



Validatie IV strategie

A2200025600 Eindrapportage Validatie IV Strategie v1.1

Nationale Politie

—
1 april 2022

Nationale Politie
Nieuwe Uitleg 1
2514 BP Den Haag

Amstelveen, 1 april 2022

Betreft: Rapportage Validatie IV strategie

Geachte ^{5.1.2.e} [redacted],

Bijgaand treft u de rapportage aan met de resultaten van de validatie van de IV strategie. Op verzoek van de Nationale Politie heeft KPMG Advisory N.V. (hierna: KPMG) dit onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met onze opdrachtbevestiging 'Validatie IV strategie' van 1 maart 2022 (ref: A2200025600).

Positionering onderzoek

De uitgevoerde opdracht is geen assuranceopdracht, zoals een jaarrekeningcontrole of een beoordeling, waarbij met een bepaalde mate van zekerheid wordt geëvalueerd of de administraties en beheerde objecten voldoen aan gestelde criteria op het gebied van juistheid en volledigheid. Dit onderzoek resulteert in een rapportage van observaties en aanbevelingen ter verbetering. De resultaten van onze werkzaamheden zijn verwerkt in deze rapportage. De Politie blijft te allen tijde zelf verantwoordelijk voor het overnemen en implementeren van onze adviezen.

Ten slotte

Ten slotte willen wij graag onze waardering uitspreken voor de open en constructieve wijze waarop medewerkers van de Politie ons tijdens onze werkzaamheden hebben ondersteund. Deze professionele en plezierige samenwerking heeft zeker bijgedragen aan de kwaliteit van deze rapportage.

Het was een genoegen om deze opdracht voor u te mogen uitvoeren.

Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze rapportage dan beantwoorden wij die uiteraard graag.

Met vriendelijke groet,

KPMG Advisory N.V.

^{5.1.2.e} [redacted]

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Observaties en aanbevelingen	
— KPMG Connected Raamwerk	11
— Aanbevelingen – Hoog prioriteit	13
— Aanbevelingen – Medium prioriteit	17
Vergelijking van de IV Strategie en korpsstrategie	19
Bijlagen	
— Overzicht documentatie	21
— Overzicht interviews	22
— Cyber maturity assessment	23



Management- samenvatting

Politie heeft om validatie van de IV Strategie inclusief (verbeter)suggesties gevraagd. Naast de inhoud, zijn de organisatorische en verander-aspecten ook van belang.

Achtergrond

Sinds 2020 is de Nationale Politie bezig met de ontwikkeling van de IV Strategie. In 2020 werd de nadruk vooral gelegd op de inhoudelijke uitdagingen. De afgelopen maanden is een belangrijke component aan de realisatie-ambitie van de IV Strategie van de politie toegevoegd, en dat is de organisatorische ontwikkeling van de IV en de veranderaanpak die daarvoor nodig is. Om een vooruitstrevende IV Strategie van de politie te realiseren is er gekozen voor drie oplossingsrichtingen: sneller, simpeler, en samen.

De Politie wenst een externe validatie op de IV Strategie met de vraag: past de koers en aanpak als beschreven in de IV Strategie bij de staat en de ontwikkeling van de IV van de politie, rekening houdend met actuele IV trends en toekomstige ontwikkelingen komende jaren?

Doel en aanpak

Het doel van het onderzoek is om te valideren of de analyse van de politie op de 'systemische' uitdagingen in de IV Strategie van de politie de juiste is. Verder heeft KPMG aanvullende voorstellen samengesteld om de in de IV Strategie genoemde 'taaiere' verandervraagstukken effectief aan te pakken. Hiernaast is gekeken of de koers en aanpak van de IV Strategie aansluit bij de strategische agenda van het korps en bij toekomstige ontwikkelingen binnen IV. Tot slot, heeft KPMG (verbeter)suggesties opgesteld over de inhoud, uitvoering, implementatie, en betrokken stakeholders van de IV Strategie.

