contractuele kaders en toepassing van standaards.

3. Zorg voor goede voorbereiding op het beheer

Het AcICT adviseert om zo vroeg mogelijk te beginnen met een goede voorbereiding op het beheer. Dit moet gestructureerd en planmatig gebeuren. Hiervoor adviseert het AcICT in elk geval de volgende stappen:

- Detailleer de afspraken over beheer.
- Richt strategisch leveranciersmanagement in op SAP.
- Werk de exit-strategie in meer detail uit.

Ter voorbereiding op de beheerfase ontwikkelt de politie een geïntegreerd beheerplan en wordt strategisch leveranciersmanagement structureel ingericht, inclusief exit-strategie om de functionaliteit van de bedrijfsvoering processen te kunnen blijven voortzetten. Deze stappen geven concreet invulling aan de opvolging van de aanbevelingen van het AcICT.

Vervolg

De politie geeft aan goed uit de voeten te kunnen met de aanbevelingen van het AcICT. Ik heb er vertrouwen in dat de politie met de opvolging van de aanbevelingen de in het advies benoemde risico's van dit project afdoende kan beperken. Ik zal u over de vervolgstappen naar aanleiding van het AcICT-advies en over de voortgang van het project FMS+ informeren in het Halfjaarbericht Politie. Daarnaast wordt op het Rijks ICT Dashboard de status en de voortgang van het project weergegeven.

Tot slot gaat bijzondere dank uit naar het onderzoeksteam van het AcICT voor hun inzet en constructieve samenwerking. Het resultaat hiervan is een waardevol adviesrapport voor de politie en in het bijzonder het Project FMS+.

De Minister van Justitie en Veiligheid,

Foort van Oosten

**Directoraat-Generaal
Politie en
Veiligheidsregio's**
Portefeuille Politieorganisatie
en -Middelen
Financiën, Bedrijfsvoering en
Kustwacht

Datum
12 januari 2026

Onze referentie
6944175



AFSCHRIFT

> Retouradres Postbus 16292 2500 BG Den Haag

Politie
T.a.v. de korpschef, mevrouw J.A. Knol
Postbus 17107
2502 CC Den Haag

In afschrift aan:
Ministerie van Justitie en Veiligheid
T.a.v. de minister, de heer D.M. van Weel
Postbus 20301
2500 EH Den Haag

Betreft

Aanbieding advies project Financieel Management Systeem (FMS+)

Geachte mevrouw Knol,

De minister van Justitie en Veiligheid heeft het Adviescollege ICT-toetsing verzocht een onderzoek uit te voeren naar het project Financieel Management Systeem (FMS+) van de politie. Het Adviescollege ICT-toetsing heeft dit onderzoek inmiddels afgerond. Bijgaand treft u het definitieve advies aan. Uw medewerkers zijn geïnformeerd over de strekking van het advies.

Voor de volledigheid maak ik u erop attent dat nu de periode van vier weken ingaat waarbinnen het advies met de bestuurlijke reactie naar beide kamers van de Staten-Generaal dient te worden gestuurd. Op grond van onze instellingswet zijn wij gehouden het advies binnen twee weken openbaar te maken

Met de meeste hoogachting,
namens het Adviescollege ICT-toetsing,

w.g.

Adri de Bruijn
Voorzitter

Muzenstraat 95
Den Haag
Postbus 16292
2500 BG Den Haag
adviescollegeicttoetsing.nl

Contactpersoon
info@adviescollegeicttoetsing.nl

Datum
21 november 2025

Kenmerk
2025-0000660550

Uw kenmerk
5443863

Bijlage(n)
Advies Financieel Management
Systeem (FMS+)

**> Retouradres Postbus 16292 2500 BG Den Haag**

Politie
T.a.v. de korpschef, mevrouw J.A. Knol
Postbus 17107
2502 CC Den Haag

In afschrift aan:
Ministerie van Justitie en Veiligheid
T.a.v. de minister, de heer D.M. van Weel
Postbus 20301
2500 EH Den Haag

Betreft

Advies project Financieel Management Systeem (FMS+)

Geachte mevrouw Knol,

De minister van Justitie en Veiligheid heeft het Adviescollege ICT-toetsing verzocht een onderzoek uit te voeren naar het project Financieel Management Systeem (FMS+) van de politie. De opdrachtgever van het project is de directeur van de dienst Verwerving van het Politiedienstencentrum. Het advies kan als volgt worden samengevat:

Met het project FMS+ beoogt de politie een centrale SAP-oplossing te implementeren voor de financiële administratie, inkoop, projectmanagement, logistiek en middelenbeheer. Hiermee wil de politie de kwaliteit en efficiëntie van de financiële bedrijfsvoering op deze gebieden verbeteren.

