

# Nationale Politie Eindrapportage doorlichting informatievoorziening

'Beheer de vernieuwing en vernieuw het beheer'

EY Adviseurs B.V.

Amsterdam – 4 februari 2025



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



# Inhoudsopgave

---

Hoofdstuk		Pagina
1	Managementsamenvatting	3
2	Inleiding onderzoek en rapportage	8
3	Inleiding op de informatievoorziening van de Politie, Dienst IV	11
4	Bevindingen n.a.v. analyse IV-programma's	19
5	Bevindingen n.a.v. analyse IV-landschap	55
6	Conclusies en aanbevelingen	84
Bijlagen		93

# 1

## Managementsamenvatting



# Managementsamenvatting (1/4)

De wereld digitaliseert sneller en meer dan we voor mogelijk houden. Nederland is één van de meest gedigitaliseerde landen van de wereld met IT in de haarvaten van bedrijfsprocessen. Ook in het criminele werkveld zien we verschuiving van fysiek naar digitaal. De Politie moet niet alleen intern up-to-date blijven en de eigen werkprocessen verder digitaliseren maar ook digitale middelen inzetten in primaire processen als opsporing en handhaving.

De begroting van de Politie staat onder druk en er is nog onvoldoende overzicht in de toekomstige bestedingen en de (huidige) beschikbare financiële middelen. U heeft ons gevraagd een onderzoek uit te voeren om meer inzicht en overzicht te verkrijgen langs de lijn van:

1. Een doorlichting van de 'run' (going concern) binnen het IV-domein. Dit deel van het onderzoek is gericht op het huidige IV-landschap (eigen en uitbestede systemen) van de Politie.
2. Een doorlichting van de 'change' (nieuwe ontwikkelingen) binnen het IV-domein. Dit deel van het onderzoek is gericht op de 10 grootste IV-gerelateerde programma's<sup>1</sup>.

De onderzoekers hebben onze werkzaamheden in de periode september tot en met november 2024 uitgevoerd aan de hand van ca. 100 interviews en een analyse van door de Politie verstrekte documentatie. Onze werkzaamheden hebben door de afgebakende scope het karakter van 'het maken van een 'foto', niet van een 'film'. De reis die de politie de afgelopen jaren (bijvoorbeeld op het gebied van digitale transformatie) heeft gemaakt en de resultaten die daarmee (in de operatie en bedrijfsvoering) al zijn geboekt, zijn hierdoor noodzakelijkerwijs slechts beperkt in het onderzoek beschouwd en beschreven. De conclusies en aanbevelingen zijn in deze samenvatting top down geformuleerd. Eerst worden algemene conclusies en aanbevelingen beschreven, daarna achtereenvolgens die inzake IV-programma's respectievelijk het IV-landschap.

## Stuurinformatie KL en DG

Het beheersen van IV vereist inzicht in de financiën (budget, uitnutting en 'estimate to complete') van zowel de reguliere IT-beheersing (run) en de projecten en programma's (change). We hebben geconstateerd dat dat inzicht ontbreekt doordat plannen en informatievoorziening nog onvoldoende compleet en consistent zijn. Dat maakt het voor de KL en DG moeilijk scherp zicht te hebben op voortgang en knelpunten, men niet adequaat kan sturen, ingrepen te vaak nog ad hoc zijn en derhalve kunnen leiden tot een incompleet beeld over voornoemde financiën, beheersing van IV en programma's. Dit betekent dat niet of niet goed kan worden (bij)gestuurd. Ingrepen kunnen dan leiden tot ongewenste bijeffecten in het operationele werkveld.

## Kaders financiën, beheersing 'run' en beheersing programma's (change)

Voor ons is het nog onduidelijk of er voldoende goede kaders zijn voor het administreren van

uitgaven en inkomsten IV, kaders over het beheersen van IV (o.a. strategie IV, standaarden van IV-middelen) en kaders voor het starten, uitvoeren en décharge van programma's, danwel dat de kaders onvoldoende worden nageleefd of een combinatie van beide.

Onder meer via de introductie van (waarde)ketensturing (per begin 2024), het initiatief 'Staat van IV' en de 'Taskforce Ombuigingen' werkt de politie direct en indirect aan verbetering van de sturing. Vooralsnog is management- en stuurinformatie (en de data om deze te voeden) echter onvoldoende compleet en consistent waardoor de CIO en KL worden belemmerd in de controle en sturing.

Door het ontbreken van adequate kaders treffen we daarnaast IV-middelen aan die elkaar overlappen, constateren we dat er veel verschillende toeleveranciers zijn (daardoor vaak duurder, lastiger te monitoren) en dat er meerdere ontwikkelmethodieken naast elkaar bestaan, waardoor het beheersen van IV in elk geval minder efficiënt (lees duurder) en soms ook niet effectief is.

In zijn algemeenheid bevelen we aan om in detail vast te stellen of de informatie die benodigd is om te sturen op financiën, IV-beheersing en programma's in het financieel systeem, projectenadministratie, urenregistratie, CMDB en Jira wordt vastgelegd. Specifiek voor de IV-beheersing verwachten we minimaal de volgende onderwerpen in de reguliere rapportage aan de KL en DG terugkomen: cyber security, IT continuïteit, innovatie, outsourcing, data governance & ethics en privacy waarmee de gehele IT-beheersing wordt afgedekt.

## Belangrijkste conclusies, aanbevelingen t.a.v. IV-programma's

1. De doelstellingen van alle door EY geanalyseerde ('top-10') programma's sluiten aan op de strategische doelen van de Politie en/of Dienst IV. Als de programma's worden gerealiseerd, leveren deze een bijdrage aan de continuïteit, IV-veiligheid, legitimiteit en/of effectiviteit van de Politie.
2. Er zijn geen goede business cases en er is weinig (basis voor) sturing op output. Doordat de Politie te vaak zonder solide (bedrijfseconomische) afweging en kaders tot realisatie (van deelprojecten) overgaat, is de businesswaarde per programma en (deel)project onduidelijk en het risico dat de kosten en de baten niet tot elkaar in verhouding staan aanzienlijk. Bij projecten waarvan de kosten en de baten zich op verschillende plekken in de organisatie manifesteren (bijvoorbeeld binnen Dienst IV resp. de eenheden), is dit risico het grootst.
3. Alle programma's die op gang zijn, lopen qua tijd en/of budget geheel of gedeeltelijk uit ten opzichte van het oorspronkelijke plan. De rapportages die de basis vormen voor verantwoording en sturing van programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet. Op efficiëntie wordt in de realisatie van de 'top 10' vrijwel niet gerapporteerd en gestuurd. Vernieuwing via de IV-programma's is niet aantoonbaar 'in control'.

<sup>1</sup> te weten: 'Programma Vernieuwend Registreren' (PVR); 'Programma Vernieuwing Interceptie' (PVI); 'Modernisering Informatievoorziening Bedrijfsvoering' (MIB); 'Cyber Security Programma' (CSP); 'Realisatie Platform en Datacenter Strategie - Platformen' (PLF); 'Realisatie Platform en Datacenter Strategie - Invoering 1 Nationaal Politieaccount' (1NP); 'Werkplekken' (WPL); 'Programma Digitalisering' (Onder Board Digitale Transformatie); 'Programma Datagedreven Samenwerken' (Onder Board Digitale Transformatie) (DGSW); 'Nieuw Wetboek van Strafvordering' (NwvSv)

# Managementsamenvatting (2/4)

## Belangrijkste conclusies, aanbevelingen t.a.v. IV-programma's (vervolg)

4. De Politie wil gelijktijdig meer vernieuwing dan Dienst IV aankan waardoor inefficiënties ontstaan. Hoewel nu minder 'u vraagt, wij draaien' dan in het verleden, zorgen een onvoldoende ontwikkeld (strategisch en tactisch) prioriteringsproces, de systematiek van 'bijzondere bijdragen' en een gebrekkige integraliteit in de planning er toch voor dat dit een knelpunt blijft.
5. In de top-10 zijn geen makkelijk te incasseren, grote besparingen gevonden
  - Wel zien we potentieel voor efficiëntieverbetering via verbeterde planning tussen en binnen programma's (equivalent aan €10-25 miljoen waarvan €6-18 miljoen algemene middelen). Deze verbetering zorgt er eerder voor dat projecten meer in control raken en niet verder uitlopen dan dat direct (out of pocket) kosten worden bespaard;
  - Daarnaast kan betere sturing op vermindering van de externe inzet in grote uit algemene middelen gefinancierde programma's waar externe inzet >50% bedraagt op termijn tot een besparing leiden. Het potentieel 2026 t/m 2030 bedraagt in totaal ca. €1,7 resp. €6,3 miljoen. als wordt gerekend met het interne uurtarief inclusief resp. exclusief opslagen.
- a) Versterk de controle en sturing vanuit de Korpsleiding, ondersteund door een 'quality assurance-functionaris' per programma (beginnen met de grootste en meest urgente vernieuwingsprogramma's, i.e. PVR, MIB, PLF);
- b) Completeer en standaardiseer de rapportage en verantwoording m.b.t. programma's;
- c) Verbeter management- en stuurinformatie (eerst discipline in registratie projectadministratie als Jira en registratie uren);
- d) Versterk de sturing op efficiëntie en batenrealisatie op en binnen programma's;
5. Analyseer ook de IV-vernieuwing buiten de 10 grootste IV-programma's (zowel binnen Dienst IV als erbuiten, bijvoorbeeld in EBO's) om te beoordelen welke andere programma's/projecten kunnen worden getemporiseerd of gestopt;
6. Maak de belangrijkste grote initiatieven eerst af, voordat nieuwe initiatieven worden opgestart maar definieer en initieer nieuwe initiatieven m.b.v. gestandaardiseerde en meer complete documentatie (plan, business case) ter verduidelijking bedrijfseconomische logica.

Vanuit de doorlichting van de 10 vernieuwingsprogramma's, bevelen de onderzoekers derhalve het volgende aan:

1. Ontwikkel, actualiseer en/of completeer het planningskader (met name de business cases) van PVR, WPL, PD, DGSW of rond dit af waar herijking al loopt (MIB, PLF, 1NP). Dat kan parallel aan de uitvoering van het programma maar indien mogelijk bevelen wij aan het programma te temporiseren of kort te stoppen (m.u.v. PVR) totdat de Korpsleiding het herijkte kader heeft geaccordeerd;
2. Prioriteer (vervolgens) lopende programma's met meeste urgentie (en impact) het hoogst (met name PVR, Platformen en (deels) MIB); temporeer programma's met een lagere urgentie (1NP, WPL, PD, DGSW en deels MIB) met name waar deze een wissel trekken op (op de arbeidsmarkt en/of binnen de politie) schaarse capaciteit/kennis; rond overige programma's af conform het actuele plan (PVI, CSP, NWvSv). Voer per programma enkele gerichte verbeteringen door (zie details in rapportage);
3. Verbeter de planning en efficiëntie van de realisatie door programma's en deelprojecten minder ad-hoc en meer in samenhang te plannen. Dit vereist onder meer verbetering en verfijning van portfoliomanagement en capaciteitsplanning;
4. Verbeter de control/sturing op IV-programma's:
  1. De IV-organisatie van de Politie heeft nog veel werk te doen om haar processen en systemen te optimaliseren, om zodoende kosten te besparen en toekomstbestendig te worden;
  2. De Politie heeft te maken met een groot en versnipperd applicatielandschap, met een onvoldoende solide fundament (o.a. onvolledige/onnauwkeurige database), dat aanzienlijke rationalisatie (veel applicaties met dubbele functionaliteit) en modernisering vereist;
  3. Er zijn knelpunten op het gebied van personeel: een tekort aan specialistisch personeel leidt tot (te veel) dure inhuur van externen, er is een onbalans tussen overhead en uitvoering en binnen het personeelsbestand zijn er te weinig mensen die bekend zijn met de meest recente technologische ontwikkelingen. In aanvulling hierop zijn de wervingsprocessen onvoldoende wendbaar;
  4. De oplopende kosten van IT-infrastructuur vormt een serieuze financiële uitdaging. De groeiende behoefte aan dataopslag, in combinatie met gebrekkige governance van data- en andere technologie gerelateerde kostenposten draagt bij aan deze kostenstijging. Daarnaast blijven kansen voor technologische innovatie onbenut (replatforming, cloud, ontwikkeltooling enz.);

## Belangrijkste conclusies, aanbevelingen t.a.v. IV-landschap

In meer detail zijn de conclusies ten aanzien van het IV-landschap:

# Managementsamenvatting (3/4)

## Belangrijkste conclusies, aanbevelingen t.a.v. IV-landschap (vervolg)

5. Het life cycle management van IV-contracten schiet tekort: aanbestedingsprocessen zijn onnodig complex en langdurig door een gebrek aan ervaren professionals en onvoldoende samenwerking tussen behoeftestellers en onderhandelaars. Contractbeheer is inefficiënt en kent onnauwkeurige compliance controle en forecasting methoden. Er is een tekort aan capaciteit voor relatiemanagement / contractbeheer en een gebrek aan centraal en professioneel opdrachtgeverschap;
6. De Politie heeft een complexe beveiligingsinfrastructuur waarbij de huidige security tools niet optimaal worden benut. Er liggen kansen voor verbetering in het beter gebruiken van bestaande functionaliteit, het verbeteren van datamanagement, verbeteren van de balans tussen informatiebeveiliging en beschikbaarheid van diensten; en het vergroten van de betrokkenheid van specialisten/behoeftestellers bij contractonderhandelingen;
7. De Servicedesk ondersteunt Politied medewerkers en partners, is 24/7 beschikbaar en hoog gewaardeerd, maar optimalisatie is mogelijk door betere communicatie over storingen, meer gedetailleerdere ticketregistratie en verhoging van vaardigheden en autorisaties van Servicedesk-personeel.

Ten aanzien van optimalisaties / kostenbesparingen, bevelen de onderzoekers derhalve het volgende aan:

1. Prioriteer het volledig en nauwkeurig krijgen/houden van de CMDB en de bijbehorende beheerkassa(s), dit kan door meer aandacht te geven aan: het TCO-model, project CMV en verbeterde tooling t.b.v. applicatie portfoliomanagement. Combineer dit met het opschonen van het applicatielandschap, geef hierbij waardenketenregisseurs meer mandaat en voer duidelijk beleid hoe er dient om te gaan met EBO's (centraal en decentraal).
2. Ontwikkel/voer consistent beleid om de balans tussen intern en extern personeel te verbeteren, meer inzicht en controle op personeelskosten te verkrijgen, het wervingsproces te stroomlijnen en overheadkosten te verminderen ten gunste van het aantrekken van meer gekwalificeerd personeel dat overweg kan met moderne(re) technologie en beter is in contractmanagement.
3. Begin met data-opschoning (o.a. [Schoon Schip Transferium](#)) en voer hier stevig beleid op. Geef de technologie-roadmap, in combinatie met Project Schoon Schip ([de technologische opschoning](#)), hoge prioriteit. D.w.z. werk aan het samenvoegen van ontwikkeltooling, vernieuwen van het ontwikkelplatform en pas containertechnologie toe, zodat applicaties o.a.

gereed zijn voor de cloud. Weeg zorgvuldig af of de transitie naar de cloud daadwerkelijk goedkoper is, gegeven de hoge continuïteits/security-eisen van de Politie.

4. Zet meer gekwalificeerd personeel in (gespecialiseerd, 'zwaargewichten') gedurende de gehele life cycle van contracten, implementeer geavanceerde tooling voor contractbeheer, centraliseer de behoeftestelling aan de voorkant en betrek behoeftestellers meer bij onderhandelingen.
5. Zet in op kostenbeheersing i.p.v. besparing voor informatiebeveiliging en Servicedesk om in te spelen op toenemende serviceniveaus. Dit kan bijvoorbeeld door het beter benutten van bestaande securityfunctionaliteit en verbeterde communicatie/registratie van tickets.

### Potentieel voor kostenbesparing of -beheersing:

De [tabel op de volgende pagina](#) tabel biedt een overzicht van de geïdentificeerde besparings/beheersingsmogelijkheden met betrekking tot het IV-landschap. Deze mogelijkheden zijn niet onderling exclusief, wat betekent dat ze niet eenvoudigweg kunnen worden opgeteld om inzicht te verkrijgen in het totale potentieel.

De schattingen zijn conservatief en verkregen uit interviews en documentatie, aangevuld met eigen inzichten van de onderzoekers. De termijn waarop de maatregelen kunnen worden ingevoerd en effect kunnen sorteren varieert en maatregelen vereisen in sommige gevallen een (nog te bepalen) investering.

# Managementsamenvatting (4/4)

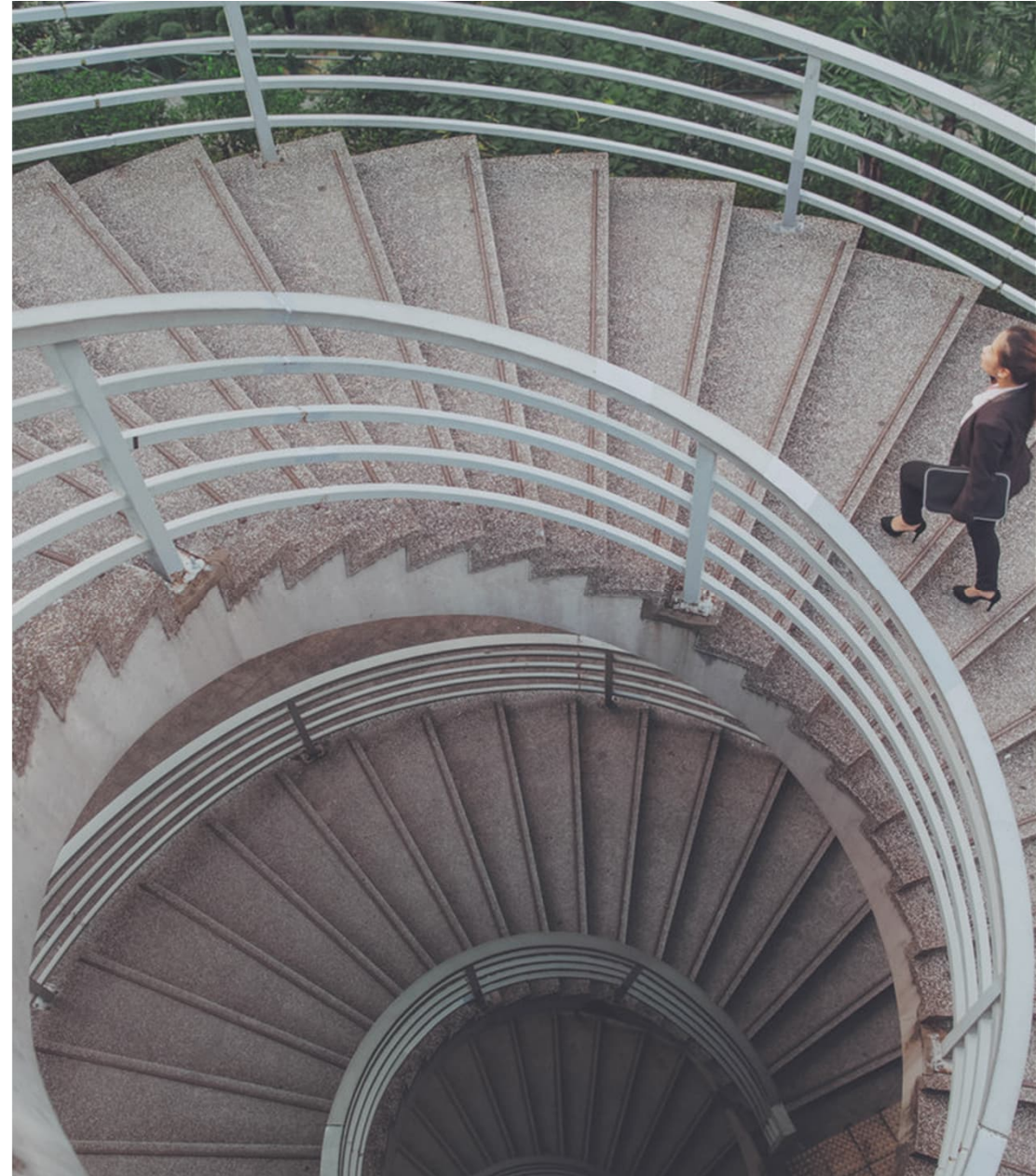
Domein	Maatregel	Inschatting potentieel (in miljoenen euro's)	Toelichting en termijn waarop de besparing kan worden gerealiseerd (Korte termijn: 0-1 jaar, middellange termijn: 2-4 jaar, lange termijn: 5 jaar of meer)
Applicaties	Uitfaseren oude applicaties	2 - 4	Kan op de middellange termijn worden gerealiseerd. Een goede CMDB en mandaat over rationalisatie applicaties zijn essentieel.
Applicaties	Saneren van dubbele applicaties	5 - 10	Kan op de middellange termijn worden gerealiseerd, maar vereist mogelijke investeringen vooraf.
Personeel	Insourcen van externen	0 - 13	Kan op middellange termijn worden gerealiseerd.
Personeel	Verminderen van overhead	1 - 5	Geen echte besparing, voorstel om vrijgekomen fte elders in te zetten. Realisatie op de middellange termijn.
Infrastructuur	Data-opschoning	0 - 3	Kan op korte termijn worden gerealiseerd, mits er ook stevig beleid is om te voorkomen dat er te veel nieuwe data wordt gegenereerd.
Infrastructuur	Replatforming	5 - 7	Realisatie op de middellange termijn. Vereist een investering in het herbouwen van de applicaties.
Infrastructuur	De transitie naar cloud	10 - 15	Vereist zorgvuldigheid, kan daarom jaren duren, heeft veel afhankelijkheden met betrekking tot security en het technisch gereed maken van applicaties.
Infrastructuur	Implementatie van containerisatie	4 - 6	Besparing na aantal jaren i.v.m. initiële investeringen in infrastructuur en technisch gereed maken van applicaties.
Infrastructuur	Standaardiseren ontwikkeltooling	2 - 4	Behoeft fundamentele keuzes, mogelijk ook een cultuurverandering. Kan op de middellange termijn worden gerealiseerd.
Contracten	Betere contract life cycle management	52 - 79	Vereist wel investeringen in meer fte / tooling en verbeterd proces qua contractmanagement. Besparingstermijn is afhankelijk van looptijd contracten.
Informatiebeveiliging	Minder specialistische apparatuur en trainingen	0 - 1	Kan op korte termijn worden gerealiseerd, indien hoogstnoodzakelijk. We bevelen aan in te zetten op kostenbeheersing eerder dan op kostenbesparing.
Informatiebeveiliging	Minder security onderzoeken en zichtbaarheid SOC	0 - 3	Kan op de middellange termijn, maar gaat ten koste van de effectiviteit van security (verhoogd cyberrisico). We bevelen aan in te zetten op kostenbeheersing eerder dan op kostenbesparing.
Servicedesk	Verbeterde communicatie, registratie en autorisaties	0 - 1	Kan op korte termijn. Betreft een besparing over de diverse clusters heen. We bevelen aan in te zetten op kostenbeheersing eerder dan op kostenbesparing.

Tabel: Overzicht van de geïdentificeerde besparings/ beheersingsmogelijkheden met betrekking tot het IV-landschap

# 2

## Inleiding onderzoek en rapportage

1. Aanleiding van deze doorlichting
2. Omschrijving van de onderzoeksopdracht
3. Onderzoeksaanpak
4. Leeswijzer





# Inleiding onderzoek en rapportage

---

## Aanleiding van deze doorlichting

Door technologische ontwikkelingen, maatschappelijke veranderingen en een verschuiving van fysieke naar digitale criminaliteit wordt ook het werkveld van de Politie meer digitaal. Steeds meer Politiewerk wordt in het digitale domein en datagedreven uitgevoerd. Hierdoor is een goede informatievoorziening (IV) niet meer enkel ondersteunend aan Politiewerk, maar integraal onderdeel van de taken van de Politie.

Voor het realiseren van de strategische agenda van de Politie is IV van groot belang. Uit de strategische agenda van de Politie is de IV-visie afgeleid in vier ambities voor de komende jaren, te weten:

1. 'Een betrouwbaar fundament en de basissystemen zijn op orde';
2. 'Digitale transformatie en iedereen digitaal fit';
3. 'Datagedreven Politiewerk';
4. 'In de top van innovatieve korpsen Europa'.

De begroting van de Politie staat echter onder druk. Zo is dit jaar (2024) de onderbezetting op de formatie als dekking nodig gebleken om tot een sluitende begroting te komen. Daarnaast is op basis van de door de Korpsleiding vastgestelde IV-strategie gebleken dat de geprognostiseerde financiële kaders voor IV beheer (run) en ontwikkeling (change) ontoereikend zijn en dat de kosten en de opgave niet in balans zijn. Dit beeld wordt bevestigd door de 4-maandcijfers, waaruit blijkt dat de Dienst IV de vastgestelde (financiële) kaders gaat overschrijden. Daarnaast vallen de Eigen Beheerde Omgevingen (EBO's) voortaan onder de verantwoordelijkheid van IV, wat verder zal bijdragen aan de kostenstijging.

Met het project 'Taskforce ombuigingen' neemt de Korpsleiding haar verantwoordelijkheid om de financiële problematiek rond de informatievoorziening binnen de politie op te lossen. Om te komen tot deze oplossing en keuzes te kunnen maken is overzicht en inzicht in het huidige en toekomstige IV-landschap nodig.

## Omschrijving van de onderzoeksoopdracht<sup>1</sup>

Deze onderzoeksoopdracht betreft enerzijds het doorlichten van de informatievoorziening van de Politie en anderzijds het creëren van inzicht en overzicht van de systemen en de financiën binnen het IV-domein van de Politie. De opdracht omvat de vraag om op basis van deze inzichten te komen tot scenario's voor eventuele besparingen en/of (andere) ombuigingen (bijvoorbeeld temporiseren), bijvoorbeeld door anders te werken, te 'ontdubbelen' of keuzes te maken. Hierbij is door de opdrachtgever de wens geuit om een oordeel te verkrijgen of de bestaande normenkaders en uitgangspunten daarbij houdbaar zijn of aanpassing behoeven.

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

1. Een doorlichting van de 'run' (going concern) binnen het IV-domein. Dit deel van het onderzoek is gericht op de het huidige systeemlandschap (eigen en uitbestede systemen) van de Politie.
2. Een doorlichting van de 'change' (nieuwe ontwikkelingen) binnen het IV-domein. Dit deel van het onderzoek is gericht op de 10 grootste IV-gerelateerde projecten die reeds zijn gestart of op korte termijn gaan starten.

Buiten de scope en reikwijdte van het onderzoek is het beoordelen van systemen op functionaliteit en effectieve interne beheersing. Tevens buiten scope zijn de systemen die hoofdzakelijk in gebruik zijn binnen de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS).

Aanvullende informatie over de scope en reikwijdte van de opdracht is opgenomen in de hoofdstukken waarin de beide deelonderzoeken zijn uitgewerkt.

<sup>1</sup>Obv RFP

# Inleiding onderzoek en rapportage

---

## Onderzoeksaanpak

De doorlichting is uitgevoerd in drie fasen van elk ca. vier weken: 'Aanbrengen van focus/hypothesevorming' 'verdiepen' en 'finaliseren rapportage'. In de werkwijze is in alle drie de fasen gebruik gemaakt van documentanalyse, interviews met medewerkers en validatie- en reflectiesessies. In totaal zijn in het kader van de doorlichting 106 interviews afgenomen met 125 medewerkers werkzaam op verschillende niveaus binnen de Politie en JenV.

Onze werkzaamheden zijn door ons gestart met het opstellen van een onderzoekskader aan de hand waarvan de IV-programma's en IV-landschap zijn geanalyseerd. Bij aanvang van de doorlichting is dit kader afgestemd met de leden van de klankbordgroep. Het kader is in zijn geheel gebruikt voor de werkzaamheden inzake de IV-programma's en nagenoeg in zijn geheel voor het IV-landschap. Voor het laatste was onvoldoende documentatie beschikbaar en hebben de onderzoekers voornamelijk gebruik moeten maken van interviews.

Gedurende het onderzoek heeft periodiek overleg plaats gevonden tussen het onderzoeksteam en de klankbordgroep en tweewekelijks met de projectgroep/gedelegeerd opdrachtgever binnen de politie over de status en voortgang van de werkzaamheden.

Vanuit de documentanalyse en interviews is een analyse uitgevoerd ter identificatie van eventuele besparingen en/of (andere) mogelijke ombuigingen. Hiertoe zijn voor de doorlichting van de 'run' resp. 'change' twee evaluatiekaders gehanteerd die nadere duiding geven aan de onderzoeksvragen voor deze twee gebieden. Aanvullende informatie over de onderzoeksaanpak is opgenomen in de volgende hoofdstukken.

Voor zover de beschikbare informatie dit toeliet, zijn eventuele besparingsmogelijkheden gekwantificeerd.

Wellicht ten overvloede merken wij op dat onze werkzaamheden, conform de scope van onze opdracht eerder 'het maken van een 'foto' dan een 'film' betroffen. De reis die de politie de afgelopen jaren (bijvoorbeeld op het gebied van digitale transformatie) heeft gemaakt en de resultaten die daarmee (in de operatie en bedrijfsvoering) al zijn geboekt, zijn hierdoor noodzakelijkerwijs slechts beperkt in het onderzoek beschouwd en beschreven.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt de informatievoorziening binnen de Politie nader geduid en wordt ingegaan op de organisatie van Dienst IV. Daarnaast worden zowel de algemene strategie als de IV-strategie van de Politie beknopt beschreven, en wordt het financiële kader van Dienst IV toegelicht.

In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op de IV-vernieuwing binnen de Politie en worden de bevindingen naar aanleiding van de analyse van de huidige IV-programma's aan de hand van een analysekaderkader beschreven.

In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op het beheer van IV binnen de Politie en worden de bevindingen naar aanleiding van de analyse het IV-landschap beschreven, gebruik makend van een indeling in verschillende 'domeinen'.

In hoofdstuk 6 worden conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van de analyse van 1) IV-programma's (vernieuwing) en 2) het IV-landschap (beheer) samengevat en wordt de invulling van deze aanbevelingen verder toegelicht.

In de bijlage een documentenoverzicht en interviewlijst opgenomen, alsook en beknopt aantal ondersteunende analyses.

Getallen, bijvoorbeeld bedragen zijn in de tekst zoveel mogelijk als volgt afgekort:

- €3.000 is geschreven als €3k
- €3.000.000 en '€3 miljoen' zijn geschreven als €3M

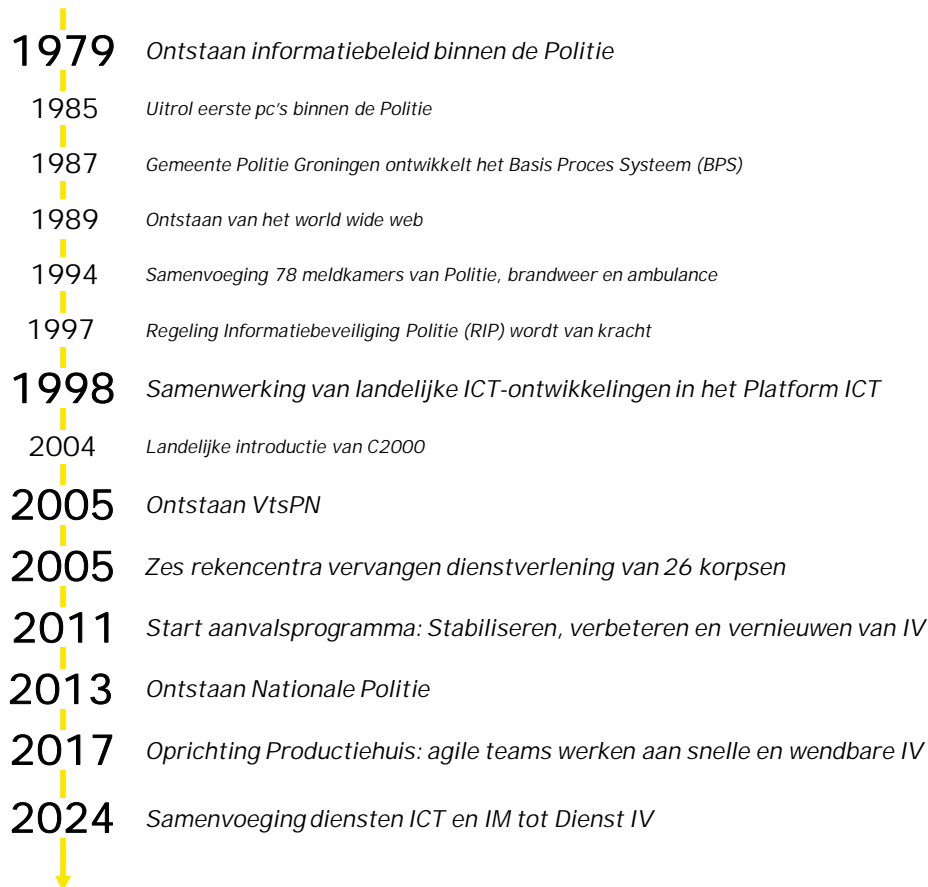
# 3

## Inleiding op de informatievoorziening van de Politie, Dienst IV

1. Historische context informatievoorziening van de Politie
2. Strategisch kader van de Politie en Dienst IV op hoofdlijnen
3. De IV-organisatie van de Politie op hoofdlijnen
4. Ontwikkeling financieel kader van Dienst IV op hoofdlijnen



# De Politie heeft de afgelopen decennia doorlopend gewerkt aan centralisatie, standaardisatie en professionalisering van IV



## De ontwikkeling van IV binnen de Politie

De Politie heeft de afgelopen decennia op verschillende manieren gewerkt aan de centralisatie, standaardisatie en professionalisering van de informatievoorziening (IV).

Oorspronkelijk regelden de korpsen de eigen ICT voornamelijk zelf. De Politie werd zich echter steeds meer bewust van het belang van verbeterde informatie-uitwisseling en uniforme informatievoorziening voor opsporing en Politiewerk waarvoor ook de politiek steeds meer aandacht had. Daarom zette de Politie in 2005 een grote stap richting centralisatie van de informatievoorziening met de oprichting van de 'Voorziening tot samenwerking Politie Nederland' (VtsPN), de voorloper van de Dienst Informatie- en Communicatietechnologie (ICT). Min of meer gelijktijdig namen zes nieuwe bovenregionale rekencentra de ICT-dienstverlening van de 26 korpsen over, wat aan de centralisatie van informatievoorziening bijdroeg.

Een grote storing in de ICT-Dienstverlening in het rekencentrum Noordoost-Nederland in 2010, vormde in 2011 aanleiding voor het 'Aanvalsprogramma'. Het doel van dit programma was de informatievoorziening van de Politie te stabiliseren, te verbeteren en te vernieuwen.

Met de vorming van de Nationale Politie in 2013 werd de ICT geborgd in het Politie dienstencentrum (PDC) binnen de diensten informatiemanagement (IM) en communicatietechnologie. Sinds 2013 werkt de organisatie nadrukkelijk aan het opruimen van legacy, neerzetten van een stabiele infrastructuur, het op orde houden van de cyber security en het integreren van lokaal ontwikkelde toepassingen (zogenoemde EBO's: Eigen Beheerde Omgevingen) uit de eenheden.

De oprichting van het Productiehuis in 2017 versterkte de basis voor het vergroten van de wendbaarheid van de ontwikkeling van de informatievoorziening. Het via agile werkwijzen werken in multidisciplinaire teams werd een steeds belangrijker uitgangspunt. De recente integratie van de diensten IM en ICT tot Dienst IV vereenvoudigt dit.

Met de recente vorming van waardeketens (zie ook hierna) is verder afstand genomen van het 'u vraagt, wij draaien'-model voor IV en ligt de nadruk steeds meer op samenwerking met de operatie.

# Het strategisch kader van de Politie onderscheidt vijf ambities en drie strategische speerpunten

## Inleiding

Op 1 januari 2013 heeft de Politie 25 autonome en regionale Politiekorpsen en het Korps Landelijke Politie Diensten in één organisatie samengevoegd tot 'de Nationale Politie'. De Nationale Politie bestaat nu uit tien regionale eenheden, twee Landelijke Eenheden (LO en LX) en het Politie dienstencentrum (PDC) en wordt aangestuurd door één Korpschef.

Het PDC bestaat uit een aantal Diensten (IV, HRM, Financiën, Communicatie, Verwerving en Facility Management). Binnen dienst IV zijn ruim 3.500 fte<sup>1</sup> werkzaam.

## Strategische hoofdthema's, speerpunten en ambities van de Politie op hoofdlijnen

De maatschappij verwacht van de Politie 'waakzaam en dienstbaar' te zijn in een wereld waarvan de onvoorspelbaarheid toeneemt. Door digitalisering dienen zich nieuwe mogelijkheden aan om de uitvoering van Politietaken effectiever en efficiënter te maken. Tegelijkertijd ontstaan er hierdoor ook nieuwe vormen van criminaliteit, waardoor het werkveld en werkprocessen van de Politie zich verplaatsen naar de online wereld.

Tijdens deze doorlichting werd de strategie van de politie herijkt. De uitkomst daarvan was gedurende het onderzoek nog niet beschikbaar.

De strategische agenda Politie 2021-2025 die wordt herijkt onderscheidt vijf ambities die richting geven aan de ontwikkeling van de 'Politie van de overmorgen': 1 - 'Wijk, web en wereld'; 2 - 'Nieuwe veiligheidscoalities'; 3 - 'State-of-the-art intelligence en technologie'; 4 - 'Actief transparant' en 5 - 'Wendbare organisatie'.

De speerpunten waar de Politie zich tot eind 2025 op richt, zijn gegroepeerd onder drie met deze ambities samenhangende hoofdthema's die samen de strategische agenda voor 'De Politie van overmorgen' vormen. De 'Politie van overmorgen' is hiermee een voortzetting van de eerdere strategische agenda '5-4-3'<sup>2)</sup> en dient als koers voor de onderbouwing en uitwerking van plannen van de portefeuilles (zie hierna) en de eenheden. De hoofdthema's van 'De Politie van overmorgen' zijn:

1. 'Midden in de samenleving': Dit thema omvat het in verbinding zijn en blijven met de samenleving, zowel fysiek als digitaal, centraal. Middels speerpunten onder dit thema waarborgt de Politie veiligheid en het vertrouwen.
2. 'Met en voor mensen': Dit thema omvat het centraal stellen van de medewerker van de Politie als individu centraal. Middels speerpunten onder dit thema werkt de Politie aan een divers en 'gezond' Korps.
3. 'Passend georganiseerd': Dit thema omvat het centraal stellen van een gezond Korps als organisatie. Middels speerpunten onder dit thema werkt de Politie onder meer aan het ontwikkelen van een (digitaal) fitte organisatie, zo nodig in samenwerking met partners.

De thema's zijn verder vertaald in 'speerpunten'. Deze zijn in de onderstaande afbeelding weergegeven.

1: Midden in de samenleving				2: Met en voor mensen				3: Passend georganiseerd				
Fysiek en digitaal verbonden (Dienstverlening)	Bestrijden van criminaliteit die mensen het meeste raakt	Ingrijpen in criminele en ondermijnende systemen	Met gezag aanwezig in het digitale domein	Politie voor iedereen (D&I)	Zorg voor elkaar (o.a. Preventie PTSS)	De menselijke maat (werkvloer vs. Centrale organisatie)	vakontwikkeling	Politie in beweging (wendbare organisatie)	Digitaal fit en innovatief	Gezaghebbend leiderschap	Flexibel samenwerken (met partners)	Stabiele financiering

Figuur: Strategische hoofdthema's en speerpunten Politie

Bronnen: 1) 'Het Verhaal van IV', Dienst IV Politie Nederland (2024); Overige bronnen: www.politie.nl; Strategische agenda Politie 2021-2025 (z.d.); IV-Strategie 2022-2025 v1.0 (april 2022). Voetnoot: 2) Wij begrepen bij de afstemming van ons concept-rapport dat de politie gewerkt heeft aan de strategie Stevig Staan.

# Het strategisch kader van de Dienst IV onderscheidt vier ambities en drie strategische speerpunten

## IV-ambities

Vanuit de strategische agenda heeft de Politie ten aanzien van IV, vier ambities geformuleerd voor de periode 2022-2025:

1. 'Een goed fundament': De basis op orde als het gaat om IV-systemen en veiligheid;
2. 'Digitale fitheid': De Politie dient zich evenredig met de maatschappij te digitaliseren;
3. 'Data gedreven Politiewerk': Ethisch verantwoord, rechtmatig en transparant gebruik van data voor opsporing;
4. 'In de top van innovatieve korpsen Europa': Het verschil maken met IV en blijvend in de Europese top vestigen.

## Hoofdpijnen van de IV-strategie: thema's en speerpunten

De Politie-brede IV-strategie 'IV in het hart van het Politiewerk' beschrijft hoe de Politie de vier ambities beoogt te realiseren. De IV-strategie kent drie hoofdthema's:

1. 'Sneller': De Politie wil méér IV en snelheid in levering en goed gebruik van de nieuwe IV realiseren. Zo worden sneller meer resultaten voor de Politie behaald, wat de organisatie wendbaar maakt als de vraag uit de operatie of bedrijfsvoering verandert. Naast het creëren van een goed fundament en digitale fitheid, levert *Sneller* hiermee ook een bijdrage aan de wendbare organisatie zoals eerder beschreven strategische agenda van de Politie;

2. 'Simpeler': De Politie maakt alléén datgene (IV) wat nodig is om Politiewerk goed te doen. Hiermee wordt een minimaal beroep gedaan op de schaarse resources binnen de organisatie en worden middelen zo efficiënt mogelijk ingezet. Dit draagt bij aan het passend organiseren van de organisatie, wat één van de ambities van de strategische agenda omvat;
3. 'Samen': IV binnen de Politie is niet alleen voor Dienst IV; de gehele organisatie dient datagedreven werken te omarmen. Door samen te werken als één IV-community en gebruik te maken van elkaars kennis, kan de Politie dubbel werk voorkomen en middelen effectiever inzetten. Hiermee draagt *Samen* óók bij aan de strategische agenda door het ontwikkelen van een actief transparante organisatie en het ontwikkelen van nieuwe (externe) veiligheidscoalities.

(Ook) deze thema's zijn verder vertaald in 'speerpunten' die proactief nagestreefd worden. Deze zijn in onderstaande afbeelding weergegeven. De IV-strategie is richtinggevend en schetst de belangrijkste principes voor IV van de Politie voor de komende jaren. De speerpunten vormen de basis voor beleidskeuzes in het kader van IV binnen de Politie en maken de Politie in staat om tijdig bij te sturen wanneer dat nodig is.

1: Sneller			2: Simpler			3: Samen		
IV-waardeketens	Rolling Portfolio (verkorten cycli)	Vakmanschap	Versterken van architectuurfunctie (als basis voor harmonisatie, standaardisatie)	In één keer goed	Uitbesteding waar het kan	Samenwerkende IV-ketens	Samenwerkende innovaties	IV én operatie samen

Figuur: Strategisch kader Dienst IV op hoofdpijnen

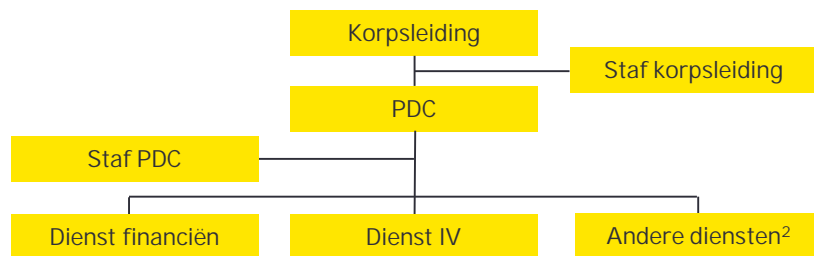
# De IV-organisatie van de Politie op hoofdlijnen (1/3)

## De IV-organisatie van de Politie<sup>1</sup>

De IV-organisatie van de Politie bestaat uit:

- De Directie Informatievoorziening (IV): onderdeel van de Staf Korpsleiding dat op strategisch niveau richting geeft aan de continuïteit en doorontwikkeling van IV. Directie IV is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de strategie, het beleid en de jaarplannen m.b.t. IV, en ook voor de architectuur, informatiebeveiliging, gegevensmanagement en processen. Daarnaast stemt Directie IV af met de Directeur Generaal-Politie binnen JenV.
- De Dienst Informatievoorziening (voorheen diensten IM en ICT): onderdeel van het PDC dat de technische infrastructuur, totstandkoming en continuïteit van de IV borgt. De Dienst IV bestaat uit sectoren, bijvoorbeeld de sector Infrabedrijf en de sector Informatiebeveiliging. Het management team van Dienst IV bestaat uit de Directeur Dienst IV, de CTO en de plv. Directeur Dienst IV.

