

Onderwerp
Reactie Politie op definitief BIT-advies op het project VCM

Minister van Justitie en Veiligheid
Mr. F.B.J. Grapperhaus
Postbus 20301
2500 EH Den Haag

Organisatieonderdeel
Staf Korpsleiding
Directie IV

Geachte heer Grapperhaus,

Behandeld door

Met deze brief informeer ik u over de resultaten van de BIT-toets die het Adviescollege ICT-toetsing (AIT) heeft uitgevoerd op het project Vervangen Capaciteits-Managementsystemen (VCM) en over de wijze waarop de politie de aanbevelingen van het AIT zal implementeren.

Functie
Strategisch adviseur CIO Politie

Telefoon

Op 1 februari 2021 is het project VCM door u aangeboden bij het AIT voor het uitvoeren van een BIT-toets. Deze toets is uitgevoerd van maart tot en met augustus 2021. Op 18 augustus heb ik het definitief BIT-advies ontvangen met het verzoek om dit advies, voorzien van een reactie, binnen uiterlijk 4 weken door te sturen naar de Staten Generaal.

E-mail

Hierbij bied ik u het definitief BIT-advies aan en mijn reactie op dit advies.

Ons kenmerk
2021-0042343

Uw kenmerk
2021-0000431319

In afschrift aan
DGPenV

Datum
14 september 2021

Bijlage(n)
2

Pagina
1

Kern van het definitief BIT-advies en mijn reactie

Het AIT constateert dat de politie terecht inzet op de vervanging van haar CM-systemen en dat het gezamenlijk opgestelde programma van eisen een goed vertrekpunt vormt voor deze vervanging. Daarbij onderschrijft het AIT het besluit van de politie om, binnen het programma Business Change Capaciteitsmanagement (BC CM), te starten met organisatorische aanpassingen en het standaardiseren van processen. Het AIT constateert tevens dat er drie risicogebieden zijn die slaagkans van het project bedreigen

1. De aanbestedingskeuzes staan een succesvolle verwerving in de weg
2. De omvang van het project is te ruim, waardoor projectresultaten en tijdlijnen niet planbaar zijn
3. De minimaal noodzakelijke organisatieverandering wordt onderschat, waardoor de business te weinig getrokken is bij de keuzes voor de inrichting en de invoering van het systeem.

Op elk van de genoemde gebieden formuleert het AIT aanbevelingen.

Ik onderschrijf de door AIT geschetste risico's en de richting van de aanbevelingen en zal op de drie door AIT genoemde risicogebieden nadere maatregelen treffen om daarmee de slaagkans van het project te vergroten.

Ik dank het AIT voor het uitgebrachte advies. Het onderzoek is in goede en constructieve samenwerking met de politie verlopen. Het bevindingen en aanbevelingen zijn helder en herkenbaar en bieden de politie voldoende perspectief voor vervolgetraject

Onderwerp
Reactie Politie op definitief BIT-
advies op het project VCM

van het project.

In deze reactie beschrijf ik het doel van het project VCM, de aanbevelingen van het AIT, en de wijze waarop ik deze aanbevelingen zal implementeren.

Datum
14 september 2024

Het project Vervangen Capaciteitsmanagementsystemen (VCM)

Pagina
2 van 6

Binnen de politie is een meerjarig programma Business Change Capaciteitsmanagement (BC CM) ingericht voor het verbeteren van het proces capaciteitsmanagement (CM). De huidige CM-systemen (BVCM en BCM) kunnen niet langer worden onderhouden en dienen te worden vervangen. Het nieuwe CM-systeem dient het opstellen van jaarplannen en werkroosters te ondersteunen, waarbij de circa 70.000 medewerkers binnen de politie de gewerkte uren kunnen registreren. Om dit nieuwe CM-systeem te realiseren is, onder leiding van het Productie Diensten Centrum (PDC) van de politie, het project VCM ingericht. Dit project heeft de volgende doelstellingen:

- Het oplossen van de huidige continuïteitsproblemen met de bestaande maatwerk CM-systemen Basis Voorziening Capaciteitsmanagement (BVCM) en de Beleidsmodule Capaciteitsmanagement (BCM) die nog maar een beperkte levensduur hebben,
- Het realiseren van een toekomst vaste oplossing door beide systemen en het systeem voor zelfroostering (Inplanning) te vervangen door een in de markt te verwerven standaard software product, dat als een SaaS-dienst wordt uitgevraagd.