Conclusie

Wij vinden het goed dat de politie het applicatielandschap en de processen in het financiële, inkoop- en logistieke domein wil verbeteren, ook gezien het belang van de bedrijfsvoering voor het primaire proces. De complexiteit van de beoogde SAP-implementatie met bijbehorende procesaanpassingen stelt hoge eisen aan de aanpak en de organisatie. Wij constateren dat de politie nog niet aan deze eisen voldoet en daardoor niet op koers ligt om een geïntegreerde financiële bedrijfsvoering succesvol te realiseren. Dit komt omdat:

- A. Voorwaarden voor succesvolle implementatiefase zijn niet ingevuld
- B. Kwaliteit SaaS-dienstverlening is onvoldoende gegarandeerd
- C. Voorbereiding op het beheer schiet tekort.

Advies

Gezien het belang van de verbetering die FMS+ moet realiseren, is het urgent dat de politie op korte termijn de voorwaarden invult voor het vergroten van de slaagkans van de SAP-implementatie:

- 1. Maak invoering per 1 januari 2027 haalbaar met kleinere scope
- 2. Stuur actief op de kwaliteit van de SAP-oplossing
- 3. Zorg voor goede voorbereiding op het beheer.

Hieronder vindt u eerst een korte beschrijving van het project. Daarna werken we bovenstaande analyse en adviezen nader uit. Wij concentreren ons hierbij op de belangrijkste risico's. In de bijlage vindt u de details van het project.

Muzenstraat 95
Den Haag
Postbus 16292
2500 BG Den Haag
adviescollegeicttoetsing.nl

Contactpersoon

info@adviescollegeicttoetsing.nl

Datum

21 november 2025

Kenmerk

2025-0000660586

Uw kenmerk

5443863

Bijlage(n)

1

Korte omschrijving van het project FMS+

Datum
21 november 2025

Kenmerk
2025-0000660586

De politie wil een betere ICT-ondersteuning van de bedrijfsvoering op het gebied van financiën, inkoop, middelenbeheer (bijvoorbeeld beheer van uniformen en dienstwapens), personeels- en capaciteitsbeheer en facilitair beheer. De vernieuwing is nodig omdat bij de vorming van de Nationale Politie in 2013 – en daarbinnen het Politiedienstencentrum (PDC) – is gekozen voor tijdelijke oplossingen voor de middellange termijn, zo’n vijf tot tien jaar. De politie verwachtte destijds binnen die termijn een structurele oplossing te kunnen realiseren, maar dit is niet gelukt. Als gevolg hiervan wordt de bedrijfsvoering nu nog door een lappendeken van losse applicaties ondersteund, zijn niet alle werkprocessen uniform ingericht en beschikt de politie over onvoldoende stuurinformatie. De huidige ondersteuning van de bedrijfsvoering is volgens de politie dan ook ondermaats. Dit raakt ook de kwaliteit van de kernactiviteiten (handhaving, opsporing en noodhulp). Een goede ondersteuning van de bedrijfsvoering is daarvoor namelijk essentieel.

Het programma Modernisering Informatievoorziening Bedrijfsvoering (MIB) van het PDC is het overkoepelende programma voor de vernieuwing van de bedrijfsvoering. Binnen MIB is het project Financieel Management Systeem (FMS+) in oktober 2021 gestart. Met FMS+ beoogt de politie het huidige applicatielandschap te vervangen door een geïntegreerde oplossing voor de domeinen financiële administratie, inkoop/verwerving, projectmanagement, logistiek en middelenbeheer. Met als doel om de kwaliteit en efficiëntie van de financiële bedrijfsvoering op deze gebieden te verbeteren. Het overkoepelende programma MIB omvat naast het project FMS+ meerdere projecten waarvan FMS+ deels afhankelijk is.

De aanpak van FMS+ bestaat uit het verwerven, inrichten en implementeren van een nieuwe ERP-suite (Enterprise Resource Planning). FMS+ wil die ERP-suite afnemen als dienst van een leverancier (*Software-as-a-Service*; SaaS) vanuit een cloudomgeving. De ERP-suite vervangt stapsgewijs circa vijftien applicaties die nu in beheer zijn bij de Informatievoorzienings(IV)-organisatie van de politie.

Inmiddels is FMS+ al enige tijd onderweg en zijn er twee aanbestedingen uitgevoerd:

- In 2024 is de ERP-suite aanbesteed. De uitgekozen SAP-oplossing wordt in een hybride (deels *privaat* en deels *public*) cloudomgeving geleverd. iQibt is de contractpartij en krijgt ook een rol in het een technisch beheer. De politie heeft geen directe contractuele relatie met softwareleverancier SAP.
- In 2025 is de implementatie van de SAP-oplossing aanbesteed. Daarvoor is Capgemini geselecteerd. De implementatiepartij krijgt ook een rol in het beheer, dat tot maximaal 22 jaar kan worden verlengd.