De CIO is eindverantwoordelijk voor het IV-domein binnen de Politie. De directeur financiën en control stelt financiële kaders en bewaakt de doelmatigheid van de bestedingen. Binnen het PDC zijn de dienstdirecteur IV en de dienstdirecteur F&C verantwoordelijk voor de uitvoering. Het ministerie JenV stelt de (meerjaren)plannen vast en stelt de kaders voor onder meer personeel, huisvesting, ICT en inkoop.



Figuur: Lijn van governance van de IV organisatie op hoofdlijnen. Bron: IV besturing control audit versie 1.0

1) Bronnen: Inrichtingsplan IV organisatie (mei 2013); 2) IV besturing control audit (november 2020); 3) 'Strategische Boards': Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's (DGPenV), rijksoverheid.nl (bijlage bij intranet-bericht, zonder datum.)

2) Te weten Dienst Communicatie, Dienst HRM, Dienst Vastgoed, Dienst Facilitair Management (FM), Dienst Verwerving

## De planning & control (P&C)-cyclus op hoofdlijnen

De P&C cyclus (zie figuur op de volgende pagina) omvat 'planvorming' en 'uitvoering'. Voor de planvorming worden meerjarenbegrotingen, kaderbrieven en jaarplannen opgesteld. Aan het einde van het jaar vindt het hoofdbesluitvormingsmoment (HBM) plaats, waarin het korpsmanagementteamoverleg (KMTO) integraal over alle ingediende plannen heen een besluit neemt over de financiële en beleidsmatige vraagstukken. Als de plannen zijn vastgesteld, worden deze uitgevoerd. Gedurende het jaar wordt er in de 4-, 8- en 12-maands rapportages teruggeblikt op de IV-ontwikkelingen bij de Politie en worden knelpunten in de uitvoering en financiën geëvalueerd. Jaarlijks legt de Politie verantwoording af via het jaarverslag.

## Van portefeuilles naar strategische Boards

Om te voldoen aan de vraag naar vernieuwing heeft de Politie lange tijd gewerkt met uiteenlopende portefeuilles. De groei van het aantal portefeuilles bemoeilijkte het vinden van de juiste balans tussen de vraag naar IV, de beschikbare capaciteit en het absorptievermogen van de organisatie. In 2022 is op basis van een evaluatie van het portefeuillemodel geconcludeerd dat dit model tekort schoot, onder meer vanwege de grote hoeveelheid portefeuilles en gebrekkige samenhang ertussen maar ook vanwege de onduidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen het portefeuillemodel. In het verlengde van deze bevindingen heeft de Politie de portefeuilles opnieuw geordend in vier strategische Boards:

1. Intelligence & Opsporing (I&O)
2. Wijk & Veiligheid (W&V)
3. Governance, Organisatie, Mensen en Middelen (GOMM)
4. Digitale Transformatie (DT)

Daarnaast faciliteert de keten Technologie de business IV en bewaakt en ontwikkelt het fundament van de IV van de politie. Deze keten heeft een eigenstandige taak en verantwoordelijkheid en wordt aangestuurd door de CTO (directeursfunctie).

# De IV-organisatie van de Politie op hoofdlijnen (2/3)

De Politie beschrijft de rol van de strategische Boards als volgt: 'De strategische Boards vormen het voorportaal van het KMTO en zijn verantwoordelijk voor het maken en realiseren van een meerjarige beleidsagenda en een jaarlijks collectief ontwikkelplan.

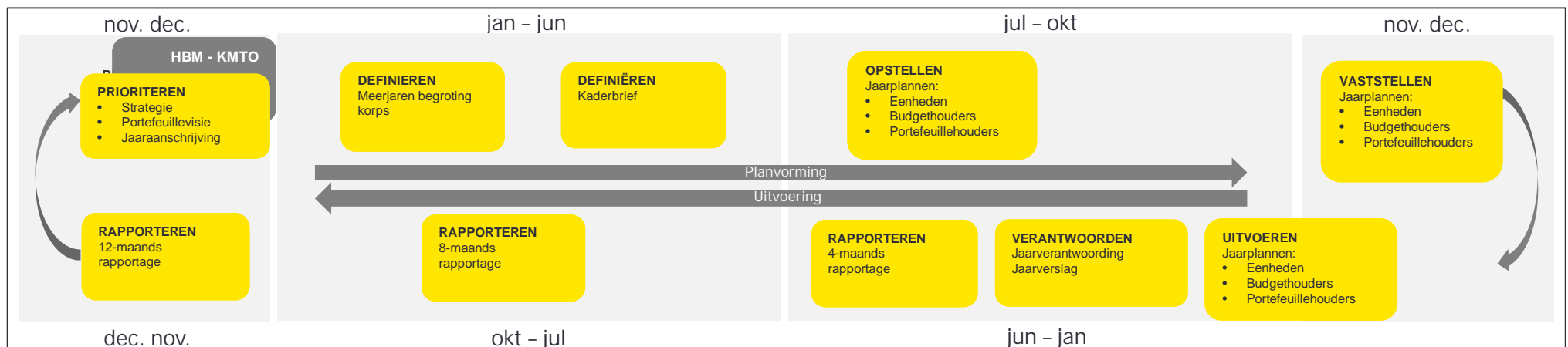
Dit wordt geborgd door samenhangende besturing die alle portefeuilles overkoepelt en op basis van één gezamenlijk realistisch plan. Het Korpsleidingoverleg en het KMTO zijn eindverantwoordelijk voor de strategie, de visievorming en de beleidsmatige kaders. De strategische Boards adviseren het KMTO over de richting en prioriteiten en stemmen onderling afhankelijkheden en obstakels af<sup>1</sup>.

In aanvulling op de strategische Boards heeft de Politie 'IV-waardeketens' geïntroduceerd die onder leiding staan van 'IV-Ketenregisseurs' die in deze rol vooralsnog opereren als 'kwartiermakers'. Waardeketens borgen dat (delen van het) Politiewerk worden voorzien van de juiste IV en bewaken daarin de samenhang, samenwerking en afstemming tussen de relevante IV-disciplines, de operatie en de bedrijfsvoering. Een waardeketen omvat de gehele levenscyclus (innovatie, beheer) alsook aspecten als beveiliging, data(governance) en privacy. Elke Board heeft een IV-ketenregisseur.

## De Politie werkt aan de ontwikkeling van portfoliomanagement

In het verleden onderscheidde de politie binnen het korpsportfolio de delen 'operatie', 'bedrijfsvoering' en 'CTO'. Het portfolio werd jaarlijks vastgesteld in het Hoofdbesluitvormingsmoment.

De politie heeft (onder meer in de IV-strategie) vastgesteld dat meer integraliteit en een meer dynamisch ('rollend') perspectief op het portfolio gewenst is en heeft een proces van professionalisering in gang gezet dat in opdracht van de Korpsleiding vorm kreeg via het 'programma implementatie IV-strategie'. (De lijn is verantwoordelijk voor de realisatie, het programma faciliteert.)



Figuur 'Planning en Control Cyclus op hoofdlijnen' (Bron: IV besturing control audit versie 1.0, 2020)



# De IV-organisatie van de Politie op hoofdlijnen (3/3)

---

## De Politie werkt aan de ontwikkeling van portfoliomanagement (vervolg)

De strategische Boards zijn ingesteld om de optelsom van portefeuilles op elkaar af te stemmen en adviseren het KMTO over de richting en prioriteiten. Hierbij stemmen de strategische Boards onderling afhankelijkheden en obstakels af waarbij men rekening dient te houden met de impact voor IV. Naast de strategische Boards zijn 'IV-waardeketens' in het leven geroepen. Daarin voorziet een keten de operatie (vanuit de verschillende IV-disciplines) van de juiste IV. Een waardeketen omvat de hele levenscyclus in samenhang, inclusief innovatie, beheer, beveiliging, etc. Elke Board heeft een IV-ketenregisseur, die namens de operatie integraal de regie voert op de IV-waardeketen.

Gedurende dit onderzoek werkte de Politie nog aan ontwikkeling en realisatie van de gewenste meer integrale benadering. Portfoliomanagement maakt de transitie door naar de organisatie in waardeketens waarbij de besturing en verantwoordelijkheid volledig bij de ketenregisseur komt te liggen. De ketenregisseur verkrijgt hiermee de prikkel om initiatieven te prioriteren of de-prioriteren op basis van beschikbare capaciteit en financiële middelen. De ketenregisseur wordt geacht op ketenniveau een geprioriteerde backlog te maken. Deze nieuwe werkwijzen hebben de werkwijze van het generiek uitvragen en (anderhalf jaar vooruit) plannen van resources op portefeuilleniveau per maart 2024 vervangen.

# (Ontwikkeling) financieel kader Dienst IV op hoofdlijnen

X €M	2021	2022	2023	2024
Begroting NP <sup>1</sup> (21-'22) & 2('23-'28)	€6.228	€6.424	€7.306	€7.599
Dienst IV	€671	€716	€830	€890
Materiële kosten en inhuur <sup>3</sup> (21-'23) & 4('24-'28)	€471	€505	€601	€629
Loonkosten Dienst IV <sup>3</sup>	€200	€211	€229	€261
% Dienst IV van Begroting NP	10,8%	11,1%	11,4%	11,8%

Tabel 1: Ontwikkeling financieel kader Politie en Dienst IV, i.e. begroting

Uren X 1.000	2021	2022	2023	2024
Totaal Dienst IV <sup>3</sup>	5.045	5.242	5.583	6.000
Beheer <sup>3</sup>	3.520	3.914	4.114	4.175
Vernieuwing <sup>3</sup>	1.525	1.328	1.469	1.825
% Vernieuwing	30,2%	25,3%	26,3%	30,4%

Tabel 2: Ontwikkeling (i.e. realisatie) Vernieuwing vs. Beheer binnen Dienst IV

Wellicht ten overvloede: de bovenste tabel betreft de begroting (financieel), de onderste tabel betreft de realisatie (uren).

## Noten:

<sup>1</sup>Enkel de materiële kosten en inhuur zijn opgenomen in het Jaarplan Dienst IV 2024.

Bronnen: 1) Begroting en beheerplan 2022-2026, rijksoverheid.nl (september 2021); 2) Begroting en beheerplan 2024-2028, rijksoverheid.nl (juli 2023); 3) Excel 'Kosten en uren ontwikkeling Dienst IV 2019-2024'; 4) Jaarplan 2024 Dienst IV v1.0 (oktober 2023)

De financiële structuur van de Politie is complex. Dit komt mede doordat de ontwerpbegroting vanuit verschillende bronnen wordt opgebouwd die afkomstig zijn van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) met als belangrijkste onderscheid de algemene- en bijzondere bijdragen:

- *Algemene bijdragen*: Bijdragen die JenV als 'lumpsum-budget' aan de Politie ter beschikking stelt voor wettelijke taken;
- *Bijzondere bijdragen*: Bijdragen die JenV op aanvraag van de Politie beschikbaar stelt voor specifieke doeleinden die aanvullend zijn op de wettelijke taken. Toekenning van bijzondere bijdragen vereist het opstellen van een bestedingsplan en een realisatieplan.

Initiatieven kunnen gelijktijdig gedeeltelijk gefinancierd worden vanuit beide bronnen. Daarnaast kunnen bijzondere bijdragen *structureel* of *incidenteel* zijn. Structurele bijdragen zijn meerjarig, worden jaarlijks geïndexeerd en kennen geen vooraf bepaalde afloop(datum). Incidentele bijdragen kunnen eveneens een meerjarig karakter hebben maar kennen een vooraf bepaalde afloop, bijvoorbeeld als een bepaald doel gerealiseerd is.

Zowel in absolute als in relatieve termen is het financiële kader van de Dienst IV in de periode 2021-2024 verruimd. Tabel 1 geeft het meerjarig financieel kader (inclusief ontwerpbegroting '25-'28) van de Politie weer. Daarnaast is – voor zover bekend - het financieel kader van Dienst IV ten opzichte van de begroting van de Politie afgebeeld. Het financieel kader van Dienst IV voor de jaren 2025 en verder, berust op (in het hoofdbesluitvormingsproces) nog te maken budgettaire keuzes<sup>1</sup>. Het kader Dienst IV bestaat uit de posten 'materiële kosten en inhuurkosten' en 'loonkosten Dienst IV'. (De loonkosten van Dienst IV vallen formeel onder Dienst HRM.)

Tabel 2 geeft de historische ontwikkeling (realisatie) van de beschikbare productieve uren van Dienst IV weer. De uren zijn verbijzonderd naar hun aard ('Beheer' resp. 'Vernieuwing'). Aan 'beheer' is door Dienst IV in de periode 2021-2024 ca. 70-75% van de beschikbare uren besteed, aan 'vernieuwing' ca. 25-30%.

# 4

## Bevindingen n.a.v. analyse IV-programma's

1. Inleiding: IV-vernieuwing binnen de Politie, scope van de analyse van IV-programma's en toelichting op analysekader
2. Bevindingen t.a.v. strategische fit
3. Bevindingen t.a.v. status realisatie
4. Bevindingen t.a.v. de businesswaarde van de programma's
5. Bevindingen t.a.v. (efficiëntie) voortbrenging
6. Conclusies en aanbevelingen per programma



# Inleiding

---

- IV-Vernieuwing wordt gefinancierd uit algemene middelen en bijzondere bijdragen; Dienst IV speelt in vernieuwing de centrale rol.
- De Politie heeft in 2020 een nieuw besturingsmodel voor IV-Vernieuwing ontworpen.
- De scope van de analyse van de IV-vernieuwing omvat 10 grote meerjarige initiatieven, die in hun aard en omvang divers zijn.
- De onderzoekers hebben de 10 programma's in scope van deze doorlichting op vier aspecten willen beoordelen.
- Het planningskader en rapportages voor IV-programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet wat de analyse (maar óók de sturing) bemoeilijkt.

# Inleiding: 'IV-Vernieuwing' binnen de Politie (1/2)

## IV-Vernieuwing wordt gefinancierd uit algemene middelen en bijzondere bijdragen; Dienst IV speelt in vernieuwing de centrale rol

Dienst IV speelt de centrale rol in de vernieuwing van de IV van de Politie en besteedt in 2024 ca. 30% van de beschikbare capaciteit (in uren) aan vernieuwing ('change'). Dit percentage wijkt gemiddeld genomen niet af van andere grote organisaties binnen en buiten de publieke sector. Daarnaast werken de eenheden decentraal al dan niet in afstemming met de Korpsleiding, het PDC en/of de Dienst IV aan innovatie van de informatievoorziening.

De afgelopen jaren is een aantal programma's op het gebied van vernieuwing aangemerkt als 'Korpsprioriteit'. Korpsprioriteiten verkrijgen een zekere mate van voorrang bij de toekenning van de capaciteit die nodig is om vernieuwing te realiseren.

In de kaderbrief heeft de Dienst IV als doelstelling gekregen om de gevraagde IV-vernieuwing/innovatie uit commissieplannen te realiseren en daarbij binnen de capaciteit- en beheerkaders blijven. Voor 2024 is het capaciteitskader 1.400.000 uren voor de IV-veranderopgaven van de Politie. Hiervan zijn 781.500 uren gereserveerd voor de IV-korpsprioriteiten in scope van deze doorlichting. De resterende 618.500 uren zijn ter beschikking van de overige 'grote onderwerpen' en commissies voor overige plannen.

De afgelopen jaren is het kader vernieuwingsuren binnen Dienst IV afgenomen (zie onderstaande tabel). Deze afname is veroorzaakt door de toegenomen kosten voor beheer

(o.a. life cycle management om de technische schuld niet te laten oplopen, toename in de geleverde functionaliteit, autonome prijsstijgingen) waardoor de ruimte voor vernieuwing vanuit Dienst IV per saldo is afgenomen.

Het relatieve aandeel vernieuwingsuren *gealloceerd aan Korpsprioriteiten* neemt toe van 43% in 2021 tot 56% in 2024.

Het jaarplan Dienst IV 2024 stelt dat PVR, MIB, Cyber Security, CTO, Herziening Wetboek van Strafvordering, Datagedreven samenwerken (Landelijke Eenheid), Interceptie en 10% innovatie per commissie als 'IV-korpsprioriteiten' zijn aangemerkt. Daarnaast zijn ook een aantal belangrijke onderwerpen op voorhand bij de commissies aan te wijzen die tot nu toe geen IV-vernieuwingsuren hadden en die in 2024 wel moeten krijgen. Dat zijn de IV-plannen van de Politieacademie, Politie voor Iedereen, Operationeel Domein, Bewaken en Beveiligen en Kiezen op Korpsniveau.

De Dienst IV heeft een leveringsverplichting om de genoemde uren in de kaderbrief beschikbaar te stellen. Deze uren zijn opgebouwd uit algemene middelen en bijzondere bijdragen. Er zijn meer gelden beschikbaar aan bijzondere bijdragen dan vooralsnog inzetbaar zijn voor IV-capaciteit. De Dienst IV committeert zich aan een inspanningsverplichting om meer IV-capaciteit te werven [en hierin waar mogelijk te voorzien]. ('Exogene') financiering uit bijzondere bijdragen dekt in toenemende mate de financiering van vernieuwing in het kader van Korpsprioriteiten. Het aandeel financiering uit bijzondere bijdragen is opgelopen van 25% in 2022 naar 40% in 2024 (zie tabel 2).

Uren X 1.000	2021	2022	2023	2024
Totaal vernieuwing <sup>2</sup>	1.597	1.743	1.651	1.400
Waarvan 'Top 10' (Korpsprio.) <sup>2</sup>	688	807	770	781
Waarvan Overig <sup>2</sup>	909	936	881	619
% Top 10 tov totaal vernieuwing binnen Dienst IV	43%	46%	47%	56%

Tabel 1: Ontwikkeling (kader) uren voor vernieuwing Dienst IV en allocatie uren Dienst IV voor Korpsprioriteiten

Uren X 1.000	2021	2022	2023	2024
Totaal top 10 programma's <sup>2</sup>	688	807	770	781
Uren gefinancierd uit alg. middelen <sup>2</sup>	688	607	509	473
Uren gefinancierd uit bijz. bijdragen <sup>2</sup>	-	200	261	308
% Gefinancierd uit bijzondere bijdragen	-	25%	34%	40%

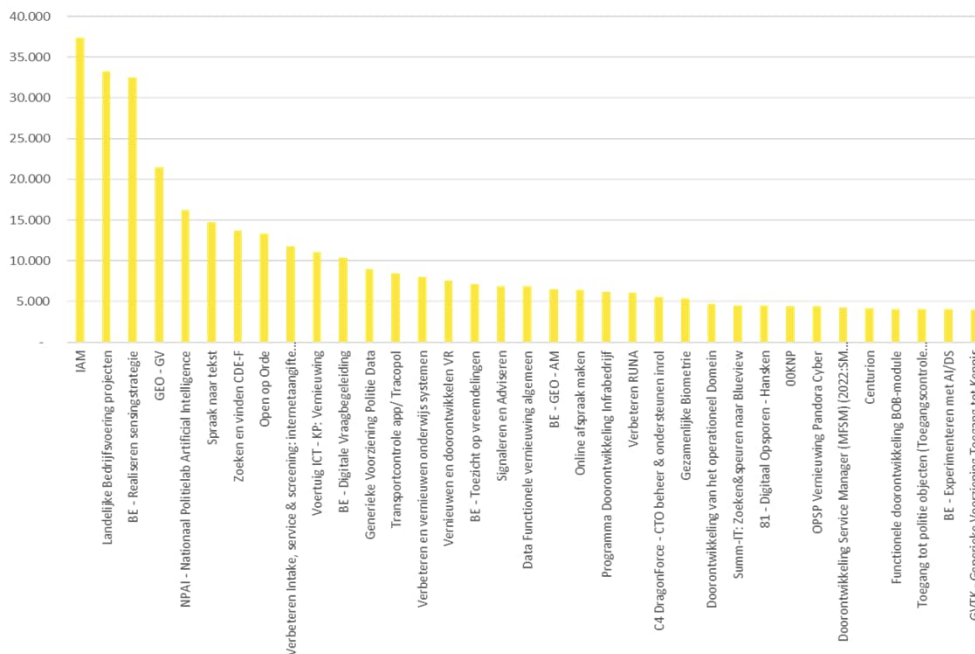
Tabel 2: Ontwikkeling financiering uren besteed aan Korpsprioriteiten

# Inleiding: 'IV-Vernieuwing' binnen de Politie (2/2)

## IV-vernieuwing 'Niet-korpsprioriteiten'

In de vorige paragraaf is gesteld dat van het capaciteitskader van 1,4M uren voor de IV-veranderopgaven ca. 962k (68%) gereserveerd is voor de IV-korpsprioriteiten en de andere grote onderwerpen en de resterende 439k (32%) uren voor overige plannen.

Registratie en verantwoording van uren gebeurt binnen de Politie op basis van urencodes. In 2023 en 2024 bestaan er binnen Dienst IV ca. 250 urencodes gerelateerd aan activiteiten die *niet* aangemerkt zijn als Korpsprioriteit (zie onderstaande afbeelding ter illustratie).



Figuur: Ureninzet Dienst IV voor niet-Korpsprioriteiten 2024 (t/m september 2024). Bron: Excel 'Uren per Projectcode Dienst IV 2023 & 2024 t/m augustus' (F&C)

## IV-vernieuwing buiten Dienst IV

Primaire operationele processen (intelligence, opsporing) raken steeds verder verweven met de informatievoorziening, het onderscheid zal meer en meer vervagen. Deze ontwikkeling roept steeds vaker de vraag op waar bepaalde vormen van IV-vernieuwing en innovatie dienen te zijn gepositioneerd.

Naast de vernieuwing onder verantwoordelijkheid en regie van Dienst IV werken de eenheden van oudsher zélf aan innovatie. Dergelijke initiatieven hebben in het verleden tot verschillende operationele successen geleid en in een aantal gevallen ook nieuwe IV-standaarden helpen definiëren. De Politie streeft er naar om EBO's die aantoonbaar businesswaarde vertegenwoordigen, centraal binnen de Politie, dus binnen Dienst IV op te nemen en te professionaliseren.

In de 'bimodale wereld'<sup>1</sup> waarin een organisatie als de Politie verkeert, bestaat er onderscheid tussen hetgeen bekend en voorspelbaar is (bijvoorbeeld beheer van 'legacy') en hetgeen onvoorspelbaar en onzeker is en via experimenten moet worden verkend, ontdekt en getoetst (bijvoorbeeld de ontwikkeling van 'minimum viable products' in het kader van innovatie).

In de toekomst zullen vaker (en meer fundamentele) afwegingen moeten worden gemaakt over hoe IV-vernieuwing binnen de Politie dient te worden gepositioneerd en gerealiseerd om een goede balans en samenhang te behouden tussen aspecten als creativiteit, snelheid, beheersbaarheid en veiligheid. Met name in de 'Board Digitale Transformatie' van waaruit sturing op een aanzienlijk deel van de IV-vernieuwing en innovatie voor 'de operatie' plaats vindt, is dit onderwerp van gesprek.

<sup>1</sup>Het begrip bi-modaliteit is beschreven door onder meer Gartner

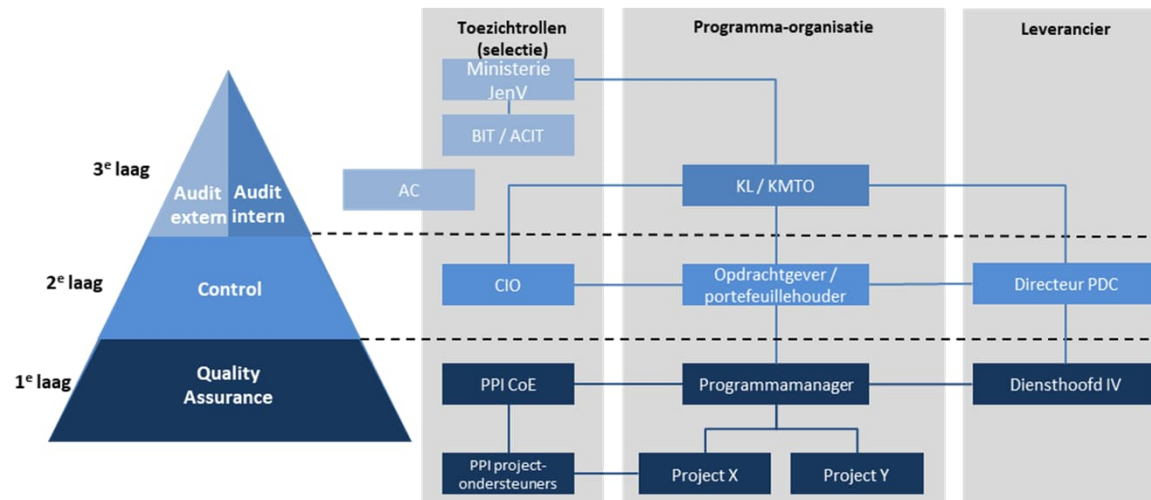
# Inleiding: Het besturingsmodel voor IV-Vernieuwing

## De Politie heeft in 2020 het besturingsmodel voor IV-Vernieuwing ontworpen

In 2020 heeft de Politie het besturingsmodel voor vernieuwing binnen Dienst IV opnieuw gedefinieerd (zie onderstaande figuur). Het model onderscheidt drie lagen te weten 'Quality Assurance' waar de feitelijke realisatie van vernieuwing in programma's en projecten is belegd, 'Control', waar de facto het opdrachtgeverschap en de regie op de vernieuwing is ingeregeld en de laag 'Audit' waar de controle op de IV-Vernieuwing is georganiseerd. Intern valt de controlefunctie toe aan de Korpsleiding (KL) / het Korpsmanagementteamoverleg (KMTO), extern aan het Ministerie JenV. Daarnaast onderscheidt het model drie rollen te weten Toezichtrollen, de Programma-organisatie en Leveranciers.

Met de introductie van de vier strategische Boards (zie inleiding) in 2022 verkrijgen deze Boards in de praktijk een rol als Opdrachtgever / portefeuillehouder.

Na de initiatie van een IV-vernieuwingsprogramma vormen 'jaarcycli', 'viermaandscycli' en 'maandcycli' in opzet de belangrijkste ijkpunten in de planning en control van de vernieuwing. In de jaarcycli stelt de Politie onder meer de middelenallocatie (capaciteit, geld) per programma per jaar vast (in zogenaamde 'jaarschijven'). De viermaandscycli vormen de hoeksteen van voortgangsrapportages, controle en beheersing op het niveau van de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> laag. De maandcycli voor de beheersing van vernieuwing op operationeel/tactisch niveau (1<sup>e</sup> laag).



Figuur: Governance vernieuwing Dienst IV (Bron: IV besturing control audit v1.0, november 2020)

# De scope van de analyse van de IV-vernieuwing omvat 10 grote meerjarige initiatieven, die in hun aard en omvang divers zijn

Programma	Doelstelling	Aard/type	Looptijd resp. investering volgens plan		
1	Programma Vernieuwend Registreren (PVR)	Vervangen, verbeteren en vernieuwen van de 12 operationele/ registratieve Politiesystemen voor handhaving en opsporing.	Applicatieontwikkeling	2019 - 2028	€268M (€593M incl. beheer en op. medewerkers)
2	Programma Vernieuwing Interceptie (PVI)	De aanschaf en implementatie van een modern interceptiesysteem voor de Politie en haar partners.	Software/SaaS selectie & implementatie	2016 - 2025	€72M (wv. 20M Investering, 52M exploitatie)
3	Modernisering Informatievoorziening Bedrijfsvoering (MIB)	Het moderniseren van de bedrijfsvoeringssystemen van de Politie en het bevorderen van een veilige en efficiënte administratie.	Software/SaaS selectie & implementatie	2020 - 2030 (laatste schatting)	€85M (exploitatie en IV-uren): 122M incl. implementatie-uren PDC & eenheden)
4	Cyber Security Programma (CSP)	Het bewerkstelligen en behouden van wendbaarheid en weerbaarheid van de Politie tegen digitale dreigingen en aanvallen.	Realiseren CTO-agenda (security infrastructuur en applicaties)	2018 - 2028 (grotendeels naar lijn in 2025)	€108M (betreft periode 2018-2028 wv. 84 materiële kosten en 25 kosten voor uren)
5	Realisatie Platform en Datacenter Strategie – 'Platformen' (PLF)	Het creëren van een robuuste en flexibele ICT-infrastructuur (Connectiviteit en cloud-based Platformen) om netcongestie te bestrijden en datacentercapaciteit te vergroten en zo hoog beschikbare toegang tot IV-diensten (blijven) verzorgen.	Realiseren CTO-agenda (IV-infrastructuur)	2020 - 2025 (Plan IV Next Base)	€58M (betreft periode '22-'24' wv 53M Investeringen en 5M exploitatie. Excl 26M uren obv. 5))
6	Realisatie Platform en Datacenter Strategie – 'Invoering 1 Nationaal Politie-account' (1NP)	Het vereenvoudigen en beveiligen van de toegang tot Politie-informatie via een uniek Politie account waarmee alle medewerkers na één keer inloggen bij de applicaties en data kunnen die ze nodig hebben.	Realiseren CTO-agenda (IV-infrastructuur)	2021 - 2026	€24M
7	Werkplekken (WPL)	Ontwikkelen / invoeren van een toekomstvaste digitale (samenwerkings) omgeving (o.b.v. cloud technologie) die veilig plaats- en tijdsafhankelijk werken mogelijk maakt en daarbij saneren van verouderde voorzieningen.	Realiseren CTO-agenda (IV-infrastructuur)	2021 - 2027	€40M (betreft periode '21-'25' wv €19M exploitatie (licenties) en €21M uren)
8	Programma Digitalisering (Onder de Board Digitale Transformatie) (PD)	Proactieve, zorgvuldige en legitieme toepassing van sleuteltechnologie en strategische samenwerking met partners, om veiligheidsvraagstukken in de moderne samenleving aan te pakken.	Doorlopend innovatieprogramma	Va. 2024 zonder einddatum	Ca €62M/ per jaar (waarvan AI/Datascience ca €45M)
9	Programma Datagedreven Samenwerken (Onder Bd. Dig. Transf.) (DGSW)	De Politie in staat stellen om de kerntaken slagvaardiger en efficiënter uit te voeren m.b.v. data en ook om snelle ontwikkelingen rond data binnen de wet- en regelgeving en ethische grenzen bij te houden.	Opzetten data organisatie	2024 - 2028 (daarna deels structureel)	2024-2028: Ca €40M uit onderuitnutting AI (gewenste budget voor deze periode: €77M)
10	Nieuw Wetboek van Strafvordering (NWvSv)	(Voorbereiden van het Korps op de) implementatie van het nieuwe Wetboek van Strafvordering binnen de (processen en werkwijzen van) de Politie-organisatie.	Aanpassing werkprocessen en applicaties	2024 - 2029	Vooralsnog €39M voor IV maar flexibel

Bronnen, met name: 1) Eindrapportage herijking Business case PVR v0.3 (november 2020); 2) Financieel Overzicht PVI 2016-2025; Business case Interceptie 2024 en 2025; 3) MIB programmaplan v1.0 (december 2021); Interviews MIB; 4) Excel 'Kosten cyber security 2018-2028'; 5) Programmaplan IV Next Base v3.2 (november 2023); 6) Programmaplan 1NP v1.6 (november 2024); 7) Excel 'Programma Werkplekken overzicht' (oktober 2024); 8) Excel 'Jaarplan Digitalisering 2025 V1.08'; 9) Bestedingsplan DGSW aanbieden aan PenV (augustus 2024); Interviews DGSW; 10) Programmaplan NWvSv v1.0 (februari 2024); Interviews NWvSv



# De onderzoekers hebben de 10 programma's in scope van deze doorlichting op vier aspecten willen beoordelen

Aspecten evaluatie	Voorbeeldvragen	Te overwegen ombuigingen en/of besparingen
I: Strategische fit van het programma	1. In hoeverre draagt het programma bij aan de strategische ambities / strategische prioriteiten van de Politie en/of Directie IV?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma's met een onduidelijke of beperkte bijdrage aan de realisatie van de (IV) strategie dienen te worden heroverwogen.</li> </ul>
II: Status realisatie	1. In welke fase van ontwikkeling bevindt dit programma zich? 2. In hoeverre wordt het initiatief conform plan en budget gerealiseerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgangspunt: Hoe verder een programma gevorderd, hoe meer beperkt de ruimte voor ombuiging en besparing is.</li> <li>• Indien een programma structureel achterloopt op plan/budget dienen de oorzaken te worden geïdentificeerd en zo nodig (afhankelijk van de aard van de afwijking en urgentie) te worden weggenomen. Indien dat niet mogelijk is dient het programma te worden heroverwogen.</li> </ul>
III: Businesswaarde van het programma en de te realiseren (deel) projecten	1. Wat is de business logica van het programma en de afzonderlijke delen? 2. Wat zijn de belangrijkste aannames onder de business case en kloppen deze nog? 3. Hoe verhoudt de investering zich tot de verwachte baten? 4. In hoeverre is dit initiatief overlappend met andere projecten/programma's?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien de business case van een programma negatief was of negatief is geworden dordat belangrijke aannames niet meer geldig zijn dient het programma (of onderdeel ervan) te worden heroverwogen.</li> <li>• Indien afzonderlijke delen beperkt bijdragen aan het hoofddoel kan de scope van het programma worden gereduceerd.</li> <li>• Waar mogelijk dienen standaardoplossingen de voorkeur te krijgen boven maatwerk (afhankelijk van kosten/baten maatwerk).</li> <li>• Indien (gedeeltelijke) overlap met andere initiatieven bestaat, kan dit programma (of het overlappende alternatief) mogelijk (gedeeltelijk) worden gestopt.</li> </ul>
IV: (Efficiëntie) voortbrenging	1. Hoe verhoudt het aantal uren dat voor de voortbrenging van dit programma is begroot/wordt besteed zich tot de omvang/ complexiteit/ functionaliteit van het programma dat wordt gerealiseerd? 2. Wat is de inzetgrootte (burnrate) en wat is de doorlooptijd per deliverable? 3. Wat zijn de gemiddelde kosten/uur waartegen een programma wordt gerealiseerd? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk beslag wordt voor de voortbrenging gelegd op externe capaciteit vs. interne capaciteit / medewerkers?</li> <li>• Welk beslag wordt voor de voortbrenging gelegd op Management vs. Uitvoering?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad 1: Indien het aantal uren dat voor de voortbrenging van (deliverables in) dit programma is begroot/wordt besteed hoger is dan wat op basis van omvang / complexiteit (etc.) mag worden verwacht, kan aanpassing/verbetering van de (randvoorwaarden voor de) werkwijze tot een besparing leiden (m.n. efficiëntiewinst).</li> <li>• Ad 2: Als de gemiddelde kosten/uur waartegen een programma wordt gerealiseerd hoger zijn dan we zouden verwachten (bijvoorbeeld op basis van analyse van kosten/uur van andere projecten), kan mogelijk een besparing worden gerealiseerd via een andere mix van capaciteit (bijvoorbeeld minder externen, minder seniors).</li> </ul>

# Het planningskader en rapportages voor IV-programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet wat de analyse (maar óók de sturing) bemoeilijkt (1/3)

## Inleiding

Als basis voor de analyse van de businesswaarde van programma's en deelprojecten hebben de onderzoekers voor alle initiatieven onder meer de actuele versie van het programmaplan uitgevraagd alsook de actuele versie van de business case ('planningskader'). Daarnaast zijn recente rapportages per programma opgevraagd, bijvoorbeeld om zicht te krijgen op de status en wijze van de voortbrenging en eventuele belemmeringen daarin. Op basis van de verstrekte documentatie concluderen de onderzoekers dat het planningskader en de rapportages voor IV-programma's onvoldoende eenduidig en compleet zijn wat de analyse (maar óók de programma-sturing binnen de Politie) bemoeilijkt.

## Het planningskader dat de Politie hanteert als basis voor de programmarealisatie en verantwoording is onvoldoende compleet

Een meerjarig plan dat de belangrijkste doelstellingen, tijdslijnen/fasering, werkpakketten en de programma-governance helder beschrijft, is voor alle initiatieven met uitzondering van PD beschikbaar, wel verschillen de opzet en mate van detail tussen de plannen. Voor PD, DGSW NWvSv is geen business case die een (meerjarige) blik biedt op de investering versus de beoogde baten van het programma beschikbaar. Voor NWvSv is dat gezien de aard en status van het initiatief (wettelijke noodzaak, IV-impact nog te bepalen) begrijpelijk. Voor PD en DGSW is het ontbreken van een business case onwenselijk, gezien de omvang en de financiële impact van de activiteiten die al in gang zijn gezet. Een aantal business cases is verouderd (PVR) en/of werd gedurende dit onderzoek herijkt (MIB, PLF en 1NP).

Voor de business cases die beschikbaar zijn geldt dat ook deze verschillen qua opzet en mate van detail. Belangrijker is dat ze in de regel onvoldoende actueel en/of compleet zijn om de businesswaarde van de respectievelijke programma's te kunnen (helpen) beoordelen, er investeringsbeslissingen op te baseren en ze als basis te gebruiken voor batenmanagement.

De beschikbare business cases bieden in het algemeen wel een redelijke beschrijving van de investering/kosten op programma-niveau, inclusief een beschrijving van de te

besteden tijd (business uren, IV-uren) en materiële uitgaven. Deze zijn echter niet altijd duidelijk verbijzonderd in de tijd en/of per deelproject binnen een programma.

Een gebrekkige beschrijving, kwantificering en/of verbijzondering (in de tijd en/of per deelproject) van de baten vormt het belangrijkste hiaat in alle business cases.

Baten zijn weliswaar niet altijd te kwantificeren (bijvoorbeeld het 'borgen van de continuïteit', 'borgen van de security' of 'voldoen aan wettelijke vereisten') maar in veel gevallen ook wel, met name in gevallen waarin vernieuwing leidt tot rationalisatie/standaardisatie van IV, uitfasering van systemen en/of efficiëntiewinst in de operatie. In de business cases zijn baten ook waar dat wel opportuun zou zijn niet of vrijwel niet gekwantificeerd en zijn specifieke baten zelden gekoppeld aan de daaraan gerelateerde investeringen. Dit vertroebelt het zicht op de businesswaarde van een programma en/of van de deelprojecten die daar onderdeel van zijn. De basis voor investerings- en allocatiebeslissingen is hierdoor onnodig smal. Daarnaast bemoeilijkt het managen van de baten van het programma en de deelprojecten gedurende en na de realisatie. Tot slot wordt een kans gemist om de basis voor de dialoog tussen IV en 'de business' over 'de lusten en de lasten van IV' te versterken. Bij projecten (bijvoorbeeld PVR, PVI,) waarvan de kosten en de baten zich op verschillende plekken in de organisatie manifesteren (namelijk binnen Dienst IV resp. binnen de operatie/eenheden), is dit juist wél van belang.

## De rapportages die de basis vormen voor verantwoording en sturing van programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet

In de inleiding op dit hoofdstuk is kort de opzet van het besturingsmodel voor IV vernieuwing toegelicht. Voor de grote programma's geldt dat de Korpsleiding (KL) de programmadirecteuren benoemt die uit de operatie komen en niet onder de Dienst IV vallen maar behoren tot de staf KL en (dus) rechtstreekse verantwoording afleggen aan de KL. Elke programmadirecteur stelt voorsnog het eigen rapportageformat vast.

Uit dit onderzoek blijkt dat de rapportages die de basis vormen voor de verantwoording en sturing sterk verschillen. Daarnaast ontbreken belangrijke aspecten van de realisatie van IV-programma's in de rapportages of zijn ze moeilijk herkenbaar wat analyse (en sturing) bemoeilijkt.

# Het planningskader en rapportages voor IV-programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet wat de analyse (maar óók de sturing) bemoeilijkt (2/3)

## De rapportages die de basis vormen voor verantwoording en sturing van programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet (vervolg)

De rapportages zijn onvoldoende eenduidig

Maandelijks leveren de meeste (maar niet alle) programma's een samenvattende rapportage over onder meer voortgang, knelpunten en risico's in de vorm van 'voortgangsrapportages', 'voortgangsberichten' en/of 'hoofdpuntenrapportages'. Qua opzet en inhoud verschillen deze rapportages tussen programma's aanzienlijk. Binnen programma's door de tijd heen is de opzet eveneens veranderlijk.

Naast de genoemde rapportages die de basis vormen voor reguliere programma-sturing in de lijn, heeft de dienst IV een *eigen* portfoliorapportage in ontwikkeling die een integraal beeld moet bieden op de wijze waarop programma's en projecten vanuit dienst IV worden bediend, de eventuele knelpunten daarin en de mitigerende acties. Dit is geen rapportage voor korps-brede verantwoording of sturing. De portfoliorapportages (die 3x per jaar op basis van het Obeya-format worden opgesteld) zijn bestemd voor het MT IV ter informatie en inzage in de voortgang en realisatie van de IV opgaven van het portfolio. De onderliggende systemen en administratie hebben nog niet de gewenste volledigheid en kwaliteit en zijn nog in ontwikkeling.

De rapportages zijn onvoldoende compleet

Uit de individuele programmarapportages is moeilijk af te leiden welke afwijkingen er zijn ten opzichte van het oorspronkelijke planningskader, waarom die afwijkingen zijn ontstaan en wat er aan wordt gedaan. Ook inzicht in de 'estimate to complete' en de efficiëntie van de realisatie van de middelenaanwending is beperkt. Wel zijn er kwaliteitsverschillen tussen projecten onderling.

Op het niveau van programmarapportage bieden de maandrapportages van PVR en MIB de meeste houvast voor besluitvorming en (bij)sturing. Ze beschrijven de gemaakte voortgang ten opzichte van de vorige rapportage, inclusief afwijkingen ten opzichte van het plan voor de afgelopen periode. Daarnaast bevatten deze rapportages een meerjarige roadmap met een toelichting op afwijkingen qua tijdslijnen/mijlpalen. Ze presenteren ook een beeld van (uitnutting van) tijd/geld voor verschillende soorten uren en financiële

budgetten, inclusief eventuele afwijkingen over het lopend jaar, en beschrijven 'impediments' en risico's met bijbehorende maatregelen.

In de rapportages van andere programma's ontbreken dergelijke aspecten of zijn ze moeilijk herkenbaar waardoor analyse en sturing worden bemoeilijkt. In alle rapportages mist een goed beeld van de efficiëntie van de voortbrenging (zie ook hierna) en de 'estimate to complete' met betrekking tot tijd/geld.

Zoals hiervoor gesteld, is de portfoliorapportage nog in ontwikkeling en dient deze primair Dienst IV zelf. De rubrieken waaruit deze rapportage bestaat zijn goed en helder maar vooralsnog ontbreekt ook in deze rapportage het zicht op enkele belangrijke aspecten, onder meer omdat de programma's zich binnen de rapportage inhoudelijk en qua detailniveau op verschillende wijzen de afwijkingen ten opzichte van plan verantwoorden en niet consistent en 'SMART' ingaan op mitigerende maatregelen (voor afwijkingen, risico's).

Voor alle rapportages geldt dat deze sterk gericht zijn op het lopende (kalender)jaar, terwijl de IV-programma's qua controle en sturing juist een meerjarig perspectief vereisen. Daarnaast ontbreekt een beeld van de efficiëntie van de voortbrenging en de (impact van knelpunten op de) 'estimate to complete' met betrekking tot mijlpalen/tijd/geld.

De rapportage van de Korpsleiding aan JenV, is feitelijk een consolidatie van de hiervoor beschreven rapportages op een hoger abstractieniveau waardoor hiervoor dezelfde conclusies van toepassing zijn.

## De Politie heeft een initiatief in gang gezet om de rapportages te verbeteren

Op verzoek van de Korpsleiding (Techniek en Innovatie) werkt de CIO met een werkgroep (met uitvoeringshulp van de Directeur Dienst IV) aan een verbeterde, integrale en meer gestandaardiseerde rapportagevorm voor de grote IV-vernieuwingsprogramma's. Als onderdeel van het strategisch sturingsmiddel Staat van IV, dat 3x per jaar verschijnt en aan het Lid KL Techniek en Innovatie wordt opgeleverd.

# Het planningskader en rapportages voor IV-programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet wat de analyse (maar óók de sturing) bemoeilijkt (3/3)

---

## De Politie heeft een initiatief in gang gezet om de rapportages te verbeteren (vervolg)

De ambitie is om in 2025 een scherpe en beknopte rapportage over de Korpsprioriteiten te realiseren als basis voor eenduidige interne en externe verantwoording. De Politie verwacht dat de eerste verbeteringen in de eerstvolgende 12-maandrapportage opgenomen worden en een structurele verbetering van de rapportagesystematiek in 2025 (4-marap)<sup>1</sup>. Door het ontbreken van een goede informatievoorziening blijft het (tot de oplevering van FMS+) wel tijdrovend om deze rapportages op te leveren.