Om de analyse van dit onderzoek uit te voeren zijn op de volgende manieren informatie verzameld:

- **Documentatiestudie:** Beeldvorming op basis van het bestuderen van documenten op gebied van o.a. visies, agenda's, koersplannen, strategieën, governance, organisatie, etc.
- **6 Verdiepende interviews:** Verdieping op een aantal aspecten op basis van de documentatiestudie. In totaal zijn 8 medewerkers geïnterviewd.
- **Validatiesessie:** Op 21 Maart zijn de observaties gevalideerd in een validatiesessie met Aart van der Vlist.

Gehanteerd model

De focus van dit onderzoek ligt op de validatie van de IV Strategie. Als basis voor de deze validatie zijn de documenten "IV-Strategie Politie 2022-2025" en "Strategische agenda politie" de belangrijkste uitgangspunten.

Voor de validatie van de IV Strategie maken wij gebruik van een referentiekader, het KPMG Connected Enterprise Raamwerk, met een sectorspecifieke focus op de publieke sector. Dit raamwerk beschrijft alle relevante aspecten, data, processen, mensen, technologie en uitvoering, die essentieel zijn voor een toekomstbestendige IV Strategie. Organisaties die investeren in de 8 capabilities van het raamwerk, zijn significant succesvoller op het gebied van digitale transformatie.



Fig. KPMG Connected Enterprise Capabilities

Basis: Gebaseerd op onderzoek onder 1,299 professionals

Bron: Jaarlijks onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, sinds 2018.

De Politie heeft een goede en ambitieuze visie neergezet, maar mist nog concretisering voor de uitvoering van de IV Strategie (governance, prioritering, afhankelijkheden en volgende stappen).

1. De analyse van de Politie op de 'systemische' uitdagingen is een juiste

De politie heeft een IV Strategie geschreven waarin ambitieuze doelen voor de komende jaren worden geformuleerd. Om vast te stellen of alle relevante aspecten voor een vooruitstrevende IV Strategie voldoende aandacht krijgen is gebruik gemaakt van het KPMG Connected Raamwerk als extern referentiekader. Uit die vergelijking stellen we vast dat de IV Strategie alle thema's uit het raamwerk inhoudelijk voldoende adresseert (zie pagina 9/10). Hierdoor creëert de IV Strategie een samenhangende visie voor een toekomstbestendige IV Strategie.

Veel van de genoemde uitdagingen zijn een gevolg van een meer fundamentele uitdaging in governance en cultuur van de politie. Ons beeld is dat verbeteringen in de governance direct zullen bijdragen aan diverse gerelateerde uitdagingen zoals het verlagen van complexiteit, het vergroten van de innovatiekracht, het verkorten van de doorlooptijd van grote programma's en als gevolg van deze punten het verhogen van de output van de IV voortbrenging (en daarmee sneller, simpeler en samen). De realisatie van de genoemde systemische verbeteringen bepaalt in hoge mate het succes van de executie van de IV Strategie als geheel.

2. Om 'taai' verandervraagstukken aan te pakken adviseren wij integrale samenwerking met sterke betrokkenheid vanuit de top

Een cruciale sleutel voor een succesvolle uitvoering van de strategie ligt in samenwerking, het maken van gezamenlijke keuzes -en executie op basis van door alle betrokkenen omarmde principes. Het smeden van één geheel ten opzichte van de huidige som der delen. Er moet aandacht zijn voor vernieuwing, het terugbrengen van de 'technical debt' maar ook voor het verder verbeteren van de samenwerking binnen het IV domein. Wij stellen voor om, met behulp van, change -en programma management de volgende zaken met prioriteit aandacht te geven:

- Verbeteringen in (werking van) de governance (H.1, H.4)
- Professioneel portfolio management (H.5)
- Investeren in -en een doelmatige inzet van personeel (H.8, H.9)
- Verder concretiseren van ambities voor langdurige betrokkenheid (H.2, H.3, H.6, H.7)

3. De koers en aanpak van de IV Strategie past goed bij de bestaande strategische agenda van het korps (M.2)

De koers van de IV Strategie sluit goed aan op twee van de drie speerpunten in de strategische agenda voor de politie: "Met en voor mensen" en "Passend georganiseerd". De relatie met "Midden in de samenleving" kan in de IV Strategie nog nadrukkelijker gelegd worden. Uit de validatie-sessie bleek dat de IV Strategie nu vooral als focus heeft om de basis beter op orde te krijgen. In de niet te verre toekomst kan en moet het speerpunt "midden in de samenleving", met name, de verbinding tussen IV en de samenleving, de aansluiting op burgers en medewerkers en de aanpak van fysieke en digitale vormen van criminaliteit, nog prominenter vorm gegeven worden in de IV Strategie.