De implementatiefase is in september 2025 gestart. In die fase worden de bijbehorende werkprocessen geüniformeerd en vernieuwd op basis van de *best practices* van SAP. Daarnaast wil de politie de processen meer domein-overstijgend inrichten (bijvoorbeeld ‘inkoop tot betaling’). Hoe de procesaanpassingen er concreet uitzien en wat de impact is op de organisatie is de politie nog aan het onderzoeken. Dat wil ze begin 2026 scherp hebben.

De implementatie bestaat uit drie plateaus:

- Plateau 1: functionaliteit voor de financiële administratie en voor inkoop/verwerving van verschillende artikelengroepen. Ingebruikname is gepland op 1 januari 2027.
- Plateau 2: functionaliteit voor logistiek, middelenbeheer en het overige deel van inkoop. Ingebruikname is gepland in het najaar van 2027.
- Plateau 3: functionaliteit voor project- en portfoliomanagement. Ingebruikname is gepland op 1 januari 2028.

Conclusie: politie niet op koers om geïntegreerde financiële bedrijfsvoering succesvol te realiseren

Datum
21 november 2025

Kenmerk
2025-0000660586

Wij vinden het goed dat de politie het applicatielandschap en de processen in het financiële, inkoop- en logistieke domein wil verbeteren. Deze verbetering is urgent gezien de staat van de huidige ICT-ondersteuning en zeker ook gezien het belang van de bedrijfsvoering voor de kernactiviteiten van de politie.

FMS+ betreft een grootschalige, complexe SAP-implementatie, die gepaard gaat met ingrijpende aanpassing van de werkprocessen. Bovendien wordt de complexiteit verhoogd door de korte implementatietijd en andere lopende projecten in het bedrijfsvoeringdomein. Een operatie van deze omvang en complexiteit stelt zeer hoge eisen, niet alleen aan de aanpak van het project, maar ook aan de besturing ervan op alle niveaus en aan de samenwerking met de bedrijfsvoering, de interne IV-organisatie en de externe leveranciers. Wij constateren dat de politie niet op koers ligt: ze voldoet nog niet aan deze eisen en loopt daardoor het risico dat het project niet gaat slagen. Hieronder werken we de argumentatie daarvoor uit.

A. Voorwaarden voor succesvolle implementatiefase zijn niet ingevuld

FMS+ is al een aantal jaar onderweg maar ondanks de toegenomen daadkracht schiet de voorbereiding van de toch al krappe implementatiefase tekort. Hierdoor komt de ingebruikname van het omvangrijke plateau 1 op 1 januari 2027 in gevaar. Op veel onderwerpen moeten eerst flinke stappen worden gezet voordat de implementatie op stoom kan komen:

- De inbedding van de SAP-oplossing in het bestaande IV-landschap en de IV-organisatie van de politie is nog niet goed geregeld:
 - Technische architectuurvraagstukken voor de politie zijn nog niet opgelost. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de aansluiting op de voorziening voor 'Identity and Access Management' (IAM), benodigde koppelingen met bestaande systemen en ontsluiting van de SAP-omgeving. Deze vraagstukken moesten al voor de start van de implementatie zijn opgelost, maar er is nog geen zicht op afronding ervan.
 - De IV-organisatie is zoekende hoe de geleverde SaaS-dienstverlening goed in te bedden in de bestaande dienstverlening. Er ontbreekt een heldere transitieaanpak die inzage geeft hoe regie te voeren op de SaaS-dienstverlening, welke integratieactiviteiten nodig zijn en welke teams daarvoor worden ingezet. De IV-organisatie opereert hierdoor vooral nog als leverancier van losse IV-experts in plaats van als integrale dienstverlener.
 - Inzet en aansturing van benodigde IV-experts uit de IV-organisatie is voor FMS+ onnodig ingewikkeld georganiseerd. Dit verloopt nu via het overkoepelende programma MIB, waarbij FMS+ de IV-capaciteit in de praktijk moet delen met andere MIB-projecten. FMS+ kan hierdoor niet rekenen op de tijdige en kwalitatief voldoende inzet van IV-experts. Dit vertraagt het oplossen van IV-vraagstukken.
- De impact van aanpassingen in de werkprocessen – die nodig zijn om zoveel mogelijk de *best practices* van SAP te volgen – is voor plateau 1 nog onvoldoende scherp. Gezien de huidige inrichting van de bedrijfsvoering en de scope van plateau 1 schatten wij in dat de impact van de aanpassingen op de bedrijfsvoering van de politie hoog is:
 - De politie neemt te veel hooi op de vork door in plateau 1 niet alleen de financiële administratie, maar ook al een groot deel van de inkoopprocessen in SAP te implementeren. Juist de inkoopprocessen kennen een grote mate van variëteit. Zo zijn er meer dan 25 verschillende inkoopvarianten die naar circa vijf moeten worden teruggebracht. Er resteert weinig tijd om de processen en samenhang goed te doordenken en te beproeven voor de ingebruikname van plateau 1.
 - De politie heeft zelf weinig SAP-kennis in huis. Hierdoor moet in de implementatiefase veel tijd worden besteed aan kennisontwikkeling en het doorgronden van de standaard SAP-processen. Er is feitelijk slechts vier maanden tijd om kennis op te doen, de

