



DEFINITIEF

Infra en Architectuur bij vtsPN

Eindrapport

project 2004

versie 2.0

datum 28 februari 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Opdrachtformulering	8
1.3 Werkwijze	9
1.4 Context en indeling van dit rapport	9
1.5 Voorbehouden	10
1.6 Leeswijzer	10
2 Referentiekader en scope	11
2.1 Definitie van 'architectuur': strategische driehoek en schijf van vijf	11
2.2 Definitie van 'infrastructuurproces'	13
2.3 ICT-volwassenheid als thema	14
3 Huidige situatie en knelpunten	16
3.1 Het architectuurproces	16
3.1.1 Enterprise en dienstenniveau – externe strategie bepalen	16
3.1.2 Diensten, applicaties en rekencentrum: interne strategie bepalen	17
3.1.3 Organisatie van de architectuurprocessen en perspectief	18
3.1.4 Gevolgen	18
3.2 Het infrastructuurproces	19
3.2.1 Bevindingen	19
3.2.2 Gevolgen	20
4 Analyse en conclusies	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Organisatie	23
4.3 Lijnverantwoordelijkheid	23
4.4 Kosteneffectiviteit	23
4.5 Conclusies	24
5 Hoe verder	26
5.1 Opties	26
5.2 Spoor 1: Transitie naar NID	29

5.3	Prioriteiten voor het NID	30
5.4	Spoor 2: Continuïteit & consolidatie	31
5.5	Nieuwe dynamiek tussen korpsen en vtsPN	32
5.6	Positionering en inrichting van het architectuurproces	33
5.7	Positionering en inrichting van het infrastructuurproces	34
6	Transitietraject & randvoorwaarden	36
6.1	Belangrijkste mijlpalen	36
6.1.1	Masterplan PID 1.0 en kortcyclische werkwijze	36
6.1.2	Het eerste halfjaar conform PID 1.0: de integrale PoC gerealiseerd	37
6.1.3	Het tweede halfjaar: eerste versie operationele implementatie	39
6.1.4	Planning jaar 2 en jaar 3: grootschalige transitie	40
6.2	Randvoorwaarden en maatregelen	41
	Bijlage A Geïnterviewde personen	43
	Bijlage B Bestudeerde documentatie I&A	44
	Bijlage C Architectuurprocessen naar domein	47
	Bijlage D Infrastructuurprocessen	49
	Bijlage E Afkortingen	52

Samenvatting

Opdracht

De vtsPN heeft behoefte aan:

- ◆ een betere en heldere profilering en positionering van Infrastructuur binnen de vtsPN,
 - gebruikmakend van aanbevelingen uit eerder onderzoek en met bijzondere aandacht voor het 'werken onder architectuur';
 - gericht op vergroten van de toegevoegde waarde van Infrastructuur; en
- ◆ herpositionering van taak, inhoud en proces van architectuur in haar volle breedte en werkwijze, teneinde 'werken onder architectuur' te faciliteren voor de vtsPN.

De opdracht voor dit onderzoek is daarom als volgt geformuleerd:

- ◆ onderzoek en definieer welk profiel en welke positionering Infrastructuur moet hebben c.q. krijgen om beter en effectiever bij te dragen aan de producten en diensten van de vtsPN;
- ◆ werk dit profiel en deze positionering op hoofdlijnen uit in termen van taken en producten/diensten, verantwoordelijkheden, samenwerking en werkprocessen (en zo mogelijk competenties/formatie), mede in relatie tot de decentraal/centraal verhoudingen;
- ◆ geef aan welke stappen en maatregelen moeten worden genomen om dit gewenste toekomstbeeld te bereiken en welke randvoorwaarden hiervoor van belang zijn;
- ◆ onderzoek het bovenstaande ook voor architectuur.

In dit onderzoek is de scope gericht geweest op de dienstverlening van de vtsPN die geleverd wordt aan de Nederlandse politie. De diensten zoals C2000 en de diensten aan ketenpartners en departementen zijn buiten de scope gebleven.

Hoewel de opdracht specifiek de architectuur- en infrastructuurprocessen van de vtsPN betreft, is de scope van de aanbevelingen in overleg met opdrachtgever breder gekozen. De reden hiervoor is dat zonder adequate aansluiting van in het bijzonder de overkoepelende besturingstructuur en de dienstenprocessen van de vtsPN en zijn directe omgeving ieder verbeterinitiatief voor architectuur en infrastructuur zal mislukken. Daarom is ook de uitwerking van het voorgestelde verandertraject opgenomen in een groter geheel, dat de basis creëert voor een volwassen opereren van de vtsPN als geheel en van architectuur en infrastructuur in het bijzonder.

Bevindingen

Het huidige functioneren van de architectuur- en infrastructuurprocessen binnen de vtsPN is niet optimaal omdat:

- ◆ binnen de vtsPN beide processen in de praktijk verdeeld zijn over een aantal afdelingen die in hoge mate ontkoppeld van elkaar functioneren;
- ◆ de noodzakelijke integratie van processen in combinatie met de vormgeving van een helder en productief besturingsconcept niet tot stand zijn gekomen.

Deze constatering geldt ook voor de dienstverleningsprocessen die binnen de vtsPN moeten dienen als opdrachtgever voor infrastructuurprocessen en als communicatiekanaal naar de gebruikers (de korpsen).

De volgende effecten hangen in ieder geval nauw samen met de hierboven voor het

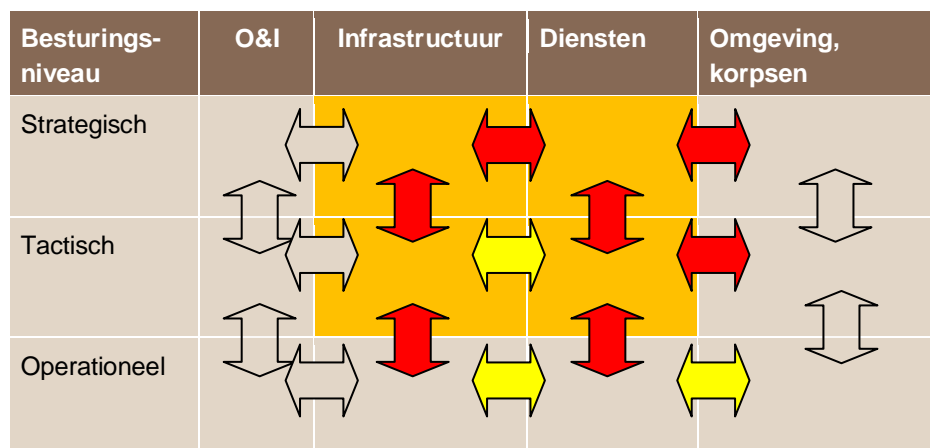
architectuurproces beschreven bevindingen:

- ◆ de relatie tussen de Nederlandse politie en de vtsPN kan onvoldoende worden gestructureerd. Dit komt door het ontbreken van een relatie met de korpsen, die is gebaseerd op wederzijds geaccordeerde heldere dienstdefinities;
- ◆ er is binnen de vtsPN geen interne agenda van belangrijkste knelpunten die het gesprek bepalen tussen management, lijn en architecten. Er is als gevolg hiervan geen proces om dergelijke knelpunten op te lossen. Problemen worden diensgevolge ad hoc aangepakt;
- ◆ om te willen voldoen aan de vernieuwingswensen van de Nederlandse politie worden suboptimale producten en diensten aan het bestaande portfolio toegevoegd. Hiermee verergert de interne problematiek van toenemende complexiteit, afnemende beheer(s)baarheid en toenemende risico's.

Samengevat constateren we voor het architectuurproces:

- ◆ het is niet aangesloten op de managementprocessen;
- ◆ men is niet bezig met de kernvragen van de vtsPN;
- ◆ men is intern gericht, meer bezig met het "hoe" dan met het "wat";
- ◆ het aantal architecten is te groot om effectief te kunnen zijn;
- ◆ men heeft "een blinde vlek" voor het dienstverleningsaspect, dat de drijvende kracht achter de vtsPN zou moeten vormen.

Het infrastructuurproces vormt naast het diensten- en het applicatie-ontwikkelproces één van de pijlers van de vtsPN. De plaats t.o.v. de korpsen/eindgebruikers is hieronder in schema aangegeven. Gele pijlen geven aan welke afstemmingsprocessen voor ons herkenbaar zijn, maar die nog onvoldoende worden ingevuld. De rode pijlen wijzen op niet of nauwelijks waargenomen afstemming. Dit laatste wordt veroorzaakt door het vrijwel ontbreken van de tactische en strategische niveaus van de diensten- en infrastructuurprocessen. De grijze pijlen betreffen domeinen die niet door HEC zijn onderzocht (zie onderstaand schema).



Legenda:

- (Besturings)relatie die niet c.q. sterk onvoldoende functioneert
- (Besturings)relatie die zwak en onvolledig functioneert
- (Besturings)relatie die niet in dit onderzoek is onderzocht
- Procesniveau dat niet c.q. sterk onvoldoende operationeel is

Deze afbeelding illustreert dat veel communicatie zowel binnen de kolommen (verticaal) als tussen de kolommen (horizontaal) onvoldoende functioneert. Evident is dat ontbrekende communicatie, afstemming en samenwerking risico's vormen voor een goede invulling van de operatie en de beheersbaarheid.

HEC constateert dat:

- ◆ op het gebied van essentiële processen zoals monitoring, testen, capaciteitmanagement, versiebeheer en continuïteitsmanagement hiaten aangetroffen worden (zo is bijvoorbeeld monitoring niet overal voldoende ingericht en is er geen overall beeld van aanwezige en te beheren testomgevingen);
- ◆ een gedecentraliseerd beheerde en diverse infrastructuur security management problematisch maakt. Zowel beschikbaarheid en exclusiviteit als integriteit zijn moeilijk te waarborgen. Momenteel zijn diverse van deze risico's substantieel en concreet aanwijsbaar (uitwijk, backup en met name restore, beveiliging);
- ◆ door het (vrijwel) ontbreken van de processen voor service strategy, design en transition een effectieve verbinding met de Nederlandse Politie ontbreekt. Hierdoor kan de afstemming met de wensen van de Nederlandse politie niet op het gewenste niveau worden gehouden of gebracht, en ontstaat het risico van escalatie en van voor beide zijden risicovolle ingrepen met betrekking tot de continuïteit;
- ◆ de architectuur-, infrastructuur- en dienstenprocessen in de huidige praktijk niet op het gewenste strategische niveau functioneren.

Het infrastructuurdomein staat, gezien de bovenstaande inventarisatie, nog ver van het voor een veeleisende klant als de Nederlandse politie benodigde ICT-volwassenheidsniveau. Dit geldt ook voor de inrichting van de dienstverlening daaromheen.

Analyse en conclusies

HEC concludeert dat de processen architectuur en infrastructuur in een impasse verkeren. De toestand is samen te vatten onder de noemer 'kritiek':

- ◆ architectuur heeft niet de sleutelrol in de organisatie, men is ver verwijderd van het noodzakelijke 'werken onder architectuur'. Architectuur opereert praktisch in een vacuüm, maar laat wel door ca. 40 mensen producten maken;
- ◆ de infrastructuurprocessen van ontwikkeling en beheer verlopen – op centraal niveau en in de VG's - in sterke mate los van elkaar en soms door elkaar heen. Overlap, ernstige hiaten en zelfs tegenwerken in de infrastructuurprocessen zijn het gevolg;
- ◆ bedrijfseconomisch wordt ineffectief geopereerd. Er moeten onevenredig complexe processen en technieken worden ingezet om wijzigingen en beheer uit te voeren. Door gebrek aan gekwalificeerde menskracht en hulpmiddelen wordt schade veroorzaakt die in de toekomst zal blijken;
- ◆ de dienstverlening haalt over het geheel genomen niet het vereiste niveau, ook niet voor voorzieningen als de ICT werkplek en de basisvoorzieningen als de BVH. Dit tast de reputatie van vtsPN telkens weer aan.

Deze conclusies voor architectuur en infrastructuur staan niet op zichzelf. Een voor de afdeling Infra en architectuur noodzakelijke visie op de dienstverlening aan de korpsen, en de daarvoor noodzakelijke goed gestructureerde relatie met die korpsen, is niet geïmplementeerd. Zowel intern als naar buiten toe wordt ad hoc geopereerd, met regelmatige escalaties als gevolg. Een voor een ICT-dienstverlener noodzakelijke basis van processen, besturing en aansluiting op de externe wereld ontbreekt.

Op basis van het voorgaande besproken factoren beschouwt HEC als de belangrijkste

maatregelen en oplossingsrichting voor de vtsPN:

- ◆ samenbrengen van de infrastructuurprocessen onder eenhoofdige aansturing en voor de vtsPN als geheel;
- ◆ invoering van een managementcultuur gericht op heldere taakafbakening, haalbare doelen, standaardisering en samenwerking, en het opdoeken van de hulpconstructies;
- ◆ herstructurering van de relatie met de korpsen en invoering van effectief extern en intern dienstenmanagement;
- ◆ sanering van het infrastructuurportfolio, reductie van het aantal en divergentie van platformen;
- ◆ herpositionering en opwaardering van architectuur;
- ◆ sanering van het applicatieportfolio.

Deze zaken moeten op landelijk niveau en uniform worden aangepakt. Decentrale uitvoering is niet effectief en kostbaar en op termijn onhoudbaar. De inrichting van een krachtig dienstenmanagement is randvoorwaarde voor succes. Architecten en infrastructuurmedewerkers zullen sturing en ruimte moeten krijgen om de benodigde transitie uit te voeren.

Hoe verder

De omvang van het hiervoor beschreven 'achterstallig onderhoud' in de huidige centrale en decentrale organisatie en in de techniek is te groot om nog als repareerbaar te kunnen worden beschouwd. De technische en organisatorische complexiteit is te groot geworden en daardoor heeft de kwaliteit te zeer ingeboet.

Door de breedte en diepte van de problematiek verdringen verbeteracties in goede voornemens. Daarom zal naar de mening van HEC voor een fundamenteel andere weg moeten worden gekozen, namelijk door niet 'breed aan te vliegen' maar door 'klein en snel te beginnen, en een groeimodel te hanteren'.

De voorgestelde strategie om tot beheersbare en adequate dienstverlening door de vtsPN te komen bestaat uit twee sporen:

- ◆ Spoor 1: inrichting van een nieuw dienstverleningsconcept gedestilleerd uit componenten van de huidige operatie ('best practices'): snel gerealiseerd ('live') en op kleine maar 'zichtbare' schaal, met eenvoudige schaalbaarheid zodat opbouw tot volledig nieuw ICT-dienstencentrum (NID) met volledig portfolio binnen drie jaar kan plaatsvinden;
- ◆ Spoor 2: stapsgewijze afbouw van het huidig portfolio door geherstructureerde overdracht naar NID respectievelijk beëindiging van de dienstverlening van het restant over drie jaar; in de tussentijd wordt het beheer uitgevoerd op basis van continuïteit, 'best effort' en investeringsstop.

Het NID bestaat dus uit:

- ◆ een dienstverleningsdivisie;
- ◆ een exploitatie-divisie waarin de productie en de infraprocessen worden uitgevoerd;
- ◆ de divisie ontwikkeling en innovatie, waaronder het softwarehouse ressorteert.

Architectuur heeft een zelfstandige positie.

Een groot deel van het huidige applicatieportfolio zal niet voldoen aan de eisen die het NID zal stellen in het kader van de centralisatie en verbetering van de dienstverlening. De volgende punten vragen speciale aandacht:

- ◆ de werkplekken (KA, internet en mail): deze fungeren als basisvoorziening voor alle

medewerkers in de korpsen. Bezien zal moeten worden met welke prioriteit deze binnen het NID kunnen worden gebracht of worden uitbesteed aan een bestaande of nieuwe Shared Service Organisatie;

- ◆ netwerken en storage: deze voorzieningen zullen vanaf het begin reeds end-to-end onder beheer van het NID moeten komen;
- ◆ voor de start van het NID zal een projectenportfolio 1.0 worden bepaald;
- ◆ vanwege de ernst van de problematiek zal parallel aan de NID-opbouw echter wel een zwaar geprioriteerd project voor de vervanging van de BVH moeten worden opgezet. De doelomgeving hiervoor zal ook die van het NID moeten zijn. In het voetspoor hiervan zullen de overige basisvoorzieningen worden gemigreerd.

Er zal een projectinitiatie document (PID) moeten worden opgesteld waarin de aanpak wordt uitgewerkt. In het PID voor het NID zullen expliciete uitspraken moeten worden gedaan over deze vier punten.

Transitieplanning

In deze eerste fase worden op alle relevante deelterreinen meetbare resultaten behaald, die aantonen dat de voor die terreinen gehanteerde uitgangspunten (veranderstrategie, resultaten) valide zijn c.q. op welke punten ze moeten worden aangepast om de volledige transitie tot een goed einde te brengen.

Voor de opvolgende fasen worden steeds nieuwe PID's opgesteld, die gebruik maken van de opgedane ervaring (en ontwikkelde metrieken), en zo nodig doelen en aanpak heroriënteren rekening houdend met de randvoorwaarden.

Een dergelijke kortcyclische werkwijze is de beste garantie voor het behalen van concrete resultaten op de gewenste korte termijn. De totale doorlooptijd van de transitie dient naar onze overtuiging niet langer te zijn dan drie jaar, en zoveel korter als mogelijk te duren.

Het opzetten en verder ontwikkelen van het continuïteitstraject gericht op het bestaande/resterende portfolio valt buiten het bestek van dit onderzoek. Wij merken slechts op dat dit voldoende aandacht moet krijgen, en nauw moet worden afgestemd met de transitie en de 'omgeving'.

De producten van het eerste halfjaar zijn op hoofdlijnen:

- ◆ organisatie en werkprocessen 1.0 zowel van vtsPN (o.a. architectuur en infrastructuur) als van korpsen waar het de i-processen betreft;
 - ◆ architectuur 1.0;
 - ◆ technisch platform 1.0;
 - ◆ ontwikkel- en migratiestraat 1.0;
 - ◆ diensten-/applicatieportfolio 1.0;
 - ◆ besturingscyclus intern en met korpsen 1.0;
- in semi-operationele (PoC-) en presenteerbare staat.

In de tweede periode van een half jaar komt de transitie werkelijk op gang, en worden definitieve stappen qua organisatie, processen en portfolio gemaakt. In de hierop volgende twee jaren wordt planmatig verder gewerkt aan uitbouw van het NID totdat het beoogde en vernieuwde dienstenportfolio volledig is gerealiseerd. Na deze in totaal drie jaar zijn de oude organisatie en de resterende (niet in het NID opgenomen) systemen geheel ontmanteld, en heeft de vtsPN het niveau en de ruimte om als volwassen ICT-partner van de Nederlandse Politie te opereren.