## Bevindingen t.a.v. strategische fit van de programma's<sup>1</sup>

---

- Vanuit het perspectief van 'strategische fit' bestaat geen aanleiding om de realisatie van top-10 programma's te heroverwegen.

<sup>1</sup> Tijdens deze doorlichting werd de strategie van de politie herijkt. De uitkomst daarvan was gedurende het onderzoek nog niet beschikbaar. De strategische agenda Politie 2021-2025 (die dus wordt herijkt) en de IV-Strategie 2022-2025 v1.0 (April 2022) zijn als basis gebruikt voor de hiernavolgende beoordeling van de strategische fit van de programma's.

# Strategische fit van de programma's (1/2)

## Vanuit het perspectief van 'strategische fit' bestaat geen aanleiding om de realisatie van top-10 programma's te heroverwegen

Programma's met een onduidelijke of zeer beperkte bijdrage aan de realisatie van de (IV) strategie dienen te worden heroverwogen. De vraag of en in hoeverre een programma bijdraagt aan realisatie van de strategische ambities / strategische prioriteiten van de Politie en/of Directie IV is daarom onderdeel van deze doorlichting.

Om een gefundeerde uitspraak te doen over de raakvlakken van de IV-programma's met de geformuleerde (IV) strategie van de Politie, is als eerste een beknopte analyse gemaakt van de strategie en de IV-strategie van de Politie (zie eerder in dit rapport). Vervolgens zijn de doelstellingen per programma geconfronteerd met de (IV) ambities en strategische (IV) prioriteiten van de Politie.

Op basis van deze analyse concluderen de onderzoekers dat alle 10 IV-programma's in scope van deze doorlichting aantoonbaar en wezenlijk bij (kunnen) dragen aan de realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie. De doelstellingen van alle door EY geanalyseerde ('top-10') programma's sluiten aan op de strategische doelen van de Politie en/of Dienst IV. Als de programma's worden gerealiseerd, leveren deze een bijdrage aan de continuïteit, IV-veiligheid, legitimiteit en/of effectiviteit van de Politie.

Vanuit dit perspectief zien de onderzoekers geen aanleiding om de realisatie van één of meer programma's binnen de scope van deze doorlichting te heroverwegen. Hieronder zijn de bevindingen van dit deel van de doorlichting per programma kort toegelicht. In de bijlage is een meer uitgebreide toelichting opgenomen.

Realisatie van de doelen van PVR draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

PVR levert een belangrijke bijdrage aan het op orde krijgen van de basissystemen van de Politie. Hiermee geeft PVR ten eerste invulling aan het speerpunt 'digitaal fit en innovatief' als onderdeel van het strategische thema 'passend georganiseerd'. Ten tweede draagt PVR bij aan realisatie van IV-ambities, bijvoorbeeld op het gebied van digitale fitheid en innovatievermogen. Tot slot geeft PVR invulling aan het IV-hoofdthema 'simpeler' doordat het bijdraagt aan rationalisatie van het applicatielandschap en het versterken van de architectuurfunctie.

Realisatie van de doelen van PVI draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

PVI levert een bijdrage aan de continuïteit en kwaliteit van interceptie en daarmee de

legitimiteit van de Politie als het gaat om bestrijden van criminaliteit.

Hiermee geeft PVI ten eerste invulling aan de speerpunten als 'ingrijpen in criminele en ondermijnende systemen' en 'met gezag aanwezig in het digitale domein' als onderdeel van het strategische thema 'midden in de samenleving'. Daarnaast draagt PVI bij aan het speerpunt 'digitaal fit' binnen het strategische thema passend georganiseerd. Ten tweede draagt PVI bij aan realisatie van IV-ambities, bijvoorbeeld op het gebied van digitale fitheid en innovatievermogen maar ook door een betrouwbaar en toekomst vast fundament voor interceptie te helpen realiseren. Tot slot draagt PVI bij aan het IV-hoofdthema 'simpeler' doordat het invulling geeft aan het speerpunt 'uitbesteden waar het kan'.

Realisatie van de doelen van MIB draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

MIB levert een belangrijke bijdrage aan het versterken van de (informatievoorziening rond de) bedrijfsvoering van de Politie. Hiermee geeft MIB ten eerste invulling aan speerpunten als 'digitaal fit en innovatief' en 'flexibel samenwerken' binnen het thema 'passend georganiseerd'. Ten tweede draagt MIB bij aan realisatie van IV-ambities, met name door een betrouwbaar en toekomst vast fundament voor bedrijfsvoering te helpen realiseren. Tot slot draagt MIB bij aan het IV-hoofdthema 'simpeler' doordat het invulling geeft aan het speerpunt 'uitbesteden waar het kan'.

Realisatie van de doelen van CSP draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

Net als PVI draagt CSP bij aan de legitimiteit van de Politie, in dit geval via preventie, detectie en herstel in het kader van cyber security. CSP raakt daarmee ten eerste aan het strategische thema 'midden in de samenleving' door een bijdrage te leveren aan 'het bestrijden van criminaliteit die mensen het meeste raakt' en 'in te grijpen in criminele en ondermijnende systemen'. Even belangrijk is dat CSP daarnaast bijdraagt aan de risicobeheersing van de Politie en daarmee mede invulling geeft aan het thema 'passend georganiseerd'. In de realisatie van de IV-ambitie draagt CSP nadrukkelijk bij aan het op orde brengen van de basis als het gaat om IV-systemen en veiligheid en dus aan versteviging van het fundament. Vanuit het perspectief van security draagt CSP bij aan het thema 'simpeler', bijvoorbeeld door de architectuurfunctie te versterken en kwetsbaarheden te helpen elimineren (bijvoorbeeld via beperking van het zg. 'aanvalsoppervlak').

# Strategische fit van de programma's (2/2)

## Vanuit het perspectief van 'strategische fit' bestaat geen aanleiding om de realisatie van top-10 programma's te heroverwegen (vervolg)

Realisatie van de doelen van PLF draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

PLF legt de basis voor het cloud-based fundament binnen de Politie opdat veilige en hoog-beschikbare toegang tot IV-diensten wordt gerealiseerd. PLF draagt daarmee ten eerste bij aan speerpunten als 'digitaal fit en innovatief' en 'flexibel samenwerken' binnen het strategische thema 'Passend georganiseerd'

Ten tweede helpt PLF belangrijke IV ambities (Met name 'versteving fundament' en 'realiseren digitale fitheid') te realiseren door het 'versterken van de architectuurfunctie' en zo het thema 'simpeler' binnen de IV-strategie te helpen invullen.

Realisatie van de doelen van 1NP draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

1NP richt zich net als PLF op het versterken van de digitale infrastructuur van de Politie. 1NP draagt daarmee ten eerste bij aan speerpunten als 'digitaal fit en innovatief' binnen het strategische thema 'passend georganiseerd'. Ten tweede helpt 1NP belangrijke IV ambities (Met name 'versteving fundament' en 'realiseren digitale fitheid') te realiseren door het 'versterken van de architectuurfunctie' en een bijdrage te leveren aan het speerpunt 'in één keer goed' en zo het thema 'simpeler' binnen de IV-strategie te helpen invullen.

Realisatie van de doelen van WPL draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

WPL draagt met het ontwikkelen en invoeren van een toekomstvaste, digitale en plaats-onafhankelijke (samenwerkings) omgeving ten eerste bij aan de speerpunten 'digitaal fit en innovatief' en 'flexibel samenwerken' binnen het strategische thema 'passend georganiseerd'. Ten tweede helpt WPL belangrijke IV ambities (Met name 'versteving fundament' en 'realiseren digitale fitheid') te realiseren. Door een bijdrage te leveren aan de speerpunten 'versterken van de architectuurfunctie' en 'uitbesteden waar het kan' helpt WPL met name ook het thema 'simpeler' binnen de IV-strategie in te vullen

PD draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

PD jaagt de digitale transformatie van de Politie aan en versterkt het innovatievermogen

van de Politie, onder meer door toepassing van (nieuwe) technologie.

PD draagt daarmee bij aan alle drie de strategische hoofdthema's van de Politie, bijvoorbeeld door de Politie beter in staat te stellen 'in te grijpen in criminele en ondermijnende systemen' (thema 'midden in de samenleving') de organisatie te helpen 'digitaal fit en innovatief' te worden (thema 'passend georganiseerd') en een bijdrage te leveren aan de 'vakontwikkeling', bijvoorbeeld in de eenheden (thema 'met en voor mensen'). Ten tweede helpt PD alle de vier IV ambities te realiseren, bijvoorbeeld ten aanzien van 'digitale fitheid', 'datagedrevenheid' en 'innovatievermogen'. Door een bijdrage te leveren aan de speerpunten 'samenwerkende IV-ketens' en 'samenwerkende innovaties' helpt PD met name ook het thema 'samen' binnen de IV-strategie in te vullen en via 'uitbesteding waar het kan' ook het thema 'simpeler'.

Realisatie van de doelen van DGSW draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie

Evenals PD draagt DGSW bij aan de digitale transformatie van de Politie. DGSW staat mede aan de basis van 'anders werken' en 'ander werk' binnen de Politie en is daarmee fundamenteel voor strategische vernieuwing. DGSW draagt bijvoorbeeld bij aan invulling van speerpunten als 'met gezag aanwezig in het digitale domein' en 'bestrijden van criminaliteit die mensen het meeste raakt' binnen het strategische thema 'midden in de samenleving' en helpt de organisatie 'digitaal fit en innovatief' te worden (thema 'passend georganiseerd'). Ook draagt DGSW bij aan de vakontwikkeling binnen en buiten de eenheden (thema 'Met en voor mensen'). Ten tweede levert DGSW bij uitstek een bijdrage aan realisatie van de IV-ambitie ethisch verantwoord, rechtmatig en transparant gebruik van data voor opsporing te realiseren ('data gedreven Politiewerk'). Door een bijdrage te leveren aan de speerpunten 'samenwerkende IV-ketens' en 'samenwerkende innovaties' helpt PD met name ook het thema 'samen' binnen de IV-strategie in te vullen, via 'versterken (data)architectuurfunctie' het thema 'simpeler'.

NWvSv is een 'must do'

NWvSv draagt bij aan de legitimiteit van de Politie door het realiseren van het toekomstbestendig juridisch fundament. Het is een 'must do'. Vanuit het perspectief van informatievoorziening kan de implementatie van het nieuwe wetboek gezien worden als de lakmoesproef van de voortgang die IV heeft gerealiseerd op de eigen thema's 'sneller' (m.n. 'rolling portfolio'), 'simpeler' (m.n. 'in één keer goed') en 'samen' (m.n. 'IV én operatie samen').

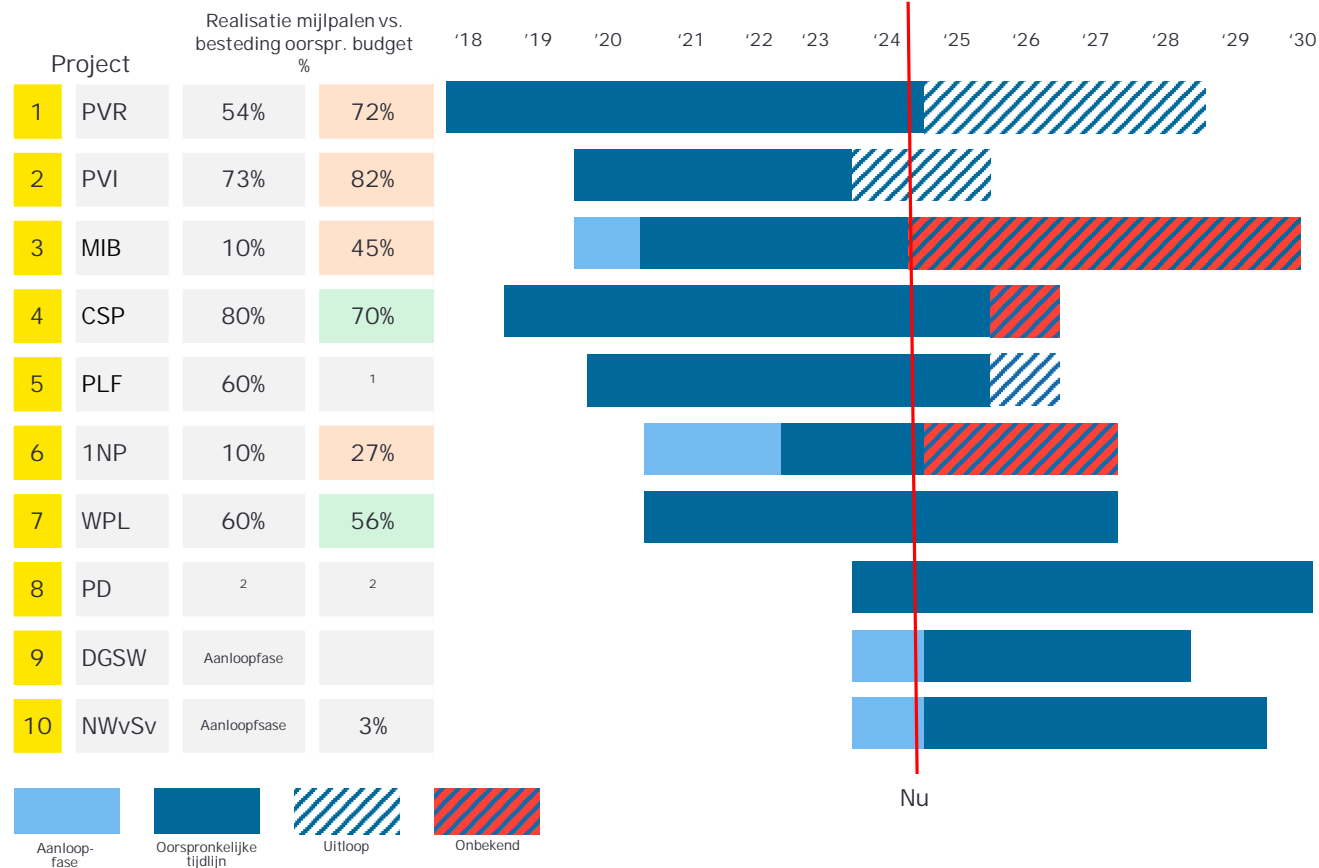
## Bevindingen t.a.v. status realisatie

---

- Alle programma's die op gang zijn, lopen qua tijd en/of budget geheel of gedeeltelijk uit ten opzichte van het oorspronkelijke plan.
- 'Onderschatting van de complexiteit', 'onvoorziene scope uitbreidingen' en 'fricties in benodigde capaciteit voor de voortbrenging' zijn belangrijke oorzaken van de uitloop van programma's.
- CSP en PVI zijn vergevorderd wat de ruimte voor eventuele ombuigingen voor deze twee programma's beperkt.



# Status realisatie (1/3)



Alle programma's die op gang zijn, lopen qua tijd en/of budget geheel of gedeeltelijk uit ten opzichte van het oorspronkelijke plan

Alle programma's die meer dan een jaar geleden in gang zijn gezet, lopen ten opzichte van het oorspronkelijke plan geheel of gedeeltelijk (het betreft dan deelprojecten) uit qua tijd en/of budget.

'Onderschatting van de complexiteit', 'Onvoorziene scope uitbreidingen', 'fricties in benodigde capaciteit voor de voortbrenging' (Gevraagde capaciteit wordt niet altijd toegezegd, toegezegde capaciteit wordt niet altijd geleverd) en/of afhankelijkheden met andere programma's worden in rapportages en interviews het vaakst benoemd als oorzaken. De mate waarin deze oorzaken van toepassing zijn, verschilt per programma. Op de volgende pagina's is dit toegelicht.

Daarnaast hebben de onderzoekers aandachtspunten ten aanzien van de beheersing van- en sturing op de realisatie van programma's geïdentificeerd. Deze zijn later in dit hoofdstuk uitgewerkt (zie 'Bevindingen t.a.v. de wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht' later in dit hoofdstuk).

Noten:  
<sup>1</sup>Voor PLF bestaat geen eenduidig beeld van de het totale programmabudget, daarom is de uitnutting van het totale budget niet specifiek te maken.  
<sup>2</sup>NB Programma Digitalisering valt sinds 2024 onder de Board Digitale Transformatie en heeft een doorlopend karakter

Bronnen:

- PVR) Interviews PVR; Programmaplan PVR 2019-2024 v1.1 (oktober 2018); PVR jaarschijf 2024 v1.1 (december 2023);
- PVI) Programmaplan PVI v.08 (juli 2024); interviews PVI;
- MIB) HPR 2024-06 MIB v01; HPR 2024-07 MIB v01; Jaarschijf MIB 2024 v1.4 (maart 2024); Interviews MIB;
- CSP) Programma plan CSP v1.1 (2023); interviews CSP;
- PLF) Programmaplan IV Next Base v3.2 (november 2023);

- Programmaplan RPDS v0.6 (juli 2024)
- 1NP) Programmaplan 1 Nationale Politie account v1.6 (november 2023); interviews 1NP;
- WPL) Programmaplan werkplekken v0.6 (april 2024); Interviews WPL
- PD) Excel 'Jaarplan Digitalisering 2025 V1.08'; Interviews PD;
- DGSW) DGSW Programmaplan (z.d.)
- NWvSv) Programmaplan NWvSv v1.0 (februari 2024)



# Status realisatie (2/3)

---

'Onderschatting van de complexiteit', 'onvoorziene scope uitbreidingen' en 'fricties in benodigde capaciteit voor de voortbrenging' zijn belangrijke oorzaken van de uitloop van programma's

## PVR

Hoewel PVR volgens de meest recente voortgangsrapportages voor iets meer dan 50% is gerealiseerd, is het budget voor ruim 70% uitgenut. Ten opzichte van het oorspronkelijke plan zal PVR volgens de laatste schatting vier jaar uitlopen. Het is dan nog de vraag of alle in het plan benoemde applicaties daadwerkelijk zijn uitgefaseerd en 'uitgezet'. Gedurende deze doorlichting voerde de Politie bijvoorbeeld nog een onderzoek uit naar de haalbaarheid van (opties voor) het uitfaseren van Summ-IT.

Uit voortgangsrapportages en interviews die in het kader van deze doorlichting zijn gehouden, komt een aantal redenen voor de vertraging naar voren. Een eerste reden is dat de complexiteit van de transformatie en het moeten harmoniseren van (in de praktijk zeer van elkaar verschillende) lokale (werk)processen in de oorspronkelijke planvorming is onderschat. Een tweede reden zijn uitbreidingen van de scope en eisen ('requirements') ten opzichte van het oorspronkelijke plan (bijvoorbeeld het moeten afmaken van Executie en Signalering, uitbreiding van de scope met de module 'Beslag', het moeten toevoegen van een digitale handtekening aan RAPP en het alsnog moeten digitaliseren van nog niet gedigitaliseerde werkprocessen). Een derde reden is de moeite die PVR heeft gehad de vereiste capaciteit op niveau te brengen en te houden en de voortdurende onderuitnutting van de gewenste en gebudgetteerde capaciteit (uren). Een laatste reden ligt in architectuurkeuzen die in vroege ontwerpfase van PVR zijn gemaakt (zie ook hierna). Deze keuzen hebben een negatieve invloed op de ontwikkelsnelheid en leiden tot noodzakelijk maar onvoorzien meerwerk om de robuustheid van de architectuur te verbeteren.

## PVI

Ten opzichte van het oorspronkelijke plan zal PVI volgens de laatste schatting ca. twee jaar uitlopen. De Politie verwacht PVI ondanks de uitloop financieel wel binnen het oorspronkelijk kader te realiseren.

De Politie gold als 'launching customer' voor de leverancier van het vervangende

interceptiesysteem, voor wie de Politie ook een nieuwe afnemer was. Mede hierdoor heeft de nieuwe leverancier gedurende de realisatie niet steeds conform specificaties (de afgesproken kwaliteit) kunnen leveren wat vertragend heeft gewerkt.

## MIB

MIB zal naar verwachting zes jaar uitlopen ten opzichte van de initiële planning. Het budget is reeds voor 45% uitgenut terwijl de implementatie van de grote modules FMS+ en HCM nog moet beginnen. De belangrijkste reden voor de vertraging ten opzichte van het oorspronkelijke plan is dat de Politie de complexiteit van de transformatie van het programma heeft onderschat. De business impact was groter dan voorzien terwijl de acceptatie voor standaardisatie van processen en werkwijzen onvoldoende was. Ook vanuit technologie-perspectief bleek de impact van een transitie naar SaaS-oplossingen voor bedrijfsvoering in de praktijk groot. Tot slot is de jaarlijks benodigde capaciteit voor de realisatie van oplossingen niet toegezegd en/of geleverd.

## CSP

CSP zal in 2025 grotendeels zijn overgedragen aan de lijn en afgerond zoals oorspronkelijk gepland. Alleen het deelproject 'netwerksegmentatie' is dan anders dan oorspronkelijk voorzien nog niet gereed. Het temporiseren (en daarmee de uitloop) hiervan was een bewuste, afgewogen keuze die samenhang met de beperkte beschikbaarheid van met name netwerkspecialisten.

## PLF

Ten opzichte van het oorspronkelijke plan zal PLF volgens de laatste schatting één jaar uitlopen. De uitloop betreft met name de deelprojecten 'Netwerkportaal 3.0' en 'Migratie MS Exchange Online' hoewel in de realisatie tot nu toe ook andere deelprojecten vertraging ten opzichte van de oorspronkelijke tijdslijnen hebben gekend. Voor PLF bestaat geen eenduidig beeld van de het totale programmabudget, daarom is de uitnutting van het totale budget niet specifiek te maken. De business case voor PLF werd tijdens dit onderzoek herijkt. De vertraging binnen PLF is ten eerste veroorzaakt door de beperkte beschikbaarheid van specifieke resources (met name netwerkspecialisten en architecten die op de arbeidsmarkt in het algemeen ook schaars zijn) en het uitblijven van een positief CIO-ordeel met betrekking tot (toenemend) gebruik van clouddiensten.

# Status realisatie (3/3)

---

'Onderschatting van de complexiteit', 'onvoorziene scope uitbreidingen' en 'fricties in benodigde capaciteit voor de voortbrenging' zijn belangrijke oorzaken van de uitloop van programma's (Vervolg)

## 1NP

De realisatie van 1NP verloopt zeer moeizaam, een schatting van de uitloop ten opzichte van het oorspronkelijke plan is moeilijk te maken. Evenals voor PLF liggen de oorzaken in onvoldoende beschikbaarheid van de gewenste capaciteit (die o.a. nodig zijn om de Validatiepakketten uit te voeren) en het wachten op het CIO-oordeel rond clouddiensten. Specifiek voor 1NP vormt verder het ontbreken van helder eigenaarschap van te migreren applicaties een knelpunt.

## WPL

Hoewel WPL als totaalprogramma binnen de oorspronkelijke tijdslijnen blijft, hebben deelprojecten binnen het programma (die in een aantal gevallen zijn afgerond) wél met vertragingen te maken (gehad).

Het positief CIO-oordeel rond clouddiensten (zie o.a. PLF) was een noodzakelijke voorwaarde om met het MVP van M365 te kunnen beginnen. Daarnaast werd de vervanging van Office 2013 vertraagd door een onderschatting van de complexiteit. Het BBME-programma werd afgerond in 2023 maar ondervond vertraging door afhankelijkheden met IAM. Het programma iRN 2.0 (Safe Browser) liep vertraging op door knelpunten in de ICT-infrastructuur van de Politie.

## Overige programma's

DGSW en NWvSv bevinden zich nog in een vroeg stadium van ontwerp en realisatie. PD is een initiatief met een doorlopend karakter. Hiervoor is nog geen specifieke planning gemaakt op basis waarvan de voortgang kan worden gemeten.

CSP en PVI zijn vergevorderd wat de ruimte voor eventuele ombuigingen voor deze twee programma's beperkt

De programma's PD, DGSW en NWvSv (relatief recent geïnitieerd) en MIB en 1NP (in 2020 resp. 2021 geïnitieerd) hebben meer dan 75% van het werk om hun doelen te halen nog te realiseren. De programma's PVR, PLF en WPL (allen in of rond 2020 geïnitieerd) nog ca. 40-50% van de werkzaamheden.

PVI en CSP worden in 2025 afgerond/overgedragen aan de lijn. Doordat PVI en CSP in hun realisatie vergevorderd zijn (eind '24 >75% van de werkzaamheden verricht), is de ruimte voor eventuele ombuiging in vergelijking met andere programma's dus beperkt.

## Bevindingen t.a.v. businesswaarde van de programma's

---

- De businesswaarde van de afzonderlijke programma's is moeilijk te objectiveren.
- Indien programma's de gestelde doelen realiseren, leveren ze allen een bijdrage aan de continuïteit, IV-veiligheid, legitimiteit en/of effectiviteit van de Politie.
- De onderzoekers vonden geen belangrijke besparingsmogelijkheden door eventuele technologische of functionele overlaps tussen programma's te elimineren.

# Businesswaarde van de programma's (1/4)

## De businesswaarde van de afzonderlijke programma's is moeilijk te objectiveren

De businesswaarde van een programma is de verhouding tussen de investering en de baten van een programma. Als basis voor de analyse van de businesswaarde van programma's en deelprojecten hebben de onderzoekers voor alle initiatieven onder meer het actuele programmaplan en de actuele business case opgevraagd. Indien de business case van een programma negatief was of negatief is geworden doordat belangrijke aannames niet meer geldig zijn, dient het programma (of onderdeel ervan) te worden heroverwogen. Indien afzonderlijke delen beperkt bijdragen aan het hoofddoel, kan de scope van het programma worden gereduceerd. Programma's die overlap kennen met andere, al bestaande initiatieven of oplossingen, kunnen eventueel worden gestopt.

De businesswaarde van de afzonderlijke programma's blijkt op basis van de beschikbare informatie moeilijk te objectiveren. De business cases bieden hiervoor onvoldoende basis omdat ze verouderd en/of onvoldoende gedetailleerd zijn of nog niet zijn uitgewerkt (zie toelichting hierop eerder in dit rapport). Daarnaast bestaan er ten aanzien van de programma's PVR en PVI binnen de Politie fundamentele verschillen van inzicht omtrent belangrijke aannames die van invloed zijn op de businesswaarde. In het geval van PVR betreft dit twijfel over de kwaliteit van het fundament waarop de oplossing wordt gerealiseerd. Voor PVI betreft dit de meerwaarde van de geleverde functionaliteit (zie hierna).

De onderzoekers vonden overigens geen belangrijke besparingsmogelijkheden door eventuele technologische of functionele overlaps tussen programma's te elimineren. Het enige aandachtspunt vanuit dit perspectief is de noodzaak parallel aan de realisatie van de programma's PVR, PVI en MIB onderhoud uit te blijven voeren op de ('end-of-life') applicaties die worden vervangen. Naarmate de realisatie van deze programma's verder uitloopt, nemen de kosten die hiermee gemoeid zijn verder toe.

De belangrijkste inzichten en conclusies over de business cases en businesswaarde per programma zijn hierna uitgewerkt.

## PVR

PVR verbetert (de efficiëntie van de) registratieve processen en is randvoorwaardelijk voor tijd en plaatsafhankelijk werken. PVR houdt in de eenheden een aantoonbare productiviteitsverbetering in. PVR is voorwaardelijk voor het per 2029 kunnen werken conform het nieuwe Wetboek van Strafvordering. Daarnaast draagt PVR door uitfasering van 12 soms sterk verouderde registratieve (modules van) applicaties van de Politie bij aan beheersing van de continuïteitsrisico's.

Hoewel het programmaplan stelt dat de roadmap en business case voor PVR jaarlijks worden geactualiseerd, dateert de meest actuele versie van de business case van eind 2020. Deze verouderde business case biedt weliswaar een meerjarige uitwerking van het budget (tijd/geld) maar te weinig inzicht in de baten om de businesswaarde goed te kunnen beoordelen. Baten zijn beschreven als 'operationele baten' (productiviteitswinsten en kwalitatieve verbetering van operationele taken) en 'IV-baten (reductie exploitatielasten). Alleen de IV-baten zijn gekwantificeerd. De Politie zou deze business case moeten herzien en moeten completeren om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma.

Dit is temeer van belang omdat de onderzoekers geen eenduidig beeld hebben verkregen van de robuustheid van fundament waarop de Politie de oplossing (RAPP) realiseert. Ondanks een reeks eerdere onderzoeken en opvolging van aanbevelingen, bestaat hier in de organisatie nog altijd ernstige twijfel over. Met name een zelf ontwikkeld raamwerk voor gegevensuitwisseling (ook wel 'Resource Description Framework' of 'RDF') en een door de Politie ontwikkelde ontwikkeltaal (OMT/ODT, waarvan PVR nu overigens weer afstand neemt) hebben voor vertraging en instabiliteit gezorgd en zouden dat nog steeds doen. Dit vormt een risico omdat het de businesswaarde van wat PVR realiseert potentieel ondermijnt. Dit zou het geval zijn indien de Politie ondanks eerdere interventies toch meer inspanning nodig heeft dan verwacht om de oplossing te realiseren. Daarnaast bestaat het risico dat de beheerkosten hoger uitkomen dan verwacht, bijvoorbeeld doordat de Politie onderhoud en optimalisatie van een kwetsbare oplossing geheel zelf moet verzorgen en niet kan terugvallen op de (kennis)ontwikkeling uit de markt.

# Businesswaarde van de programma's (2/4)

---

## De businesswaarde van de afzonderlijke programma's is moeilijk te objectiveren

### PVR (vervolg)

De onderzoekers hebben geen indicaties dat de Politie vanuit PVR functionaliteit en/of technologie ontwikkelt die overlappend is met oplossingen die elders binnen de Politie al beschikbaar zijn of worden gerealiseerd. Het enige aandachtspunt vanuit dit perspectief is de noodzaak parallel aan de realisatie van PVR onderhoud uit te blijven voeren op de ('end-of-life') applicaties die worden vervangen. Naarmate de realisatie van PVR verder uitloopt, neemt de investering die hiermee gemoeid is verder toe.

### PVI

Het Programma Vernieuwing Interceptie (PVI) omvat de ontwikkeling en implementatie van een nieuw systeem voor technische interceptie. Het vervangt een bestaand systeem dat sterk verouderd is en in de huidige vorm continuïteitsrisico's kent.

De business case van PVI biedt een voldoende gedetailleerd zicht op de kostenkant van het programma de batenkant is slechts summier uitgewerkt. Het programmaplan onderscheidt zes typen baten die deels specifiek zijn gemaakt (bijvoorbeeld 'nul dataverlies') maar die niet financieel zijn uitgewerkt en/of in de tijd zijn uitgezet wat beoordeling van de businesswaarde bemoeilijkt.

Daarnaast blijkt uit een aantal interviews met Politied medewerkers uit de operatie die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden dat er binnen de operatie aanzienlijke twijfel bestaat over de (functionele) meerwaarde van hetgeen wordt gerealiseerd hoewel het zeer gedetailleerde programma van eisen voor PVI wél in nauwe samenwerking met de operatie is opgesteld. Er bestaat mogelijk namelijk een overlap tussen de functionaliteit van het nieuwe interceptiesysteem en functionaliteit die decentraal eerder ook al is ontwikkeld (in het Datawarehouse). Deze overlap spitst zich toe op de verwerking van IP-Data- en Historische Data (die samen met Voice-Data het speelveld van interceptieactiviteiten definiëren). Dergelijke overlap zou de businesswaarde van PVI ondermijnen en dient verder te worden onderzocht. Wellicht als onderdeel van Schoon Schip. Op termijn zou eventuele overlap namelijk aanleiding vormen één of meer interceptiesystemen uit te faseren om dubbele kosten te elimineren.

### MIB

Het vernieuwen van de sterk verouderde bedrijfsvoeringssystemen is noodzakelijk voor de continuïteit van de Politie en draagt bij aan de beheersing van de systeemkosten ('TCO'), een reductie van de kosten van functioneel beheer en de verbetering in taak-effectiviteit in de bedrijfsvoering. Daarnaast is het harmoniseren en op niveau brengen van de informatievoorziening rond bedrijfsvoering als zodanig voor de Politie noodzakelijk en urgent. Als uitvloeisel van de vorming van de Nationale Politie en het PDC is de bedrijfsvoering immers gecentraliseerd en moet grotere volumes aankunnen wat nieuwe, zwaardere eisen stelt aan de organisatie en de technologie.

De business case van MIB is relatief gedetailleerd maar verouderd en werd gelijktijdig aan deze doorlichting herijkt. De business case beschrijft negen typen baten op hoofdlijnen. De baten zijn deels gekwantificeerd. (TCO: toename 3% per jaar i.p.v. 5% in nulscenario; reductie 30% kosten functioneel beheer; verbetering in efficiëntie of taak-effectiviteit)

De ouderdom van de business case en het ontbreken van een verbijzondering van de baten per deelproject bemoeilijkt evaluatie van businesswaarde. Afronding van de herijking is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma (en op de realisatie van de baten te kunnen sturen).

De onderzoekers hebben geen indicaties dat de Politie vanuit MIB functionaliteit en/of technologie ontwikkelt die overlappend is met oplossingen die elders binnen de Politie al beschikbaar zijn of worden gerealiseerd. Evenals voor PVR, geldt ook voor MIB dat naarmate de realisatie verder uitloopt, de investering die gemoeid is met life cycle management van verouderde systemen die moeten worden vervangen verder toeneemt.

### CSP

Het Cyber Security Programma (CSP) richt zich op de technische kant van preventie en detectie van cyber-aanvallen en herstel na aanvallen. De business case van CSP omvat vooral een inschatting van de te maken projecturen en biedt beperkt zicht op de (kwantitatieve) baten van het programma als geheel en van de deelprojecten waaruit het programma bestaat. Ook ontbreekt een uitwerking (in de tijd) van de impact op de beheerlast van hetgeen CSP realiseert.

# Businesswaarde van de programma's (3/4)

---

## De businesswaarde van de afzonderlijke programma's is moeilijk te objectiveren

### CSP (vervolg)

De businesswaarde van CSP ligt vooral op het vlak van risicobeheersing via informatiebeveiliging. De businesswaarde voor het op orde brengen en houden van informatiebeveiliging laat zich moeilijk kwantificeren maar is (voor CSP) plausibel, mede gezien geopolitieke- en andere ontwikkelingen die cyber-risico's doen toenemen.

De scope van CSP in het recente verleden al meermaals herzien (van naleven NIS2 via naleven CIS20 naar naleven NCSC8). Verdere reductie is daarom, maar ook gezien het gevorderde stadium waarin de realisatie van CSP zich bevindt, niet aan de orde.

De onderzoekers hebben geen indicaties dat de Politie vanuit CSP functionaliteit en/of technologie ontwikkelt die overlappend is met oplossingen die elders binnen de Politie al beschikbaar zijn of worden gerealiseerd.

### PLF

PLF is fundamenteel voor de (borging van) de continuïteit van de IV-dienstverlening voor de Politie. Het programma helpt het continuïteitsrisico van netcongestie en beperkte datacenterruimte te beheersen door uitbreiding van datacenter-verbindingen en het realiseren/versterken van het cloud-fundament. Dit borgt een robuuste en flexibele ICT-infrastructuur en hoog beschikbare toegang tot IV-diensten. Het programmaplan beschrijft zeven typen deels gekwantificeerde baten, die in enkele gevallen een toename van de exploitatiekosten inhouden (en daarmee feitelijk negatieve baten zijn).

De in het programmaplan opgenomen business case is niet actueel. De horizon is 2024 terwijl het programma nog volop loopt. Een deel van de baten van een initiatief als PLF is per definitie moeilijk financieel te maken (continuïteit, veiligheid) maar het ontbreken van inzicht in de baten per deelproject bemoeilijkt gedetailleerde evaluatie van businesswaarde.

De business case voor PLF werd gelijktijdig aan deze doorlichting herijkt. Afronding van

deze herijking is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma.

### 1NP

1NP zorgt voor het vereenvoudigen en beveiligen van toegang tot Politie-informatie door ontwikkeling van een nieuw veilig (.PRD) domein waar applicaties draaien en het verzorgen van toegang via één account. Het domein voldoet aan de binnen de Politie gestelde eisen van informatiebeveiliging.

De in het programmaplan opgenomen business case is rudimentair en betreft vooral een inschatting van de projecturen en een beknopte beschrijving van vier typen niet gekwantificeerde maar wel tijdgebonden baten op het gebied van veiligheid, continuïteit en dienstverlening. Een deel van de baten van een initiatief als 1NP is per definitie moeilijk financieel te maken (continuïteit, veiligheid) maar het ontbreken van enig inzicht in de (positieve of negatieve) financiële impact op bijvoorbeeld beheer of voordelen van de verbeterde dienstverlening bemoeilijkt evaluatie van businesswaarde.

De business case voor 1NP werd gelijktijdig aan deze doorlichting herijkt. Afronding van deze herijking is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma.

### WPL

WPL is op termijn fundamenteel voor de (borging van) de continuïteit van de IV-dienstverlening voor de Politie. WPL spitst zich toe op de ontwikkeling van een veilige en toekomstvaste digitale (samenwerkings)omgeving en het saneren van verouderde voorzieningen. De vernieuwing van de samenwerkingsomgeving neemt het continuïteitsrisico weg dat op (middellange) termijn bestaande systemen en werkplekken door leveranciers niet meer ondersteund worden wat zou leiden tot operationele verstoringen. Flexibilisering van de werkplek houdt daarnaast een functionaliteitsverbetering in.

Het programmaplan beschrijft negen typen deels gekwantificeerde baten, die in enkele gevallen een toename van de exploitatiekosten inhouden (en daarmee feitelijk negatieve baten zijn).

# Businesswaarde van de programma's (4/4)

---

## De businesswaarde van de afzonderlijke programma's is moeilijk te objectiveren.

### WPL (vervolg)

De in het programmaplan opgenomen business case is niet actueel. De horizon is 2024 terwijl het programma nog volop loopt. Een deel van de baten van een initiatief als WPL is per definitie moeilijk financieel te maken (implementeren samenwerkingsomgeving, Office uitgerold) maar het ontbreken van inzicht in de baten per deelproject bemoeilijkt evaluatie van businesswaarde.

Herijking van de business case is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma.

### PD

PD omvat met name de verkenning van toepassingsmogelijkheden van nieuwe technologie (bijvoorbeeld AI, automatische spraakverwerking, XR/VR en sensing technologie), de aanpak van gedigitaliseerde criminaliteit het verbeteren van de digitale vaardigheid van Politied medewerkers.

Voor PD ontbreekt een business case terwijl de investering voor 2025 alleen al tientallen miljoenen euro's betreft. De investering per programmalijn is uitgewerkt voor 2025 maar meerjarig is er geen kader voor de toekenning van middelen aan verschillende deelprojecten binnen PD. Per programmalijn zijn enkele kwalitatieve doelstellingen geformuleerd maar baten zijn niet gekwantificeerd er kan geen koppeling tussen de kosten (voor portefeuilles, deelprojecten) en kwantitatieve baten gemaakt worden.

Het ontbreken van een meerjarig perspectief en beperkt inzicht in de baten bemoeilijkt evaluatie van businesswaarde. Daarnaast zet de Politie vanuit Dienst IV óók initiatieven in gang die de basis leggen voor digitale transformatie (bijvoorbeeld IDDI, een project dat de ontwikkeling van een veilige ('sandbox') infrastructuur voor de verwerking van grote datasets omvat). De gelijktijdige ontwikkeling van initiatieven met betrekking tot digitale transformatie binnen Dienst IV en programma's als PD (en DGSW, zie hierna) houdt het risico van gelijktijdige investeringen in overlappende oplossingen of de gelijktijdige ontwikkeling van niet-compatibele technologieën in.

Uitwerking van een business case is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma.

### DGSW

DGSW omvat vier programmalijnen, te weten 'Bouwplaatsen' (ontwikkeling datatoepassing i.s.m. Eenheden), 'Inrichten datahuishouding' (versterking datamanagement en datagovernance), 'Versterken juridisch en ethisch handelen, kennis en kunde' (borging rechtmatigheid, legitimiteit en slagvaardigheid m.b.t. dataverzameling, opslag en toepassing) en 'stroomlijnen datavoorzieningen' (o.a. definitie en ontwikkeling architectuur, datamodellen en samenwerkingsverbanden).

Evenals voor PD, ontbreekt voor DGSW een integrale business case. De kosten per 'lijn' zijn inzichtelijk maar een duidelijk meerjarig perspectief ontbreekt. In het programmaplan zijn kwalitatieve baten benoemd, maar deze zijn nog niet gekwantificeerd.

Uitwerking van een business case is noodzakelijk om een beter beeld te krijgen van de businesswaarde van dit programma.

### NWvSv

NWvSv stelt de Politie in staat het nieuwe Wetboek van Strafvordering te implementeren binnen de (processen en werkwijzen van) de Politieorganisatie. De waarde van het programma ligt er in dat de Politie daarmee voldoet aan het wettelijk kader. Het programma Nieuw Wetboek van Strafvordering werd ten tijde van deze doorlichting nog uitgewerkt.

Om dubbel werk te voorkomen wordt de nieuwe wet idealiter in RAPP (zie PVR) en niet in BVH geïmplementeerd. Dit kan alleen indien de binnen PVR te realiseren uitfasering van BVH (incl. BOSZ) [conform de actuele planning wordt gerealiseerd](#).



## Bevindingen t.a.v. de wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht

---

- De Politie bevindt zich nog in de transitie naar Agile werken wat onvermijdelijk tot fricties leidt (maar het aantal varianten van het 'Agile framework' binnen de Politie is te groot).
- De Politie is onvoldoende 'in control' qua programmabeheersing en sturing.
- Op efficiëntie wordt nauwelijks gerapporteerd en gestuurd.
- Het ontbreken van integraliteit in de planning 'over initiatieven heen', leidt tot inefficiënties; Het optimaliseren van de planning van resources en deliverables zou een productiviteitswinst van 5%-15% inhouden.
- De externe inzet op een aantal (uit algemene middelen gefinancierde) programma's is relatief hoog wat ruimte biedt voor optimalisatie.

# De wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht (1/5)

## De wijze van voortbrenging is met name geanalyseerd en geduid op basis van interviews en data verkregen uit urenregistratie

De onderzoekers hebben zich een beeld willen vormen van de wijze van voortbrenging, bijvoorbeeld door op basis van het planningskader en rapportages te analyseren hoe het aantal uren dat voor de voortbrenging van programma's is begroot/wordt besteed zich verhoudt tot de omvang/functionaliiteit van programma's en hoe (efficiënt) de voortbrenging is vormgegeven.

Eerder in dit hoofdstuk is beschreven dat de bestaande plannen en rapportages zich voor dergelijke analyses niet goed lenen. Op basis van interviews en de rapportages en data die wél beschikbaar zijn (zoals urenregistratie, al zijn er kanttekeningen te plaatsen bij de discipline waarmee uren worden geschreven), zijn de onderzoekers desalniettemin tot inzichten over knelpunten in de voortbrenging gekomen die aanknopingspunten bieden om de voortbrenging van IV-programma's te verbeteren. De knelpunten betreffen de sturing op programma's en de efficiëntie van de voortbrenging, inefficiënties die ontstaan door het ontbreken van integraliteit in de planning tussen programma's, en een relatief hoge externe inzet op een aantal (uit algemene middelen gefinancierde) programma's die ruimte biedt voor optimalisatie.

## De Politie bevindt zich nog in de transitie naar Agile werken wat onvermijdelijk tot fricties leidt (maar het aantal varianten van het 'Agile framework' binnen de Politie is te groot)

De Politie hanteert een specifiek voor de organisatie ontwikkelde Agile werkwijze genaamd 'Scaling Agile Framework Nationale Politie'. In interviews die in het kader van deze doorlichting zijn gevoerd geven medewerkers van de Politie aan dat er binnen de Politie verschillende varianten bestaan van de invulling van deze werkwijze en dat het Infrabedrijf zich nog in de Agile transitie bevindt waardoor er per productielijn verschillen bestaan in de volwassenheid van de inrichting van de (nieuwe) Agile werkwijze. In enkele CTO-programma's wordt nog volgens de Prince2-methode gewerkt die in de praktijk botst met de agile werkwijzen binnen het Productiehuis. Hierdoor ontstaan soms

compatibiliteits- en overdrachtsfricties en knelpunten in de prioriteitsstelling en samenwerking tussen teams.

Met uitzondering van PVR, werken IV-programma's niet met eigen agile-teams. In plaats daarvan doen IV-programma's vanuit hun eigen backlogs 'in concurrentie' een beroep op de capaciteit van teams binnen het Productiehuis en het Infrabedrijf.