toekomstige processen uit te denken en besluiten te nemen. Dat is te kort om alle processen goed te ontwerpen.

- De datamigratie voorafgaand aan de ingebruikname wordt onderschat. Zo is de voorbereiding nog niet gestart en is er nog geen inzicht in de kwaliteit van bijvoorbeeld de stamgegevens die nu in de huidige systemen versnipperd zijn opgeslagen. Doordat processen in SAP veel meer gebruik maken van deze gegevens, is een hoger niveau van kwaliteit en standaardisatie ervan vereist dan in de huidige situatie.
- Organisatorische en bestuurlijke randvoorwaarden voor succesvolle projectuitvoering zijn onvoldoende ingevuld:
 - De stuurgroep is onvoldoende in positie om goed onderbouwde beslissingen te nemen en de impact van risico's te overzien. Zo meldt het projectteam de strategische implicaties van risico's op het gebied van beveiliging niet duidelijk. Ook ontbreekt een concrete mijlpalenplanning.
 - De korpsleiding staat gezien het belang van dit project op te grote afstand van FMS+. Een project van deze omvang en complexiteit, dat de inrichting en toekomstige stuurinformatie realiseert voor het financiële, inkoop en logistieke domein voor de gehele organisatie, kan niet zonder betrokkenheid op topniveau.
 - Eigenaarschap van domein-overstijgende processen en data is nog niet ingevuld. Dit bemoeilijkt het maken van inrichtingskeuzes om processen beter op elkaar te laten aansluiten in SAP, aangezien er conflicterende belangen tussen afdelingen kunnen spelen.

Datum

21 november 2025

Kenmerk

2025-0000660586

B. Kwaliteit SaaS-dienstverlening is onvoldoende gegarandeerd

De politie wil met de keuze voor SaaS worden 'ontzorgd'. Dit betekent echter niet dat de politie zelf geen verantwoordelijkheid moet nemen voor de kwaliteit van de te leveren oplossing. Voor de niet-functionele kwaliteitsaspecten vult de politie deze verantwoordelijkheid onvoldoende in; ze kan daardoor weinig invloed uitoefenen:

- De gekozen SAP-oplossing voldoet op enkele belangrijke punten niet aan de eisen die de politie vooraf heeft gesteld. Op het gebied van beveiliging levert dit risico's op, waarvoor nog geen passende mitigerende maatregelen zijn getroffen. De politie heeft ook geen instrumenten om dit af te dwingen. Het gaat om:
 - Het ontbreken van technische beveiligingsmaatregelen in de geleverde hybride cloudomgevingen, zoals het gebruik van zelfgeleverde encryptiesleutels, tijdig doorvoeren van kritieke patches en beveiliging van DNS-records.
 - Soevereiniteit: SAP-functionaliteit voor inkopen (SAP Business Network) draait ten tijde van ons onderzoek op een cloudomgeving van Google in Amerika en voldoet niet aan de eisen van de politie voor de geografische locatie. De intentie van SAP is dat deze functionaliteit voor 2027 in de Europese Economische Ruimte wordt gehuisvest, maar op dit moment kan de politie dat niet afdwingen.
- FMS+ heeft te weinig aandacht voor beveiligings- en privacyaspecten van de SAP-oplossing. Zo is in het projectteam de rol hiervoor niet ingevuld en is er te weinig expertise aanwezig in het project zelf. De security-experts binnen de politie staan op afstand. Daarnaast wordt de impact van risico's voor de bedrijfsvoering niet duidelijk gemaakt. Zo is onduidelijk wat de gevolgen kunnen zijn van het niet voldoen aan gestelde beveiligingseisen. Hetzelfde geldt voor het veranderde risicoprofiel van het gebruik van een public cloudomgeving van Amerikaanse *hyperscalers* na recente geopolitieke ontwikkelingen.
- De politie heeft enkel inzicht in de eigen afspraken met contractpartner iQibt, en niet in de onderliggende afspraken tussen SAP en iQibt, terwijl deze mogelijk verschillen. De politie kan door de gekozen constructie ook alleen nakoming van met iQibt overeengekomen afspraken afdwingen. Het is daarom onzeker in hoeverre de afgesproken kwaliteit van de SaaS-dienstverlening daadwerkelijk wordt geleverd.