Als noodzakelijke randvoorwaarden vooraf voor een haalbaar transitieproject zoals hierboven beschreven noemen wij de volgende:

- ◆ overeenstemming met de minister het ministerie van Justitie en Veiligheid;
- ◆ overeenstemming met de korpsen c.q. de landelijke CIO;
- ◆ inpassing van de SP's 1 (politieprocessen), 2 (informatieprocessen), 3 (applicatie-sanering), 4 (centralisering rekencentra) en 6 (opzet dienstverlening) in de NID-ontwikkeling;
- ◆ opheffen van alle interne en externe hulpconstructies; de taken en verantwoordelijkheden worden eenduidig belegd in de lijn.

Omdat de ernst van de situatie vraagt om snelle resultaten, zal op enkele vitale punten gebruik moeten worden gemaakt van strategische partners.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen de centrale organisatie van de vtsPN maakt de afdeling Infrastructuur deel uit van de unit Ontwikkeling & Beheer. Het werkveld van Infrastructuur bestrijkt globaal de domeinen rekencentrum, netwerk en werkplekken, samengevat als het hard- en softwareplatform van de vtsPN. Infrastructuur heeft belangrijke raakvlakken met de andere units en afdelingen (i.h.b. met de unit Exploitatie & Service Delivery, waaronder de Verzorgingsgebieden (VG's) ressorteren) en met projecten en programma's.

Recent onderzoek (naar de problematiek in VG-NON, de IOOV-onderzoeken van 2008 resp. 2010, het rapport van de Commissie Rookhuizen) heeft geleid tot diverse aanbevelingen voor verbetering, ook betreffende het domein van de afdeling Infrastructuur. Deze aanbevelingen sluiten aan op bestaande onvrede over werkwijze van Infrastructuur en het effect daarvan. Hierop voortbouwend wenst de vtsPN de positionering van Infrastructuur nader te bezien en de toegevoegde waarde te vergroten.

Eén van de leidende principes hierbij vormt 'werken onder architectuur'. De invulling hiervan wordt momenteel echter als versnipperd, als onvoldoende samenhangend en als onvoldoende concreet ervaren. Omdat architectuur een breder terrein betreft dan dat van Infrastructuur, is het gewenst dit aspect in een bredere context te plaatsen. Het doel hiervan moet zijn om Architectuur als een zodanig duidelijk product, dienst en proces te definiëren, dat het binnen en buiten de vtsPN effectief als samenbindend en sturend hulpmiddel kan worden ingezet.

De vtsPN wil na onderzoek op basis van een heldere visie op taken en verantwoordelijkheden van Infrastructuur een aanzienlijke verbetering bereiken. Dit dient te worden 'aangevlogen' vanuit zowel Infrastructuur zelf als vanuit de vtsPN-organisatie als geheel. Het betekent dat enerzijds takenpakket en opereren van Infrastructuur als afdeling onder de loep moet worden genomen, maar anderzijds dat ook de randvoorwaarden 'van buiten' in het onderzoek moeten worden betrokken. Specifiek moet hierbij aandacht worden besteed aan inhoud en rol van architectuur in de brede zin van het woord.

Belangrijke thema's en te beantwoorden vragen in dit onderzoek betreffende zowel Infrastructuur als architectuur zijn:

- ◆ klantoriëntatie: hoe kunnen we beter aan sluiten bij c.q. inspelen op de vragen en problemen van de korpsen, de veiligheidsketen, en de eigen vtsPN (management, afdelingen, programma's/projecten), en welke zijn dat?
- ◆ zelfbeeld: hoe zien en ervaren Infrastructuur en architecten zichzelf, welke visies zijn er, wat loopt goed en welke belangrijkste knelpunten zijn er?
- ◆ kaders: hoe moeten rol en implementatie van architectuur en standaarden worden vormgegeven?
- ◆ dynamiek: hoe is de verhouding tussen ontwikkelinggerichte en beheeractiviteiten;
- ◆ de organisatorische en procesmatige context: zijn verantwoordelijkheden en taken optimaal belegd, zijn de werkprocessen goed ingericht, wat is op dit terrein de (optimale) verhouding centraal - decentraal?

- ◆ management en besturing: zijn planning en begroting, communicatie en afstemming, effectief; is er een toekomstvisie?
- ◆ plan: wat zijn de benodigde competenties, welke cultuuraspecten spelen een rol, welke stappen moeten nu worden gezet?

Voor de komende periode zijn en worden door het management van de vtsPN uitgangspunten geformuleerd, die ook voor Infrastructuur richtinggevend zijn. Enkele hiervan betreffen het belang en de handhaving van centrale besturing, van eenduidige architectuurprincipes en standaarden ('werken onder architectuur' o.a. t.b.v. samenhang en vereenvoudiging), en van het implementeren van de primaire ITIL-processen (i.h.b. ook op tactisch niveau). Deze uitgangspunten vormen startpunten voor het uit te voeren onderzoek en de eruit resulterende voorstellen.

Samengevat: de vtsPN heeft behoefte aan:

- ◆ een betere en heldere profilering en positionering van Infrastructuur binnen de vtsPN,
 - gebruikmakend van aanbevelingen uit eerder onderzoek en met bijzondere aandacht voor het 'werken onder architectuur',
 - gericht op vergroten van de toegevoegde waarde van Infrastructuur;
- ◆ een praktische beschrijving op hoofdlijnen van gewenste en benodigde taken, verantwoordelijkheden, werkwijze en producten van de afdeling,
- ◆ een planmatige beschrijving van het ontwikkelpad en bijbehorende maatregelen en mijlpalen om het gewenste toekomstbeeld in de komende jaren stapsgewijs te bereiken,

en aan een overeenkomstige en hiermee nauw samenhangende

- ◆ herpositionering van taak, inhoud en proces van architectuur in haar volle breedte en werkwijze, teneinde 'werken onder architectuur' te faciliteren voor de vtsPN.

De directie, in de persoon van de heer H. Stiekema, directeur Dienstverlening, heeft aan HEC gevraagd een onderzoek te doen om tot concrete voorstellen voor Infrastructuur en architectuur te komen.

1.2 Opdrachtformulering

De opdracht voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

- ◆ onderzoek en definieer welk profiel en welke positionering Infrastructuur moet hebben c.q. krijgen om beter en effectiever bij te dragen aan de producten en diensten van de vtsPN,
- ◆ werk dit profiel en deze positionering op hoofdlijnen uit in termen van taken en producten/diensten, verantwoordelijkheden, samenwerking en werkprocessen (en zo mogelijk competenties/formatie), mede in relatie tot de decentraal/centraal verhoudingen;
- ◆ geef aan welke stappen en maatregelen moeten worden genomen om dit gewenste toekomstbeeld te bereiken en welke randvoorwaarden hiervoor van belang zijn;

en tevens

- ◆ onderzoek het bovenstaande ook voor architectuur.

HEC zal streven naar een zo concreet mogelijke uitwerking, voor zover dat ik het kader van de gevraagde doorlooptijd mogelijk is.

1.3 Werkwijze

Opdrachtgever voor dit onderzoek was de heer H. Stiekema, directeur Dienstverlening van de vtsPN. Als gedelegeerd opdrachtgever trad op de heer J.P.F. Oostveen, manager van de divisie Ontwikkeling en Innovatie. Dit onderzoek is uitgevoerd door de senior-consultants E.J. Aalbers, J.E. Knibbe (opdrachtverantwoordelijke) en J.B. Velzel, en is als kwaliteitbewaker begeleid door senior-consultant R.J. Mollema.

Door middel van interviews is onderzocht welke inhoud en samenhang de werkprocessen hebben. Vele (voorbeeld)producten in termen van documenten en verslagen zijn opgevraagd, en deze zijn vergeleken, geanalyseerd en beoordeeld op samenhang, diepgang en consistentie met behulp van het referentiekader zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Specifiek is in dit onderzoek aandacht gegeven aan interpretatie van de bevindingen door ze te toetsen aan een eenvoudig model voor het bepalen van volwassenheid van een ICT-organisatie, zoals ook hierboven aangeduid.

HEC heeft de volgende processtappen ondernomen:

- ◆ bestudering van de toegezonden documentatie;
- ◆ interviews met betrokkenen;
- ◆ eerste terugkoppeling met de opdrachtgever en presentatie;
- ◆ vervolg interviews met betrokken;
- ◆ bestuderen van aanvullende documentatie;
- ◆ opleveren 1^e concept rapportage aan de opdrachtgever;
- ◆ presentatie bevindingen voor breder gezelschap;
- ◆ nadere uitwerking;
- ◆ twee opeenvolgende sessies met verschillende groepen van medewerkers;
- ◆ oplevering 2^e concept van de rapportage;
- ◆ bespreking 2^e concept met opdrachtgever, managementteam IV&T en directie;
- ◆ oplevering 3^e concept van de rapportage;
- ◆ oplevering definitieve versie 2.0 na laatste commentaar op het derde concept.

1.4 Context en indeling van dit rapport

In dit rapport wordt de hoofdlijn van de resultaten van het onderzoek naar de architectuur- en infrastructuurprocessen van de vtsPN weergegeven. Tevens wordt gebruik gemaakt van informatie uit een parallel onderzoek- en adviseringstraject dat het Interventieteam-VG's als onderwerp heeft. Dit tweede onderzoek loopt nog, maar de opgedane bevindingen en inzichten hebben grote relevantie voor het eerste traject:

- ◆ enerzijds omdat een belangrijk deel van de infrastructuurprocessen door de VG's wordt uitgevoerd en omdat de relatie tussen centraal en decentraal een cruciaal thema is voor de effectiviteit van het infrastructuurproces als geheel;
- ◆ anderzijds omdat de opzet en het functioneren van de VG's vraagstukken opleveren die op architectuurniveau zouden moeten worden aangepakt. Anders gezegd: de resultaten van het architectuurproces zouden in de VG's sturend en maatgevend moeten zijn, de effectiviteit van het architectuurproces kan deels ook in de VG's worden getoetst.

De architectuur- en infrastructuurprocessen kunnen daarom niet adequaat in kaart worden

gebracht zonder hierbij het functioneren van de VG's te betrekken. Wij hebben voor deze verbinding van de beide onderzoeken instemming gekregen van de beide opdrachtgevers binnen de vtsPN.

Het traject op het gebied van het Interventieteam-VG's is van langere duur. Op dit terrein zal met deelrapportages worden gewerkt totdat een afrondend eindrapport wordt opgeleverd. Dit traject zelf valt verder buiten de scope van dit rapport.

Hoewel de opdracht specifiek de architectuur- en infrastructuurprocessen van de vtsPN betreft, is de scope van de aanbevelingen in overleg met opdrachtgever breder gekozen. De reden hiervoor is dat zonder adequate aansluiting van in het bijzonder de overkoepelende besturingstructuur en de dienstenprocessen van de vtsPN en zijn directe omgeving ieder verbeterinitiatief voor architectuur en infrastructuur zal mislukken. Daarom is ook de uitwerking van het voorgestelde verandertraject opgenomen in een groter geheel, dat de basis creëert voor een volwassen opereren van de vtsPN als geheel en van architectuur en infrastructuur in het bijzonder.

1.5 Voorbehouden

In dit onderzoek is de scope gericht geweest op de dienstverlening van de vtsPN die geleverd wordt aan de Nederlandse politie. Wanneer HEC in dit rapport over VG's uitspraken doet, dan betreffen die vooral de regionale VG's. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen in hoeverre de situatie binnen Verzorgingsgebied Land (VGL) van de regionale VG's afwijkt. Duidelijk is wel dat het door VGL gevoerde portfolio overwegend een andere karakteristiek heeft.

Diensten zoals C2000 en de diensten aan ketenpartners en departementen zijn buiten de scope gebleven.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat het referentiekader op basis waarvan het onderzoek en de analyse plaatsgevonden heeft.

Hoofdstuk 3 bevat de beschrijving van de huidige architectuur- en infrastructuurprocessen en de ervaren knelpunten hierbinnen.

In hoofdstuk 4 vindt de analyse plaats, worden overwegingen opgevoerd en de conclusies getrokken. Deze conclusies vormen de opmaat voor de hoofdconclusie in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 5 ("hoe verder") wordt het voorstel gedaan voor de inrichting van twee sporen: opbouw van een nieuw ICT-dienstencentrum met een volledige dienstenstack en onder nieuwe governance, naast de huidige exploitatie.

In hoofdstuk 6 wordt het transitietraject om uit de huidige risicovolle situatie te geraken uitgewerkt inclusief randvoorwaarden. Ook de inrichting van de interne processen (i.h.b. die van architectuur en infrastructuur) en van de externe processen (de interactie met het politieveld, de governance) worden beschreven. Transitie behoeft een (inhoudelijke) planning en condities waaronder deze plaats kunnen vinden. Deze worden op hoofdlijn geschetst.

Dit rapport bevat vijf bijlagen (A t/m E).

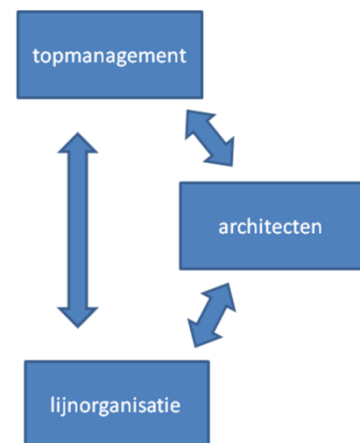
2 Referentiekader en scope

2.1 Definitie van 'architectuur': strategische driehoek en schijf van vijf

Er zijn weinig begrippen in de ICT-wereld die meer divers worden ingevuld dan architectuur. HEC kiest voor de procesgerichte invulling van het begrip architectuur, en wel conform het model van de strategische driehoek en 'de schijf van vijf'.

De strategische driehoek beschrijft de rol van (top)management, lijnorganisatie en architecten:

- ◆ enerzijds omvat architectuur het proces waarmee het (hoogste/hogere) management van de organisatie in dialoog door inhoudelijke deskundigen op hoofdlijnen wordt geadviseerd betreffende strategische keuzen en uitgangspunten die voor de organisatie (moeten gaan) gelden (zoals Enterprise Architectuur)
- ◆ anderzijds omvat architectuur het proces waarin de inhoudelijk deskundigen de strategische keuzen en uitgangspunten in dialoog aan diverse uitvoerende disciplines meegeven (zoals applicatiearchitectuur)



Op deze wijze ontstaat de strategische driehoek (zie hiernaast).

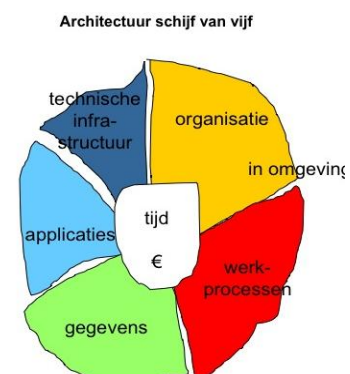
Het domein van het architectuurproces bestaat conform de 'schijf van vijf' uit de deelgebieden:

- ◆ organisatie in haar omgeving en bestuurlijke context,
- ◆ werkprocessen,
- ◆ gegevens en informatie,
- ◆ applicaties,
- ◆ technische infrastructuur,

waarbij onderlinge samenhang noodzakelijk is en de financiële c.q. bedrijfseconomische factor expliciet wordt betrokken.

Deze algemene uitgangspunten moeten worden uitgewerkt voor concrete situaties. Hierbij gaan we uit van de belangrijkste factoren die het extern en intern succesvol opereren bepalen. In de concrete situatie van de vtsPN spitsen wij deze invulling van het architectuurproces toe op de volgende doelen:

- ◆ externe strategie bepalen:
 - enterprise: de wijze waarop de Nederlandse politie haar processen inricht en wil inrichten; resultaat is de enterprise-architectuur (EA) van de Nederlandse politie – dus niet van de vtsPN;
 - gevraagde diensten: de rol die voor de vtsPN is weggelegd, de aansluiting van de



producten en diensten van de vtsPN bij de doelstellingen van de Nederlandse politie, en de modellering van die diensten en de bijbehorende processen tussen de Nederlandse politie en de vtsPN. Deze uitwerking vindt plaats in een diensten-vraagarchitectuur (DVA). Deze DVA bestaat op hoofdlijn uit drie componenten. Om te beginnen de besturings-, overleg- en rapportagestructuur tussen vraag- en aanbodzijde (van operationeel tot strategisch niveau). De systematiek van dienstverleningsniveau's en SLA's. En als derde: de wijze waarop de behoefte van de business wordt vertaald in diensten en functionaliteit.

- ◆ interne strategie bepalen:
 - aangeboden diensten: de vormgeving van het producten- en dienstenportfolio (vooral t.b.v. de eindgebruikers in de korpsen), de definitie van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) hiervoor (dienstenniveaus), en de interne inrichting van de deelprocessen om adequate voortbrenging van de afgesproken diensten mogelijk te maken. Dit wordt uitgewerkt in een diensten-inrichtingsarchitectuur (DIA), dit omvat de werkprocessen, gegevens en informatie;
 - applicaties: zodanige inrichting van het applicatielandschap dat de overeengekomen diensten (functionaliteiten) aan de eindgebruikers kunnen worden gerealiseerd. Dit wordt uitgewerkt in een applicatie-architectuur (AA);
 - technische infrastructuur: het in productie aanbieden van de applicaties aan de eindgebruikers conform afgesproken KPI's; dit betreft aanbieden van het platform (inclusief de ontwikkel- en beheerfunctionaliteiten) plus de afgesproken functionaliteit voor de eindgebruikers (applicaties). Dit wordt uitgewerkt in een rekencentrum-architectuur (RA).

De EA en de DVA betreffen dus de 'buitenkant' van de vtsPN, namelijk het inspelen op de wensen van de Nederlandse politie.

De interne DIA, AA en RA definiëren de 'binnenkant', namelijk de vtsPN-processen die nodig zijn om de externe diensten adequaat te leveren.

Zonder een concrete vraagstelling kan geen architectuur worden gemaakt, evenmin als een huisarchitect aan de slag kan zonder dat hij weet voor wie hij gaat bouwen. De vraag komt van buiten (lijn- of projectmanagement) of wordt door andere beslissende partijen als belangrijk aangemerkt.

Het architectuurantwoord is dus onderscheidend en richtinggevend, en voegt daarmee waarde toe voor de vraagsteller.