Agile teams zijn in veel gevallen nog ingericht op basis van één expertise in plaats van een mix van expertises. Complexe vernieuwingsprogramma's vereisen echter combinaties van verschillende typen expertise met als gevolg dat er soms tot wel zeven verschillende Agile teams nodig zijn voor de realisatie. Dit leidt tot overdrachtsrisico's tussen teams en vermindert de efficiëntie. De voortbrenging van bepaalde deliverables duurt langer dan zou mogen worden verwacht.

Deze aandachtspunten dienen tijdens de lopende Agile-transitie te worden geadresseerd om verdere professionalisering in het werken volgens de Agile methode binnen de Politie te realiseren. De Politie heeft hier ook initiatieven voor lopen, bijvoorbeeld het initiatief 'CTO-T' dat een aantal aandachtspunten aan het licht heft gebracht wat richting helpt aanbrengen in de agile transitie binnen de Politie<sup>1</sup>.

## De Politie is onvoldoende 'in control' qua programmabeheersing en sturing<sup>2</sup>

Eerder in dit hoofdstuk is uiteengezet dat alle programma's die meer dan een jaar geleden in gang zijn gezet, ten opzichte van het oorspronkelijke plan uitlopen qua tijd en/of budget. Daarnaast is beschreven dat de rapportages die de basis vormen voor verantwoording en sturing van programma's onvoldoende eenduidig en compleet zijn. Dit op zichzelf bemoeilijkt de programmabeheersing en -sturing en is een indicatie dat de Politie ten aanzien hiervan onvoldoende in control is. Een inhoudelijke analyse van de programmarapportages versterkt dit beeld.

Bronnen:

1) Programmaplan RPDS v0.6 (juli 2024); 2) IV besturing control audit versie 1.0 (november 2020); 3) Samenvatting integrale business case (IBC) en programmaplan MIB (november 2021); 4) Jaarschijf MIB 2024 v1.4 (maart 2024); 5) PVR jaarschijf 2024 v1.1 (december 2023); 6) Eindrapportage herijking 7) Business case PVR v0.3 (november 2020); 8) Programmaplan PVR 2019-2024 v1.1 (oktober 2018); 9) Voortgangsrapportages PVR; 10) Voortgangsrapportages MIB; 11) Voortgangsrapportages NWVsv; Voortgangsrapportages PLF; 12) Hoofdpunten rapportages WPL; 13) Voortgangsrapportages 1NP.

# De wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht (2/5)

## De Politie is onvoldoende 'in control' qua programmabeheersing en sturing (vervolg)

Mitigerende acties voor knelpunten ontbreken en/of zijn niet voldoende concreet

In een aantal rapportages (MIB, NWvSv) zijn risico's en/of afhankelijkheden benoemd zonder dat duidelijk is welke acties worden genomen om deze te beheersen. Waar wél acties zijn opgenomen zijn deze niet altijd voldoende concreet. In programmarapportages van PVR, PLF en 1NP zijn mitigerende acties omschreven als 'verder invulling geven aan', 'reduceren' of 'voorkomen'. Dit suggereert eerder een gewenste uitkomst te zijn dan een specifieke, tijdgebonden maatregel om een (meetbare) uitkomst te bereiken.

In opvolgende rapportages staan komen dezelfde risico's en voorgenomen maatregelen dikwijls terug, of juist niet

In de analyse van rapportages werd geconstateerd dat in verschillende opeenvolgende projectrapportages dikwijls dezelfde risico's en knelpunten worden benoemd met dezelfde mitigerende maatregelen, waarbij de deadline voor de mitigerende maatregelen telkens wordt opgeschoven. Dit laatste suggereert dat in deze gevallen beperkt opvolging wordt gegeven aan afgesproken acties. PVR is het enige programma dat bij dergelijke maatregelen ook een '% gereed' afbeeldt (wat uiteraard goed is) echter blijft dit percentage gedurende meerdere maanden ongewijzigd. Daarnaast constateren de onderzoekers (bij MIB) dat risico's die in de ene voortgangsrapportages zijn benoemd, in de volgende rapportage niet meer terugkomen om in de rapportage dáárna toch weer opgevoerd te worden.

## Op efficiëntie wordt nauwelijks gerapporteerd en gestuurd

Het versnellen van de productie is als doelstelling voor de Dienst IV opgenomen in de kaderbrief 2024-2028. Als oplossingsrichting wordt hierbij onder meer het verhogen van de efficiëntie bij uitvoering van de huidige ontwikkel- en beheeractiviteiten benoemd. [De politie werkt aan uniformering en automatisering van benodigde \(keten\)rapportages en verwacht hiermee vanaf 2025 resultaten te boeken.](#)

Uit rapportages en de in het kader van deze doorlichting gevoerde interviews blijkt dat het rapporteren en sturen op efficiëntie van de voortbrenging **nu nog** in de kinderschoenen staat. Programma's (m.u.v. PVR) definiëren geen concreet en voldoende onderbouwd

beeld van de uitvoeringslast dat is gekoppeld aan efficiëntie-doelstellingen of indicatoren voor de voortbrenging. Op efficiëntie wordt ook nauwelijks gerapporteerd (zie tabel ter illustratie waarin veelvoorkomende efficiëntie-indicatoren voor Agile voortbrenging). De focus in de sturing op de middelenaanwending ligt binnen de meeste programma's bovenal op het niet overschrijden van het budgettair kader van het kalenderjaar (zoals dat bijvoorbeeld is gedefinieerd in de binnen de Politie gehanteerde 'jaarschijven'). De focus ligt niet of nauwelijks op de efficiënte inzet van middelen (bijvoorbeeld [IV-uren](#)) en de daarmee geleverde output. Verbetering van de (discipline in) registratie van bestede uren en documentatie van de voortgang (bijvoorbeeld in Jira) is overigens een noodzakelijke voorwaarde om dit te verbeteren. Dit loopt namelijk nog niet altijd goed.

Programma	Efficiëntie-indicatoren in rapportages IV-programma's			
	Velocity	Cycle Time	Functie- of featurepunten/ uur	Overige metrics
1. PVR	✓	✓	Deels	✓
2. PVI	✗	✗	In eerste helft '24 mee gestopt	✗
3. MIB	✗	✗	✗	✗
4. CSP	□ <sup>1</sup>	✗	□ <sup>1</sup>	✗
5. PLF	✗	✗	✗	✗
6. 1NP	✗	✗	✗	✗
7. WPL	✗	✗	✗	✗
8. PD	✗	✗	✗	✗
9. DGSW	✗	✗	✗	✗
10. NWvSv	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel: Efficiëntie-indicatoren in rapportages IV-programma's

1) Binnen CSP refereert alleen het deelproject 'Vulnerability Management' aan deze indicatoren

# De wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht (3/5)

## Het ontbreken van integraliteit in de planning 'over initiatieven heen', leidt tot inefficiënties

Het ontbreken van integraliteit in de planning 'over initiatieven heen', leidt tot inefficiënties omdat programma's en deelprojecten te vaak op elkaar moeten wachten en/of escalaties nodig zijn om fricties op te lossen. Ten eerste verloopt de planning van medewerkers met specifieke kennis en ervaring op individuele projecten namelijk nog niet optimaal. Ondanks gerichte wervingsinspanningen blijft een aantal profielen mede door krapte op de arbeidsmarkt per definitie schaars waardoor goede planning van dergelijke medewerkers juist van groot belang blijft. Ten tweede is de integraliteit in planning van de oplevering van werkproducten/deliverables tussen individuele programma's is nog onvoldoende. Op basis van de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden, schatten de onderzoekers in dat er ruimte is voor een productiviteitswinst van 5%-15% op de IV-uren vanaf 2025 en daarna. Dit is hieronder verder toegelicht. Hierbij dient vermeld dat met de introductie van waardeketens en het 'rollend portfolio' (zie hoofdstuk 3) wel sneller dan voorheen (gedurende het jaar) via de I-tafel en het KMTO op de prioritering en resource-allocatie kan worden bijgestuurd. In 2025 wordt dit (verder) geoperationaliseerd.

De planning van (schaarse) medewerkers op individuele projecten verloopt nog niet optimaal

Beschikbaarheid van (specifieke) IV-resources dicteert in veel gevallen het kritieke pad in de voortbrenging van de IV-programma's, maar de Politie houdt hiermee in de planning nog onvoldoende rekening. In interviews gedurende dit onderzoek zijn verschillende voorbeelden benoemd van situaties waarin IV-programma's gelijktijdig een beroep blijken te doen op dezelfde kritieke medewerkers. Voorbeelden van veelgevraagde maar beperkt beschikbare profielen waar deze kwestie speelt zijn bijvoorbeeld netwerkarchitecten en bepaalde data- en/of cyber security specialisten met gedegen kennis van de Politiesystemen. Omdat de afstemming hierover niet adequaat is, ontstaan fricties in de realisatie doordat escalaties nodig zijn en teams op elkaar moeten wachten. Hiervoor bestaan twee oorzaken:

1. Programma's specificeren vereiste resources op een te hoog abstractieniveau: De focus in de allocatie IV-capaciteit ('aanbod') aan gevraagde IV-uren vanuit Dienst IV betreft het totaal aantal gevraagde IV-uren versus de beschikbare capaciteit. Resourceverzoeken van programma's (vraagzijde) zijn daarmee in de regel onvoldoende specifiek. Alleen bij uitzondering is vanuit programma's tijdig genoeg en in voldoende detail (i.e. op persoonsniveau) gespecificeerd welke capaciteit wanneer moet worden ingezet om (ten minste) het kritieke pad van de realisatie te beheersen. Een van de oorzaken hiervan was dat het jaarlijkse hoofdbesluitvormingsproces in de zomer de basis vormt voor de resourceplanning voor de anderhalf jaar erna. Op het moment dat programmamangers de planning maken, zijn niet altijd de juiste personen beschikbaar om de capaciteitsvraag voldoende gedetailleerd te formuleren. Hierdoor is de initiële uitvraag generiek geformuleerd terwijl realisatie van bepaalde delen van het programma de beschikbaarheid van specifieke, beperkt beschikbare personen<sup>1</sup> vergt. In de gevallen waarin een programma later in het jaar alsnog een meer gedetailleerde capaciteitsvraag formuleert, komt deze te laat om de vereiste capaciteit alsnog tijdig aan het programma te alloceren. Het verbeterd ('rollend') portfoliomanagementproces beoogt hierin verbetering te brengen.
2. Over programma's heen wordt geen integrale planning van (schaarse) resources gemaakt: Naast een te weinig specifiek gedefinieerde vraag, levert een onvoldoende integraal benaderde allocatie van (schaarse) capaciteit vanuit de aanbodzijde fricties en vertraging in de realisatie op. Ook in gevallen waarin de vraag wél in termen van specifieke resources is gedefinieerd wordt in de allocatie van capaciteit namelijk onvoldoende rekening gehouden met simultane, overlappende verzoeken voor allocatie van dezelfde (schaarse) resources vanuit verschillende initiatieven. Dit leidt tot situaties waarin Dienst IV in het verlengde van de prioriteitsstelling van de operatie/KL relatief laat besluit over de inzet van specifieke personen op taken binnen specifieke programma's (dan wel binnen beheer). Mensen worden ad-hoc ingezet op plekken waar op enig moment de nood het hoogst is zonder dat de afhankelijkheden van de betreffende personen binnen andere programma's voldoende duidelijk zijn. Ook dit leidt tot inefficiënties doordat projecten op elkaar moeten wachten.

<sup>1</sup>In bepaalde gevallen is een uitvraag op functieniveau alleen onvoldoende en is een nadere specificatie op persoonsniveau noodzakelijk. Dit heeft er mee te maken dat het kennis- en ervaringsniveau tussen personen binnen één en dezelfde populatie, bijvoorbeeld netwerkarchitecten, aanzienlijk kan verschillen en daarmee ook de geschiktheid voor een bepaalde taak.

Bronnen: 1) Interviews PLF; 2) Programmaplan werkplekken v0.6 (april 2024); 3) Interviews PVR; 4) PVR jaarschijf 2024 v1.1 (december 2023); 5) Interviews PVI; 6) Interviews 1NP;

# De wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht (4/5)

- Over programma's heen wordt geen integrale planning van (schaarse) resources gemaakt (vervolg): Het belang van een meer integrale planning van schaarse resources neemt toe naarmate de vraag naar capaciteit het beschikbare aanbod verder overstijgt, wat binnen de Politie een belangrijk aandachtspunt is. Zo bedraagt de beschikbare capaciteit in het CTO-domein in 2024 bijvoorbeeld 1,2M uur, waarvan 320k uur connectiviteit waarvan 13k uur architectuur. De vraag bedraagt echter 1,6M uur, waarvan 400k uur connectiviteit. De vraag naar architectuur is niet integraal inzichtelijk.

De Integraliteit in planning van de oplevering van werkproducten/deliverables tussen individuele programma's is nog onvoldoende

Over programma's heen wordt geen integrale planning van (deel)deliverables gemaakt terwijl initiatieven voor de voortgang in een aantal gevallen afhankelijk zijn van elkaars output. Zo blijkt bijvoorbeeld uit interviews die zijn gevoerd rond het programma WPL dat dit programma in belangrijke mate afhankelijk is van de output van de programma's 1NP en PLF. De afhankelijkheid van 1NP spijst zich toe op de transitie naar het PRD.int domein en de inwilliging van functionele eisen die WPL stelt aan de digitale werkplekken in dat domein. Werkplekken is van PLF afhankelijk omdat PLF de back-end voor WPL levert. Naast afhankelijkheid van andere Korpsprioriteiten is WPL voor de succesvolle implementatie van M365 ook afhankelijk van Identity & Access Management (IAM).

Een ander voorbeeld is de afhankelijkheid die PVI kent van PLF vanwege de noodzakelijke (gedeeltelijke) renovatie van de technische installatie in het rekencentrum waar de huidige oplossing draait. Deze faciliteit is zonder zeer ingrijpend onderhoud ongeschikt om veel langer operationeel te blijven. De bestaande verouderde interceptieoplossing (die vanuit het programma PVI wordt vervangen) moet zijn uitgezet vóórdat de faciliteit waar deze oplossing draait, kan worden gerenoveerd. De initiatieven zijn weliswaar van elkaar afhankelijk maar niet in samenhang gepland.

Een derde voorbeeld tot slot zijn de afhankelijkheden die PVR kent met werkproducten/deliverable uit andere IV-programma's. Zo is PVR afhankelijk van NWVSV

voor de nodige aanpassingen in formulieren, wetsartikelnummers en bewijs via multimedia en is NWVSV andersom op allerlei manieren afhankelijk van tijdige realisatie van RAPP (zie elders in dit rapport). Daarnaast is PVR sterk afhankelijk van realisatie van de CTO-agenda, met name in relatie tot de architectuur (PLF) en cyber security.

Het ontbreken van goede afstemming en integraliteit in de planning in situaties zoals hierboven geïllustreerd, leidt tot situaties waarin initiatieven op elkaar moeten wachten en potentieel (dus) tot productiviteitsverlies (door leegloop).

## Het optimaliseren van de planning van resources en deliverables zou een productiviteitswinst van 5%-15% inhouden

Het verder optimaliseren van de planning (meer granulaire planning van resources, verbeterde integraliteit van roadmaps) verbetert de beheersbaarheid van de realisatie maar ook de productiviteit leiden, omdat de leegloop afneemt.

Op basis van historische data en de binnen Politie aanwezige management en stuurinformatie kan nauwelijks een 'harde' berekening worden gemaakt van de productiviteitswinst die kan worden gerealiseerd indien de planning van resources en deliverables van programma's zou worden geoptimaliseerd.

Op basis van de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden, schatten de onderzoekers dat er ruimte is voor een productiviteitswinst van 5%-15% op de IV-uren vanaf 2025 (voor het tijdvak 2025-2030 equivalent aan €9-26M waarvan €6-17M algemene middelen). Deze ombuiging zorgt ervoor dat programma's meer in control raken, er minder leegloop is en programma's niet verder uitlopen en kan niet zonder meer als financiële besparing worden geïncasseerd.

Door afnemende noodzaak voor coördinatie kan de Politie hierdoor wel verbetering realiseren in de mix management/uitvoering (in enkele programma's nu geschat op 30/70) waarmee de gemiddelde kosten per uur dalen.

# De wijze waarop de vernieuwing wordt aangestuurd en voortgebracht (5/5)

(Grotendeels) uit algemene middelen gefinancierde ('top 10') programma's	Gemiddelde externe inzet periode januari 2023 t/m sept 2024	Verskil tov norm (50%)	Inschatting resterende uren na 1 jan 2025 voor afronding programma <sup>1</sup>	Besparingspotentieel Obv intern tarief Incl. toeslag	Besparingspotentieel Obv intern tarief excl. toeslag
PVR	63,7%	13,7%	955.000	€1.468.824	€5.385.688
CSP	52,2%	2,2%	65.631	€10.759	€39.449
PLF	68,1%	18,1%	47.876	€64.889	€237.927
1NP	66,7%	16,7%	139.602	€174.702	€640.574
WPL <sup>3</sup>	37,3%	-12,7%	25.151 <sup>2</sup>	€0	€0
<b>TOTAAL</b>			1.769.310	€1.719.174	€6.303.638

Tabel: Besparingspotentieel optimalisatie mix intern/extern op grote, uit algemene middelen gefinancierde IV- vernieuwingsprogramma's

<sup>1</sup>Cijfers op basis van verkregen informatie op programmaniveau.

<sup>2</sup>Delen van WPL lopen door tot 2027. Echter, de budgetten voor de jaren 2026 en 2027 zijn nog niet vastgesteld. Om die reden is de besparing voor WPL (enkel over 2025) €0.

<sup>3</sup>Bron F&C; dit zijn gemiddelde rekkentarieven die binnen de Politie worden gehanteerd

## De externe inzet op een aantal (uit algemene middelen gefinancierde) programma's is relatief hoog wat ruimte biedt voor optimalisatie

Op basis van de urenregistratie van Dienst IV is de verhouding van de interne/externe inzet op IV-programma's geanalyseerd (Voor PD en DGSW was geen data beschikbaar).

In IV-vernieuwingsprogramma's die (grotendeels) worden gefinancierd uit algemene middelen, PVR, PLF, 1NP, WPL, achten de onderzoekers een verhouding externe/interne inzet van maximaal 50/50 gezond. Hiermee blijven de gemiddelde kosten/uur beheersbaar en kan kennis (bijvoorbeeld nodig voor beheer) voldoende worden.

Ten opzichte van genoemd richtpunt, is de inzet van externen in de programma's PVR, PLF en 1NP relatief hoog (in 2023 en 2024 60 á 70%) wat ruimte biedt voor optimalisatie. De onderzoekers schatten in dat het aanpassen van de mix gezien de krappe arbeidsmarkt en de tijd die nodig is voor screening 12-18 maanden vergt.

## Afhankelijk van het tarief waarmee wordt gerekend, bedraagt het besparingspotentieel van optimalisatie van de mix over de resterende looptijd van deze programma's €1,7M of €6,3M

De inschatting van de resterende uren na 1 jan 2025 (en na 1 jan 2026) voor afronding van het programma is gebruikt als basis om het besparingspotentieel van optimalisatie te berekenen. Zo wordt rekening gehouden met de tijd die het kost om de mix aan te passen.

In de berekening van het potentieel is uitgegaan van een extern tarief van €125/uur<sup>3</sup>. Gerekend tegen het tarief inclusief interne opslagen (van €110/uur<sup>3</sup>), levert het geleidelijk realiseren van een 50/50 mix intern/extern een besparing op van ca. €1,7M op de na 1 januari 2026 nog te realiseren uren binnen de 10 programma's. Gerekend tegen het interne tarief exclusief opslagen (van €70/uur<sup>3</sup>), zou het potentieel ca. €6,3M bedragen.

Voor de volledigheid dient te worden opgemerkt dat de afbouw van externe inhuur niet altijd geheel omgekeerd evenredig kan worden gerealiseerd aan de interne opbouw. De eventuele tijdelijke meerkosten van dit effect zijn in de berekening niet meegenomen.

## Conclusies en aanbevelingen per programma

---

- PVR dient met prioriteit te worden afgerond door resterende obstakels weg te nemen en de programma-beheersing te verbeteren.
- PVI dient conform de actuele planning in 2025 afgerond te worden, overlaps met al bestaande functionaliteit moeten nader worden onderzocht en zo nodig geëlimineerd.
- Na accordering van het herijkte planningskader, dienen de MIB deelprojecten VCM, FMS+, HCM en CORE met prioriteit te worden afgerond waarbij de sturing op MIB moet worden versterkt.
- CSP dient conform de actuele planning te worden afgerond en overgedragen aan de lijn.
- PLF dient met prioriteit te worden afgerond; 1NP en Werkplekken dienen te worden getemporeerd. Voor deze en andere grote CTO-programma's dient de Politie o.l.v. de CTO een integrale, meerjarige planning uit te werken.
- PD en DGSW dienen het evaluatie- en prioriteringskader te verbeteren. Daarnaast dient de integraliteit van de digitale transformatie binnen de Politie te worden verbeterd. Deelinitiatieven die qua capaciteitsbeslag concurreren met andere Korpsprioriteiten moeten worden getemporeerd.
- NWvSv dient de planvorming voor de transitie op de huidige voet voort te zetten. Voor dit programma zijn geen ombuigingen geduid.
- Overige (i.e. programma-overstijgende) aanbevelingen die voortvloeien uit de doorlichting van IV-programma's zijn uitgewerkt in het hoofdstuk 'Conclusies en aanbevelingen'.

# Conclusies en aanbevelingen per programma: PVR

---

## PVR dient met prioriteit te worden afgerond door resterende obstakels weg te nemen en de programma-beheersing te verbeteren

PVR verbetert de registratieve processen, is randvoorwaardelijk voor tijd en plaatsafhankelijk werken en houdt in de eenheden een aantoonbare productiviteitsverbetering in. Daarnaast draagt PVR door uitfasering van soms sterk verouderde applicaties bij aan beheersing van de continuïteitsrisico's.

PVR zal naar verwachting echter minimaal vier jaar uitlopen op de initiële planning en is volgens de meest recente voortgangsrapportages voor iets meer dan 50% gerealiseerd terwijl het budget voor ruim 70% is uitgenut. De meest actuele versie van de business case dateert van eind 2020.

Daarnaast zien de onderzoekers belangrijke risico's met betrekking tot de architectuur die de waarde van PVR kunnen ondermijnen. Binnen de Politie bestaat er onduidelijkheid over de robuustheid van het fundament van PVR wat een risico vormt voor de inspanning die gemoeid is met de afronding van het programma en de beheerlast na oplevering ervan (zie eerder in dit rapport).

De onderzoekers bevelen daarom om te beginnen aan dat de Politie de business case herijkt en completeert, met name met een beter zicht op de baten en een duidelijke 'estimate to complete'. Dit biedt een beter beeld van de businesswaarde van dit programma. Daarnaast dient het meerjarige plan voor afronding van het programma te worden geactualiseerd, rekening houdend met de laatste inzichten en een duidelijke prognose inzake de robuustheid van het fundament.

Om de resultaatsturing en risicobeheersing te versterken bevelen de onderzoekers aan om een onafhankelijke 'Quality Assurance Officer' voor het programma aan te stellen die namens de Korpsleiding toeziet op de realisatie en risicobeheersing van het programma (zie ook het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen). Met het oog op de risico's rond het fundament bevelen de onderzoekers (in aanvulling op de aanbeveling rond het verbeteren van het planningskader) aan om de reeds bestaande reguliere rapportages en evaluaties (bijvoorbeeld de evaluaties die SIG uitvoert) gedurende de verdere realisatie van PVR te verrijken met data en een prognose over het tempo waarin de ontwikkeling wordt

gerealiseerd. Ook adviseren de onderzoekers om regelmatig stress tests uit te (blijven) voeren bij het uitrollen van nieuwe functionaliteit. Regelmatige rapportage op deze punten (naar de Korpsleiding) helpt de risico's met betrekking tot het fundament van PVR te beheersen en tijdig bij te sturen.

Voor sommige andere programma's met een aanbeveling het planningskader te verstevigen, geldt dat het programma waar mogelijk moet worden opgeschort totdat het geactualiseerde plan en/of de herijkte business case door de Korpsleiding zijn geaccordeerd (zie hierna). Voor PVR kan de Politie zich echter geen vertraging of uitstel meer permitteren. Ten eerste betreft PVR namelijk veruit de grootste IV-vernieuwing die de Politie realiseert, werkt er een groot en niet eenvoudig op- en af te schalen team aan de voortbrenging. Ten tweede wordt het programma vrijwel geheel gefinancierd uit de algemene middelen. Hierdoor heeft (verdere) vertraging van PVR direct aanzienlijke impact op de IV-begroting van de Politie. Ten slotte ligt PVR op het kritieke pad van de implementatie van het nieuwe Wetboek van Strafvordering (dat in werking treedt per 1 april 2029). Met name het halen van de deadline om BVH voor 1 januari 2027 uit te zetten is hiervoor van groot belang. Zodra BVH vervangen is, kan een groot deel van de handhaving werken met RAPP. Het begin van de strafrechtketen moet op orde zijn. Er zit geen speling meer in de planning die verdere uitloop mogelijk maakt. Mede hierom dient PVR met prioriteit te worden afgerond.

Om dit te realiseren is PVR niet direct gebaat bij aanvullende productiecapaciteit en/of financiële middelen. Vergeleken bij andere korpsprioriteiten heeft PVR heeft namelijk al een 'status aparte' onder meer in de zin dat PVR meer dan andere programma's is verzekerd van de vereiste capaciteit voor softwareontwikkeling (al heeft ook PVR nog ieder jaar te maken met onderuitnutting). Wél dient de beheersbaarheid te worden geoptimaliseerd door resterende obstakels met voorrang weg te nemen.

Hoewel de Politie via de in 2024 opgerichte I-Tafel (waar ook de CIO, CTO in zitten) en de eveneens recente ontwikkeling van waardeketens verbetering boekt in het managen van de afhankelijkheden, dienen hierin nog specifieke knelpunten te worden weggenomen.



# Conclusies en aanbevelingen per programma: PVR; PVI

## PVR dient met prioriteit te worden afgerond door resterende obstakels weg te nemen en de programma-beheersing te verbeteren (vervolg)

Ten eerste is PVR gebaat bij een betrouwbare planning van de realisatie van generieke voorzieningen en duidelijkheid over de doelarchitectuur van de Politie. Het hebben van een integraal overzicht van de architectuur-roadmap voor IV is voor PVR van belang als input voor de eigen planning.

Ten tweede laat de stabiliteit van Oracle PaaS 1.0 waarop PVR functionaliteit ontwikkelt te wensen over. De beoogde vervanging door PaaS 2.0 is enkele keren uitgesteld, tegelijkertijd zijn er meer diensten via PaaS 1.0 aangeboden wat de stabiliteit verder heeft ondermijnd. De aanbeveling is dat de Politie de stabiliteit van PaaS 1.0 verbetert door er niet langer minder noodzakelijke diensten op aan te bieden.

Ten derde dient de Politie geen verdere uitbreiding van de scope van PVR toe te staan. Een belangrijke oorzaak voor eerdere afwijkingen van plan en budget lag in scope uitbreidingen die oorspronkelijk niet waren voorzien. De scope van het programma is nu groot maar beheersbaar. PVR zou geen functionaliteit meer moeten toevoegen die niet al in bestaande systemen (als BVH) bestaat. Ook realisatie van generieke voorzieningen zou geen onderdeel moeten worden van de scope van PVR om te voorkomen dat vanuit het programma teveel afhankelijkheden moeten worden gemanaged.

Samenvattend:

- ➔ Actualiseren en completeren planningskader (i.e. meerjarig plan en business case);
- ➔ Verstevigen rapportage en sturing op resultaat en risico's;
- ➔ Elimineren resterende obstakels voortbrenging.

## PVI dient conform de actuele planning in 2025 afgerond te worden, overlaps met al bestaande functionaliteit moeten nader worden onderzocht en zo nodig geëlimineerd

Het Programma Vernieuwing Interceptie (PVI) omvat de ontwikkeling en implementatie van een nieuw systeem voor technische interceptie. Het vervangt het bestaande systeem

dat sterk verouderd is ('end of life') en in de huidige vorm continuïteitsrisico's kent.

Er bestaat mogelijk overlap tussen de functionaliteit van het nieuwe systeem en functionaliteit die decentraal eerder ook al is ontwikkeld (in het Datawarehouse). Deze overlap spitst zich toe op de verwerking van IP-Data- en Historische Data (die samen met Voice-Data het speelveld van interceptieactiviteiten definiëren).

Ondanks de hieraan gerelateerde twijfel over de functionele meerwaarde zien de onderzoekers onvoldoende grond om PVI te stoppen of te temporiseren. De onderzoekers bevelen daarom aan om PVI conform het huidige plan af te ronden en nog resterende activiteiten in 2025 af te ronden.

Eind 2024 is PVI namelijk voor ca. 75% gerealiseerd. De relatief korte tijd die nog nodig is om tot afronding te komen biedt weinig ruimte voor ombuigingen en/of besparingen. Daarnaast is de investering die nog met de afronding van PVI gemoeid is vrijwel geheel contractueel vastgelegd. Met de realisatie van PVI is meerjarig een investering van €72,3M gemoeid. Indien de Politie zou besluiten van afronding van PVI af te zien zou dat een besparing van €1,3M inhouden.

Daarnaast realiseert een externe partij het grootste deel (ca. 80%) van het nieuwe interceptiesysteem en doet het programma dus een relatief beperkt beroep op de capaciteit van het Infrabedrijf en het Productiehuis waardoor het in relatie tot andere IV-vernieuwing voor weinig extra frictie in de voortbrenging zorgt.

Wél moet de afhankelijkheid met het programma RPDS – Platformen worden beheerst. Dit betreft de noodzakelijke (gedeeltelijke) renovatie van de technische installatie in het rekencentrum waar de huidige oplossing draait. Deze faciliteit is zonder zeer ingrijpend onderhoud ongeschikt om veel langer operationeel te blijven. De bestaande verouderde interceptieoplossing (die vanuit het programma PVI wordt vervangen) moet zijn uitgezet vóórdat de faciliteit waar deze oplossing draait, kan worden gerenoveerd. Ook om deze reden is het afronden van PVI conform plan en zonder verder uitstel gewenst.

Daarnaast moet de Politie (bijvoorbeeld in het kader van het initiatief 'Schoon Schip') nader onderzoeken of en hoe eventuele functionele overlaps tussen interceptie-functionaliteit in het nieuwe (vervangende) interceptiesysteem en de EBO's moeten worden geëlimineerd en welke besparing hiermee eventueel (in de operatie) kan worden gerealiseerd.

# Conclusies en aanbevelingen per programma: PVI; MIB

---

**PVI dient conform de actuele planning in 2025 afgerond te worden, overlaps met al bestaande functionaliteit moeten nader worden onderzocht en zo nodig geëlimineerd (vervolg)**

De onderzoekers hebben beoordeeld of het eventueel stoppen van een initiatief 'L' waarin een tijdelijke oplossing wordt gerealiseerd om continuïteitsrisico's van het bestaande verouderde interceptiesysteem af te dekken haalbaar en (bijvoorbeeld vanuit besparingsperspectief) wenselijk zou kunnen zijn. Vanwege vertraging van traject L valt de oplevering ervan namelijk samen met de implementatie van het nieuwe interceptiesysteem, waardoor redundantie in interceptie-vernieuwing ontstaat. Echter, vanwege reeds geïmplementeerde contractuele verplichtingen levert het stoppen van de ontwikkeling van L geen voordeel op.

Samenvattend:

- ➔ Conform bestaande plan afronden programma;
- ➔ Nader onderzoeken en zo nodig elimineren (eventuele) technologische en/of functionele overlaps.

**Na accordering van het herijkte planningskader, dienen de MIB deelprojecten VCM, FMS+, HCM en CORE met prioriteit te worden afgerond waarbij de sturing op MIB moet worden versterkt**

Het harmoniseren en op niveau brengen van de (informatievoorziening voor) bedrijfsvoering is voor de Politie noodzakelijk en urgent. MIB richt zich op het moderniseren van de bedrijfsvoeringssystemen van de Politie en het bevorderen van een veilige en efficiënte administratie. De modernisering is noodzakelijk voor de continuïteit van de Politie en draagt bij aan de effectiviteit en beheersing van de kosten.

MIB zal naar verwachting echter zes jaar uitlopen op de initiële planning. Het budget is reeds voor 45% uitgenut terwijl de implementatie van de grote modules FMS+ en HCM nog moet beginnen.

Ten tijde van de doorlichting werd de business case voor MIB herijkt. Daarnaast heroriënteert de Politie zich onder meer op de inrichting, aanpak en beheersing van de verandering in de business die voortvloeit uit MIB.

Voor zover dit niet al is gebeurd en behoudens de resterende activiteiten voor deelproject VCM, bevelen de onderzoekers aan om de realisatie van MIB waar mogelijk op te schorten zolang de herijking van de business case en de besluitvorming in de Korpsleiding hierop nog loopt.

Na accordering van het geactualiseerde plan en de herijkte business case, duldt het op orde brengen van de bedrijfsvoering van de Politie geen verdere vertraging, enerzijds omdat de huidige systemen het eind van de levensduur hebben bereikt, anderzijds omdat verbetering van de bedrijfsvoering van de Politie een noodzakelijke stap is voor de verbetering van de besturing, professionaliteit en wendbaarheid van de organisatie. Dit vereist immers een (intra-comptabel) 'single source of truth' dat binnen de Politie nog niet bestaat.

Afronding van VCM (voorzien in 2025) en realisatie van HCM en FMS+ (beide nu in initiatie/aanbestedingsfase) dienen met prioriteit te worden afgerond omdat de urgentie voor verbetering van inzicht en werkprocessen qua planning, HR en Financien binnen de Politie het grootst is. Hetzelfde geldt voor CORE, als fundament om IV gereed te maken voor SaaS. Voor deze deelprojecten houdt deze prioriteitsstelling onder meer in dat met voorrang de benodigde IV-capaciteit en oplossingen (bijvoorbeeld op het gebied van basisvoorzieningen als IAM) worden geleverd als deze op het kritieke pad liggen voor de oplevering van deze MIB deelprojecten.

Een noodzakelijke voorwaarde is dat de lijnorganisatie zich committeert aan de verandering, hiervoor als eigenaar optreedt en ook de vereiste capaciteit levert.

Om de complexiteit van MIB te reduceren, dienen andere deelprojecten binnen MIB, bijvoorbeeld de deelprojecten Informatiepositie bedrijfsvoering (IPB) en IV-VGW (gezondheidsmanagement) waar mogelijk te worden getemporeerd. Hiertoe kan worden overgegaan wanneer deze activiteiten op korte termijn geen noodzakelijke bijdrage leveren aan de continuïteit van de Politie en voor zover deze geen dwingende voorwaarden scheppen voor de realisatie VCM, HCM en/of FMS+.

# Conclusies en aanbevelingen per programma: MIB; CSP

## Na accordering van het herijkte planningskader, dienen de MIB deelprojecten VCM, FMS+, HCM en CORE met prioriteit te worden afgerond waarbij de sturing op MIB moet worden versterkt (vervolg)

Om de resultaatsturing en risicobeheersing te versterken bevelen de onderzoekers aan om een onafhankelijke 'Quality Assurance Officer' voor het programma aan te stellen die namens de Korpsleiding toeziet op de realisatie en risicobeheersing van het programma (zie ook het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen).

Voor bedrijfsvoering moet de Politie scherp sturen op standaardisatie van werkprocessen en (te realiseren) oplossingen. De ruimte voor maatwerk moet in de lopende herijking van het plan worden geminimaliseerd en de afspraken hierover moeten in de verdere realisatie nadrukkelijk worden bewaakt.

Samenvattend:

- ➔ Actualiseren en completeren planningskader (i.e. meerjarig plan en business case);
- ➔ (Daarna) met prioriteit afronden deelprojecten VCM, FMS+, HCM, CORE, waar mogelijk de-prioriteren overige MIB-deelprojecten;
- ➔ Verstevigen rapportage en sturing op resultaat en risico's;
- ➔ Bewaken van / sturen op beperken maatwerk.

## CSP dient conform de actuele planning te worden afgerond en overgedragen aan de lijn

Het Cyber Security Programma (CSP) richt zich op de technische kant van preventie en detectie van cyber-aanvallen en herstel na aanvallen. CSP draagt bij aan realisatie van de algemene strategie en IV-strategie van de Politie, enerzijds doordat het bijdraagt aan de risicobeheersing van de Politie, anderzijds doordat het de Politie helpt in te grijpen in criminele en ondermijnende systemen. De businesswaarde van CSP ligt vooral op het vlak van de informatiebeveiliging.

De voortgangs- en afwijkingsrapportages op (deel)programmaniveau zijn eenduidig en relatief goed gedetailleerd. De governance is voldoende helder beschreven. Uit interviews die met belanghebbenden in het domein van informatiebeveiliging/CSP zijn gehouden komt wel naar voren dat verantwoordelijkheden in de praktijk te veranderlijk en/of versnipperd zijn. Dat de snelheid van besluitvorming rond CSP moet worden verbeterd, blijkt onder meer uit besluitvormingstrajecten (oplopend tot 5 maanden) rond de implementatie van een IB-tool (binnen deelproject 'Vulnerability Management') en de implementatie van een Privileged Access Management (PAM) oplossing.

CSP wordt eind 2025 als programma afgerond en grotendeels overgedragen aan de lijn. De ruimte voor ombuiging is daarom beperkt. Alleen het deelproject 'Netwerksegmentatie' loopt na 2025 door. Het temporiseren (en daarmee de uitloop) hiervan was een bewuste, afgewogen keuze die samenhang met de beperkte beschikbaarheid van met name netwerkspecialisten.

De scope van CSP in het recente verleden al meermaals herzien (van naleven NIS2 via naleven CIS20 naar naleven NCSC8). De nog resterende deelprojecten van CSP gelden als 'must-have' en dragen aantoonbaar bij aan het op orde brengen van de basis voor informatiebeveiliging van de Politie. De onderzoekers zien geen noodzaak of ruimte voor ombuiging via verdere reductie van de scope. De onderzoekers bevelen daarom aan de realisatie en overdracht van CSP af te ronden conform het actuele plan. De Politie dient er daarbij voor te zorgen dat besluitvormingsprocessen rond CSP/cyber security van de Politie niet vertragend werken en de focus wordt bewaakt en behouden op realisatie van de nu bestaande doelen/kaders van het programma en de deelprojecten (o.a. realiseren naleving NCSC8-maatregelen).

Samenvattend:

- ➔ Conform bestaande plan afronden programma.

# Conclusies en aanbevelingen per programma: PLF, 1NP, WPL

PLF dient met prioriteit te worden afgerond; 1NP en WPL dienen te worden getemporeerd. Voor deze en andere grote CTO-programma's dient de Politie o.l.v. de CTO een integrale, meerjarige planning uit te werken.

PLF, 1NP en WPL leveren een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de (IV)strategie van de Politie, onder meer door het IV fundament te verbeteren en de IV te versimpelen. De drie programma's zijn fundamenteel voor de (borging van) de continuïteit en informatiebeveiliging van de Politie. De programma's worden uitgevoerd onder supervisie van de CTO-tafel. PLF en 1NP rapporteren aan een gezamenlijke stuurgroep. WPL rapporteert aan een eigen stuurgroep.

De in de programmaplannen opgenomen business cases voor de drie programma's zijn verouderd en onvoldoende gedetailleerd (zie toelichting eerder in dit rapport). Ten tijde van de doorlichting werden de business cases voor PLF en 1NP herijkt. Herijking en completering van de business case zou ook voor WPL moeten worden uitgevoerd. Voor zover dit niet al is gebeurd en behoudens activiteiten die noodzakelijk zijn voor de borging van de continuïteit en informatieveiligheid op korte termijn, bevelen de onderzoekers aan om de uitvoering van PLF, 1NP en WPL zoveel mogelijk op te schorten zolang de herijking en completering van de business cases voor de drie programma's nog loopt.

Het is tot dusver in de praktijk moeilijk gebleken de capaciteit/inzet op deze 'CTO-programma's' gelijktijdig voldoende te prioriteren om conform planning op te leveren. Dit heeft voor PLF en vooral 1NP tot uitloop en inefficiëntie in de realisatie geleid.

De Politie moet daarom onder leiding van de CTO als verbijzondering van de CTO-roadmap 2024-2030 een voldoende gedetailleerde, integrale, meerjarige, planning maken voor deze en andere programma's in het CTO domein (w.o. CSP, IDDI, DaCo en CCC<sup>1</sup>) rekening houdend met meerjarige beschikbare capaciteit en wederzijdse afhankelijkheden qua deelresultaten.

De onderzoekers bevelen daarnaast aan om PLF met - na accordering van het geactualiseerde plan en de herijkte business case - met prioriteit af te ronden en de

realisatie van 1NP en WPL langduriger (i.e. ok na accordering van de herijkte business cases door de Korpsleiding) te temporeren. Dit heeft enerzijds als doel om inhoudelijke afhankelijkheden beter te kunnen beheersen - PLF vormt de fundamentele basis (cloud-fundament) waarop zowel 1NP als WPL draaien - anderzijds om knelpunten in de beschikbare capaciteit beter te kunnen beheersen. (De programma's doen immers geregeld een beroep op dezelfde schaarse medewerkers waardoor fricties ontstaan).

'Prioritering' van PLF houdt met name in dat het in de realisatie voorrang geniet ten opzichte van andere programma's (behoudens PVR en delen van MIB) en met voorrang (schaarse) capaciteit krijgt toegekend. Het temporeren van 1NP en WPL houdt geen afstel van deze programma's in. Ze zijn in lijn met de strategie en zijn noodzakelijk (Zie ook het hoofdstuk 'Conclusies en Aanbevelingen').

Om de resultaatsturing en risicobeheersing te versterken bevelen de onderzoekers aan om een onafhankelijke 'Quality Assurance Officer' voor het programma aan te stellen die namens de Korpsleiding toeziet op de realisatie en risicobeheersing van het programma (zie ook het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen).

Samenvattend:

- Actualiseren en completeren planningskader (i.e. meerjarig plan en business case);
- (Daarna) met prioriteit afronden PLF, temporeren 1NP, WPL;
- Detailleren integrale, meerjarige planning grote CTO-programma's als verbijzondering van de CTO-roadmap 2024-2030;
- Verstevigen rapportage en sturing op resultaat en risico's (m.n. PLF).

<sup>1</sup>Dit betreft de IV-programma's *Cyber Security Programma*, *Innovative Data Driven IV*, *Datacenter Consolidatie* en *Cloud Competence Center*

# Conclusies en aanbevelingen per programma: PD, DGSW

PD en DGSW dienen het evaluatie- en prioriteringskader te verbeteren. Daarnaast dient de integraliteit van de digitale transformatie binnen de Politie te worden verbeterd. Deelinitiatieven die qua capaciteitsbeslag concurreren met andere Korpsprioriteiten moeten worden getemporeerd.

PD en DGSW leggen onder regie van de Board Digitale Transformatie mede de basis voor 'anders werken' en 'ander werk' binnen de Politie en zijn daarmee fundamenteel voor de strategische vernieuwing. PD omvat met name de verkenning van toepassingsmogelijkheden van nieuwe technologie, de aanpak van gedigitaliseerde criminaliteit het verbeteren van de digitale vaardigheid van Politied medewerkers. DGSW richt zich op de ontwikkeling van datatoepassingen, de versterking van datamanagement en datagovernance, de borging van rechtmatigheid en legitimiteit m.b.t. dataverzameling, opslag en toepassing en het stroomlijnen van datavoorzieningen (o.a. architectuur en datamodellen).

De financiering van PD en DGSW vindt vrijwel geheel vanuit bijzondere bijdragen plaats. Voor AI/Data Science/Realtime Intelligence (binnen PD) is deze bijdrage structureel, voor Digitalisering en Cybercrime incidenteel maar met een meerjarig karakter. Bijzondere bijdragen die in enig jaar niet worden benut (kunnen) worden teruggevorderd door JenV.

Gegeven de aanleiding en het doel van deze programma's staat het belang van de programma's niet ter discussie. Het proces van prioritering van (deel)initiatieven en de allocatie van middelen tussen en binnen de programma's is echter nog niet eenduidig. Voor beide programma's ontbreekt een business case terwijl de investering voor 2025 alleen al tientallen miljoenen euro's betreft. Meerjarig is er ook geen ander kader voor de toekenning van middelen aan verschillende deelprojecten binnen PD en DGSW. Daarnaast zet de Politie vanuit Dienst IV óók (vanuit algemene middelen gefinancierde) initiatieven in gang die de basis leggen voor digitale transformatie (bijvoorbeeld IDDI).