C. Voorbereiding op het beheer schiet tekort

De politie kiest voor langdurige overeenkomsten van maximaal 22 jaar met SAP via de tussenleverancier iQibt, en met Capgemini (als implementatie- en beheerpartij). Een goede voorbereiding op het beheer is daarbij essentieel: niet alleen voor de korte termijn, maar ook om op lange termijn te kunnen inspelen op beleidswijzigingen, technologische ontwikkelingen en strategiewijzigingen. De politie heeft in de overeenkomsten goede bepalingen opgenomen om de flexibiliteit van de afspraken en het beheer te verhogen. Toch constateren we dat de organisatie op een aantal gebieden nog niet goed is voorbereid:

- Alle partijen hebben een rol in het beheer van het hybride cloudlandschap met verschillende SAP-producten, maar precieze verantwoordelijkheden van politie, Capgemini, iQibt en SAP zijn niet klip-en-klaar. Het risico bestaat dat partijen naar elkaar gaan wijzen, bijvoorbeeld bij de afhandeling van (security-)incidenten of bij het doorontwikkelen en implementeren van functionaliteit waarvoor meerdere SAP-producten moeten worden aangepast en getest.
- De politie heeft onvoldoende zicht – en mogelijkheden om invloed uit te oefenen – op veranderingen die SAP in haar producten en diensten gaat doorvoeren. Hierop is het strategisch leveranciersmanagement richting SAP nog niet ingericht. Dit zorgt ook voor weinig mogelijkheden om draagvlak te creëren voor koerswijzigingen van de politie zelf, zoals een mogelijk nieuw cloudbeleid, waarin bijvoorbeeld beperkingen worden gesteld ten aanzien van het gebruik van de public cloud.
- Bij beëindiging van de overeenkomsten geven de vastgelegde voorwaarden en afspraken (exitcriteria) slechts beperkt houvast voor de politie. De bepalingen zijn met name gericht op het exporteren van de data uit de systemen, maar niet op het voortzetten van de functionaliteit voor de bedrijfsvoeringprocessen op een ander platform. Het is de vraag of en hoe de politie in staat is om van leverancier en pakket te wisselen wanneer dat noodzakelijk of gewenst is.

Datum

21 november 2025

Kenmerk

2025-0000660586

Advies: vul op korte termijn voorwaarden in om slaagkans SAP-implementatie te vergroten

Gezien het belang van de noodzakelijke verbetering van de bedrijfsvoeringdomeinen waarvoor FMS+ aan de lat staat, is uitstel van de invoering onwenselijk. Daarom is het belangrijk dat FMS+ op korte termijn de voorwaarden invult die de slaagkans van de SAP-implementatie vergroten. Wij adviseren hiertoe de volgende maatregelen:

1. Maak invoering per 1 januari 2027 haalbaar met kleinere scope

Stel de eerste ingebruikname per 1 januari 2027 zeker met de volgende maatregelen:

- Verklein de scope voor plateau 1, om minder hooi op de vork te nemen:
 - Breng de scope voor plateau 1 terug door de functionaliteit te beperken tot de financiële kern. Dit zijn de processen voor het grootboek, beheer van stamgegevens, betalingsverkeer, het crediteuren- en debiteurenbeheer en de sturingsprocessen. Deze scope-verkleining leidt inherent tot meer tijdelijke koppelingen met bestaande systemen. Onze inschatting is dat met deze scope-verkleining de haalbaarheid van ingebruikname op 1 januari 2027 wordt vergroot.
 - Bepaal op korte termijn de impact van de te volgen SAP *best practices* op de bestaande werkprocessen. Zorg voor voldoende tijd voor het beproeven van de nieuwe processen. Breng ook de huidige datakwaliteit in beeld en bepaal de impact ervan op de datamigratie.
 - Voeg na plateau 1 stapsgewijs functionaliteit toe op het gebied van inkoop en middelenbeheer en faseer de bijbehorende oude applicaties uit. Bepaal per proces en per keten welke functionaliteit vanuit businessperspectief de meeste meerwaarde, en vanuit IV-perspectief de kortste implementatietijd heeft. Prioriteer daarop.