Essentieel in het functioneren van het architectuurproces is dat het adviserend is richting het management en de uitvoerende lijnafdelingen. Deze laatste zijn immers verantwoordelijk voor de operatie. In de besluitvorming over de hoofdpunten van de aangegeven architectuurdomeinen van de vtsPN dient altijd een architectuuradvies te worden gevraagd. Ook moet de operatie open staan voor inspectie/dialoog met de architecten, zodat de feitelijke effectuering van het architectuurbeleid transparant is en adviezen uit de praktijk worden verdisconteerd. Op deze wijze moet het effect van het architectuurproces worden gewaarborgd. Men moet dan van goeden huize komen om een goed architectuuradvies naast zich neer te leggen.

Met nadruk stellen wij dat in het architectuurproces op enterpriseniveau de Nederlandse politie, in de persoon van de CIO, leidend is. Wel kunnen technische inzichten en vernieuwingen leiden tot voorstellen vanuit vtsPN voor vernieuwing van politieprocessen.

Voor de vtsPN is het wel noodzakelijk op dit terrein als volwaardige gesprekspartner van de

Nederlandse politie op te kunnen treden. Vooral in de vertaling van de visie en wensen van de Nederlandse politie naar de eigen diensten, vindt de architect van de vtsPN zijn toegevoegde waarde. Hierbij is technologische advisering in samenhang met de andere aspecten uit de 'schijf van vijf' deel van de dialoog tussen de Nederlandse politie en de vtsPN. De resultante van deze dialoog is de enterprisearchitectuur (EA), eigendom van de Nederlandse politie, samen met de diensten-vraagarchitectuur (DVA), eigendom van de vtsPN.

De hoofdonderwerpen van het architectuurproces binnen de vtsPN bevinden zich op de bovengenoemde drie interne deeldomeinen. In de diensten-inrichtingsarchitectuur (DIA) wordt de vraag van de Nederlandse politie vertaald naar concrete functionaliteiten en dienstenniveaus, naar rapportages en overlegstructuren, naar bedrijfseconomische en bestuurlijke aspecten (zoals besluitvorming en escalatie), en naar concrete dienstverlening en ondersteuning. De AA en de RA vormen de basis van het kloppend technisch hart onder de motorkap van de vtsPN: hiermee wordt de gevraagde functionaliteit gerealiseerd.

2.2 Definitie van 'infrastructuurproces'

Het begrip 'infrastructuur' verdient nadere invulling, want anders dreigt verwarring tussen de connotaties:

- ◆ het samenhangend geheel van hard- en software dat als basis dient voor het kunnen draaien van applicaties van velerlei soort. HEC duidt dit aan met het woord '**platform**'.
- ◆ de samenhangende processen van het ontwikkelen en beheren van het platform, waarbij wordt inbegrepen het in productie hebben van de applicaties die extern (vooral aan de korpsen) en intern (bijvoorbeeld de eigen KA en beheer- en ontwikkelstraten) worden aangeboden. Wij zullen dit aanduiden met de term '**infrastructuurprocessen**'.
- ◆ specifiek binnen de vtsPN: organisatie-eenheid op centraal niveau die ontwikkeling en (deels) beheer van de infrastructuur als opdracht heeft. Deze afdeling duiden wij in dit rapport aan met '**afdeling Infra**'.

In overleg met opdrachtgever is als scope van het onderzoek het geheel van de processen rond de infrastructuur van de vtsPN gekozen (dus niet de afdeling, maar de tweede definitie van infrastructuurprocessen). Daarmee is de gegeven scope van het onderzoek groter dan de centrale vtsPN-afdeling van die naam. Een groot deel van de (beheer)processen rondom de infrastructuur wordt immers door de VG's uitgevoerd.

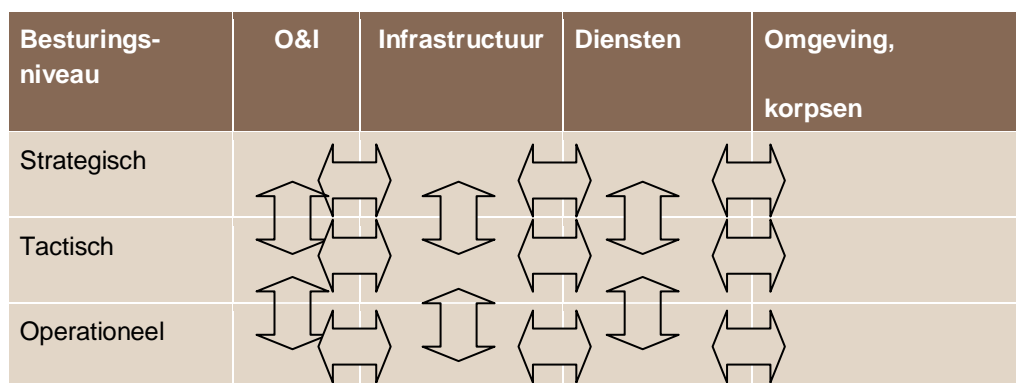
De functionaliteit van de aangeboden applicaties valt niet binnen deze scope, wel de operationaliteit ervan in zijn technische dimensies (de 'exploitatie'). Dit geldt ook voor het geheel van applicaties die ervoor dienen het platform en de productie te ontwikkelen, testen en beheren (de 'tooling').

Het domein van de infrastructuurprocessen omvat het geheel van wat als platform wordt aangeboden: hardware plus systeemsoftware van firmware via operating systemen tot en met het middleware niveau (zoals de database- en beveiliging-systemen, de datacommunicatie- en ESB-EnterpriseServiceBus-systemen). HEC beschouwt de infrastructuurprocessen als dienst die in opdracht van afnemers/opdrachtgevers wordt uitgevoerd. In de huidige praktijk zijn dit de VG's en O&I. Deze relaties zijn echter diffuus en weinig productief.

Binnen de vtsPN dienen echter ons inziens de dienstenprocessen en de ontwikkelprocessen (O&I) in belangrijke mate leidend te zijn. De inhoud en inrichting van de infrastructuurprocessen hangt af van de eisen die door de dienstenprocessen namens de

klanten (eindgebruikers, korpsen) worden gesteld. Deze eisen zijn geformuleerd in termen van KPI's, kosten en transparantie (rapportages). Binnen de vtsPN zijn er ook interne klanten, namelijk de processen van Ontwikkeling & Innovatie (O&I), die zijn Ontwikkel-, Test- en Acceptatie-omgevingen (OTA) onderbrengt op de door de infrastructuurprocessen aangeboden platformen.

HEC hanteert voor het weergeven van de relaties tussen de drie bedrijfsprocessen het bekende drielaagsmodel. Hierin wordt overzichtelijk weergegeven hoe de processen Diensten en O&I samenhangen met de Infrastructuurprocessen, en hoe ze intern zijn georganiseerd. Horizontale pijlen geven relaties tussen de proceskolommen weer, verticale pijlen de verantwoordings- en sturingsrelaties binnen de proceskolom.



Van belang hierin is in het bijzonder, dat de dienstenprocessen op alle niveaus de verbinding vormen met de korpsen. Zij zorgen voor vertaling van de eisen van de opdrachtgever naar de infrastructuurprocessen toe, ook in termen van budget. Dit aspect van normering van de infrastructuurprocessen door de dienstenprocessen speelt in dit rapport een belangrijke rol.

2.3 ICT-volwassenheid als thema

De beoordeling van en advisering aan ICT-organisaties kan niet zonder rekening te houden met het volwassenheidstadium waarin deze organisatie verkeert. In een qua volwassenheid vergevorderde ICT-organisatie kan op heel andere aspecten worden gestuurd en geoptimaliseerd dan in organisaties die (als geheel genomen) qua volwassenheid nog maar aan het begin van de ontwikkeling staan. Een dergelijke inschaling van ICT-volwassenheid sluit niet uit dat er op deelgebieden een hoger niveau van kennis of professionaliteit wordt bereikt. Deze delen hebben veelal onvoldoende effect hebben op het geheel van het opereren van de organisatie omdat het totale rendement vaak wordt bepaald door de zwakste schakel.

In dit rapport zal blijken dat de vtsPN op de infrastructuur- en architectuurprocessen over het geheel genomen nog in het beginstadium van de ICT-volwassenheidschaal moet worden ingeschaald:

- ◆ de automatisering van de Nederlandse politie vindt zijn oorsprong binnen de afzonderlijke politieorganisaties. Deze automatisering was decentraal en autonoom ingericht. Er is nog maar sinds relatieve korte tijd sprake van samenwerking op centraal niveau: De vtsPN is als gemeenschappelijke voorziening voor de politie-ICT immers nog maar enkele jaren operationeel;

- ◆ er is dus sprake van een organisatie die aan het begin van haar ontwikkelingsproces staat, waaraan hoge eisen worden gesteld. Daarbij kampt vtsPN met het up en running houden van tal van applicaties en “exoten” die zij vrij recent uit de boedel van de korpsen overgeheveld heeft gekregen;
- ◆ de vraag- en aanbodorganisatie is nog niet in evenwicht. De vraag wordt nog vaak vanuit afzonderlijke korpsen gearticuleerd, terwijl landelijke basisvoorzieningen worden uitgerold. Daarnaast wordt de vraag veelal ad hoc in termen van technische oplossingen geformuleerd (versus planmatig en vanuit de functionaliteit).
In deze context is de druk op de vtsPN groot om aan de diversiteit van vragen en oplossingen te voldoen en raakt zij regelmatig in een spagaat.

In de analyse en advisering moet met deze overwegingen rekening worden gehouden.

3 Huidige situatie en knelpunten

Het huidige functioneren van de architectuur- en infrastructuurprocessen binnen de vtsPN is niet optimaal omdat:

- ◆ binnen de vtsPN beide processen in de praktijk verdeeld zijn over een aantal afdelingen die in hoge mate ontkoppeld van elkaar functioneren;
- ◆ de noodzakelijke integratie van processen in combinatie met de vormgeving van een helder en productief besturingsconcept niet tot stand zijn gekomen.

Deze constatering geldt ook voor de dienstverleningsprocessen die binnen de vtsPN moeten dienen als opdrachtgever voor infrastructuurprocessen en als communicatiekanaal naar de gebruikers (de korpsen).

In dit hoofdstuk geven wij een inventarisatie van de aangetroffen situatie, waarbij de architectuur- en infrastructuurprocessen het onderwerp van discussie zijn, maar waarbij ook de omgeving wordt betrokken.

3.1 Het architectuurproces

3.1.1 Enterprise en dienstenniveau – externe strategie bepalen

In de advisering aan het (hoogste) management moet het architectuurproces zijn strategische meerwaarde bewijzen. In de (toekomstige) externe relatie met de korpsen spelen de EA en de DVA de hoofdrol.

Wij hebben in de voorliggende documenten op het gebied van de EA onvoldoende aangetroffen met welke wensen en knelpunten de Nederlandse politie wordt geconfronteerd, en welke rol de vtsPN qua diensten en producten hierbij kan spelen. De beschikbare documenten op dit gebied zijn vanuit verschillende organisatorische eenheden geschreven, lijken zonder relatie met elkaar te zijn opgesteld en ontberen enkele van de aspecten van de 'schijf van vijf' (waaronder het bedrijfseconomisch aspect. Men beperkt zich tot kwalitatieve uitspraken) en wisselt regelmatig in perspectief tussen realiteit (IST) en toekomstbeeld (SOLL). Voorbeelden hiervan zijn de 'ICT-strategie NP 2009-2014' uit augustus 2009 en de 'Enterprise Architectuur NP 1.0' uit maart 2009.

Er mag van het management (van de Nederlandse politie en de vtsPN) worden verwacht dat het duidelijke en concrete vragen aan de architecten stelt. Die vragen raken aan het bedrijfsbeleid voor heden en toekomst, en er is een transparante structuur voor besluitvorming en effectuering hiervan. In onze waarneming ontbreken deze twee belangrijke voorwaarden voor effectief opereren van een architectuurproces.

Ten aanzien van de DIA hebben wij weinig materiaal en proces aangetroffen. Het dossier dat met LPDC wordt aangeduid bevat een omvangrijke inventarisatie van applicaties, en vormt een onmisbare start voor de door de vtsPN te leveren diensten. De LPDC fungeert in onze waarneming niet in de operationele praktijk van de dienstverlening en van de externe (en interne) afstemming/besturing. Informatie over de geleverde kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening ontbreekt grotendeels, evenals van de feitelijke kosten per dienst ('p maal q').

Hoogwaardiger diensten, zoals bijvoorbeeld technologische advisering, implementatieondersteuning en opleiding, ontbreken.

Het belangrijkste is misschien nog wel dat het proces om de LPDC te toetsen aan doelstellingen van de Nederlandse politie en de vtsPN niet is ingevuld, aan de kant van de Nederlandse politie en die van de vtsPN.

3.1.2 Diensten, applicaties en rekencentrum: interne strategie bepalen

In de invloed op de lijnafdelingen voor productie en ontwikkeling moeten de architecten hun praktische meerwaarde bewijzen. We karakteriseren kort onze bevindingen op achtereenvolgens de domeinen diensten, applicaties en rekencentrum.

De hiervoor genoemde LPDC fungeert nog niet als leidraad voor de inrichting en besturing van de productieprocessen. Dat is op zich niet verwonderlijk gezien de omvang en het inventariserende karakter van het dossier. Ernstiger is echter dat de vormgeving van de diensten (de diensten-inrichtings-architectuur DIA) geen aandacht lijkt te krijgen, en dat de initiatieven om tot een rekencentrum-architectuur (RA) te komen hiervan los lijken te staan. Dit leidt tot grote technische en functionele verschillen tussen de diverse regionale implementaties van de BVH (waar deze dienst als landelijk en gestandaardiseerd is bedoeld), en het grotendeels ontbreken van technische beheerprocessen om stabiliteit, performance en uitwijkmogelijkheid van applicaties te kunnen waarborgen.

Opvallend is dat wij op het gebied van het applicatielandschap geen overkoepelende architectonische activiteit gericht op een AA hebben waargenomen, terwijl in de applicaties toch de kernpunten van de toegevoegde waarde van de vtsPN liggen. Dit klemt te meer omdat wij in de huidige omvang van het applicatieportfolio juist één van de redenen zien voor het grote risico op crises in de dienstverlening door de vtsPN. Het is typerend voor de huidige werkwijze dat door architecten wordt meegewerkt om de complexiteit van het totale hard- en softwaregebouw eerder te vergroten dan te reduceren. Voorbeelden van dergelijke ad hoc architecturen: 'Domeinarchitectuur Informatie 2010 versie 1.2' uit mei 2010 en 'PSA Summ-IT versie 0.3' uit oktober 2010. Hierin worden voorstellen gedaan om nieuwe technologieën te introduceren, zonder dat dit gewogen wordt in termen van complexiteit, haalbaarheid of beheerlasten (Total Cost of Ownership, afgekort TCO).

Voor het terrein van het rekencentrum missen wij de strategische visie (RA) die, uitgewerkt in termen van tijd en geld (TCO), leidt tot een uitweg uit de huidige zeer moeilijk beheersbare diversiteit van platformen, versies en tools. Ook hier lopen architecten het serieuze risico suboptimale oplossingen te adviseren en daarmee bij te dragen aan toename van complexiteit, vergroting van de operationele risico's en financiële onbeheersbaarheid. De werkwijze is meer bottom up (gestuurd door ad hoc problemen en korte termijn) dan top down op basis van integrale visie en haalbare verbeterstappen. Een voorbeeld vormt de 'Infrastructuur Architectuur 3.2' (helicopterview) van juni 2009. Hierin wordt als vraagstelling een streven naar kostenreductie en verkorting van time-to-market genoemd, terwijl noch de financiële noch temporele aspecten in het document voorkomen. Er wordt geen relatie gelegd met de concrete werkelijkheid, maar ook niet met de als aanleiding aangegeven nieuwe ICT-strategie en enterprise architectuur.

3.1.3 Organisatie van de architectuurprocessen en perspectief

In totaal zijn architecten verdeeld over een tiental afdelingen binnen de vtsPN. Hun domeinen overlappen elkaar soms, maar aan de andere kant worden cruciale vakgebieden als de DVA/DIA, AA en RA niet of sterk onvoldoende afgedekt.

Bij ontbreken van inhoudelijke sturing en door de verspreide plaatsing van architecten kan geen samenhangend architectuurproces worden verwacht. Het is overigens, gezien de kwaliteit van veel de door architecten opgeleverde producten en diensten, de vraag of hier ook een kwaliteitprobleem speelt.

De totale vtsPN-brede formatie aan architecten van naar schatting rond 40 fte is te groot om te functioneren in een context zoals hierboven als referentiekader beschreven. Onderlinge communicatie is in een zo grote groep (zelfs als het één afdeling zou betreffen) niet meer met de gewenste intensiteit mogelijk, en contacten met management en lijn zullen verambtelijken. Ook zal men ongemerkt steeds verder de operatie in worden getrokken, waardoor deze concurrerend zal werken op het werkelijk gevraagde niveau van opereren van de architect.

De prioritering van de inzet van architecten in relatie tot concrete producten is voor HEC niet transparant geworden. In de praktijk lijken de vragen aan architecten ad hoc te worden gesteld, en lijken de architecten eigenstandig hun werkterrein te bepalen.

Beschikbare visies op planning en verbetering van de architectuurprocessen komen niet uit boven een abstract weergeven van een ideaalplaatje, waarvan voor het welslagen een zeer volwassen ICT-organisatie nodig is. Een zelfkritische analyse hebben wij aangetroffen in de Contourennota 2010 van februari 2010. Helder wordt de 'onzichtbaarheid' en het gebrek aan toegevoegde waarde beschreven. In plaats echter dat wordt gezocht naar aansluiting bij concrete vraagstukken, lijkt de oplossing te worden gezocht in een traject 'inrichten architectuurproces'. Hiermee lijkt men zich, zoals ook in diverse andere architectuurdocumenten, vooral te richten op het "hoe" in plaats van op het "wat".

3.1.4 Gevolgen

Het is niet altijd mogelijk scherp in termen van oorzaak en gevolg te spreken. De volgende effecten hangen in ieder geval nauw samen met de hierboven voor het architectuurproces beschreven bevindingen:

- ◆ de relatie tussen de Nederlandse politie en de vtsPN kan onvoldoende worden gestructureerd. Dit komt door het ontbreken van een relatie met de korpsen, die is gebaseerd op wederzijds geaccordeerde heldere dienstdefinities;
- ◆ er is binnen de vtsPN geen interne agenda van belangrijkste knelpunten die het gesprek bepalen tussen management, lijn en architecten. Er is als gevolg hiervan geen proces om dergelijke knelpunten op te lossen. Problemen worden dientengevolge ad hoc aangepakt.
- ◆ om te willen voldoen aan de vernieuwingswensen van de Nederlandse politie worden suboptimale producten en diensten aan het bestaande portfolio toegevoegd. Hiermee verergert de interne problematiek van toenemende complexiteit, afnemende beheer(s)baarheid en toenemende risico's.