De onderzoekers bevelen aan de (bedrijfseconomische) basis voor besluitvorming rond prioritering en middelenaanwending in PD en DGSW te versterken door voor PD (alsnog) een meerjarig plan en voor zowel PD als DGSW een duidelijk evaluatie- en prioriteringskader te ontwikkelen. Op basis van dit kader kunnen (toekomstige) ideeën,

plannen en business cases worden beoordeeld en geprioriteerd. Voor grotere (bijvoorbeeld >€1M) reeds lopende deelprojecten en voor nieuwe projecten zouden nog wel business cases moeten ontwikkeld. Voor twee van de vier programmalijnen binnen DGSW te weten '#2 Inrichten Datahuishouding' en '#3 Versterken juridisch en ethisch handelen, kennis en kunde' geldt de noodzaak om financiële business cases uit te werken in iets mindere mate. Deze leveren naar het oordeel van de onderzoekers een noodzakelijke bijdrage aan de legitimiteit van de Politie in het digitale domein.

Daarnaast bevelen de onderzoekers aan om initiatieven die helpen het strategische fundament voor de digitale transformatie te leggen (bijvoorbeeld IDDI<sup>1</sup>) organisatorisch onder de Board DT te positioneren om te borgen dat er waar mogelijk vanuit één visie, roadmap en budgettair kader wordt gewerkt, er technologie standaarden worden ontwikkeld en bewaakt en er niet onnodig middelen worden aangewend voor overlappende initiatieven. (Prioritering in) de aanwending van financiële middelen voor alle programma's en projecten binnen de Politie die passen binnen de doelbesteding van de incidentele bijdragen voor digitalisering dient, voor zover dat niet al gebeurt, integraal te worden benaderd.

Voor 2025 voorzien PD en DGSW een beroep te doen op 130-150k (met name initiatieven Sensing, Centurion, GDAS, NPAI) resp. 60-70k (met name programmalijn Datavoorziening) uur aan ICT capaciteit. Waar dit in de periode 2025 t/m 2028 zou concurreren met de hoogst geprioriteerde programma's (PVR, MIB, Platformen maar ook meer gevorderde programma's als PVI en CSP) zouden deze deelinitiatieven moeten worden getemporeerd.

- Actualiseren en completeren planningskader (i.e. voor PD een meerjarig plan; voor PD en DGSW een evaluatie- en prioriteringskader voor bestaande en nieuwe deelinitiatieven; voor PD en DGSW (pragmatische) business cases (grotere) deelinitiatieven;
- Integreeren visie, roadmap, budgettair kader voor digitale transformatie;
- Temporiseren deelinitiatieven die qua capaciteitsbeslag concurreren met hoger geprioriteerde programma's (PVR, MIB, PLF, PVI en/of CSP).

<sup>1</sup>De onderzoekers zijn van mening dat IDDI voldoet aan de voorwaarden van de doelbesteding bijzondere bijdragen, i.e. 'Bekostiging van projecten gericht op innovatie, technische ontwikkeling en implementatie van digitalisering bij de Politie, onder meer voor de aanpak van cybercrime'. De horizon van IDDI is drie jaar (2024-2026), en valt binnen de maximale termijn voor projecten zoals gesteld door JenV (voorwaarde = max vier jaar).

# Conclusies en aanbevelingen per programma: NWvSv

---

NWvSv dient de planvorming voor de transitie op de huidige voet voort te zetten. Voor dit programma zijn geen ombuigingen geduid

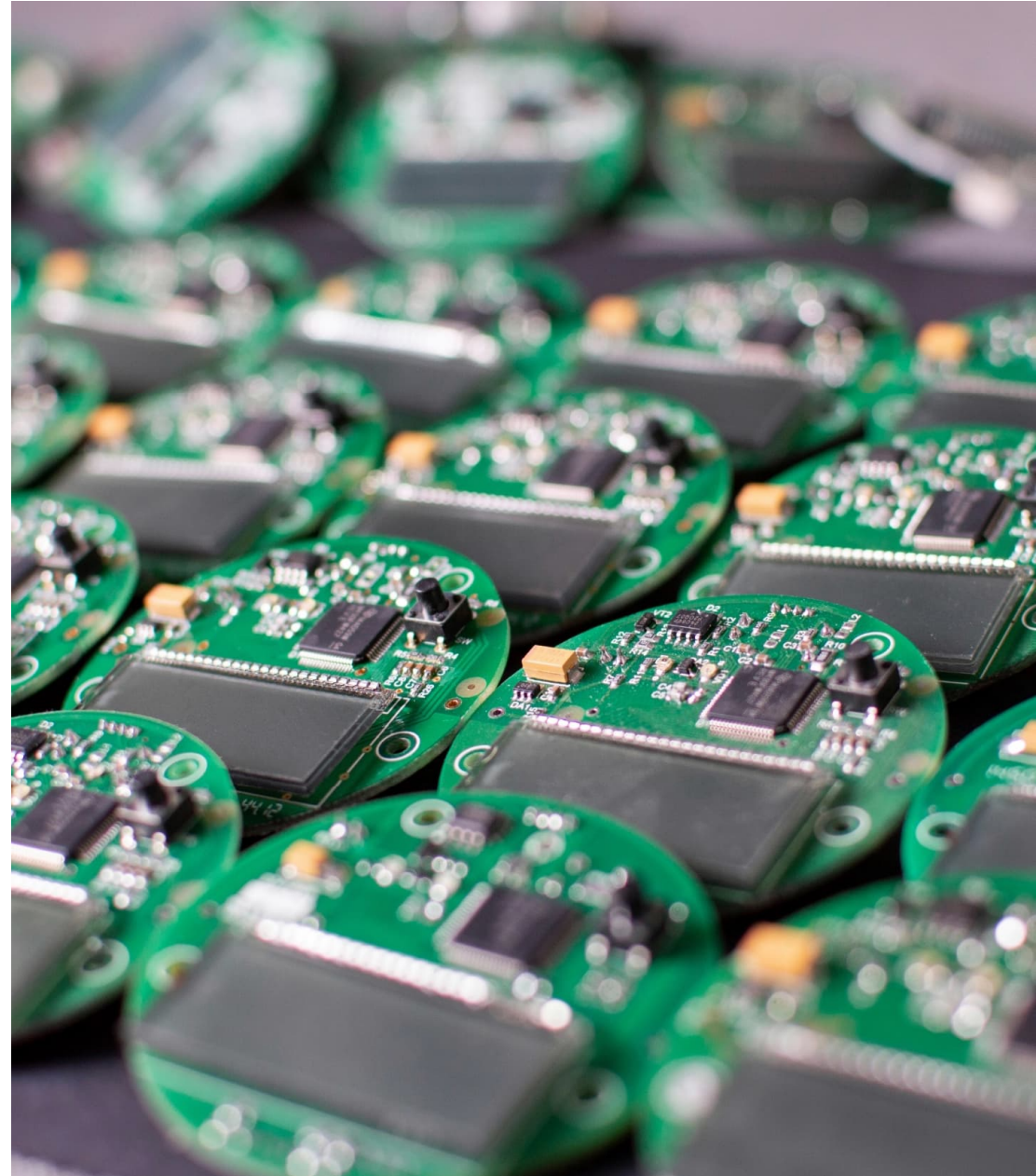
Het programma Nieuw Wetboek van Strafvordering werd ten tijde van deze doorlichting nog uitgewerkt. In het plan is ca. €40M aan incidenteel IV-geld opgenomen maar dit bedrag is flexibel en is nog niet gealloceerd. Gezien het vroege ontwikkelstadium van NWvSv hebben de onderzoekers geen ombuigingen geduid. NWvSv kent een belangrijke afhankelijkheid van het programma PVR (zie boven). Om dubbel werk te voorkomen wordt de nieuwe wet idealiter in RAPP en niet in BVH geïmplementeerd. Dit kan alleen indien de binnen PVR te realiseren uitfasering van BVH (incl. BOSZ) vanaf nu op schema verloopt. (Parallel aan deze doorlichting onderzocht de Politie of- en hoe de toepassing van de nieuwe wet in Summ-IT gestalte zou moeten krijgen).

NWvSv dient de planvorming voor de transitie op de huidige voet voort te zetten. Voor dit programma zijn geen ombuigingen geduid.

# 5

## Bevindingen n.a.v. analyse IV-landschap

1. Inleiding: beheer bij Dienst IV
2. Scope en analysekader
3. Bevindingen t.a.v. applicaties
4. Bevindingen t.a.v. personeel
5. Bevindingen t.a.v. infrastructuur
6. Bevindingen t.a.v. contracten
7. Bevindingen t.a.v. informatiebeveiliging
8. Bevindingen t.a.v. Servicedesk



# Inleiding: beheer bij Dienst IV (1/3)

---

## Achtergrond

De Politie heeft in de afgelopen tien jaar een transformatie doorgemaakt, voortkomend uit de samenvoeging van verschillende korpsen<sup>1</sup>. Tot de samenvoeging opereerden de korpsen veelal ondersteund door eigen IV-systemen. De samenvoeging van systemen in het verlengde van de oprichting van de Nationale Politie leidde tot een complex en gefragmenteerd landschap met een verscheidenheid aan technologieën, applicaties, platformen en contracten<sup>1</sup>. Systemen waren deels redundant, verouderd en niet toekomstbestendig<sup>2</sup>.

De Politie erkende de noodzaak voor standaardisatie en harmonisatie van het IV-landschap, bijvoorbeeld via ontubbeling van applicaties en zette daarom een omvangrijke saneringsactie op: het STAP-programma (STandaardisatie Applicatie Portfolio), gericht op het rationaliseren van de applicaties. Het STAP-programma, dat van 2010 tot 2020 liep, leverde de volgende resultaten op: meer dan 800 applicaties werden gesaneerd, wat leidde tot een eenmalige besparing van €5,3M en een structurele besparing van €8M per jaar. Na het STAP-programma werd er een overgang ingezet naar APM (Applicatie Portfolio Management) met als doel een verdere professionalisering in het beheer van het IV-landschap<sup>3</sup>.

## Huidige uitdagingen

Ondanks de succesvolle saneringsactie is bij de start van dit onderzoek vastgesteld dat de Politie nog geen volledig zicht op alle applicaties heeft. De dienst IV beheert een uitgebreid en gefragmenteerd applicatielandschap met ongeveer 1400 applicaties, waarvan de kostenstructuur niet transparant is. De intransparantie wordt versterkt door de (verdere) integratie van EBO's uit de eenheden. Hoewel er momenteel gewerkt wordt aan de ontwikkeling en verbetering van de CMDB, is de huidige versie nog steeds onnauwkeurig, incompleet en niet actueel. Dit bemoeilijkte dit deel van het onderzoek, dat als doel heeft om kansen voor kostenbesparing te identificeren via een analyse op het beheer (run) van het IV-landschap en leidde gedurende het onderzoek tot tussentijdse aanpassing van de onderzoeksfocus- en aanpak. (zie ook toelichting op het analysekader verderop in dit hoofdstuk).

## Strategische plannen

Om de modernisering van het IV-landschap te realiseren zijn er strategische plannen opgesteld, zoals het 'Programmaplan Schoon Schip IV' en de 'IV Technologie Roadmap 2024-2030'. Deze plannen zijn ontworpen om de organisatie voor te bereiden op toekomstige technologische ontwikkelingen. Om diverse organisatorische uitdagingen het hoofd te bieden, zijn er vijf waardeketens gecreëerd die vanaf 1 januari 2025 worden geformaliseerd (zie hoofdstuk 3). Deze ketens worden geleid door IV-ketenregisseurs die voortaan verantwoordelijk zijn voor onder andere de toegewezen applicaties in hun keten. In het verleden was de verantwoordelijkheid voor applicaties vaak onduidelijk, wat inefficiëntie in de hand werkte en leidde tot onduidelijkheden met betrekking tot verantwoording. Dit vernieuwde bestuursmodel is ontworpen om de versnippering en het ontbreken van eigenaarschap aan te pakken en het beheer van het IV-landschap meer doeltreffend en gestroomlijnd te maken<sup>2</sup>.

## Stijgende kosten van IV

Een andere opgave waar de Politie mee kampt, is de (deels autonome) kostenstijging van het huidige IV-landschap, de toenemende digitalisering en de toenemende vraag naar IV. Met een jaarlijkse kostenstijging van ongeveer 15% leggen de uitgaven een zware druk op het IV-budget<sup>2</sup>. Zoals geïllustreerd in grafiek A (zie volgende bladzijde) en de gele en grijze lijnen in grafiek B (uitsplitsing van A), respectievelijk: materiële kosten platform/netwerk en materiële kosten applicatiediensten, laten de uitgaven een aanzienlijke stijging zien<sup>4</sup>. De gele lijn toont een stijging van de materiële kosten voor platform/netwerk van €134,1M in 2022 naar €174,7M in 2024. De grijze lijn laat een significante toename zien in de materiële kosten voor applicatiediensten van €59,9M in 2022 naar €126,2M in 2024.

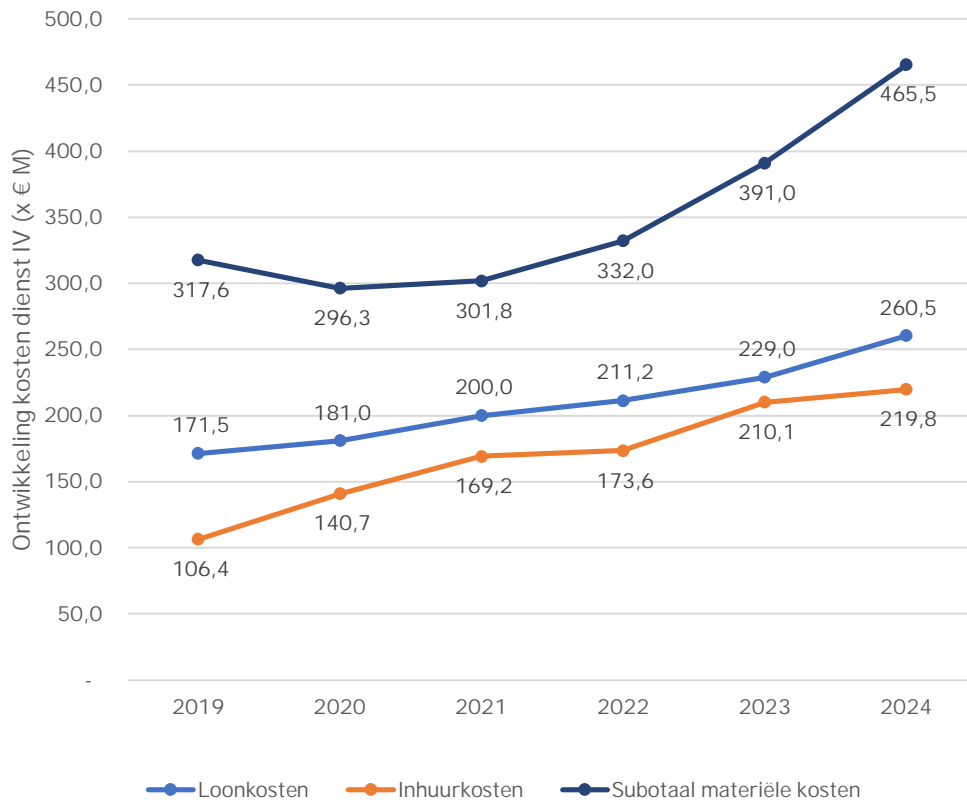
De toenemende kosten benadrukken de dringende noodzaak van effectieve kostenbeheersing en strategische besparingen, daarom heeft dit onderzoeksrapport als doel deze kansen te identificeren, zodat deze meegenomen kunnen worden bij strategische besluiten bij de Politie.



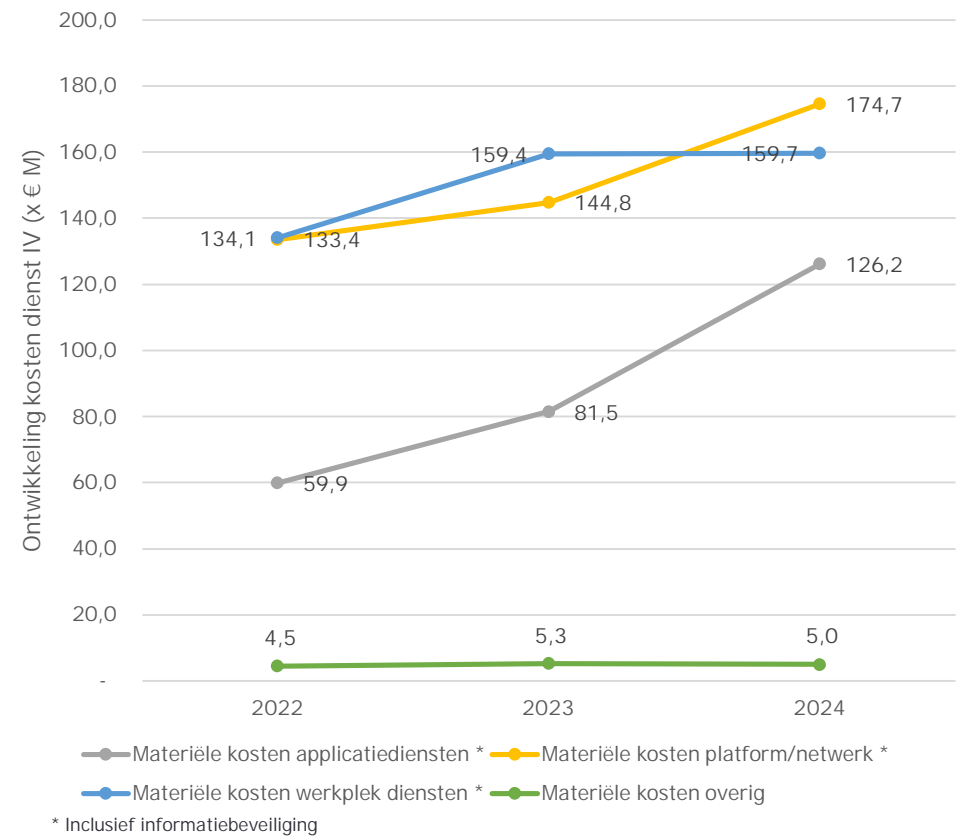
# Inleiding: beheer bij Dienst IV (2/3)

Onderstaande tabellen hebben betrekking op de totale kosten van de dienst IV (beheer en vernieuwing van applicaties, dienstverlening en overhead).

Grafiek A: Ontwikkeling van loon, inhuur en materiële kosten



Grafiek B: Uitsplitsing materiële kosten



Bronnen: Excel 'Kosten en uren ontwikkeling Dienst IV 2019-2024' (z.d.)

# Inleiding: beheer bij Dienst IV (3/3)

---

## Total Cost of Ownership (TCO)

Om beter overzicht en inzicht te krijgen in de kosten van het beheer van het IV-landschap, heeft de Politie, in samenwerking met de firma Metri, een 'beheerkassa' (een beheer- en meetsysteem) samengesteld in de vorm van een TCO-overzicht dat 233 business services omvat<sup>1</sup>. Een business service (dit kan één applicatie zijn, of een groepering) is een beheerde dienst die een gebruiker kan afnemen bij IV.

Het TCO-overzicht omvat de kosten van de business services (applicaties) verbijzonderd naar vijf componenten (we spreken van in dit rapport 'domeinen'): personeel, infrastructuur, contracten, informatiebeveiliging en de Servicedesk. De rubricering in deze domeinen hebben de onderzoekers als leidraad aangehouden voor het onderzoek naar mogelijkheden voor kostenbesparingen en/of andere ombuigingen m.b.t. het IV-landschap, opdat de resultaten van de analyse aansluiten op de indeling die binnen de Politie gangbaar is wat de herkenbaarheid verbetert.

Net als de CMDB ontbreken er ook in het TCO-overzicht applicaties, met name van het Infrabedrijf<sup>2</sup>. Dit benadrukt de noodzaak voor een meer diepgaande en volledige inventarisatie van de applicaties en de bijhorende kosten en moet in acht worden genomen bij het interpreteren van de resultaten en aanbevelingen van deze analyse. Hieronder zijn de domeinen van het TCO-model die als uitgangspunt zijn gebruikt in de analyse nader toegelicht.

## Personeel

Dit omvat vooral de salarissen en vergoedingen (en de urenregistratie hiervan) van interne medewerkers of inhuur die direct of indirect (overhead) betrokken zijn bij de ontwikkeling, implementatie en het onderhoud van de applicatie. Daarnaast vallen ook kosten voor training en opleiding van personeel om de applicatie effectief te gebruiken hieronder vallen.

## Infrastructuur

Dit omvat de kosten voor hardware, zoals servers en netwerkkapparatuur, die nodig zijn om de applicatie te draaien. Daarnaast vallen ook kosten voor het gebruik van diverse programmeertalen en virtualiseeromgevingen, hieronder.

## Contracten

De contractkosten omvatten de verwerving van contracten, softwarelicenties en de benutting van deze licenties, evenals kosten voor contractuele afspraken met leveranciers. Ook de kostenopbouw en het beheer van contracten, zoals het contractmanagementsysteem Proquro, vallen hieronder.

## Informatiebeveiliging

Dit omvat de kosten voor beveiligingsmaatregelen, zoals beveiligingsapparatuur, beveiligingssoftware, datamanagement, beveiligingsonderzoeken, om de applicaties en data te beschermen. Daarnaast vallen ook kosten voor audits en naleving van beveiligingsnormen hieronder.

## Servicedesk

Dit omvat de kosten voor het bieden van ondersteuning aan gebruikers van business services, zoals het oplossen van technische problemen, ondersteuning bieden aan het gebruik van applicaties, enzovoorts.

# Scope en analysekader (1/2)

---

De Politie geeft aan dat de huidige financiële kaders voor IV-beheer (run) tekortschieten om de volledige IV-opgave te realiseren. Voor het ontwikkelen van oplossingen om besparingen binnen het IV-domein te behalen, is een beter overzicht en inzicht in de systemen en financiën van het IV-domein van de Politie noodzakelijk.

Dit onderzoek richtte zich in de eerste plaats op het identificeren van kostenbesparings- en optimalisatiemogelijkheden op applicatieniveau, onder meer via een evaluatie van het nut en de noodzaak van applicaties (versus de kosten ervan). Daarnaast is het IV-landschap 'applicatieoverstijgend', i.e. vanuit een meer integraal systeemperspectief, geanalyseerd aan de hand van de hiervoor beschreven domeinen die ook de basis vormen van de door de Politie gehanteerde rubricering van TCO-analyses. In het verlengde hiervan bestond de gehanteerde aanpak uit twee fasen: de initiële aanpak en de vervolgaanpak.

## Initiële aanpak

In de initiële fase vormden de applicaties de scope en het vertrekpunt. De onderzoekers startten met het (bottom-up) in kaart brengen van het applicatielandschap en de kosten (onderhoud, beheer, licenties) van (de belangrijkste) applicaties. Het doel was om een eenduidige basis te verkrijgen om eventuele besparingen en optimalisaties per applicatie te identificeren.

Tijdens de inventarisatie bleek het onmogelijk om binnen de kaders en tijdslijnen van deze doorlichting een volledig overzicht te verkrijgen op de applicaties en de belangrijkste kenmerken ervan als de functionaliteit, business case, eigenaarschap, gebruikers en gebruik en/of de mate waarin een applicatie bedrijfskritisch is. Nadat dergelijke kwalitatieve en kwantitatieve informatie in bronssystemen van de Politie slechts beperkt beschikbaar bleek, boden ook interviews met onder meer IV-waardeketenregisseurs, specialisten en controllers onvoldoende compleet en objectief zicht op de kosten van applicaties en hun nut en noodzaak.

## Vervolgaanpak

Om toch tot een inventarisatie van mogelijke besparingen en andere optimalisaties ('ombuigingen') te kunnen komen en daarbij gebruik te kunnen maken van wél beschikbare

informatie, hebben de onderzoekers de oorspronkelijk beoogde aanpak aangepast en verruimd.

In plaats van op een ('bottom-up') analyse vanuit individuele applicaties, hebben de onderzoekers zich gericht op het duiden van ('top-down') efficiëntiemogelijkheden vanuit een breder -systeem-perspectief. Meer specifiek hebben de onderzoekers daarbij (ook) de (hiervoor beschreven) domeinen uit het TCO-model van de Politie in beschouwing genomen die integraal onderdeel vormen van de run/beheer van IV-landschap:

- Personeel
- Infrastructuur
- Contracten
- Informatiebeveiliging
- Servicedesk

Op deze wijze konden de onderzoekers voort bouwen op de werkwijze van de Politie.

De focus in het onderzoek lag op het identificeren van mogelijkheden om de prijzen en/of hoeveelheden (en daarmee kosten) binnen de domeinen te beïnvloeden. Hierbij hebben de onderzoekers aanvullende interviews met stakeholders afgenomen (clusterhoofden, SCBE's, producteigenaren, enz.) om inzicht te krijgen in mogelijke kostenbesparingen.

Hoewel de vervolgaanpak meer kwalitatief van opzet was, hebben de onderzoekers op basis van verkregen inzichten (en eigen inzichten) diverse kostenbesparingsmogelijkheden geïdentificeerd.

Tot slot is van belang om te weten dat de onderzoekers gedurende het onderzoek ook informatie vanuit een top-down perspectief over applicaties hebben verkregen. Om deze reden is er ook een hoofdstuk 'Applicaties' opgenomen waarin relevante efficiëntiemogelijkheden zijn beschreven.

## Scope en analysekader (2/2)

Scope	Focus	Voorbeeldvragen	Te overwegen/onderzoeken besparingshypothesen (voorbeelden)
Applicaties	Nut en noodzaak	<p>Beschikt een applicatie over een (kwalitatieve/kwantitatieve) business case? (baten inzichtelijk)</p> <p>Welke applicaties zijn te classificeren als 'cruciaal voor de (dagelijkse) operatie van de Politie'?</p> <p>Zijn er applicaties die op enig moment uitgezet gaan/kunnen worden? Omdat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>er andere bestaande applicaties zijn die vergelijkbare functionaliteit kunnen bieden;</li> <li>door de app te vervangen door een (nieuwe) modernere/goedkopere variant;</li> <li>omdat ze bijna niet worden gebruikt;</li> <li>ze niet als belangrijk/must-have worden gezien;</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herziening van business cases: door de business cases van de applicaties te herzien, kunnen applicaties die niet langer de functionaliteit/baten bieden, die ze hadden moeten bieden, worden geïdentificeerd en uitgefaseerd.</li> <li>Consolidatie van cruciale applicaties: door kritieke functionaliteiten te integreren in minder applicaties, kunnen beheer- en onderhoudskosten worden verlaagd.</li> <li>Uitfasering van redundante applicaties: applicaties die overlappende functionaliteiten hebben, kunnen worden uitgezet om licentie- en onderhoudskosten te besparen.</li> <li>Vervanging door kosteneffectieve alternatieven: door dure applicaties te vervangen door goedkopere, maar even effectieve alternatieven, kunnen licentie- en onderhoudskosten worden verlaagd.</li> <li>Analyse van gebruiksfrequentie: applicaties die zelden worden gebruikt, kunnen kandidaten zijn voor deactivering of vervanging door lichtere en goedkopere oplossingen.</li> <li>Prioritering van must-have applicaties: door te focussen op essentiële applicaties en minder belangrijke applicaties uit te zetten, kunnen kosten worden bespaard zonder de operaties te beïnvloeden.</li> </ul>
Personeel Infrastructuur Contracten Informatie- beveiliging Servicedesk	Efficiëntie	<p>Zijn er andere mogelijkheden voor optimalisatie? Denk aan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>door goedkoper / minder inzet van personeel (fte intern en/of extern);</li> <li>door efficiënter gebruik te maken van dataopslag en/of onderliggende infrastructuur (of juist vervanging/samenvoeging);</li> <li>door goedkoper / minder gebruik van contracten/licenties;</li> <li>door een lager serviceniveau te accepteren (minder Servicedesk/Informatiebeveiliging);</li> <li>door het gebruiksgemak te verhogen (gevolg: minder Servicedesk-tickets/kosten);</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisatie van personeelsinzet: door applicaties te automatiseren of te vereenvoudigen, kan het aantal benodigde fte worden verminderd.</li> <li>Infrastructuuroptimalisatie: door infrastructuur te consolideren of te moderniseren, kunnen kosten voor onderhoud, energie en ruimte worden bespaard.</li> <li>Contractbeheer: door contracten te centraliseren en te optimaliseren, kunnen ongebruikte of overbodige contracten/licenties worden geëlimineerd.</li> <li>Serviceniveau: het accepteren van een lager serviceniveau (zonder significante impact op de operatie) zal de kosten voor Servicedesk-ondersteuning en informatiebeveiliging verlagen.</li> <li>Verbetering van gebruiksgemak: door de gebruikerservaring te verbeteren, kunnen supportkosten worden verlaagd door het aantal Servicedesk-tickets te verminderen.</li> </ul>

# Bevindingen t.a.v. applicaties

---

## Observaties

De Politie heeft een versnipperd applicatielandschap, waarvan circa momenteel 1400 applicaties in beheer zijn door IV. Het algehele applicatielandschap is niet volledig en gedetailleerd in beeld en wordt gecompliceerd door de verdere integratie van EBO's uit de eenheden. Er zijn verouderde en overlappende applicaties, zoals meerdere GEO/GIS applicaties, daarnaast zijn er veel applicaties die niet van Microsoft zijn maar wel (bijna) dezelfde functionaliteit bieden als de applicaties uit de Microsoft E5 suite.

## Besparingspotentieel

Het rationaliseren van het applicatielandschap kan structurele/jaarlijkse kostenbesparingen opleveren. De schattingen lopen uiteen, van €2-4M bij uitfasering van verouderde applicaties; en €5-10M bij consolidatie van applicaties. Echter, dit proces vraagt om nauwkeurig overzicht en inzicht in de applicaties en een nauwe samenwerking met de business, waarvoor de waardeketens een belangrijke sleutel vormen.

## Aanbevelingen

De onderzoekers bevelen daarom aan om meer focus te leggen op het volledig en nauwkeurig krijgen van het CMDB middels goede Applicatie Portfolio Management, beter inzichtelijk te krijgen wat de kosten per applicatie zijn (TCO/beheerkassa), strakker te sturen op het gebruik van bestaande functionaliteit bij nieuwe behoeftestelling, rationalisatie toe te passen op het bestaande applicatielandschap en helder beleid te voeren op de omgang met EBO's.

# Bevindingen t.a.v. applicaties (1/4)

---

## Werk meer met business cases, ook voor applicaties

De Politie heeft moeite met het integraal opstellen en beheren van business cases en batenmanagement. Er ontbreekt een systematische aanpak voor het meten, weten en monitoren van de baten die zijn bedacht bij applicaties. Hoewel er ontwikkelingen zijn op dit vlak, zijn de business cases vaak kwalitatief van aard en niet kwantitatief. De huidige aanpak is niet uniform en er is geen vaste systematiek voor het opstellen van business cases, wat leidt tot inefficiënties en een gebrek aan inzicht in de werkelijke waarde van applicaties.

Er zijn meerdere factoren die bijdragen aan de huidige problemen. Ten eerste ontbreekt het in de cultuur van de IV-organisatie / korpscultuur aan de gewoonte om zaken financieel inzichtelijk te maken. De mantra (in het verleden) van de IV-organisatie is doorgaans geweest: 'u vraagt, wij draaien'.

Hierdoor zijn de bestaande business cases vaak niet financieel gedreven, maar meer gebaseerd op scenario's. Daarnaast blijkt het ingewikkeld om financiële inzichten boven water te krijgen en ermee te werken. Dat is wel van belang, immers, bij het ontwikkelen van een nieuwe applicatie kan enkel het resultaat in kaart te brengen door ook de kosten van de oudere applicatie te kennen. Bovendien ontbreken er vaste formats voor business cases en is de huidige aanpak niet uniform, wat leidt tot verdere inefficiënties en een gebrek aan consistente methodologie.

De enige uitzondering die de onderzoekers inzichtelijk kregen, was een (redelijk goed uitgewerkte) business case voor een nieuwe applicatie ter vervanging van de GEO/GIS-systemen binnen één van de IV-waardeketens. De GEO/GIS-systemen is een door IV geïdentificeerde groep aan systemen, gerelateerd aan geografische locatiebepaling (GEO) en geografische informatiesystemen (GIS), met veel onderlinge overlap in functionaliteit.

De aanbeveling van de onderzoekers is om meer met business cases te werken, in algemene zin, maar specifiek ook in het geval van applicaties, en een uniforme methodologie te ontwikkelen voor het opstellen van business cases, waarbij gebruik wordt gemaakt van gestandaardiseerde KPI's en functiewaarden. Daarnaast is het belangrijk om een systematische aanpak te hanteren voor het meten en monitoren van de baten.

## Ontdubbel en consolideer GEO/GIS-applicaties

De Politie gebruikt een groot aantal vergelijkbare GEO/GIS-applicaties, vooral binnen de operatie. Binnen Wijk & Veiligheid zijn er bijvoorbeeld 40-45 applicaties die betrekking hebben op GEO/GIS-functionaliteiten. Een inventarisatie heeft 12 belangrijke landelijke GEO/GIS-systemen geïdentificeerd, die niet onderling gekoppeld zijn en veel functionele dubbelingen bevatten. Er is een plan om veel huidige applicaties te vervangen door één centraal GEO/GIS-data platform, wat de huidige 12 grote en 30-40 kleinere systemen zou omvatten. Dit platform zou de benodigde data als een vorm van GEO/GIS-dienstverlening ontsluiten, in plaats van dat elke applicatie afzonderlijk centraal staat.

Door de inzet van een generieke GEO/GIS-voorziening kunnen aanzienlijke kosten worden bespaard en de efficiëntie worden verhoogd. Een uitgewerkte business case toont dat een jaarlijkse besparing van €1,1M mogelijk is op lange termijn, mits geïnvesteerd wordt in een nieuwe applicatie<sup>1</sup>. Dit voorbeeld is, zoals eerder beschreven, één van de weinige gevallen waarin er daadwerkelijk een business case is uitgewerkt voor applicaties, wat de financiële voordelen en strategische doelen duidelijk maakt. Naast de kostenbesparingen, biedt de GEO/GIS-business case ook andere voordelen, zoals het behalen van strategische doelen en KPI's.

De onderzoekers bevelen aan om, net als bij het GEO/GIS-initiatief, meer in te zetten op het consolideren van applicaties. Dit moet vooral gebeuren op basis van uitgewerkte business cases om de kostenbesparingen en efficiëntievoordelen te maximaliseren.

Het samenbrengen van GEO/GIS-systemen binnen de operatie kan leiden tot landelijke regie en synergie, waarmee onnodige dubbelingen worden voorkomen en de operationele effectiviteit wordt verhoogd. Het is hierbij essentieel om een duidelijk beleid en strategie te ontwikkelen voor het beheer van mogelijk dubbele systemen en om te investeren in meer generieke voorzieningen die de technische schuld verminderen.

# Bevindingen t.a.v. applicaties (2/4)

## Verfijn het applicatielandschap en verbeter het overzicht en inzicht

De Politie beheert een omvangrijk en gefragmenteerd applicatielandschap van ongeveer 1400 applicaties, waaronder circa 400 EBO's. Deze versnippering veroorzaakt inefficiënties en hoge kosten. Door dubbele applicaties te elimineren en verouderde systemen te saneren, kunnen kostenbesparingen worden gerealiseerd.

Ook is het huidige applicatielandschap slecht gedocumenteerd, wat resulteert in een gebrek aan volledig zicht op redundante applicaties. Veel applicaties hebben in de praktijk namelijk overlappende functionaliteiten, zoals de 40 verschillende GEO/GIS-systemen, wat leidt tot onnodige kosten. Daarnaast kunnen meerdere bestaande applicaties binnen IV eigenlijk worden vervangen door een Microsoft-product uit de E5-suite (hierbij moet wel rekening gehouden worden met de effecten op continuïteit van diensten). Het plan 'Schoon Schip'<sup>1</sup> is gestart om deze dubbelingen aan te pakken als onderdeel van een bredere aanpak, maar dit meerjarenplan vereist aanzienlijke inzet.

Een belangrijke voorwaarde voor kostenbesparingen is enerzijds een goed beeld van wat applicaties kosten door middel van een volledige en nauwkeurige beheerkassa/TCO-lijst en anderzijds een volledige en nauwkeurige Configuration Management Database (CMDB). Momenteel schiet de CMDB tekort, mede door het ontbreken van data over applicaties in de (hybride) cloud-omgeving en het gebrekkige zicht op de EBO's. Daarnaast wordt de CMDB (nog) niet voldoende verrijkt met bruikbare informatie verkregen als 'bijvangst' uit andere bronnen, zoals discovery tools voor kwetsbaarhedenmanagement. Het handmatig inventariseren en verrijken van applicaties met extra informatie (zoals eigenaar, (dwingende) noodzaak, functionaliteit en kosten: TCO/beheerkassa) kost momenteel veel tijd en middelen en gebeurt bijna niet, alleen de meest basale informatie wordt ingevoerd in Service Manager (die in de praktijk als CMDB fungeert) t.b.v. het koppelen van een business service aan een service niveau. Hier speelt ook bij dat een deel van deze basale informatie ook gewoonweg niet voor handen is, bekend is (bijv. de eigenaar van een applicatie) of dat men niet bewust is dat het ingevoerd zou moeten worden, mogelijk door ontbreken van deze informatie in het beleid<sup>2</sup>.

Om aan de eerdergenoemde voorwaarde te voldoen, moet er meer aandacht worden besteed aan goed Applicatie Portfoliomanagement (APM), eventueel door gebruik te maken van een nieuwe tool. De huidige CMDB-tool, Service Manager, is voornamelijk

bedoeld voor de Servicedesk-doeleinden en niet volledig geschikt voor APM. Het CMV-project (Configuratie Management Vernieuwen)<sup>3</sup> binnen de Politie richt zich op het verbeteren van Service Manager om een betrouwbaardere, actuelere en vollediger registratie van alle configuratie-items (CI's) te realiseren, inclusief verrijkte data uit andere tools. Ondanks het belang en nut van het CMV-project, wordt het binnen de organisatie als onderbelicht beschouwd en loopt de voortgang bijna een jaar achter op schema.

De onderzoekers merken op dat zelfs een verbeterde Service Manager mogelijk niet de voltallige functionaliteiten van een APM-tool kan vervangen, aangezien een APM-tool meer metadata over applicaties kan bevatten, wat van belang zal zijn om applicaties en correct en tijdig te saneren.

Het rationaliseren van het applicatielandschap kan structurele en jaarlijkse kostenbesparingen opleveren. Schattingen voor kostenbesparing lopen uiteen van €2-4M per jaar door het uitfasen van verouderde applicaties en €5-10M per jaar door de consolidatie van applicaties. De onderzoekers achten deze besparing realistisch, enerzijds op basis van eerdere ervaringen (zoals het STAP-project<sup>4</sup> dat gericht was op het uitzetten van kleine applicaties met dubbele functionaliteiten) en anderzijds op basis van het voorbeeld dat er bij één waardeketen (van de vijf) alleen al een besparing van €1,1M te realiseren is door de implementatie van een nieuwe GEO/GIS-voorziening (binnen waardeketen: Wijk & Veiligheid), wat een van de weinige applicaties is met een uitgewerkte business case<sup>4</sup>. Het is echter belangrijk op te merken dat hier mogelijk wel kosten aan vooraf gaan.

De onderzoekers bevelen aan om het rationaliseren en moderniseren van het applicatielandschap meer focus te geven. Door verouderde of redundante applicaties uit te faseren, kunnen licentie-, onderhouds- en beheerkosten worden verlaagd, met besparingen van €2 tot €10M. Dit vermindert de directe kosten / IT-beheercomplexiteit en verbetert de efficiëntie. De risico's voor operationele systemen en continuïteit moeten hierbij wel worden overwogen. Daarnaast is het nuttig om de beheerkassa/TCO-informatie voor alle applicaties volledig en nauwkeurig te krijgen, zodat er een beter beeld is van de kostenstructuur (en utilisatie) en geprioriteerd kan worden bij de sanering van applicaties. De Politie moet ook meer aandacht besteden aan een solide CMDB en het huidige CMV-project prioriteit geven om de CMDB vollediger en nauwkeuriger te maken.

# Bevindingen t.a.v. applicaties (3/4)

## Verfijn het applicatielandschap en verbeter het overzicht en inzicht (vervolg)

Verder wordt aanbevolen een APM-tool te overwegen (die Service Manager kan voeden) voor beter inzicht en overzicht van het applicatielandschap. Dit draagt bij aan efficiënter beheer en lagere kosten. Tot slot, zou het beleid m.b.t. de registratie van applicaties beter vastgelegd/gecommuniceerd moeten worden.

## Centraliseer beheer en beleid van EBO's

Eigen Beheerde Omgevingen (EBO's) zijn 'door de operatie voor de operatie' ontwikkelde omgevingen (tegenwoordig aangeduid als Niet-Geïntegreerde Integraties: NGI's), bedoeld om het werk effectiever en eenvoudiger te maken<sup>1</sup>. Zonder sommige EBO's zou het operationele proces vaak niet of veel inefficiënter verlopen. In de praktijk vormen EBO's binnen de Politie een complex probleem vanwege het grote aantal (geschat op 8000, waarvan 900 in beeld<sup>2</sup>) en het gebrek aan centraal beheer.

Deze omgevingen omvatten diverse IT-assets zoals applicaties, accounts en licenties, die tegenwoordig onder de verantwoordelijkheid van IV vallen<sup>3</sup>, maar nog steeds niet volledig in het zicht en beheer van de dienst zijn. Verschillende eenheden schaffen onafhankelijk van elkaar dezelfde applicaties aan of ontwikkelen deze zelf. Dit resulteert in een versnipperd IT-landschap.

Het beheer van EBO's vraagt om extra middelen en capaciteit, die momenteel beperkt beschikbaar zijn. Hierdoor is het moeilijk om alle EBO's goed te beheren en te integreren in de centrale IT-structuur. De beperkte middelen zorgen ervoor dat slechts een fractie van de EBO's adequaat kan worden beheerd, terwijl de rest buiten zicht blijft. Beveiligingsrisico's vormen een ander significant probleem. EBO's die buiten het centrale beheer vallen, kunnen kwetsbaarheden bevatten die ad-hoc door de centrale IT-dienst moeten worden aangepakt. Dit leidt tot onverwachte kosten en verstoringen.

Daarnaast ontbreekt een duidelijk beleid en strategie voor het beheer van EBO's, wat leidt tot inconsistentie en verwarring binnen de organisatie. Er is geen eenduidige definitie van wat een EBO precies is, wat het moeilijk maakt om een uniform beheerbeleid te ontwikkelen en te implementeren. Dit gebrek aan beleid zorgt ervoor dat beslissingen vaak ad-hoc en zonder duidelijke richtlijnen worden genomen.

Bronnen: 1) EBO's en hun bijdrage aan de operatie - Resultaten centraal 0.7; 2) 240409 Eindrapportage EBO's; 3) 20240409 Overdrachtsdocument EBO's V0.2; 4) 231213 Communicatie over decharge Programma EBO's en Innovatieplatform en vervolg v1.0

De trage en bureaucratische processen van IV belemmeren de absorptie van EBO's. Het huidige onboardingproces (LAK-proces) voor het overdragen van IT-applicaties vanuit de eenheden naar de centrale IT-afdeling wordt als tijdrovend bestempeld door geïnterviewden. Eenheden zoeken daarom vaak naar snelle oplossingen buiten het centrale proces om, denk hierbij aan het zelf aanschaffen of ontwikkelen van applicaties, wat de problemen verder verergert.

De onderzoekers bevelen aan om strategische stappen te ondernemen om de problemen met EBO's aan te pakken. Allereerst wordt geadviseerd om een beter overzicht en inzicht te verkrijgen door middels een campagne aandacht te geven aan het Innovatieportaal (of een ander aanmeldportaal) voor het registreren en beheren van oude/nieuwe EBO's. Dit helpt een centraal actueel overzicht van alle EBO's en hun status te creëren. Daarnaast is het belangrijk om extra financiering en capaciteit te verkrijgen om EBO's goed te beheren en te integreren binnen IV. Momenteel wordt slechts een klein deel van de EBO's beheerd door IV-waardeketenregisseurs. Het vrijmaken van extra budgetten en het aantrekken van meer personeel zijn noodzakelijk om de beheerlast te dragen. Verder wordt aanbevolen duidelijk beleid en strategie voor het beheer van EBO's op te stellen. Dit beleid moet een eenduidige definitie van een EBO bevatten en duidelijke richtlijnen geven voor het beheer ervan. Het onboardingproces voor IT-applicaties naar de centrale IT-afdeling moet worden vereenvoudigd en versneld om frustratie bij eenheden te verminderen. Het IDDI-platform<sup>4</sup> kan helpen bij het onder controle krijgen van nieuwe EBO's, door nieuwe applicaties te integreren en een centraal platform te bieden. Het wordt aanbevolen om relatiemanagers (vanuit IV naar de eenheden) meer in te zetten, hen extra kennis en expertise te geven om de problematiek effectief aan te pakken en zo het beleid omtrent EBO's beter onder de aandacht te brengen bij de eenheden. Dit vereist mogelijk een herziening van hun rol en de nodige training en ondersteuning.