- Verbeter de inbedding van de SAP-oplossing in het IV-landschap en de IV-organisatie:
 - Los de openstaande technische architectuurvraagstukken (zoals de ontsluiting van de SAP-omgeving, aansluiting op IAM en koppelingen met huidige systemen) met prioriteit op. Dit voorkomt verdere vertraging van de implementatie.
 - Verhoog de slagvaardigheid door FMS+ een direct mandaat te geven om IV-experts in te zetten. Koppel inhoudelijke teams van IV op de verschillende onderwerpen (connectiviteit, datamanagement, IAM, enzovoort) direct aan het FMS+-project.
 - Zorg dat de IV-organisatie structureel beter in positie komt ten aanzien van haar rol in de SaaS-dienstverlening. Verduidelijk de integratie- en regierol van de IV-organisatie.
- Verbeter de besturing van het project:
 - Verhoog – gezien het belang van FMS+ – de betrokkenheid van de korpsleiding. Zorg dat de korpsleiding spoedig de noodzaak van de verandering in de werkprocessen en organisatiestructuur actief ondersteunt en uitdraagt. Daarnaast moet de korpsleiding actief betrokken worden bij de strategische keuzes die FMS+ maakt - en zeker bij keuzes die leiden tot risico's voor het functioneren van de bedrijfsvoering en de beveiliging daarvan.
 - Faciliteer op korte termijn goed onderbouwde besluitvorming door de stuurgroep over mijlpalen, go/no-go-momenten en strategische keuzes. Verhoog de kwaliteit van besluitvorming door risico's te vertalen op het juiste niveau zodat de stuurgroep – en indien noodzakelijk de korpsleiding – geïnformeerd is over de strategische impact ervan.
 - Vul het eigenaarschap van domein-overstijgende processen en data per direct in, zodat het eenvoudiger wordt om de juiste keuzes te maken over afdelingen heen. Dit is nodig om de bestaande processen beter met elkaar te integreren en optimaal gebruik te kunnen maken van de SAP-functionaliiteit.

Datum

21 november 2025

Kenmerk

2025-0000660586

2. *Stuur actief op de kwaliteit van de SAP-oplossing*

Zorg dat de politie op korte termijn meer grip krijgt op de geleverde kwaliteit van de SAP-oplossing, zodat ze haar verantwoordelijkheid voor de beheersbaarheid kan invullen. Het project FMS+ moet samen met de beheerorganisatie van de politie hiervoor zo snel mogelijk de volgende maatregelen treffen:

- Verscherp de risicoanalyse van de gebruikte hybride cloudomgevingen en werk concrete mitigerende maatregelen samen met contractpartners uit op juridisch, technisch en organisatorisch vlak. Doe dit tenminste op de gebieden van beheer van de encryptiesleutels, het tijdig uitvoeren van kritieke beveiligingspatches en penetratietesten op het hele landschap, en de risico's van niet-Europese cloud-omgevingen. Leg gemaakte afspraken met de partijen hierover vast en monitor de naleving daarvan.
- Verstevig de invulling van de eigen verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging van de politie:
 - Maak een functionaris van de politie binnen het project expliciet verantwoordelijk voor informatiebeveiliging, zonder daarbij de verantwoordelijkheid van de contractpartners over te nemen.
 - Betrek expertise vanuit het interne *Cloud Competence Center* om te adviseren over voorstellen van iQibt, Capgemini of SAP als het gaat om onderwerpen als inrichting van cloudomgevingen, integratie, koppelvlakken en IAM.
 - Zorg dat in de stuurgroep besluitvorming plaatsvindt over het al dan niet accepteren van (rest)risico's op het gebied van informatiebeveiliging. Na afronding van FMS+ moet dit structureel in het risicomanagementproces worden ingebed.
- Zorg dat de politie meer inzicht krijgt in het verschil tussen de contractuele afspraken met iQibt en die van iQibt met SAP, vooral op het gebied van beveiligingsafspraken. Verkrijg hiermee inzicht in de materiële risico's die iQibt als tussenpartij loopt. Bepaal op basis daarvan het risico voor de politie. Betrek SAP maximaal bij het contractmanagement, en maak afspraken met iQibt die overeenstemmen met wat SAP kan leveren.

Datum
21 november 2025

Kenmerk
2025-0000660586

3. Zorg voor goede voorbereiding op het beheer

De mogelijkheden om te sturen op beheer moeten worden verbeterd. Doe dit met spoed, want het beheer begint al tijdens de realisatie van FMS+, en niet pas bij geplande live-gang. Neem hiervoor de volgende acties gezamenlijk met een afvaardiging van de beheerorganisatie:

- Detailleer de afspraken over beheer tussen de politie, iQibt en Capgemini. Hierbij gaat het om het uitwerken van verantwoordelijkheden, processen en procedures, zoals voor incident-, continuïteits-, change- en releasemanagement en opleverdocumentatie. Dit voorkomt dat er naar elkaar wordt gewezen.
- Richt strategisch leveranciersmanagement op SAP in. Zet hiervoor experts in met ruime ervaring specifiek met SAP. Benut het gegeven dat dit SAP-project een van de grootste is in Europa en dat, gegeven de marktverhoudingen, succes ook voor SAP van groot belang is.
- Werk de exitstrategie en bijbehorende exitcriteria in meer detail uit. Zorg daarbij niet alleen voor een 'exit' van de data maar ook voor reële alternatieve toepassingen waarin de data kunnen landen en functionaliteit kan worden voortgezet.

