

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan mr. G.A. van der Steur
Minister van Veiligheid en Justitie
Postbus 20301
2500 EH Den Haag

Datum 6 januari 2017

Geachte heer Van der Steur,

De Review Board Aanvalsprogramma IV politie is in 2012 begonnen met haar werkzaamheden en zit in het vierde jaar van haar bestaan. Conform de kaderwet adviescolleges artikel 28 lid 2 stelt een adviescollege ten minste elk vierde jaar een evaluatieverslag op waarin het aandacht besteedt aan haar taakvervulling. Hierbij ontvangt u dit evaluatieverslag.

0. Opdracht Review Board

De Review Board heeft als opdracht om te beoordelen en (gevraagd of ongevraagd) te adviseren in hoeverre met de uitvoering van het Aanvalsprogramma de door de Minister van Veiligheid en Justitie gewenste richting, doelen en resultaten worden bereikt. Daarbij maakt de Review Board onderdeel uit van de bestaande structuur voor de (be)sturing van het Aanvalsprogramma (AVP) en is onafhankelijk gepositioneerd van de Minister van Veiligheid en Justitie.

1. Samenstelling Review Board

De Review Board bestaat uit een voorzitter, ten hoogste zes andere leden en enkele ondersteunende medewerkers, waaronder een secretaris. De samenstelling van de Review Board en de samenstelling van de ondersteuning is bijgesloten in bijlage 1.

2. Werkwijze

Vergaderingen

De Review Board is jaarlijks circa achtmaal bijeen gekomen. Tijdens deze vergaderingen sprak de Board over uiteenlopende onderwerpen, zoals: uit te brengen adviezen, voortgangsrapportages AVP, actuele ontwikkelingen bij de politieorganisatie (o.a. stand van zaken vorming Nationale Politie, ontwikkelingen IV-domein), bijgestelde versies van het AVP, diverse (onderzoeks)rapportages en de voorbereiding van bestuurlijk dialogen. Enkele keren zijn hierbij de CIO en een aantal andere vertegenwoordigers van de Nationale Politie te gast geweest voor toelichting en dialoog over specifieke thema's.

Naast de reguliere vergaderingen, heeft de Review Board een aantal malen per jaar een bestuurlijke dialoog gevoerd met de leden van de Programmaraad Aanvalsprogramma IV politie.

Aan het eind van elk jaar van haar zittingsperiode heeft de Review Board een gesprek gevoerd met de minister van Veiligheid en Justitie, in aanwezigheid van de Programmaraad en leden van de korpsleiding. In deze gesprekken blikten de deelnemers terug op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar, voerden zij dialoog over actuele thema's en werden er afspraken gemaakt voor het volgende jaar.

Werkbezoeken

Om zich een beeld te vormen van de (praktische) uitvoering van projecten in het Aanvalsprogramma, heeft de Board in 2013 en 2014 een aantal werkbezoeken afgelegd. De leden hebben zich in deze bezoeken laten informeren over de voortgang op specifieke projecten van de verschillende deelprogramma's, waaronder het rekencentrum, Summ-IT, consolidatie BVH, MEOS en de implementatie van bedrijfsvoeringprojecten voor Dag2.

3. Methodiek

Referentiekader

Ten behoeve van de toetsing van het Aanvalsprogramma maakt de Review Board gebruik van een referentiekader dat leidend is bij de analyse en beoordeling van de (resultaten van) het Aanvalsprogramma. Het referentiekader geeft weer, aan op welke ijkpunten het programma getoetst zal worden. Deze onderwerpen geven richting aan het advies van de Board; de adviezen hoeven niet telkens uitputtend of limitatief op alle punten in te gaan. De hoofdthema's van het referentiekader zijn:

- governance van het programma (o.a. sturing, planning, financiën en risico's);
- scope van het AVP (o.a. doelen en ambitie, architectuurkaders en technologie);
- de implementatie en verbinding met vorming Nationale Politie (o.a. implementatie strategie en verandermanagement).

Het referentiekader is bijgesloten (zie bijlage 2).

4. Uitgebrachte adviezen

Formele adviezen

De Review Board heeft op verzoek van de opdrachtgever, of de gemandateerd opdrachtgever formeel advies uitgebracht. Hieronder staan de gevraagde en uitgebrachte adviezen van de afgelopen jaren:

- *Programmadoocumenten in wording.* Een (tussen)advies waarin de Review Board haar oordeel geeft over deze documenten in wording.
- *Bijstelling AVP.* Een advies over de aanscherping van de eerder opgestelde documenten.
- *Samenhang concept Inrichtingsplan NP en het AVP.* Advies over de integraliteit tussen beide documenten.

