

Een rapport voor de
**Centrale Ondernemingsraad van de
Nationale politie**

Boedelopmaak Aanvalsprogramma

16 oktober 2017

Engagement: 330044654

VERTROUWELIJK

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1.0 Inleiding	8
1.1 Achtergrond	8
1.2 Doel	8
1.3 Scope.....	8
1.4 Procesgang.....	8
1.5 Doelgroep	10
1.6 Leeswijzer	10
2.0 Detailanalyse per deelvraag	11
2.1 Deelvragen – ontwikkelingen in de scope (Thema A)	11
2.1.1 <i>Wat was de oorspronkelijke opdracht van het AVP?</i>	11
2.1.2 <i>Hoe verhoudt zich de oorspronkelijke opdracht van het AVP met de huidige opdracht?</i>	12
2.1.3 <i>Welke scopewijzigingen hebben zich voorgedaan; welke motivering lag hieraan ten grondslag en welke consequenties heeft dit gehad tijdens het programma AVP?</i>	13
2.2 Deelvraag – wijze van besturing (Thema B)	19
2.2.1 <i>Op welke wijze (sturing/besluitvorming) is het programma verlopen?</i>	19
2.3 Deelvragen – realisatie en impact staande organisatie (Thema C)	34
2.3.1 <i>Welke consequenties hebben de scopewijzigingen van het programma op de staande IV-organisatie 2017?</i>	34
2.3.2 <i>Welke beslismomenten en motivering ligt hieraan ten grondslag (gelet op de oorspronkelijke opdracht)?</i>	39
2.3.3 <i>Wat is de duurzaamheid van de thans behaalde resultaten op de oorspronkelijke opdracht?</i>	39
2.4 Deelvraag – Vervolgstappen en benodigde middelen (Thema D).....	41
2.4.1 <i>Wat dient er nog verricht te worden en wat is daar aan middelen (geld, expertise/capaciteit) voor nodig?</i>	41
3.0 Leerpunten en Vooruitkijken.....	44
Bijlagen	52
Bijlage A: Direct betrokkenen	53
Bijlage B: Overzicht geraadpleegde documenten	54

Managementsamenvatting

Managementsamenvatting

In de periode augustus 2017 tot en met september 2017 heeft Gartner in opdracht van de Centrale Ondernemingsraad (hierna: COR) van de Nationale Politie (hierna: politie) een boedelopmaak van het Aanvalsprogramma (hierna: AVP) opgesteld. Doelstelling is om aan de hand van een 'boedelopmaak' AVP te komen tot leerpunten en aanbevelingen voor de politie organisatie, alsmede inzicht in de nog te maken stappen en noodzakelijke middelen. De onderstaande door de COR vastgestelde doelstellingen zijn door Gartner onderzocht. Deze zijn in het rapportdeel op detail uitgewerkt, in de voorliggende managementsamenvatting worden de conclusies op hoofdlijnen weergegeven voor de onderstaande vier onderdelen. Opgemerkt dient te worden dat binnen de uitgevoerde werkzaamheden er geen (detail)analyse is uitgevoerd om de vraag te beantwoorden in hoeverre vastgestelde activiteiten in voldoende mate hebben gewerkt en er is geen analyse op het AVP programma uitgevoerd vanuit een programma audit perspectief. Het voorliggend onderzoek heeft zich primair gericht op de beantwoording van de door de COR vastgestelde doelstellingen:

A. Vaststellen van de ontwikkelingen in scope, motivering en bijbehorende consequenties

- Wat was de oorspronkelijke opdracht van het AVP?
- Hoe verhoudt zich de oorspronkelijke opdracht van het AVP met de huidige opdracht?
- Welke scopewijzigingen hebben zich voorgedaan; welke motivering lag hieraan ten grondslag en welke consequenties heeft dit gehad tijdens het programma AVP?

B. Vaststellen van de wijze van besturing

- Op welke wijze (sturing/besluitvorming) is het programma verlopen?

C. Realisatie en impact staande organisatie

- Welke consequenties hebben de scopewijzigingen van het programma op de staande organisatie 2017?
- Welke beslismomenten en motivering ligt hieraan ten grondslag (gelet op de oorspronkelijke opdracht).
- Wat is de duurzaamheid van de thans behaalde resultaten op de oorspronkelijke opdracht?

D. Nog te maken stappen en benodigde middelen

- Wat dient er nog verricht te worden en wat is daar aan middelen (geld, expertise/capaciteit) voor nodig?

Algehele conclusie:

Conform de eerdere vaststelling van de Algemene Rekenkamer en de Review Board stelt ook Gartner vast dat het AVP een substantiële bijdrage heeft geleverd aan het verder stabiliseren van de dienstverlening t.o.v. de situatie van voor 2011. Tevens is met het AVP bestaande achterstand ingelopen. Daarnaast is met het AVP een eerste stap gezet om structureel vernieuwing te blijven realiseren. Dit biedt de mogelijkheid om verdere aandacht en focus aan te gaan brengen op vernieuwing en innovatie voor de komende jaren doordat er is bijgedragen aan het tot stand brengen van een stabielere en uniformere omgeving ten opzichte van de situatie van voor 2011.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen, vaststellingen en leerpunten opgenomen die naar voren zijn gekomen in de uitvoering van het voorliggend rapport en/of aangevuld zijn met recent door Gartner uitgevoerd onderzoek buiten de opdrachtstelling van het voorliggend rapport.

De opdracht van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening betrof het op orde brengen van de ICT van de politie, onder andere naar aanleiding van het rapport 'ICT politie 2010' van de Algemene Rekenkamer. De beoogde doelen waren:

1. Meer gebruiksgemak en grotere bruikbaarheid van systemen voor politiemensen;
2. Minder uitval van systemen en verlies van gegevens;
3. Meer en betere informatie-uitwisseling binnen de politie en tussen politie en partners;
4. Meer flexibiliteit en toekomstvastheid van de informatievoorziening;
5. Lagere kosten van de informatievoorziening en ICT, vooral op het terrein van beheer.

Gartner concludeert dat gedurende de looptijd van het AVP politie heeft beoogd de initiële IV-doelstellingen te realiseren. Opgemerkt dient te worden dat met het opstellen en accorderen van het Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013 – 2017 een zesde doelstelling aan het AVP werd toegevoegd (en met ingang van de eerste voortgangsrapportage van 2014 werd hierover aanvullend gerapporteerd). Het betrof hier de doelstelling:

6. Bijdrage aan directe tijd politie.

Gartner concludeert dat over de looptijd van het AVP (vanaf 2013 t/m 2017) zich scopewijzigingen hebben voortgedaan. Dit betreft een impact van 10,2% additioneel budget en 7,3% additionele uren. V.w.b. de doorgevoerde scopewijzigingen laat zich vaststellen dat het totaal aan scopewijzigingen resulteert in een impact van €46 mln.

Gartner concludeert op basis van de uitgevoerde analyse dat gedurende de uitvoering van het AVP de opgetreden scopewijzigingen conform de vigerende governancestructuur zijn geëvalueerd en geaccordeerd. De gehanteerde opzet van de governancestructuur, ofschoon onderhevig geweest aan wijzigingen in de tijd, laten een eenduidig beeld optekenen waarbij de initiële uitgangspunten te allen tijde blijvend zijn gehanteerd. De toegepaste governancestructuur heeft bijgedragen aan de (aan)sturing, afstemming in het programma en met de lijn (i.e. staande organisatie) en controle op het programma door de jaren heen. Wel constateert Gartner dat op het aspect 'communicatie' zeker voor wat betreft doorgevoerde wijzigingen, naast schriftelijk vastlegging binnen de formele communicatielijnen, naar de organisatie, en ook met en richting de COR intensiever aangezet had kunnen worden. V.w.b. laatstgenoemde concludeert Gartner dat er tussen CIO en COR werkafspraken overeengekomen zijn, die door beide partijen naar elkaar toe beter nageleefd hadden kunnen worden. Op basis van de gehouden interviews concludeert Gartner aanvullend dat het belang van een dergelijk frequent overleg naar de toekomst toe door beide partijen wordt gezien en de verwachting is uitgesproken om een meer concretere invulling aan de eerdere werkafspraken te geven.

Met het naderen van de formele einddatum van het AVP-programma is te concluderen dat niet alle beoogde resultaten gerealiseerd zijn. De uitdaging ligt daarbij niet zozeer bij inbeheername en doorontwikkeling van de technische infrastructuur, maar bij het laten landen en continueren van vernieuwing binnen de staande ICT-organisatie. Voor de activiteiten toe te bedelen aan de deelprogramma's Voorziening Bedrijfsvoering en Technische Infrastructuur heeft Gartner geen feitelijke observaties vastgesteld waaruit blijkt dat het politie ontbreekt aan de juiste en in voldoende mate beschikbare benodigde competenties (IV-capabilities). Voor het deelprogramma Voorziening Operatie, mede met het oog op de benodigde structurele inbedding met Blauw, stelt Gartner vast dat hier aanvullende aandacht benodigd is.

Een verdere consequentie van het niet behalen van de beoogde resultaten is dat deze grotendeels door de staande IV-organisatie (verder) moet worden gerealiseerd (zie hieronder). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de staande organisatie opdracht krijgt om de niet-gerealiseerde programma activiteiten voort te zetten, vanuit het IV-portfolio. Het is dus niet zo dat de staande organisatie dit volledig zelfstandig moet doen, of hier zelfstandig volledig voor verantwoordelijk is. Ook geldt dat benodigde capaciteit en geld voor het voortzetten van deze activiteiten in samenhang met de rest wordt bestuurd, waarbij besturing plaats vindt op basis van het IV-portfolioproses.

Van de resultaten die na 2017 nog gerealiseerd worden is 71% afkomstig uit het deelprogramma Voorzieningen Operatie (17 van de 24 resultaten), 8% (2 van de 24 resultaten) uit Voorzieningen Bedrijfsvoering en 21% (4 van de 24 resultaten) uit het deelprogramma Technische Infrastructuur.

Voorziening	t/m 2017	Na 2017	Vervallen	Totaal
Technische Infrastructuur	103	5	2	110
Operatie	65	17	0	82
Bedrijfsvoering	57	2	4	63
Totaal	225	24	6	255

Figuur 1 Overzicht resultaten AVP-programma

In totaal zijn er nog 24 resultaten die na 2017 behaald moeten worden. Behoudens voor OPP zijn niet alle resultaten op het moment van schrijven voorzien van een inschatting van te maken kosten. Voor OPP is aangegeven dat er nog €100 mln. aan exploitatiekosten benodigd is. Vanuit AVP wordt ingeschat dat dit ongeveer ~89% van het totaal te behalen resultaat betreft. De exploitatiekosten voor de overige resultaten zijn daarmee ~11%, zijnde €12,5 mln. Van OPP was bekend dat het project niet binnen de looptijd van het programma zou worden afgerond, in de oorspronkelijke ramingen is door het AVP opgenomen dat nog ~€30 mln. toegekend aan OPP besteed gaat worden na 2017. Dit betekent dat de nog *niet voorziene kosten* voor OPP €100 mln. - €30 mln. = €70 mln. zijn. In totaal zijn de nog *niet voorziene kosten* voor de drie deelprogramma's bij elkaar opgeteld €82,5 mln. (€70 mln. + €12,5 mln.)

Voor de benodigde €82,5 mln. wordt €30 mln. resterend budget ingezet, waardoor er €52,5 mln. aan nog benodigde exploitatiekosten overblijft.

Kostenpost	Bedrag
Programmabudget	€374 mln.
Realisatie eind 2017 incl. scopewijzigingen	€344 mln.
<i>Resterend budget</i>	€30 mln.
Nog nodig voor OPP	€70 mln.
Nog nodig voor overige resultaten	€12,5 mln.
Totaal exploitatiekosten niet voorzien (€70 mln. + €12,5 mln. - €30 mln.) =	€52,5 mln.

De genoemde exploitatiekosten bestaan uit meerdere kostenposten, zoals onder meer dubbel beheer, aanschaf licenties, afschrijvingen van investeringen en de capaciteit in uren omgerekend naar kosten.

Naar aanleiding van de uitkomsten uit het P&M onderzoek is het ontwikkelbudget voor IV toegenomen. Hierdoor is er structureel meer budget beschikbaar voor IV-ontwikkelingen dan dat bij aanvang van het programma het geval was. De benodigde middelen om de resterende resultaten van het AVP op te leveren zijn daarmee beschikbaar (hiervoor wordt het portfolioproces gevolgd, waarin geprioriteerd wordt).

Hieronder zijn de belangrijkste twee leerpunten opgenomen die naar voren zijn gekomen in de uitvoering van het voorliggend rapport en/of aangevuld zijn met recent door Gartner uitgevoerd onderzoek buiten de opdrachtstelling van het voorliggend rapport (de aanbeveling gebaseerd op dit rapport zijn opgenomen in paragraaf 3.1.1.3. en verder):

Borging in de staande organisatie:

Gedurende de uitvoering van het AVP hebben er meerdere borgingsactiviteiten plaatsgevonden (zie onder meer opmerkingen in voorliggend rapport t.a.v. 'Transitieplan 2017 Overdracht en Borging AVP (v0.9)'). Gartner adviseert expliciete maatregelen te nemen die borging van kennis, werkwijzen en financiële borging mogelijk maken voor het continueren van de met het AVP ingezette beweging (zie ook paragraaf 3.1.1.3 en verder).

Communicatie en onderlinge samenwerking:

Op basis van de uitgevoerde analyse concludeert Gartner dat de gedurende de uitvoering van het AVP opgetreden scopewijzigingen conform de vigerende governancestructuur zijn geëvalueerd en geaccordeerd. Op basis van de gehouden interviews is te concluderen dat de communicatie hierover, naast schriftelijk vastlegging binnen de formele communicatielijnen, naar de organisatie, en ook met en richting de COR intensiever aangezet had kunnen worden. V.w.b. laatstgenoemde concludeert Gartner dat er tussen CIO en COR werkafspraken overeengekomen zijn, die door beide partijen naar elkaar toe beter nageleefd hadden kunnen worden. Op basis van de gehouden interviews concludeert Gartner aanvullend dat het belang van een dergelijk frequent overleg naar de toekomst toe door beide partijen wordt gezien en de verwachting is uitgesproken om een meer concretere invulling aan de eerdere werkafspraken te geven. Gartner adviseert politie dit ook een formeel karakter te geven en de betrokkenheid en samenwerking met de COR verder aan te scherpen.

Rapport

1.0 Inleiding

1.1 Achtergrond

In de periode augustus 2017 tot en met september 2017 heeft Gartner in opdracht van de Centrale Ondernemingsraad (hierna: COR) van de Nationale Politie (hierna: politie) een boedelopmaak van het Aanvalsprogramma (hierna: AVP) opgesteld. Doelstelling is om aan de hand van een 'boedelopmaak' AVP te komen tot leerpunten en aanbevelingen voor de politie organisatie, alsmede inzicht in de nog te maken stappen en noodzakelijke middelen.

1.2 Doel

Doelstelling van het door Gartner uitgevoerde onderzoek betrof het beantwoorden van de volgende vragen gesteld door de COR:

A. Vaststellen van de ontwikkelingen in scope, motivering en bijbehorende consequenties

- Wat was de oorspronkelijke opdracht van het AVP?
- Hoe verhoudt zich de oorspronkelijke opdracht van het AVP met de huidige opdracht?
- Welke scopewijzigingen hebben zich voorgedaan; welke motivering lag hieraan ten grondslag en welke consequenties heeft dit gehad tijdens het programma AVP?

B. Vaststellen van de wijze van besturing

- Op welke wijze (sturing/besluitvorming) is het programma verlopen?

C. Realisatie en impact staande organisatie

- Welke consequenties hebben de scopewijzigingen van het programma op de staande organisatie 2017?
- Welke beslismomenten en motivering ligt hieraan ten grondslag (gelet op de oorspronkelijke opdracht).
- Wat is de duurzaamheid van de thans behaalde resultaten op de oorspronkelijke opdracht?

D. Nog te maken stappen en benodigde middelen

- Wat dient er nog verricht te worden en wat is daar aan middelen (geld, expertise/capaciteit) voor nodig?

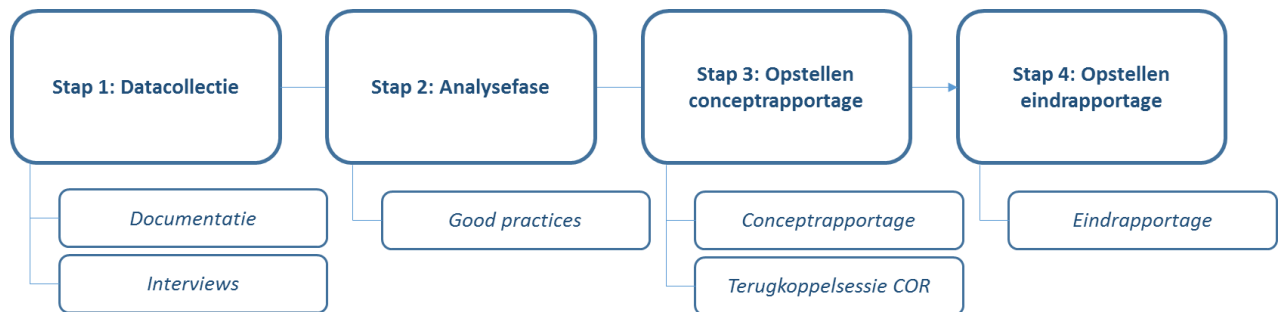
1.3 Scope

Het voorliggend onderzoeksrapport heeft zich enkel en alleen gericht op de beantwoording van de in paragraaf 1.2 genoemde vragen zoals deze zijn afgestemd met de COR. Gedurende de uitvoering van de analyse zijn er geen scopewijzigingen doorgevoerd of is een verzoek hiertoe ingediend door de opdrachtgever.

1.4 Procesgang

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is dossier- en documentenonderzoek uitgevoerd en zijn interviews gehouden met meerdere direct betrokkenen bij politie. De bestudeerde documenten bestonden onder meer uit voortgangsrapportages, Tweede Kamer stukken, review- en auditrapporten, de verschillende programmaplannen en verslagen van de programmaraad. De geïnterviewden zijn of waren direct bij het AVP betrokken kennishebbers en vertegenwoordigen het merendeel van de gremia betrokken bij het AVP.

Onder meer is gesproken met de stellers van de verschillende programmaplannen, de programmamanager en deelprogrammamanagers, de Review Board, DG Politie, de COR, CIO, CTO en Directie IV. In de bijlagen is het volledig overzicht van de geïnterviewden alsook een volledig overzicht van de geraadpleegde documentatie opgenomen. In de onderstaande figuur is het gevolgde proces dat heeft geleid tot het tot stand brengen van de voorliggende eindrapportage weergegeven.



Figuur 2 Overzicht gevolgde procesgang

- **Stap 1:** Binnen de opdracht zijn ten behoeve van de datacollectie en -validatie van de bevindingen interviews en afstemsessies geweest met een groot aantal belanghebbenden binnen de IV-organisatie zowel binnen als buiten de AVP-context. De betrokkenen zijn vastgesteld door de COR. Op verzoek van de geïnterviewden zijn gespreksverslagen gedeeld en ter accordering aangeboden. Bijlage A geeft een overzicht van de verschillende interactiemomenten (datacollectie / validatie) met de betrokkenen. Daarnaast is er een uitgebreide set aan documentatie beschikbaar gesteld als input voor het structureren van de interviews en het datavalidatieproces.
- **Stap 2:** Tijdens de analysefase heeft Gartner op basis van documentenanalyse informatie verkregen en deze is verder aangevuld en/of aangescherpt o.b.v. gehouden interviews. Gedurende deze fase is een terugkoppelsessie gehouden met de COR om eerste inzichten te toetsen en aan te scherpen.
- **Stap 3:** De initiële resultaten van het onderzoek zijn samengevat in de conceptrapportage die in een terugkoppelsessie met de COR is afgestemd.
- **Stap 4:** Tot slot zijn de eindresultaten van het onderzoek samengevat in de voorliggende eindrapportage.

Ten aanzien van de uitgevoerde analyse dient te zijn opgemerkt dat Gartner de beantwoording van de vragen heeft geplaatst in de context van het AVP en in de tijd van uitvoering van het AVP. Op deze wijze wordt naar onze mening recht gedaan aan een juiste objectieve en op basis van in documentatie vastgestelde beantwoording van de vragen omdat hiermee rekening wordt gehouden met alle aspecten, zowel binnen het AVP-programma als daarbuiten, die een impact hebben gekend op de uitvoering en uiteindelijke realisatie van het AVP gedurende de looptijd van het programma. Hierbij is te denken aan onder meer: De start van het programma voortkomend uit een majeure dienstverleningsverstoring en volgelijke politieke druk dit te verbeteren, de vorming van de Nationale politie, de volwassenheid van de organisatie en de groei hiervan gedurende de uitvoeringsjaren van het AVP (hier is zowel de staande ICT-organisatie als de AVP programmaorganisatie bedoeld, alsook het niveau van processen zoals het portfolioproces en budgetteringsproces) en maatschappelijke (onvoorziene) gebeurtenissen zoals de kroning, NSS en MH17.

1.5 Doelgroep

De doelgroep voor deze eindrapportage bestaat uit de COR, Programmaraad AVP, de Korpsleiding, de CIO, diensthoofden IM en ICT en de Directie IV.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Managementsamenvatting.
- Hoofdstuk 1 gaat in op de kaderstelling en scope van de opdracht.
- Hoofdstuk 2 gaat in op de beantwoording van de verschillende deelvragen voor ieder van de vier themagebieden.
- Hoofdstuk 3 beschrijft de algehele conclusie en leerpunten op basis van voorliggend rapport.
- De bijlage betreft een lijst van direct betrokkenen en een overzicht van de geraadpleegde documentatie.