Samengevat constateren we voor het architectuurproces:

- ◆ het proces is niet aangesloten op de managementprocessen;
- ◆ men is niet bezig met de kernvragen van de vtsPN;

- ◆ men is intern gericht, meer bezig met het “hoe” dan met het “wat”;
- ◆ het aantal architecten is te groot om effectief te kunnen zijn;
- ◆ men heeft “een blinde vlek” voor het dienstverleningsaspect, dat de drijvende kracht achter de vtsPN zou moeten vormen.

3.2 Het infrastructuurproces

3.2.1 Bevindingen

Het infrastructuurproces heeft een dubbele taak:

- ◆ het aanbieden van het verwerkingsplatform, de technische infrastructuur,
- ◆ het uitvoeren van de operatie op dit platform van de in productie genomen applicaties.

Het verwerkingsplatform is in de praktijk een complex samenstel van ‘deelsystemen’, waarin vele qua functionaliteit overlappende of identieke producten van verschillende leveranciers worden samengenomen. Hierop wordt binnen de centrale afdeling releasemanagement uitgevoerd via het Meta Release Plan (MRP). Separaat hieraan worden in de VG’s eigen releaseplanningen opgesteld t.b.v. de daadwerkelijke implementatie.

In de VG’s wordt ook aan releases van deelsystemen ontwikkeld en bijgesteld.

Dientengevolge moet

de afdeling Infra met enige regelmaat invallen om productieproblemen te helpen oplossen.

Beheer en ontwikkeling lopen op deze manier op een improductieve en risicovolle manier door elkaar heen.

Het is in deze omstandigheden aan de grote inzet van decentraal en centraal betrokken specialisten te danken dat de productie in het algemeen nog redelijk stabiel verloopt. In dit kader moet ook het werk van het Interventieteam-VG’s worden genoemd.

In geval van calamiteiten hebben de specialisten een moeilijke taak. Er is onvoldoende zicht op:

- ◆ de verschillen tussen de platformen van de afdeling Infra, de VG’s en projecten (immers ‘Standaard op Maat, SoM’),
- ◆ de verdeling van applicaties en diensten over de deelsystemen (deelsysteemversies per VG of per project, noodzakelijke deelsystemen/-versies per applicatie, dienstenniveaus per deelsysteem).

Als gevolg hiervan zijn optredende problemen niet eenvoudig te reproduceren, en vergt de analyse onnodig veel tijd en capaciteit. Als voorbeeld hiervan kan de crisis in VG-NON worden genoemd.

Productie, beheer en ontwikkeling verlopen in belangrijke mate incident-gestuurd, en vertonen ernstige hiaten die tot uiting komen in instabiele dienstverlening. De vele benodigde OTA-processen worden onvolledig uitgevoerd, mede omdat de complexiteit van de omgevingen de hieraan verbonden inspanning onevenredig groot maakt. Daarnaast zijn er door de vele overdrachtsmomenten zeer vele teststappen nodig om een beheerste overgang van infrastructuurcomponenten van ontwikkeling naar productie mogelijk te maken. Dit geldt zowel voor het centrale deel (de afdeling Infra) als het decentrale deel (VG’s).

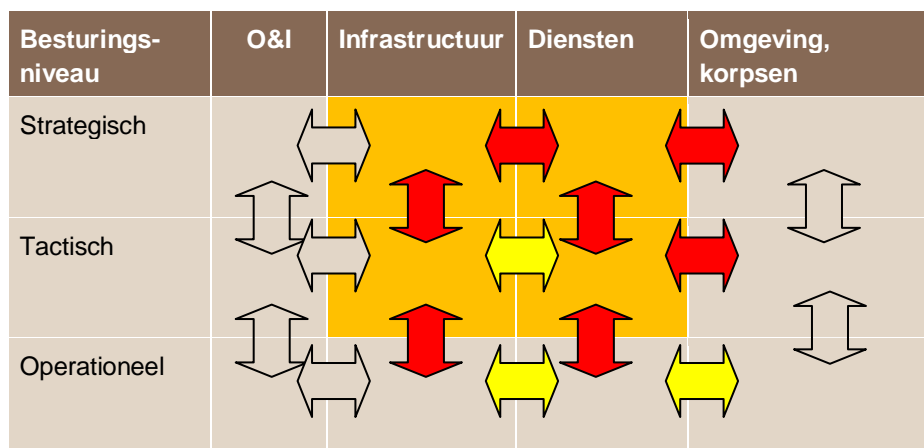
Informatiebeveiliging is op een aantal cruciale aspecten (i.h.b. exclusiviteit, en beschikbaarheid ook in termen van back up/restore en uitwijk) onvoldoende geregeld.

Op het infrastructuurdomein ontbreekt momenteel een visie om tot verbetering van de dienstverlening te komen. Dit is zeker niet alleen aan de afdeling Infra te wijten. Het is ook een gevolg van onvoldoende positionering van de afdeling Infra in het interne en externe krachtenspel. Duidelijk is dat sanering van de hoeveelheid technologieën en standaardisering van de implementaties daarvan belangrijke verbeterfactoren vormen. Wanneer standaarden niet blijken te kunnen worden afgedwongen en prioriteit aan ontwikkeling van nieuwe toepassingen wordt gegeven zonder te investeren in sanering van het oude, dan is het begrijpelijk dat de animo ontbreekt om te investeren in 'onhaalbare' plannen.





HEC heeft geen inzicht kunnen krijgen in de verhouding tussen de ingezette infrastructuur-menskracht in relatie tot de voortgebrachte producten en diensten, en ook niet in bijvoorbeeld de verhouding tussen ontwikkel- en beheerwerkzaamheden. De administraties van uren en projecten zijn hiertoe centraal en decentraal niet toereikend.

3.2.2 Gevolgen

Het infrastructuurproces vormt naast het diensten- en het applicatie-ontwikkelproces één van de pijlers van de vtsPN. De plaats t.o.v. de korpsen/eindgebruikers is hieronder in schema aangegeven. Gele pijlen geven aan welke afstemmingsprocessen voor ons herkenbaar zijn, maar die nog onvoldoende worden ingevuld. De rode pijlen wijzen op niet of nauwelijks waargenomen afstemming. Dit laatste wordt veroorzaakt door het vrijwel ontbreken van de tactische en strategische niveaus van de diensten- en infrastructuurprocessen. De grijze pijlen betreffen domeinen die niet door HEC zijn onderzocht.



Legenda:

-  - (Besturings)relatie die niet c.q. sterk onvoldoende functioneert
-  - (Besturings)relatie die zwak en onvolledig functioneert
-  - (Besturings)relatie die niet in dit onderzoek is onderzocht
-  - Procesniveau dat niet c.q. sterk onvoldoende operationeel is

De afbeelding illustreert dat veel communicatie zowel binnen de kolommen (verticaal) als tussen de kolommen (horizontaal) onvoldoende functioneert. Evident is dat ontbrekende communicatie, afstemming en samenwerking risico's vormen voor een goede invulling van de operatie en de beheersbaarheid.

HEC constateert dat:

- ◆ op het gebied van essentiële processen zoals monitoring, testen, capaciteitmanagement, versiebeheer en continuïteitsmanagement hiaten aangetroffen worden (zo is bijvoorbeeld monitoring niet overal voldoende ingericht en is er geen overall beeld van aanwezige en te beheren testomgevingen);
- ◆ een gedecentraliseerd beheerde en diverse infrastructuur security management problematisch maakt. Zowel beschikbaarheid en exclusiviteit als integriteit zijn moeilijk te waarborgen. Momenteel zijn diverse van deze risico's substantieel en concreet aanwijsbaar (uitwijk, backup en met name restore, beveiliging);
- ◆ door het (vrijwel) ontbreken van de processen voor service strategy, design en transition een effectieve verbinding met de Nederlandse Politie ontbreekt. Hierdoor kan de afstemming met de wensen van de Nederlandse politie niet op het gewenste niveau worden gehouden of gebracht, en ontstaat het risico van escalatie en van voor beide zijden risicovolle ingrepen met betrekking tot de continuïteit;
- ◆ de architectuur-, infrastructuur- en dienstenprocessen in de huidige praktijk niet op het gewenste strategische niveau functioneren.

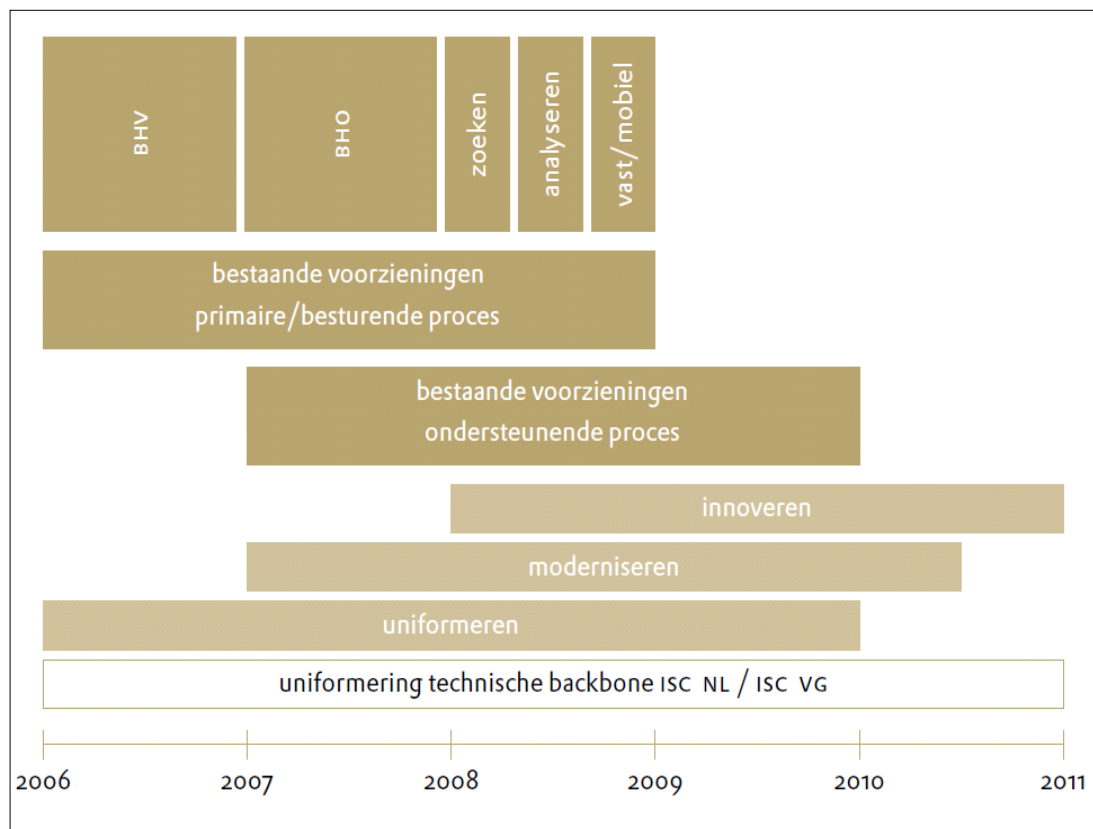
Het infrastructuurdomein staat, gezien de bovenstaande inventarisatie, nog ver van het voor een veeleisende klant als de Nederlandse politie benodigde ICT-volwassenheidsniveau. Dit geldt ook voor de inrichting van de dienstverlening daaromheen.

Omdat de infrastructuurprocessen sterk afhankelijk zijn van de dienstverleningsvisie, worden in de volgende hoofdstukken voor beide samen de gewenste positionering beschreven.

4 Analyse en conclusies

4.1 Inleiding

De gedachte achter de invoering van de Basisvoorzieningen (BVH, BVO, e.d.) moet op zichzelf als winst moet worden beschouwd. Hiermee is daadwerkelijk een belangrijke stap naar uniformiteit gemaakt.. In het actieplan 'Wenkend Perspectief' van 2006 is terecht gesteld dat uniformering en modernisering vooraf gaan aan innoveren:



De noodzakelijke sanering van het overige applicatieportfolio en het technisch portfolio (diversiteit van de platformen) is daarmee nog niet afgerond. Hierdoor blijven instabiliteit en gebrek aan uniformering bestaan. De oorzaken zijn liggen op de terreinen van:

- ◆ organisatie,
- ◆ lijnverantwoordelijkheid,
- ◆ kosteneffectiviteit.

Deze elementen worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.

4.2 Organisatie

Het Expertise Centrum is van mening dat belangrijke oorzaken van de weergegeven problematiek verankerd liggen in de interne organisatie van de vtsPN:

- ◆ er is onvoldoende sturing op samenwerking, het maken van heldere keuzen en een eenduidige invulling van rollen en processen;
- ◆ de organisatiestructuur is verbrokkeld en laat teveel vrijheidsgraden toe;
- ◆ dezelfde of vergelijkbare processen worden op verschillende plaatsen en niveaus in de organisatie uitgevoerd (overlap);
- ◆ essentiële (ITIL-)processen ontbreken nog, waardoor hiaten in de dienstverlening ontstaan;
- ◆ De vraag/aanbodrelatie tussen de korpsen en de vtsPN is nog onvoldoende vormgegeven.

Dit alles leidt tot een organisatie die:

- ◆ een onbeheersbare hoeveelheid en vaak technisch gebrekkige applicaties (zie de LPDC) aanbiedt, gecombineerd met een gebrek aan intakecriteria voor applicaties, waardoor bijvoorbeeld de beheerslast (TCO) niet wordt verdisconteerd,
- ◆ externe invloeden zoals (te) directe en onderling ongecoördineerde invloed van o.a. korpsen in projecten en VG's nolens volens toelaat. Primaire taken van de beheerorganisatie zoals het voeren van beheerstandaards en het op langere termijn beheersen van kosten (TCO), integrale prioritering en planning kunnen daardoor niet adequaat worden uitgevoerd.

4.3 Lijnverantwoordelijkheid

We constateren dat bovenstaande analyse breed binnen de vtsPN wordt gedeeld. In veel van onze interviews werd hier betrokken en bezorgd over gesproken. Over de aanpak bestaan veel verschillende beelden. Oplossingen worden gezocht in persoonlijke initiatieven of in tijdelijke maatregelen, die als 'project' veelal naast de gewone lijnorganisatie worden uitgevoerd en aangestuurd. In de loop van de tijd zijn zo ook diverse organisatorische 'hulpconstructies' in het leven geroepen in plaats van zaken structureel in de lijn op te lossen. Enkele voorbeelden hiervan zijn overlegvormen als:

- ◆ ABI,
- ◆ K2,
- ◆ ICTRA,
- ◆ CIL,

waarmee ook beoogd wordt besluitvorming en coördinatie te bevorderen. Deze hulpconstructies krijgen echter een semi-permanent karakter en toch uiteindelijk maar een onduidelijke status. Ze verkleinen daardoor in de praktijk eerder de daadkracht van de organisatie als geheel, en vergroten de complexiteit en de ondoorzichtigheid van de processen. Ze zijn in de praktijk (ook qua menskracht) concurrerend met de reguliere lijnsturing en -werkzaamheden. Vele managementposities worden daardoor tijdelijk bezet en de beste specialisten uit de lijnorganisatie worden zonder (adequate) vervanging en zonder helder afgesproken taak en termijn op de vele projecten ingezet. De gevolgen van deze handelwijze voor leidinggevenden en specialisten zijn ingrijpend.

Sinds 2009 zijn de Strategische Programma's in het leven geroepen om (onder andere) de infrastructuur- en architectuurprocessen op aanvaardbaar niveau te brengen en flinke

vernieuwingstappen te maken. Tevens beogen enkele Interventieteams (waaronder specifiek dat voor de VG's) op korte termijn verbeteringen te bewerkstelligen.

Sommige van al deze initiatieven hebben duidelijk resultaat. Toch overweegt grote zorg over de slagkracht van deze aanpak. Het is moeilijk om de waaier van initiatieven adequaat te bemensen, besluitvorming is gecompliceerd en langdurig, afgesproken tijdpaden worden niet gehaald en tussenresultaten geven onvoldoende vertrouwen of doelstellingen worden gehaald.

De sleutel tot de oplossing van deze problematiek – ook, en misschien wel in het bijzonder, op het infradomein - ligt naar onze mening in vereenvoudiging van de aansturing, en wel door versterking van de lijnverantwoordelijkheid. Essentiële elementen hierin zijn:

- ◆ formulering van heldere taakstellingen voor de lijnmanagers,
- ◆ een effectieve regio- en samenwerkingsstructuur,
- ◆ facilitering door een pragmatische planning- en controlcyclus.

De architectuurfunctie moet hierop een aanvullende rol als strategisch staforgaan uitoefenen.

Wij gaan hierop in hoofdstuk 5 verder in.

4.4 Kosteneffectiviteit

Bedrijfseconomisch inzicht in de architectuur- en infrastructuurprocessen is moeilijk te krijgen. Wel is het waarschijnlijk dat het voortbrengingsproces van software- en infrastructuurcomponenten door de decentrale diversiteit onevenredig duur zal zijn. Het aantal overdrachtsmomenten is groot, en in procesbeschrijvingen oplopend tot wel tien fasen (van ontwikkeling tot en met productie bestaande uit opeenvolgende implementaties, en zowel centraal en als decentraal testen). De diversiteit in te beheren platformen is dermate groot, dat ook het beschikbaar houden van voldoende kennis voor al deze platformen (en dan vaak nog gedecentraliseerd en verouderd) kostbaar moet zijn. Mutatis mutandis geldt dit effect vermoedelijk ook voor licenties en hardware. Voorheen ingehuurde specialisten werden wegbezuinigd, waardoor op sleutelposities gaten zijn gevallen. De eerste bevindingen van het Interventieteam-VG's bevestigen deze procesmatige en bedrijfseconomische ineffectiviteit. Door de toename van de kosten om de huidige systemen in de lucht te houden, blijft nauwelijks tijd en geld over voor vernieuwing en innovatie.