- *Organisatie-inrichting Informatievoorziening*. Advies over de voorgenomen organisatie-inrichting conform het Inrichtingsplan Informatievoorziening.
- *Bijstelling AVP*. Advies over het bijgestelde aanvalsprogramma (BAVP).
- *Architectuur*; Advies over de inrichting van de architectuurfunctie binnen de nationale politie.
- *Operationeel Politie Proces (OPP)*. Advies over de besluitvorming rondom het OPP bij het verschijnen van een tweetal rapportages. Het betreft de rapportages Eindonderzoek naar OPP-productrealisatie van de Software Improvement Group d.d. 16 juni 2015 en een Gateway Reviewrapport Nationale Politie OPP d.d. 2 juli 2015.
- *P&M onderzoek*. Reactie op het P&M onderzoek uitgevoerd door PWC naar aanleiding van de beelden die de Review Board in de loop der jaren heeft opgebouwd.
- *Afsluiten BAVP als huidig kader*. Advies over het afsluiten van het BAVP als huidige kader voor het Aanvalsprogramma, oordeel over de stevigheid en toekomstvastheid van de tot dan toe behaalde resultaten en de resultaten die buiten scope zijn geboekt.

Datum
6 januari 2017

Informele adviezen

Naast de formele adviezen heeft de Review Board een enkele keer naar aanleiding van voortgangsrapportages informeel geadviseerd. De rode draden uit deze informele adviezen, zijn:

- *Governance*; Een programma van deze omvang dient heldere hiërarchische lijnen te hebben met een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden, zodat betrokkenen op resultaten aanspreekbaar zijn.
- *Business alignment*; Het is met name voor de vernieuwing voorzieningen operatiën van wezenlijk belang dat er grote betrokkenheid/afstemming is vanuit/met de eindgebruikers.
- *Financiën*; de begroting moet in relatie tot het inhoudelijke programma zijn te beoordelen. Hiervoor is een onderbouwing van de plannen noodzakelijk, waarbij mensen en middelen in de tijd worden gekoppeld aan de uit te voeren activiteiten.
- *Integrale planvorming*; integraliteit is volgens de Review Board geen successievelijke en incidentele relatie, maar impliceert juist wederkerigheid tussen de verschillende deelprogramma's onderling en met de vorming nationale politie.

5. Resultaten

Algemeen

De Board heeft in de afgelopen jaren een aantal positieve ontwikkelingen gezien in de sturing en beheersing van het AVP, in het bijzonder de verbeterde rapportage en monitoring. De Review Board meent dat haar rol het planmatig sturen op resultaat een stevige positieve stimulans heeft gegeven.

Opbrengsten AVP

Met het AVP is vooral ten aanzien van de technische infrastructuur en de middellange termijn bedrijfsvoering veel tot stand gebracht binnen een complexe dynamiek; de Board heeft daar veel waardering voor.

Echter, niet alle doelen en resultaten liggen op schema of zullen in de looptijd van het AVP gerealiseerd worden. Dit geldt met name voor de vernieuwing voorzieningen operatiën, de business alignment en de verlaging van de beheerskosten. Door het uitblijven van deze vernieuwing neemt de ICT stabiliteit gestaag verder af en zal steeds meer geïnvesteerd moeten worden in het op peil houden van het beheer. Daarnaast zijn er buiten de oorspronkelijke scope van het programma de substantiële werkzaamheden verricht binnen het AVP, zoals NSS, MEOS en Dag2Gereed.

De Review Board heeft daarom aangedrongen op een herplanning van het AVP en het expliciteren/bijstellen van de scope en doelen, zodat de ontstane scheefstand en daarmee de oorspronkelijke programmasamenhang wordt hersteld en de nog niet gerealiseerde doelen zo goed mogelijk worden behandeld.

6. Opbrengsten en leerstukken uit het proces

Algemeen

De politiecultuur verhoudt zich minder goed tot planmatige bedrijfsvoering. Kort opeenvolgende koerswijzigingen als gevolg van voortschrijdende inzichten vormen een groot risico. De Review Board heeft al eerder geadviseerd om gebruik te maken van een meer flexibel en kortcyclisch plankader. De politie wil hier ook gevolg aan geven voor de komende planperiode. Daarmee is tevens gezegd dat ook de komende jaren de additionele ICT-inspanningen door middel van een 'centraal geleid programma' vormgegeven moet worden. Dit programma dient recht te doen aan de vier elementen die in de 1^e fase onderbelicht zijn gebleven (zie hierboven).