4. De IV Strategie is ambitieus en bevat relevante doelen; de kern van de uitdaging betreft de gecontroleerde realisatie van de IV Strategie

De maatschappij digitaliseert in razendsnel tempo en daarmee ook criminaliteit. Innovatieve, veilige en wendbare IV is cruciaal voor het succes van Politie. Zowel voor de ondersteuning van de politie op straat als het bestrijden van cyber criminaliteit. Maar ook voor het optimaliseren van de interne bedrijfsvoering. Een toekomstbestendige IV operatie vereist dat data, processen, mensen en technologie optimaal op elkaar aansluiten. Daarmee verschuift IV van IV voor politie naar IV als integraal onderdeel van politie.

De belangrijkste principes van de IV Strategie zijn vergeleken met het KPMG Connected raamwerk als extern referentiekader. De huidige IV Strategie benoemt -en geeft richting aan alle (8) relevante aspecten om Politie ook in de toekomst (digitaal) succesvol te laten zijn. KPMG onderschrijft daarmee op hoofdlijnen de gekozen richting (Sneller, Simpler en Samen), maar ziet ruimte voor verbetering op de realisatie van deze aspecten.

Naar onze mening vormt de gecontroleerde daadwerkelijke realisatie van de beoogde veranderingen de kern van de uitdaging voor de komende jaren. De IV Strategie is ambitieus, de verwachtingen zijn hoog en de (financiële) middelen zijn beperkt. Een succesvolle opvolging van deze strategie is in hoge mate afhankelijk van de eensgezindheid en daadkracht van de organisatie. Hiervoor is draagvlak en onvoorwaardelijke betrokkenheid van

De IV Strategie geeft richting aan de relevante aspecten benodigd voor digitaal succes. Verdere concretisering en prioritering is nodig om ambities daadwerkelijk te realiseren.

alle stakeholders nodig. Ook is verdere concretisering van de ambities nodig om draagvlak, betrokkenheid en snelheid tijdens de realisatie te creëren binnen de gehele organisatie.

Naast de geambieerde vernieuwing zoals data-gedreven werken bestaan er ook veel uitdagingen in de reeds bestaande IV dienstverlening waaronder het reduceren van de 'technical debt' en uitdagingen als gevolg van toegenomen cyber criminaliteit. De basis moet op orde zijn om effectief verdere vernieuwing mogelijk te maken en te versnellen.

De IV Strategie voor de komende jaren is ambitieus. Niet alles kan –en hoeft ineens gerealiseerd te worden. Het is dan ook belangrijk om focus aan te brengen door heldere prioriteiten te stellen en afhankelijkheden in kaart te brengen. Er moeten keuzes gemaakt worden omdat middelen beperkt zijn. Voor een daadkrachtige executie stellen we voor in beginsel in te zetten op het versterken van de governance in opzet, bestaan en werking, een nadere uitwerking van de in de IV Strategie opgenomen ambities (wat) en het creëren van roadmaps voor de toekomstige organisatie en architectuur (hoe). De "Connected" aanpak van KPMG wordt met succes bij organisaties elders toegepast en kan ook voor Politie als leidraad dienen. De volgende 3 observaties/ aanbevelingen vormen wat ons betreft een noodzakelijk fundament voor verdere versnelling, versimpeling en samenwerking.