4.5 Conclusies

HEC concludeert dat de processen architectuur en infrastructuur in een impasse verkeren. De toestand is samen te vatten onder de noemer 'kritiek':

- ◆ architectuur heeft niet de sleutelrol in de organisatie, men is ver verwijderd van het noodzakelijke 'werken onder architectuur'. Architectuur opereert praktisch in een vacuüm, maar laat wel door ca. 40 mensen producten maken.
- ◆ de infrastructuurprocessen van ontwikkeling en beheer verlopen – op centraal niveau en in de VG's - in sterke mate los van elkaar en soms door elkaar heen. Overlap, ernstige hiaten en zelfs tegenwerken in de infrastructuurprocessen zijn het gevolg;
- ◆ bedrijfseconomisch wordt ineffectief geopereerd. Er moeten onevenredig complexe processen en technieken worden ingezet om wijzigingen en beheer uit te voeren. Door gebrek aan gekwalificeerde menskracht en hulpmiddelen wordt schade veroorzaakt die in de toekomst zal blijken;

- ◆ de dienstverlening haalt over het geheel genomen niet het vereiste niveau, ook niet voor voorzieningen als de ICT werkplek en de basisvoorzieningen als de BVH. Dit tast de reputatie van vtsPN telkens weer aan.

Deze conclusies voor architectuur en infrastructuur staan niet op zichzelf. Een voor de afdeling Infra en architectuur noodzakelijke visie op de dienstverlening aan de korpsen, en de daarvoor noodzakelijke goed gestructureerde relatie met die korpsen, is niet geïmplementeerd. Zowel intern als naar buiten toe wordt ad hoc geopereerd, met regelmatige escalaties als gevolg. Een voor een ICT-dienstverlener noodzakelijke basis van processen, besturing en aansluiting op de externe wereld ontbreekt.

Op basis van het voorgaande besproken factoren beschouwt HEC als de belangrijkste maatregelen en oplossingsrichting voor de vtsPN:

- ◆ samenbrengen van de infrastructuurprocessen onder eenhoofdige aansturing en voor de vtsPN als geheel;
- ◆ invoering van een managementcultuur gericht op heldere taakafbakening, haalbare doelen, standaardisering en samenwerking, en het beindigen van de hulpconstructies;
- ◆ herstructurering van de relatie met de korpsen en invoering van effectief extern en intern dienstenmanagement;
- ◆ sanering van het infrastructuur-portfolio, reductie van het aantal en divergentie van platformen;
- ◆ herpositionering en opwaardering van architectuur;
- ◆ sanering van het applicatieportfolio.

Deze zaken moeten op landelijk niveau en uniform worden aangepakt. Decentrale uitvoering is niet effectief en kostbaar en op termijn onhoudbaar. De inrichting van een krachtig dienstenmanagement is randvoorwaarde voor succes. Architecten en infrastructuurmedewerkers zullen sturing en ruimte moeten krijgen om de benodigde transitie uit te voeren.

In het volgende hoofdstuk gaan wij op de door ons voorgestelde veranderstrategie verder in.

5 Hoe verder

5.1 Opties

HEC heeft de mogelijke acties en maatregelen om uit de impasse te komen vergeleken, zoals daar zijn:

- ◆ investeren in VG's om processen en techniek beheersbaar te maken en deze beter aan te laten sluiten op die van de afdeling Infra;
- ◆ investeren in de afdeling Infra om producten en diensten in de greep te krijgen en aan te laten sluiten bij de behoeften van de VG's en projecten;
- ◆ investeren in sanering van het applicatie-/dienstenportfolio en in de kwaliteit van de applicaties om de complexiteit te verkleinen;
- ◆ het binnen de huidige setting opzetten van een effectief architectuurproces waarin de diensten-, applicatie- en infrastructuur-architecturen aansluiten op de bedrijfsdoelen van de Nederlandse politie en de vtsPN-visie op de operatie;
- ◆ investeren in adequaat management en effectieve samenwerkingsprocessen van de betrokken afdelingen;
- ◆ vormen van uitbesteding.

Deze opties hebben naar onze mening in de huidige context geen kans van slagen. Ze duren te lang om de huidige kritieke situatie tijdig te kunnen verbeteren en ze leiden niet tot een op termijn houdbare situatie die ook nog op de verdere ontwikkeling en toekomst is voorbereid (beheerbaarheid en kosteneffectiviteit). De onderliggende oorzaken hiervoor zijn:

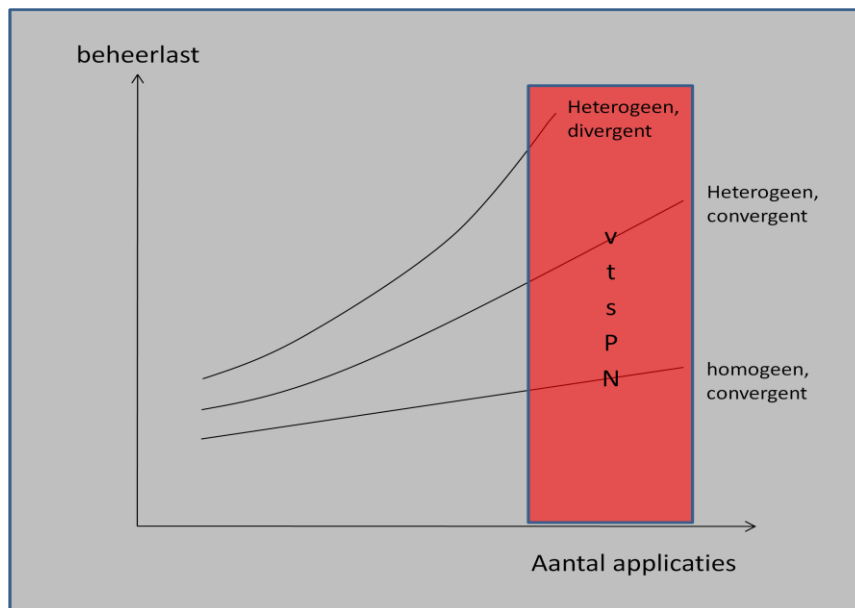
- ◆ de grote achterstand in besturing en procesinrichting van de organisatie (zie hierboven);
- ◆ de grote omvang en diversiteit van het applicatieportfolio;
- ◆ de heterogeniteit en divergentie in implementatie van het infrastructuurplatform.

De laatste twee oorzaken vergen nadere toelichting.

Naast omvang en diversiteit (per VG en zelfs per korps) van het applicatieportfolio zijn van invloed op de beheerinspanning:

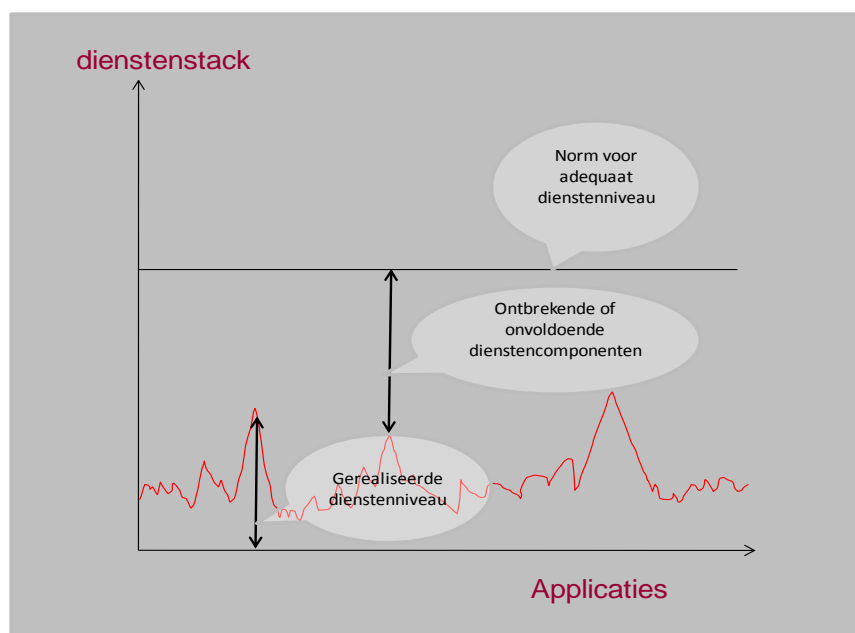
- ◆ de diversiteit van de onderliggende platformen: de veelheid van verschillende operatingsystemen, databasesystemen, programmeerplatforms en bijvoorbeeld interfacingtechnieken (we spreken van een vergaand heterogeen platform);
- ◆ de diversiteit waarmee applicaties, systeemprogrammatuur en hardware wordt geïmplementeerd (we spreken hier van sterk divergente platformimplementaties).

Zetten we de toename van de beheerlast af tegen het aantal applicaties, van een homogeen en convergent platform tot een heterogeen en divergent platform, dan ontstaat het volgende beeld:



Zoals de illustratie indicatief aangeeft, is de huidige beheerlast hoger dan wat in een homogene en convergente situatie noodzakelijk is om een adequaat dienstenniveau te realiseren.

Als de huidige organisatie van de vtsPN optimaal zou functioneren, dan nog is het moeilijk (zo niet onmogelijk) om een voldoende niveau van dienstverlening te realiseren. Om dit visueel te maken hanteren wij het beeld van de dienstenstack: de stapeling van diensten die tezamen het benodigde dienstenniveau realiseren. Deze dienstenstack bestaat bijvoorbeeld uit de componenten infrastructuurdiensten (platform, productie), beveiligingsdiensten (autorisatie e.d.), ondersteuning (helpdesk, opleiding, rapportage) en softwarediensten (wijziging en ontwikkeling van de applicatie). Onderstaande figuur licht dit toe.

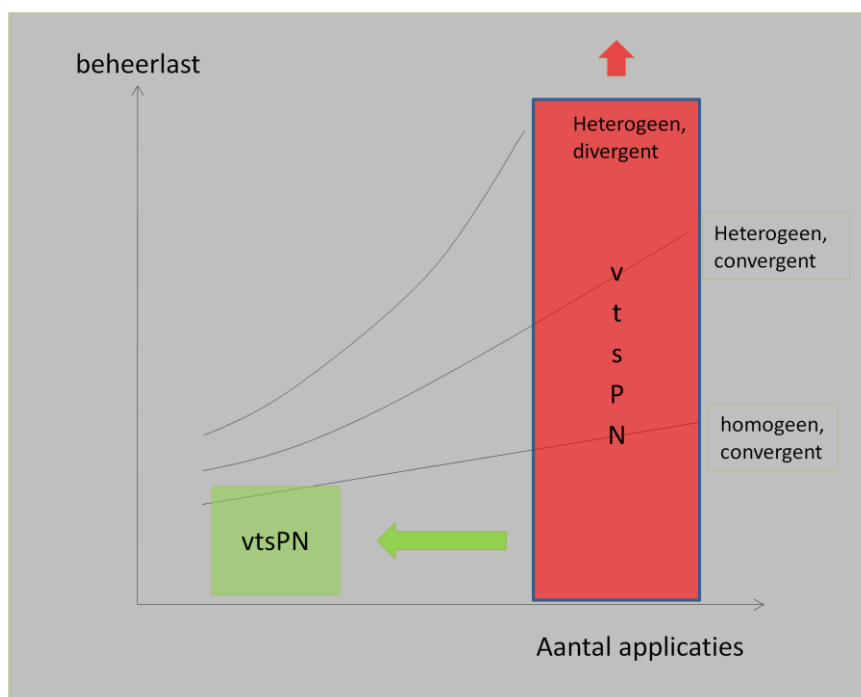


Een verbeteractie die erop is gericht de dienstenstack zodanig uit te gaan voeren dat de norm wordt gehaald is qua doorlooptijd en benodigde inspanning (expertise, menskracht) geen haalbare kaart. Indicaties vanuit de lopende onderzoeks- en verbeteracties binnen de vtsPN leiden tot de volgende conclusies:

- ◆ het te verbeteren domein is omvangrijk, het betreft vrijwel alle primaire en besturingsprocessen;
- ◆ de achterstand is groot en nog onvoldoende in kaart gebracht;
- ◆ de voortgang van verbeterprojecten is gering.

Deze indicaties komen overeen met de inzichten zoals die in dit onderzoek zijn verkregen en hierboven weergegeven.

In de combinatie van homogenisering en convergentie/centralisering van het platform kan worden bereikt dat de vtsPN weer in het beheersbare en marktconforme gebied kan opereren. Het volgende schema illustreert dit. De huidige situatie van de vtsPN wordt gevisualiseerd door het rode blokje (grote divergentie, decentralisatie, groot aantal applicaties, hoge beheerlasten). De gewenste situatie wordt geïllustreerd door het groene blokje (homogeen platform en beperkte applicatieportfolio met als gevolg lage beheerlasten).



De omvang van het hiervoor beschreven 'achterstallig onderhoud' in de huidige centrale en decentrale organisatie en in de techniek is te groot om nog als repareerbaar te kunnen worden beschouwd. De technische en organisatorische complexiteit is te groot geworden en daardoor heeft de kwaliteit te zeer ingeboet.

Door de breedte en diepte van de problematiek verdrinken verbeteracties in goede voornemens. Daarom zal naar de mening van HEC voor een fundamenteel andere weg moeten worden gekozen, namelijk door niet 'breed aan te vliegen' maar door 'klein en snel te beginnen, en een groeimodel te hanteren'.

Deze aanpak, onze aanbevolen veranderstrategie, beschrijven we in de volgende paragrafen. Deze bestaat uit verdelen van de activiteiten over twee sporen.

5.2 Spoor 1: Transitie naar NID

De voorgestelde strategie om tot beheersbare en adequate dienstverlening door de vtsPN te komen bestaat uit twee sporen:

- ◆ Spoor 1: inrichting van een nieuw dienstverleningsconcept gedestilleerd uit componenten van de huidige operatie ('best practices'): snel gerealiseerd ('live') en op kleine maar 'zichtbare' schaal, met eenvoudige schaalbaarheid zodat opbouw tot volledig nieuw ICT-dienstencentrum (NID) met volledig portfolio binnen drie jaar kan plaatsvinden;
- ◆ Spoor 2: stapsgewijze afbouw van het huidig portfolio door geherstructureerde overdracht naar NID respectievelijk beëindiging van de dienstverlening van het restant over drie jaar; in de tussentijd wordt het beheer uitgevoerd op basis van continuïteit, 'best effort' en investeringsstop.

We beschrijven in deze paragraaf het eerste spoor, in het paragraaf 5.4 spoor 2.

Het NID wordt op basis van een nieuw dienstverleningsconcept en een bijbehorend nieuw technisch platform opgezet, gebruikmakend van her en der binnen de vtsPN gelocaliseerde best-practices (w.o. bij VGL) en geforceerde keuzen (lees: door selectie en sanering) voor standaarden. Dit geheel duiden wij aan met de term 'nieuw ICT-dienstencentrum' (NID), en het proces van ontwerp, inrichting en ingebruikname c.q. uitbreiding met 'transitie'. Het NID bestaat dus uit:

- ◆ een dienstverleningsdivisie;
- ◆ een exploitatie-divisie waarin de productie en de infraprocessen worden uitgevoerd;
- ◆ de divisie ontwikkeling en innovatie, waaronder het softwarehouse ressorteert.

Architectuur heeft een zelfstandige positie.

Deze inrichting wordt niet direct in het beginstadium op het hoogste specialistische en technische niveau uitgevoerd. Integendeel, er wordt uit praktische en tijdsoverwegingen voor gekozen enige aansluiting te houden bij het huidige niveau van kennis en organisatie. Wel wordt er naar gestreefd zodanig te werken, dat vanaf het begin minimaal op een hoger CMM niveau wordt gewerkt (het Capability Maturity Model is een methode om te bepalen op welk kwaliteitsniveau een ICT-organisatie zich bevindt). Dit betreft de integrale organisatie: diensten, rekencentrum, O&I en architectuur. Randvoorwaarde is dat ook de tactische en strategische niveaus vanaf het begin operationeel zullen zijn en zowel horizontaal als verticaal (zie het schema in paragraaf 3.2.2) zijn aangesloten. Nieuw zal dus ook zijn dat op vooraf bepaalde gestructureerde wijze zal worden samengewerkt.

De kenmerken van deze aanpak zijn:

- ◆ technische inrichting op basis van een expliciet dienstverleningsconcept en een beginset van KPI's; ontwikkeling en toepassing van 'inrichten onder architectuur';
- ◆ platformstandaarden: technische inrichting zoveel mogelijk op basis van één marktstandaard per systeemniveau (OS, DBMS, middleware, beheertools, werkplek, e.d.), te selecteren op basis van toekomstvastheid, interoperabiliteit, geschiktheid voor applicatieportfolio, TCO, haalbaarheid;
- ◆ centralisering van beheer en geleidelijke centralisering van hosting;
- ◆ applicatiestandaarden: selectie en zo nodig aanpassing aan de technische standaarden

van applicaties;

- ◆ functioneel centraliseren van het dienstverleningsproces, operationele klantcontacten blijven deels decentraal;
- ◆ adequate matching tussen de ambitie van de nieuwe organisatie en de competenties van de medewerkers;
- ◆ strenge intakeprocedure voor applicaties/diensten op basis van overeengekomen normen ('standaarden op maat' bestaan niet meer);
- ◆ communicatie met de korpsen gericht op transparantie van prestaties en kosten, zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- ◆ evenwichtige ontwikkeling van de implementatie van de drie divisies in het NID, en streven naar snel op stoom zijn van architectuur;
- ◆ vrijmaken van de budgetten die niet meer besteed worden aan reparatie en suboptimale investeringen in de status quo; de vrijkomende middelen worden besteed aan de 'transitie': bestaande diensten converteren, nieuwe diensten ontwikkelen, en oplossen van knelpunten bij de korpsen.

Essentieel is een zo snel mogelijk operationeel worden van het NID. Kortcyclisch werken, dus stapsgewijze ontwikkeling inclusief implementatie, vormt de sleutel van de aanpak. Intern zal het snel realiseren van een klein resultaat volgens praktische normstelling de voorkeur verdienen boven een te 'sophisticated' aanpak ('goed genoeg' gaat voor 'volgens de theorie').

Voor de transitie is de zorgvuldige keus van een beperkt aantal bestaande en belangrijke applicaties gewenst. Dit noemen we NID-portfolio 1.0. Hiermee wordt de integrale operatie van het NID getest, en wordt naar de korpsen de haalbaarheid van de aanpak aangetoond. Geleidelijk aan nemen de korpsen hun rol in de opbouw van het portfolio (zie paragraaf 5.5), dat zich binnen drie jaar opbouwt.

Juist door in te zetten op standaardisatie en uniformering van processen, applicaties en gegevens, wordt een fundament gelegd voor de vernieuwing van het politie-instrumentarium (informatiegestuurd / datamining, pda's, etc.).

Projecten en programma's worden in de eerste jaren niet uitgevoerd wanneer ze niet in de opbouw van het NID passen. Hoewel hiermee de ontwikkeling tijdelijk lijkt stil te staan, is dat slechts optisch zo. Het functioneren van het NID in de context van de nieuwe samenwerkingsdynamiek tussen korpsen en vtsPN zal al direct effect hebben op de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening van de vtsPN en zo op het opereren van de korpsen. Deze nieuwe dynamiek zal juist bewerkstelligen dat – waar die momenteel vastgelopen lijkt te zijn - er nieuwe vaart in de ontwikkeling komt.