Ten slotte

Wij constateren dat bundeling van inkoopkracht van de Rijksoverheid op het terrein van SaaS-dienstverlening niet effectief wordt toegepast. Als overheidspartijen vrijwel allemaal langdurige contracten aangaan (tien tot twintig jaar) roept dat de vraag op waarom niet een rijksbrede capaciteit – bijvoorbeeld in een rijksbreed *competence center* – voor inkoop, contractering, implementatie en beheer van SaaS-dienstverlening wordt vormgegeven. Dit kan dienen om de inkoopkracht te vergroten, kennis op te bouwen en vast te houden en om op strategisch niveau met leveranciers af te stemmen. Hoewel de politie hiervoor niet verantwoordelijk is, denken wij dat zij hier een bijdrage aan kan leveren. Wij adviseren u om de ervaringen met dit SaaS-traject te delen met relevante spelers binnen de overheid. Daarnaast willen we u in overweging geven hierover in overleg te gaan met de minister van Justitie en Veiligheid en de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

* * *

Tot slot danken wij alle geïnterviewden voor hun medewerking en hun openheid. Wij hopen dat wij met dit advies bijdragen aan de noodzakelijke verbetering van de bedrijfsvoering in het financiële, inkoop- en logistieke domein en daarmee aan betere uitvoering van de kernactiviteiten van de politie.

Met de meeste hoogachting,
namens het Adviescollege ICT-toetsing,

w.g.

Adri de Bruijn
Voorzitter

w.g.

Sander van Amerongen
Secretaris-directeur

Bijlage

Datum
21 november 2025

Kenmerk
2025-0000660586

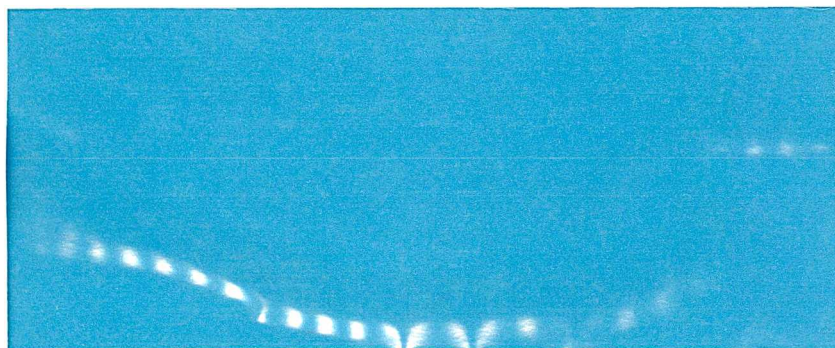
Informatie over FMS+

Nr.	Onderwerp	Toelichting
1.	Projectnaam	Financieel Management Systeem (FMS+)
2.	Opdrachtgever	Hoofd van de Dienst Verwerving (binnen het Politiedienstencentrum)
3.	Startdatum project	18-10-2021
4.	Einddatum project	01-06-2028
5.	Type project	ERP-implementatie voor bedrijfsvoeringsprocessen
6.	Fase Project	Implementatiefase plateau 1 (gestart per september 2025)
7.	Totaal budget	€ 154 miljoen
8.	Reeds uitgegeven per datum	Politie kon niet aangeven hoeveel er reeds is uitgegeven aan FMS+.
9.	Doelstelling	Verhoging van wendbaarheid, toekomstgerichtheid, verbeteren dienstverlening, reductie complexiteit en kosten, door vernieuwing van de IV-voorzieningen op het gebied van financieel management, verwerving, contract- en leveranciersmanagement, projectmanagement en logistiek en middelenbeheer
10.	Maatschappelijke/ beleidsdoelstelling	-
11.	Meetbare baten	-
12.	Huidige technologie/ architectuur	Gedifferentieerd applicatielandschap met 15+ applicaties, waaronder SmartStream, Exact, Planon, maar ook veel losse Excel-sheets
13.	Doeltechnologie/- architectuur	SAP S/4HANA in <i>private</i> cloud, SAP BTP als integratieplatform in een public cloudomgeving van Microsoft en overige SAP-functionaliteit zoals Ariba/Fieldglass in een public cloudomgeving van Google.
14.	Omvang systeem	Geen kwantitatieve informatie beschikbaar.
15.	Aantal gebruikers	1.000 heavy users, 7.000 light-users, 57.000 ultra-light users
16.	Belanghebbenden	Gehele politieorganisatie, ministerie van Justitie en Veiligheid
17.	Aanbesteding voorzien	Reeds 2 aanbestedingen uitgevoerd (voor SaaS-leverancier en implementatiepartij)