Disclaimer: Hoewel er de afgelopen jaren aanzienlijke inspanningen zijn geleverd op het gebied van EBO's (waarbij honderden zijn geïdentificeerd, uitgefaseerd en/of in beheer genomen), zowel qua beheer alsmede in het aanpakken van de bijbehorende problemen, merken de onderzoekers op dat deze vooruitgang op de werkvloer nog niet altijd zo wordt gepercipieerd. Het is mogelijk dat de eerder genoemde observaties zijn gebaseerd op verouderde kennis van de geïnterviewden of juist nieuwe inzichten betreft die het management eenvoudigweg niet bereikt. De onderzoekers menen dan ook dat de aanbevelingen hoe dan ook nuttig en relevant kunnen zijn voor de actuele situatie.



# Bevindingen t.a.v. applicaties (4/4)

---

## Versterk de inzet van IV-waardeketens

De IV-organisatie van de Politie heeft de afgelopen jaren gewerkt aan het definiëren en implementeren van waardeketens om de algehele efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatie te verbeteren, er is zo steeds meer nadruk is komen te liggen op de samenwerking van IV met de operatie. Zo zijn er sinds (begin) 2024 regisseurs aangesteld om deze waardeketens te beheren. De IV-waardeketenregisseurs zijn van belang om inzicht te krijgen in de behoeften en het gebruik van applicaties door de operatie.

Er zijn momenteel enkele uitdagingen en inefficiënties binnen deze waardeketens. Terwijl het de bedoeling is om de algehele businesskant (operatie) te coördineren en integreren richting IV, richten sommige ketenregisseurs zich nog te veel op het optimaliseren van hun eigen waardeketens. Dit leidt tot een gebrek aan samenwerking en afstemming tussen de verschillende waardeketens. Bovendien zorgt de fragmentatie tussen de verschillende strategische Boards voor spanningen en kolomsgewijze ontwikkelingen, wat de effectiviteit van de waardeketens verder belemmert.

De oorzaken van deze problemen zijn divers. Ten eerste ontbreekt het aan een uniforme en integrale aanpak binnen de waardeketens, waardoor er geen consistente methodologie is voor samenwerking en afstemming. Dit heeft ook te maken met het gegeven dat waardeketens nog een relatief nieuw concept zijn. Daarnaast hebben de ketenregisseurs vaak niet het mandaat of de zelfstandige bevoegdheid om beslissingen te nemen over het lot van applicaties en andere belangrijke zaken.

De onderzoekers bevelen aan om een uniforme aanpak te ontwikkelen (inclusief evaluatiemomenten) voor de waardeketens wat betreft de omgang onderling en richting de operatie. Verder is het essentieel om de ketenregisseurs het mandaat en de zelfstandige bevoegdheid te geven om beslissingen te nemen over het lot van applicaties (dit is overigens een proces dat in gang is gezet). Idealiter zou er, ondanks de aanwezigheid van een i-tafel (t.b.v. integraliteit en afstemming op strategisch niveau), nog één hoofdregisseur boven moeten zitten, die kan helpen bij onenigheid en snel en effectief knopen kan doorhakken. Dit kan al met al de governance verbeteren en de besluitvorming versnellen.

## Los inefficiënties op door aanwijzing eigenaarschap

Één van de applicaties in gebruik bij de Politie (van het bedrijf ZyLab) biedt een hoopvol voorbeeld van de inefficiënties (voorheen, en nog steeds) in het beheer van applicaties en hoe deze toch verbeterd kon worden door het nemen van verantwoordelijkheid. De applicatie werd door vier verschillende portefeuilles gebruikt, allemaal gerelateerd aan Opsporing, maar er was onduidelijkheid over het eigenaarschap. Door het ontbreken van een duidelijke eigenaar, werden de licentiekosten van de applicatie steeds verlengd, omdat niemand kon beslissen of de applicatie kon worden uitgezet. Dit gebrek aan eigenaarschap leidde tot verlengingen van licenties en contracten zonder duidelijke noodzaak. Uiteindelijk werd de verantwoordelijkheid voor de applicatie bij de IV-ketenregisseurs gelegd, wat een serieuze stap vooruit betekende in het beheer van de applicatie.

Een van de meest opvallende resultaten van de herstructurering van de applicatie was de kostenbesparing. Een marktverkenning liet zien dat er geen alternatieven voor de applicatie waren, waardoor deze noodzakelijkerwijs behouden moest blijven, zij het in beperkte vorm. De jaarlijkse kosten werden teruggebracht van enkele honderdduizenden euro's naar enkele tienduizenden. Dit proces duurde ongeveer een jaar en werd gerealiseerd door het aantal gebruikers en licenties te beperken tot drie afdelingen. Deze casus toont aan dat aanzienlijke kostenbesparingen mogelijk zijn, mits er duidelijke eigenaarschap en een goed onderzoek naar alternatieven is.

De onderzoekers bevelen aan om deze aanpak voort te zetten en verder uit te breiden naar andere applicaties om soortgelijke kostenbesparingen en efficiëntieverbeteringen te realiseren. Net zoals bij de GEO/GIS-applicaties, moet er meer worden ingezet op het consolideren van applicaties, gebaseerd op uitgewerkte business cases. Dit zal helpen om de kosten te verlagen en de operationele effectiviteit te verhogen. Het toewijzen van applicaties aan één waardeketen en het duidelijk definiëren van eigenaarschap, zoals gedaan met de ZyLab-applicatie, kan bijdragen aan een efficiënter en transparanter IT-beheer. Als ook de besparingen zoveel mogelijk ten gunste komen van de waardeketen, kan er een grotere stimulans zijn voor verdere optimalisatie binnen waardeketens.

# Bevindingen t.a.v. personeel

---

## Observaties

De IV-organisatie van de Politie kampt met diverse personeelsproblemen. Er is een tekort aan specialistisch personeel, waardoor vaak externen moeten worden ingehuurd. Inzichten in urenregistratie/doorbelasting laat te wensen over en het wervingsproces voor (nieuw) personeel is niet snel en wendbaar, wat extra (inhuur)kosten met zich meebrengt. Deze situatie dwingt de IV-organisatie soms tot onverwachte beslissingen of overwegingen, zoals een hiring freeze, wat als schadelijk wordt gezien. Enerzijds zijn er kansen om het aantal fte in de overhead te verminderen, anderzijds is er bij de interne organisatie ook meer behoefte aan personeel dat omweg kan gaan met moderne technologieën.

## Kostenbesparingen

Alhoewel er direct kosten kunnen worden bespaard door de inhuur stop te zetten, kan IV ook structureel kosten besparen door meer te insourcen, daarmee kan jaarlijks een besparing gerealiseerd worden van €13,2M (150 fte). Daarnaast wordt geschat dat het verminderen van de coördinatielagen/overhead op de middellange termijn tussen de €1,0M tot €4,8M kan opleveren (10 tot 50 fte).

## Aanbevelingen

De onderzoekers bevelen aan middels stevig beleid om de balans tussen intern en extern personeel structureel te verbeteren. Er moet daarnaast meer inzicht en controle komen op de actuele kosten/cijfers dat personeel kost. Het wervingsproces moet worden gestroomlijnd (meer wendbaar) en vrijgekomen fte door vermindering van de overhead moet worden benut voor het aantrekken van nieuw personeel dat kan bijdragen aan de moderniseringsopgave van de Politie.

# Bevindingen t.a.v. personeel (1/2)

---

## Optimaliseer verhouding tussen intern en extern personeel

De verhouding tussen intern en extern personeel kan verbeterd worden bij IV. Ter illustratie, het Infrabedrijf heeft momenteel ongeveer 850 medewerkers, waarvan 550 interne medewerkers en 300 externe inhuur. Volgens geïnterviewden zou bijna 50% van de externe medewerkers, ongeveer 150 personen, in theorie intern kunnen worden aangenomen. Het proces om externe medewerkers intern te maken is echter complex en tijdrovend, vooral vanwege de administratieve- en wervingsuitdagingen bij de Politie. Ook helpt de huidige krappe arbeidsmarkt hierbij niet. Daarnaast is er vaak onduidelijkheid over de balans tussen interne en externe medewerkers, wat leidt tot inefficiënties in de personeelsinzet.

Door 150 externe medewerkers (op middellange termijn) intern aan te nemen, kan de IV-organisatie echter wel aanzienlijke kostenbesparingen realiseren. Een interne medewerker kost ongeveer de helft van een externe medewerker. Dit betekent dat het intern aannemen van 150 externen een jaarlijkse besparing van ongeveer €13,2M kan opleveren. Daarnaast kan het verminderen van de afhankelijkheid van externe inhuur leiden tot een efficiëntere inzet van middelen en een betere controle over de personeelskosten.

Hoewel in het verleden reeds actief hieraan is gewerkt en stappen op zijn gezet (met besparingen tot gevolg), is het de aanbeveling van de onderzoekers om actief te blijven in het omzetten van externe medewerkers naar interne posities. Om voldoende wendbaar te zijn in het formatieproces, is het wel van belang dat er nagedacht wordt hoe de huidige processen rondom werving en selectie versneld kunnen worden (volgens geïnterviewden beïnvloedt de Politiecreening in grote mate de wendbaarheid van de Politie m.b.t. personeelsbestand). Tot slot moet er een duidelijke strategie worden ontwikkeld voor het gebruik van externe inhuur, waarbij de focus ligt op het behouden van een flexibele schil voor specifieke expertise en tijdelijke capaciteitsbehoeften. Hierbij moet de Politie met enige voorzichtigheid omgaan en contracten van externen niet rücksichtslos beëindigen. Naast het beschadigen van lopende initiatieven waar de externen aan meewerken, kan dit ook het imago van de Politie als werkgever negatief beïnvloeden (terwijl de Politie al moeite heeft met het aantrekken van personeel).

## Verkrijg beter overzicht en inzicht in de urenregistratie

De IV-organisatie kampt met problemen rondom de urenregistratie en rapportages. Zo werken (ontwikkel)teams vaak aan meerdere projecten tegelijk, wat leidt tot onnauwkeurige urenregistraties en problemen bij het doorbelasten van de uren om bijzondere bijdragen te ontvangen. Daarnaast zijn er onvoldoende bronssystemen die inzicht geven in de actuele status van personeel bij de organisatie. Er is een gebrek aan eenduidige informatie over de capaciteit en de basisinformatie over de dagelijkse bedrijfsvoering is vaak onvolledig of onnauwkeurig. Dit probleem wordt verergerd door het gebruik van verschillende systemen voor het vastleggen van informatie.

Door de urenregistratie en rapportages te verbeteren, kan de IV-organisatie efficiëntieverbeteringen en kostenbesparingen realiseren. Het ontwikkelen van dagelijkse stuurinformatie rondom capaciteit kan helpen om beter inzicht te krijgen in de operationele status. Daarnaast kan het opzetten van een betrouwbaar dashboard voor de samenhang tussen interne en externe medewerkers bijdragen aan een betere controle en sturing. Hoewel de exacte kostenbesparingen moeilijk te kwantificeren zijn, kan een verbeterde urenregistratie en rapportage leiden tot een efficiëntere inzet van middelen en een betere verantwoording van bijzondere gelden.

De onderzoekers bevelen aan om te investeren in de ontwikkeling van een beter geïntegreerd systeem voor urenregistratie en rapportages. Dit omvat het ontwikkelen van dagelijkse stuurinformatie en het opzetten van een betrouwbaar dashboard voor de samenhang tussen interne en externe medewerkers. Daarnaast is het belangrijk om de processen rondom urenregistratie te stroomlijnen en te standaardiseren, zodat teams hun uren nauwkeuriger (kunnen) bijhouden. Tot slot is het aan te bevelen om na te denken over hoe de contractering van externen (aan de voorkant) beter kan aansluiten op de doorbelasting van de uren (aan de achterkant), t.b.v. de bijdragen vanuit bijzondere gelden.

# Bevindingen t.a.v. personeel (2/2)

---

## Verminder coördinatielagen en overhead, vul andere posities in

De IV-organisatie van de Politie kampt met diverse coördinatielagen en overhead, wat leidt tot inefficiënties, fragmentatie en verspilling van middelen. In plaats van waardecreatie, besteden medewerkers volgens geïnterviewden veel tijd aan het verantwoorden van hun werkzaamheden, het maken van rapportages en het coördineren en beheren van processen. De geïnterviewden beleven de organisatie als log en minder wendbaar door het huidige aantal leidinggevenden en personeelscoördinatoren.

Hoewel er onder de geïnterviewden onduidelijkheid bestaat over de definitie van overhead en coördinatielagen, is het duidelijk dat er aanzienlijke mogelijkheden zijn om deze te reduceren. Volgens geïnterviewden wordt er geschat dat 10 fte tot 50 fte intern kunnen worden herplaatst.

De aanbeveling van de onderzoekers is om een grondige herstructurering van de coördinatielagen en overhead door te voeren. Dit omvat het stroomlijnen van rapportage- en verantwoordingprocessen, het verminderen van het aantal leidinggevenden en personeelscoördinatoren; en het elimineren van dubbel werk. Daarnaast is het belangrijk om een holistische benadering te hanteren bij het aansturen van teams en processen, zodat de focus ligt op waardecreatie in plaats van urenregistratie.

Hoewel deze maatregelen op middellange termijn kostenbesparingen zouden kunnen opleveren en de efficiëntie van de organisatie kunnen verbeteren, bevelen de onderzoekers aan om de vrijgekomen fte te gebruiken om andere vacante posities binnen IV in te vullen. Dit moet met name gaan om posities die belangrijk voor het naar een hoger niveau tillen van de organisatie, meer specifiek de modernisering van de infrastructuur. Dit kan op de lange termijn tot grotere kostenbesparingen leiden.

## Zet in op vaardigheden voor de toekomst

De IV-organisatie van de Politie staat voor de uitdaging om efficiënter te werken door nieuwe technologieën te omarmen. Dit vereist een verschuiving in de vaardigheden van het personeel, waarbij een groter aantal hoger opgeleide medewerkers nodig is om de complexiteit van de nieuwe technologieën aan te kunnen. Daarnaast is er een behoefte aan een cultuurverandering en gerichte sturing om de standaardisatie en automatisering binnen de organisatie te bevorderen.

Hoewel de exacte kostenbesparingen moeilijk te kwantificeren zijn, kan de IV-organisatie door te investeren in de training en ontwikkeling van interne medewerkers de afhankelijkheid van externe inhuur verminderen en op lange termijn kostenbesparingen realiseren. Het opleiden van medewerkers in bijvoorbeeld cloudbeheer, DevOps-vaardigheden en nieuwe technologieën zoals CI/CD en containertechnologie kan de efficiëntie verhogen en de operationele kosten verlagen. Hierbij moet rekening gehouden worden met dat de overgang naar moderne/cloud systemen door sommige medewerkers als een bedreiging kan worden gezien, omdat zij mogelijk bang zijn hun baan te verliezen. Hierbij kan het natuurlijke verloop door pensionering worden benut om de personeelsstructuur geleidelijk aan te passen, zonder gedwongen ontslagen.

De onderzoekers bevelen aan om een strategisch ontwikkelplan op te stellen (eventueel onder de noemer van Strategisch Personeelsontwikkeling) voor de werving, training en ontwikkeling van interne medewerkers, gericht op de vaardigheden die nodig zijn voor de toekomstige technologie-roadmap van de IV-organisatie. Dit omvat o.a. het opzetten van gebruiker communities voor kennisdeling, het implementeren van specifieke trainingen en het stimuleren van een cultuur van continue verbetering en standaardisatie. Daarnaast is het belangrijk om een gefaseerde aanpak te hanteren voor de transitie naar cloud-gebaseerde systemen, waarbij externe expertise wordt ingeschakeld voor het initiële opzetten van diensten en het opleiden van interne medewerkers.

# Bevindingen t.a.v. infrastructuur

---

## Observaties

De stijgende kosten van IT-infrastructuur vormen een aanzienlijke financiële uitdaging. De toenemende vraag naar dataopslag, gecombineerd met onvoldoende (data)governance en de introductie van nieuwe technologieën dragen bij aan deze kostenstijging. De technologie-roadmap en het 'Project Schoon Schip' bieden kansen om deze kosten beter te beheersen dan wel te reduceren.

## Besparingspotentieel

Hoewel er diverse kostenbesparingsmogelijkheden zijn, kunnen de meeste pas op de middellange tot lange termijn worden gerealiseerd en vereisen zij initiële investeringen. Zo kan er door het standaardiseren van ontwikkeltooling, het toepassen van container technologie en het vernieuwen (replatforming) van ontwikkelplatformen respectievelijk €2-4M, €4-6M en €5-7M worden bespaard. De transitie naar de cloud kan jaarlijks €10-15M besparen, hoewel dit intern wordt betwist vanwege tegenvallende praktijkvoorbeelden i.v.m. de hoge continuïteits- en beveiligingseisen van de Politie. Op korte termijn kan in elk geval door betere data-opschoning tot en met €3M worden bespaard.

## Aanbevelingen

De onderzoekers bevelen aan om onmiddellijk te beginnen met data-opschoning en hierop stevig beleid te voeren (anders is het dweilen met de kranen open). Daarnaast dient de technologie-roadmap, in combinatie met Project Schoon Schip, hoge prioriteit te krijgen in de uitvoering.

# Bevindingen t.a.v. infrastructuur (1/3)

---

## Consolideer en moderniseer platformen

De huidige architectuur van het IV-landschap kampt met fragmentatie en een gebrek aan flexibiliteit, wat resulteert in hoge life cycle kosten en operationele inefficiënties. Veel van de huidige omgevingen zijn gebaseerd op conventionele full-stack silo's met weinig automatisering, wat de noodzaak voor modernisering en consolidatie onderstreept. Ondanks deze uitdagingen, zijn er inspanningen zoals de ontwikkeling van de Innovatieve Datagedreven Informatievoorziening (IDDI) en de overgang naar cloudoplossingen, die richting geven naar een meer gestroomlijnd en efficiënt systeem.

Er bestaan mogelijkheden voor kostenbesparing en efficiëntieverhoging door het herplatformen van bestaande systemen. Door het aantal platformen (bijv. Oracle PaaS en Atos) te reduceren en te consolideren, en over te gaan naar een gestandaardiseerde, moderne, cloudgebaseerde architectuur, kunnen operationele kosten worden verminderd en kan het beheer worden vereenvoudigd. Dit zou een verbeterde schaalbaarheid en flexibiliteit met zich meebrengen die toekomstbestendig is, waardoor de Politie snel kan inspelen op veranderende behoeften<sup>1</sup>. Na te hebben geïnvesteerd in het herbouwen van de applicaties en het migreren van de platforms, wat naar schatting een periode van 3 tot 5 jaar in beslag zal nemen, wordt een minimale besparing van €5-7M per jaar verwacht<sup>2</sup>. Echter, dit is niet zonder risico, vooral bij het herbouwen van applicaties, gegeven het belang van de continuïteit van kritieke systemen. Daarom is een gefaseerde aanpak noodzakelijk, waarbij terugvalopties aanwezig zijn. Een goede architectuurfunctie is hierbij essentieel, wat één van de strategische speerpunten uit de IV-strategie is<sup>3</sup>.

De onderzoekers bevelen aan om te streven naar platformharmonisatie en het reduceren van het aantal platformen binnen de IV-organisatie. Dit kan leiden tot kostenbesparingen en verhoogde operationele efficiëntie. Dit is echter een complex meerjarig project dat veel inzet vraagt en mogelijk ten koste zal gaan van functionele vernieuwing.

## Wees toekomstbestendig (Cloud)

De Politie bevindt zich in een kritieke fase van technologische veroudering en staat voor de uitdaging om haar IT-infrastructuur te moderniseren. De huidige infrastructuur worstelt met de toenemende datahoeveelheden die voortvloeien uit dagelijkse operationele activiteiten, wat leidt tot hoge onderhoudskosten. De Politie heeft daarom een Cloud Competence Center (CCC) opgericht, dat zich bezig houdt met het onderzoeken van de mogelijkheden met betrekking tot migratie naar de cloud<sup>1</sup>.

De transitie naar cloudplatformen biedt kansen voor kostenbesparingen en efficiëntie. Door de migratie naar de cloud kan de Politie besparen op de jaarlijkse kosten voor infrastructuur en onderhoud, met schattingen die wijzen op een vermindering van €10-15M jaarlijks<sup>4</sup>. Het omarmen van *infrastructure as code* en *containerisatie* (zie volgende pagina) binnen deze platformen zal het mogelijk maken om het applicatielandschap te standaardiseren en te rationaliseren, waardoor de afhankelijkheid van fysieke infrastructuur afneemt. Dit leidt tot een IV-landschap dat zich dynamisch kan aanpassen aan operationele behoeften. Door bijvoorbeeld FinOps-principes te integreren, kan de Politie duidelijker inzicht krijgen in de kostenstructuur en het budget voor cloudgebruik optimaliseren<sup>2</sup>.

Bij de transitie naar de cloud moet wel een kanttekening worden geplaatst: gegeven de huidige hoge continuïteits- en beveiligingseisen van de Politie, blijkt uit initiële voorbeelden dat de besparingsmogelijkheden in de praktijk tegenvallen. Ook is gedegen dataclassificatie voorwaardelijk bij de transitie naar de cloud.

Gegeven het potentieel voor kostenbesparing en efficiëntie, wordt een gefaseerde aanpak voor de overgang naar cloudplatformen door de onderzoekers aanbevolen. Beginnend met de migratie van niet-vertrouwelijke informatie en niet-kritieke systemen. Ook is het cruciaal om te investeren in cloudspecialisten en in de ontwikkeling van intern personeel om de nieuwe technologieën effectief te beheren. Het is nuttig om intern te evalueren hoe haalbaar de huidige continuïteits- en veiligheidsvereisten van de Politie zijn en duidelijke afspraken te maken met cloudproviders om afhankelijkheid en beveiligingsrisico's te minimaliseren. Met deze strategische aanpak kan de Politie haar IV-infrastructuur toekomstbestendig maken.

# Bevindingen t.a.v. infrastructuur (2/3)

---

## Overstappen naar containertechnologieën

De Politie bevindt zich in een transitiefase met betrekking tot de implementatie naar containertechnologieën. Hierbij worden softwaretoepassingen in geïsoleerde omgevingen (containers) verpakt, waardoor ze consistent en efficiënt kunnen draaien op verschillende platformen. Containerisatie wordt momenteel vooral toegepast bij de ontwikkeling van nieuwe applicaties, terwijl verouderde systemen veelal afhankelijk blijven van traditionele virtuele machines (VM's)<sup>1</sup>. Zonder een uniforme aanpak voor de implementatie van containerisatie, wordt de Politie geconfronteerd met uitdagingen zoals het herbouwen van verouderde systemen en een kenniskloof in het beheer van containertechnologie.

De overstap naar een volledige containergebaseerde infrastructuur zou de infrastructuurkosten significant kunnen verminderen, naar schatting kan dit een jaarlijkse besparing van €4-6M betekenen<sup>1</sup>. De kosten van de verschillende containerplatformen variëren echter aanzienlijk, waarbij open-source oplossingen zoals OpenShift op lange termijn financieel voordeliger zijn (mits er voldoende wordt geïnvesteerd in de benodigde interne kennis). Daarentegen, commerciële platformen zoals VMware Tanzu hebben aanzienlijke kosten, maar bieden uitgebreide functionaliteiten en integraties, wat een zorgvuldige afweging van de gebruikte platformen vereist om een optimale kosten-efficiëntieverhouding te bereiken.

Om de voordelen van containerisatie volledig te benutten, wordt door de onderzoekers aanbevolen dat de Politie zich richt op het standaardiseren tot een beperkt aantal containerplatformen. Een geleidelijke implementatie en integratie in de huidige CI/CD-pijplijnen (Continuous Integration/Continuous Delivery) van containertechnologie, waarbij legacy systemen stapsgewijs worden gemigreerd naar containers en personeel wordt opgeleid in containertechnologieën, is belangrijk voor een succesvolle overgang. Door een balans te vinden tussen open-source en commerciële platformen, kan de organisatie de operationele kosten optimaliseren en tegelijkertijd de operationele efficiëntie behouden.

## Standaardiseren van programmeertalen en ontwikkeltooling

De infrastructuur van het IV-landschap kent aanzienlijke inefficiënties en kosten door de diversiteit aan technologieën en processen die worden gebruikt. Deze diversiteit leidt tot duplicatie van functionaliteiten, hoge licentiekosten en complexiteit in beheer en samenwerking. De licentiekosten voor ontwikkeltooling wordt geschat tussen de €8,5 en €10M per jaar. Momenteel gebruiken verschillende teams uiteenlopende tools voor (versie)beheer, CI/CD en projectmanagement, wat tevens bijdraagt aan de hoge kosten en de gebrekkige samenwerking tussen teams. Daarnaast worden meerdere programmeertalen gebruikt binnen de ontwikkelteams, wat leidt tot inefficiënties in onderhoud, integratie en kennisdeling<sup>2</sup>.

Door te standaardiseren op een beperkt aantal tools en programmeertalen, kan de Politie kostenbesparingen realiseren en de efficiëntie verbeteren. Door dit te beperken, kunnen de licentie- en onderhoudskosten worden gereduceerd, wat naar schatting een jaarlijkse besparing van €2-4M oplevert<sup>1</sup>. Daarnaast kan de standaardisatie van de talen en tools de productiviteit verhogen door de samenwerking tussen teams te stroomlijnen.

Het wordt aanbevolen door de onderzoekers om te standaardiseren op een beperkt aantal goedgekeurde tools voor (versie)beheer, CI/CD en projectmanagement, evenals een beperkt aantal programmeertalen. Dit zal de licentie- en onderhoudskosten verlagen en de samenwerking tussen teams verbeteren. Daarnaast wordt geadviseerd te investeren in training en middelen om bestaande ontwikkelaars om te scholen naar de nieuwe standaarden en bij het wervingsproces van nieuw personeel rekening te houden met ontwikkelaars die overweg kunnen met de nieuwe standaardtalen. Dit zal op de middellange tot lange termijn de onderhoudskosten verlagen en de productiviteit verhogen. Wij onderkennen hierbij dat de politie nog veel oude applicaties uit het verleden moet onderhouden waarvoor de huidige kennis juist essentieel is om continuïteit te waarborgen. Wanneer verouderde systemen vervangen worden door bijvoorbeeld het Programma Schoon Schip, ontstaat er ruimte in middelen en capaciteit hiervoor. Door deze aanbevelingen op te volgen, kan de Politie tevens kostenbesparingen realiseren en de efficiëntie van haar IV-landschap verbeteren.

# Bevindingen t.a.v. infrastructuur (3/3)

---

## Verbeter beheersing en beleid dataopslag

De huidige dataopslag- en beheerpraktijk binnen de Politie vertoont significante tekortkomingen. De efficiëntie rondom data-archivering en het verwijderen van verouderde data voldoet niet aan verwachtingen. De data is versnipperd over diverse systemen, waaronder ook gearchiveerd in meerdere applicaties, wat de kosten opdrijft, de werkprocessen vertraagt en een redundantie in data veroorzaakt.

De angst om cruciale informatie (voor onderzoeken) te verliezen resulteert in een overmatige bewaring van gegevens, zelfs van dossiers die reeds zijn afgesloten. Het gebruik van automatische zoekacties, zorgen er voor dat *crawlers* continue de data raadplegen en dus in gebruik houden. Dit resulteert in een aanzienlijke hoeveelheid data die op de zogenoemde *hot storage* (snel te raadplegen data) blijft staan. *Hot storage* is qua opslag duurder dan *cold storage* en het continu opslaan van deze grote hoeveelheden data leidt tot hoge kosten.

De Politie kampt daarnaast ook met een exponentiële groei van data, wat de noodzaak voor een verandering in de beheersing van data benadrukt. Deze inefficiënties dragen bij aan kostenstijging.

De herziening van de dataopslagstrategieën kan besparingen met zich meebrengen. Door systematisch op te schonen en data eerder naar *cold storage* (zoals tapes) te verplaatsen, kan de Politie substantieel besparen op opslagkosten. Dergelijke maatregelen kunnen leiden tot een kostenbesparing tot ongeveer €3M binnen het eerste drie jaar. Deze besparingen zouden niet alleen een financiële impact hebben, maar ook de veiligheidsrisico's verminderen<sup>1</sup>.

De oprichting van een sterke datagovernance, waaronder het beter opschonen van data, wordt sterk aanbevolen door de onderzoekers. Dit is van cruciaal belang om ook minder risico te lopen op het niet-naleven van relevante wetgeving, zoals de AVG en de WPG. Daarnaast zal dit de redundantie verminderen, (cyber security) risico's minimaliseren en meer efficiëntie waarborgen.

## Versterk eigenaarschap Digitaal Transferium

Het Digitaal Transferium is een platform gericht op de opslag en verwerking van data. Ondanks de capaciteit van 50 petabytes, is het platform recentelijk tegen zijn grenzen gelopen. Dit werd ad hoc opgelost door het aankopen van €6M aan opslagruimte, wat naar verwachting binnen een jaar weer vol zal zijn. Opmerkelijk hierbij is dat men al meer dan een jaar geleden op de hoogte was dat het Digitaal Transferium zou vollopen. Echter, door een gebrek aan eigenaarschap (indertijd) zijn er geen tijdige interventies uitgevoerd. Dit illustreert het probleem m.b.t. eigenaarschap bij de Politie en de gevolgen die dit heeft.

De complexiteit wordt verder vergroot door het naast elkaar bestaan van meerdere versies van het platform, waaronder een verouderde versie (Digitaal Transferium 1.0) die nog steeds in gebruik is, terwijl er tegelijkertijd gewerkt wordt aan een nieuwe versie (Digitaal Transferium 3.0) die beter moet aansluiten bij de huidige behoeften. Het ontbreken van een helder beleid rond dataopslag heeft ertoe geleid dat er (tijdelijk) twee platformen naast elkaar zijn komen te bestaan (de oude omgeving kan niet uit, omdat er nog onopgeruimde data op de omgeving staat). Bovendien wordt het platform geconfronteerd met een autonome groei van data. Dit betreft data van in beslag genomen laptop/smartphones door de recherche, waarvan kopieën moeten worden gemaakt voor onderzoek. Deze data verdubbelt qua omvang eens per (ongeveer) twee jaar.

Door het verbeteren van data management en het actief overzetten van data naar *cold storage*, kan de opslagbehoefte op korte termijn worden verminderd. Het initiatief 'Schoon Schip Transferium' richt zich op het opschonen van de opslag en het naleven van de WPG. Daarnaast kan de implementatie van een extra, kosteneffectieve opslaglaag tussen *hot storage* en *cold storage* de noodzaak tot uitbreidingen verminderen en de operationele kosten verlagen, hoewel het de investeringen in opslag niet volledig zal elimineren.

De onderzoekers bevelen aan om een structureel data-managementsysteem te implementeren dat onnodige data identificeert en overzet naar *cold storage*, om zo de druk op het Digitaal Transferium platform te verminderen en de efficiëntie te verhogen. Een versnelde uitvoering van het initiatief 'Schoon Schip Transferium' zal helpen om te voldoen aan wettelijke verplichtingen en de opslagcapaciteit te optimaliseren. Ook wordt aangeraden om de mogelijkheden voor een extra opslaglaag te onderzoeken en deze, indien haalbaar, te implementeren om de beheerkosten te verlagen.

Bron: 1) Programmaplan Schoon Schip IV v0.5 (oktober 2024)



# Bevindingen t.a.v. contracten

---

## Observaties

Het life cycle management van contracten bij IV vertoont aanzienlijke tekortkomingen. Aanbestedingsprocessen zijn langdurig en complex, met een gebrek aan zwaargewichten en onvoldoende samenwerking tussen behoeftestellers en inkopers. Het contractbeheer is inefficiënt, gekenmerkt door onnauwkeurige controle en forecasting methoden. Er is een tekort aan capaciteit voor het opbouwen van relatiemanagement en het effectief controleren en benutten van contracten gedurende hun life cycle. Daarnaast ontbreekt het aan centraal en professioneel opdrachtgeverschap.

## Besparingspotentieel

Afhankelijk van het totaal aantal door te voeren optimalisatiemogelijkheden<sup>1</sup> (zie volgende pagina's), komt uit interviews naar voren dat men al met al een theoretisch besparingspotentieel verwacht van 10-15% op de jaarlijkse contractkosten, respectievelijk €52-79M<sup>2</sup>, alhoewel dit nadrukkelijk ook een nog nader te duiden investering in fte en tooling vereist. De besparingstermijn is afhankelijk van de duur van de contracten waar de maatregelen betrekking op zullen hebben.

## Aanbevelingen

De onderzoekers bevelen in elk geval aan om meer ervaren personeel in te zetten gedurende de gehele life cycle van contracten, wat naar verwachting een positieve return on investment zal opleveren. Verder is het essentieel om betere sturingsmogelijkheden te implementeren door middel van geavanceerde tooling voor het beheer van bestaande contracten. Tot slot is het cruciaal om de behoeftestelling meer te centraliseren en beter af te stemmen op het inkoopproces.

1) Hierbij was het niet mogelijk om specifieke optimalisatiemogelijkheden direct te koppelen aan bepaalde besparingen.

2) Dit bedrag is geschat op basis van het verwachte besparingspercentage en het brondocument 'IV tm november.xlsx' (totale contractuele spend tot en met november 2024) geëxtrapoleerd naar 12 maanden.

# Bevindingen t.a.v. contracten (1/4)

---

## Centraliseer de behoeftestelling en opdrachtgeverschap

Binnen de Politie is het opdrachtgeverschap met betrekking tot contracten versnipperd, met diverse behoeftestellers die onafhankelijk van elkaar aankopen initiëren en zonder gecoördineerd beleid handelen. Na de vorming van de Nationale Politie zijn er weliswaar veel consolidaties doorgevoerd, maar er blijven kansen liggen bij contracten op eenheidsniveau en oudere overeenkomsten van de Dienst IM. Dit leidt tot redundantie in aanvragen, inefficiënties en onnodige kosten (mislopen van schaalvoordelen). De contractbeheerprocessen bieden onvoldoende ondersteuning bij het definiëren van de werkelijke behoeften, waardoor er overbesteding plaatsvindt (door een te lage inschatting). Dit wordt versterkt door onvoldoende inzicht in de relatie tussen kosten en prestaties van lopende contracten<sup>1</sup>.

De Politie kan kosten besparen en de efficiëntie verbeteren door een meer volwassen opdrachtgeverschap te ontwikkelen, waarbij de behoeftestelling centraal wordt gecoördineerd. Door het opstellen van een duidelijk en uniform beleid kunnen de behoeften beter worden afgestemd. Deze aanpak kan leiden tot kostenbesparingen door enerzijds het vermijden van dubbele aanvragen en anderzijds het realiseren van schaalvoordelen. Een kritische evaluatie van aankopen en beter gebruik van bestaande contracten en licenties, een verbeterde sturing op resources<sup>2</sup>, kan directe besparingen opleveren en het totale aankoopvolume van de Politie verminderen. Dit vereist echter een initiële investering in tijd en middelen om systemen en processen te verbeteren.

Om de geïdentificeerde kwesties aan te pakken, bevelen de onderzoekers aan om een centraal behoeftestellingsproces te ontwikkelen. Dit proces zou de consolidatie van behoeften moeten faciliteren en een kritische evaluatie van aankoopverzoeken moeten waarborgen. Daarnaast moet er nadruk worden gelegd op het gebruik van bestaande contracten en licenties.

## Optimaliseer de uitnutting van contracten

De Politie heeft moeite om centraal toezicht te houden op het gebruik en de uitnutting van contracten. De focus qua controle ligt momenteel op contract compliance in plaats van op optimalisatie. Het voorspellen van de licentiebehoefte is ingewikkeld, omdat er doorgaans op schattingen wordt vertrouwd. Dit resulteert vaak in een overschot aan licenties en/of de noodzaak om licenties terug te geven bij ondergebruik. De controle over de volledige licentiebenutting ontbreekt, met de focus momenteel voornamelijk op de top 50 duurste en belangrijkste applicaties. Er is ook sprake van onnodige of onjuiste toewijzing van licenties, waarvan een voorbeeld het toekennen van de volledige Adobe suite (alle applicaties) is aan agenten die eigenlijk een enkele applicatie nodig hebben voor hun werk m.b.t. social media.

Er liggen mogelijkheden voor kostenbesparing in de optimalisatie van het licentiebeheer en uitnutting. Het regelmatig controleren en bijhouden van het softwaregebruik, met vaststelling van de onderbenutte of ongebruikte licenties, zoals aangegeven in het beleid voor life cycle management<sup>3</sup>, kunnen onbenutte of ondergebruikte licenties worden geëlimineerd en verdere efficiëntie en kostenbesparingen opleveren.

Om de licentiekosten te verminderen, bevelen de onderzoekers een verschuiving aan qua focus van aankoopvolumes naar daadwerkelijk gebruik (striktere afstemming). Door datagedreven forecasting en meer controle op softwaregebruik kunnen onderbenutte licenties worden geïdentificeerd en de verwachtingen op worden bijgesteld. De ondersteuning hiervan d.m.v. een verbeterd contractmanagementsysteem is essentieel, omdat dit strategische aankoopbeslissingen kan ondersteunen en advies kan geven over de werkelijke behoeften. Het uitbreiden van het toezicht buiten de top 50 applicaties, en een strengere naleving van het life cycle management beleid, zullen verdere efficiëntie en kostenbesparingen stimuleren<sup>3</sup>.

# Bevindingen t.a.v. contracten (2/4)

---

## Doorbreek vendor lock-ins

De Politie kampt bij meerdere grote contracten met zogenoemde *vendor lock-in*, wat haar flexibiliteit om op marktveranderingen te reageren aanzienlijk beperkt<sup>1</sup>. Vooral de afhankelijkheid van gespecialiseerde maatwerkoplossingen heeft de Politie aan bepaalde leveranciers gebonden, waardoor ze gedwongen zijn contracten steeds weer te verlengen zonder alternatieven te kunnen overwegen. Deze vendor lock-in belemmert ook het vermogen om kosten te besparen. Een voorbeeld uit het verleden is het ERP-systeem: hoewel de Politie het aantal licenties wilde verminderen om kosten te drukken, weigerde de leverancier simpelweg om naargelang de contractkosten te verlagen.

Om vendor lock-in te voorkomen, kan de Politie diversificatie en verhoogde concurrentie tussen leveranciers nastreven. Dit kan de dienstverlening verbeteren en innovatie bevorderen. Het herzien en heronderhandelen van contracten met nadruk op flexibiliteit en schaalvoordelen kan aanzienlijke kostenbesparingen opleveren. Meer flexibiliteit stelt de Politie in staat sneller te reageren op technologische ontwikkelingen en marktveranderingen.

Om contractoptimalisatie te maximaliseren, bevelen de onderzoekers aan om nieuwe leveranciersmarkten te verkennen. Overweeg bijvoorbeeld Google Workspace of opensource opties als alternatief voor Microsoft Office 365. Voor het beheer van generieke infrastructuur door Atos, kunnen alternatieven zoals Dell overwogen worden of het beheer intern uitvoeren. Hoewel dit slechts enkele voorbeelden zijn, is de alomvattende aanbeveling om na te gaan hoe de Politie kan voorkomen dat zij in een houdgreep blijft/komt van een select aantal leveranciers.

Een verandering in leverancier, zal mogelijk wel tot interne weerstand leiden, communiceer daarom duidelijk over de beweegredenen (vendor lock-in, gestegen kosten, enz.) en overweeg om eerst met een pilotprogramma te beginnen. Een verdere samenwerking (op het verkennen van nieuwe leveranciersmarkten) met de rest van de overheid (en zelfs internationaal) kan de Politie helpen betere voorwaarden te bedingen door gezamenlijke inkoopkracht. Daarnaast is een kritische evaluatie van maatwerkoplossingen belangrijk; waar mogelijk zouden standaardoplossingen de voorkeur moeten krijgen om kosten te besparen en afhankelijkheid van individuele leveranciers te verminderen.

## Zet meer gekwalificeerd personeel in (gespecialiseerd, 'zwaargewichten') gedurende de gehele life cycle van contracten

De Politie kampt met een capaciteitsprobleem in contract life cycle management, wat resulteert in beperkte financiële sturing en inefficiënties bij verwerving. Dit probleem wordt verergerd door een groeiende workload zonder een evenredige toename in het aantal medewerkers. Het huidige personeelsbestand leidt tot een reactieve aanpak van contractmanagement, wat ontevredenheid, hoger verloop en verlies van kennis veroorzaakt. Er is een dringende behoefte aan meer senior inkopers om contracten effectief te onderhandelen en te beheren.

Een uitbreiding van het aantal medewerkers zou de Politie in staat stellen om betere controle over contracten te verkrijgen en directe kostenbesparingen te realiseren. Door de capaciteit te verhogen, kan een proactieve benadering van contractmanagement worden geïmplementeerd en kan de voorgenomen CATS CM<sup>2</sup> methodologie beter worden toegepast<sup>3</sup>.

Hoewel specifieke cijfers ontbreken, is het volgens geïnterviewden duidelijk dat een investering in personeel op de lange termijn kostenbesparingen zal opleveren. Eerdere perioden tonen aan dat werken met meer gespecialiseerde onderhandelaars inderdaad tot meer besparingen en betere beheersing heeft geleid.

Het wordt door de onderzoekers aanbevolen om het aantal medewerkers te verhogen gedurende de gehele life cycle van een contract, met een speciale focus op het aantrekken van senior inkopers. Hierdoor wordt de capaciteit om proactief contracten te beheren en de financiële sturing te versterken, vergroot.

# Bevindingen t.a.v. contracten (3/4)

---

## Werk met meer financiële kaders

De Politie heeft te maken met oplopende contractkosten<sup>1</sup>. De huidige praktijk van vraaggestuurde aanbestedingen leidt tot een continuïteit in budgettering gebaseerd op voorgaande aanbestedingen, waardoor financiële aspecten vaak ondergeschikt zijn in de besluitvorming.

Ondanks inspanningen om de situatie te verbeteren in het verleden, zoals de oprichting van de Dienst Verwerving, blijft de financiële sturing op contracten achter. Dit komt o.a. door onvoldoende capaciteit en een gebrek aan inzicht in de ontwikkeling van contractvolumes en bijbehorende kosten.

Het implementeren van financiële kaders, waaronder besparingsdoelstellingen, bij nieuwe aanbestedingen/onderhandelingen kan de financiële discipline binnen de organisatie versterken. Centralisatie van het bestelproces, zoals eerder genoemd, kan de nauwkeurigheid van inkooporders verbeteren en kosten daaraan gerelateerd verminderen. Het gebruik van extra instrumenten, zoals de budgetmodule in Proquero, kan helpen met een nauwkeurigere vastlegging van gegevens en meer inzichten over uitnutting. Een focus op resultaatgedrevenheid kan de efficiëntie verhogen door duidelijkheid over de verwachte resultaten. Daarnaast bieden mantelovereenkomsten voor softwarelicenties een kans op kostenbesparing. De financiële discipline wordt ook bevorderd door een grondige toetsing van contracten, wat helpt om de onderbouwing van financiële beslissingen te waarborgen.

De Politie moet strategische veranderingen doorvoeren om de stijgende contractkosten te beheersen. Het wordt door de onderzoekers aanbevolen om met meer financiële kaders, zoals besparingsdoelstellingen, te werken bij nieuwe aanbestedingen of nieuwe contractonderhandelingen. Meerdere zaken zijn hiervoor van belang, zoals meer centralisatie en inzicht in de uitnutting van contracten. Daarnaast, het aanpassen van de inkoopstrategie, door onder andere meer gebruik te maken van mantelovereenkomsten voor veelgebruikte software, kan eveneens leiden tot een efficiëntere besteding van middelen en een betere naleving van budgetten.

## Optimaliseer contract registratieprocessen

De Politie kampt op bepaalde terreinen met verouderde tooling en inadequate registratieprocessen, wat leidt tot een gebrek aan overzicht en integratie. Dit heeft ook zijn weerslag op contractmanagement. Zo voldoen het standenregister en Proquero niet aan de eisen voor adequaat contractmanagement. Dit heeft een directe impact op de financiële sturing, aangezien er geen betrouwbaar systeem is om contractdetails, facturatie en looptijden nauwkeurig te registreren en te beheren.