5.3 Prioriteiten voor het NID

Een groot deel van het huidige applicatieportfolio zal niet voldoen aan de eisen die het NID zal stellen in het kader van de centralisatie en verbetering van de dienstverlening. De volgende punten vragen speciale aandacht:

- ◆ de werkplekken (KA, internet en mail): deze fungeren als basisvoorziening voor alle medewerkers in de korpsen. Bezien zal moeten worden met welke prioriteit deze binnen het NID kunnen worden gebracht of worden uitbesteed aan een bestaande of nieuwe Shared Service Organisatie;
- ◆ netwerken en Storage: deze voorzieningen zullen vanaf het begin reeds end-to-end onder beheer van het NID moeten komen;

- ◆ voor de start van het NID zal een projectenportfolio 1.0 worden bepaald;
- ◆ vanwege de ernst van de problematiek zal parallel aan de NID-opbouw echter wel een zwaar geprioriteerd project voor de vervanging van de BVH moeten worden opgezet. De doelomgeving hiervoor zal ook die van het NID moeten zijn. In het voetspoor hiervan zullen de overige basisvoorzieningen worden gemigreerd.

Er zal een projectinitiatie document (PID) moeten worden opgesteld waarin de aanpak wordt uitgewerkt. In het PID voor het NID zullen expliciete uitspraken moeten worden gedaan over deze vier punten.

De relaties met de Nederlandse politie zullen in het begin qua contracten op strategisch niveau op hoofdlijnen en op jaarbasis moeten worden gemaakt. Een kortere cyclus dan een jaar op meer gedetailleerd niveau kan waarschijnlijk voor beide partners nog niet worden ondersteund. Daartoe ontbreken zowel de processen als de hulpmiddelen.

Wel zal in de vorm van voortschrijdende jaarafspraken geleidelijk aan sneller kunnen worden bijgestuurd, waarna in jaar 2 een stapsgewijze verzakelijking moet worden ingezet.

Een globale schets voor de rollen van architectuur en infrastructuur binnen het NID is:

- ◆ één divisie architectuur van 10 à 12 architecten, van enterprise tot technische architectuur. Zij doen niet het werk van de CIO Politie, maar voeren het politiebeleid uit.
- ◆ één divisie rekencentrum voor de gehele productie (servers, storage, netwerk, werkplek)
- ◆ één divisie voor ontwikkeling en innovatie;
- ◆ één divisie Diensten die op basis van de cont(r)acten met Politie Nederland en andere klanten (buitenkant) de beide andere divisies aanstuurt op doelen, doelmatigheid en resultaat (binnenkant). Deze afdeling is verantwoordelijk voor de contracten, de Landelijke Product en Diensten Catalogus (LPDC), de SLA's, financiën en kwaliteit van de dienstverlening.

5.4 Spoor 2: Continuïteit & consolidatie

Het is tijdens de periode van de transitie noodzakelijk om een aantal maatregelen te treffen zodat de huidige dienstverlening door de VG's op een basisniveau van stabiliteit kan worden gebracht c.q. gehouden en de neerwaartse ontwikkeling wordt omgebogen. De maatregelen op dit vlak zijn:

- ◆ institutionaliseren van het huidige interventieteam (IT) voor de VG's in combinatie met bundeling van expertise uit de VG's in landelijke expertisegroepen (bijvoorbeeld op het gebied van het besturingssysteem VMS);
- ◆ beperken van het aantal deelsystemen en versie(s) van applicaties;
- ◆ Het (opnieuw) vaststellen van en communiceren van het te verwachten niveau van dienstverlening met de korpsen;
- ◆ invoeren van een gestandaardiseerde servicerapportage op VG- en VG-overkoepelend niveau;
- ◆ centraliseren van het servicemanagement-overleg met de korpsen;
- ◆ stem de verwachtingen af en communiceer dat deze consolidatie gericht is op korte termijn risicobeheersing (continuïteit van de dienstverlening);
- ◆ geen nieuwe ontwikkelingen en producten binnen de VG's, minimaliseren van upgrades en changes, uitroepen van een 'zachte ijstijd'.

Hiermee moet de huidige productie zo veel mogelijk worden geconsolideerd. Er worden echter

geen investeringen gedaan in ingrijpende verbeteringen in infrastructuur, processen of organisatie. Er wordt gewerkt binnen een afgesproken instandhoudingsbudget en een beperkt reparatiebudget, met sobere maar duidelijke KPI's die per VG en overkoepelend meetbaar zijn.

5.5 Nieuwe dynamiek tussen korpsen en vtsPN

Centraal in deze nieuwe opzet moet staan het ontwikkelen van een nieuwe dynamiek tussen vtsPN en korpsen met een volwaardige rol van de architectuur- en infrastructuurprocessen.

Tot dusverre was de praktijk dat applicaties van de korpsen werd overgedragen aan de vtsPN, waarbij een toetsing op functionele en technische standaards, op dienstverleningsconcept of TCO grotendeels ontbrak. Gebrekkige interne organisatie van de vtsPN maakte echter ook het verkrijgen van een adequaat inzicht in de consequenties van deze boedeloverdracht onmogelijk. Het applicatieportfolio en een deel van de infrastructuur is daarmee een loden last geworden voor de vtsPN. Wanneer ook de rapportage aan en het overleg met de korpsen fragmentarisch plaatsvindt, dan is het te begrijpen dat de geleidelijk teruglopende performance van de vtsPN langdurig onopgemerkt is gebleven. Nu de ernst en de omvang van de crisis aan het licht is gekomen (VG NON, bevindingen interventieteam IT, het onderhavige onderzoek) is het duidelijk dat zonder radicale herpositionering van partijen (dat is: op het volledige ICT-domein van de Nederlandse Politie) geen verbetering mogelijk is.

De nieuwe werkwijze die zal moeten worden ontwikkeld impliceert gelijkwaardige partijen die professioneel met elkaar omgaan. Dit houdt in ieder geval in:

- ◆ strakke rolverdeling: korpsen bepalen de functionaliteit, vtsPN-Infrastructuur gaat over de techniek en vtsPN-Diensten stuurt dit proces aan. vtsPN architectuur geeft hoogwaardige en integrale adviezen aan het management en de operatie;
- ◆ uniformiteit van oplossingen:
 - grote mate van functionele en technische standaardisering,
 - uitzonderingen/maatwerkoplossingen binnen de beschreven architectuur,
 - hard gedefinieerde serviceniveaus;
- ◆ nieuwe pricingstrategie gericht op het aantrekkelijk maken van standaard diensten en centralisatie en duur maken van decentrale maatwerk oplossingen;
- ◆ adequate en gedifferentieerde beveiligingsniveaus, dynamisch ingeregeld op basis van een doorlopend proces van risicoanalyse;
- ◆ het terugbrengen van de applicatieportfolio door:
 - Ontdubbeling van applicaties (alle korpsen dezelfde applicatie, met dezelfde functionaliteit en tegen dezelfde prijs);
 - Standaardisatie en centralisering van implementaties (geen afwijkende implementaties meer);
 - Samenvoeging van applicaties (bijvoorbeeld integratie in standaardpakketten);
 - Afstoten van applicaties (te kleine gebruikersgroep, verouderde technologie, te grote kosten om compliant te maken aan de standaard, kosten wegen niet tegen de gebruikswaarde op).

Hierdoor zal de volgende dynamiek moeten ontstaan:

- ◆ korpsen wensen de overgang van diensten/applicaties van VG's naar beheer onder NID-regime;
- ◆ kosten van de overgang (voor het passend maken voor standaarden van NID) leiden tot een proces van functionele afstemming/standaardisatie door de korpsen;

- ◆ door functionele en technische standaardisatie en centralisering en het bevroeren van een groot deel van de applicatieportfolio ontstaan kostenvoordelen die ruimte genereren voor vernieuwing.

Het resultaat zal zijn een grote reductie van het applicatie-/dienstenportfolio (de LPDC). Omdat de beheerkosten van diversiteit meer dan lineair toenemen met het aantal applicaties en platformen, zal ook een meer dan lineaire reductie moeten worden bereikt. Deze reductie wordt uiteindelijk afgesloten wanneer de huidige productieorganisaties van de VG's zullen zijn uitgefaseerd. De resterende applicaties zullen dan buiten dienst worden gesteld. De maximumtermijn waarbinnen het transitieproces voltooid moet zijn is drie jaar.

5.6 Positionering en inrichting van het architectuurproces

Het architectuurproces is een vtsPN-breed proces, en heeft de gehele operatie van de vtsPN tot domein. Het ligt dan ook voor de hand om de groep architecten centraal te organiseren. Dit impliceert idealiter een plaats als stafafdeling op concern niveau. Hiermee ontstaat een dynamiek tussen staf- en lijnorganisatie, waarin door discussie en samenwerking het betere voor de organisatie wordt bereikt. Zoals aangegeven heeft architectuur geen lijnverantwoordelijkheid. Zij adviseert zowel de hoofddirectie (strategie) als de lijnorganisatie (operatie).

In de huidige situatie zijn de architecten verspreid over staf- en lijnafdelingen. Bij centralisering in één stafafdeling is de borging van de onderlinge samenhang en communicatie het grootst. Hoewel bij spreiding wellicht de band met de uitvoering van nature steviger is, opteren wij toch voor het grotere belang van samen optrekken. Centralisering bevordert ook sterker de professionele ontwikkeling, iets dat grote aandacht moet krijgen gezien de huidige mate van volwassenheid van de architectuurfunctie en –rol.

Qua formatie is het uitgangspunt dat een groep van maximaal 10 à 12 medewerkers de optimale omvang heeft. Hierin kan men nog op natuurlijke wijze op de hoogte blijven van elkaars werk. Ook zal men gedwongen zijn om op strategisch niveau te blijven opereren en zo gesprekspartner te blijven van het management. Men zal geen tijd hebben om zich te zeer in implementatie en details te verdiepen. De volgende disciplines moeten worden onderscheiden:

- ◆ enterprise architect (businessprocessen);
- ◆ dienstenarchitect (vraag en inrichting);
- ◆ functionele architect (informatie- en applicatie);
- ◆ gegevensarchitect;
- ◆ infrastructuurarchitecten (werkplek, middleware incl. beheertools, server en OS, storage, netwerk).

Qua procesinrichting werken architecten opdrachtgestuurd. Op basis van een lijst met de belangrijkste vragen van het management en van de lijnorganisatie, verdelen zij de werkzaamheden. De dienstenarchitect(en) vormen de drijvende kracht in het team, zij fungeren als primus inter paris als het gaat om prioriteitstelling en het garanderen van onderlinge samenhang. Zij zijn ook primair verantwoordelijk voor de bedrijfseconomische aspecten zoals TCO en business case.

De garantie voor een effectief architectuurproces, waarin de diverse architecturen aansluiten bij de managementvragen en gebruikt worden in de lijnorganisatie ligt niet in formele

zeggenschap. Daarmee zou architectuur op de stoel van de lijn gaan zitten, en de neiging krijgen te idealistische uitgangspunten te hanteren. Management en lijnorganisatie vormen de besluitvormingslijn in de vtsPN.

Deze garantie moet dus elders worden gewaarborgd, namelijk in:

- ◆ de kwaliteit van de architecten qua expertise en qua samenwerkingscompetenties onderling en met de stakeholders (management en lijnorganisatie), en
- ◆ de kwaliteit van het proces in de strategische driehoek (zie paragraaf 2.1); met directie en divisie managers wordt een proces afgesproken met als kernwoorden advies, dialoog, inspectie, rapportage, en transparantie.

Deze beide aspecten moeten vanaf het begin van de ontwikkeling van het NID worden ontwikkeld en bewaakt.

De positionering van de architectuur is opgenomen in bijlage C en de relatie tot de infrastructuur in het schema in bijlage D.

5.7 Positionering en inrichting van het infrastructuurproces

De lijnorganisatie van het NID zien wij samengesteld uit drie divisies:

- ◆ diensten;
- ◆ exploitatie;
- ◆ ontwikkeling en innovatie;

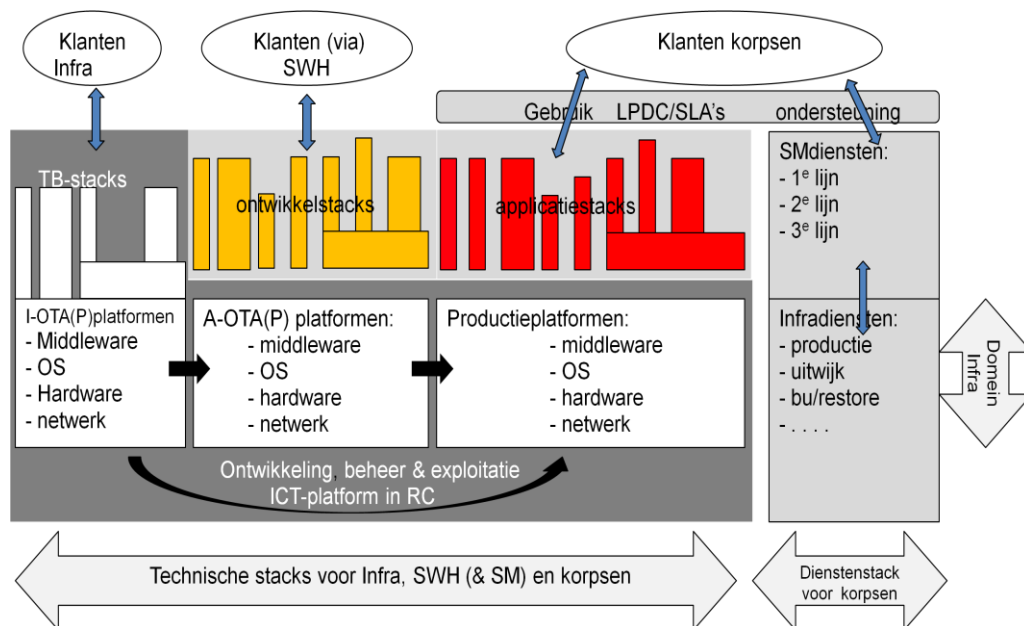
Diensten vormt de rechterkolom van het schema in paragraaf 3.2.2 en als zodanig 'het gezicht van de vtsPN naar buiten'. Hier worden op strategisch niveau afspraken gemaakt met de korpsen over dienstenpakket, prijzen en planning (de buitenkant). Op tactisch niveau wordt de dienstverlening bewaakt en besproken met de korpsen. Op het operationele niveau van de dienstendivisie positioneren wij in het bijzonder de service-desk. Naast deze extern gerichte taken wordt het interne proces van dienstverlening aangestuurd van helpdesk tot en met derdelijns functionele specialisten.

Ontwikkeling en Innovatie is verantwoordelijk voor de functionaliteit van het applicatielandschap, en voert projecten uit. Wellicht dat enige bijstand aan het rekencentrum wordt verleend op het gebied van ontwikkeling van tooling, maar de Infrastructuur-ontwikkeling wordt binnen het rekencentrum ingericht.

In Exploitatie worden dus alle infrastructuurprocessen ondergebracht. We onderscheiden de volgende groepen c.q. activiteiten:

- ◆ beheren en onderhouden landelijke exploitatieomgeving (netwerk, serverplatform, middleware, storage, werkplek en randapparatuur, applicatiehosting)
- ◆ infrastructuur componenten waaronder de beheertoolsing voor exploitatie:
 - ontwikkelen, onderhouden en testen;
 - adviseren Architectuur (bijvoorbeeld haalbaarheid van de architectuur, TCO);
 - adviseren Softwarehuis (bijvoorbeeld beheerbaarheid van de voorgestelde oplossing);
- ◆ onderhouden en beheren OTA:
 - t.b.v. Softwarehuis (= gebruiker);
 - t.b.v. Infrastructuur componenten (TOC).

Het domein van Exploitatie omvat het donkergrijs gearceerde deel van onderstaande schema.



Qua procesinrichting wordt intensief samengewerkt met de nieuw georganiseerde vtsPN-brede dienstenkolom conform het schema in paragraaf 3.2.2. Tevens wordt inhoudelijke dialoog onderhouden met de betreffende architecten, die ook sturende adviezen kunnen geven.

De vtsPN-brede afstemming met Ontwikkeling en Innovatie, Diensten en architecten vindt plaats op basis van jaarplannen, periodieke rapportages en de gezamenlijke changekalender. Deze wordt beheerd door Exploitatie.

Productie- en projectrapportages worden uitgebracht aan de dienstenmanager, die verantwoordelijk is voor het gesprek met de korpsen en landelijke CIO. De dienstenmanager deelt ook (een deel van) de inkomsten als budget toe aan productie en ontwikkeling van Exploitatie. Hiertoe worden SLA's afgesloten tussen dienstenmanager en Exploitatie. Deze worden doorvertaald en aangevuld met overige dienstverleningsaspecten naar dienstenmanagers aan de zijde van de korpsen. De processen richting O&I verlopen analoog op basis van PID's enz.

Verdere uitwerking van de processen van infrastructuur is opgenomen in bijlage D.

6 Transitietraject & randvoorwaarden

6.1 Belangrijkste mijlpalen

6.1.1 Masterplan PID 1.0 en kortcyclische werkwijze

Snelheid om te starten zowel als om de transitie af te ronden is om een aantal redenen geboden:

- ◆ de situatie in de VG's is kritiek, calamiteiten zijn ondanks de inzet van het Interventieteam VG's niet uit te sluiten;
- ◆ voor herstel van vertrouwen (van de korpsen) en revitalisering van de eigen organisatie zijn op korte termijn successen nodig die hout snijden;
- ◆ bundeling van expertise is urgent, zowel voor de obsoleete onderdelen van het VG-portfolio als voor de toekomstvaste inrichting van het NID;
- ◆ de verwachte besparingen, i.h.b. op out of pocket kosten (onderhoudscontracten, licenties, ondersteuning), zijn van voldoende volume om een deel van de opzet van het NID te financieren. Onnodige contractverlengingen beperken de financiële armslag van de transitie;
- ◆ tijdens de transitie is zeer beperkt ruimte voor vernieuwing, terwijl de vraag van de korpsen dringt. Ook met de (opzet van de) samenwerking met de landelijke CIO zal gelijke tred moeten worden gehouden.