2.0 Detailanalyse per deelvraag

Voorliggend hoofdstuk geeft de onderbouwde beantwoording weer van de onderliggende deelvragen voor ieder van de vier themagebieden. Voor de beantwoording van deze deelvragen is gebruik gemaakt van beschikbaar gestelde informatie, publiek toegankelijke informatie, gespreksverslagen, referentie- en marktvergelijking (waar van toepassing).

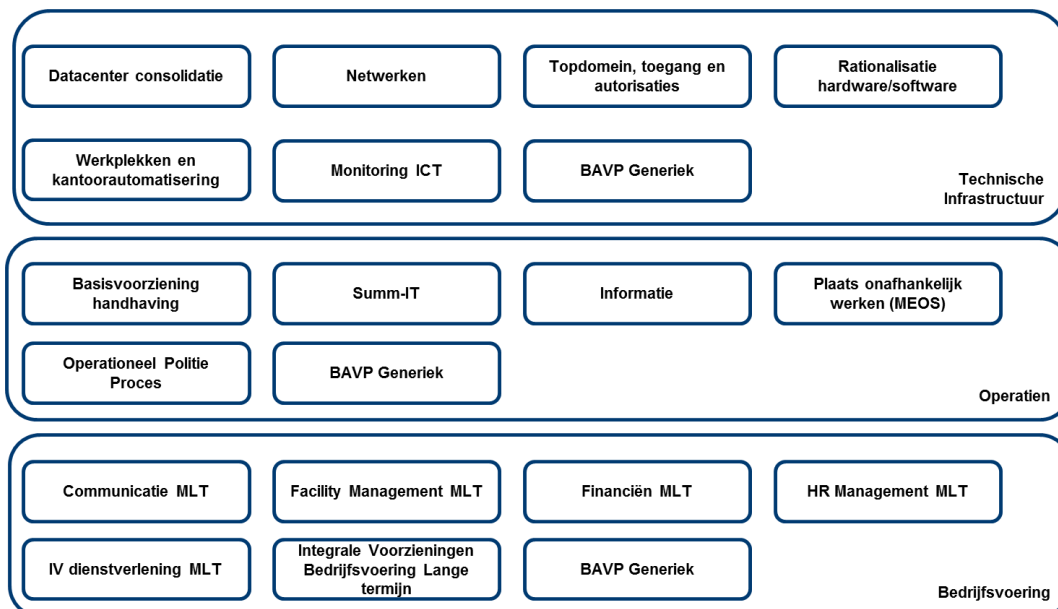
2.1 Deelvragen – ontwikkelingen in de scope (Thema A)

2.1.1 *Wat was de oorspronkelijke opdracht van het AVP?*

De opdracht van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening is het op orde brengen van de ICT van de politie, onder andere naar aanleiding van het rapport 'ICT politie 2010' van de Algemene Rekenkamer. De beoogde doelen zijn:

1. Meer gebruiksgemak en grotere bruikbaarheid van systemen voor politiemensen;
2. Minder uitval van systemen en verlies van gegevens;
3. Meer en betere informatie-uitwisseling binnen de politie en tussen politie en partners;
4. Meer flexibiliteit en toekomstvastheid van de informatievoorziening;
5. Lagere kosten van de informatievoorziening en ICT, vooral op het terrein van beheer.

In onderstaande figuur is grafisch de opbouw van het programma weergegeven waarbij voor ieder van de deelprogramma's de verschillende componenten zijn opgenomen:



Figuur 3 Overzicht opzet AVP-programma per deelprogramma

Het beoogde resultaat van het Aanvalsprogramma is 'een bruikbare, gebruiksvriendelijke, betrouwbare, veilige, flexibele, toekomstvast en betaalbare informatievoorziening voor de politie'. In onderstaande paragraaf 2.1.3 vindt een detailbeantwoording plaats van de wijzigingen die zich hebben voltrokken gedurende de looptijd van het AVP-programma.

2.1.2 **Hoe verhoudt zich de oorspronkelijke opdracht van het AVP met de huidige opdracht?**

Voor het realiseren van de voornoemde doelstellingen (i.e. **wat** moet er gerealiseerd worden) heeft politie een initieel programmaplan opgesteld in 2011 gevolgd door een Bijgesteld Aanvalsprogramma 2012 –2013 en een Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013 – 2017. Het Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013-2017 is eind 2016 afgesloten en opgevolgd door het Realisatieplan AVP 2017. In het Realisatieplan AVP 2017 zijn de activiteiten van het AVP opgenomen die als onderdeel van het gehele ICT-portfolio worden uitgevoerd in 2017. In de genoemde programmaplannen heeft politie consequent een doorvertaling cq. concretisering gemaakt van **hoe** de AVP-doelstellingen te realiseren.

Gartner concludeert dat gedurende de looptijd van het AVP politie heeft beoogd de initiële IV-doelstellingen te realiseren. Opgemerkt dient te worden dat met het opstellen en accorderen van het Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013 – 2017 een zesde doelstelling aan het AVP toegevoegd (en wordt met ingang van de eerste voortgangsrapportage van 2014 hierover aanvullend gerapporteerd). Het betreft hier als beoogde doelstelling:

6. Bijdrage aan directe tijd politie.

Politie heeft met de uitvoering van het AVP gedurende de looptijd van het programma invulling gegeven aan de **wat** van de oorspronkelijke opdracht (i.e. de voornoemde IV-doelstellingen) en hiermee een substantiële inspanning geleverd om de IV naar het huidige kwaliteitsniveau te brengen en een bijdrage te leveren aan het 'slaan van een fundering' waarop de IV van politie naar de toekomst toe gecontroleerd verder (op)gebouwd en uitgebreid kan worden. Gartner concludeert derhalve dat de initiële opdrachtverstrekking en daaraan gekoppelde doelstellingen geen substantiële andere is dan de beoogde doelstellingen van het AVP. Wel hebben er zich aantoonbare accentverschuivingen voorgedaan die een impact hebben op de realisatie van enkele van de initiële doelstellingen.

Gartner concludeert dat over de looptijd van het AVP (vanaf 2013 t/m 2017) zich scopewijzigingen hebben voortgedaan. Dit betreft een impact van 10,2% additioneel budget en 7,3% additionele uren.

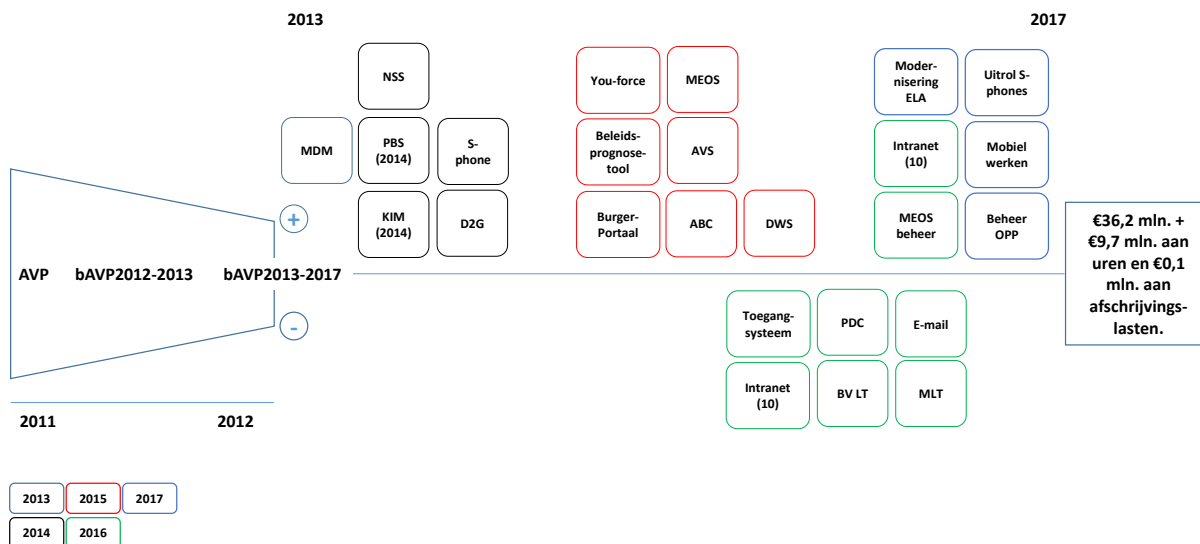
Naast de scopewijzigingen die het onder handen zijnde programmaportfolio hebben beïnvloed, zijn er een tweetal beduidende keuzen gemaakt gedurende de uitvoering van het AVP-programma die een impact hebben op de uiteindelijke invulling (het **wat**) van de opdracht. Enerzijds betreft dit de keuze om sterker dan initieel beoogd in te (moeten) zetten op de deelprogramma's Voorziening Technische Infrastructuur en Voorziening Bedrijfsvoering, waardoor er sprake is, zoals ook door de Review Board geconstateerd, van 'een scheefstand' tussen de drie deelprogramma's gelet op de initiële opdrachtstelling. Daarnaast is er in 2015 met het opstellen van het IV-portfolio (en vaststellen hiervan in de Programmaraad) en de keuze voor scenario 3' (3 accent) een beduidend accent verlegd op het realiseren van vernieuwing op voornamelijk:

- de operationele informatie registrerende / transactionele voorzieningen (OPP);
- de operationele informatieverstrekkennde voorzieningen (BI/BVI);
- bedrijfsvoering.

Vooraf deze accentverlegging kent een directe impact op de verwachte vervanging van BVH en Summ-IT. Wel zijn door het AVP-programma aanvullende activiteiten met betrekking tot BVH opgeleverd (onder meer BVH geconsolideerd op eenheidsniveau ten behoeve van D2G, beschikbaarheid van BVH Web voor alle eenheden).

2.1.3 Welke scopewijzigingen hebben zich voorgedaan; welke motivering lag hieraan ten grondslag en welke consequenties heeft dit gehad tijdens het programma AVP?

Op basis van de beschikbare informatiebronnen moet verder vastgesteld worden dat zich in de loop van de uitvoering van het AVP meerdere wijzigingen ten aanzien van de **hoe** hebben voltrokken. In onderstaande figuur zijn deze wijzigingen op hoofdlijnen weergegeven, inclusief de impact hiervan op de urenututting en kosten (met als peilmoment oktober 2017):



Figuur 4 Overzicht scopewijzigingen BAVP 2013 – 2017 (hoofdlijnen)

De wijzigingen die zich hebben voltrokken in de periode 2013 – 2017 zijn in onderstaande figuur voor ieder van de deelprogramma's specifiek weergegeven:

2013	2014	2015	2016	2017
MDM	KIM (2014) PBS (2014) NSS			Modernisering ELA Technische Infrastructuur
	D2G	DWS MEOS	MEOS beheer Intranet (10)	Uitrust smartphones Beheer mobiel werken Beheer OPP Operatiën
	D2G	Beleidsprognose tool YouForce ABC Burgerportaal AVS Beleidsprognose tool	PDC BV LT MLT Toegangssysteem E-mail	Bedrijfsvoering
Additional scope	Buiten scope		S-phone	

Figuur 5 Overzicht scopewijzigingen BAVP 2013 – 2017 per deelprogramma (per jaar)

Meerdere factoren (zie verderop) zijn sterk van invloed geweest op het aanscherpen cq. herijken van de beoogde invulling van de **hoe**. Kenmerkend voor al deze factoren is dat deze zich voor een deel buiten het AVP bevonden, met andere woorden: veranderingen in de omgeving cq. context van het AVP of in de uitvoeringstaken van politie, zoals de vorming van de Nationale politie (inclusief Dag2-gereed), het vervroegd moeten vervangen van het BlackBerry-platform, MH17 hebben de invulling van de **hoe** sterk beïnvloed. Het door politie verzochte P&M-onderzoek heeft aanvullend geresulteerd in het leggen van een gecontinueerde focus op de 'basis op orde politie eind 2017'. Deze wijzigingen en de daarop volgende keuzen hebben een duidelijke impact op de uiteindelijk beoogde concretisering cq. invulling van het **wat** (i.e. de gestelde AVP-doelstellingen). Voornamelijk wijzigingen van de **hoe** in het deelprogramma Voorziening Operaties, als direct gevolg van keuzen om eerst en meer te investeren in voornamelijk het deelprogramma Voorziening Technische Infrastructuur en ook in mindere mate in het deelprogramma Voorziening Bedrijfsvoering, laten duidelijk zien dat dit heeft geleid tot een minder dan verwachte invulling van het **wat** van dit deelprogramma. Concreet betekende deze aanpassingen dat de te realiseren voordelen van de vernieuwing binnen het deelprogramma Voorziening Operaties later ter beschikking komen van de operationele politieorganisatie. Tevens betekent dit dat de uitfasering van legacy systemen zoals BVH en Summ-IT later plaats zal vinden. Politie heeft in het **wat** keuzen moeten maken, die in afweging zijn genomen en aan de daartoe ingerichte gremia ter validatie en bekrachtiging zijn voorgelegd: Alle scopewijzigingen zijn derhalve conform de vigerende governancestructuur en –procedures hebben plaatsgevonden.

V.w.b. de doorgevoerde scopewijzigingen laat zich vaststellen dat het totaal aan scopewijzigingen resulteert in een impact van €46 mln. verdeeld over vijf categorieën met als belangrijkste aandachtspunten:

- De helft van de kosten komt voor rekening van de initiële aanschaf van 32.000 smartphones (€ 13,5 mln.), aangevuld met ruim 21.000 ICT-uren en € 2,2 mln. voor de ontwikkeling van het bijbehorende platform voor mobiele dienstverlening. Tevens zijn er in 2016 kosten gemaakt voor het toevoegen van beheer MEOS 2de halfjaar 2016 (€1,0 mln.), alsmede beheer 2017 en zijn er in 2017 kosten gemaakt t.b.v. de uitrol van 15.500 smartphones voor het deelprogramma Voorziening Opsporing (€0,4 mln.).
- De helft van de ICT-uren komt voort uit de verbreding van mobiel werken. De bijbehorende scopewijziging voor MEOS bedraagt 85.000 ICT-uren en € 2,4 mln.
- Een vijfde van de ICT-uren (36.000) en een kwart van de kosten (€ 7,5 mln.) komen voort uit scopewijzigingen binnen het deelprogramma Voorziening Bedrijfsvoering (o.a. Bestelproces en Beleidsprognosetool).
- Werkzaamheden in het kader van de vorming van de Nationale politie (Dag2Gereed) en NSS zorgen voor een impact van 22.000 ICT-uren en € 2,0 mln.
- Modernisering rekencentrum-infrastructuur van Exploitatie Landelijke Applicaties (ELA) en optimalisatie van de beveiligingsinfrastructuur Driebergen zorgen voor een impact van 10.000 ICT-uren en €5,1 mln.

Aanvullend is een overzicht opgenomen van de wijzigingen die zijn doorgevoerd gedurende de periode BAVP 2013 – 2017. Gartner heeft hierbij het Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013 – 2017 als 'nulpunt' gehanteerd.

2.1.3.1 Periode 2013

1. Toevoegen project Mobile Device Management (MDM)

Op 29 oktober 2013 heeft de CIO besloten om een alternatief platform te ontwikkelen voor mobiele dienstverlening (als vervanger voor het in ontwikkeling zijnde BlackBerry 10-

platform). Het KLO heeft op 2 december 2013 kennis genomen van dit besluit. Het besluit is tot op het niveau van MKCO (dec 2013) besproken.

Impact: 21.257 ICT-uren en € 2,2 mln. voor de inzet van werkpakketten.

2.1.3.2 Periode 2014

2. Uitbreiding activiteiten t.b.v. NSS

In het BAVP 2013-2017 zijn middelen voorzien voor NSS, maar deze middelen zijn niet toereikend gebleken voor de activiteiten die moesten worden uitgevoerd ten behoeve van NSS. In de Programmaraad van 21 juli 2014 is vastgesteld dat de kaders van het AVP mogen worden verhoogd en dit is opnieuw bevestigd in de Programmaraad van 25 september 2014 bij de behandeling van de budgetwijziging 2014 BAVP.

Impact: 4.400 ICT-uren.

3. Aanpassen applicaties als gevolg van Dag2Gereed

In de Programmaraad van 27 maart 2014 is besloten om de ICT-activiteiten met betrekking tot Dag2Gereed onder aansturing van het AVP te brengen. De benodigde ICT-uren voor Dag2Gereed zijn ingepast binnen van het BAVP-kader van 2014, waardoor er binnen het BAVP in 2014 minder uren beschikbaar waren voor de uitvoering van BAVP-projecten. Dit heeft tot vertragingen van BAVP-projecten geleid. De Programmaraad heeft op 25 september 2014 ingestemd met de formele scopewijziging en daarmee met het verhogen van het meerjarige ICT-urenkader als gevolg van deze extra werkzaamheden. Naast de inzet van ICT-uren zijn er kosten voor werkpakketten gerealiseerd.

Impact: 17.600 ICT-uren en € 2,0 mln. voor de inzet van werkpakketten.

4. Toevoegen kosten uitrol smartphones

Conform het vastgestelde beleid inzake mobiele devices in het KLO wordt een significante groei in mobiele devices voorzien. Vanuit het MEOS-programma is in 2014 de urgentie ontstaan om versneld over te gaan naar een nieuw type smartphone en om het aantal in gebruik zijnde smartphones fors uit te breiden. Deze versnelling voortkomend uit de vernieuwing van de dienstverlening leidt tot hogere kosten in het jaar 2014 dan voorzien in het bestedingsplan. De meerkosten boven het vervangingsniveau worden ten laste gebracht van het BAVP. Reguliere vervanging vindt plaats vanuit het reguliere IV-budget. In het MT CIO van 15 april 2014 is ingestemd met het indienen van een budgetwijziging hiervoor bij de directie Financiën.

Impact: € 13,5 mln. voor de aanschaf van 32.000 smartphones.

5. Toevoegen project Positiebepalingssysteem (PBS) (alleen in 2014)

Het project Positiebepalingssysteem (PBS) is in het portfolio 2014 onder aansturing van het AVP geschaard. Hier ligt geen expliciete besluitvorming aan ten grondslag, maar is onderdeel van het portfolioproces geweest. Het bijgestelde portfolio 2014 is in de Programmaraad van 26 mei 2015 vastgesteld.

Impact: 1.627 ICT-uren.

6. Toevoegen project Implementatie KIM (alleen in 2014)

Het project Keten Identiteit Module (KIM) is in het portfolio 2014 onder aansturing van het AVP geschaard. Hier ligt geen expliciete besluitvorming aan ten grondslag, maar is onderdeel van het portfolioproces geweest. Dit project kent een exogene financiering, maar de uren zijn ten laste van het AVP gebracht. Het bijgestelde portfolio 2014 is in de Programmaraad van 26 mei 2015 vastgesteld. Vervolgens heeft de Programmaraad op 21 juli 2014 ingestemd met het PID KIM.

Impact: 2.800 ICT-uren.

2.1.3.3 Periode 2015

7. Toevoegen project Beleidsprognosetool

Het project Beleidsprognosetool is als onderwerp toegevoegd aan het BAVP als onderdeel van de bijstelling van het portfolio 2015. Het bijgestelde portfolio 2015 is in een schriftelijke ronde in juli 2015 vastgesteld door de Programmaraad, na het doorlopen van het portfolioproces.

Impact: 3.900 ICT-uren en € 0,2 mln. voor de inzet van werkpakketten.

8. Toevoegen nazorgactiviteiten IV HR MLT

Op 12 maart 2015 heeft de CIO ingestemd met het verlengen van het project IV HR MLT tot eind 2015, als onderdeel van het BAVP (in de besluitenlijst wordt de term 'Youforce' gebruikt i.p.v. IV HR MLT). In de bijstelling van het portfolio 2015 zijn ICT-uren opgenomen voor deze nazorgactiviteiten en beheerwerkzaamheden voor het cluster IV HR MLT. Het bijgestelde portfolio 2015 is in een schriftelijke ronde in juli 2015 vastgesteld door de Programmaraad, na het doorlopen van het portfolioproces. Naast ICT-uren zijn middelen voor de inzet van werkpakketten nodig.

Impact: 6.659 ICT-uren en € 4,1 mln. voor de inzet van werkpakketten.

9. Toevoegen project Bestelproces (ABC)

Het project Bestelproces (ABC) is als onderwerp toegevoegd aan het BAVP als onderdeel van de bijstelling van het portfolio 2015. Het bijgestelde portfolio 2015 is in een schriftelijke ronde in juli 2015 vastgesteld door de Programmaraad, na het doorlopen van het portfolioproces.

Impact: 11.280 ICT-uren.

10. Toevoegen project BurgerPortaal

Het project BurgerPortaal is als onderwerp toegevoegd aan het BAVP als onderdeel van de bijstelling van het portfolio 2015. Het bijgestelde portfolio 2015 is in een schriftelijke ronde in juli 2015 vastgesteld door de Programmaraad, na het doorlopen van het portfolioproces. Naast ICT-uren zijn middelen voor de inzet van werkpakketten nodig. Hiervoor heeft geen expliciete besluitvorming plaatsgevonden, maar is het gevolg van het toevoegen van deze werkzaamheden als onderdeel van het bijgestelde portfolio 2015.

Impact: 9.840 ICT-uren en € 3,2 mln. voor de inzet van werkpakketten.

11. Toevoegen project Aangifte volgsysteem (AVS)

Het project Aangifte Volgsysteem (AVS) is als lopend project onder aansturing van het BAVP gebracht. Dit is als onderwerp onderdeel van de bijstelling van het portfolio 2015. Het bijgestelde portfolio 2015 is in een schriftelijke ronde in juli 2015 vastgesteld door de Programmaraad, na het doorlopen van het portfolioproces.

Impact: 4.380 ICT-uren.