Door dit voortschrijdend inzicht is niet altijd aan de afspraken met diverse stakeholders voldaan. Hierdoor ontstaat regelmatig geloofwaardigheidsspanning. Binnen het Aanvalsprogramma is veel gerealiseerd, echter niet alles stond in de oorspronkelijke plannen (zoals MEOS en Dag2Gereed).

Specifieke aandachtspunten

De Board constateert dat de opvolging van adviezen vaak veel tijd in beslag nam. Ook terugkoppeling over de opvolging van de adviezen liet doorgaans lang op zich wachten (soms vele maanden tot een jaar).

De oorspronkelijke driehoek waarin het directoraat-generaal Politie, de Nationale Politie en de Review Board zich in samenwerking en dialoog bezighielden met de realisatie van het AVP, is de afgelopen jaren stevig in onbalans geraakt.

De optelsom van beide punten maakt het dringend noodzakelijk om tot een opgefriste governance en verbeterde consequente programmasturing te komen.

7. Aanbevelingen

- Richt de IV-governance binnen de politie en met het departement, helder en transparant in;
- Richt het Aanvalsprogramma met ingang van 2017 kortcyclisch in, zodat flexibel ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen;
- Geef de vernieuwing van de operatiën een hoge prioriteit.

- Compenseren op de genoemde aandachtspunten in planmatig en programmatisch werken.

Datum
6 januari 2017

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dr. T.A. Rodrigues', written over a horizontal line.

Dr. T.A. Rodrigues
Voorzitter Review Board

Bijlage 1: Samenstelling Review Board Aanvalsprogramma IV politie

Datum
6 januari 2017

Voorzitter van de Review Board is de heer T.A. Rodrigues, zelfstandig adviseur.

Huidige leden van de Review Board zijn:

- de heer J. Froger, zelfstandig adviseur en voormalig CIO ABP;
- de heer A.P.G. Groothedde, CEO Trans Link Systems BV;
- de heer R.E. Maes, hoogleraar Informatiemanagement aan de Universiteit van Amsterdam en bijzonder hoogleraar Management van informatie in organisaties aan de Radboud Universiteit;
- de heer A. Kuijpers, bestuurder VZVZ;
- de heer H. Blokpoel, Algemeen directeur Belastingdienst.

De Review Board wordt ondersteund door een secretaris en een expert. Incidenteel kunnen andere experts worden ingeschakeld.

Bijlage 2: Referentiekader

Datum
6 januari 2017

Ten behoeve van de toetsing van het Aanvalsprogramma maakt de Review Board gebruik van een referentiekader dat leidend is bij de analyse en beoordeling van het Aanvalsprogramma. Het referentiekader geeft weer aan welke onderwerpen het programma getoetst wordt. De onderwerpen geven een kader voor het advies van de Board; de adviezen hoeven niet uitputtend of limitatief op alle punten in te gaan. De onderwerpen zijn gegroepeerd naar:

- Governance.
- Scope Aanvalsprogramma.
- Implementatie en verbinding met vorming NP.

- De **governance van het programma**. Dit betreft aspecten als de mate waarin:

- o Structuur en sturing:
 - een programmastructuur is ingericht en functioneert waarbij verantwoordelijkheden transparant en op een voor ieder begrijpelijke wijze zijn belegd.
 - de programmaleiding duidelijke prioriteiten stelt en daarop stuurt en de betrokkenheid van de Programmaraad geborgd is en zij in staat wordt gesteld te sturen.
 - voorzien is in adequate inzet en participatie van organisatieonderdelen en mensen, waaronder de directie Informatievoorziening de dienst ICT, de dienst IM, de top van de Nationale politie, de regionale eenheden van de Nationale politie, het ministerie van Veiligheid & Justitie, de gebruikers en ketenpartners.
 - het programma zich aantoonbaar bedient van een effectieve en open communicatie over de voortgang van het programma met verschillende doelgroepen, zowel intern als extern.
- o Kennis en kunde:
 - er is voorzien in deskundige programmaleiding en programmamedewerkers.
 - wordt voorzien in benodigde competenties voor uitvoering van het Aanvalsprogramma, via een passende interne en externe aanwending van capaciteit, wat zich mede uit in een passend sourcingsbeleid.
- o Planning:
 - een haalbare planning is opgesteld en gecommuniceerd met heldere besluitvormingsmomenten waarin de samenhang tussen de verschillende deelprogramma's benoemd en geborgd is.