Om de snelheid er in te houden is het van belang dat binnen maximaal enkele maanden bestuurlijk akkoord wordt verkrijgen voor de gekozen aanpak en het beoogde resultaat. In ieder geval behoren hierbij de volgende zaken terug te komen:

- ◆ masterplan voor de transitie inclusief de personele aspecten en de borging van de continuïteit van de dienstverlening tijdens de transitie: het eerste halfjaar in meer detail (o.a. met de LPDC 1.0 en projectenportfolio 1.0), het tweede in minder, en de jaren 2 en 3 globaal/indicatief;
- ◆ de aan de zijde van de korpsen te nemen maatregelen en in te richten processen en procedures;
- ◆ de besturingcyclus voor de komende drie jaar;
- ◆ risico's en mogelijke maatregelen;
- ◆ kosten en baten.

In dit hoofdstuk geven wij een indruk van de te volgen planning. Deze is op hoofdlijn en beschrijft de meest in het oog lopende aspecten, en zal nader in genoemd masterplan (c.q. PID 1.0) moeten worden geconcretiseerd.

Het masterplan voldoet aan de volgende kenmerken:

- ◆ conform de Prince2-aanpak wordt het hele traject overzien, maar ligt de nadruk op de eerstkomende fase: die wordt in detail gespecificeerd in termen van activiteiten, mijlpaalproducten, planning en kosten, terwijl de latere stappen globaler worden aangegeven;

- ◆ globale doelstellingen, zo SMART mogelijk gedefinieerd (inhoudelijke, zakelijke, planmatige en organisatorische doelen);
- ◆ besturing en rolverdeling van de stakeholders worden helder beschreven;
- ◆ randvoorwaarden en risicomanagement zijn transparant.

In deze eerste fase worden op alle relevante deelterreinen meetbare resultaten behaald, die aantonen dat de voor die terreinen gehanteerde uitgangspunten (veranderstrategie, resultaten) valide zijn c.q. op welke punten ze moeten worden aangepast om de volledige transitie tot een goed einde te brengen.

Voor de opvolgende fasen worden steeds nieuwe PID's opgesteld, die gebruik maken van de opgedane ervaring (en ontwikkelde metrieken), en zo nodig doelen en aanpak heroriënteren rekening houdend met de randvoorwaarden.

Een dergelijke kortcyclische werkwijze is de beste garantie voor het behalen van concrete resultaten op de gewenste korte termijn. De totale doorlooptijd van de transitie dient naar onze overtuiging niet langer te zijn dan drie jaar, en zoveel korter als mogelijk te duren. Het resterende portfolio van beheer en ontwikkeling dient dan te zijn afgestoten. Vanaf dat moment wordt uitsluitend conform de nieuwe norm van processen en technieken gewerkt.

Het opzetten en verder ontwikkelen van het continuïteitstraject gericht op het bestaande/resterende portfolio valt buiten het bestek van dit onderzoek. Wij merken slechts op dat dit voldoende aandacht moet krijgen, en nauw moet worden afgestemd met de transitie en de 'omgeving'.

6.1.2 Het eerste halfjaar conform PID 1.0: de integrale PoC gerealiseerd

Vanaf het begin van de transitie wordt gewerkt conform de standaarden voor het NID, te weten:

- ◆ processen en organisatie worden conform de nieuwe werkwijze ingericht. Zie hiervoor in het bijzonder het overzicht in bijlage D;
- ◆ het werken onder architectuur wordt vanaf het begin vormgegeven: zowel de dialoog met het management als die met de uitvoering dienen te functioneren (bijlage C).

Hanteren van deze structuur is belangrijker dan het al invullen van alle details. Het bereiken van een hoger volwassenheidsniveau begint met de juiste rolverdeling en procesinrichting. De nadere en geleidelijke invulling hiervan kan naar behoefte en planmatig plaatsvinden, de basis is dan tenminste gelegd en ervaring kan worden opgebouwd.

Op basis van het PID 1.0 wordt in het eerste halfjaar gerealiseerd:

- ◆ voorbereiding opzet NID: dienstenarchitectuur en technische architectuur bepalen, organisatie ontwerpen, diensten-/applicatieportfolio 1.0 bepalen;
- ◆ proefinrichting NID/RC3 met PoC van enkele applicaties en eerste versie van de relevante processen voor beheer en ontwikkeling;
- ◆ BVH initiatiefase uitvoeren;
- ◆ inrichten migratielab NID ten behoeve van de transitie van applicaties (inclusief sanering);
- ◆ het institutionaliseren van het noodverband Interventie Team VG's, minimale KPI's vaststellen en bodemrapportages implementeren zodat op centraal niveau inzichtelijk blijft hoe de dienstverlening verloopt;
- ◆ kostenraming/business case uitwerken voor consolidatie en eerste 3 jaar NID.

Drie aspecten moeten hierin worden benadrukt:

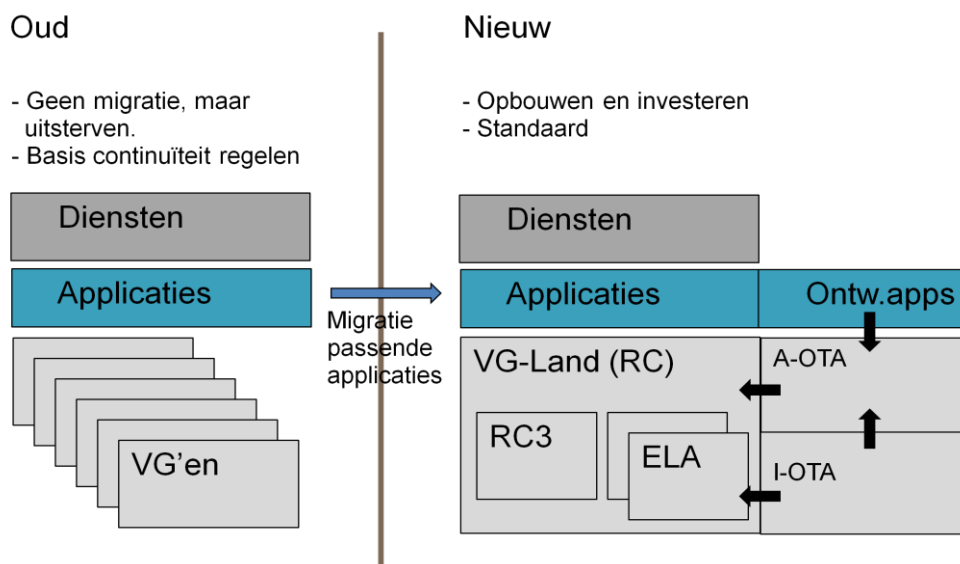
- ◆ het resultaat bestaat uit het product én het proces; beide zijn gelijkwaardige resultaten, en moeten steeds worden beoordeeld op kwaliteit en kwantiteit;
- ◆ in het NID wordt zowel beheerd als ontwikkeld; alleen door de combinatie van beide kan een toekomstvaste ICT-voorziening voor de Nederlandse Politie worden gecreëerd; ontwikkeling betreft zowel de nieuwbouw (vandaar het expliciet opnemen van het BVH-traject) als de modernisering (nieuwe releases van al operationele applicaties); het BVH-traject zal slechts in beginfase zijn, het is nodig ook een klein nieuwbouwproject uit te voeren dat van begin tot eind kan worden afgelopen;
- ◆ een tijdelijke activiteit (voor 3 jaar) is het migreren van diensten en applicaties naar het NID; in principe wordt deze op dezelfde wijze aangepakt als de gewone ontwikkeling.

Sleutelproducten zijn

- ◆ specificatie en realisatie van het platform, waarbij een zo klein mogelijk technisch portfolio wordt gekozen om een zo groot mogelijk applicatie- c.q. dienstenportfolio mee te kunnen ondersteunen tegen zo gering mogelijke kosten (TCO);
- ◆ specificatie en oplevering van het Dienstenportfolio 1.0, dat groot, divers en qua gebruikswaarde voor de korpsen zwaar genoeg is om vertrouwen te geven, en klein genoeg om binnen de afgesproken termijn operationeel te zijn. Wanneer dit nog niet volledig mogelijk is, dan kan de operatie als 'proof of concept' worden ingericht: operationeel op kleine schaal of in beschermde omgeving, maar met alle kenmerken van de komende volledig operationele fase.

De architectuur- en infrastructuurfuncties leveren hiermee, samen met de andere, hun proeve van bekwaamheid.

De te volgen werkwijze wordt gevisualiseerd door bijgaand schema:



De overgang van applicaties/diensten van oud naar NID zal via een expliciete en formele intake plaatsvinden.

Dit betekent dat per applicatie onderzocht wordt of het in de diensten-, applicatie- en technische architectuur past. Hierbij worden de volgende criteria gehanteerd:

- ◆ gemakkelijke applicaties > VTSPN kan applicaties zonder overleg migreren:
 - past al zonder moeite op de architectuur,
 - grootste effect;
- ◆ lastige applicaties > besluitvorming CIO politie
 - functionele overlap,
 - duur
- ◆ applicaties waarover een discussiepunt bestaat bij de korpsen;
- ◆ applicaties waarover geen kennis aanwezig;
- ◆ applicaties die technisch verouderd /niet passend zijn.

Vervolgens zullen de volgende stappen worden uitgevoerd:

- ◆ plan voor op maat maken, implementatie en kosten;
- ◆ besluitvorming samen met opdrachtgever;
- ◆ uitvoering en evaluatie.

In de transitie spelen alle architecten een belangrijke rol, terwijl ook de inzet van de drie divisies Diensten, Exploitatie en Ontwikkeling en Innovatie nodig is.

Ook in de opbouw van de organisatie wordt een vergelijkbare aanpak gehanteerd: intake op basis van competenties en groeimogelijkheden. Speciale aandacht moet worden besteed aan (perspectief voor) het (nog) niet in het NID werkzame deel van de formatie. Ook hier wordt op kleine schaal gestart, waardoor ervaringen snel kunnen worden teruggekoppeld en inzicht wordt verworven in de kritieke succesfactoren.

In de transitie wordt zowel binnen als buiten de vtsPN de nieuwe werkwijze ontwikkeld en geïmplementeerd. Het gelijk opgaan aan beide zijden en flexibel reageren op elkaar zijn voorwaarden voor succes. Gerichtte communicatie naar alle betrokkenen is hierbij van grote toegevoegde waarde. Het geheel wordt bestuurd door een gezamenlijk gremium van vtsPN, landelijke CIO, en korpsen. Ook in deze samenwerking worden de onderlinge rollen op nieuwe leest geschoeid en de verantwoordelijkheden helder afgebakend.

De producten van het eerste halfjaar zijn op hoofdlijnen:

- ◆ organisatie en werkprocessen 1.0 zowel van vtsPN (o.a. architectuur en infrastructuur) als van korpsen waar het de i-processen betreft;
 - ◆ architectuur 1.0;
 - ◆ technisch platform 1.0;
 - ◆ ontwikkel- en migratiestraat 1.0;
 - ◆ diensten-/applicatieportfolio 1.0;
 - ◆ besturingcyclus intern en met korpsen 1.0;
- in semi-operationele (PoC-) en presenteerbare staat.

Tegen het einde van het eerste halfjaar wordt een PID 2.0 voor de komende twee en een half jaar opgesteld en aangeboden. Hierin wordt ook de afgelopen periode geëvalueerd: inhoudelijk, procesmatig en qua kosten. In het nieuwe PID worden de conclusies expliciet verdisconteerd. In het bijzonder worden goedgekeurde organisatie-inrichtingsplannen en portfolio-transitieplannen opgeleverd, die de basis vormen voor de volgende 2, 5 jaar.

6.1.3 Het tweede halfjaar: eerste versie operationele implementatie

In de tweede periode van een half jaar komt de transitie werkelijk op gang, en worden

definitieve stappen qua organisatie, processen en portfolio gemaakt. In de hierop volgende twee jaren wordt planmatig verder gewerkt aan uitbouw van het NID totdat het beoogde en vernieuwde dienstenportfolio volledig is gerealiseerd. Na deze in totaal drie jaar zijn de oude organisatie en de resterende (niet in het NID opgenomen) systemen geheel ontmanteld, en heeft de vtsPN het niveau en de ruimte om als volwassen ICT-partner van de Nederlandse Politie te opereren.

Er worden de volgende mijlpalen gerealiseerd:

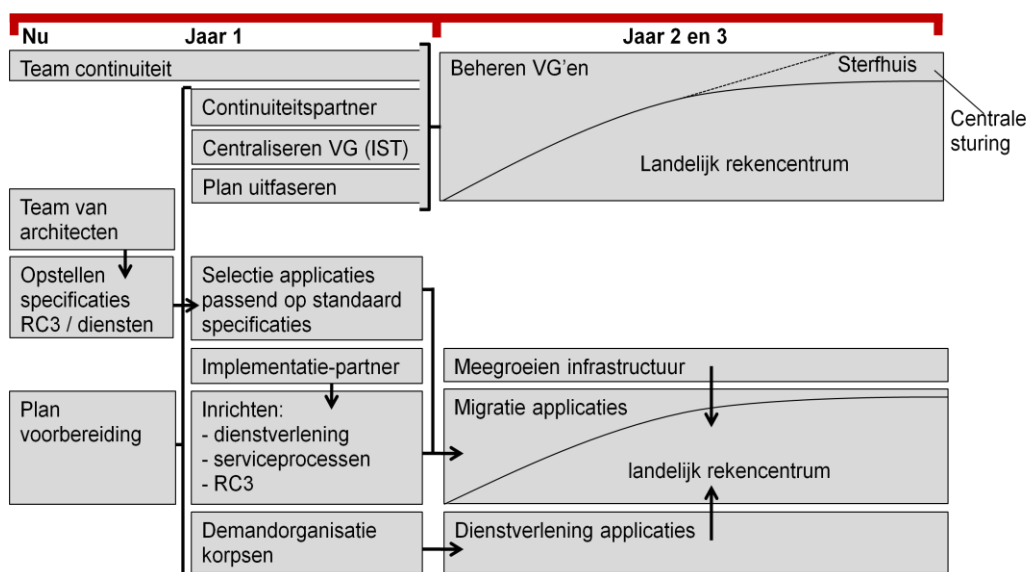
- ◆ organisatie en werkprocessen 2.0 zowel van vtsPN (o.a. architectuur en infrastructuur) als van korpsen waar het de i-processen betreft;
 - ◆ architectuur 2.0;
 - ◆ technisch platform 2.0;
 - ◆ ontwikkel- en migratiestraat 2.0;
 - ◆ diensten-/applicatieportfolio 2.0;
 - ◆ besturingcyclus intern en met korpsen 2.0;
- alle met volledige operationele status.

Op basis van de resultaten en ervaringen wordt opnieuw een PID (3.0) opgesteld en vastgesteld. Dit vormt de basis voor de komende twee transitiejaren.

6.1.4 Planning jaar 2 en jaar 3: grootschalige transitie

In deze periode wordt op meer seriematige manier het NID uitgebreid qua dienstenportfolio, organisatie en processen. Aan het eind wordt het definitief afscheid nemen van de resterende, niet naar NID over te zetten, applicaties uitgevoerd. Ook worden stapsgewijs de laatste medewerkers in de NID-formatie opgenomen. In het PID 3.0 wordt dit beschreven. Dit PID kan zo nodig na een jaar worden bijgesteld.

In schema ziet het gehele proces van de transitie er als volgt uit:



6.2 Randvoorwaarden en maatregelen

Als noodzakelijke randvoorwaarden vooraf voor een haalbaar transitieproject zoals hierboven beschreven noemen wij de volgende:

- ◆ overeenstemming met de minister het ministerie van Justitie en Veiligheid over
 - de gekozen strategie,
 - een hierop gebaseerd masterplan voor drie jaar dat kortcyclisch en in dialoog verder wordt ontwikkeld;
 - financiële ruimte minimaal voor het eerste jaar, en voor de overige twee jaar voor zover nodig bovenop gerealiseerde besparingen.
- ◆ overeenstemming met de korpsen c.q. de landelijke CIO over de strategie en het masterplan(proces), en vooral over de nieuwe rolverdeling inclusief geldstromen en over afbakening van het wederzijdse domein:
 - CIO en korpsen zorgen voor de op de vtsPN-dienstenprocessen aansluitende landelijk uniforme eigen processen en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau; ontwikkeling hiervan in afstemming met die van het NID;
 - de korpsen gaan bijvoorbeeld over de enterprisearchitectuur en de vtsPN over het beheer van het volledige netwerk incl. LANs en alle platformen en de bijbehorende standaarden;
 - projecten worden volgens standaard opgezet, gestart en gerealiseerd;
 - beëindigen van veelal divergerende ontwikkelingen als co-creatie en C&C-projecten; alleen doorzetbaar als inpasbaar in de (prioriteiten van de) NID-ontwikkeling.
- ◆ inpassing van de SP's 1 (politieprocessen), 2 (informatieprocessen), 3 (applicatie-sanering), 4 (centralisering rekencentra) en 6 (opzet dienstverlening) in de NID-ontwikkeling; dus heroriëntering van doelen en aanpak (transitie, kortcyclisch, werken onder architectuur) en positioneren onder de verantwoordelijkheid van de respectievelijke lijnmanagers van de nieuwe organisatie: O&I, Rekencentrum en Dienstverlening;
- ◆ opheffen van alle interne en externe hulpconstructies; de taken en verantwoordelijkheden worden eenduidig belegd in de lijn.

Omdat de ernst van de situatie vraagt om snelle resultaten, zal op enkele vitale punten gebruik moeten worden gemaakt van strategische partners. Vooral op de volgende aspecten zal naar onze inschatting tijdelijk hulp van een 'implementatiepartner' moeten worden ingeroepen:

- ◆ het vormgeven van de nieuwe rolinvulling en samenwerkingprocessen op managementniveau. Het is van groot belang dit initieel te versterken;
- ◆ het invullen van de vtsPN-architectuur versie 1.0. Dit heeft grote haast. De huidige architecten zullen niet zonder meer in staat zijn op korte termijn op het gevraagde niveau te opereren. Hiervoor is het zinvol een ervaren architectuurpartner een sleutelrol te geven in het eerste jaar;
- ◆ het invullen van het dienstverleningsconcept en de hierbij horende beheerprocessen van het rekencentrum. Hoewel gebruik zal worden gemaakt van de best practices, zal toch de stap waarschijnlijk te groot zijn om op eigen kracht en op korte termijn te kunnen worden gemaakt. Het is gewenst, om teneinde de nieuwe dienstverlening tijdig te organiseren, een ervaren implementatiepartner in de arm te nemen;
- ◆ omdat nieuwe technieken, tools en processen zullen worden geïntroduceerd, zal er bij de eigen medewerkers ruimte moeten worden gecreëerd voor opleiding en training;
- ◆ daarnaast zal er een continuïteitsplan moeten komen waarbij het interventieteam-VG's een rol speelt, maar ook is waarschijnlijk op enkele competenties capaciteit (handjes) van

externe partners noodzakelijk om de 'oude' productie de komende drie jaar te garanderen.