12. Toevoegen programma DWS

Digitaal Werken in de Strafrechtketen (DWS) is conform besluit van de CIO en de aanvullende afspraken gemaakt in het MT CIO en MT AVP, toegevoegd aan het portfolio 2015 als onderdeel van het BAVP. Dit is bevestigd in het besluit van de Korpsleiding dd. 18 augustus 2015.

Impact: 11.500 ICT-uren en € 4,0 mln. voor de inzet van werkpakketten

2.1.3.4 Periode 2016

13. Uitbreiding scope programma Mobiel Werken (MEOS)

In het BAVP is voor Mobiel Werken (MEOS) voor de jaren 2016 en 2017 een zeer beperkte hoeveelheid ICT-uren voorzien. In het KLO van 17 december 2015 is besloten dat Mobiel Werken (MEOS) volledig wordt gecontinueerd.

Impact: 85.000 ICT-uren en € 2,4 mln. voor de inzet van werkpakketten.

14. Toevoegen saneren van 10 eenheidsintranetten

De realisatie van een landelijk intranet is uitgevoerd. De sanering en het overzetten van de laatste 10 eenheidsintranetten moet nog plaatsvinden, maar is met de besluitvorming van de Programmaraad (8 maart 2016) over het Portfolio 2016 buiten scope geplaatst. In de Programmaraad van 9 augustus 2016 is het Bijgesteld IV-portfolio 2016 vastgesteld, waarin het saneren van de eenheidsintranetten weer is opgenomen in de scope van het AVP. De eerder aangekondigde scopewijziging komt daarmee te vervallen.

Impact: +/- 4.650 ICT-uren en € 1,3 mln. voor de inzet van werkpakketten.

15. Toevoegen beheer MEOS 2e halfjaar 2016

In het eerste halfjaar van 2016 zijn de ontwikkelde MEOS app's overgedragen aan beheer. Voor het in beheer name proces is een half jaar uitgetrokken, waarin de kosten van het beheer nog ten laste van het AVP komen. Vanaf 1 juli 2016 zou het beheer volledig door de lijnorganisatie overgenomen worden. De CIO heeft aangegeven dat het beheer ook in het tweede halfjaar van 2016 onder aansturing en financiële verantwoording van het AVP wordt uitgevoerd. Dit is opgenomen in het Bijgestelde IV-portfolio 2016 dat op 9 augustus 2016 is vastgesteld door de Programmaraad.

Impact: € 1,0 mln. voor de inzet van werkpakketten.

2.1.3.5 Periode 2017

16. Modernisering ELA

Binnen het cluster Datacenterconsolidatie is bij de uitrol van de Datagrid gebleken dat de ELA rekencentrum-infrastructuur gemoderniseerd dient te worden en ook de securityinfrastructuur moet worden geoptimaliseerd. Dit is toegevoegd aan de scope van het project Datagrid/Wan-infrastructuur toegevoegd. Dit betreft een uitbreiding van de scope van het AVP. Impact: 10.000 ICT-uren, € 420k investeringen en € 126k exploitatiekosten en 5 € mln. aan kosten die vallen onder overige programmakosten.

17. Uitrol smartphones

Binnen het cluster Mobiel Werken is een resultaat toegevoegd, namelijk Uitrol smartphones binnen de doelgroep Opsporing (15.500 stuks). Voor de aanschaf van de smartphones en ontwikkeling van app's ten behoeve van de opsporing zijn middelen toegekend vanuit de Contourennota Opsporing (aanschaf 3.000 smartphones en ontwikkeling app's) en bekostiging vanuit de dienst ICT (aanschaf van 12.500 stuks). De daadwerkelijke uitrol en de daarbij behorende out-of-pocketkosten komen ten laste van het AVP.

Impact: € 435k. exploitatiekosten.

18. Beheer Mobiel Werken 2017

Voor het mobiel werken 2017 is een geraamd aantal uur van 25.000 toegevoegd als scopewijziging. Dit is opgenomen in het Realisatieplan AVP 2017 d.d. 10-05-2017.

19. Beheer OPP 2017

Voor het beheer OPP 2017 is een geraamd aantal uur van 14.700 toegevoegd als scopewijziging. Dit is opgenomen in het Realisatieplan AVP 2017 d.d. 10-05-2017

2.1.3.6 Overzicht van vervallen initiatieven

20. Vervallen project Tooling Integrale Servicedesk PDC

Er wordt niet één tooling voor een service desk PDC opgeleverd, als onderdeel van de lange termijn voorziening Bedrijfsvoering. Bij het opstellen van de Herijking Realisatieplan Nationale Politie heeft het PDC aangegeven dat het voor hen niet mogelijk is om deze verandering binnen de doorlooptijd van het AVP te realiseren c.q. te komen tot één service desk PDC.

Impact: P.m.

21. Vervallen project BV LT

Het framework gebaseerde integrale set van HR, FM, FI en IV applicaties met daar waar mogelijk aansluiting op toepassingen binnen de Rijksoverheid komt te vervallen. Dit is inclusief BVCM. In de Herijking Realisatieplan Nationale Politie is aangegeven dat de capaciteit wordt gericht op het beschikbaar stellen voor MLT voorzieningen. Geen verdere vernieuwing, eerst herbezinnen op de lange termijn strategie bedrijfsvoering.

Impact: P.m.

22. Vervallen project Saneren MLT applicaties

In de Herijking Realisatieplan Nationale Politie is aangegeven dat de capaciteit wordt gericht op het beschikbaar stellen voor MLT voorzieningen. Geen verdere vernieuwing, eerst herbezinnen op de lange termijn strategie bedrijfsvoering.

Impact: P.m.

23. Vervallen project Functionele e-mailadressen

Het project functionele e-mail adressen is in het Portfolio voor 2016 buiten scope geplaatst. Besluitvorming Programmaraad 8 maart 2016.

Impact: -/- 800 ICT-uren.

24. Vervallen project Toegangssystemen

Het project Toegangssystemen is in het Portfolio voor 2016 buiten scope geplaatst. Besluitvorming Programmaraad 8 maart 2016.

Impact: -/- 8.000 ICT-uren.

25. Vervallen saneren van 10 eenheidsintranetten

De realisatie van een landelijk intranet is uitgevoerd. De sanering en het overzetten van de laatste 10 eenheidsintranetten moet nog plaatsvinden, maar is met de besluitvorming van de Programmaraad (8 maart 2016) over het Portfolio 2016 buiten scope geplaatst.

Impact: -/- 4.650 ICT-uren en € 1,3 mln. voor de inzet van werkpakketten.

2.2 Deelvraag – wijze van besturing (Thema B)

2.2.1 *Op welke wijze (sturing/besluitvorming) is het programma verlopen?*

Om deze vraag onderbouwd, transparant en dusdanig eenduidig te beantwoorden is het verloop van de wijze van programmabesturing hieronder in de tijd uiteen gezet. Hierbij is gebruik gemaakt van meerdere formele documenten zoals de drie programmaplannen (i.e. Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014, Bijstelling Aanvalsprogramma IV Politie 2012-2013 en BAVP 2013-2017), de verslagen van de Programmaraad en de bijgestelde projectenportfolio's. Naast het gebruik van de formele documentatie is ook gebruik gemaakt van inzichten die vanuit de gehouden interviews naar voren zijn gekomen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze inzichten waar mogelijk op basis van documentatie geverifieerd zijn en/of geleid hebben tot het plaatsen van een kritische noot in de beantwoording van de afzonderlijke deelvragen.

Het verloop van de wijze van programmabesturing is in drie paragrafen beschreven. Dit betreft afzonderlijk de periode 2011, de periode 2012 – 2013 en de periode 2014 – 2017. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een conclusie en samenvatting.

2.2.1.1 *Periode 2011*

In opdracht van de minister van Veiligheid & Justitie (VenJ) stelde het Landelijk CIO Office in september 2011 het Aanvalsprogramma-plan op. In dit document werd eenduidig de wijze van sturing en besluitvorming (i.e., governance/besturing) beschreven. Er werd ingegaan op onder meer de uitgangspunten van de governance, het organogram, rollen en verantwoordelijkheden, relatie met de lijnorganisatie en de bemensing. Hieronder is de wijze van besturing per onderwerp kort vastgesteld.

Uitgangspunten

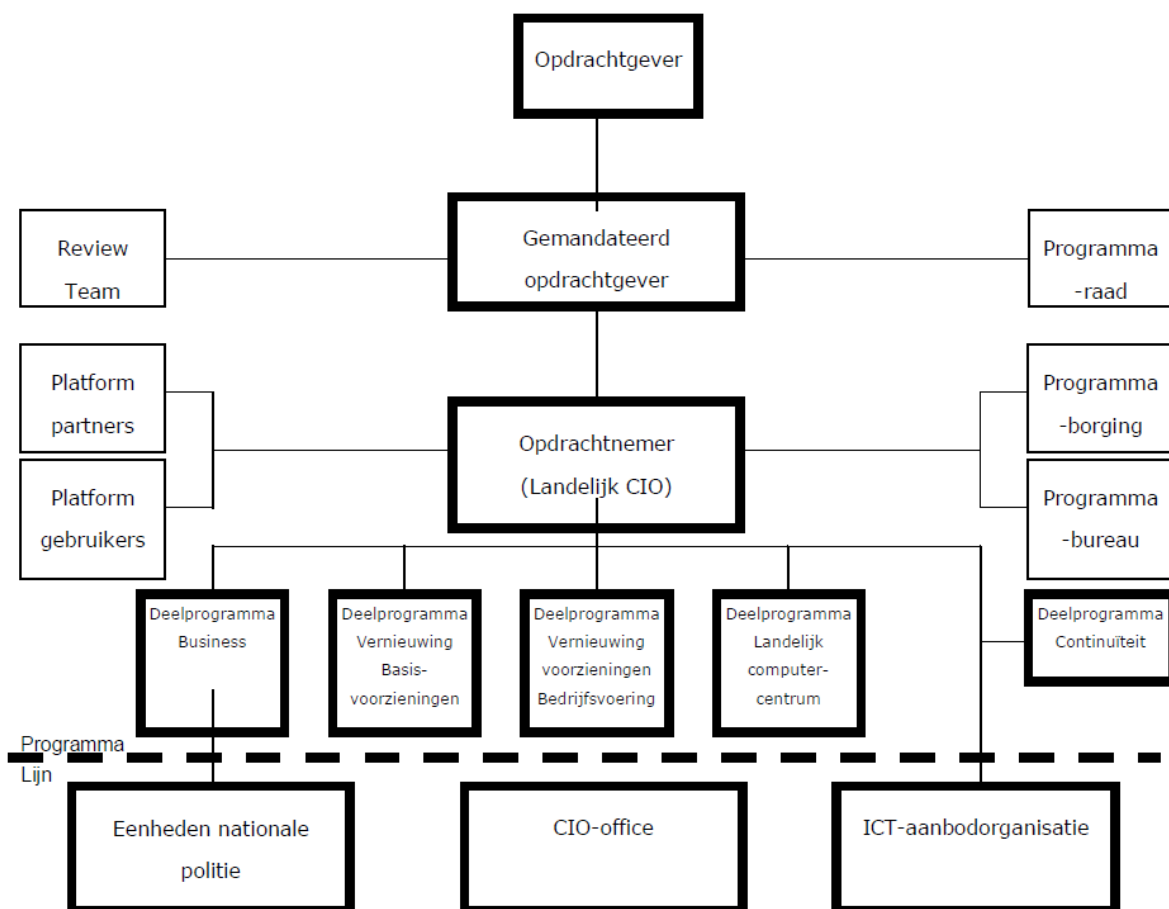
De wijze van besturing werd vastgesteld aan de hand van tien uitgangspunten. Deze uitgangspunten hebben een eerste basis gevormd voor de inrichting van de sturing en besluitvorming van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 – Continuïteit, Verbeteren en Vernieuwen. De tien gehanteerde uitgangspunten zijn hieronder weergegeven:

1. De governance wordt zo **eenvoudig** mogelijk gehouden;
2. De bestaande overlegstructuren worden zo veel als mogelijk **opgeheven**;
3. De lijnorganisaties en de programmaorganisatie worden **gescheiden**, de programmaorganisatie bepaalt het 'wat' en de lijnorganisaties het 'hoe';
4. Een lijnorganisatie ondervindt **geen** zijsturing van de programmaorganisatie; een lijnorganisatie heeft een van de deelprogramma's als loket, waar resultaat- of inspanningsverplichtingen worden gemaakt;
5. De werkzaamheden van de landelijke CIO en het CIO-office die strekken tot de **uitvoering** van het Aanvalsprogramma, maken deel uit van het Aanvalsprogramma en worden belegd in de deelprogramma's;
6. Een deelprogrammamanager kan **niet** lid van de Programmaraad zijn en ook **geen** functie in de lijnorganisatie bekleden;
7. De programmaorganisatie is **niet** de 'baas' van de lijnorganisatie;
8. De continuïteit, verbetering en vernieuwing van de informatievoorziening van de politie wordt **programmatisch** aangepakt;
9. Er is **één** samenhangende projectenportefeuille;

10. De organisatorische, informatie en technische aspecten van resultaten van het Aanvalsprogramma worden **steeds** onder éénhoofdig project- en programmamanagement uitgevoerd.

Organogram en besturing

In onderstaande figuur is de programmastructuur weergegeven. Alhoewel er verschillen in de periode vóór en ná de oprichting van de Nationale politie vastgesteld kunnen worden is er in onderstaande figuur gekozen een enkel organogram weer te geven. De vastgestelde verschillen hadden betrekking op de bemensing van onderdelen van de programmaorganisatie en hun bevoegdheden. In de rolbeschrijvingen zijn deze verschillen van vóór en ná de oprichting van de Nationale politie per rol beschreven. In de onderstaande figuur is expliciet weergegeven welke entiteiten wel en niet meegenomen zijn in het organogram. Hier is direct op te merken dat het gremium COR, OR vtsPN of Politievakbond niet expliciet is meegenomen in de programmastructuur – ten tijde van de vorming van de programmastructuur van het AVP was er nog geen sprake van een formele COR voor de Nationale politie, maar een OR vtsPN. Hierdoor kan vastgesteld worden dat er formeel geen aanvullende besturingsafspraken naast de huidige besturingsafspraken zijn gemaakt. Tevens kan ook worden vastgesteld dat niet werd afgeweken van de huidige besturingsafspraken en dat deze ook voor het Aanvalsprogramma van toepassing zijn.



Figuur 6 Organogram AVP-programma 2011

Rollen en verantwoordelijkheden

De rollen en verantwoordelijkheden zijn in bijlage C van het document Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 nader beschreven. De rolbeschrijvingen gaan in op onder meer de rolbeschrijving van vóór en ná de oprichting van de Nationale politie, de gemaakte afspraken die van toepassing waren, de onderlinge afstemmingen tussen rollen, de verantwoordelijkheden en verplichtingen. Hierbij moet opgemerkt worden dat onder rolbeschrijvingen niet alleen de rollen van de programmaorganisatie worden benoemd, maar ook de (besturings)mechanismen zoals de Programmaraad, Review Team (later: Review Board), gebruikers- en partnerplatform, programmaborging en programmabureau. Tevens is de rolbeschrijving van de staande organisatie in genoemd document opgenomen (zie ook volgend onderdeel).

Relatie met de lijnorganisatie

In een separate paragraaf wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie. Vastgesteld wordt dat deze verantwoordelijk was voor onder meer het doorvoeren van veranderingen in de lijnorganisatie als gevolg van de uitvoering van het AVP en het verzilveren van de baten daarvan. Ook wordt nader ingegaan op de aansturing van medewerkers die in de lijnorganisatie en/of programmaorganisatie werkten. De deelprogramma's Business en Continuïteit fungeerden als aanspreekpunt voor respectievelijk de Eenheden Nationale Politie (business) en de ICT-aanbodorganisatie (vtsPN).

2.2.1.2 Periode 2012 – 2013

In juli 2012 werd een bijgesteld AVP (BAVP) opgesteld, namelijk Bijstelling Aanvalsprogramma IV Politie – tweede helft 2012 en doorkijk eerste helft 2013. Dit document werd opgesteld naar aanleiding van bevindingen van de Review Board in april 2012 en van de door de minister van VenJ aangestelde interim CIO Politie die de opdracht had gekregen om een nieuwe koers uit te zetten en onder meer het AVP bij te stellen. Het BAVP was een resultaat van de eerste werkperiode van de interim CIO Politie (dhr. Pieter Cloo) en de interim CTO Politie (dhr. Jo van den Hanenberg). Het CIO Office heeft dit document opgesteld in samenwerking en in opdracht van de CIO Politie.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen en observaties opgetekend betreffende besturing en de onderliggende strategie en uitgangspunten door de Review Board. Deze bevindingen hebben betrekking op de periode voor april 2012 maar worden in het AVP geadresseerd vanaf de periode 2012 – 2013:

Vastgelegde bevindingen ten aanzien van besturing:

- Versnipperde aansturing van deelprogramma's, activiteiten en vtsPN:
 - Verantwoordelijkheden zijn onvoldoende helder.
 - Aansturinglijnen Aanvalsprogramma zijn onvoldoende consistent.
 - Besluitvormingsprocessen moeten beter worden ingericht.

Vastgelegde strategie en uitgangspunten ten aanzien van besturing:

- Het AVP en de activiteiten van de totale IV-keten (de Dienst IM i.o., inclusief de IM-onderdelen in de eenheden/korpsen en de PDC, het CIO Office i.o. en vtsPN) worden aangestuurd door en leggen verantwoording af aan de CIO Politie.

Governance wijzigingen (tot aan de inwerkingtreding van de wet Nationale Politie) ten opzichte van het initiële AVP document:

Gartner stelt vast dat details rondom de governance in de maanden na het vastgestelde BAVP verder door de CIO concreet werden uitgewerkt, waarbij onder andere aandacht werd besteed aan de inrichting end-tot-end-verantwoordelijkheid voor de IV-keten, het doorvoeren

van verbetering ten behoeve van de verbinding tussen *Demand & Supply* en regie, de inrichting van het changeproces (*Change Control Board*) en de inrichting van de structuur voor onderhoud en aanpassing van de IDC (*Service Control Board*). Onderstaande wijzigingen werden in deze periode doorgevoerd cq. opgenomen:

- Het hoofdstuk Besturing werd gewijzigd op het gebied van governance, overlegvormen, organisatie en stakeholder IV politie. Het hoofdstuk beschrijft expliciet de periode tot aan de inwerkingtreding van de wet Nationale Politie.
- Een onderdeel van de bijstelling was de vereenvoudigde besturing van het AVP. Hierbij werd de rol van de CIO Politie versterkt en werd zijn mandaat verruimd.
- Het totale portfolio van IV-projecten – dit bevat AVP en overige projecten – werd op strategisch niveau integraal bestuurd door de Programmaraad, met als voorzitter de gemandateerd opdrachtgever. Dit was de directeur-generaal Politie (DGPol) namens de minister VenJ tot het moment dat de Wet Nationale Politie in werking trad. Na inwerkingtreding van de Wet Nationale Politie werd dit de Korpschef Nationale Politie. De DGPol bleef lid van de Programmaraad als vertegenwoordiger van de minister van VenJ.
- De Programmaraad werd formeel uitgebreid met de functies plaatsvervangend DGPol en plaatsvervangend Kwartiermaker NP. De overige functies hadden reeds zitting: DGPol, Kwartiermaker NP en de CIO Politie. Gartner merkt hier wel op dat, in lijn met *good practices* verwijzing naar de rolbeschrijving van senior gebruiker, senior beheerder en senior leverancier ontbreekt.
- Het mandaat van de Programmaraad werd expliciet uitgebreid met de mogelijkheid om voor advies de Review Board in te schakelen. De Review Board werd in het AVP ook omschreven als een onafhankelijk Review Team dat gevraagd en ongevraagd advies aan de (gemandateerd) opdrachtgever geeft.
- De rollen en verantwoordelijkheden van DGPol, Kwartiermaker Korpsleiding Nationale Politie en CIO Politie zijn beschreven. Hierin staat onder meer dat DGPol namens de minister van VenJ de prioriteiten vaststelde, gehoord hebbende de Programmaraad.
- Voortgangsrapportages vonden plaats conform de door de Programmaraad vastgestelde monitoringsmethodiek.

Overige wijzigingen ten opzichte van het initiële AVP document:

- Een viertal nieuwe overlegvormen zijn expliciet benoemd en toegelicht. De vier primaire overlegvormen voor de besturing van het Aanvalsprogramma zijn: MT CIO, MT CTO, MT Aanvalsprogramma en Project Control Board. Per overlegvorm was een beschrijving opgenomen die inging op leden en voorzittersrol. Gartner constateert dat een expliciete en transparante relatie tussen deze vier primaire overlegvormen en de Programmaraad niet was beschreven. Tevens is geconstateerd dat het ontbreekt aan de onderwerpen (thema's), verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de Project Control Board toezag op de projecthygiëne, Programmaraad zag toe op onder meer PID's en grote scopewijzigingen, MT AVP had betrekking op overleggen tussen deelprogramma's en de programmadirecteur, MT CTO had betrekking op besturing van de dienst ICT/vtsPN en MT CIO had betrekking op alle deelnemers die onder de sturing van de CIO vielen waar ook diverse onderwerpen integraal werden afgestemd.
- Er was een introductie en toelichting van de herinrichting van de organisatie van de IV-politie opgenomen. De drie belangrijkste IV-organisatieonderdelen van de politie waren de Dienst IM i.o., vtsPN en het CIO Office i.o.