Het uitgangspunt daarbij is dat het standaard software product leidend is voor de inrichting van de CM-processen binnen de politie, waardoor maatwerk wordt voorkomen. Daarnaast zullen, buiten het standaard pakket, aanvullende inspanningen benodigd zijn voor het configureren van het systeem en het realiseren van koppelingen tussen het nieuwe systeem en de HRM- en salarissystemen. Binnen de huidige CM-systemen zijn arbeidsvoorwaarden als maatwerkoplossing ontwikkeld. Deze arbeidsvoorwaarden worden, als deelproject binnen het project VCM, ontvolchten en ondergebracht binnen de standaard HRM-systemen van de politie.

Het project VCM is in 2019 gestart en wil op korte termijn de aanbesteding starten. Naast het verwerven van een standaard software product worden tevens diensten voor systeemintegratie, inrichting en training van het softwareproduct te aanbesteed. Na de voorlopige gunning zijn in het projectplan de volgende fasen gedefinieerd:

- Het uitvoeren van een Proof of Concept (PoC), waarbij, in geval van een succesvolle PoC definitieve gunning plaatsvindt,
- Het inrichten van het nieuwe systeem en het realiseren en testen van de benodigde koppelingen (onder meer ook de koppeling naar de salarisadministratie)
- Het uitvoeren van een pilot waarin m.n. de ondersteuning van de organisatorische aanpassingen (w.o. voorbereiding en opleidingen) worden getest,
- Het nieuwe CM-systeem dient in 2023 binnen alle onderdelen van de politie operationeel te zijn. De oude systemen worden dan uit productie genomen.

Onderwerp
Reactie Politie op definitief BIT-
advies op het project VCM

Datum
14 september 2021

Pagina
3 van 6

Conclusies en aanbevelingen uit het definitieve BIT-advies

Het AIT constateert dat de doelstellingen van het project VCM helder geformuleerd en haalbaar zijn en dat de politie terecht inzet op de vervanging van haar CM-systemen. Deze vervanging is noodzakelijk omdat de bestaande systemen dateren uit de tijd dat de politie regionaal was georganiseerd en daarmee een belemmering vormen voor toekomstige ambities. Het AIT onderschrijft het besluit van de politie om, binnen het programma Business Change Capaciteitsmanagement (BC CM), te starten met organisatorische aanpassingen en het standaardiseren van processen. Tevens stelt het AIT vast dat de organisatie (de lijn) op een goede manier betrokken is en dat het functionele programma van eisen voor het nieuwe systeem een breed draagvlak heeft bij de stakeholders binnen de politie.

Het AIT geeft aan dat het project VCM met de gekozen aanpak haar doelen niet tijdig kan bereiken. Het AIT noemt daarbij drie oorzaken/ risicogebieden:

- De aanbestedingskeuzes staan een succesvolle verwerving in de weg
- De omvang van het project is te ruim, waardoor projectresultaten en tijdlijnen niet planbaar zijn
- De minimaal noodzakelijke organisatieverandering wordt onderschat, waardoor de business te weinig betrokken is bij de keuzes voor de inrichting en de invoering van het systeem.

Het AIT doet daarbij, per aandachtsgebied, de volgende aanbevelingen:

Aanbevelingen m.b.t. de aanbesteding:

1. Beperk de aanbesteding tot het verwerven/ inrichten van het software product
2. Neem in de aanbesteding alleen diensten op die van de productleverancier worden verwacht;
3. Gebruik het voortliggend programma van eisen voor de producteisen
4. Laat de aanbieder vrij bij het bepalen hoe de SaaS-dienst wordt geleverd
5. Laat koppelingen met de politiestructuren, het (het)inrichten van de HRM-systemen en de implementatiediensten uit de aanbesteding
6. Verwerf deze diensten op een later moment (na afronding van de PoC), wanneer meer zicht is op wat benodigd is
7. Richt het prijsmodel zodanig in dat initieel een passende basisprijs per medewerker of eenheid wordt betaald. Borg dat goed gebruik gemaakt kan worden van toekomstige functionele opties, zonder dat daarvoor vanaf de start een extra hoge prijs betaald moet worden.

Aanbevelingen m.b.t. de omvang van het project:

8. Richt de volgende projecten in onder verantwoordelijkheid van de directeur PDC.
 - het aanpassen van de HRM-systemen (actie dienst HRM)
 - het uit productie nemen van BVCM, BCM en Inplanning (actie dienst ICT)
9. Voer de ingebruikname van zelfroosteren uit onder verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder CM
10. Beperk het doel van het project tot het (turn key) opleveren van een nieuw CM-systeem, inclusief werkende koppelingen en trainingsmateriaal aan de portefeuillehouder CM, die het geheel accepteert.