4.a Zet in op gezamenlijkheid (governance)

Een cruciale sleutel voor een succesvolle uitvoering van de strategie ligt in samenwerking, het maken van gezamenlijke keuzes -en executie op basis van door alle betrokkenen omarmde principes en prioriteiten. Het werken in samenhangende clusters / (agile) waardeketens onder één aansturing waarin zowel de run als de change (vernieuwing) van IV wordt verankerd zien we als een logische en verstandige koers. Dit is een beweging die we bij veel organisaties zien. Dit raakt de organisatiecultuur en vraagt om verandermanagement. We adviseren de opzet van een centraal besluitvormingsorgaan met mandaat (bijv. een I-Board). Dit orgaan moet IV in de breedte (centraal en decentraal) vertegenwoordigen, met inbegrip van de verantwoordelijken voor de waardeketens & digital backbone. Voorts stellen we voor de wijze van opereren van onder meer dit centrale orgaan vast te leggen in een management charter. In dit management charter worden onder andere visie, missie, mandaat, rollen, taken, verantwoordelijkheden, overlegstructuur, besluitvormingsprocessen, uitgangspunten en

principes vastgelegd en formeel goedgekeurd. Tenslotte adviseren we centraal portfolio management op basis hiervan aan te passen en te versterken en er tevens een rolling portfolio van te maken, om zodoende sneller op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen. Dit geeft inzicht in –en sturing op de project –en technologie portfolio en is essentieel om voortgang te bewaken en bij te sturen (naast plan & do ook check & act). Hier worden toekomstbestendige keuzes gemaakt in het belang van de gehele organisatie en in lijn met strategische ambities.

4.b Een verdere concretisering van de in de IV Strategie genoemde ambities

De ambities in de IV Strategie helpen de IV organisatie wendbaarder, innovatiever en toekomstbestendiger te maken en sneller, simpeler en samen te opereren. De uitvoering zal langdurig grote betrokkenheid vragen van alle lagen binnen de organisatie. De voortgang moet gemeten – en succes moet gevierd kunnen worden. De doelstellingen moeten daarom voor eenieder helder en tastbaar zijn. We adviseren dan ook een nadere uitwerking van de strategie door ambities verder te concretiseren zoals bijvoorbeeld een nadere beschrijving van de waardeketens en concrete 'use cases' voor het data gedreven werken. Het ontvangen concept IV Strategie Meerjaren Actieplan 2022-2025 (versie 0.5) zet een eerste stap naar deze verdere concretisering. Wij adviseren een verdere uitwerking van dit actieplan door de beschreven activiteiten uit te breiden met onder meer afhankelijkheden, prioriteiten, financiële consequenties, business-case en benodigde capaciteit.

4.c Overkoepelende roadmap en implementatieplan voor de waardeketens (inclusief de 'digital backbone' / productiehuis)

De ambitie om te vernieuwen wordt gehinderd door bestaande 'technical debt'. De bestaande infrastructuur vraagt capaciteit die ook ingezet zou kunnen worden op de 'change' van IV. Een integrale roadmap is nodig voor zowel de reductie van 'technical debt' als voor de realisatie van beoogde vernieuwing. Cyber security blijft continue om aandacht vragen. Versterken van de cyber security moet prioriteit blijven krijgen op basis van een integraal beeld van de huidige cyber maturity ten opzichte van het gewenste maturity niveau en daaruit voortvloeiend een gestructureerd plan met verbeteringen. Vernieuwing en verandering moet passen binnen een organisatie brede architectuur. Door consequent afgesproken principes, zoals 'security by

De IV Strategie geeft richting aan de relevante aspecten benodigd voor digitaal succes. Verdere concretisering en prioritering is nodig om ambities daadwerkelijk te realiseren (cont.)

design' toe te passen kan de basis verder op orde gebracht worden en zal een verdere versnelling optreden. Ten slotte is het van belang dat de benodigde capaciteit op de juiste wijze wordt ingezet voor het realiseren van de IV doelstellingen. Een strategisch personeelsplan afgestemd op de (IV) strategie helpt ons inziens om de juiste capaciteit aan te trekken en te ontwikkelen maar ook om deze doelmatig in het bredere organisatiebelang in te zetten.