- De samenwerking met stakeholders van de IV politie was nader uitgewerkt waarin ook het belang van samenwerking is toegelicht. Hierin werd aandacht besteed aan onder meer de rol van DGPol en samenwerkingsdoelstellingen en een lijst van *key stakeholders*. De lijst met key stakeholders omvat onder meer: de burgers, de dienders, de top van de Nationale politie, het Ministerie van VenJ, ketenpartners zoals het Openbaar Ministerie, een aantal specifieke ICT-leveranciers, de regioburgemeesters, **medezeggenschap**, de Algemene Rekenkamer en het veiligheidsberaad en de veiligheidsregio's.

2.2.1.3 Periode 2014 – 2017

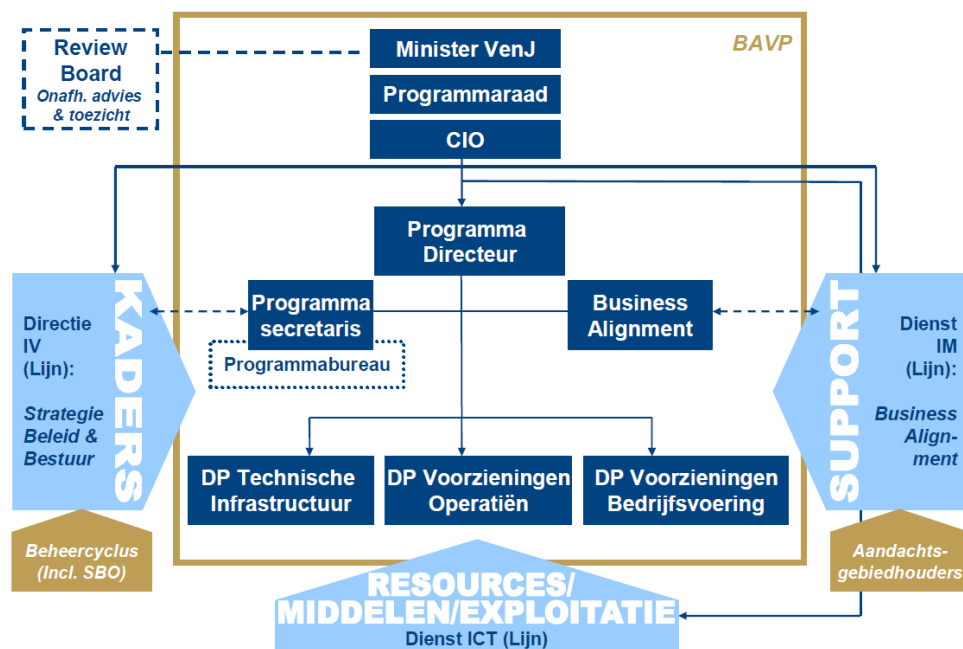
Eind 2013 is een bijgesteld AVP 2013-2017 opgesteld, namelijk BAVP 2013-2017 – Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie. Dit document is het plan voor de voortzetting van het BAVP dat ingaat op het meerjarige vervolg en uitvoering van het AVP en waarin de aanpak van de bijstelling van het BAVP is voortgezet. De interim CIO Politie heeft zijn taken overgedragen aan een nieuwe CIO die als vast lid van de Korpsleiding de IV-organisatie een stabiele basis heeft gegeven binnen de pas gevormde Nationale politie.

De governance AVP is gewijzigd in termen van structuur, besturing en werkwijze. In onderstaande paragrafen wordt hier nader op ingegaan.

Organogram en besturing:

- Een programmadirecteur en –secretaris is geïntroduceerd om de regiefunctie te versterken. Zij rapporteren aan de CIO en helpen om de samenhang tussen deelprogramma's aanvullend te borgen.
- De deelprogramma's zijn gewijzigd waarmee de afzonderlijke aansluiting van de drie deelprogramma's verbeterd en een treffender uitlijning met de beoogde programmaresultaten kan worden gerealiseerd. Dit betekent een wijziging van voorheen zes deelprogramma's Landelijk Computercentrum Politie (LCP), Continuïteit, Vernieuwing basisvoorzieningen, Voorzieningen bedrijfsvoering, Overige applicaties, Business naar drie deelprogramma's Technische Infrastructuur, Voorziening Operatiën en Voorziening Bedrijfsvoering. Opgemerkt dient te worden dat de zes deelprogramma's in BAVP waren ingedeeld in drie clusters: Cluster 1: Technische Infrastructuur (onder directe aansturing van de CTO), Cluster 2: Applicaties (onder directe aansturing van de CIO) en Cluster 3: Business (onder directe aansturing van de CIO).
- De Dienst IM, die is opgericht om onder meer een betere business-IT alignment te bewerkstelligen, levert aanvullend ondersteuning aan de aandachtsgebiedhouders. De aandachtsgebiedhouders vertegenwoordigen de business. Dit betekent dat ze een belangrijke rol spelen in onder meer de vertaling van de business eisen en wensen naar de IV-organisatie.
- Er is binnen de programmaorganisatie een stafbureau Business Alignment ingericht die gedurende de periode van het AVP de business-IT alignment borgt. Het stafbureau Business Alignment is ondersteunend aan de Dienst IM.
- Het stafbureau Business Alignment krijgt de verantwoordelijkheid voor monitoring en quality assurance. Quality assurance wordt naast kwaliteitsborging ingericht en wordt uitgevoerd door een onafhankelijke interne quality assurance.

Het bijgewerkte organogram van het BAVP 2013-2017 is in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 7 Organogram AVP-programma 2013 - 2017

Uitgebreide vaststelling van rollen en verantwoordelijkheden:

Een beschrijving van de taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn in de bijlage behorend bij het BAVP 2013 – 2017 nader uitgewerkt. Hieronder is een opsomming van relevante observaties en wijzigingen ten opzichte van het BAVP document zoals deze door Gartner in de uitvoering van de analyse zijn vastgesteld. Indien een rolbeschrijving ten opzichte van het (B)AVP ongewijzigd is gebleven wordt, indien nodig, een korte toelichting gegeven om de vastgestelde rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken:

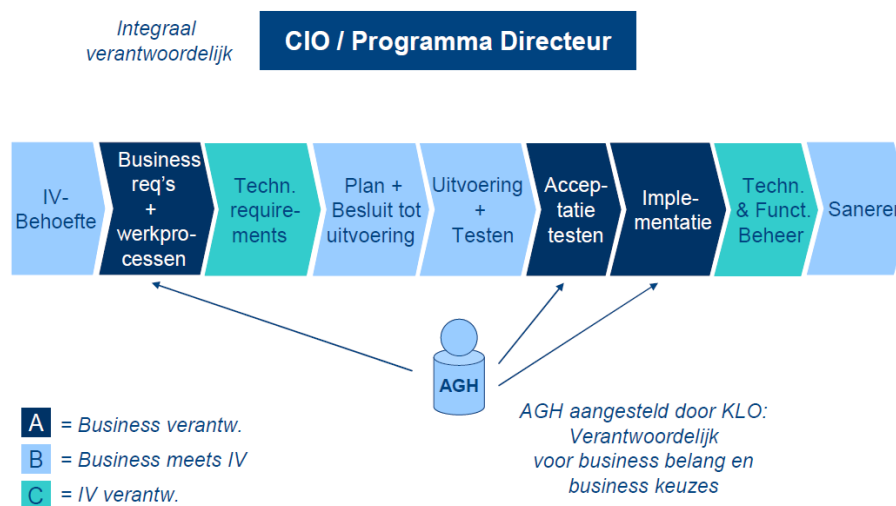
- De rolbeschrijving van opdrachtgever is ongewijzigd gebleven.
- De rolbeschrijving van de gemandateerd opdrachtgever is deels gewijzigd. Deze rol wordt ingevuld door de korpschef Nationale politie in tegenstelling tot de directeur-generaal Politie. Verder heeft de gemandateerd opdrachtgever niet meer de verantwoordelijkheid om de programmaorganisatie en de personele invulling vast te stellen en is niet meer de eerste verantwoordelijke voor het realiseren van de opgenomen resultaten van het AVP. Tot slot is de periode van verantwoording afleggen aan de opdrachtgever gewijzigd naar een periodieke, niet vastgestelde, basis in plaats van driemaandelijks.
- De rolbeschrijving van opdrachtnemer is deels gewijzigd. De CIO Politie heeft de verantwoordelijkheid gekregen om de programmaorganisatie en de personele invulling vast te stellen en is als de eerste verantwoordelijk voor het realiseren van de opgenomen resultaten van het AVP. De CIO Politie bestuurt het AVP door middel van de Programmadirecteur.
- De rolbeschrijving van de Programmaraad is deels gewijzigd. De rolbeschrijving is explicieter beschreven. De Programmaraad ondersteunt de gemandateerde opdrachtgever met het stellen van de *outcome*- en *output*-doelstellingen om de vijf hoofddoelstellingen van het AVP te realiseren. De gestelde *output*-doelstellingen worden in het AVP portfolio uitgewerkt en door het programma vastgesteld zodat deze aansluiten bij de *outcome*-doelstelling van het AVP. De Programmaraad stelt bijstuuringsvoorstellen van de CIO vast indien hier aanleiding voor is.

- De rolbeschrijving van de Review Board is gewijzigd. Er is een uitgebreide rolbeschrijving opgenomen in tegenstelling tot het BAVP waarin geen rolbeschrijving was opgenomen. De Review Board is een onafhankelijk adviesorgaan van de opdrachtgever die uit ervaren experts op het gebied van bestuur, informatievoorziening, ICT en organisatieverandering bestaat. De Review Board adviseert gevraagd en ongevraagd de (gemandateerd) opdrachtgever. De minister van VenJ geeft aan welke adviezen hij wil ontvangen, waarbij hij wordt geadviseerd door de gemandateerd opdrachtgever. De Review Board krijgt toegang tot beschikbaar gestelde documenten en andere informatie ten behoeve van haar taak. De gemandateerd opdrachtgever adviseert de minister van VenJ over de opvolging en de implementatie van de adviezen van de Review Board. In tegenstelling tot het BAVP staat niet expliciet vastgesteld dat de Programmaraad de Review Board kan inschakelen voor advies.

- De rol aandachtsgebiedhouders is een nieuwe rol:

‘De korpsleiding heeft aandachtsgebiedhouders aangesteld die beleidsverantwoordelijk zijn voor een aspect van het politiewerk. Binnen de IV-kolom vertegenwoordigen zij de business op het betreffende aandachtsgebied. De aandachtsgebiedhouder maakt keuzes namens de business en bewaakt het belang van de business. Het Aanvalsprogramma is verantwoordelijk voor het tijdig voorleggen van de keuzes, de aandachtsgebiedhouder maakt de keuze.’

Aanvullend is hier op te merken dat een aandachtsgebiedhouder als voorzitter van een projectstuurgroep optreden voor projecten met een groot business component. Onderstaande figuur geeft de rol van de aandachtsgebiedhouders weer binnen stappen van projecten.



Figuur 8 Overzicht rol AGH

- De rolbeschrijving van stuurgroepen is nieuw ten opzichte van BAVP. Stuurgroepen worden opgezet voor de aansturing van projecten met een business component. De aandachtsgebiedhouder is voorzitter van de stuurgroep van projecten met een groot business component zodat het belang van de business wordt benadrukt.
- De rolbeschrijving van de programmadirecteur is nieuw ten opzichte van het BAVP waarin de landelijke CIO als een programmadirecteur fungeerde. De programmadirecteur rapporteert maandelijks via de CIO aan de Programmaraad.

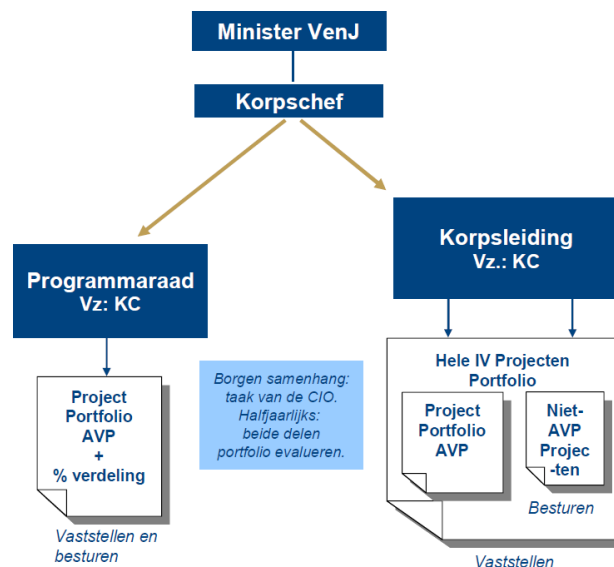
- De rolbeschrijving van de deelprogrammamanager is deels gewijzigd. Deze rapporteert onder meer knelpunten en voortgang aan de programmadirecteur. De deelprogrammamanager is niet meer verantwoordelijk voor het afspreken van resultaat- en inspanningsverplichtingen vanuit de lijnorganisatie. Dit vindt plaats tijdens het portfolioproces waarin het projectenportfolio wordt opgesteld.
- De rolbeschrijving van het programmabureau/programmasecretaris is grotendeels ongewijzigd. Echter de rol van programmasecretaris is nieuw en deze wordt bij het sturen, rapporteren en verantwoorden van het BAVP ondersteund door het programmabureau. De manier hoe het programmabureau wordt ingevuld is niet beschreven. De CIO-Office heeft het programmabureau ingevuld vanaf de start van het AVP tot 2014. Echter is de CIO-Office in 2013 opgegaan in de directie IV waardoor de invulling van het programmabureau niet meer door de CIO-Office is gedaan in de periode 2014-2017.
- De rolbeschrijving van het stafbureau Business Alignment is grotendeels nieuw. In het BAVP wordt business alignment geadresseerd door de Dienst IM i.o. en op bestuurlijk niveau in MT Kwartiermaker Korpsleiding Nationale Politie (KNP). Het stafbureau Business Alignment is geïntroduceerd om vanuit de Dienst IM het AVP te ondersteunen op het gebied van monitoring, signaleren en overige ondersteunende activiteiten van de vertaling van de business eisen en wensen naar de IV organisatie. Dienst IM ondersteunt bijvoorbeeld de aandachtsgebiedhouders.
- De rolbeschrijving van programmaborging is ongewijzigd gebleven. Deze wordt ingevuld door interne (en indien nodig externe) leden onder aansturing van de programmadirecteur. Deze is verantwoordelijk voor o.a. de methode van kwaliteitsbeheersing, gevraagd en ongevraagd advies aan de programmadirecteur en bewaking van risicovolle projecten.
- De rolbeschrijving van het gebruikers- en partnerplatform is grotendeels ongewijzigd gebleven. Het BAVP 2013-2017 beschrijft de rolbeschrijving als volgt:
*'Het gebruikers- en partnerplatform adviseren de CIO. De CIO informeert en adviseert de Programmaraad over de aanbevelingen van het gebruikers- en partnerplatform in zijn voorstellen aan de Programmaraad. **De leden van het gebruikersplatform zijn medewerkers, leidinggevenden en vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad en de bonden.** Zij worden benoemd door de gemandateerd opdrachtgever op voordracht van de Programmaraad. De politie participeert in vele ketens, zoals de strafrechtsketen, vreemdelingenketen en crisisbeheersingsketen. De politie is vaak de eerste schakel van ketens. De leden van het partnerplatform worden, na overleg met de overlegorganen voor keteninformatievoorziening en met de Programmaraad, benoemd door de gemandateerd opdrachtgever. Zij zijn bij voorkeur de CIO van hun organisatie.'*

Werkwijze en relatie met de lijnorganisatie:

Het BAVP 2013-2017 beschrijft een nieuwe werkwijze van het programma in relatie met de lijnorganisatie. De minister van VenJ geeft als onderdeel van de Jaaraanschrijving Beheersplan de kaders en prioriteiten aan ten aanzien van de politie. De korpschef geeft aan op welke wijze en met welke middelen hij de prioriteiten van de minister binnen de gestelde kaders waarmaakt. De Jaaraanschrijving Beheersplan wordt door de minister van VenJ en de korpschef gebruikt om jaarlijkse resultaatafspraken te maken.

In onderstaande figuur wordt de samenhang in het projectenportfolio gebord. Hierbij wordt rekening gehouden met onder meer:

- IV is een onderdeel van het Beheersplan. De Korpsleiding stelt op advies van de CIO het totale IV projectenportfolio op, en het totale portfolio maakt onderdeel uit van het reguliere Beheersplan van de politie dat door de Minister wordt vastgesteld. In het IV-projectenportfolio wordt het portfolio van het Aanvalsprogramma zoals door de Programmaraad is vastgesteld opgenomen. Halfjaarlijks wordt het gehele IV projectenportfolio, en daarmee ook (de planning van) het Aanvalsprogramma-gedeelte, herzien en ter besluitvorming voorgelegd aan de korpsleiding.
- Besluitvorming in de Programmaraad bepaalt het Aanvalsprogramma-aandeel van het totale portfolio.



Figuur 9 Overzicht werkwijze AVP en lijnorganisatie

Overige wijzigingen ten opzichte van het BAVP document:

- In het BAVP zijn in het hoofdstuk besturing overlegvormen zoals MT CIO en MT Aanvalsprogramma expliciet geïntroduceerd en toegelicht. Deze overlegvormen komen niet expliciet terug.
- Het BAVP 2013-2017 wordt jaarlijks geconcretiseerd in de projectenportfolio informatievoorziening politie. De CIO adviseert de Korpsleiding in het opstellen van de totale IV projectenportfolio, dat onderdeel is van het Beheersplan van de politie dat door de Minister wordt vastgesteld. Het projectenportfolio van het AVP wordt nog steeds door de Programmaraad vastgesteld.

Wijzigingen ten aanzien van de besturing naar aanleiding van adviezen van de Algemene Rekenkamer:

- In 2010-2011 heeft de Algemene Rekenkamer aanbevelingen gedaan (ICT bij de Politie, definitief, Algemene Rekenkamer, 23 juni 2011). Een aantal van deze aanbevelingen is vanaf de vorming van de Nationale Politie geïmplementeerd en worden in BAVP 2013-2017 benadrukt. Deze zijn onder meer:
 - CIO is budgetverantwoordelijk voor het gehele ICT-budget. CIO is ondergebracht in de korpsleiding waardoor zijn formele positie is versterkt ten aanzien van het ICT-budget en de aansturing van de aanbodorganisatie. Opgemerkt dient te worden dat de CIO vanaf 1 januari 2017 niet meer budgetverantwoordelijk is. Verder zijn de diensten ICT en IM vanaf 1 januari 2017 volledig in het PDC

- geplaatst en de directeur van het PDC rapporteert aan het lid Korpsleiding Bedrijfsvoering.
- CIO heeft regie op de strategievorming van de politie ten aanzien van de informatiestrategie en ICT-strategie. Bij de strategievorming wordt de organisatiestrategie als uitgangspunt gebruikt.
 - Vereenvoudiging van de organisatie en aansturing van de ICT bij de politie en heldere afbakening van taken en verantwoordelijkheden rond de ICT in het beoogde nieuwe politiebestedel.
 - Korpschef is verantwoordelijk voor de ICT bij de politie en vtsPN, respectievelijk PDC. De korpschef verleent mandaat aan de CIO Politie.
 - Regelmatige communicatie over ICT verwachtingen tussen AVP en gebruikers is geïmplementeerd door onder meer het institutionaliseren van Business Alignment.
 - Versterking van de financiële sturing door centraal prioriteiten te stellen door middel van een IV-projecten portfolio.
 - Twynstra Gudde heeft in maart 2015 een rapport uitgebracht dat ingaat op het onderzoek Governance Aanvalsprogramma IV. Gartner erkent de door Twynstra Gudde in het oog springende veranderingen van de governance op het AVP ten opzichte van 2013. Deze zijn:
 - Per 1 januari 2013 is het voorzitterschap van de Programmaraad vervuld door de korpschef.
 - Per 1 januari 2013 is de Nationale Politie gestart waarbij de governance op de IV-ontwikkelingen is gestart met de aanstelling van een CIO en de inrichting van een directie IV.
 - Medio 2013 is een programmadirecteur aangesteld en is het programmabureau versterkt.
 - De relatie van het AVP met de aandachtsgebiedhouders is versterkt.
 - De adviezen van de Review Board ten aanzien van sturing en rapportage zijn geïmplementeerd.

Bovenstaande aanpassingen hebben een substantiële bijdrage geleverd aan het verder professionaliseren van de programmamanagement-opzet van het AVP-programma en hebben, vanaf 2013, bijgedragen aan de verdere structurering van de aansturing op het AVP-programma.

Wijzigingen ten aanzien van de besturing naar aanleiding van adviezen van de Review Board.

Het AVP heeft een wijziging beschreven met betrekking tot de sturing en besturing van het AVP naar aanleiding van adviezen en brieven van de Review Board. Deze wijzigingen zijn opgenomen in een **addendum governance AVP** die in samenhang moet worden gezien met het BAVP 2013-2017. Deze wijzigingen zijn volgend op terugkoppeling door de Review Board waarin gesteld wordt dat de governance van het AVP-programma complex en onvoldoende transparant is. Vooral de rol en escalatielijnen van de aandachtsgebiedhouder en de rolverdeling tussen aandachtsgebiedhouders en de CIO Politie, programmadirecteur en deelprogrammamanagers is onvoldoende duidelijk.