De rol van een implementatiepartner is initieel die van verantwoordelijke voor een aantal processen. Geleidelijk, en afhankelijk van de eigen (vtsPN) ontwikkeling, verandert deze rol naar adviseur en coach.

Bijlage A Geïnterviewde personen

#	Naam	Functie in de organisatie
1	B. Bol	Manager Exploitatie
2	H. Breukink	Senior Lead Adviseur
3	J. van den Brink	Hoofd Tactisch beheer VG Land
4	K. Bruikman	Hoofd VG Land
5	M. de Bruin	Hoofd Architectuur
6	N. van der Corput	Unit Ontwikkeling en Beheer
7	L. Daniels	Teamleider Infra
8	P. Dekkers	Hoofd Interventieteam VG's
9	R. van de Graaf	Teamleider Infra
10	L. Hassing	Hoofd ICTRA
11	A. van Heiningen	Programmamanager
12	P. Jansen	Hoofd Infrastructuur
13	H. Kamphuis	Algemeen directeur
14	C. Karreman	Architect Infra
15	R. van Kraaij	Hoofd Operations VG Land
16	M. Nieuwenhuis	Hoofdarchitect
17	J.P.F. Oostveen	Manager Ontwikkeling en Innovatie
18	K. de Roo	Programmamanager
19	Mw. Y. Stam	Controller
20	H. Stiekema	Directeur Dienstverlening
21	R. Suzewej	Architect
22	W. de Vrij	Manager Vraagunit
23	R. Waltenberg Donkel	Verandermanager Softwarehouse
24	J. Wiersma	Hoofd TOC
25	R. IJnzen	Architect Dienstverlening
26	Deelnemers schrijfgroep 1	
27	Deelnemers schrijfgroep 2	

Bijlage B Bestudeerde documentatie I&A

#	Documentnaam	Versie	Datum
1	Algemeen / vtsPN-breed		
	ICT-strategie Nederlandse politie 2009 – 2014 sneller, innoverend en goedkoper!	2.0 (concept)	10-12-2009
	Organogram vtsPN	September 2010	15-09-2010
	Inrichtingsprincipes ICT-organisatie – van techniek naar toegevoegde waarde	1.50a (EANp00)	19-04-2010
	ICT-strategie 2011 - 2015	-	2010
2.	LPDC 2010		
	LPDC beheerprocedure – Bob Driessen	V0.5	14-04-2010
	Sjabloon Landelijke Service Level Agreement (SLA) – vtsPN – Bob Driessen	V1.0 (definitief)	01-06-2010
	LPDC 2010 – Landelijke Producten en Diensten Catalogus – vtsPN ICT Diensten en Producten	V0.96	01-06-2010
	LPDC 2010 – Bijlagen – vtsPN Divisie IV&T – ICT diensten en producten	V0 96	01-06-2010
	vtsPN LPDC 2010 – bijlage 1 – Dienstenlijst – Indeling op basis van functionaliteit	VO.96	01-06-2010
	vtsPN LPDC 2010 – bijlage 2 – Diensten – ingedeeld op standaard op basis van functionaliteit en tevens als operabel geclassificeerd	VO.96	01-06-2010
	vtsPN LPDC 2010 – bijlage 3 – vtsPN Divisie IV&T – ICT diensten en producten	V0 96	01-06-2010
	LPDC 2010 – vtsPN ICT Diensten en producten	V0.97	12-10-2010
	LPDC 2010 – Bijlagen – vtsPN ICT Diensten en producten	V0.96	01-06-2010
	LPDC 2010 – Bijlagen – vtsPN diensten en producten	V0.97	25-10-2010

3	Architectuur		
	Startarchitectuur Infrastructuur ISC Verzorgingsgebieden – ISC Architectuurteam	1.06 definitief	12-01-2004
	Enterprise Architectuur Nederlandse Politie	1.0 (EANp1.0)	19-03-2009
	Architectuur governance vtsPN – Sturen op veranderingen – werken met architectuur – werken onder architectuur	0.9 (concept)	03-06-2009
	Infrastructuur Architectuur 3.2 – Helikopterview	1.0 (actief)	26-06-2009
	Architectuur in de divisie IV&T – Contourennota 2010	0.2 (concept)	29-02-2010
	Domeinarchitectuur Informatie 2010 – Informatieontsluiting voor nu en straks	1.2.	00-05-2010
	Centralisatie Summ-IT – Infrastructuur Start Architectuur	0.4	23-09-2010
	Projectvoorstel Summ-IT – de vervanger van BVO	1.1. definitief	26-08-2010
	Project Start Architectuur – Summ-IT – de vervanger van BVO	0.3 (concept)	01-10-2010
4	Infrastructuur		
	Inrichtingsplan IV&T Unit Ontwikkeling en Beheer – afdeling Infrastructuur	0.5 (concept)	00-05-2009
	Inrichtingsplan IV&T Unit Ontwikkeling en Beheer – afdeling Infrastructurele Systemen	0.1 (concept)	10-10-2009
	CTO-Office – Besturing Infrastructuur – P2 – Intern Perspectief	EANp03	07-07-2010
	Infrastructuur – “IST” – sheets SuiderSeeSessie		12-06-2010
	Infrastructuur – sheets		00-00-2010
	Formatie 2010 – Unit Exploitatie & Service Delivery		00-00-2010
	Applicatie Portfolio (EANp01) – Huidige situatie – Nulmeting 2010 – P1. Klantperspectief	1.50a	15-07- 2010
	Applicatie Portfolio (EANp01) – Huidige situatie – Nulmeting 2010 – P1. Klantperspectief	1.50a (EANp01)	15-07-2010
	Software Risk Assessment Rapport	-	25-6- 2008
	Sheets (2) Infra Releases historie	-	-
	Meta Release Plan	10wk40	2010

	Acceptatiecriteria Beheer	1.2. (definitief)	2010
	3 ^e generatie release management infrastructuur		01-10-2010
5	Strategische programma's		
	Programmaplan SP6 ICT Dienstverlening	3.0 (definitief)	12-01-2010
	Programmaplan SP4 Virtualisatie & Consolidatie Rekencentra (incl. enkele sheets)	0.3 (concept)	15-01-2010

Bijlage C Architectuurprocessen naar domein

We hanteren als referentiekader wat wij eerder in hoofdstuk 2 hebben beschreven als taak en context voor het architectuurproces.

Beleidsdocumenten vormen de neerslag van de verschillende architectuurprocessen. Zij zijn gebaseerd op architecturen. De afdeling Architectuur beheert de beleidsdocumenten, maar eigenaar is het betreffende directielid c.q. de betreffende divisie manager. De beleidsdocumenten worden opgesteld door de afdeling Architectuur in samenwerking met de betreffende divisies en evt. externe stakeholders. Belangrijke beleidsdocumenten zijn de volgende:

- ◆ het *dienstenbeleid*, waarin wordt gedefinieerd op welke diensten en opdrachtgevers zich de vtsPN richt, welke type afspraken met hen worden gemaakt en welke dienstenniveaus worden onderscheiden, welke sourcingstrategie op divisieniveau wordt gehanteerd, wat de financiële structuur hiervoor is, en hoe de governance is ingericht (rapportages, besturing, verantwoordelijkheden, escalaties); tevens worden trends en toekomstopties beschreven en plannen en voorstellen opgenomen.

Daarnaast wordt de interne realisatie gedefinieerd, de rol en taak van de divisies, de tarifiering, de P&C cyclus,

 - Het dienstenbeleid wordt vastgesteld door directie en dienstenmanager, in samenspraak met de overige divisie managers.
 - Op basis van het dienstenbeleid stelt de divisie Diensten de LPDC op, en ontwikkelt en beheert die in afstemming met korpsen (voorkant) en overige divisies (achterkant).
 - De structuur van de diensten wordt in de dienstenarchitectuur beschreven. Deze kan zijn onderverdeeld in deelarchitecturen, bijvoorbeeld voor werkplek of beveiliging.
- ◆ het *applicatiebeleid* doet uitspraken over de structurering van het applicatielandschap in relatie tot de enterprisearchitectuur van de korpsen, de keus en wijze van inzetten van middleware/ontwikkelstraten en pakketten, de relatie met de onderscheiden dienstenniveaus, de sourcingstrategie op dit domein, en de implementatie op de beschikbare platformen.
 - Het applicatiebeleid wordt vastgesteld door directie en manager O&I, in samenspraak met de overige divisie managers.
 - De applicatiecatalogus vormt een belangrijke basis voor de LPDC.
 - De structuur van het applicatielandschap wordt in de applicatiearchitectuur beschreven. Deze kan zijn samengesteld uit deelarchitecturen, bijvoorbeeld op functionele deelgebieden, of op gegevensniveau.
- ◆ het *infrastructuurbeleid* beschrijft aan welke kenmerken de platformen van en voor de vtsPN moeten voldoen, welke standaarden worden gevoerd, hoe de relatie tot het dienstenbeleid en de LPDC is, de sourcingstrategie op dit domein, de beheerprocessen en -tooling.
 - Het infrastructuurbeleid wordt vastgesteld door directie en manager Rekencentrum, gehoord hebbende de overige divisies.
 - De structuur van het rekencentrum van de vtsPN wordt in de rekencentrumarchitectuur beschreven. Deze kan zijn samengesteld uit deelarchitecturen, bijvoorbeeld voor netwerk en beheer.

Kenmerken van een beleidsdocument zijn:

- ◆ een beleidsdocument wordt minimaal jaarlijks geëvalueerd. Hiervoor is de eigenaar verantwoordelijk. Als resultaat wordt een nieuwe versie opgesteld en ter besluitvorming aangeboden;
- ◆ beschrijving van de concrete vraagstellingen en problemen die door directie en lijnmanagement zijn meegegeven;
- ◆ relatie met de overige beleidsdocumenten en de relevante externe ontwikkelingen, in het bijzonder bij de overheid en ketenpartners;
- ◆ uitwerking van alternatieven en voorstellen tot beredeneerde keuzen en plannings met mijlpalen;
- ◆ verdiscontering van financiële, organisatorische, security en personele aspecten;
- ◆ een risicoparagraaf.

Met directie en divisie managers worden afspraken gemaakt over de onderlinge samenwerking en afstemming. Deze betreffen de wederzijdse rol en timing van advies, dialoog, inspectie, rapportage, en transparantie.

Naast de beleidsdocumenten leveren de architecten advies- en onderzoeksdiensten, en zijn ze verantwoordelijk voor bijvoorbeeld PSA's, die overigens in samenwerking met bijvoorbeeld senior-dienstmanagers of lead-engineers kunnen worden opgesteld.

De divisies zijn zelf verantwoordelijk voor hun jaarplancycli, maar geven daarin expliciet aan op welke wijze de visie en besluiten uit de beleidsdocumenten worden verdisconteerd.

Bijlage D Infrastructuurprocessen

We hanteren als referentiekader wat wij eerder in hoofdstuk 2 hebben beschreven als taak en context voor het infrastructuurproces. Hieronder worden de taken van het nieuwe Rekencentrum (Exploitatie)beschreven.

Exploitatie levert diensten aan:

- ◆ de eindgebruikers, door productie van applicaties binnen het kader van de LPDC;
- ◆ de divisie Diensten van vtsPN, verzorgt door invulling van 2^e lijns ondersteuning en rapportages/overleg;
- ◆ de divisie Ontwikkeling en Innovatie van vtsPN, platformen voor de ontwikkelstraten inclusief de OTA(P)-omgevingen en het management daarvan.
- ◆ de eigen ontwikkelafdeling (TOC): OTA(P).

Het eigen technische dienstenportfolio wordt beschreven in de Exploitatie Diensten Catalogus (EDC).

Exploitatie is verantwoordelijk voor haar jaarplan en de relatie daarvan met de beleidsdocumenten. In dat jaarplan worden de releases van de platformen op hoofdlijn weergegeven, en de consequenties van ontwikkelingen en wensen vanuit de andere divisies verwerkt. Ook de sourcing is de verantwoordelijkheid van Exploitatie, zij het dat deze passend moet zijn in de overkoepelende beleidsdocumenten.

Op tactisch niveau wordt de integrale changekalender beheerd, waarin ook de wijzigingen van de divisie Ontwikkeling en Innovatie (applicatiewijzigingen) en van de divisie Diensten (wijzigingen van LPDC) worden verwerkt. De eigen ontwikkelafdeling verwerkt gestructureerd de in het infrastructuurbeleid en het jaarplan opgenomen vernieuwing via OTA en changekalender naar productie. De productieafdeling hanteert acceptatiecriteria zowel voor nieuwe applicaties als voor nieuwe technische componenten.

Lokale Ondersteuning (werkplekondersteuning) maakt gebruik van de modules die door Exploitatie zijn opgeleverd conform de meegegeven procedures en processen. Vanwege de heel nauwe werkrelatie met de servicedeskprocessen (defecten randapparatuur, verhuizing werkplek) kan het praktisch zijn Lokale Ondersteuning onder te brengen in de divisie Diensten onder aansturing van de manager servicedesk.

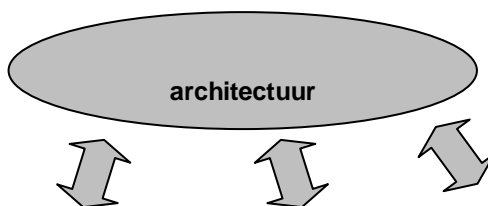
De ontwikkelafdeling van Exploitatie werkt waar nodig nauw samen met de divisie Ontwikkeling en Innovatie, in het bijzonder wanneer het vernieuwingen als middleware en nieuwe platformen betreft.

Omdat de infrastructuurprocessen sterk afhankelijk zijn van de dienstverleningsvisie wordt in het hierna volgende schema het kader gegeven voor de infrastructuurprocessen en de samenhang met haar omgeving.

Tevens is ook de beoogde wisselwerking met het architectuurproces weergegeven. Deze wisselwerking betreft het strategische niveau. In de huidige praktijk functioneren de architectuur-, infrastructuur- en dienstenprocessen nog niet op dit niveau, waardoor dit een ideaalplaatje is (zie de volgende pagina).

In dit schema staan de onderzoeksdomeinen Infrastructuur en Architectuur plus de relatie met de dienstenprocessen centraal. Belangrijke verantwoordelijkheidscomponenten en producten zijn in de vakken van de tabel weergegeven, en de pijlen geven de overleg- (inhoudelijk, voornamelijk de horizontale pijlen) en besturingsstructuur (rapportage en besluitvorming, voornamelijk de verticale pijlen) weer.

Het schema is niet dekkend voor de gehele vtsPN. Zo zijn hierin niet de processen van ontwikkeling en innovatie weergegeven, en bijvoorbeeld ook niet de ondersteunende processen betreffende de financiën, facilitair beheer of HRM. Deze liggen buiten de scope van dit onderzoek.



Beschouwings-niveau	Infrastructuurproces	Dienstverlenings-proces	Korpsen
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Meerjarenvisie op producten en diensten, techniek/architectuur, organisatie, kwaliteit en kosten ◆ Interne P&C-cyclus productie en financiën op jaarplan niveau ◆ Projecten/release/change- jaarkalender ◆ Plannen van verbetering en kwaliteit 	<p>Service strategy en design</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dienstenportfolio ◆ Kostenmodel ◆ Vraag mgt ◆ Sourcing & leverancier mgt ◆ Inform security beleid 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapportage, overleg, besturing op KPI- en portfolio niveau ◆ Meerjarenvisie op diensten en contracten ◆ Enterprise architectuur ◆ Financieel mgt
Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Uitwerken tactische architectuur, ITIL-processen en KPI's ◆ Toetsing en sturing op KPI's en financiën ◆ Tactische rapportages productie ◆ Project/release- en changekalender ◆ Projectmanagement en – besturing 	<p>servicemanagement</p> <p>SLA toetsing</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacity, config & assetmgt ◆ Change mgt ◆ Asset & config mgt ◆ Knowledge mgt ◆ Service release mgt ◆ Deployment, decommission & transfer 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapportage, overleg, ondersteuning, toetsing op systeem/- projectniveau
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Uitvoering beheer en projecten ◆ Implementatie changes & releases ◆ Administratie productie en kosten/uren 	<p>Service operations</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Service request mgt ◆ Event mgt ◆ Incident mgt ◆ Problem mgt ◆ Access mgt 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gebruik, service vragen, ondersteuning door kerngebruikers en functioneel beheer

Legenda: - besturings-/afstemmingsrelatie binnen c.q. tussen de kolommen

Bijlage E Afkortingen

AA	Applicatie Architectuur
ABI	Architectuur Board Infra
BVH	Basis Voorziening Handhaving
BVI	Basis Voorziening Informatie
BVO	Basis Voorziening Opsporing
CIL	Commissie Inkoop en Licenties
CIO	Chief Information Officer
CMM	Capability Maturity Model
C2000	Communicatiesysteem OOV
DBMS	Data Base Management System
DIA	Diensten Inrichting Architectuur
DVA	Diensten Vraag Architectuur
EA	Enterprise Architectuur
EDC	Exploitatie Diensten Catalogus
ELA	Exploitatie Landelijke Applicaties
ESB	Enterprise Service Bus
HEC	Het Expertise Centrum
ICTRA	ICT Regie en Enterprise Architectuur
IT	Interventie Team
IOOV	Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KA	Kantoor Automatisering
KPI	Kritische Prestatie Indicator
K2	Intern overleg
LPDC	Landelijke Product- en Diensten Catalogus
MRP	Meta Release Plan
NID	Nieuw ICT Dienstencentrum

O&I	Ontwikkeling en Innovatie, divisie van de vtsPN
OS	Operating System
OTA(P)	Ontwikkel-, Test- en Acceptatie (en Productie) (infra-omgevingen c.q. beheersystematiek)
PID	Project Initiatie Document (Prince2)
PN	Politie Nederland
PoC	Proof of Concept
Prince2	Methode om projecten te structureren
PSA	Project Start Architectuur
RA	Rekencentrum Architectuur
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel (of Actiegericht), Resultaat, Tijdgebonden
RC	RekenCentrum
SoM	Standaard op Maat
SP	Speciaal Programma
TCO	Total Cost of Ownership
VG	Verzorgingsgebied, organisatieonderdeel van de vtsPN
VG Land	Verzorgingsgebied Land
VG-NON	Verzorgingsgebied Noord Oost Nederland
VMS	Virtual Memory System (operating system)
vtsPN	Voorziening tot samenwerking Politie Nederland
WP	Wenkend Perspectief