Aanbevelingen m.b.t. de organisatieverandering en de rol van de business:

11. beleg de verantwoordelijkheid voor de ingebruikname van het nieuwe systeem bij de portefeuillehouder capaciteitsmanagement. Deze functionaris heeft de bevoegdheid om de noodzakelijke veranderingen te realiseren

Onderwerp
Reactie Politie op definitief BIT-
advies op het project VCM

Datum
14 september 2021

Pagina
4 van 6

- 12 Overweeg om de implementatie van het nieuwe systeem onder de verantwoordelijkheid van het programma BC-CM te plaatsen. De verantwoordelijkheid voor het inrichten van het nieuwe systeem en de kosten en baten liggen dan op één plek.

Reactie van de politie op het definitieve BIT-advies

De conclusies en het merendeel van de aanbevelingen worden door de politie herkend en onderschreven. Zij vormen een constructief handelingsperspectief voor het vervolgtraject van het project VCM. Ik zal dit onderstaand aan de hand van de drie door AIT geformuleerde risicogebieden nader toelichten.

1. Opmvolging van de aanbevelingen met betrekking tot de aanbesteding

De politie onderschrijft de risico's v.w.b. de omvang van de aanbesteding en zal de aanbevelingen van het AIT op dit gebied overnemen. Een aantal diensten, zoals het ondersteunen bij het aanpassen van de HRM-systemen en het realiseren van de koppelingen zal niet meer in de komende aanbesteding worden meegenomen.

De politie onderkent het door AIT geschatte risico dat naast pakketleveranciers ook systemintegrators, in de rol van hoofdaannemer, op de aanbesteding zullen reageren waardoor er een prijsverhogend effect kan ontstaan. Door een aantal diensten uit de aanbesteding te verwijderen en de verwerving van het nieuwe VCM-systeem via de al bestaande softwaremantel van de politie te laten plaatsvinden, wordt geborgd dat, in plaats van systemintegrators, productleveranciers als hoofdaannemer zullen aanbieden. De selectieleidraad wordt zodanig ingericht dat de kwaliteit van het pakket en de kwaliteit van de ondersteunende diensten in de juiste balans worden uitgevraagd.

Conform het advies van AIT wordt het voorliggende functioneel programma van eisen als vertrekpunt voor de producteisen gehanteerd, waarbij de leveranciers de vrijheid wordt gelaten om te bepalen op welke wijze de cloud-/SaaS-dienst wordt geleverd. Het prijsmodel wordt, conform de aanbevelingen van AIT, ingericht.

De politie neemt de aanbeveling van het AIT over om de aanbesteding te beperken tot het verwerven / inrichten van het softwareproduct en het verwerven van implementatiediensten op een later moment te realiseren. De politie zal hierbij er voor moeten zorgen dat gedurende het vervolgtraject, als gevolg van het gescheiden verwerven van inrichten en implementeren, de continuïteit- en integratierisico's geïnventariseerd en gemanaged worden. De aanbestedingsdocumenten zullen hierop worden aangepast.

2. Opmvolging van de aanbevelingen m.b.t. de omvang van het project

De politie onderschrijft het belang van een strakke projectdiscipline waarbij activiteiten die buiten het directe verantwoordelijkheidsgebied van het project liggen zoveel mogelijk buiten de scope van het project worden geplaatst.

De aanbeveling om het uit productie nemen van de systemen BVCM, BCM en Inplanning buiten de scope van het project te plaatsen wordt overgenomen.

Het Productie Diensten Centrum, i.c. de dienst ICT, die op dit moment al is belast met het beheer van deze systemen, zal er voor zorgdragen dat de betreffende systemen tijdig en op een gecontroleerde wijze uit productie worden genomen.

De aanbeveling om het in gebruik nemen van de functionaliteit zelfroosteren uit te laten voeren onder verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder CM wordt overgenomen. Het betreft hier overigens een functionaliteit die al in het voorjaar van 2020 in 50 teams in productie is genomen. Onder verantwoordelijkheid van de portefeuille houder CM zal de nieuw ingerichte zelfroosterfunctionaliteit aan dezelfde 50 teams beschikbaar worden gesteld. Pas na afronding van de landelijke implementatie van het nieuwe CM-systeem, zal zelfroosteren binnen de overige teams worden ingevoerd. Met deze aanpak wordt voorkomen dat het absorptievermogen van de lijnorganisatie onder te grote druk komt

Onderwerp
Reactie Politie op definitief BIT-advies op het project VCM

Datum
14 september 2021

Pagina
5 van 6

te staan en de invoering van nieuwe CM-systeem wordt belemmerd.