De Programmaraad is echter van mening dat de governance en vooral de rol van aandachtsgebiedhouders duidelijk in het addendum is beschreven. Gelet op het belang van deze constatering door de Review Board en de perceptie van de Programmaraad is genoemd addendum hieronder integraal opgenomen, waarbij opgemerkt dient te worden dat

onderstaande tekst is aanvullend op en in samenhang moet worden gezien met het BAVP 2013-2017 en bijlage A6 van het BAVP 2013-2017:

■ Rol van de aandachtsgebiedhouder binnen de Nationale Politie:

Aandachtsgebiedhouders zijn functionarissen uit de top van de Nationale politie (denk hierbij aan leden van de eenheidsleidingen en directeurs van de korpsstaf) die een specifieke taak zijn opgedragen op aan hen toegewezen vakterreinen van de politie. Door gebruik te maken van de aandachtsgebiedhouders is de korpsleiding in staat sturing te geven aan de opbouw en noodzakelijke veranderingen binnen de Nationale Politie, met het oog op de span of control van de korpsleiding. Deze rol is dus niet specifiek in het leven geroepen voor het Aanvalsprogramma. De Aandachtsgebiedhouders zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid ten behoeve van noodzakelijk geachte veranderingen in de werkwijze van de Nationale Politie. Aandachtsgebiedhouders worden door de Korpsleiding aangesteld en hebben één van de leden van de korpsleiding als referent. Implementatie van, door de aandachtsgebiedhouder geformuleerd en door de korpsleiding goedgekeurd, beleid vindt plaats in de lijnorganisatie met de daarbij horende sturingslijnen.

■ De aandachtsgebiedhouder binnen het Aanvalsprogramma:

*De eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de vijf hoofddoelstellingen van het Aanvalsprogramma berust bij de CIO als opdrachtnemer. Deze heeft voor de uitvoering van deze taak een programmadirecteur aangetrokken die het programmamanagement van het Aanvalsprogramma namens hem uitvoert. De programmadirecteur is verantwoordelijk voor het behalen van de in BAVP beschreven resultaten (outcome en output) en legt hierover verantwoording af aan de CIO. Bij projecten met een grote business component kan de CIO, als lid van de korpsleiding, de uitvoering van een deel van de activiteiten voor de realisatie van het Aanvalsprogramma **opdragen** aan de aandachtsgebiedhouders. Dit zijn taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de aansluiting tussen business en IV, ten behoeve van de realisatie en implementatie van BAVP-projecten. Deze taken en verantwoordelijkheden omvatten onder meer het namens de politie bepalen van de gewenste functionaliteit, het uniformeren/standaardiseren van de werkprocessen van de politie, het implementeren van die werkprocessen in de organisatie en het vormgeven van de benodigde opleidingen. Deze verantwoordelijkheid wordt m.n. ingevuld door het ter beschikking stellen van medewerkers met de benodigde politiecompetenties aan de projectorganisatie en door het als stuurgroepvoorzitter volgen van de voortgang en het bepalen van de koers op de bovenstaande punten. Zij verantwoorden zich over de uitvoering van deze taken en verantwoordelijkheden aan de CIO. Dit is schematisch uitgewerkt in de pagina's 11 en 12 van het BAVP. De hiervoor benodigde activiteiten worden uitgevoerd door de projectorganisatie en bewaakt door de deelprogrammamanager.*

■ Twee sturingslijnen van de CIO:

Het voorgaande betekent dat, zoals is vermeld op pagina 7 en visueel gemaakt in de figuren 2 en 3 op de pagina's 12 en 13 van het BAVP, er twee sturingslijnen zijn, die beide bij de CIO bij elkaar komen. Eén sturingslijn vanuit de business gericht op het formuleren, realiseren en door het lijnmanagement laten implementeren van de vanuit de politietaak gewenste (functionele) inhoud, waarbij de CIO als lijnmanager optreedt. En één vanuit de 'End-to-End'-verantwoordelijkheid van het programmamanagement van het BAVP (zie hiervoor ook pagina 12 van het BAVP) op de voortgang van de projecten (incl. het plannen, uitvoeren en bewaken van de aspecten waarvoor de aandachtsgebiedhouder een specifieke verantwoordelijkheid heeft), het voldoen aan de architectuurkaders en de kaders wat betreft scope,

mensen en middelen. De CIO treedt hier op als opdrachtnemer van het Aanvalsprogramma.

- *De verantwoordelijkheid voor het bepalen van de inhoud van de werkprocessen en de harmonisatie ervan ligt daarmee bij de aandachtsgebiedhouder (zie hierover ook pagina's 12 en 13 van het BAVP). Deze rapporteert bij inhoudelijke issues aan de CIO als lid van de Korpsleiding. Bij programma-issues rapporteert de deelprogrammamanager, vanuit zijn gedelegeerde verantwoordelijkheid voor een aantal projectclusters van het BAVP, via de programmadirecteur aan de CIO als opdrachtnemer voor het Aanvalsprogramma.*
- *De aard en inhoud van de escalaties worden in de stuurgroepen tussen de aandachtsgebiedhouder en de (deel)programmamanager (en de programmadirecteur) afgestemd. Voor zowel de aandachtsgebiedhouder als de deelprogrammamanager is de scope van het BAVP (incl. tijd en geld) het kader. Indien er conflicterende belangen zijn tussen projecten of projectclusters vindt hierover besluitvorming plaats in de Programmaraad. Besluitvorming over de gewenste functionaliteit, dan wel de gewenste mate van standaardisatie van werkprocessen vindt plaats in de Korpsleiding. Het escalatieproces is afhankelijk van de urgentie. Bij minder urgente kwesties wordt het proces van de reguliere (maand)rapportages gevolgd. Bij urgentere kwesties wordt de issue direct via zowel de businesslijn als de programmalijn geëscaleerd.*
- *Het voorgaande maakt zichtbaar dat de deelprogrammamanager geen dwingende aanwijzingen aan de aandachtsgebiedhouder als stuurgroepvoorzitter kan geven, dat kan alleen de CIO. De stuurgroep-voorzitter kan in de omgekeerde situatie de deelprogrammamanager eveneens geen bindende opdrachten geven. De opdracht op stuurgroepniveau is om beide sturingslijnen te verbinden en waar sprake is van verschil van inzicht over de te maken keuzes, die te escaleren via de hiervoor beschreven lijnen.*

Overige belangrijke besturingswijzigingen en bevindingen

- De Programmaraad besluit op 9 februari 2015 kennis te nemen van de constatering dat de gestelde doelen voor het deelprogramma Voorzieningen Operatiën niet meer volledig binnen de programmaperiode haalbaar zijn. Het inzicht dat sommige delen van de functionaliteit pas na 2018 zou worden gerealiseerd is in het BAVP 2013-2017 beschreven.
- Het document 'Transitieplan 2017 Overdracht en Borging AVP' beschrijft het Regieteam dat de CIO ondersteunt in de uitvoering van de transitie naar een IV-organisatie zonder AVP. Dit Regieteam heeft als doel de overdracht in onderlinge samenhang te laten plaatsvinden en adviseert de CIO over de transitie. Dit (tijdelijk) team bestaat uit de diensthoofden IM en ICT, de directeur IV, de programmadirecteur AVP en de controller. De programmadirecteur AVP heeft een latende rol terwijl de diensthoofden ICT en IM, gedelegeerd vanuit directeur PDC, en voor een deel de directeur IV de ontvangende rol heeft. De programmadirecteur AVP is voorzitter van het Regieteam.

2.2.1.4 Conclusie en samenvatting

Deze paragraaf beschrijft de conclusie en samenvatting voor wat betreft de governancestructuur en –opzet over de periode 2011 – 2017. Tevens worden de uitgangspunten die in het AVP 2011 zijn vastgesteld geanalyseerd in relatie tot opgetreden wijzigingen in besturing en besluitvorming in de periode na 2011. Let wel: onderstaand overzicht beantwoordt de vraag of en zo ja in hoeverre de uitgangspunten zijn gehanteerd in het opstellen van de programmaplannen.

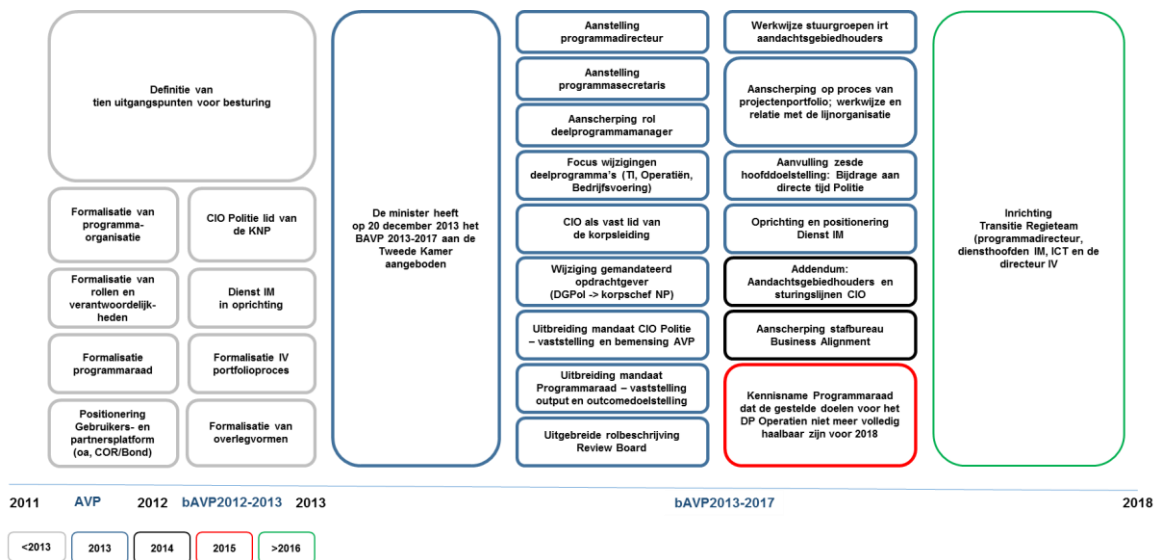
De tien uitgangspunten van AVP 2011 in relatie tot BAVP:

Uitgangspunten	BAVP 2012-2013	BAVP 2013-2017
1. De governance wordt zo eenvoudig mogelijk gehouden.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : Alhoewel er enkele wijzigingen zijn doorgevoerd, hebben deze niet geleid tot complexere structuren.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : De doorgevoerde wijzigingen en aanstelling van een programmadirecteur en programmasecretaris hebben bijgedragen aan een duidelijkere governance.
2. De bestaande overlegstructuren worden zo veel als mogelijk opgeheven.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : Daarnaast dient vermeld te worden dat gebruik wordt gemaakt van vier primaire overlevormen voor de besturing van het AVP die aansluiten met de grote besturings- en besluitvormings-wijzigingen.	Dit uitgangspunt is voor deze periode niet relevant aangezien de bestaande overlegstructuren in 2011 niet meer van toepassing zijn.
3. De lijnorganisaties en de programmaorganisatie worden gescheiden , de programmaorganisatie bepaalt het 'wat' en de lijnorganisaties het 'hoe'.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : Er is een scheiding tussen programma en lijn. Deze scheiding wordt onder meer gemanaged door een brugfunctie wat wordt ingevuld door de Dienst IM i.o. en op bestuurlijk niveau in het MT KNP.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : Er is een scheiding tussen programma en lijn. Deze scheiding wordt onder meer gemanaged door Business Alignment, Dienst I.M. en aandachtsgebiedhouders.
4. Een lijnorganisatie ondervindt geen zijsturing van de programmaorganisatie. Een lijnorganisatie heeft een van de deelprogramma's als loket, waar resultaat- of inspanningsverplichtingen worden gemaakt.	Dit uitgangspunt is grotendeels gehandhaafd : Er vindt geen zijsturing plaats, echter is de loketfunctie vervangen door een verdere formalisering van het IV portfolioproses.	Dit uitgangspunt is grotendeels gehandhaafd : Er vindt geen zijsturing plaats, echter is de loketfunctie vervangen door een verdere aanscherping op het proces van projectenportfolio.
5. De werkzaamheden van de landelijke CIO en het CIO-office die strekken tot de uitvoering van het Aanvalsprogramma, maken deel uit van het Aanvalsprogramma en worden belegd in de deelprogramma's.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : CIO had tevens de rol als programmadirecteur en CIO Office was i.o. en ondersteunde de CIO.	Dit uitgangspunt is grotendeels gehandhaafd : CIO is integraal opdrachtnemer en wordt ondersteund door een programmadirecteur die alle deelprogramma's overziet. De rol van de CIO office is niet expliciet beschreven. De CIO office ging over in de Directie IV (zie figuur 6 organogram).
6. Een deelprogrammamanager kan niet lid van de Programmaraad zijn en ook geen functie in de lijnorganisatie bekleden.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : De deelprogrammamanagers waren geen lid van de Programmaraad.	Dit uitgangspunt is gehandhaafd : De deelprogrammamanagers waren geen lid van de Programmaraad.

<p>7. De programmaorganisatie is niet de 'baas' van de lijnorganisatie.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: door formalisatie van het IV portfolioproces is op strategisch niveau de AVP project roadmap en capaciteit bepaald.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: door formalisatie van het IV portfolioproces is op strategisch niveau de AVP project roadmap en capaciteit bepaald.</p>
<p>8. De continuïteit, verbetering en vernieuwing van de informatievoorziening van de politie wordt programmatisch aangepakt.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: Hierbij dient opgemerkt te worden dat een programmatische aanpak leidt tot veranderingen en verbeteringen met betrekking tot de programma opzet en uitvoering.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: Hierbij dient opgemerkt te worden dat een programmatische aanpak leidt tot veranderingen en verbeteringen met betrekking tot de programma opzet en uitvoering.</p>
<p>9. Er is één samenhangende projectenportefeuille.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: Politie werkte met één totaal projectenportfolio. Het projectenportfolio raakt het IV-domein van de politie met bijbehorende budgets bij vtsPN, korpsen/eenheden, departement van VenJ en CIO Office i.o.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: De IV-organisatie kent één projectenportfolio.</p>
<p>10. De organisatorische, informatie en technische aspecten van resultaten van het Aanvalsprogramma worden steeds onder éénhoofdig project- en programmamanagement uitgevoerd.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: CIO had de rol als programmamanager.</p>	<p>Dit uitgangspunt is gehandhaafd: De programmadirecteur nam de rol van programmamanager van de CIO over.</p>

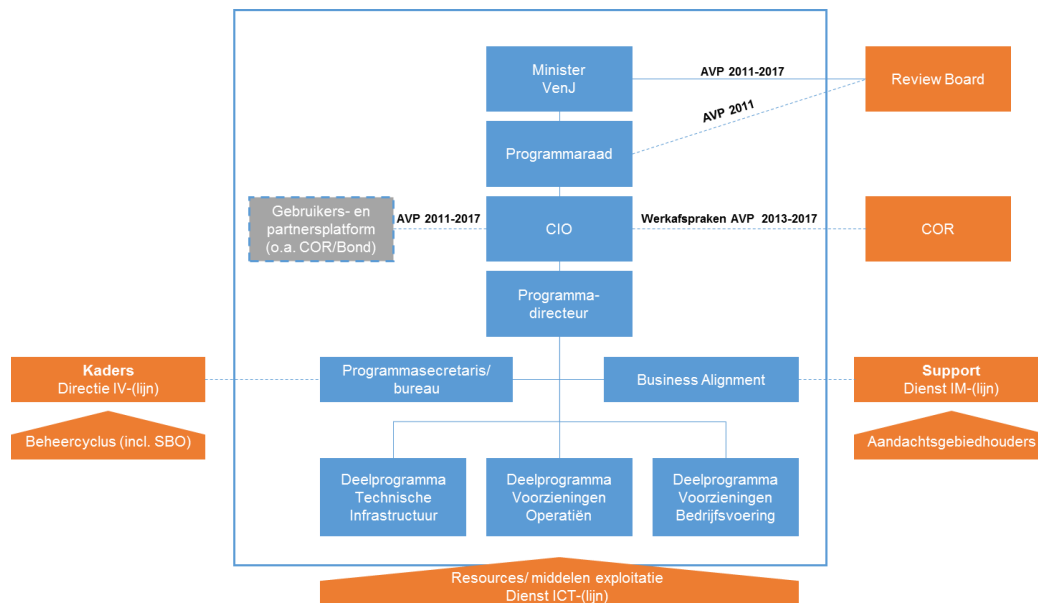
Figuur 10 Overzicht toepassing 10 uitgangspunten

Hieronder is resumerend het verloop van belangrijke besturingswijzigingen en bevindingen gedurende de uitvoering van het AVP-programma weergegeven:



Figuur 11 Overzicht besturingswijzigingen

Op basis van de analyse van de beschikbare documentatie en terugkoppelingen uit interviews laat zich onderstaande figuur optekenen. Deze figuur geeft de programmastructuur weer in het bijzonder voor de periode tussen 2013 en 2017 en gaat nader in op belangrijke onderlinge relaties; de onderbroken lijn geeft een formele rapportagelijijn weer en de stippelijijn geeft een onderlinge relatie weer:



Figuur 12 Overzicht programmastructuur 2013 – 2017

2.3 Deelvragen – realisatie en impact staande organisatie (Thema C)

2.3.1 Welke consequenties hebben de scopewijzigingen van het programma op de staande IV-organisatie 2017?

Met het naderen van de formele einddatum van het AVP-programma is te concluderen dat niet alle beoogde resultaten, voornamelijk binnen het deelprogramma Operatie door het AVP-programma gerealiseerd zal zijn. De consequentie hiervan is dat deze resultaten grotendeels door de staande IV-organisatie moet worden gerealiseerd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de staande organisatie opdracht krijgt om de niet-gerealiseerde programma activiteiten voort te zetten, in het portfolio. Het is dus niet zo dat de staande organisatie dit volledig zelfstandig moet doen, of hier zelfstandig volledig voor verantwoordelijk is. Ook geldt dat benodigde capaciteit en geld voor het voortzetten van deze activiteiten in samenhang met de rest wordt bestuurd, waarbij besturing plaats vindt op basis van het IV-portfolioproces.

KPMG heeft in het eerder genoemde 'Readiness'-rapport geconstateerd dat de IV-organisatie op dit moment in staat is gebleken om producten door te ontwikkelen die het karakter hebben van technische infrastructuur, zijnde technische vervanging / optimalisatie, maar dat dit in mindere mate geldt voor de innovatiekalender.

De uitdaging ligt daarom niet zozeer bij inbeheername en doorontwikkeling van de technische infrastructuur, maar bij het laten landen en continueren van vernieuwing binnen de staande organisatie. Voor de activiteiten toe te bedelen aan de deelprogramma's Voorziening Bedrijfsvoering en Technische Infrastructuur heeft Gartner geen feitelijke observaties vastgesteld waaruit blijkt dat het politie ontbreekt aan de juiste en in voldoende mate beschikbare benodigde competenties (IV-capabilities). Voor het deelprogramma Voorziening Operatie, mede met het oog op de benodigde structurele inbedding met Blauw, stelt Gartner vast dat hier aanvullende aandacht benodigd is. Gartner onderschrijft dan ook deze door KPMG opgetekende conclusie. Hieronder zijn de consequenties op de staande organisatie verder uitgewerkt:

- De staande organisatie zet de niet-gerealiseerde programma-activiteiten voort; voornamelijk binnen het deelprogramma Voorziening Operatie.
- De staande organisatie zet in beheer name activiteiten van de vernieuwing voort.

2.3.1.1 Voortzetting programma-activiteiten Voorziening Operatie

Scopewijzigingen:

- De scopewijzigingen hebben mede geleid tot voornamelijk wijzigingen van de hoe in het deelprogramma Operatie, als direct gevolg van keuzen om eerst en meer te investeren in voornamelijk het deelprogramma Technische Infrastructuur en in het deelprogramma Bedrijfsvoering.
- Met het naderen van de formele einddatum van het AVP-programma is te concluderen dat niet alle beoogde resultaten (zie ook paragraaf 2.4 en verder), voornamelijk binnen het deelprogramma Operatie door het AVP-programma gerealiseerd zal zijn.
- De consequentie hiervan is dat deze resultaten grotendeels door de staande IV-organisatie moet worden gerealiseerd. KPMG heeft in het eerder genoemde 'Readiness'-rapport geconstateerd dat de IV-organisatie op dit moment in staat is gebleken om producten door te ontwikkelen die het karakter hebben van technische infrastructuur, zijnde technische vervanging / optimalisatie, maar dat dit in minder mate geldt voor de innovatiekalender.

Consequenties voor staande organisatie:

- De staande ICT-organisatie staat voor de opgave om verdere vernieuwing door te voeren en gelijktijdig het beheer en de doorontwikkeling van de voorzieningen voor bedrijfsvoering en technische infrastructuur te continueren.
- De consequentie voor de staande organisatie is dat voor deze opgave aan een aantal randvoorwaarden voldaan moet worden:
 1. Organisatie-inrichting die de bi-modal gedachte uitdraagt;
 2. Aanwezigheid van de benodigde kennis om de veranderopgave op te pakken;
 3. Aanwezigheid van de benodigde resources en bijbehorende rollen;
 4. Aanwezigheid van het juiste volwassenheidsniveau.

De bovenstaande vier randvoorwaarden zijn hieronder verder uitgewerkt:

1. **Organisatie-inrichting die de bi-modal gedachte uitdraagt:**

De staande ICT-organisatie staat voor de opgave om verdere vernieuwing door te voeren en gelijktijdig het beheer en de doorontwikkeling van de voorzieningen voor bedrijfsvoering en technische infrastructuur te continueren. Dit zijn twee (tegengestelde) krachten die vragen om een organisatie-inrichting die hierin kan faciliteren. Gartner constateert dat binnen politie de beweging naar het bi-modal werken wordt erkend en activiteiten worden ontplooid hier invulling aan te geven.

Gartner hanteert het zogenaamde bi-modal werken als oplossingsconcept hiervoor. Binnen het bi-modal werken wordt een onderscheid gemaakt tussen mode 1 (beheer en reguliere vernieuwing) en mode 2 (realiseren van innovatieve oplossingen). De uitdaging is deze twee stromen met elkaar te integreren.