- de mate waarin activiteiten en producten (gedefinieerde mijlpalen) die gereed moeten zijn volgens de planning ook daadwerkelijk succesvol afgerond zijn.
- er in de planning en uitvoering momenten zijn benoemd voor een toetsing van de oplossingen of bijstelling van de gezamenlijke planning.
- de planning bijgesteld kan worden naar aanleiding van actuele ontwikkelingen, zonder dat de einddoelstellingen uit het oog worden verloren ('adaptieve planning').
- Financiën en risico's:
 - een realistische inschatting en transparante onderbouwing bestaat van de programmabegroting en realisatie in relatie tot de te behalen doelen, resultaten en daarvoor uit te voeren activiteiten.
 - projectrisico's, randvoorwaarden en afhankelijkheden worden geïdentificeerd, ingeschat en gemanaged.
- De **scope van het Aanvalsprogramma**. Dit betreft aspecten als de mate waarin:
 - Doelen en ambitie:
 - ambities, doelen, resultaten, uitgangspunten en randvoorwaarden van het Aanvalsprogramma voldoende helder en realistisch zijn en de doelen en resultaten aantoonbaar gerealiseerd worden.
 - de opgeleverde producten (plannen, etc.) van het Aanvalsprogramma van voldoende kwaliteit zijn en ook een haalbare afbouw van de bestaande ICT-huishouding adresseren.
 - de uitvoering van het programma de diversiteit en organisatiecomplexiteit reduceert ten aanzien van de werkprocessen, het applicatielandschap en het beheer van de technische infrastructuur.
 - Architectuurkaders en uitgangspunten:
 - heldere architectuurprincipes gehanteerd worden, de architectuur in de juiste samenhang ontwikkeld wordt en de architectuurprincipes zodanig zijn opgezet, dat zij flexibel genoeg zijn voor aanpassing in de toekomst.
 - aantoonbaar in de plannen rekening wordt gehouden met de verbetering van de uitvoering van de operationele politietaak, uitgaande van een verbeterde kwaliteit, bereikbaarheid, beschikbaarheid van informatie, snelheid en gebruiksvriendelijkheid.

- het datamanagement, en in het bijzonder de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van gegevens, permanent geborgd is.
- Technologie:
 - keuzes en besluitvorming over inzet van technologie transparant en onderbouwd zijn, en aansluiten bij best practices op technologie gebied en op een feitelijk inzicht in de bestaande ICT-huishouding.
 - rekening gehouden is met aansluiting op algemene overheidsstandaarden op ICT-terrein.

De **implementatie in de organisatie en verbinding met vorming NP**. Dit betreft aspecten als de mate waarin:

- Implementatie strategie:
 - de gewenste organisatorische transitie het leidend uitgangspunt is, zowel in aanpak als in aansturing.
 - de overgang van de huidige naar de toekomstige situatie transparant is uitgewerkt, in zowel aanpak, tijd en middelen, als op basis van een heldere analyse van de huidige en de toekomstige situatie.
 - expliciete verantwoordelijkheden benoemd zijn voor het borgen van kwaliteit en beschikbaarheid van gegevens gedurende de implementatie van informatiesystemen.
 - aantoonbaar rekening wordt gehouden met het absorptievermogen van de eenheden, de dienst ICT, dienst IM en het bestaande ICT-jaarplan.
 - de leiderschapskwaliteiten en verantwoordelijkheden aanwezig zijn om het implementatietraject aan te sturen en uit te dragen.
 - continuïteit van eigenaarschap of senior management gedurende het realisatieproces en de implementatie is geborgd.
 - de gerealiseerde veranderingen (processen, diensten, systemen, etc.) daadwerkelijk succesvol zijn ingevoerd en geborgd zijn in de staande organisatie.
- Verandermanagement:
 - de veranderkundige aspecten rondom cultuur en gedrag afdoende opgenomen zijn in het programma, en de veranderaanpak rekening houdt met het vestigen van een urgentiebesef, breed draagvlak in de organisatie, en een eenduidige rol van de leiding in de politieorganisatie.
 - gebruikers realistische verwachtingen hebben en voldoende betrokken zijn bij de invoering van (ver)nieuw(d)e systemen.

- de veranderingen in samenhang worden bestuurd, met een weloverwogen inzet van mensen en middelen over de verschillende programma's en projecten.
- Verbinding en samenhang met Nationale Politie en de omgeving:
 - de inhoud, planning en communicatie van het Aanvalsprogramma aansluit bij de vormgeving en het transitieproces van de Nationale Politie.
 - de ICT-oplossingen aansluiten bij de gewenste uniforme werkprocessen, de werkwijze en het absorptievermogen van de Nationale Politie, en veranderingen in de bedrijfsprocessen als gevolg van (ver)nieuw(d)e ICT-systemen aansluiten bij de organisatorische cultuur.
 - samenhang en verbinding is met ketenpartners (o.a. Openbaar Ministerie, Raad voor de Kinderbescherming, bijzondere opsporingsdiensten, Veiligheidshuizen).

Datum
6 januari 2017