De introductie van de budgetmodule binnen het huidige Proquero-systeem en de geplande implementatie van een nieuwe SaaS-oplossing (FMS+), zijn ontwikkelingen die de registratie van contracten mogelijk kunnen verbeteren. Deze kunnen de nauwkeurigheid van financiële gegevens verhogen en de efficiëntie van maandelijkse afsluitingsprocessen verbeteren.

Hoewel concrete cijfers over de verwachte kostenbesparingen ontbreken, is het aannemelijk dat deze systemen zullen bijdragen aan beter overzicht/inzicht en het verlagen van de administratieve lasten, wat uiteindelijk zal resulteren in kostenbesparingen en een optimalisatie van middelen.

Het wordt door de onderzoekers aanbevolen dat de Politie haar registratieprocessen verbetert en beter overzicht en inzicht krijgt van alle contractuele verplichtingen. Op korte termijn zou dit deels al kunnen door de budgetmodule in Proquero breed uit te rollen (nu nog alleen van toepassing op een deel van de contracten i.v.m. capaciteitstekorten).

# Bevindingen t.a.v. contracten (4/4)

---

## Zet meer in op langetermijncontracten

Bij de Politie is de continuïteit van diensten een topprioriteit, wat vaak leidt tot *as-is* verlengingen van bestaande contracten zonder grondige herziening van de voorwaarden. Dit bespaart tijd en voorkomt mogelijke verstoringen van de huidige diensten. Hoewel deze jaarlijkse 'standaard' verlengingen gemak en zekerheid bieden, blijven kansen voor kostenbesparingen en verbeterde contractvoorwaarden onbenut. De huidige focus op jaarlijkse verlengingen komt voort uit de jaarlijkse budgetcyclus van de Politie, wat langetermijnplanning bemoeilijkt.

Er is echter potentieel voor besparingen en efficiëntieverbeteringen door over te stappen naar meerjarige planning en contracten. Zulke contracten kunnen de administratieve lasten verminderen, betere prijsafspraken bieden en jaarlijkse heronderhandelingen vermijden. Langetermijnovereenkomsten met leveranciers zorgen voor prijsstabiliteit en bescherming tegen prijsstijgingen. Ondanks de voordelen moet de Politie zich wel bewust zijn van de risico's, zoals verminderde flexibiliteit voor tussentijdse wijzigingen, hoewel hier momenteel toch al weinig gebruik van wordt gemaakt.

De onderzoekers bevelen aan om een systematische evaluatie van de huidige praktijk van jaarlijkse verlengingen uit te voeren. Identificeer contracten die regelmatig zonder of met minimale herziening worden verlengd en onderzoek de mogelijkheden om deze om te zetten naar langetermijncontracten. Voer een beleid in waarbij meerjarige contracten de voorkeur krijgen (indien goedkoper) boven jaarlijkse verlengingen, met voldoende flexibiliteit voor tussentijdse aanpassingen. Introduceer een systematische aanpak voor het categoriseren van contracten op basis van hun beïnvloedbaarheid en strategisch belang. Voor kritieke diensten kunnen meerjarige contracten met vaste prijsafspraken worden afgesloten, terwijl voor minder kritieke diensten kortere en flexibelere contracten worden gebruikt.

## Verbeter samenwerking tussen behoeftestellers en inkoopers

De onderhandeling en heronderhandeling van contracten binnen de Politie is momenteel een proces met een groot aantal betrokken partijen, hoewel dit in beginsel goed lijkt, maakt dit het proces ook redelijk complex en langdurig. Verwerving verzamelt informatie van de behoeftestellers, waarna vakspecialisten de onderhandelingen uitvoeren, begeleid door de inkoopafdeling. Uit diverse interviews blijkt echter dat behoeftestellers vinden dat ze niet altijd voldoende (of gewoonweg niet) betrokken worden bij onderhandelingen, wat vaak lijkt te worden overgelaten aan de contractspecialisten (die niet per se inhoudelijke specialisten zijn). Dit kan leiden tot ongunstige contracten door verkeerde eisen in de aanbesteding, vooral als behoeftestellers niet goed betrokken zijn of te veel focussen op specifieke producten in plaats van functionaliteiten. Bovendien bestaat het risico dat de continuïteit van diensten wordt verstoord als contracten te laat, op een ongunstig moment (qua marktomstandigheden) of niet adequaat worden verlengd of heronderhandeld.

Er zijn besparings- en efficiëntiemogelijkheden door het contractonderhandelings- en beheerproces te optimaliseren. Actieve betrokkenheid van behoeftestellers bij het stellen van eisen en onderhandelingen resulteert in beter afgestemde contracten. Een proactief contractmanagementsysteem kan tijdige waarschuwingen geven en teams in staat stellen vroegtijdig te handelen. Heronderhandelen in gunstige marktomstandigheden kan betere voorwaarden en lagere kosten opleveren.

De onderzoekers bevelen aan om in te zetten op betere samenwerking, waarbij behoeftestellers meer betrokken zijn bij het stellen van eisen en onderhandelingen, om beter afgestemde en efficiëntere contracten te realiseren. Leg daarnaast de nadruk op functionele uitvragen en stimuleer diversificatie van leveranciers om de onderhandelingspositie te verbeteren en afhankelijkheid te verminderen. Introduceer een proactief contractmanagementsysteem dat dit proces kan ondersteunen.

# Bevindingen t.a.v. informatiebeveiliging

---

## Observaties

De Politie heeft een complexe beveiligingsinfrastructuur, waarbij de huidige security tools niet altijd optimaal worden ingezet. De onderzoekers zien kansen voor verbetering in het beter benutten van functionaliteiten van bestaande tools, verbeterde datamanagement, een betere balans tussen informatiebeveiliging t.o.v. de beschikbaarheid van diensten en een intensievere betrokkenheid van behoeftestellers bij contractonderhandelingen.

## Besparingspotentieel

Op de korte termijn is er weinig ruimte voor besparingen, maar indien hoogstnoodzakelijk kunnen de kosten met €1M worden verlaagd door minder gebruik te maken van specialistische apparatuur en trainingen. Op de middellange termijn kan er €3M worden bespaard door minder beveiligingsonderzoeken uit te voeren en het zicht van het Security Operations Center (SOC) te verminderen. Dit zal echter verhoogde cyberrisico's met zich mee brengen.

Daarom is het de vraag of besparingen in de sector informatiebeveiliging wenselijk zijn, gezien het toenemende belang (en mogelijk kosten) van informatiebeveiliging voor de IV-organisatie.

## Aanbevelingen

De focus zou daarom moeten liggen op kostenbeheersing in plaats van kostenbesparing. De onderzoekers bevelen aan om steviger beheer te voeren op data, meer in te zetten op bestaande security functionaliteiten / geautomatiseerde security tooling en een meer geïntegreerde aanpak te hanteren bij contractonderhandelingen.

# Bevindingen t.a.v. informatiebeveiliging (1/2)

---

## Verlaag de kans op datalekken door beter datamanagement

Bij de Politie is sprake van verspreiding van (dezelfde) data over diverse systemen. Dit leidt tot inefficiëntie, verhoogde beveiligingsrisico's en maakt databeheer onoverzichtelijk. Vooral het bewaren van verouderde en onnodige data zorgt niet alleen tot meer kosten, maar vergroot ook het risico op cyberaanvallen en juridische consequenties (zoals het niet naleven van de AVG). Daarnaast blijkt uit interviews dat de classificatie van data momenteel suboptimaal is.

De mogelijke oorzaken van deze situatie zijn enerzijds een gebrek aan effectief beleid voor datamanagement<sup>1</sup>, waaronder dataopslag, -classificatie, -evaluatie en -opruiming, en anderzijds het gebruik van meerdere verouderde applicaties die niet met elkaar of met centrale dataopslagsystemen kunnen verbinden. Dit resulteert in de noodzaak om data vaak handmatig naar de applicaties zelf te kopiëren, wat leidt tot veel redundante data en verhoogde beveiligingsrisico's. Deze praktijk verhoogt de kans op datalekken en ongeautoriseerde toegang, omdat het moeilijker wordt om controle te houden over waar en hoe data is opgeslagen.

De onderzoekers adviseren om steviger beleid voor datamanagement te implementeren. Hierbij moet data periodiek worden geëvalueerd op relevantie en overtollige data worden verwijderd of gearhiveerd. In het kader van verbeterd datamanagement moet ook worden overwogen om verouderde applicaties die niet met centrale dataopslagsystemen kunnen werken, te vervangen.

Deze maatregelen kunnen ook helpen met het gereedmaken van de Politie voor de cloud, waardoor op termijn een veilige en efficiënte overgang mogelijk wordt. Indien er wordt gekozen om meer in de cloud te werken, is het namelijk essentieel vanuit het perspectief van informatiebeveiliging dat datamanagement op orde is. Dit zorgt ervoor dat alleen geschikte data naar de cloud wordt gemigreerd, wat de algehele informatiebeveiliging versterkt.

## Zet meer in op geautomatiseerde (security) tooling

Bij de Politie heerst een grote mate van voorzichtigheid met betrekking tot de beschikbaarheid van diensten en services. Hierdoor wordt o.a. onvoldoende gebruik gemaakt van bestaande (geautomatiseerde) security tooling, terwijl hier wel noodzaak toe is door de beperkte beschikbare personele capaciteit. Dit resulteert soms ook in het intern niet nakomen van afspraken (SLA's) voor wat betreft (preventieve) informatiebeveiliging, zoals het *patchen* van kwetsbaarheden, waardoor het beveiligingsrisico toeneemt. Deze terughoudendheid leidt ook tot hogere kosten voor het beheer en de beveiliging van systemen, doordat additionele mitigerende maatregelen getroffen moeten worden.

De mogelijke oorzaken van deze situatie zijn eerdere negatieve ervaringen binnen de Politie ten aanzien van IT, waarbij het uitschakelen/uitvallen van systemen (niet altijd strict noodzakelijk veroorzaakt door maatregelen m.b.t. informatiebeveiliging) tot grote, soms politieke, gevolgen had. Het is ook mogelijk dat er nog niet overal voldoende bewustzijn is over het belang van informatiebeveiliging (het is hierbij aannemelijk dat na het hackincident eind september 2024 hier verandering in is gekomen). Dit resulteert in een overmatige focus op beschikbaarheid ten koste van efficiëntieverbeteringen. Daarnaast ontbreken duidelijke strategieën en beleidskaders voor het gebruik van geautomatiseerde beveiligingstools, waardoor de voordelen van automatisering niet volledig worden benut.

Om deze problemen aan te pakken, wordt door de onderzoekers aanbevolen om een cultuurverandering te stimuleren waarbij het wantrouwen over beschikbaarheid wordt verminderd en meer ingezet kan worden op automatische tooling. Dit kan worden bereikt door trainingen en workshops aan te bieden aan personeel (uit de operatie), zodat zij het belang van informatiebeveiliging beter begrijpen en weten wat er gedaan wordt 'achter de schermen' (of wellicht beter gesteld: gedaan *kán* worden) om de informatiebeveiliging van de Politie verder te borgen. Daarnaast is het cruciaal om een strategie te ontwikkelen voor het gebruik van geavanceerde detectie- en monitoringtools, die beveiligingsincidenten sneller kunnen signaleren en herstellen. Het opstellen van duidelijke kaders voor het gebruik van deze tools - en het betrekken van personen uit de operatie voor draagvlak - kan helpen om de efficiëntie te verhogen en de kosten te verlagen. Verder kan een periodieke evaluatie van de serviceniveaus t.a.v. informatiebeveiliging en het aanpassen van SLA's aan realistische verwachtingen bijdragen aan een betere balans tussen beschikbaarheid en efficiëntie.

# Bevindingen t.a.v. informatiebeveiliging (2/2)

---

## Verbeter de beheersing van informatiebeveiligingskosten

Met een budget van €21M voor de sector informatiebeveiliging, waarvan €17M voor exploitatie en €4M voor investeringen, is de ruimte voor besparingen relatief beperkt. De sector informatiebeveiliging is al kritisch op haar uitgaven en streeft naar een efficiënte inzet van middelen. Op korte termijn is er nauwelijks ruimte voor besparingen, maar indien noodzakelijk, kan er €1M worden bespaard door te bezuinigen op specialistische apparatuur en trainingen. Deze bezuinigingen zouden echter ten koste gaan van de kwaliteit en effectiviteit van de beveiligingsmaatregelen, wat de Politie kwetsbaarder kan maken voor cyberdreigingen.

Op middellange termijn zijn er mogelijkheden om €3M te besparen door minder beveiligingsonderzoeken (pentests) uit te voeren, minder externe cyber security diensten/audits af te nemen en het zicht van het Security Operations Center (SOC) te verminderen. Hoewel deze maatregelen kostenbesparingen opleveren, kunnen ze ook de effectiviteit van de sector informatiebeveiliging verminderen. Het verlagen van het serviceniveau van het SOC kan bijvoorbeeld betekenen dat bepaalde dreigingen niet tijdig worden gedetecteerd, wat de algehele beveiliging van de organisatie in gevaar kan brengen.

Daarom is het belangrijk om zorgvuldig af te wegen of deze besparingen op lange termijn wenselijk zijn, gezien het toenemende belang van informatiebeveiliging voor de IV-organisatie. De aanbeveling van de onderzoekers is dan ook om in te zetten op kostenbeheersing in plaats van besparing. Een mogelijke benadering om kosten te beheersen, zonder de effectiviteit van de informatiebeveiliging te verminderen, is door meer gebruik te maken van bestaande security tools en contracten (zie ook volgende bevindingen), zoals de Microsoft E5 suite. Door de functionaliteiten van deze tools beter te benutten en meer geautomatiseerde tooling in te zetten, kan de sector efficiënter werken en kosten besparen zonder in te boeten op beveiligingsstandaarden. Voorbeelden hiervan zijn geautomatiseerde detectie en monitoring, integratie van beveiligingstools, optimalisatie van toegangsbeheer en continue kwetsbaarhedenmanagement. Deze maatregelen zijn gericht op een efficiënter gebruik van de bestaande middelen, wat resulteert in een robuustere, effectievere en kostenbewuste beveiligingsstructuur, zonder dat de uitgaven voor informatiebeveiliging hoeven te worden verlaagd.

## Verbeter betrokkenheid bij contractonderhandelingen

Bij de Politie is geconstateerd dat niet altijd alle stakeholders worden betrokken bij contractonderhandelingen. Uit interviews komt naar voren dat dit in elk geval geldt voor de sector informatiebeveiliging en de CISO-office.

Het gebrek aan betrokkenheid resulteert in contracten die mogelijk niet optimaal zijn (bijv. omdat er al een applicatie is met een bestaande functionaliteit) of niet volledig aansluiten bij de behoeften van de organisatie. Daarnaast blijkt dat er een gebrek aan inzicht is in (het gebruik van) bestaande security tools en hun functionaliteiten, waardoor mogelijk nieuwe tools worden aangeschaft die overlappen met de bestaande tools.

De mogelijke oorzaken van deze situatie zijn een gebrek aan een geïntegreerde aanpak bij contractonderhandelingen en een cultuur waarin behoeftestellers niet centraal staan. Het onderhandelingsproces verloopt voornamelijk via de inkoopafdeling, waar volgens geïnterviewden mogelijk onvoldoende vakkennis aanwezig is om de specifieke behoeften van informatiebeveiliging goed te begrijpen en te vertegenwoordigen. Hierdoor is de kans ook groot dat de inkoopafdeling niet volledig op de hoogte is van de bestaande tools (en de functionaliteiten), wat leidt tot inefficiënties en suboptimale contracten.

De onderzoekers bevelen aan, vooral in het geval van informatiebeveiliging, om een meer geïntegreerde aanpak te hanteren voor contractonderhandelingen, waarbij relevante stakeholders meer actief worden betrokken. Door de juiste stakeholders te betrekken, kan de organisatie ervoor zorgen dat er een volledig overzicht is van de bestaande tools en hun functionaliteiten. Dit kan helpen om contracten af te sluiten die beter aansluiten bij de behoeften van de organisatie en kostenefficiënter zijn. Bovendien kan het helpen om nieuwe tools effectiever te integreren en te benutten, waardoor de algehele cyber security strategie wordt versterkt.



# Bevindingen t.a.v. Servicedesk

---

## Observaties

De Servicedesk speelt een belangrijke rol in de ondersteuning van Politimedewerkers en partners. Hoewel de SD 24/7 beschikbaar is en hoog gewaardeerd wordt, zijn er diverse kansen voor verbetering. Er is klein potentieel voor kostenbesparing door verbeterde communicatie over storingen, meer gedetailleerdere registratie van tickets, aanpassing van wachttijden en afhandeltijden (echter wel met mogelijk negatieve impact op de gebruikerservaring), ontwikkeling van gebruikersvriendelijke oplossingen en verhogen van vaardigheden en autorisaties van personeel bij SD.

## Besparingspotentieel

Op basis van interviews verkregen informatie, schatten de onderzoekers in dat de kosten voor de Servicedesk-dienstverlening maximaal 10% kan worden verlaagd (over de diverse clusters heen) op de korte en lange termijn, wat neerkomt op een geschatte besparing van maximaal €1,3M (gebaseerd op financiële cijfers uit 2023). Hierbij was het niet mogelijk om specifieke verbeteringen direct te koppelen aan de verwachte besparingen.

## Aanbevelingen

Gegeven de verwachting van meer beheerde IV-applicaties in de toekomst, bevelen de onderzoekers aan om in te zetten op kostenbeheersing in plaats van besparing en niet in te leveren op serviceniveau.

Hiervoor kan vooral ingezet worden op het verbeteren van de ticketregistraties, meer autorisaties van personeel en efficiëntere communicatie inzake incidenten.

# Bevindingen t.a.v. Servicedesk (1/2)

---

## Verbeter het detailniveau van ticketregistratie

Momenteel registreert de Servicedesk niet altijd het aantal tickets per specifieke applicatie, wat het moeilijk maakt om inzicht te krijgen in welke applicaties de meeste ondersteuning (i.v.m. storingen/problemen) vereisen. Hierdoor is het ook minder eenvoudig te identificeren waar verbeteringen en mogelijke kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Vaak worden tickets op algemene categorieën zoals 'probleem toegang' of 'inloggen laptop' geboekt, zonder de specifieke applicatie te vermelden. Een voorbeeld is de applicatie C2000, waarover vaak gebeld wordt en waar meer gedetailleerde informatie over de aard van de klachten gewenst is.

Een aanpassing in de werkwijze, wat snel gerealiseerd kan worden (door middel van extra invoervelden), waarbij nauwkeuriger wordt bijgehouden welke applicaties de meeste storingen veroorzaken, leidt wellicht niet direct tot kostenbesparingen bij de Servicedesk zelf. Echter, het kan wel de rapportage verbeteren en waardevolle inzichten bieden, waardoor andere afdelingen, zoals het Productiehuis, gericht kunnen werken aan verbeteringen en nieuwe iteraties van applicaties. Het verwachte effect op de kosten van deze aanpak zou merkbaar kunnen zijn op de middellange tot lange termijn.

De aanbeveling van de onderzoekers is om deze verbetering (nota bene een 'quick fix') zo snel mogelijk door te voeren vanwege de eenvoud. Alhoewel het niet direct tot een groot kostenbesparing leidt, kan het wel direct helpen in verbeterde inzichten over de storingen en problemen bij applicaties.

## Verbeter de communicatie bij (grote) storingen

Er zijn diverse manieren om de meldingen van storingen en problemen met applicaties te verminderen. Allereerst kan de communicatie over lopende storingen worden verbeterd. Vooral bij grotere storingen is het belangrijk om deze sneller en bij meer eindgebruikers onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld via een smartphone-app of een prominente plek op het intranet. Dit voorkomt onnodige telefoontjes naar de Servicedesk, omdat eindgebruikers dan al op de hoogte zijn van de storingen. Daarnaast kan het gebruik van formulieren en self service tools in plaats van telefonisch contact worden aangemoedigd. Een AI chatbot die vragen snel kan beantwoorden, kan ook een optie zijn. Dit kan de tijd voor ticketafhandeling verminderen en de efficiëntie verhogen.

De kosten voor het verbeteren van communicatie kunnen snel worden doorgevoerd. Wat betreft meer gebruikersvriendelijke oplossingen, zoals het aanmoedigen van meer formulieren, self service tools en chatbots achten de onderzoekers op korte termijn niet realistisch, omdat dit ook een cultuurverandering vereist. Bovendien, voor de belangrijkste zaken, zoals wachtwoord resetten, is dit reeds ingeregeld. Hoewel de mate van kostenbesparing bij verbeterde communicatie niet duidelijk is, is het redelijk te veronderstellen dat als piekmomenten afgevlakt kunnen worden, er minder gebruik gemaakt hoeft te worden van de flexibele schil, wat tot enige kostenbesparingen kan leiden.

De onderzoekers bevelen aan om vooral de focus te leggen op de verbeterde communicatie bij (grote) storingen. Dit kan een snelle verbetering zijn en voorkomt dat er bij grote storingen onnodig dezelfde meldingen bij de Servicedesk komen. Inzet op het gebruik van meer formulieren, chatbots of self service tools, vinden de onderzoekers een lagere prioriteit.

# Bevindingen t.a.v. Servicedesk (2/2)

---

## Verhoog vaardigheden en autorisaties van personeel

Het verhogen van de vaardigheden en autorisaties van het Servicedesk-personeel kan bijdragen aan efficiëntere ticketafhandeling. Door het Servicedesk-personeel meer vaardigheden en autorisaties te geven, kunnen zij meer problemen direct oplossen, zoals het resetten van wachtwoorden. Handelingen die momenteel door functioneel beheer of het Speciaal Beheer Team (SBT) worden uitgevoerd, kunnen naar de Servicedesk worden gebracht, wat leidt tot een efficiëntere verdeling van het werk. Daarnaast, de huidige Servicedesk heeft al hoge waarde, zoals blijkt uit het winnen van drie keer het beste team en een web award.

Meer problemen direct bij de Servicedesk oplossen kan direct kostenbesparingen opleveren (de mate is onbekend), doordat werk efficiënter wordt verdeeld en minder door hoog ingeschaalde personen hoeft te worden gedaan. Hoewel er verder kostenbesparing te realiseren zou kunnen zijn door het outsourcen van de Servicedesk-medewerkers, is dit in de praktijk moeilijk. Dit komt doordat er binnen de Politie doorgaans Nederlands wordt gesproken en er een screening bij moet komen kijken. De Politie is daarnaast een complexe organisatie om onder de knie te krijgen, wat outsourcing verder bemoeilijkt.

De onderzoekers bevelen aan om de vaardigheden en autorisaties van het Servicedesk-personeel te verhogen, zodat meer problemen direct door de Servicedesk kunnen worden opgelost. Dit kan leiden tot efficiëntere ticketafhandeling en een betere verdeling van het werk binnen de organisatie. Het outsourcen van de Servicedesk wordt niet aanbevolen vanwege de complexiteit en de noodzaak van screening binnen de Politieorganisatie. Bovendien komt uit intern onderzoek naar voren dat men al tevreden is over de Servicedesk<sup>1</sup>.

## Ontwikkel een plan voor hogere serviceniveaus

Politiemedewerkers kunnen de Servicedesk 24/7 bellen zonder tijdslimiet voor de afhandeling van tickets, wat ervoor zorgt dat medewerkers altijd geholpen worden. Echter, het ontbreken van een maximale afhandeltijd per ticket kan de efficiëntie van de Servicedesk beïnvloeden. Hoewel het verhogen van de wachttijden een optie is, kan dit de kwaliteit van de dienstverlening in gevaar brengen, vooral voor operationele medewerkers. Het is daarbij belangrijk om een balans te vinden tussen kwaliteit en kwantiteit.

Deze balans is des te meer belangrijk omdat de Politieorganisatie ook streeft naar het verhogen van het serviceniveau voor meer applicaties (vooral vanwege de behoeften vanuit de operatie) én het gegeven dat in de toekomst mogelijk meer (EBO) applicaties door de IV-organisatie zullen worden beheerd (hierdoor moet de Servicedesk ook deze storingen kunnen behandelen).

Er is een opvatting dat maximale afhandeltijden, onderaan de streep, geen tot weinig kostenbesparing opleveren en dat het belangrijker is om collega's volledig te helpen om onnodige doorverwijzingen en herhaalde telefoontjes te voorkomen, wat anders kan leiden tot lagere tevredenheid en hogere kosten. Het verlengen van wachttijden kan theoretisch kosten besparen, maar moet zorgvuldig worden overwogen omdat een medewerker in de wacht duurder is dan een actieve Servicedesk-medewerker.

Daarom is de aanbeveling van de onderzoekers om momenteel de huidige afhandeltijden en wachttijden (nog) niet te beïnvloeden, maar wel alvast een plan te ontwikkelen om het serviceniveau binnen de bestaande formatie en budget te handhaven en/of verhogen. Dit plan moet rekening houden met de toekomstige toename van applicaties die door de Servicedesk moeten worden behandeld en de noodzaak om de kwaliteit van de dienstverlening hoog te houden.

# 6

## Conclusies en aanbevelingen

1. Conclusies en aanbevelingen Algemeen
2. Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-programma's
3. Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-landschap



# Conclusies en aanbevelingen Algemeen

---

## 1.1 Stuurinformatie KL

We hebben geconstateerd dat er onvoldoende informatie naar de KL gaat om te sturen op financiën, IT-beheersing ('run') en programma's ('change'). De informatie is incompleet en soms ook inconsistent. Dat betekent dat er onvoldoende adequaat gestuurd kan worden, ingrepen te laat en/of ad hoc zijn en met ongewenste bijeffecten die ook het operationele werkveld (drastisch) kan verstoren.

Wij bevelen aan om KPI's (Key Performance Indicatoren) te benoemen en daarvan afgeleid KRI's (Kritische Risico Indicatoren) op gebied van financiën, 'run' en 'change' en op basis van deze KPI's en KRI's na te gaan welke informatie benodigd is.

Tevens dient te worden vastgesteld of deze informatie uit de onderliggende registratiesystemen komt, te weten minimaal; financieel systeem, projectenadministratie, CMDB en Jira.

Tot slot dient deze informatie geautomatiseerd uit deze onderliggende systemen gehaald te worden (bijv. via Power-BI) en gepresenteerd te worden op een dashboard met een toelichting van de controller en de CIO.

Specifiek voor financiën verwachten we minimaal per IT-categorie (onderwerpen in hoofdstuk 5 van deze rapportage), de begroting, actuals en estimation to complete) met een oplossingsgerichte analyse van de grootste afwijkingen.

Specifiek voor de 'run' (IT-beheersing) verwachten we een rapportage over de volgende onderwerpen: cyber security, IT continuïteit, innovatie, outsourcing, data governance & ethics en privacy waarmee de gehele IT-beheersing wordt afgedekt.

Specifiek voor programma's verwachten we minimaal de volgende onderwerpen in de rapportage welke voor de top 10 programma's individueel en voor de resteren in samenhang gepresenteerd kunnen worden:

- Inzicht in de voortgang, mijlpalen, output, kwaliteit;
- Inzicht in tijdsplanning;
- Inzicht in begroting, uitnutting, estimate to complete en uitleg over afwijkingen;
- Beschikbaarheid medewerkers inclusief knelpunten en capaciteitsbehoefte;

- Risico-analyse, beheersmaatregelen en eventueel manifest geworden risico's;
- Escalaties en eventuele besluitvorming.

## 1.2 Kaders financiën, beheersing 'run' en beheersing 'change'

Er zijn onvoldoende goede kaders voor het administreren van uitgaven en inkomsten IV, kaders over het beheersen van IV (o.a. strategie IV, standaarden van IV-middelen) en kaders voor het starten, uitvoeren en décharge van programma's.

Kaders worden onvoldoende nageleefd of zijn inconsistent waardoor er in de praktijk veel verschillende toeleveranciers zijn (daardoor vaak duurder, lastiger te monitoren) en meerdere ontwikkelmethodieken, waardoor het beheersen van IV in elk geval minder efficiënt (lees duurder) en soms ook niet effectief is. Tevens is ook de stuurinformatie naar de KL onvoldoende betrouwbaar.

Wij bevelen aan de bestaande kaders tegen het licht te houden, te actualiseren en naleving te laten toetsen. Over naleving van de kaders wordt periodiek gerapporteerd aan de KL.

# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-programma's (1/4)

## 2.1 Ontwikkel, actualiseer en/of completeer de business cases van enkele lopende IV-programma's

De in deze IV-doorlichting geanalyseerde business cases van IV-programma's zijn - indien beschikbaar - verouderd en/of onvoldoende compleet.

De Politie dient de business cases van enkele lopende programma's alsnog op te stellen (PD, DGSW) of te actualiseren (PVR, MIB, PLF, 1NP, WPL) en indien nodig verder aan te vullen, waarbij de volgende globale checklist zou moeten te worden gehanteerd:

- ✓ Tijd/horizon: maak expliciet/'splits' kosten en baten t.b.v. afronding realisatie/overdracht (naar lijn) van het programma en kosten/baten ná realisatie programma i.e. (financiële) impact op beheer;
- ✓ Verbijzonder kosten én baten per jaar (waar redelijkerwijs mogelijk ook relatie tot elkaar);
- ✓ Maak alle kosten financieel (dus ook uren);
- ✓ Kwantificeer alle baten die redelijkerwijs kunnen worden gekwantificeerd (m.n. impact operatie; impact IV-beheer);
- ✓ Voor IV-programma's waar van toepassing: Verbijzonder kosten én baten naar deelprojecten (en/of 'grote' mijlpalen);
- ✓ Maak de belangrijkste gevoeligheden en bijbehorende aannames expliciet.

De voortbrenging van MIB (behoudens deelproject VCM), PLF, 1NP, WPL, PD en DGSW dient zoveel mogelijk te worden opgeschort totdat de Korpsleiding de (geactualiseerde) business cases heeft beoordeeld en goedgekeurd. Ook de business case voor PVR moet zo snel mogelijk worden herijkt, maar het temporiseren van dit programma is niet wenselijk. (zie m.b.t. prioriteren / temporiseren van programma's ook aanbeveling #1.10)

De belangrijkste gevoeligheden en bijbehorende aannames dienen in ieder geval eens per jaar opnieuw worden gevalideerd en geactualiseerd om zicht te houden op de businesswaarde.

## 2.2 Standaardiseer het planningskader van nieuwe programma's

De in deze IV-doorlichting geanalyseerde business cases van IV-programma's zijn

onvoldoende eenduidig en compleet.

De Politie dient het planningskader (de opzet van het projectplan en business case) voor toekomstige programma's meer te standaardiseren en te completeren (zie eerder genoemde checklist). Dit vereenvoudigt de beoordeling en besluitvorming voor investeringsbeslissingen alsook het kader voor verantwoording en sturing en beheersing gedurende de realisatie van IV-programma's te verbeteren.

## 2.3 Verbeter de planning door programma's en deelprojecten minder ad-hoc en meer in samenhang te plannen

De integraliteit in planning van de oplevering van werkproducten/ deliverables tussen individuele IV-programma's is nog onvoldoende waardoor programma's gedurende de realisatie onnodig op elkaar moeten wachten.

De Politie moet (bijvoorbeeld onder leiding van de CTO) een integrale, meerjarige, voldoende gedetailleerde planning maken voor programma's die onderling (deels) van elkaar afhankelijk zijn qua deelresultaten en rekening houdend met beschikbare capaciteit. Dit is in de eerste plaats maar zeker niet uitsluitend van belang voor programma's in het CTO-domein (PLF, 1NP, WPL, CSP).

## 2.4 Completeer en standaardiseer de rapportages van IV-programma's

De in deze IV-doorlichting geanalyseerde rapportages van IV-programma's zijn onvoldoende eenduidig en compleet.

De Politie dient de rapportages aan te vullen met veelal nog ontbrekende informatie die nodig is voor verantwoording en sturing. Hiertoe moeten rapportages ten minste inzicht bieden in de status en afwijkingen ten opzichte van het meerjarig kader (doelen, mijlpalen, financieel kader) en eventuele corrigerende maatregelen. Daarnaast dienen de viermaandsrapportages een actuele 'estimate to complete' te omvatten. Tot slot dienen rapportages inzicht te bieden in (ontwikkelingen) in de efficiëntie van de voortbrenging (bijvoorbeeld in termen van feature points of functiepunten per tijdseenheid).

De Politie dient de rapportageformats voor alle grote IV-vernieuwingsprogramma's verder te standaardiseren. Dit vereenvoudigt de beoordeling en besluitvorming, sturing en beheersing gedurende de realisatie.

# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-programma's (2/4)

---

## 2.5 Versterk de controle en sturing vanuit de Korpsleiding, om te beginnen van de grootste en meest urgente vernieuwingsprogramma's (PVR, MIB, PLF)

Alle programma's die op gang zijn, lopen qua tijd en/of budget geheel of gedeeltelijk uit ten opzichte van het oorspronkelijke plan. De complexiteit en impact van programma's vereisen betere controle en sturing vanuit de Korpsleiding.

Om de resultaatsturing en risicobeheersing te versterken bevelen de onderzoekers aan om een onafhankelijke 'Quality Assurance Officer' voor het programma aan te stellen die namens de Korpsleiding toeziet op de realisatie en risicobeheersing van het programma en de Korpsleiding ten aanzien van de programmasturing ondersteunt en zo nodig adviseert.

## 2.6 Verbeter en verfijn de koppeling tussen vraag en aanbod en de allocatie van capaciteit, zo nodig op functie- en persoonsniveau

De planning van (schaarse) medewerkers op IV-programma's en deelprojecten is onvoldoende fijnmazig waardoor fricties en inefficiënties in de voortbrenging ontstaan.

De Politie dient de allocatie van capaciteit (onderdeel van portfoliomanagement) te verbeteren en te verfijnen door vraag en aanbod - zeker voor schaarse resources - te definiëren, te koppelen en in te plannen op het juiste aggregatieniveau. Hiertoe moet de beschikbare en gevraagde capaciteit in kaart worden gebracht op het niveau van functie of zelfs competentie/persoon, zodat hiermee rekening kan worden gehouden in de planning van verschillende IV-programma's. Daarnaast dient de planningshorizon van schaarse resources die een belangrijke rol spelen om het kritieke pad in de voortbrenging te beheersen te worden verruimd.

## 2.7 Voer gerichte verbeteringen door in de management- en stuurinformatie op basis waarvan wordt gerapporteerd en gestuurd

De kwaliteit en beschikbaarheid van managementinformatie waarop gerapporteerd en gestuurd kan worden, is tijdens deze IV-doorlichting onvoldoende gebleken.

De Politie dient managementinformatie, en daarmee de kwaliteit van rapportage en sturing, gericht te verbeteren. Hiertoe dient om te beginnen de discipline voor het vullen

van managementinformatiesystemen (Tijd schrijven; Jira) verbeterd te worden. Ook realisatie van MIB zal een bijdrage leveren.

## 2.8 Rapporteer en stuur nadrukkelijker op efficiëntie in voortbrenging

De rapportage over- en sturing op efficiency is binnen vrijwel alle grote IV vernieuwingsprogramma's onvoldoende.

De Politie dient per programma te bepalen hoe de efficiëntie van de voortbrenging wordt bepaald en gemeten en hieraan in rapportage, verantwoording en sturing ook opvolging aan te geven.

## 2.9 Breng de mix aan intern/externe medewerkers gelijktijdig terug tot maximaal 50/50

De inzet van externen is in de programma's PVR, PLF en 1NP is ten opzichte van een ideale normverhouding van 50/50 relatief hoog (60 á 70% externen) ook al zijn deze programma's grotendeels uit algemene middelen gefinancierd.

De Politie dient de externe inzet voor genoemde programma's geleidelijk terug te brengen tot maximaal 50% opdat de gemiddelde kosten/uur dalen en (de continuïteit van) interne kennis voldoende geborgd wordt. De onderzoekers schatten in dat het aanpassen van de mix gezien de krappe arbeidsmarkt en de tijd die nodig is voor screening 12-18 maanden vergt.

## 2.10 Verleen IV-programma's (extra) prioriteit of temporeer deze juist

De Politie wil gelijktijdig meer vernieuwing realiseren dan Dienst IV aankan. De beheersing en efficiency van de voortbrenging kan worden verbeterd door programma's beter te prioriteren.

De Politie dient de IV-programma's met de hoogste urgentie en impact extra prioriteit te verlenen en andere (deels) te temporeer om de efficiency in de realisatie te verbeteren.

# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-programma's (3/4)

## 2.10A Prioriteer IV-programma's met de meeste urgentie (en impact)

De Politie dient IV-programma's met de meeste urgentie en impact, i.e. PVR, PLF en (deels) MIB, te prioriteren boven de (afronding van) andere IV-programma's. Dit betekent met name:

1. Het met voorrang leveren van de benodigde IV-capaciteit en IV-oplossingen wanneer deze op het kritieke pad liggen van de oplevering van het programma of deelprojecten daarbinnen;
2. Het zo nodig meerjarig (en niet alleen vanuit de jaarschijf/jaarplannen) alloceren van de benodigde middelen/capaciteit voor realisatie van het programma.

De voortbrenging van MIB (behalve deelproject VCM) en PLF dient waar mogelijk wel te worden opgeschort totdat de Korpsleiding de (geactualiseerde) business cases heeft beoordeeld en goedgekeurd, zie #1.1).

## 2.10B Temporiseer IV-programma's met een lagere urgentie (deels), met name waar deze een wissel trekken op schaarse capaciteit

De Politie dient IV-programma's met een lagere urgentie, i.e. 1NP, WPL en (deels) PD en DGSW (ook na ontwikkeling/herijking en accordering van de business cases) te temporiseren om schaarse capaciteit voor (hoger) geprioriteerde IV-programma's te waarborgen. Dit betekent met name:

1. Voor 1NP, WPL, MIB deelprojecten anders dan VCM, FMS+, HCM en CORE: Het (ruimer en realistischer) her-plannen van (het kritieke pad van) het programma en in lijn daarmee afschalen van de inzet ('waakvlam') met inachtneming van de capaciteit die moet worden gealloceerd aan hoger geprioriteerde programma's (A). Activiteiten die met inachtneming hiervan kunnen doorlopen en/of die nodig zijn om de continuïteit van het programma te waarborgen dienen zoveel mogelijk te worden voortgezet;
2. Voor PD en DGSW: Hetzelfde als voor 1NP en WPL maar alleen voor zover PD en DGSW in de periode 2025 t/m 2028 qua IV-capaciteitsbeslag concurreren met hoger geprioriteerde programma's (PVR, MIB, PLF, PVI en/of CSP).

Genoemde programma's blijven noodzakelijk. Het temporiseren van een programma betekent daarom geen afstel.

## 2.10C Rond overige programma's af conform het actuele plan

Voor PVI, CSP en NWvSv, is de ruimte en/of noodzaak voor ombuiging beperkt. De Politie dient deze IV-programma's om die reden af te ronden conform het actuele plan.

## 2.11 Voer aanvullende programma-specifieke optimalisaties door

In aanvulling op de hiervoor beschreven aanbevelingen ten aanzien van het planningskader en/of de besturing/beheersing van (specifieke) programma's, is in dit rapport voor de meeste programma's een aantal (andere) gerichte verbeteringen voorgesteld (zie voor toelichting ook de conclusies en aanbevelingen per programma in hoofdstuk 4). Deze aanbevelingen betreffen:

- PVR: Elimineren resterende obstakels voortbrenging;
- MIB: Bewaken van / sturen op beperken maatwerk;
- PVI: Nader onderzoeken en zo nodig elimineren (eventuele) technologische en/of functionele overlaps;
- CSP: geen;
- PLF, 1NP, WPL: Detailleren integrale, meerjarige planning voor deze en andere grote CTO-programma's als verbijzondering van de CTO-roadmap 2024-2030;
- PD, DGSW: Integreeren visie, roadmap, budgettair kader voor digitale transformatie;
- NWvSv: Geen.



# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-programma's (4/4)

---

## 2.12 Analyseer in hoeverre IV-vernieuwingsprogramma's binnen Dienst IV, anders dan de 10 Korpsprioriteiten, (deels) moeten worden gestopt of getemporeerd om kosten te besparen en/of ruimte te maken voor afronding van de Korpsprioriteiten

De door de Politie gedefinieerde scope van deze IV-doorlichting ('top 10') biedt nog geen integraal beeld van de mogelijke besparingen/ombuigingen in het domein van IV-vernieuwing.

De Politie dient te analyseren in hoeverre overige IV-vernieuwingsinitiatieven moeten worden gestopt of getemporeerd om kosten te besparen en/of ruimte te maken voor afronding van de 'top 10'. Hiertoe dient de Politie de overige programma's en projecten te rubriceren qua urgentie - 'Noodzakelijk voor borging continuïteit'; 'Noodzakelijk voor borging veiligheid'; 'Noodzakelijk voor naleving wettelijke verplichting'; 'Overig'. De Politie dient met name de groep 'Overig' te toetsen op 'strategische fit' en 'businesswaarde' om te beoordelen of IV-programma's en initiatieven hierbinnen zouden moeten worden herzien of gestaakt.

## 2.13 Analyseer in hoeverre overige IV-programma's en initiatieven buiten Dienst IV waarvoor een materiële inspanning wordt geleverd, (deels) gestopt of getemporeerd moeten worden om kosten te besparen en/of ruimte te maken voor afronding van de Korpsprioriteiten

Een deel van de IV-vernieuwing wordt *buiten* Dienst IV gerealiseerd, bijvoorbeeld in de lokale Eigen Beheer Omgevingen (EBO's). Dit houdt het risico in van technische/functionele overlap met wat elders is/wordt gerealiseerd. Daarnaast vormt het een toekomstig beheers(kosten) risico.

De Politie dient voor IV-vernieuwing die buiten Dienst IV plaatsvindt, een vergelijkbare analyse uit te voeren als beschreven onder #1.12 waarbij specifiek ook wordt getoetst op eventuele overlaps met IV-vernieuwingen die (elders) binnen de Politie worden gerealiseerd.

## 2.14 Rond de belangrijkste grote initiatieven eerst af alvorens nieuwe initiatieven worden opgestart

De Politie wil gelijktijdig meer vernieuwing realiseren dan Dienst IV aankan.

De Politie dient eerst de reeds lopende belangrijke IV-programma's binnen de scope van deze IV-doorlichting af te ronden, alvorens nieuwe IV-programma's en initiatieven te starten. Hiermee worden inefficiënties in de voortbrenging verminderd.

# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-landschap (1/3)

## 3.1 Completeer- en maak de CMDB nauwkeurig

De huidige CMDB-tool schiet op dit moment tekort en is niet volledig geschikt voor adequate Applicatie Portfoliomanagement (APM).

De Politie dient haar CMDB (1) vollediger te krijgen vanuit de ambitie er alle IT applicaties in op te nemen (incl. cloud applicaties en huidige/toekomstige EBO's); en ook (2) de CMDB nauwkeuriger te krijgen, door meer aandacht te geven aan:

- ✓ het TCO-model;
- ✓ project Configuration Management Verbetering (CMV);
- ✓ een tool voor Applicatie Portfoliomanagement (APM);

Meer specifiek dient de Politie een gedetailleerd overzicht van de Total Cost of Ownership (TCO) voor alle applicaties te verkrijgen om beter inzicht te krijgen in de kosten. Ook dient de Politie meer aandacht te geven aan het CMV-project om de volledigheid en nauwkeurigheid van de huidige CMDB te verbeteren. Daarnaast is het belangrijk om een geavanceerde tool voor APM te implementeren om betere inzichten te krijgen in applicaties (deze kan in aanvulling op Service Manager bestaan, waarbij de APM-tool als *single source of truth* kan dienen). Tot slot moet de Politie helder beleid formuleren over de vastlegging van applicaties/data in het CMDB.

## 3.2 Rationaliseer en schoon het applicatielandschap op

Het applicatielandschap van de Politie is versnipperd en bevat circa 1400 beheerde applicaties, waarbij een deel van de applicaties overlappende functionaliteit heeft.

De Politie dient haar applicatielandschap te rationaliseren door de opschoning van het applicatielandschap (waarbij het versterken van het mandaat voor waardeketenregisseurs randvoorwaardelijk is, zie 2.3). De groep aan redundante GEO/GIS-applicaties, samen met overige redundante applicaties t.o.v. Microsoft E5 suite<sup>1</sup>, zou hierbij als eerste de aandacht kunnen krijgen.

Aan de introductie van nieuwe applicaties dient een business case ten grondslag te liggen waaruit naast de investeringen en (meerjarige) beheerskosten ook de

(kwantitatieve/kwalitatieve) baten af te leiden zijn. Daarnaast moet de Politie helder beleid opstellen voor de integratie en het beheer van EBO's, zowel centraal als decentraal.