Bij de aanbeveling om het aanpassen van de HRM-systemen buiten de scope van het project VCM te plaatsen merk ik op dat het aanpassen van de deze systemen weloverwogen als deelproject is opgenomen binnen het project VCM. De gedelegeerd opdrachtgever van het project VCM, de directeur HRM, is namelijk tevens de systeemeigenaar van de HRM-systemen en in die hoedanigheid ook verantwoordelijk voor het onderhoud, aanpassen en beheren van deze HRM-systemen. Met de huidige projectstructuur worden de interne communicatielijnen tussen inrichten van het nieuwe CM-systeem en het aanpassen van de bestaande HRM-systemen zo kort mogelijk gehouden. Het uit scope plaatsen van dit deelproject levert nagenoeg geen voordeel of risicovermindering op: het geheel van werkzaamheden blijft immers gelijk terwijl de langere communicatielijnen een nieuw risico opleveren.

De aanbeveling om het project te beperken tot het turn key opleveren van een nieuw, door de portefeuillehouder te accepteren, CM-systeem wordt door de politie opgevolgd. De acceptatie vindt plaats in de lijn en wordt op KL-niveau vastgelegd. De projectorganisatie VCM en het programma BC CM zijn gezamenlijk, in optimale samenwerking, verantwoordelijk voor de succesvolle implementatie van het nieuwe CM-systeem binnen de politie.

Voor wat betreft de constatering van het AIT dat de politie voor de inrichtingsfase te weinig tijd heeft gepland neemt de politie notie. Op grond van de resultaten van de PoC zal herijking en besluitvorming plaatsvinden over de verdere planning.

3. Opvolging van de aanbevelingen m.b.t. de organisatieverandering en de rol van de business

De politie onderkent de impact van het invoeren van een standaard pakket binnen een organisatie die tot op heden alleen met maatwerktoepassingen heeft gewerkt. De keuze voor een standaard pakket en besluit om zo weinig mogelijk maatwerk uit te voeren, betekent dat de configuratiemogelijkheden van het standaard pakket voor de politie leidend zijn bij de inrichting van haar CM-processen.

De programmamanager van BC CM is lid van de stuurgroep van het project VCM. Op deze wijze is geborgd dat de lijn goed aangesloten is op het project VCM.

Het AIT adviseert een sterke betrokkenheid van de lijn bij de uitvoering van het project. De politie neemt deze aanbeveling over. Waarbij het voor de politie van groot belang is dat de business en de IT (PDC) gezamenlijk optrekken en dat de business door middel van inhoudelijke betrokkenheid en geëngageerd leiderschap bijdraagt aan het succes van het nieuwe CM-systeem.

De verantwoordelijkheid voor de acceptatie en de implementatie van het nieuwe CM-systeem en de zelfroosterfunctionaliteit wordt bij de portefeuillehouder CM ondergebracht. De portefeuillehouder wordt bij deze implementatie ondersteund door het project VCM. De kracht van de lijn -het oplossen van incidenten en calamiteiten- en de kracht van het PDC -het realiseren van meerjarige projectdoelen- vullen elkaar hierbij optimaal aan.

Binnen de korpsleiding is, ter borging van de betrokkenheid van de hoogste leiding binnen de politie, één lid van de korpsleiding aangesteld als referent voor het project VCM en het programma BC CM. Op deze wijze is tot op het hoogste niveau binnen de politie de afstemming/ samenwerking tussen de ICT-organisatie (PDC) en de lijnorganisatie is geborgd.

**Onderwerp**

Reactie Politie op definitief BIT-advies op het project VCM

Datum

14 september 2021

Pagina

6 van 6

Tot slot

De politie ziet de bevindingen en aanbevelingen van AIT niet als een ingrijpende wijziging op de reeds ingeslagen koers maar juist als een gewenste en noodzakelijke bijsturing van deze koers. De aanbevelingen van AIT dragen bij aan het vergroten van de grip van de politie op het project VCM.

Ik vertrouw er op u hierbij voldoende geïnformeerd te hebben over de wijze aanbevelingen van het AIT en de wijze waarop de politie deze aanbevelingen zal opvolgen en verzoek u mijn reactie door te geleiden naar de Staten Generaal. Met vriendelijke groet.

L.H. Kok
lid Kopsleiding