2. **Aanwezigheid van de benodigde kennis om de veranderopgave op te pakken:**

In de voortgangsrapportage van januari – april 2017 staat beschreven dat de projecten die nog doorlopen in 2018 worden overgedragen naar de staande organisatie met behulp van een tandemconstructie, waarbij oude en nieuwe sturing tijdelijk samen optrekken. De verantwoordelijkheid gaat op een bepaald moment over van het AVP-programma naar de staande ICT-organisatie. Het AVP-programma zal daarbij nog een bepaalde periode ondersteuning bieden. Gartner onderschrijft deze wijze van kennisdeling.

3. **Aanwezigheid van de benodigde resources en bijbehorende rollen:**

De staande organisatie kampt reeds met structurele capaciteits- en/of kennisknelpunten. De overdracht van de AVP naar de staande organisatie kan daardoor in vertraagd worden of zelfs mislukken. De structurele capaciteitsknelpunten zijn meerdere malen gerapporteerd aan de Programmaraad. Gartner merkt op dat het oplossen van de huidige capaciteitsproblematiek niet enkel en alleen een Dienst-ICT probleem is.

Het is cruciaal dat de huidige capaciteit (inclusief de externen) zo lang mogelijk behouden moet blijven en dat additionele capaciteit benodigd is om de omissies die mogelijk gaan ontstaan op te lossen. De additionele capaciteit zal voornamelijk ingezet moeten worden voor mode 2.

4. **Aanwezigheid van het juiste volwassenheidsniveau:**

De overdracht van AVP naar de staande organisatie en de daarmee gepaarde organisatieinrichting op basis van mode 1 en mode 2 is alleen mogelijk als de staande organisatie het benodigde volwassenheidsniveau heeft.

In 2016 heeft Gartner geconstateerd dat de IV-functie de karakteristieken heeft van een organisatie met een lage maturiteit: reactief, lage efficiëntie, lange doorlooptijden, afhankelijkheid kennis externen, etc.

De organisatie moet een belangrijke stap maken richting een proactieve, flexibele IT organisatie die gezamenlijk optrekt met de business en in staat is een hoge bijdrage te leveren aan het fundamenteel anders doen van politiewerk. Gartner verwacht dat politie met de juiste aandacht en inspanning in staat moet zijn een dergelijke beweging te kunnen maken.

2.3.1.2 Voortzetting in beheer name activiteiten

- Om vast te kunnen stellen welke mogelijke consequenties er zijn geweest ten gevolge van scopewijzigingen binnen het AVP-programma op de staande ICT-organisatie is het cruciaal naast de wijzigingen ook in de analyse de (benodigde) samenwerking(svorm) te betrekken.
- Gartner concludeert dat de samenwerking tussen het AVP-programma en de staande IV-organisatie een stijgende lijn laat zien:
 - Periode 2011 – 2013: samenwerking werd vormgegeven o.b.v. gevestigde governance binnen het AVP-programma (deels beïnvloed door de vorming van de Nationale politie en de wijziging van de formele opdrachtnemer), het opstarten van een programma van deze omvang en het afhechten van de definitieve doelstelling zoals vastgelegd in het Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013 – 2017.
 - Na deze periode zijn er initiatieven ontplooid tussen het AVP-programma en de staande IV-organisatie voor inbedding van activiteiten, portfolio-uitlijning, adoptie van (nieuwe) werkwijzen en afstemmen van overdrachtsprocedures.
 - De Landelijke Acceptatie Checklist (hierna: LACC)-procedure is opgezet om gerealiseerde producten formeel over te dragen naar de beheer-functie in de staande ICT-organisatie. KPMG heeft vastgesteld in haar 'Readiness'-onderzoek dat mede door de inzet van deze procedure er geen significante verstoringen zich hebben voorgedaan bij de in beheer name van door het AVP-programma opgeleverde producten door de staande ICT-organisatie.
- Omissies op kennis en resource management (absorptievermogen) en de afhankelijkheid van externen zijn de grootste uitdagingen gebleken in het in beheer name proces. KPMG constateert in het 'Readiness' rapport¹ dat:
 - "De IV-organisatie gereed is om producten die vanuit het AVP worden opgeleverd technisch te beheren, echter voor functioneel beheer is het van belang dat de formatie en bezetting in lijn moet worden gebracht met de benodigde capaciteit."

2.3.1.3 Samenwerking AVP en staande organisatie

Gartner concludeert dat de samenwerking tussen het AVP-programma en de staande IV-organisatie een stijgende lijn in samenwerking laat zien. Vooral de eerste twee jaren van het AVP-programma, de periode 2011 – 2013, kenmerkte zich door het nog optuigen van een gevestigde governance binnen het AVP-programma (deels beïnvloed door de vorming van de Nationale politie en de wijziging van de formele opdrachtnemer), het opstarten van een programma van deze omvang en het afhechten van de definitieve doelstelling zoals vastgelegd in het Bijgesteld Aanvalsprogramma 2013 – 2017. Na deze periode zijn er meerdere initiatieven, zoals hierboven al aangegeven, ontplooid tussen het AVP-programma

¹ Hier dient te worden opgemerkt dat het genoemde KPMG-rapport enkele maanden oud is. Gartner heeft niet onderzocht in hoeverre de overdracht is verlopen na dagtekening van het KPMG-rapport van december 2016.

en de staande IV-organisatie voor inbedding van activiteiten, portfolio-uitlijning, adoptie van (nieuwe) werkwijzen en het afstemmen van overdrachtsprocedures. KPMG heeft ook vastgesteld in haar 'Readiness'-onderzoek dat mede door deze inzet er geen significante verstoringen zich hebben voorgedaan bij de in beheer name van door het AVP-programma opgeleverde producten door de staande IV-organisatie. Dit is mede gerealiseerd en uitvoerbaar gemaakt door verhoogde managementtoename (i.e. meer directe aandacht vanuit het management) op dit aspect. Indien de staande IV-organisatie niet kon voldoen aan het tijdig overnemen van opgeleverde resultaten werd hier afstemming gezocht tussen de staande IV-organisatie en het AVP-programma.

2.3.1.4 Kennisoverdracht

In de voortgangsrapportage van januari – april 2017 staat beschreven dat de projecten die nog doorlopen in 2018 worden overgedragen naar de staande organisatie met behulp van een tandemconstructie, waarbij oude en nieuwe sturing tijdelijk samen optrekken. De verantwoordelijkheid gaat op een bepaald moment over van het AVP-programma naar de staande ICT-organisatie. Het AVP-programma zal daarbij nog een bepaalde periode ondersteuning bieden. Hoewel Gartner de waardevolle kennisoverdracht onderschrijft staat de staande ICT-organisatie voor meer uitdagingen om de realisatie na 2017 te verwezenlijken. In de volgende paragrafen wordt op deze uitdagingen verder gereflecteerd.

2.3.1.5 Additionele capaciteit¹

De staande organisatie kampt reeds met structurele capaciteits- en/of kennisknelpunten. De overdracht van het AVP naar de staande organisatie kan daardoor vertraagd worden. De structurele capaciteitsknelpunten zijn meerdere malen gerapporteerd aan de Programmaraad. Het is cruciaal dat de huidige capaciteit (inclusief de externen) zo lang mogelijk behouden moet blijven en dat additionele capaciteit benodigd is om de omissies die mogelijk gaan ontstaan op te lossen. De additionele capaciteit zal voornamelijk ingezet moeten worden voor mode 2.

Gartner stelt dat het opstellen van een strategisch resourceplan van cruciaal belang is – hierbij dient ook accent te worden gelegd op de bestaande afhankelijkheid van externen en mogelijk kennisverlies bij vertrek van deze externen. Het strategisch resourceplan identificeert welke omissies er zijn. Hierop kan dan tijdig actie worden genomen om deze omissies te adresseren. Het opstellen van dit strategisch resourceplan zal moeten plaats vinden in nauwe samenwerking met de AVP-programmaorganisatie gezien de specifieke inzichten die zij op dit gebied kan leveren. Periodieke herijking van de plan is minstens elk half jaar benodigd. De wensen voor de benodigde expertise en capaciteit kunnen sterk wisselen afhankelijk van marktontwikkelingen en/of successen of mislukkingen binnen het projectportfolio. Dit vraagt om een dynamisch HRM aannamebeleid binnen de politieorganisatie, bijbehorende (snelle) besluitvorming en effectieve samenwerking met de markt.

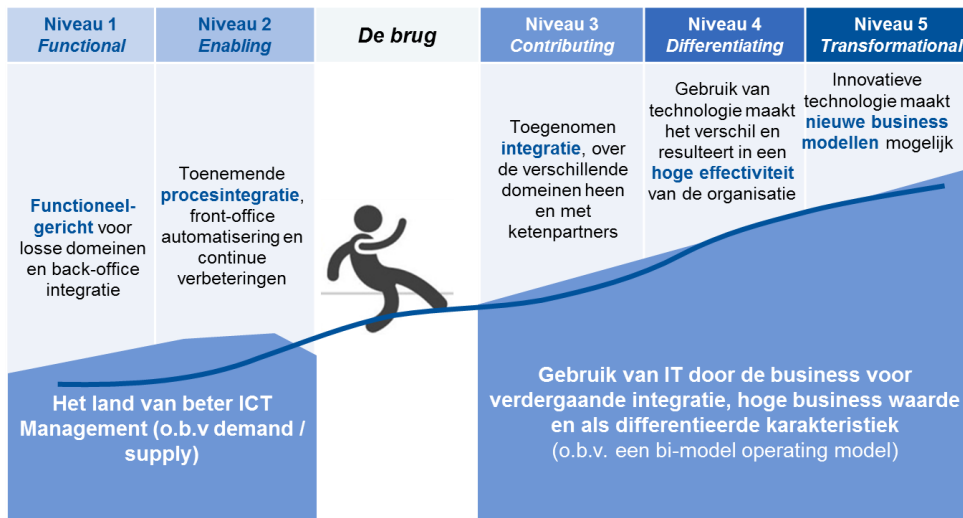
Aanvullend is met de institutionalisering van aspecten zoals DevOps en Agile/Scrum vast te stellen dat het jaren beleden sturend leiderschap binnen IV mee moet groeien met de ingezette verandering en dat er een transitie (zie ook volgende paragraaf) moet plaats vinden naar meer dienend leiderschap. Hiermee wordt het laten landen van de nieuw door het AVP-programma geadopteerde werkwijze, zoals Agile, vergemakkelijkt en kunnen de juiste aspecten hiervan (primair in relatie tot cultuuraspecten) worden gestuurd.

¹ Gartner merkt op dat het oplossen van de huidige capaciteitsproblematiek niet enkel en alleen een Dienst-ICT probleem is (zie ook paragraaf 2.3.1.1).

2.3.1.6 Volwassenheidsniveau

De overdracht van AVP naar de staande organisatie en de daarmee gepaarde organisatieinrichting op basis van mode 1 en mode 2 is alleen mogelijk als de staande organisatie het benodigde volwassenheidsniveau heeft. In 2016 heeft Gartner geconstateerd dat de IV-functie de karakteristieken heeft van een organisatie met een lage maturiteit: reactief, lage efficiëntie, lange doorlooptijden, afhankelijkheid kennis externen, etc.

Het 'oversteken van de brug' is een zeer grote en fundamentele stap voorwaarts voor de PDC-organisatie



Figuur 13 Volwassenheidsmodel IT-Score

De organisatie moet een belangrijke stap¹ maken richting een proactieve, flexibele IT organisatie die gezamenlijk optrekt met de business en in staat is een hoge bijdrage te leveren aan het fundamenteel anders doen van politiewerk. Gegeven de huidige context en uitdagingen verwacht Gartner dat dit een significante stap betekent voor de politieorganisatie die een gericht verbeterprogramma specifiek gericht op het verhogen van de IV-volwassenheid langs de assen dient op te zetten:

- Enterprise Architectuur;
- Sourcing en Vendor Management;
- Project- en Portfolio Management;
- Applicatie Management;
- Infrastructuur & Operatie.

In het doorvoeren van deze benodigde volwassenheidsstap door de IV-organisatie is extra aandacht benodigd voor het balanceren tussen vraag naar capaciteit tussen beheer en ontwikkeling cq. change. De vernieuwingsambitie van politie onderstreept en erkent de noodzaak hiertoe. Gedurende ons onderzoek is niet vastgesteld dat hierin voldoende toewijzing van capaciteit plaatsvindt vanuit de IV-organisatie op deze ontwikkeling en noodzaak van balanceren tussen beide behoeften.

¹ Gartner verwacht dat politie met de juiste aandacht en inspanning in staat moet zijn een dergelijke beweging te kunnen maken.

2.3.2 Welke beslismomenten en motivering ligt hieraan ten grondslag (gelet op de oorspronkelijke opdracht)?

Voor de beantwoording van deze vraag is verwezen naar de opsomming van wijzigingen zoals opgenomen in paragraaf 2.1.3. en de wijziging volgend op de beslissing voor scenario 3'.

2.3.3 Wat is de duurzaamheid van de thans behaalde resultaten op de oorspronkelijke opdracht?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag hanteert Gartner een afwijkende definitie van de term 'duurzaamheid' dan de door de Review Board gehanteerde definitie. Door de Review Board wordt 'duurzaamheid' gedefinieerd als:

'Een resultaat is duurzaam indien deze formeel binnen het BAVP vallen en voor de lange termijn is gerealiseerd. Dat betekent bijv. dat verbeteringen aan het BVH systeem en de implementatie van Summ-IT niet duurzaam zijn. Voor ontwikkelingen die aan het BAVP zijn toegevoegd, is sprake van duurzaam indien deze de komende 5 – 10 jaar (vanaf het moment dat ze zijn gerealiseerd) niet vervangen worden.'

Gartner stelt dat, ingegeven door marktontwikkelingen enerzijds en de onmogelijkheid voor organisatie om binnen het IV-domein verder dan drie tot vijf jaar vooruit te plannen, de gehanteerde definitie een aanscherping benodigd. De Review Board wijst terecht op de gemaakte keuze van onder meer Summ-IT als een niet duurzame oplossing – geconstateerd moet worden dat dit echter een bewuste keuze betreft, die genomen is met de intentie dat het hier gaat om een 'tijdelijke' oplossing en geenszins beoogd is hiermee een langdurige oplossing te realiseren. Gelijktijdig zijn door het AVP-programma resultaten opgeleverd die vanuit de technologische richting (los van onderliggende productkeuzen) en vanuit een inbeddingsperspectief in de organisatie, en de daaraan gekoppelde verbinding met Blauw, als duurzaam aangemerkt kunnen worden. Aanvullend zijn door het AVP-programma veelal in samenwerking met de staande IV-organisatie procesmatige resultaten geboekt die tevens bijdragen aan het 'verduurzamen' van de gerealiseerde oplossingen door het institutionaliseren van de benodigde sturings- en controlemechanismen (hierbij is te denken aan aspecten zoals resource management, werkwijzen, issue management etc.).

Afgaande op bovenstaande definieert Gartner dan ook 'duurzaam' als die gemaakte keuzen of activiteiten die een bewuste en vervolgens gecontroleerde realisatie van de doelstellingen mogelijk maakt.

Gartner stelt vast op basis van interviews en een concretisering van de borging van de resultaten van het AVP zoals beschreven in het document 'Transitieplan 2017 Overdracht en Borging AVP (v0.9)' dat met de lopende en beoogde activiteiten zoals weergegeven in genoemd document duurzaamheid betracht wordt te realiseren. Niet alleen betreft het hier activiteiten die ingrijpen op aspecten als kennisoverdracht tussen het AVP-programma en de staande IV-organisatie, maar tevens het gezamenlijk optrekken tussen het AVP-programma, Dienst ICT en Dienst IM in het vaststellen van de benodigde kennis en kunde, benodigde competenties, benodigde financiering en het vervatten van deze aspecten in een integraal afgestemd In Beheer name Proces (IBP). Tevens hebben er zich in de governancestructuur aanpassingen voltrokken die aanvullend bijdragen aan het borgen van de beoogde 'duurzaamheid' van de gerealiseerde oplossingen. Onder meer heeft dit al in 2016 vorm gekregen met de instelling van de Commissie B&I en met de overgang van het team Business Alignment van het AVP naar de Dienst IM en het opgaan van de Dienst ICT en IM in het PDC. Met deze laatstgenoemde wijziging is binnen dit gremium de eenduidige opdracht om zorg te dragen voor integraliteit in de bedrijfsvoering van politie.

Aanvullend is hier te verwijzen naar de reeds in 2016 gerealiseerde resultaten zoals opgenomen in paragraaf 4.4 van het document 'Transitieplan 2017 Overdracht en Borging

AVP (v0.9)' waarin specifiek vanuit het perspectief van dienstverlening cq. dienstverleningsketen onderstaande verduurzaming is bereikt:

- Daar waar afhankelijkhedenmanagement georganiseerd was binnen het Programmabureau AVP is dat nu belegd bij DIM/R&C.
- In het kader van resourcemanagement is in individuele sectoren inzicht en overzicht gecreëerd. Daarnaast is onder meer een resource- en planningsoverleg ingericht tussen de Dienst ICT, Dienst IM en AVP mede met als doel het toewijzen van resources aan projecten en het borgen van opgedane kennis en ervaring.
- Risicomangement is in 2016 vanuit het AVP-programma overgedragen aan PPI op project- en R&C op portfolioniveau.
- QA / Kwaliteitsborging projecten is overgedragen aan PPI. De borging van de kwaliteitsreviews is onder meer ook onderdeel van het LACC/PvO proces waar in het kader van de in beheer name door de portefeuilleteams regie en QA wordt uitgevoerd. In voorkomende gevallen worden separate kwaliteitsreviews uitgevoerd, al dan niet door externe expertise.
- Issuemanagement & Escalatie is geborgd in de reguliere lijn van stuurgroepen en Portfolio Voortgangsgroep.
- Voor de doorontwikkeling van portfoliomanagement geldt dat door de Dienst ICT breed actief op het CTO portfolio wordt gestuurd. Daarnaast is sprake van een ingericht en geoptimaliseerd portfolioproces voor de Directie IV en de Dienst IM. Tactisch portfolio management is onder andere ingericht met een portfolio dashboard voor de dienst IM, sector Regie & Coördinatie.
- Er is een werkgroep 'Doorontwikkeling Portfoliomanagement' actief. In deze werkgroep zijn de Diensten ICT en IM en de Directie IV vertegenwoordigd. Deze werkgroep staat los van de Transitie AVP, maar heeft wel een aantal basisafspraken gerealiseerd. Zo is de financial control op projecten die nu binnen het programmabureau plaats vindt, geborgd. Deze ondersteuning is in de afgelopen maanden mee geschoven naar de lijnorganisatie voor de projecten die vanuit de lijn gestuurd worden.
- In 2016 is de methode voor het beschrijven van werkprocessen vanuit AVP, als resultaat van het project Standaardisatie Werkprocessen, overgedragen naar de directie Operatie

In het bijzonder de activiteiten die in 2017 en verder verricht worden op het OPP-domein kenmerken zich door een sterker vernieuwend karakter dan eerdere werkzaamheden en resultaten binnen het AVP-programma. Hier wordt na een periode waarin bewust en onderbouwd voorrang is gegeven aan stabilisatie en continuïteit van de dienstverlening een geleidelijke toename van inspanning gericht op duurzame vernieuwing zichtbaar.

2.4 Deelvraag – Vervolgstappen en benodigde middelen (Thema D)

2.4.1 Wat dient er nog verricht te worden en wat is daar aan middelen (geld, expertise/capaciteit) voor nodig?

Alvorens in te gaan op de nog lopende activiteiten binnen het AVP voor 2017 en de doorkijk naar 2018 en verder, verdient het opgemerkt te zijn dat met het Realisatieplan 2017 de AVP-activiteiten volledig onderdeel vormen van het portfolioplan van politie. Dit betekent dat binnen de controlemechanismen van de IV-organisatie de AVP-activiteiten 2017 onder controle zijn.

Om eenduidig vast te kunnen stellen wat er nog aan middelen nodig is voor de periode na 2017 dient eerst vastgesteld te worden wat er door het AVP-programma tot nu toe en naar verwachting eind 2017 gerealiseerd is.

Op basis van het Realisatieplan 2017 is vast te stellen dat in periode 2012-2017 in totaal 255 resultaten zijn beoogd inclusief de scopewijzigingen die in genoemde periode na formele bekrachtiging cq. vaststelling hebben plaatsgevonden. De meest recente prognose laat zien dat verwacht wordt dat eind 2017 86% van de resultaten gerealiseerd is, hierbij is gebruik gemaakt van de weging van de clusteromvang ten opzichte van het totaal. Van de resterende 30 resultaten worden 24 resultaten na 2017 behaald en zijn 6 resultaten vervallen.

Van de resultaten die na 2017 nog gerealiseerd worden is 71% afkomstig uit het deelprogramma Voorzieningen Operaties (17 van de 24 resultaten), 8% (2 van de 24 resultaten) uit Voorzieningen Bedrijfsvoering en 21% (4 van de 24 resultaten) uit het deelprogramma Technische Infrastructuur.

Voorziening	t/m 2017	Na 2017	Vervallen	Totaal
Technische Infrastructuur	103	5	2	110
Operaties	65	17	0	82
Bedrijfsvoering	57	2	4	63
Totaal	225	24	6	255

Figuur 14 Overzicht resultaten AVP-programma

Binnen het deelprogramma Technische Infrastructuur worden de onderstaande resultaten na 2017 gerealiseerd:

- Migratie van Decentrale Rekencentra;
- Wi-Fi op alle politiebureaus;
- Migratie naar landelijke telefoondiensten;
- Landelijke servicedesk toepassing.

De vervallen resultaten binnen dit deelprogramma betreffen:

- Server automation tooling geïmplementeerd;
- Implementeren, robuust maken en schaalbaar naar 5000 devices van het Good Mobile Platform.