## 3.3 Versterk de inzet van IV-waardeketens

Het rationaliseren van het applicatielandschap omvat een aanzienlijke kostenbesparing. Om deze kostenbesparing te realiseren dient Dienst IV nauw samen te werken met de operatie om inzicht te krijgen in de behoeften en het gebruik van applicaties. Waardeketens spelen hierbij een cruciale rol, omdat zij de sleutel vormen tot een succesvolle samenwerking en rationalisatie. De Politie dient waardeketenregisseurs hiertoe een duidelijk en sterk mandaat te geven t.b.v. beheer van hun respectievelijke ketens.

## 3.4 Begin direct met data-opschoning en voer hier stevig beleid op

De huidige dataopslag- en beheerpraktijk binnen de Politie schiet tekort waardoor de kosten van IT-infrastructuur deels vermijdbaar oplopen.

De Politie dient duidelijk beleid op te stellen en op te volgen rond data-opschoning. Hiertoe dient de data-governance verduidelijkt en verbeterd te worden en dient redundantie in data(opslag) verminderd te worden.

## 3.5 Verleen de hoogste prioriteit aan verduidelijking van de technologie-roadmap en 'Project Schoon Schip'

De kosten van de IT-infrastructuur lopen sterk op en zijn onvoldoende beheersbaar.

De Politie dient de technologie-roadmap, in combinatie met Project Schoon Schip, de hoogste prioriteit verlenen. De Politie dient daarmee toe te werken naar het samenvoegen van ontwikkeltooling, het vernieuwen van het ontwikkelplatform en het toepassen van containertechnologie. Deze maatregelen zorgen ervoor dat applicaties gereed zijn voor de toekomst (o.a. cloud) en dragen bij aan een efficiënter en meer kosteneffectief IT-landschap.

1) Hierbij moet gelet worden, dat in sommige gevallen omwille van continuïteit en beveiliging, het juist wél gewenst kan zijn om een applicatie dubbel te hebben (bij wijze van back-up, van een andere leverancier)

# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-landschap (2/3)

---

## 3.6 Ontwikkel en implementeer consistent beleid om de balans tussen intern en extern personeel structureel te verbeteren

De IV-organisatie van de Politie kampt met diverse personeelsproblemen, waardoor vaak dure externen worden ingehuurd. Vanwege de hogere kosten leidt dit voor IV tot ongewenste situaties (overwegingen voor *hiring freeze*, slecht imago als opdrachtgever).

De Politie dient de verhouding tussen intern en extern personeel te verbeteren door actief te sturen op substitutie van externe voor interne medewerkers. Hiervoor moet een duidelijke strategie worden ontwikkeld, waarin ruimte bestaat voor behoud van een flexibele schil voor specifieke expertise en tijdelijke capaciteitsbehoeften. Tot slot dient de Politie de processen voor werving en selectie te vereenvoudigen en te versnellen.

## 3.7 Verhoog het inzicht in- en de controle op de actuele personeelskosten

De IV-organisatie van de Politie kampt met ontoereikende urenregistratie en rapportages wat de basis voor sturing ondermijnt en tot problemen leidt bij het doorbelasten van de uren die moeten worden gedekt uit bijzondere bijdragen.

De Politie dient de discipline rond urenregistratie te verbeteren en zo nodig gericht te investeren in de ontwikkeling van verbeterde, gestandaardiseerde processen en systemen voor urenregistratie en rapportage (dashboards).

## 3.8 Verlaag overheadkosten ten gunste van meer gekwalificeerd personeel in de uitvoering

De IV-organisatie van de Politie kampt met diverse coördinatielagen en overhead. Dit leidt tot inefficiënties, fragmentatie en vermijdbare kosten.

De Politie dient de efficiëntie en wendbaarheid van de organisatie te verbeteren door de coördinatielagen/overhead te reduceren. Dit omvat het stroomlijnen van rapportage en verantwoordingprocessen, het verminderen van het aantal leidinggevend en personeelscoördinatoren en het elimineren van dubbel werk.

## 3.9 Zet meer gekwalificeerd personeel in (gespecialiseerd, 'zwaargewichten') gedurende de gehele life cycle van contracten

De Politie kampt met een capaciteitsprobleem in contract life cycle management. Door inzet van minder ervaren medewerkers op deze processen is de financiële sturing te beperkt en de verwerving onvoldoende efficiënt. Een groeiende werklust zonder een evenredige toename in het aantal medewerkers voor contracten versterkt dit effect.

De Politie dient de efficiëntie van contract life cycle management te verhogen door een meer proactieve benadering van contractmanagement te implementeren. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat het aantal medewerkers gedurende de gehele life cycle van een contract wordt verhoogd en meer senior inkopers worden geworven en ingezet.

## 3.10 Zet in op meer vaardigheden van personeel

Het (noodzakelijkerwijs) in toenemende mate toepassen van moderne technologieën vraagt hoger opgeleide medewerkers die de complexiteit van deze technologieën kennen en kunnen beheersen. De Politie beschikt verhoudingsgewijs onvoldoende over medewerkers die aan dit profiel voldoen.

De ruimte die ontstaat door het verlagen van overhead/coördinatielagen, dient benut te worden voor het aantrekken van personeel dat kan voldoen aan de moderniseringsopgave.

## 3.11 Implementeer geavanceerde tooling voor contractbeheer

De tooling voor contractbeheer is verouderd, de registratieprocessen voldoen niet. Dit belemmert de financiële sturing van contracten.

De Politie dient haar registratieprocessen te verbeteren en beter overzicht en inzicht te verkrijgen in alle contractuele verplichtingen van de organisatie. Hiertoe kan de Politie de budgetmodule van Proquro organisatiebreed uitrollen. De implementatie van de nieuwe SaaS-oplossing FMS+ (onderdeel van MIB) is randvoorwaardelijk voor fundamentele verbetering.

# Conclusies en aanbevelingen vanuit de doorlichting IV-landschap (3/3)

---

## 3.12 Centraliseer de behoeftestelling aan de voorkant en betrek behoeftestellers meer bij onderhandelingen

Het opdrachtgeverschap met betrekking tot contacten binnen de Politie is versnipperd en de onderhandeling en heronderhandeling van contracten binnen de Politie is complex.

De Politie dient de complexiteit in contractmanagement te verminderen door een meer volwassen opdrachtgeverschap te ontwikkelen en samenwerking in het onderhandelingsproces te verhogen. Hiertoe dient de Politie een centraal behoeftestellingsproces te ontwikkelen dat de consolidatie van behoeften faciliteert en een kritische evaluatie van aankoopverzoeken borgt.

## 3.13 Zet in op kostenbeheersing i.p.v. besparing voor Informatiebeveiliging

Kostenbesparingen voor Informatiebeveiliging zijn (op de middellange termijn) mogelijk, maar de wenselijkheid ervan is vanwege het toenemende belang van cyberveiligheid voor de IV-organisatie discutabel.

De Politie dient de focus voor informatiebeveiliging te leggen op kostenbeheersing in plaats van kostenbesparingen. Dit omvat met name de sturing op verbeterd gebruik van bestaande / geautomatiseerde tools.

## 3.14 Verlaag de kans op datalekken door beter datamanagement

Dataopslag is binnen de Politie versnipperd over diverse locaties, wat leidt tot inefficiëntie, verhoogde beveiligingsrisico's en minder zicht op data.

De Politie dient duidelijk beleid voor datamanagement te ontwikkelen en te implementeren en sterk te sturen op de naleving ervan. Hiertoe dient de Politie periodiek te evalueren of data kan worden verwijderd of gearhiveerd. Daarnaast dient de Politie data-classificatieprocessen te verbeteren en een cultuur te bevorderen die het belang van datamanagement (vanuit perspectief van veiligheid, privacy en kosten) onderkent.

## 3.15 Zet meer in op geautomatiseerde (security) tooling

Binnen de Politie wordt onvoldoende gebruik gemaakt van bestaande (geautomatiseerde) security tooling waardoor interne afspraken (SLA's) wat betreft informatiebeveiliging niet worden nagekomen. Dit verhoogt security- en privacyrisico's.

De Politie dient medewerkers trainingen en workshops aan te bieden om medewerkers het

belang informatiebeveiliging meer te laten omarmen en het vertrouwen in geautomatiseerde oplossingen te vergroten. Daarnaast dient de Politie een strategie te ontwikkelen voor de implementatie van geavanceerde detectie- en monitoringtools, die beveiligingsincidenten sneller kunnen signaleren en herstellen.

## 3.16 Zet in op kostenbeheersing i.p.v. besparing voor Servicedesk

Vanwege de toename van het aantal beheerde IV-applicaties en de hogere verwachte serviceniveaus voor applicaties is de ruimte voor kostenbesparingen voor de Servicedesk beperkt.

De Politie dient in te zetten op kostenbeheersing in plaats van besparing en niet op beperking van het serviceniveau. Hiertoe kan ingezet worden op het verbeteren van de ticketregistraties en communicatie rond incidenten en meer autorisaties van personeel.

## 3.17 Verbeter het detailniveau van ticketregistratie

De Servicedesk registreert niet altijd het aantal tickets per applicatie, wat inzicht in de vraag voor ondersteuning (i.v.m. storingen/problemen) per applicatie bemoeilijkt.

De Politie dient beter zicht te verkrijgen op (het aantal) storingen per applicatie door het detailniveau van ticketregistratie te verhogen. Hiertoe dient de Politie extra invoervelden in de ticketregistratie in te voegen waarmee het ticket te herleiden is tot een applicatie.

## 3.18 Verhoog de vaardigheden en autorisaties van Servicedesk-personeel

Efficiëntie in ticketafhandeling blijft achter door beperkte autorisaties van Servicedesk-personeel en daaraan gerelateerde suboptimale werkverdeling met andere teams.

De Politie dient de vaardigheden en autorisaties van het Servicedesk-personeel te verhogen, zodat meer problemen direct door de Servicedesk zelf kunnen worden opgelost en efficiëntere ticketafhandeling wordt gerealiseerd.

## 3.19 Verbeter de communicatie bij (grote) storingen

De Servicedesk ontvangt door gebrekkige communicatie onnodig dezelfde meldingen bij (grote) storingen van applicaties wat leidt tot onnodige tickets en werklust.

De Politie dient communicatie bij (grote) storingen te verbeteren. Hiertoe kan de Politie relatief eenvoudig gebruik maken van een smartphone-app of intranet.

# 7

## Bijlagen

1. Lijst met afkortingen
2. Documentatielijst Algemeen
3. Documentatielijst IV-programma's
4. Documentatielijst IV-landschap
5. Interviewlijst Algemeen
6. Interviewlijst IV-programma's
7. Interviewlijst IV-landschap



# Bijlage 1: Lijst met afkortingen

Afkorting	Uitleg
1NP	1 Nationaal Politieaccount
AI	Artificial intelligence
APM	Applicatie portfoliomanagement
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
BPS	Basis Proces Systeem
CCC	Cloud Competence Center
CI	Configuratie-item
CI/CD	Continuous Integration Continuous Delivery
CIO	Chief Information Officer
CISO	Chief Information Security Office
CMDB	Configuration Management Database
CMV	Configuratie Management Verbetering
CSP	Cyber Security Programma
CTO	Chief Technology Officer
DG	Directoraat-Generaal
DGPenV	Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's
DGSW	Programma Datagedreven Samenwerken
DT	Digitale Transformatie
EBO	Eigen Beheerde Omgeving
GEO/GIS	Geografische locatiebepaling / Geografische Informatiesysteem
GOMM	Governance, Organisatie, Mensen en Middelen
HBM	Hoofdbesluitvormingsmoment
I&O	Intelligence & Opsporing
IB	Informatiebeveiliging
IDDI	Innovative Data Driven IV
IM	Informatiemanagement
IV	Informatievoorziening
JenV	Justitie en Veiligheid
KL	Korpsleiding
KMTO	Korpsmanagementteamoverleg
LACC	Landelijke Acceptatie Criteria

Afkorting	Uitleg
LAK	Landelijke Acceptatie Kader
LCM	Life Cycle Management
LMS	Landelijke Meldkamer Samenwerking
LO	(Landelijke eenheid)
LX	(Landelijke eenheid)
Marap	Maandsrapportage
MIB	Modernisering Informatievoorziening Bedrijfsvoering
NP	Nationale Politie
NWvSv	Nieuw Wetboek van Strafvordering
P&C	Planning & Control
PD	Programma Digitalisering
PDC	Platform en Datacenter
PLF	Programma Platformen
PVI	Programma Vernieuwing Interceptie
PVR	Programma Vernieuwend Registreren
RAPP	Registratieve Applicatie Politie Processen
RfP	Request for Proposal
RIP	Regeling Informatiebeveiliging Politie
SaaS	Software as a Service
SBT	Speciaal Beheer Team
SCBE	Senior coördinerende business experts
SD	Service desk
SLA	Service Level Agreements
SOC	Security Operations Center
STAP	Standaardisatie Applicatie Portfolio
TCO	Total Cost of Ownership
VM	Virtuele Machine
VtsPN	Voorziening tot samenwerking Politie Nederland
W&V	Wijk & Veiligheid
WPG	Wet politiegegevens
WPL	Programma Werkplekken

# Bijlage 2: Documentatielijst algemeen

## Algemeen

- Agenda science & technology 2022-2025 (z.d.)
- Begroting en beheerplan 2022-2026, rijksoverheid.nl (september 2021)
- Begroting en beheerplan 2024-2028, rijksoverheid.nl (juli 2023)
- Begroting en beheerplan 2025-2029, rijksoverheid.nl (juli 2024)
- Bestemmingsplan IV 2022-2026 v1.0 (maart 2022)
- Bijlage bij eerste halfjaarbericht 2023 (2023)
- Bijlage bij eerste halfjaarbericht 2024 (2024)
- Bijlage datastrategie Politie (oktober 2022)
- Boek 'Het verhaal van IV', Dienst IV Politie Nederland (2024)
- Concept 8-maandsrapportage Korpsprioriteiten (september 2024)
- Datastrategie Politie 2022-2025 (oktober 2022)
- Dienst IV organogram v1 (z.d.)
- Document normtarieven Politie 2021 (mei 2021)
- Document normtarieven Politie 2022 (april 2022)
- Document 'De betekenis van de Politie in de samenleving' (februari 2024)
- Document 'Stevig Staan' (februari 2024)
- Excel 'Normtarieven 2023' (2023)
- Excel 'VA kosten 2023 per budgethouder' (2023)
- Excel 'Politie budget 2011-2028 en LPO ontwikkeling (oktober 2024)
- Financiële eindverantwoording PDC 2021 (februari 2022)
- Financiële eindverantwoording PDC 2022 (januari 2023)
- Financiële tabellen begroting (december 2022)
- Financiële tabellen jaarrekening (maart 2024)
- Financiële tabellen managementrapportages (maart 2024)
- Implementatieplan IV Technologie Roadmap 2024-2030 v0.4 (augustus 2024)
- Informatieprotocol (december 2022)
- Inrichtingsplan IV organisatie (mei 2013)
- Inrichtingsplan Nationale Politie v3.0 (december 2012)
- Inrichtingsplan bijlagen Nationale Politie (december 2012)
- Integrale 12-maandsrapportage PDC 2023 (januari 2024)
- IV Technologie Roadmap 2024-2030 v0.4 (augustus 2024)
- IV-Strategie 2022-2025 v1.0 (april 2022)
- Jaarplan 2024 Dienst IV v1.0 (oktober 2023)
- Kaderbrief 2021 (juli 2020)
- Kaderbrief 2022 (juni 2021)
- Kaderbrief 2023 (juni 2022)
- Kaderbrief 2024-2028 (juli 2023)
- Kaderbrief 2025-2029 (z.d.)
- Mandaatbesluit Politie 2024 (januari 2024)
- Meerjarige aanschrijving Politie 2024-2028 (december 2022)
- Presentatie 'IV besturing control audit v1.0' (november 2020)
- Presentatie 'Science & Technology @ Politie' (juni 2021)
- Presentatie technologie roadmap (april 2024)
- Programmaplan 'IV in het hart van de Politie' (augustus 2024)
- Programmaplan 'Schoon schip' (oktober 2024)
- Rapport Validatie IV-strategie (april 2022)
- Rapportage bezetting (extract jaarverantwoording 2023) (2023)
- Samenwerkingskader Politie - TNO (september 2021)
- Strategische agenda Politie 2021-2025 (z.d.)
- Visie en strategie Artificial Intelligence (maart 2021)
- 4-maandsrapportage 2023 Dienst ICT & Dienst IM (april 2023)
- 4-maandsrapportage 2024 Dienst IV (april 2024)
- 4-maandsrapportage IV extern 2022 (z.d.)
- 4-maandsrapportage IV extern 2023 (z.d.)
- 4-maandsrapportage IV extern 2024 (z.d.)
- 6-maandsrapportage 2023 Dienst ICT & Dienst IM (juni 2023)
- 6-maandsrapportage 2024 Dienst IV (juni 2024)
- 8-maandsrapportage 2023 Dienst ICT & Dienst IM (augustus 2023)
- 8-maandsrapportage 2024 Dienst IV (augustus 2024)
- 8-maandsrapportage IV extern 2022 (z.d.)
- 8-maandsrapportage IV extern 2023 (z.d.)
- 10-maandsrapportage 2023 Dienst ICT & Dienst IM (oktober 2023)
- 10-maandsrapportage 2023 Dienst ICT & Dienst IM (januari 2024)
- 12-maandsrapportage 2020 Dienst ICT & Dienst IM (januari 2021)
- 12-maandsrapportage 2021 Dienst ICT & Dienst IM (januari 2022)
- 12-maandsrapportage 2022 Dienst ICT & Dienst IM (januari 2023)
- 12-maandsrapportage IV extern 2022 (z.d.)
- 12-maandsrapportage IV extern 2023 (z.d.)
- 12-maandsrapportage IV extern 2023 (z.d.)

# Bijlage 3: Documentatielijst IV-programma's (1/5)

---

## Algemeen - IV-programma's

- Agile Maturity Matrix, smartsheet.com (z.d.)
- 'Strategische Boards': Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's (DGPenV), rijksoverheid.nl (bijlage bij intranet-bericht, z.d.)
- Concept 8-maands rapportage korpsprioriteiten (sept 2024)
- Control framework vernieuwing in IV (2022)
- Directoraat-Generaal Politie en Veiligheidsregio's (DGPenV), rijksoverheid.nl (z.d.)
- Excel 'Cross-check IV trajecten' ('cross-check IV-Trajecten.xlsx')
- Excel 'Dienst IV-uren beheer en vernieuwing (september 2023)
- Excel 'Kopie van projecten PPI' (september 2024)
- Excel 'Kosten en uren ontwikkeling Dienst IV 2019-2024' ('Kosten en uren ontwikkeling Dienst IV 2019\_2024.xlsx')
- Excel 'Uren per Projectcode Dienst IV 2023 & 2024 t/m augustus' (F&C) ('Uren per Projectcode Dienst IV 2023 & 2024 t/m aug.xlsx')
- Excel validatie financiële middelen NP (oktober 2024)
- Handleiding FCC IV realisatieplan FCC (februari 2024)
- Inhoudelijke bijdrage portfoliorapportage voortgang Boards en Strategische Korpsprioriteiten (oktober 2024)
- IV besturing control audit versie 1.0 (november 2020)
- IV bijlage Kaderbrief 2023 (juni 2022)
- Oplegnotitie Auditcommissie IV besturing control en audit (november 2020)
- Oplegnotitie bij portfoliorapportage (februari 2024)
- Portfolio rapportageproces met toelichting (februari 2024)
- 8-maands portfoliorapportage IV (oktober 2024)



# Bijlage 3: Documentatielijst IV-programma's (2/5)

## PVR

- Adviesopdracht 'Hoe verder met het Programma Vernieuwend Registreren?', Deloitte (september 2020)
- Adviesopdracht 'Sormano - Onderzoek Complexiteitsreductie PVR', KPMG (mei 2024)
- Architectuuronderzoek PVR (z.d.)
- Basispresentatie PVR (maart 2023)
- Bijlage 'voortgaande vernieuwing basisvoorzieningen incl. PVR' (z.d.)
- Business case PVR v1.1 (oktober 2018)
- CIO advies 'Architectuur onderzoek PVR' v1.04 (z.d.)
- Cijfers kwartaalincrement 12 (z.d.)
- Definitief BIT-advies Vernieuwend Registreren Winkeldiefstal (december 2019)
- Eindrapport vooronderzoek SUMM-IT v0.91 (augustus 2024)
- Eindrapportage herijking Business case PVR v0.3 (november 2020)
- Excel 'Uitwerking realisatie cijfers PVR' (oktober 2024) ('Uitwerking onderzoek E&Y m.b.t. PVR v18102024.xlsx')
- Hoofdpijnenplanning Programma Vernieuwend Registreren (z.d.)
- Jaarschijf PVR 2021 v1.2 (december 2020)
- Jaarschijf PVR 2022 v1.2 (januari 2021)
- Jaarschijf PVR 2023 v1.2 (oktober 2022)
- Jaarschijf PVR 2024 v1.1 (december 2023)
- Memo aanbidding CIO-advies opvolging Deloitte rapport PVR (januari 2022)
- Memo reactie op architectuurrapport CIO (mei 2022)
- Memo reactie op motie Van Dam/Buitenweg (oktober 2020)
- Meting voortgang PVR (mei 2024)
- Monitoring OPP2 broncode voor de Nationale Politie , Software Improvement Group (juni 2024)
- Omschrijving legacy systemen (augustus 2024)
- Onderzoeksrapport PVR (mei 2024)
- Programmaplan PVR 2019-2024 v1.1 (oktober 2018)
- Voortgangsrapportage PVR (januari 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (februari 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (maart 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (april 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (mei 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (juni 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (juli 2023)

- Voortgangsrapportage PVR (augustus 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (september 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (oktober 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (november 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (december 2023)
- Voortgangsrapportage PVR (januari 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (februari 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (maart 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (april 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (mei 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (juni 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (juli 2024)
- Voortgangsrapportage PVR (augustus 2024)
- 8-maands portfoliorapportage IV (oktober 2024)

## PVI

- Dashboard PVI (februari 2024)
- Dashboard PVI (april 2024)
- Dashboard PVI (juni 2024)
- Dashboard PVI (juli 2024)
- Excel 'Business case PVI' ('20240905\_Businesscase Interceptie-2024 en 2025\_Inclusief L en IM uren.xlsx')
- Excel 'Financieel Overzicht PVI 2016-2025'
- Factsheet realisatie PVI (augustus 2024)
- Gateway review rapport interceptie (2019)
- Hoofdpuntenrapport Interceptie realisatie (oktober 2024)
- Programma van eisen tapsysteem Nationale Politie v1.0 (april 2018)
- Programmaplan PVI v.08 (juli 2024)

## Bijlage 3: Documentatielijst IV-programma's (3/5)

### MIB

- Hoofdpuntenrapport MIB v01 (januari 2024)
- Hoofdpuntenrapport MIB v02 (februari 2024)
- Hoofdpuntenrapport MIB v01 (maart 2024)
- Hoofdpuntenrapport MIB v01 (mei 2024)
- Hoofdpuntenrapport MIB v01 (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport MIB v01 (juli 2024)
- Jaarschijf MIB 2024 v1.4 (maart 2024)
- Korpsbrede managementreactie MIB control (november 2023)
- MIB Governance RASCI KPMG v.08 (november 2023)
- MIB IV-Portfolio voortgang (december 2023)
- MIB PRG rapportage v0.1 (augustus 2024)
- Programmaplan MIB v1.0 (december 2021)
- Portfoliorapportage 2023 v1.0 (februari 2024)
- Samenvatting integrale business case (IBC) en programmaplan MIB (november 2021)
- Toelichting rekenmodellen IBC, programmaplan en metri (oktober 2021)
- Visie programmaplan v1.2 (augustus 2024)

### CSP

- Activering Client Authenticatie (december 2023)
- Advies prioritering bij cyberherstel KMTO (februari 2024)
- Adviesmemo Cyber Recovery (augustus 2024)
- Afwijkingsrapport Minimum Viable Infrastructure (maart 2024)
- Afwijkingsrapport Privileged Access Management (maart 2024)
- Afwijkingsrapport Tanium EDR (november 2023)
- Afwijkingsrapport Tanium EDR (januari 2024)
- Afwijkingsrapport Vulnerability Management (april 2024)
- Afwijkingsrapport Vulnerability Management (september 2023)
- Besluit prioritering RAPP en BVH (mei 2024)
- Concept reactie aanbevelingen CIO oordeel (z.d.)
- CSP Risico Matrix (september 2024)
- Definitief verslag dialoogtafel Gateway Review CSP (april 2024)
- Excel 'Kosten cyber security 2018-2028'
- Factsheet CSP (augustus 2024)
- Gateway reviewrapport CSP (z.d.)
- Herijkte planning Minimum Viable Organisation (mei 2024)
- Hoofdpuntenrapport Client Authenticatie (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Client Authenticatie (juli 2024)

- Hoofdpuntenrapport EDR tooling (februari 2024)
- Hoofdpuntenrapport Implementation Logging (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Implementation Logging (juli 2024)
- Hoofdpuntenrapport Minimum Viable Infrastructure (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Minimum Viable Infrastructure (juli 2024)
- Hoofdpuntenrapport Minimum Viable Organisation (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Minimum Viable Organisation (juli 2024)
- Hoofdpuntenrapport Privileged Access Management (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Privileged Access Management (juli 2024)
- Hoofdpuntenrapport Vulnerability Management (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Vulnerability Management (juli 2024)
- Inrichting detailplanning Minimum Viable Infrastructure (mei 2024)
- Memo calamiteitendatacenter (januari 2024)
- Memo Cyber Recovery Communicatie (januari 2024)
- Memo heroriëntatie cyber security (februari 2023)
- Memo inrichting Netwerksegmentatie (december 2023)
- Memo vervolg gateway review (augustus)
- Memo voortgang CSP KMTO (januari 2024)
- Notitie resultaten CSP t/m 2022 (februari 2023)
- Oplegnotitie Cyber Recovery Adviesmemo (augustus 2024)
- PID Client Authenticatie v2.0 (februari 2024)
- PID Implementatie Logging versie v1.0 (juni 2024)
- PID MVI v1.0 (maart 2024)
- PID MVO v1.0 (maart 2024)
- PID Tanium EDR v1.4 (november 2022)
- Programmaplan CSP v1.1 (maart 2023)
- Projecteindrappport Tanium EDR (mei 2024)
- Protocol van Oplevering Minimum Viable Infrastructure (mei 2024)
- PVA Privileged Access Management V1.0 (juni 2024)
- PVA Tanium EDR v1.4 (z.d.)
- PVA Vulnerability Management v2.1 (december 2023)
- Rapport CIO oordeel CSP (april 2024)
- Realisatieplan cyber security v3 (oktober 2022)
- Realisatieplan structurele cyber security gelden (maart 2024)
- Uitfasering tijdelijke ad-hoc Offline Back-up (maart 2024)
- Verslag prioritering sessie processen Cyber Recovery (z.d.)
- Voortgangsrapportage CSP (augustus 2024)
- Voortgangsrapportage CSP (juli 2024)

# Bijlage 3: Documentatielijst IV-programma's (4/5)

## PLF

- Factsheet RPDS (augustus 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (september 2023)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (oktober 2023)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (november 2023)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (december 2023)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (januari 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (februari 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (maart 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (april 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (mei 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport Migratie Exch en Sharepoint online (augustus 2024)
- Hoofdpuntenrapport RPDS (juli 2024)
- Programmaplan IV Next Base v3.2 (november 2023)
- Programmaplan RPDS v0.6 (juli 2024)
- Verslag stuurgroep IVNB (februari 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (maart 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (april 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (mei 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (juni 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (september 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (oktober 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (november 2023)
- Verslag stuurgroep IVNB (december 2023)
- Verslag stuurgroep RPDS (juli 2024)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (januari 2023)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (maart 2023)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (mei 2023)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (juni 2023)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (augustus 2023)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (oktober 2023)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (januari 2024)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (februari 2024)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (maart 2024)
- Voortgangsrapportage Connectiviteit & Platformen (juni 2024)
- Voortgangsrapportage RPDS-Platformen (april 2024)

## 1NP

- Concept verslag stuurgroep RPDS (augustus 2024)
- Factsheet 1NP (augustus 2024)
- Hoofdpuntenrapport 1NP (mei 2024)
- Hoofdpuntenrapport 1NP (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport 1NP (juli 2024)
- Hoofdpuntenrapport RPDS (mei 2024)
- Hoofdpuntenrapport RPDS (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport RPDS (juli 2024)
- Notulen stuurgroep 1NP (januari 2024)
- Notulen stuurgroep 1NP (februari 2024)
- Programmaplan IV Next Base v3.2 (november 2023)
- Programmaplan 1NP v1.6 (november 2023)
- Programmaplan RPDS v0.6 (juli 2024)
- Verslag stuurgroep RPDS (april 2024)
- Verslag stuurgroep RPDS (mei 2024)
- Verslag stuurgroep RPDS (juni 2024)
- Verslag stuurgroep RPDS (juli 2024)
- Voortgangsrapportage 1NP (januari 2023)
- Voortgangsrapportage 1NP (maart 2023)
- Voortgangsrapportage 1NP (mei 2023)
- Voortgangsrapportage 1NP (juli 2023)
- Voortgangsrapportage 1NP (september 2023)
- Voortgangsrapportage 1NP (november 2023)
- Voortgangsrapportage 1NP (januari 2024)

# Bijlage 3: Documentatielijst IV-programma's (5/5)

## WPL

- CIO oordeel Cloud MS 365 (maart 2023)
- CIO oordeel Cloud MS 365 (september 2023)
- CIO oordeel Cloud MS 365 (februari 2024)
- CIO oordeel Cloud MS 365 herbeoordeling (juni 2024)
- Excel 'Programma Werkplekken overzicht' (oktober 2024)
- Factsheet M365 (augustus 2024)
- Faseplan M365 (oktober 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (januari 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (februari 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (maart 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (april 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (mei 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (juni 2024)
- Hoofdpuntenrapport M365 (juli 2024)
- Memo risico acceptatie M365 (januari 2024)
- PID M365 MVP (januari 2023)
- PID Migratie MS Exchange Online (juni 2024)
- Programmaplan IV Next Base v3.2 (november 2023)
- Programmaplan werkplekken v0.6 (april 2024)
- PSA MS 365 (december 2020)
- Verslag stuurgroep Werkplekken (januari 2023)
- Verslag stuurgroep Werkplekken (maart 2023)
- Verslag stuurgroep Werkplekken (april 2023)
- Verslag stuurgroep Werkplekken (mei 2023)
- Verslag stuurgroep Werkplekken (juni 2023)
- Verslag stuurgroep Werkplekken (september 2023)

## PD

- Excel 'Jaarplan Digitalisering 2025 V1.08' (z.d.)
- Word document 'Bestedingsvoorwaarden JenV bijzondere bijdrage cybercrime (z.d.)
- 8-maandsrapportage portefeuille Digitalisering (augustus 2024)
- 8-maandsrapportage Strategische Board Digitale Transformatie (augustus 2024)

## DGSW

- Bestedingsplan datagedreven werken aanbieden aan PenV (augustus 2024)
- Boardpresentatie DGSWS (april 2024)
- Brochure doelenbomen (maart 2024)
- Excel 'DGSW Jaarplan 2025' ('DGSW Jaarplan 2025 Compleet KEN V0.12') (z.d.)
- Excel 'Dekking datagedreven werken' (juni 2024)
- Folder bloemlezing rechtsstatelijke noodzaak DGSW (z.d.)
- Folder doelarchitectuur DGSW (z.d.)
- Folder handvatten DGSW (z.d.)
- Folder hoofdlijnen samenvatting (z.d.)
- Folder onderzoek bedrijfsmatige aspecten op het gebied van DGSW (z.d.)
- Folder resultaat volwassenheidsmeting (z.d.)
- Masterdocument eindrapportage volwassenheidsmeting datamanagement (mei 2024)
- Programmaplan DGSW v0404 (z.d.)
- Rapportage verantwoording 2024 v1.0 (november 2024)
- Tussenrapport volwassenheidsmeting datamanagement (januari 2024)
- Word document 'Een eerste beeld 3' (september 2023)
- 8-maandsrapportage DGSW (juli 2024)

## NWvSv

- Memo Structurele en Incidentele kosten NWvSv (augustus 2024)
- Planning 2024-2030 vernieuwing NWvSv (september 2024)
- Position paper Nieuw Wetboek van Strafvordering (mei 2024)
- Programmaplan NWvSv v1.0 (februari 2024)
- Status update afhankelijkheden programma portfolio v1.0 (september 2024)
- Toelichtende mail realisatie NWvSv (oktober 2024)
- Voortgangsbericht NWvSv (maart 2024)
- Voortgangsbericht NWvSv (mei 2024)
- Voortgangsbericht NWvSv (juni 2024)
- Voortgangsbericht NWvSv (september 2024)
- 8-maandsrapportage Strategische Board Intelligence & Opsporing (augustus 2024)

# Bijlage 4: Documentatielijst IV-landschap (1/2)

## Algemeen en organisatie breed – IV-landschap

- Belevingsmonitor IV najaar 2023 (november 2023)
- Belevingsmonitor IV voorjaar 2024 (april 2024)
- Excel 'BK TCO berekening actueel 2023 waardeketens' (2023)
- Excel 'Dienst IV kostenontwikkeling 2019-2024' (z.d.)
- Excel 'Kostenuitsplitsing Dienst IV 2023 t.b.v. BK TCO berekening' (2023)
- Excel 'Kosten en uren ontwikkeling Dienst IV 2019-2024' (z.d.)
- Excel 'V&A kosten 2023 per budgethouder' (2023)
- Hoofddocument IV opgave verdeling IV-waardeketens (september 2024)
- Hoofddocument IV-waardeketens (juli 2024)
- Memo 'Startbeeld inzicht IV-waardeketens' v1.0 (juli 2024)
- Presentatie 'Inzicht waardeketens' v1.1 (juli 2023)
- Projectplan professionaliseren portfoliomanagement v1.2 (juli 2023)
- Rapportage belevingsmonitor IV najaar 2022 (februari 2023)
- Rapportage belevingsmonitor IV voorjaar 2022 (juni 2022)
- Rapportage belevingsmonitor IV voorjaar 2023 (juni 2023)

## Applicaties

- Excel 'BK TCO berekening actueel 2023 waardeketens' (2023)
- Excel 'Dienst IV kostenontwikkeling 2019-2024' (z.d.)
- Excel 'Kostenuitsplitsing Dienst IV 2023 t.b.v. BK TCO berekening' (2023)
- Excel 'Kosten en uren ontwikkeling Dienst IV 2019-2024' (z.d.)
- Excel 'V&A kosten 2023 per budgethouder' (2023)
- Hoofddocument IV opgave verdeling IV-waardeketens (september 2024)
- Strategisch ITAM plan 2022-2025 v1.1 ('al bij EY Strategisch ITAM\_plan\_2022\_2025\_v1.1 2024') (februari 2024)

## EBO's

- Communicatie over Decharge Programma EBO's en Innovatieplatform en Vervolg v1.0 (december 2023)
- Document 'Programma EBO's en Innovatieplatform 2016-2023' v0.98 ('De reis - de ontdekkingen - de afstemmingen en de voorziening\_0.96') (april 2024)
- Eindrapportage EBO's (april 2024)
- Factsheet 'Programma EBO's en Innovatieplatform: Het EBO-deel' v1.1 ('07.0 Factsheet dir PDC\_Programma EBO's en Innovatieplatform\_EBO-deel - versie 1.1') (z.d.)
- Overdrachtsdocument EBO's v0.2 (april 2024)
- Presentatie 'EBO's en hun bijdrage aan de operatie - resultaten' v0.7 (april 2024)

## Infrastructuur

- Email 'FW CTO Roadmap 0.4' (september 2024)
- Excel 'Export verandermodel' (z.d.)
- Implementatieplan IV Technologie Roadmap 2024-2030 v0.4 (augustus 2024)
- IV Technologie Roadmap 2024-2030 v0.4 (augustus 2024)
- Presentatie 'Dienstverlening voor Operationeel Dynamische IV' v0.7 (oktober 2023)
- Presentatie IV Technologie Roadmap 2024-2030 (april 2024)
- Programmaplan Schoon Schip IV v0.5 (oktober 2024)

## Personeel

- Excel 'FTE 2023 per beheersoort per systeem' (2023)
- Excel applicatierollen + aantallen gebruikers (2024)
- Excel Kosten en uren ontwikkeling dienst IV 2019\_2024 (2024)
- Belevingsmonitor IV najaar 2023
- Belevingsmonitor IV voorjaar 2024

## Contracten

- Begeleidende brief audit- en compliancerapport (september 2024)
- Certificate ISO19770 (december 2023)
- Document 'EY Q&A IV Licenties' (oktober 2024)
- Document 'Uitwerking vragen gesprek EY 26 9 IV contracten' (september 2024)
- Excel 'Atos-K-1 Bijlage A - GI Licentie Overzicht' (z.d.)
- Excel 'Overzicht All Purchases FNMS 2023-2024' (z.d.)
- Excel 'Overzicht IV contracten' (september 2024)
- ITAM jaarplan 2024 v1.0 (maart 2024)
- Presentatie 'Totaal CLM proces' v3.0 (z.d.)
- SAM compliance rapport Q3 2023 v1.0 (z.d.)
- Strategisch ITAM plan 2022-2025 v1.0 ('Strategisch ITAM\_plan\_2022\_2025\_v1.0-ondertekend PE 13062023') (juni 2023)
- Strategisch ITAM plan 2022-2025 v1.1 ('al bij EY Strategisch ITAM\_plan\_2022\_2025\_v1.1 2024') (februari 2024)

## Bijlage 4: Documentatielijst IV-landschap (2/2)

---

### Informatiebeveiliging

- Beleid IAM v1.0 (januari 2024)
- Beleid IAM v1.0 ('beleid+Identity+&+Access+Management+IAM-080624') (december 2023)
- Beleid Life Cycle Management ('beleid+Life+Cycle+Management') (mei 2024)
- Document 'Bijlage datastrategie Politie ' (oktober 2022)
- Document 'Datastrategie Politie 2022-2025' (oktober 2022)
- Presentatie 'LCM alignment' (december 2022)
- Rapportage 'LCM status' v1.0 (september 2024)
- Tussenrapport Volwassenheidsmeting DM 2023 v0.4 (2023)

### Servicedesk

- Excel 'Servicedesk 2023 totaal' (2023)
- Overzicht 'Diensten in beheer Servicedesk ICT' (z.d.)

## Bijlage 5: Interviewlijst algemeen

#	Functie	Datum
1	Controller Dienst IV (Alleen IV, niet algehele Politie)	16/09/2024
2	CIO / Directeur IV	17/09/2024
3	F&C	24/09/2024
4	Control - CSP	24/09/2024
5	F&C	26/09/2024
6	VGZ/Extern	27/09/2024
7	ABD/Extern	30/09/2024
8	Ministerie JenV	30/09/2024
9	BD/DGPenV/PPM/EBF	30/09/2024
10	Directeur Dienst IV	01/10/2024
11	Plaatsvervangend Directeur Dienst IV / Programmadirectie PVI	03/10/2024
12	Directeur Politie MinJenV	09/10/2024
13	Strategisch Adviseur	14/10/2024
14	CISO	14/10/2024
15	Business Controller	16/10/2024
16	Directeur PDC	23/10/2024
17	Directeur F&C	24/10/2024
18	Korpsleiding	29/10/2024
19	Sectorhoofd Dienst IV-Advies & plv. Sectorhoofd Dienst IV-Advies	31/10/2024
20	Plaatsvervangend Directeur Dienst IV & Directeur Dienst IV	05/11/2024

## Bijlage 6: Interviewlijst IV-programma's

#	IV-programma	Functie	Datum
1	PVI	1. Plv. Directeur Dienst IV 2. Programmamanager PVI 3. Projectcontroller 4. Projectcontroller	18/09/2024
2	CSP	1. Programmamanager CSP 2. Projectcontroller CSP	18/09/2024
3	MIB	1. Plv. Directeur HRM/Digitalisering HR 2. Programmamanager MIB	19/09/2024
4	1NP	1. Programmamanager 1NP 2. Projectcontroller 1NP	23/09/2024
5	PLF	1. Programmamanager PLF 2. Projectcontroller PLF	23/09/2024
6	NWvSv	1. Portefeuillehouder Ketensamenwerking 2. Projectcontroller NWvSv	24/09/2024
7	PVR	1. Programmamanager IV 2. Plv. Politiechef, hoofd operatie eenheid 3. Programmamanager PVR 4. Projectcontroller PVR	30/09/2024
8	WPL	1. Programmamanager M365 2. Projectcontroller M365	2/10/2024
9	PVI	1. Secretaresse PVI	3/10/2024
10	PVI	1. SME/(ex)betrokken	4/10/2024
11	MIB	1. SME/(ex)betrokken	4/10/2024
12	PD	1. SME/(ex)betrokken	4/10/2024
13	DGSW	1. SME/(ex)betrokken	4/10/2024
14	DGSW, CSP, PVI	1. SME/(ex)betrokken	7/10/2024
15	DGSW	1. SME/(ex)betrokken	7/10/2024
16	MIB	1. SME/(ex)betrokken	7/10/2024
17	PVR	1. SME/(ex)betrokken	8/10/2024
18	PVR, NWvSv	1. SME/(ex)betrokken	8/10/2024
19	PLF, CSP, PVI	1. SME/(ex)betrokken	8/10/2024
20	PLF & 1NP	1. Controller binnen RPDS	9/10/2024

#	IV-programma	Functie	Datum
21	PVR	1. SME / ex-betrokken	17/10/2024
22	1NP	1. Programmamanager 1NP	17/10/2024
23	DGSW	1. Controller DGSW	18/10/2024
24	SME	1. SME	18/10/2024
25	PVI	1. Programmamanager PVI 2. programma'secretaresse PVI	22/10/2024
26	PVR	1. Programmamanager PVR	22/10/2024
27	MIB	1. Programmamanager MIB	22/10/2024
28	CSP	1. Programmamanager CSP	25/10/2024
29	WPL	1. Programmamanager WPL 2. Controller WPL	25/10/2024
30	PVR	1. Controller PVR	29/10/2024
31	PLF	1. Programmamanager PLF	29/10/2024
32	NWvSv	1. Portefeuillehouder Ketensamenwerking 2. Projectcontroller NWvSv	30/10/2024
33	PD	1. Directeur Board Digitale Transformatie/Programmamanager PD	1/11/2024
34	PVR	1. Sectorhoofd IV software ontwikkeling 2. deelproject manager PVR	5/11/2024
35	DGSW	1. Directeur DGSW 2. Strategisch adviseur	6/11/2024
36	DGSW & PD	1. Controller DGSW & PD	8/11/2024
37	CSP	1. Controller CSP	12/11/2024
38	PD	1. Directeur Board Digitale Transformatie/Programmamanager PD	19/11/2024
39	PVR	1. Operationeel Specialist	05/12/2024



## Bijlage 7: Interviewlijst IV-landschap

#	Functie	Datum
1	Controller	16/09/2024
2	Waardeketen DT	16/09/2024
3	Waardeketen I&O	18/09/2024
4	Architect	23/09/2024
5	TROI	25/09/2024
6	Contracten	26/09/2024
7	Infrabedrijf	26/09/2024
8	Waardeketen GOMM	27/09/2024
9	Waardeketen W&V	27/09/2024
10	Waardeketen Technologie	27/09/2024
11	Productiehuis	30/09/2024
12	Controllers	01/10/2024
13	Waardeketen I&O	02/10/2024
14	Waardeketen	02/10/2024
15	Productiehuis	07/10/2024
16	SBT (Speciaal Beheer Team)	08/10/2024
17	Licenties	09/10/2024
18	Productiehuis	10/10/2024
19	Informatiebeveiliging	14/10/2024
20	Informatiebeveiliging	16/10/2024
21	Controller	16/10/2024
22	Waardeketen Technologie	18/10/2024
23	CMV (Configuratie Management Verbetering)	18/10/2024

#	Functie	Datum
24	Productowners	18/10/2024
25		
26	SBT (Speciaal Beheer Team)	21/10/2024
27	Waardeketen GOMM	21/10/2024
28	Controller	21/10/2024
29	Productowners	22/10/2024
30	Controllers	23/10/2024
31	Servicedesk	23/10/2024
32	Waardeketen W&V	23/10/2024
33	Waardeketen GOMM	23/10/2024
34	Waardeketen I&O	23/10/2024
35	Waardeketen Technologie	23/10/2024
36	EBO's	28/10/2024
37	CMDB	29/10/2024
38	EBO's	30/10/2024
39	Contracten	31/10/2024
40	CMDB	31/10/2024
41	Informatiebeveiliging	05/11/2024
42	APM (Applicatie Portfoliomanagement)	07/11/2024
43	Waardeketen GOMM	07/11/2024
44	Controller	13/11/2024
45	Contracten	13/11/2024
46	EBO's	19/11/2024
47	Contracten	19/11/2024