Informatie over het uitgevoerde onderzoek

Nr.	Onderwerp	Toelichting
1.	Type onderzoek	Project; conform artikel 7, lid 1 sub a2 Wet Adviescollege ICT- toetsing
2.	Aanmelddatum	12 juni 2024
3.	Start onderzoek	28 mei 2025
4.	Afronden onderzoek	8 oktober 2025
5.	Datum conceptadvies	31 oktober 2025
6.	Datum definitief advies	21 november 2025
7.	Eerder onderzoek	Dit onderzoek heeft raakvlakken met het in 2021 uitgevoerde onderzoek naar het project Vervangen Capaciteitsmanagementsysteem: https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/2021/08/18/bit-advies-vervangen-capaciteitsmanagementsysteem
8.	Onderzoeksmethode	Interviews, documentenstudie

PostNL
Port betaald
Port Payé
Pays-Bas



Gezien SCB
25 NOV. 2025

20251125-358-0011



Minister van Justitie en Veiligheid

**Directoraat-Generaal
Politie en
Veiligheidsregio's**
Portefeuille Politieorganisatie
en -Middelen
Financiën, Bedrijfsvoering en
Kustwacht

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.rijksoverheid.nl/jenv

nota

Beslisnota bij AcICT toets project FMS+ politie

Datum
14 december 2025

Onze referentie
7013139

Bijlage(n)
0

1. Aanleiding

Het Adviescollege ICT-toetsing (verder: AcICT) heeft op 21 november advies uitgebracht over het programma Financial Management Suite+ (FMS+) bij de politie. Het advies en de beleidsreactie moeten worden gestuurd naar de Eerste en Tweede kamer, zoals bepaald in artikel 11, lid 2a in de Instellingswet AcICT. Het advies wordt ook gepubliceerd op het Rijks ICT Dashboard.

2. Geadviseerd besluit

Instemmen met de verzending van het AcICT-advies aan de Eerste- en Tweede Kamer.

3. Kernpunten

U informeert beide Kamers over de resultaten van het AcICT onderzoek naar het Programma FMS+ en hoe de politie de aanbeveling opvolgt.

4. Toelichting

Kernpunten van het AcICT advies:

Het AcICT geeft aan dat het goed is dat de politie het applicatielandschap en de processen in het financiële, inkoop- en logistieke domein wil verbeteren. Het AcICT constateert dat de politie nog niet aan deze eisen voldoet en daardoor niet op koers ligt om een geïntegreerde financiële bedrijfsvoering succesvol te realiseren. De redenen hiervoor zijn:

A. De voorwaarden voor een succesvolle implementatiefase zijn niet ingevuld, de voorbereiding op de implementatie tekort en de in gebruikname per 1 januari 2027 is in gevaar.

B. De kwaliteit van de SaaS-dienstverlening is onvoldoende gegarandeerd. Op het gebied van niet-functionele kwaliteitsaspecten is deze onvoldoende ingevuld en kan daardoor weinig invloed uitoefenen.

C. De voorbereiding op het beheer schiet tekort, bij zo'n lang contract is goede voorbereiding op het beheer essentieel.

Kernpunten van de beleidsreactie op het advies

- De risico's die de slagingskans van het programma verminderen zijn herkenbaar.
- De politie zal op de drie door het AcICT genoemde gebieden maatregelen treffen om daarmee de slaagkans van het project te vergroten.

4.1 Krachtenveld

AcICT is een onafhankelijk adviescollege dat het kabinet en parlement adviseert over onder andere beheersing, slagingskansen en risico's van grote ICT-projecten boven de 5 miljoen euro.

De politie heeft na het ontvangen van de adviezen verbeteracties ondernomen. De uitwerking en invoering krijgen vervolg via het programma.

4.2 Afstemming

Bespreking van het advies van AcICT en de beleidsreactie heeft plaatsgevonden in combi MT's van politie en DGPenV.

5. Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

De persoonsgegevens van de ambtenaren zijn niet openbaar ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

**Directoraat-Generaal
Politie en
Veiligheidsregio's**
Portefeuille Politieorganisatie
en -Middelen
Financiën, Bedrijfsvoering en
Kustwacht

Datum
14 december 2025

Onze referentie
7013139