5. Welke stakeholders zijn nog van belang om te betrekken bij de verdere communicatie en participatie van deze koers?

KPMG onderschrijft de voorgenoemde samenstelling van een 'I-Board' waarin verantwoordelijken van de waardeketens (met inbegrip van de verantwoordelijken voor de 'digital backbone'), de korpsstaf en bedrijfsvoering (PDC) vertegenwoordigd zijn. Dit initiatief zal uiteindelijk leiden tot meer zelfsturing en verantwoordelijkheid in de waardeketens. In het kader van draagvlak dient medezeggenschap vroegtijdig / waar nodig betrokken te worden. De beweging naar een nieuwe (IV) structuur vraagt om verandermanagement. De bestaande rollen, taken en verantwoordelijkheden en werkprocessen zullen veranderen. Dit betekent dat de huidige betrokkenen, zoals verantwoordelijken voor portefeuilles en programma's en bijvoorbeeld product owners in bestaande Agile teams meegenomen moeten worden in de nieuwe lijn van denken. Daarnaast valt te overwegen om ook externe partners te betrekken bij het realiseren van de IV Strategie (bijvoorbeeld in de vorm van een ecosysteem).

6. Zijn er alternatieve strategieën voor het vraagstuk waar de politie voor staat die niet aan de orde zijn gekomen?

Er zijn grofweg drie IV strategieën die de politie kan volgen:

1. Centraal
2. Decentraal
3. Hybride

1. **Centraal:** Een compleet gecentraliseerde IV organisatie heeft als voordelen dat er volledige grip is op de organisatie, er schaalvoordelen zijn, maximale outsourcing mogelijkheden zijn, er efficiënter plannen kunnen worden uitgerold en schaarse kennis gebundeld kan worden. Daarentegen heeft een centrale strategie een negatief effect op de betrokkenheid van de business, de innovatiekracht, de wendbaarheid (agility) van de organisatie en ten slotte is het niet effectief voor verdere uitwerking van digitalisering.

2. **Decentraal:** Een volledig gedecentraliseerde IV organisatie maximaliseert de ruimte voor portefeuillehouders, het versterkt de slagkracht en innovatie met de EBO's en maakt de organisatie wendbaarder. Daarentegen wordt de organisatie moeilijker te besturen, wordt samenwerking lastiger, gaan efficiëntie en schaalvoordelen verloren, bovendien is het moeilijker om privacy, security en architectuur te waarborgen.

3. **Hybride:** Een hybride (federatieve) strategie combineert de voordelen van centraal en decentraal door centrale afsprakenstelsels/kaders en systeemfuncties/faciliteiten (al dan niet te outsourcen) te combineren met sturing vanuit de waardeketens. Dit model biedt naar onze mening de beste balans tussen sneller, simpeler en samen.

De Politie kiest voor de hybride strategie met het creëren van waardeketens, het versterken van de architectuur, het inrichten van de 'staat van de IV', het installeren van een 'I-Board' en aanpassen van de bijbehorende 'governance', het hanteren van een meer 'rollend' portfolio. KPMG onderschrijft deze benadering waarin de voordelen van centrale en decentrale strategie samenkomen.

Elders in de publieke sector is deze hybride benadering ook duidelijk zichtbaar bij veel van de grote uitvoeringsorganisaties, zie ook de i-Strategie Rijk en de Interbestuurlijke Data Strategie. Ook buiten de publieke sector is de best practice de hybride strategie, voor een deel ook in combinatie met de sterke beweging naar steeds meer agile werken waarbij de hybride benadering noodzakelijk is. Bovendien wordt dit onderschreven door onderzoeken van Forrester (in lijn met het KPMG Connected raamwerk) en de Harvey Nash CIO Worldwide Survey (2019 en 2020), waar de samenwerking tussen Business en IT wordt benadrukt voor een succesvolle uitvoering van digitale transformaties.

De IV Strategie geeft richting aan de relevante aspecten benodigd voor digitaal succes. Verdere concretisering en prioritering is nodig om ambities daadwerkelijk te realiseren (cont.)