Binnen het deelprogramma Operaties worden de onderstaande resultaten na 2017 gerealiseerd:

- Aansluiting op resultaten vernieuwing vanuit het cluster Operationeel Politie Proces;

- Uitmaken van Papos en OPS;
- Realisatie van de functionaliteit uit het landelijk opsporingsregister (OPS) en het Parket Politie Systeem (PAPOS), inclusief de ondersteuning van de werkprocesveranderingen op het gebied van Signalering en Executie;
- Basisregistraties en kernregisters Fase 2: Het aansluiten van meerdere basisregisters;
- Realisatie van functionele modules die het kern registratieproces van de politie ondersteunen inclusief documentgeneratie en digitale dossiervorming;
- Onderzoeksvragen OPP;
- DWS landelijke inrol vernieuwingen.

Voor het deelprogramma Voorzieningen Bedrijfsvoering worden de onderstaande resultaten na 2017 gerealiseerd:

- ABC Bestelproces;
- Blauwdruk mappen en schijven is landelijk geïmplementeerd.

De vervallen resultaten binnen dit deelprogramma betreffen:

- Toegangscontrole;
- Drie resultaten binnen het cluster integrale voorzieningen bedrijfsvoering lange termijn.

2.4.1.1 Benodigde middelen – Kosten

Conform de conceptvoortgangsrapportage van het AVP van mei –juli 2017 is te constateren dat verwacht wordt dat eind 2017 in totaal €344 mln. aan exploitatiekosten zijn uitgegeven ten behoeve van het AVP (incl. scopewijzigingen). Het initiële budget betrof €374 mln., waarvan €30 mln. aan exploitatiekosten nog resteert.

In totaal zijn er nog 24 resultaten die na 2017 behaald moeten worden. Behoudens voor OPP zijn niet alle resultaten op het moment van schrijven voorzien van een inschatting van te maken kosten. Voor OPP is aangegeven dat er nog €100 mln. aan exploitatiekosten benodigd is. Vanuit AVP wordt ingeschat dat dit ongeveer ~89% van het totaal te behalen resultaat betreft). De exploitatiekosten voor de overige resultaten zijn daarmee ~11%, zijnde €12,5 mln. Van OPP was bekend dat het project niet binnen de looptijd van het programma zou worden afgerond, in de oorspronkelijke ramingen is door het AVP opgenomen dat nog ~€30 mln. toegekend aan OPP besteed wordt na 2017. Dit betekent dat de nog *niet voorziene kosten* voor OPP €100 mln. - €30 mln. = €70 mln. zijn. In totaal zijn de nog *niet voorziene kosten* voor de drie deelprogramma's bij elkaar opgeteld €82,5 mln. (€70 mln. + €12,5 mln.).

Voor de benodigde €82,5 mln. wordt €30 mln. resterend budget ingezet, waardoor er €52,5 mln. aan nog benodigde exploitatiekosten overblijft.

Kostenpost	Bedrag
Programmabudget	€374 mln.
Realisatie eind 2017 incl. scopewijzigingen	€344 mln.
<i>Resterend budget</i>	<i>€30 mln.</i>
Nog nodig voor OPP	€70 mln.
Nog nodig voor overige resultaten	€12,5 mln.
Totaal exploitatiekosten niet voorzien (€70 mln. + €12,5 mln. - €30 mln.) =	€52,5 mln.

Figuur 15 Overzicht benodigde kosten

De genoemde exploitatiekosten bestaan uit meerdere kostenposten, zoals onder meer dubbel beheer, aanschaf licenties, afschrijvingen van investeringen en de capaciteit in uren omgerekend naar kosten.

Naar aanleiding van de uitkomsten uit het P&M onderzoek is het ontwikkelbudget voor IV toegenomen. Hierdoor is er structureel meer budget beschikbaar voor IV-ontwikkelingen dan dat bij aanvang van het programma het geval was. De benodigde middelen om de resterende resultaten van het AVP op te leveren zijn daarmee beschikbaar (hiervoor wordt het portfolioproses gevolgd, waarin geprioriteerd wordt).

2.4.1.2 Benodigde middelen – Expertise

Door het AVP zelf is onder meer vastgesteld dat de IV-organisatie op enkele plekken kampt met structurele capaciteitsknelpunten. Hierover is talloze malen gerapporteerd aan de Programmaraad. Een deel van de oorzaak is gelegen aan de (personele) reorganisatie, waardoor er bijvoorbeeld meer uitstroom is. Daarnaast wordt de markt voor bepaalde technische functies overvraagd. Het betreffen bijvoorbeeld moeilijk vervulbare vacatures en aanhoudende hoge productiedruk. Deze knelpunten zijn lastig te beïnvloeden. Als er onvoldoende capaciteit is voor projecten, voor de lijnorganisatie (beheer) en/of voor het programma (programmabureau, ondersteuning) dreigt de overdracht in zijn totaal te vertragen of te mislukken. Daarbij geldt eveneens als risico het voortijdig vertrek van capaciteit als gevolg van de in te zetten beweging, waardoor de overdracht negatief beïnvloed wordt.

Aandachtspunt hierbij is dat het snel binnenhalen van expertise bemoeilijkt wordt door de ingewikkelde materie die overgedragen moet worden en de lange screeningsprocedures.

Daarnaast heeft IV geen invloed op de optimale mix voor het in dienst nemen van de gewenste resources: een en ander ligt besloten in het IP en het beloningsbeleid. Dit vormt een risico voor de slagvaardigheid van IV.

3.0 Leerpunten en Vooruitkijken

Conform de vaststelling van de Algemene Rekenkamer en de Review Board, heeft het AVP een substantiële bijdrage geleverd aan het verder stabiliseren van de dienstverlening t.o.v. de situatie van voor 2011. Tevens is met het AVP bestaande achterstand ingelopen.

Daarnaast is met het AVP een eerste stap gezet om structureel vernieuwing te blijven realiseren. Dit biedt de mogelijkheid om verdere aandacht en focus aan te gaan brengen op vernieuwing en innovatie voor de komende jaren doordat er is bijgedragen aan het tot stand brengen van een stabielere en uniformere omgeving ten opzichte van de situatie van voor 2011.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat vernieuwing en innovatie ondanks de inspanningen en resultaten uit het AVP (waaronder mobiel werken, data analytics, BVI etc.) op voornamelijk het deelprogramma Voorzieningen Operaties moeizaam realiseerbaar bleken, gegeven de beschikbare financiën, de huidige IV-inrichting en benodigde cultuuromslag / volwassenheid binnen de IV-organisatie als geheel.

Hieronder zijn de belangrijkste leerpunten opgenomen die naar voren zijn gekomen in de uitvoering van het voorliggend rapport en/of aangevuld zijn met recent door Gartner uitgevoerd onderzoek buiten de opdrachtstelling van het voorliggend rapport:

3.1.1.1 *Borging in de staande organisatie:*

Gedurende de uitvoering van het AVP hebben er meerdere borgingsactiviteiten plaatsgevonden (zie onder meer opmerkingen in voorliggend rapport t.a.v. 'Transitieplan 2017 Overdracht en Borging AVP (v0.9)'). Gartner adviseert expliciete maatregelen te nemen die borging van kennis, werkwijzen en financiële borging mogelijk maken voor het continueren van de met het AVP ingezette beweging (zie ook paragraaf 3.1.1.3 en verder).

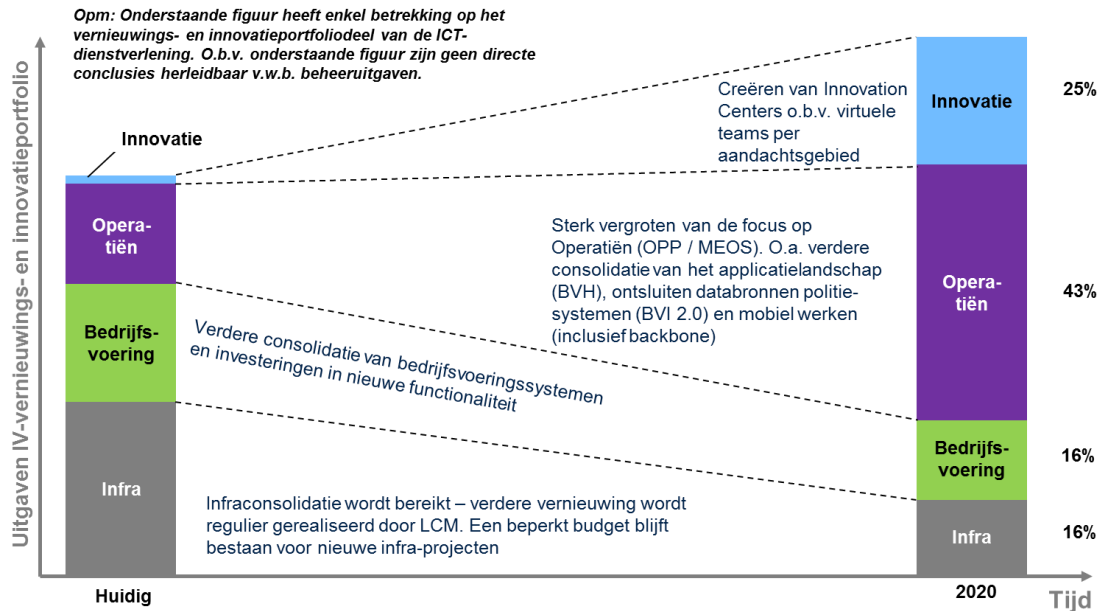
3.1.1.2 *Communicatie en onderlinge samenwerking:*

Op basis van de uitgevoerde analyse concludeert Gartner dat de gedurende de uitvoering van het AVP opgetreden scopewijzigingen conform de vigerende governancestructuur zijn geëvalueerd en geaccordeerd. Op basis van de gehouden interviews is te concluderen dat de communicatie hierover, naast schriftelijk vastlegging binnen de formele communicatielijnen, naar de organisatie, en ook met en richting de COR intensiever aangezet had kunnen worden. V.w.b. laatstgenoemde concludeert Gartner dat er tussen CIO en COR werkafspraken overeengekomen zijn, die door beide partijen naar elkaar toe beter nageleefd hadden kunnen worden. Op basis van de gehouden interviews concludeert Gartner aanvullend dat het belang van een dergelijk frequent overleg naar de toekomst toe door beide partijen wordt gezien en de verwachting is uitgesproken om een meer concretere invulling aan de eerdere werkafspraken te geven.

Aanvullend aan bovenstaande leerpunten zijn onderstaande aandachtsgebieden opgenomen die in 2016 door Gartner zijn gerapporteerd in het onderzoek: 'Analyse technologische voortgang en financiële impact IV':

3.1.1.3 *Investeringsportfolio:*

Om naar de toekomst toe ruimte te creëren voor vernieuwing en innovatie adviseert Gartner een beweging in te zetten richting een gewijzigd investeringsportfolio. In onderstaande figuur is deze beweging weergegeven, waarbij de focus ligt op de geleidelijke verschuiving van 'inhalen' naar 'instandhouding' en toenemende aandacht op innovatie en de resterende resultaten uit het deelprogramma Voorzieningen Operaties.



Figuur 16 Overzicht beweging investeringsportfolio

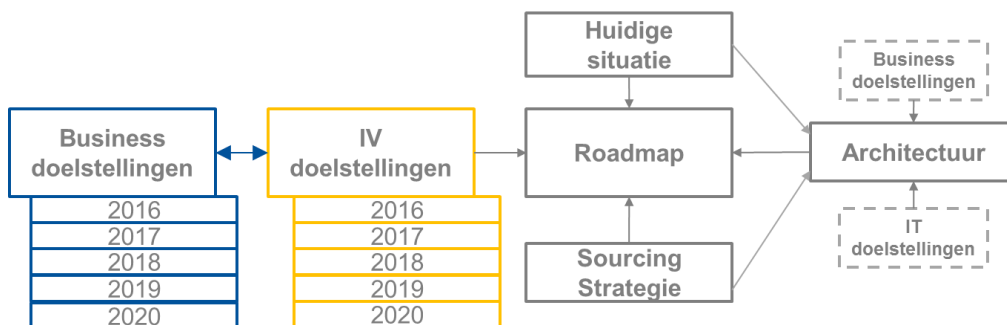
3.1.1.4 Volwassenheid:

Aanbevelingen gericht op het verhogen van de IV-volwassenheid om effectiever en productiever te kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen als erkende business partner.

3.1.1.4.1 Strategievorming en rol Enterprise Architectuur (EA)

VW1: Doorlopen IV strategievormingsproces en innovatie met EA architectuur

Het AVP is geïnitieerd om ontstane achterstand uit het verleden weg te werken en om een eerste aanzet te bieden voor vernieuwing. Voor de toekomst dient een politie-brede IV-strategie worden opgesteld die stapsgewijs toewerkt richting een gewenste doelarchitectuur en waarin strategische doelstellingen nader zijn uitgewerkt in een roadmap met bijbehorende fasering. Dit strategievormingsproces (zie Figuur 17) dient gezamenlijk door IV en de business worden opgesteld zodat de doelstellingen en prioriteiten eenduidig gedragen zijn.

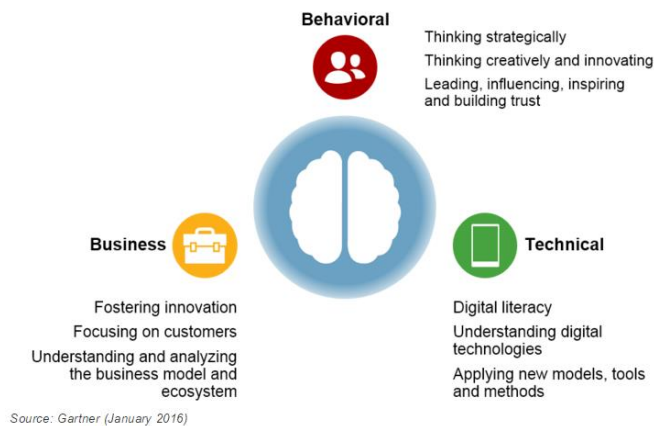


Figuur 17 Proces van strategievorming

EA heeft hierin een leidende rol op het vlak van innovatie. Vanuit de EA-functie spelen één of meerdere architecten (geselecteerd op een innovatie *mindset*) een sleutelrol in het vormgeven en beheersen van innovatieve initiatieven. Dit vereist vaardigheden op het gebied van (zie Figuur 18):

- Strategisch en creatief denken

- Beïnvloeden en inspireren
- Bezitten van kennis van nieuwe (digitale) technologieën
- Denken vanuit de diender
- Begrijpen van politieke en organisatorische context



Figuur 18 Belangrijke karakteristieken Enterprise Architect (voor mode 2 innovatie)

Inspanning: Laag

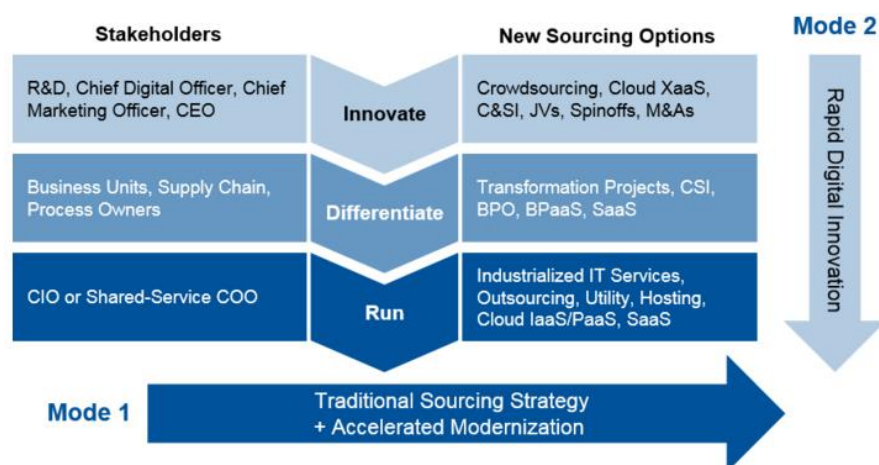
Strategische waarde: Hoog

3.1.1.4.2 Samenwerking met de markt

VW2: Herijken Sourcing- en Cloudstrategie o.b.v. bi-modale voortbrenging

De Sourcing- en Cloudstrategie¹ dient aan te sluiten op de nieuwe manier van voortbrenging (zie Figuur 19). Voor stabiele dienstverleningen wordt gestreefd naar lange termijn strategische *partnerships* met de juiste leveranciers voor advies en systeem-integratie dienstverlening. Voor innovatieve dienstverlening geschiedt dit *ad hoc* en wordt gewerkt met onder meer teams van kleinere gespecialiseerde partijen en / of samenwerkingsverbanden in een tijdelijke vorm. Als uitvloeisel van het nog te volgen strategievormingsproces dient mogelijk de Sourcing- en / of Cloudstrategie te worden herijkt.

¹ De Sourcing- en Cloudstrategie zijn niet in detail geanalyseerd binnen de scope van de voorliggende opdracht.



Note: XaaS refers to any "as a service" models.

BPaaS = business process as a service

BPO = business process outsourcing

CSI = consulting and system integration

IaaS = infrastructure as a Service

JVs = joint ventures

M&A = merger and acquisition

PaaS = platform as a service

Gartner (November 2015)

Figuur 19 Verschillende sourcing modellen voor verschillende doeleinden

Daarnaast dient er aandacht worden gegeven aan het verder versterken van de sourcing- en regiecompetenties binnen de IV-organisatie (evt. door samenwerking met een regiepartner) om de samenwerking met de markt gecontroleerd en voorspelbaar te laten verlopen.

Inspanning: Laag

Strategische waarde: Hoog

VW3: In kaart brengen leveranciersportfolio en risico's

Om continuïteit van de IV-dienstverlening te borgen is het van belang het leveranciersportfolio goed te managen en in te schatten op risico's in het bijzonder voor de overdrachtsperiode tussen het AVP en de staande organisatie. Vanuit contract- en leveranciersmanagement dient er een overzicht te worden opgesteld van het huidige leveranciersportfolio, looptijden van contracten en geïnventariseerde (leverings)risico's dat als basis dient voor strategische besluitvorming (bv. initiëring nieuwe aanbestedingen, aansluiten bestaande mantels, etc.).

Inspanning: Laag

Strategische waarde: Hoog

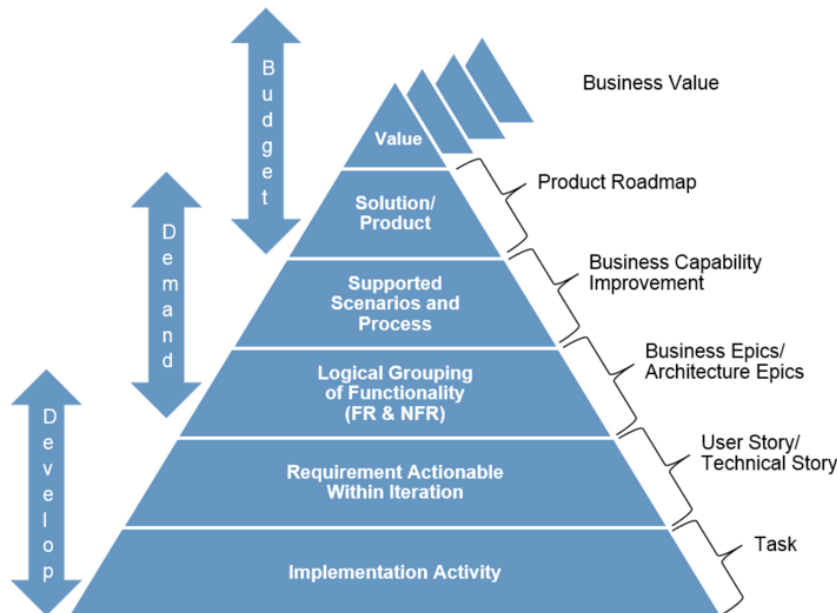
3.1.1.4.3 Nieuwe manier en integratie van voortbrenging

VW4: Inrichten bi-modal portfolio management, governance en applicatievoortbrenging binnen PDC

Het innovatieportfolio (mode 2) wordt op een andere manier beheerst en uitgevoerd. De toegevoegde waarde van initiatieven wordt eenduidig beschreven en vastgelegd en vervolgens worden uitgewerkt in agile 'epics' of 'stories' (zie Figuur 20). De veelal kleine teams concentreren zich vervolgens op de realisatie van de onderliggende benodigde taken. Gedurende de werkzaamheden is er een continue afstemming tussen de realisatie, de vraag en de kosten / toegevoegde waarde van het product.

Karakteristieken van deze nieuwe manier van voortbrenging zijn:

- Iteratief in kleine stappen toewerken naar de realisatie van een volledig product
- Continue prioritering van functionaliteit bij elke iteratie
- Uitdrukken van de voortgang in termen van *business value*
- In kaart brengen van successen en fouten



FR = functional requirements; NFR = nonfunctional requirements
Source: Gartner (January 2016)

Figuur 20 Mogelijke mode 2 voortbrenging

Inspanning: Middel

Strategische waarde: Hoog

VW5: Stel een *benefits plan* op met *balanced scorecard* (KPI's) om efficiëntieverbetering te realiseren op het vlak van beheer

Verdere efficiëntieverbetering is een belangrijke doelstelling om er voor te zorgen dat meer geïnvesteerd kan worden in vernieuwing- en innovatie bij een gelijkblijvend IV-budget op het niveau van 2015 inclusief AVP gelden. Om gestructureerd te werken aan deze efficiëntieverbetering dient inzicht te worden gecreëerd in de productiviteit van beheer- en ontwikkelwerkzaamheden. Gartner adviseert een *balanced scorecard* op te stellen met daarin KPI's die zowel productiviteit als kwaliteit meten zodat wordt geborgd dat de continuïteit van de dienstverlening niet onder druk komt te staan. Mogelijke prestatie-indicatoren zijn:

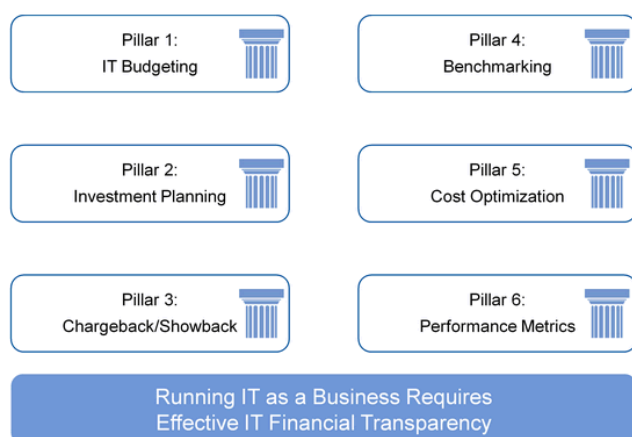
- Productiviteit applicatiebeheer (uren / functiepunt);
- Softwarekwaliteit:
 - Beheerkwaliteit (code kwaliteit, duplicatie, geautomatiseerd testen, etc.);
 - Softwarefouten (per fase unit, integratie, acceptatie).
- Productiviteit infrastructuurbeheer (per component en/of keten);
- Gerealiseerde dienstverleningsniveaus;

- Balans kosten en dienstverleningsniveaus (*Value for Money*).

Op basis van een nulmeting dient er een vergelijking te worden gemaakt met referentieorganisaties en / of tussen eigen dienstverleningen onderling. Op basis van een gedetailleerde analyse wordt vervolgens vastgesteld langs welke assen er efficiëntiewinst te behalen is en dient een actieplan te worden opgesteld om de beoogde verbeteringen te realiseren.

Bovenstaande vraagt om een financiële transparantie van de IV-dienstverlening. Gartner adviseert om dit aan de hand van de onderstaande zes pilaren inzichtelijk te maken en vorm te geven (zie Figuur 21):

- Periodiek budgetteren en herijken van de IV-uitgaven;
- Plannen van investeringen in nieuwe IV-voorzieningen;
- Toewijzen van de kosten richting de ‘verbruikers’;
- Benchmarken van de dienstverlening op basis van marktgetallen en / of een interne vergelijkingsbasis;
- Uitvoeren van kostoptimalisatie-initiatieven;
- Meten van de prestaties met behulp van een *balanced scorecard* (KPI's).



Source: Gartner (April 2013)

Figuur 21 De zes pilaren van transparante ICT financiën

Inspanning: Middel

Strategische waarde: Hoog

3.1.1.5 IT Landschap en technologie:

Aanbevelingen enerzijds gericht op het inboeken van efficiëntieverbeteringen onder meer mogelijk door centralisatie, uitfasering van *legacy* voorzieningen, ICT-procesoptimalisatie en het inzetten van nieuwe technologieën. Anderzijds een gerichte focus op het bouwen van de fundamenten voor het nieuwe politiewerk en het versterken van de innovatieve vermogen van de organisatie.

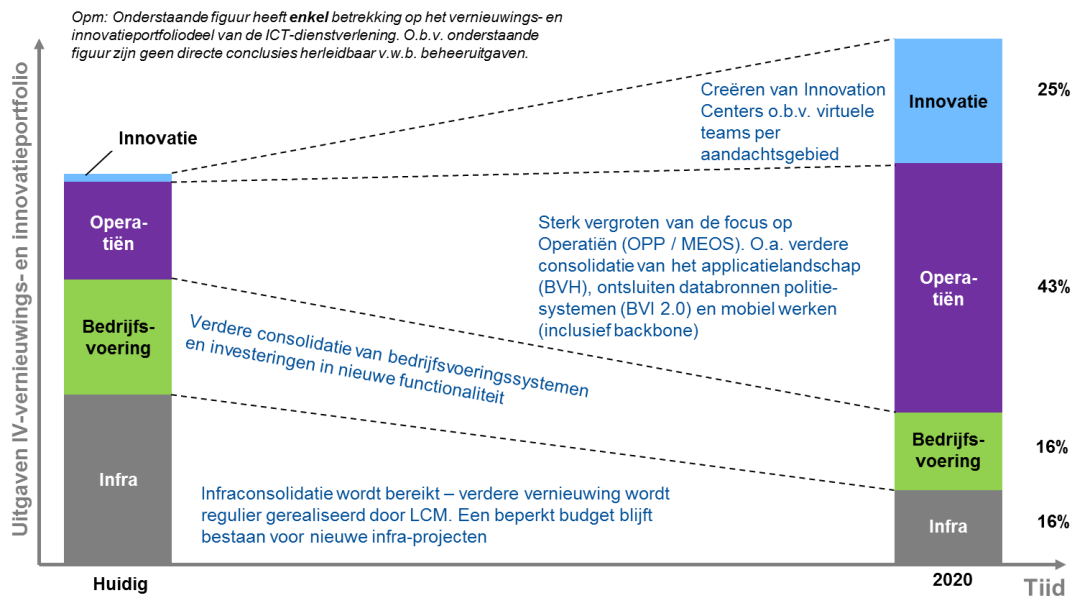
3.1.1.5.1 Continue verbeterprogramma

IT1: Opstellen portfolio continue verbeterprogramma o.b.v. strategie en *lessons learned* AVP

De uitdaging voor de komende jaren is groot. Een dergelijk grote verandering wordt conform *good practice* altijd programma- en projectmatig gerealiseerd. In tegenstelling tot het AVP bestaat in de toekomst er geen separate programma-organisatie; de programma- en projectactiviteiten worden vanuit de lijn geïnitieerd en gemanaged. De transitie van het AVP naar het continue verbeterprogramma dient zo geleidelijk mogelijk te gaan. Een eerste stap bestaat uit het vormgeven van de strategie zoals beschreven in paragraaf 3.1.1.4.1. Op basis van de strategie, doelarchitectuur en afrondende werkzaamheden AVP wordt een nieuwe roadmap / programmaplan opgesteld voor de komende jaren (zie Figuur 17).

Gartner verwacht dat deze dezelfde hoofdindeling (Technische Infrastructuur, Bedrijfsvoering, Operatiën) heeft als het huidige AVP en dat innovatie als een separate deelstroom hieraan wordt toegevoegd (zie Figuur 22). Bij het opstellen van het projectportfolio moet rekening worden gehouden met de *lessons learned* van het AVP.

Elk van de deelstromen zal bestaan uit een set van projecten onder aansturing van een projectmanager vanuit PPI (Dienst ICT). De integraliteit wordt geborgd door het programmamanagement en operationeel ondersteund door een Project Management Office. De transitie richting de politie- en beheerorganisatie moet geborgd worden door het actief involveren van eigenaren en belanghebbenden binnen stuurgroepen en / of klankbordgroepen. Elk project wordt daarnaast voorzien van acceptatiecriteria om kwaliteit en overdracht naar de beheerorganisatie te borgen.



Figuur 22 Overzicht van focusgebieden van het continue verbeterprogramma

Inspanning: Middel

Strategische waarde: Hoog

3.1.1.5.2 Aandachtsgebieden

IT2: Focus op afronding data center consolidatie en uitfasering oude *legacy* voorzieningen gericht op het realiseren van kostenreductie

Naast het verbeteren van de productiviteit verwacht Gartner dat kostenreductie mogelijk is door verdere centralisatie van de dienstverlening (o.a. consolidatie datacenters) en het uitfaseren van *legacy* oplossingen. Op dit moment is de totale beheerlast hoger door dat er nieuwe voorzieningen zijn bijgekomen en veel van de oude voorzieningen nog steeds operationeel zijn. De focus voor 2017 e.v. dient te liggen op het uitfaseren van oplossingen

die niet meer benodigd zijn voor politie. Binnen het AVP en bij nieuwe initiatieven dient het uitfaseren van de oude oplossing een onderdeel te zijn van de afrondende projectactiviteiten.

Inspanning: Hoog

Strategische waarde: Hoog

IT3: Starten LCM-initiatief vanuit de lijn t.b.v. borgen continuïteit en beveiliging

De PDC-organisatie moet *life cycle management* institutionaliseren als proces en onderdeel maken van de budgettering, projectportfolio en kwaliteitsmonitoring.

Inspanning: Hoog

Strategische waarde: Hoog

IT4: Realiseren fundament werkplekvoorzieningen voor de toekomst (Mobiël, WiFi, SSO)

De nieuwe manier van werken vraagt om nieuwe voorzieningen. Het uitrollen van nieuwe apparatuur is een randvoorwaarde om nieuwe softwareontwikkelingen te laten landen en effectief te kunnen gebruiken. De door AVP ingezette ontwikkelingen op het gebied van werkplekvoorzieningen dienen te worden afgerond en continue vernieuwing dient onderdeel te worden binnen de staande beheerorganisatie (zie IT3).

Inspanning: Hoog

Strategische waarde: Hoog

IT5: Opstellen gebruikersgroepen voor belangrijkste voorzieningen vanuit BV en Operatiën

Het vaststellen van de gebruikerseisen vanuit de gehele politieorganisatie voor de stromen Bedrijfsvoering en Operatiën is van groot belang. In samenspel met het strategievormingsproces, het opstellen van de doelarchitectuur dient actief te worden geschakeld met de verschillende gebruikersgroepen binnen de politieorganisatie om zorg te dragen dat de functionaliteit wordt ontwikkeld die de grootste operationele waarde oplevert.

Inspanning: Laag

Strategische waarde: Hoog

IT6: Blijvende focus op realiseren integraliteit en aansluiten (in- en externe) databronnen via stapsgewijze aanpak zodat dit een fundament wordt voor *sensing & predictive policing*

Het verkrijgen van een integraal informatiebeeld is van cruciaal belang om het politiewerk effectief te kunnen uitvoeren. De komende periode zal in het teken staan van dit integrale informatiebeeld. In eerste instantie gebaseerd op interne systemen en in een later stadium wordt ook aansluiting gevonden bij externe databronnen.

Inspanning: Hoog

Strategische waarde: Hoog

Bijlagen

Bijlage A: Direct betrokkenen

Naam	Organisatieonderdeel
Johan Oostveen	Deelprogramma Technische Infrastructuur
Ruud Staijen	Deelprogramma Operatie
Bas van Tol	Deelprogramma Bedrijfsvoering
Edwin Delwel	Programma Mobiel Werken
Koos Veeffkind	Dienst ICT
Karin Menses – Steenvoorden	Dienst IM
Dick Heerschop	CIO, lid KL
Jimco Drost	Hoofd Programmabureau AVP
Rosalie Kramer	Kwaliteit en Toezicht
Wout van Hamburg	Programmadiirecteur AVP
Tom Rodrigues	Voorzitter Review Board
Michiel van der Duin	Secretaris Review Board
Gerrit van de Kamp	Politievakbond ACP
Huub Stiekema	vtsPN
Pieter Cloo	Voormalig CIO
Jan Jansen	Directie IV
Peter de Vries	COR (oud lid)
Han Busker	Vakbond NPB
Wim Saris	Directoraat-generaal Politie van het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ)
Edwin Mulder	Directoraat-generaal Politie van het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ)

Tabel 1 *Overzicht direct betrokkenen*

Bijlage B: Overzicht geraadpleegde documenten

Lijst van geraadpleegde documenten (gerangschikt op jaar)
Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 (sep 2011)
Bijlagen Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 (sep 2011)
Aanbiedingsbrief Aanvalsprogramma IV politie_2011-2014 (sep 2011)
Presentatie Stavaza AVP voor Programmaraad (dec 2011)
Memo Voortgang Masterplanning AVP (dec 2011)
Concept Verslag Programmaraad AVP (dec 2011)
Concept Verslag Programmaraad AVP (jan 2012)
Concept Verslag Programmaraad AVP (feb 2012)
Verslag Programmaraad 15 maart 2012
Voortgang Aanvalsprogramma IV politie 2011 – 2014 (apr 2012)
Verslag Programmaraad 24 mei 2012 (mei 2012)
Verslag Programmaraad 7 juni 2012 (jun 2012)
Verslag Programmaraad 15 juni 2012 (jun 2012)
Verslag Programmaraad 4 juli 2012 (jul 2012)
Voortgang Aanvalsprogramma IV Politie 2011 – 2014 (jul 2012)
Bijstelling Aanvalsprogramma IV Politie v1.0 (jul 2012)
Zo zien wij het! Wat politiemensen waarderen aan hun ICT-ondersteuning (2012)
Voortgangsrapportage BAVP (aug 2012)
Voortgangsrapportage BAVP (sep 2012)
Verslag Programmaraad 4 september 2012 (sep 2012)
Verslag Programmaraad 20 september 2012 (sep 2012)
Verslag Programmaraad 2 oktober 2012 (okt 2012)
Verslag Programmaraad 18 oktober 2012 (okt 2012)
Verslag Programmaraad 7 november 2012 (nov 2012)
Dashboardrapportage AVP (nov 2012)
Besluiten Programmaraden mei 2012 – december 2012 (dec 2012)
Inrichtingsplan Nationale Politie (dec 2012)
Bijlage Inrichtingsplan Nationale Politie (dec 2012)
Verslag Programmaraad 13 december 2012 (dec 2012)
Conceptverslag Programmaraad 17 januari 2013 (jan 2013)
Conceptverslag programmaraad 14 februari (feb 2013)
Dashboardrapportage (feb 2013)
Dashboardrapportage (mrt 2013)
Bestemmingsplan & Vernieuwingsstrategie Informatievoorziening (mrt 2015)
Conceptverslag programmaraad 23 april 2013 (apr 2013)
Conceptverslag programmaraad 21 mei 2013 (mei 2013)

Lijst van geraadpleegde documenten (gerangschikt op jaar)
Inrichtingsplan Nationale Politie – Organisatie van de informatievoorziening (mei 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie April 2013 (mei 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie Mei 2013 (jun 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie Juni 2013 (jul 2013)
Conceptverslag programmaraad 18 juni 2013_inclaanpassingenVenJ (jun 2013)
Vastgesteld verslag Programmaraad 18 juli 2013 (jul 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie juli 2013 (sep 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie Augustus 2013 (sep 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie September 2013 (okt 2013)
Conceptverslag vergadering programmaraad 26 september (sep 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie Oktober 2013 (nov 2013)
Halfjaarlijkse voortgangsrapportage Aanvalsprogramma IV Politie (okt 2013)
Targets voor IV-kosten en IV-investeringen (okt 2013)
Vastgesteld verslag Programmaraad 24 oktober 2013 (okt 2013)
BAVP 2013-2017 Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie (nov 2013)
Vastgesteld verslag Programmaraad 27 november (nov 2013)
Maandrapportage Bijgesteld Aanvalsprogramma IV Politie November en december 2013 (jan 2014)
Conceptverslag Programmaraad 30 januari (jan 2014)
Format Voortgangsrapportage BAVP IV (jan 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Januari 2014 (mrt 2014)
Duiding financiële sturing – Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie – Rapport Deloitte (feb 2014)
Monitoren outcome doelstellingen van het Aanvalsprogramma IV (mrt 2014)
Aanbieding addendum governance AVP (mrt 2014)
Vastgesteld verslag vergadering Programmaraad 27 maart 2014 (mrt 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Februari 2014 (apr 2014)
Oplegnotitie Scopewijziging D2G-IV 2014-05-21 v01 (mei 2014)
Scopewijziging AVP IV-Voorzieningen D2G (mei 2014)
Vastgesteld verslag vergadering Programmaraad 26 mei 2014 (mei 2014)
Rapportage impact D2G op BVH Summ-IT en BVI (mei 2014)
Globale impactanalyse Cluster 5 Landelijke Overige Applicaties (mei 2014)
D2G en IV HR MLT (mei 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Maart 2014 (mei 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV April 2014 (jun 2014)
Bijgesteld IV-projectenportfolio 2014 (jul 2014)
Conceptverslag Programmaraad 21 juli 2014_2 (jul 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Mei 2014 (jul 2014)
IV-portfolio 2014 (2014)

Lijst van geraadpleegde documenten (gerangschikt op jaar)
Aanvalsprogramma Informatievoorziening Review voortgangsrapportage en financiële sturing – Rapport Deloitte (sep 2014)
Vastgesteld verslag vergadering Programmaraad 25 september (sep 2014)
“Zo zien wij inspraak!” (okt 2014)
Vastgesteld verslag Programmaraad 21 oktober (okt 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Juni en juli 2014 (okt 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Augustus 2014 (okt 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV Oktober 2014 (nov 2014)
Voortgangsrapportage BAVP IV September 2014 (nov 2014)
Concept IV-portfolio 2015 en meerjarenportfolio 2015 - 2019 (versie 1.5) (nov 2014)
Vastgesteld verslag vergadering Programmaraad 2 december 2014 (dec 2014)
Strategisch Risico Register (2015)
Kosten IV organisatie realisatie 2009 2015 (2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV November/december 2014 (feb 2015)
Definitief verslag Programmaraad 9 februari (feb 2015)
Doelenboom (feb 2015)
Marsroute Dienst ICT 2015 en 2016 tot 2020 (feb 2015)
Onderzoek Governance Aanvalsprogramma IV – Rapport Twynstra Gudde (mrt 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV Januari 2015 (mrt 2015)
Definitief verslag 14 april 2015 (apr 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV Februari 2015 (apr 2015)
Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie Voortgangsrapportage Tweede Kamer (mei 2015)
Definitief verslag 8 juni 2015 (jun 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV Maart 2015 (jun 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV April 2015 (jun 2015)
Risicomanagement Informatievoorziening (jun 2015)
Concept verslag juli 2015 (schriftelijke ronde) (jul 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV Mei 2015 (jul 2015)
Aanpak en planning IV-portfolio 2016 v 1.1 (jul 2015)
Bijgesteld IV-portfolio 2015 v2 (aug 2015)
Plan voor de herijking van de realisatie Nationale politie (aug 2015)
Vastgesteld verslag 14 september 2015 (sep 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV juni/juli (sep 2015)
Reorganisatiekosten Politie (okt 2015)
Voortgangsrapportage BAVP IV Augustus en september, 2015 (nov 2015)
Tussenbericht Herijking realisatie nationale politie (nov 2015)
Vastgesteld verslag Praad 2 november (nov 2015)
Vastgesteld verslag Praad 1 dec 2015 (dec 2015)

Lijst van geraadpleegde documenten (gerangschikt op jaar)
Beheerplan 2016 Nationale Politie (2016)
Meerjarenbegroting 2017-2021 Eerste input Financiële vertaling beleidsgebieden IV (jan 2016)
CONCEPT verslag Programmaraad 24 februari 2016_gewijzigd (feb 2016)
Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie Voortgangsrapportage juni 2015 – maart 2016 (mrt 2016)
bijlage-plausibiliteitstoets-reviewboard-op-onderzoek-pm (mrt 2016)
Inzicht in de omvang van het personele en materiële budget nationale politie 2016 – 2020 – Rapport PWC (mrt 2016)
Besluitvorming IV-portfolio 2016 (mrt 2016)
Vastgesteld Verslag Programmaraad 8 maart (mrt 2016)
Voortgangsrapportage BAVP IV Oktober, november, december 2015 (apr 2016)
CONCEPT Verslag Programmaraad 24 mei_aanvullingen verwerkt (mei 2016)
Resultaten Aanvalsprogramma IV politie (jun 2016)
Voortgangsrapportage BAVP IV 1e kwartaal, 2016 (jun 2016)
Voortgangsrapportage BAVP IV april, mei 2016 (jul 2016)
Concept verslag schriftelijke ronde 9 augustus 2016 (aug 2016)
Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie Voortgangsrapportage Tweede Kamer april 2016 – september 2016 (sep 2016)
Vastgesteld verslag Programmaraad 17 oktober 2016 (okt 2016)
Voortgangsrapportage BAVP IV Juni, juli 2016 (okt 2016)
Informierend overzicht historie scopewijzigingen BAVP (nov 2016)
Voorstel IV-portfolio 2017 Technische infrastructuur (nov 2016)
Voorstel IV-portfolio 2017 Bedrijfsvoering (nov 2016)
Voorstel IV-portfolio 2017 Operaties (nov 2016)
Voortgangsrapportage BAVP IV Aug./sept. 2016 (nov 2016)
Overzicht Scopewijzigingen (dec 2016)
IV-portfolio 2017 (dec 2016)
CONCEPTVerslag schriftelijke ronde Programmaraad AVP december (dec 2016)
Readiness onderzoek AVP lijn – Rapport KPMG (dec 2016)
Vastgesteld verslag Programmaraad 1 maart 2017 (mrt 2017)
Voortgangsrapportage BAVP IV okt-dec 2016 (apr 2017)
Transitieplan 2017 Overdracht en Borging AVP v0.9 (apr 2017)
Realisatieplan AVP 2017 (mei 2017)
Vastgestelde weergave schriftelijke ronde mei 2017 (mei 2017)
Belevingsonderzoek Informatievoorziening Politie (jun 2017)
Eerste bijstelling portfolio 2017 (jun 2017)
Overzicht Resultaten AVP (jul 2017)
Voortgangsrapportage BAVP IV jan-apr 2017 (jul 2017)

Lijst van geraadpleegde documenten (gerangschikt op jaar)
Subportfolio Operatiën - Huidige portfolio 2017 + voorstellen 1e bijstelling 2017 (jul 2017)
IV-portfolio 2017 Bedrijfsvoering - Regulier budget (jul 2017)
IV-portfolio 2017 Operatiën - Regulier budget (jul 2017)
IV-portfolio 2017 Technische Infrastructuur - Regulier budget (jul 2017)
Voortgangsrapportage BAVP IV mei-juni-juli 2017 (sep 2017)
Overzicht scopewijzigingen 12102017 (okt 2017)

Vragen over deze rapportage kunnen worden gesteld aan:

Peter Kivits
Managing Partner
Gartner Nederland BV