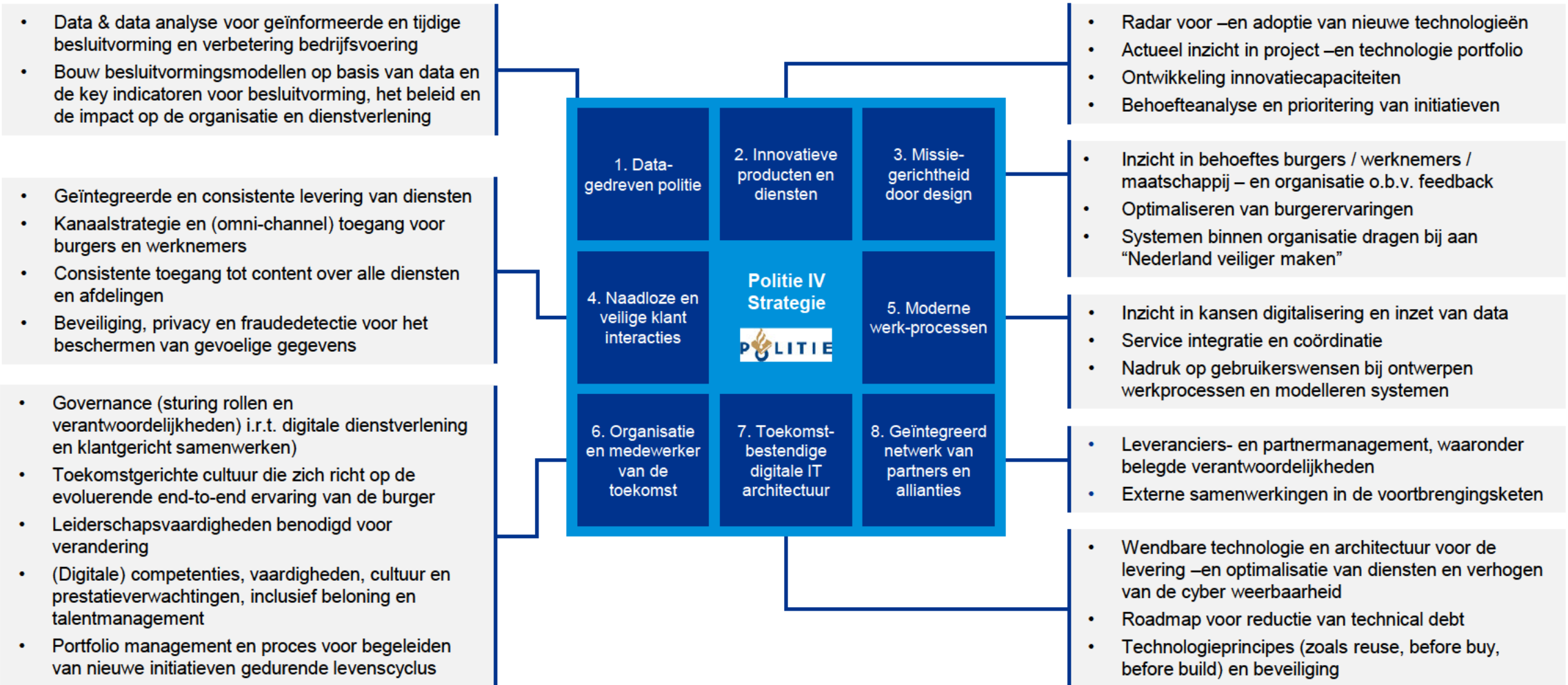
De gekozen hybride strategie past het best bij de ambitie en ontwikkelingen bij de Politie en sluit aan op best practices in de publieke en private sector. Voor het uitvoeren van de strategie is het van belang de volgende randvoorwaarden vroeg in de realisatie te adresseren:

1. De bijpassende governance in te richten, waarbij van belang is dat deze consistent is met het besturingsmodel van de Politie in brede zin.
2. Als onderdeel van de governance centraal gecoördineerd portfoliomanagement met daaronder portfoliomanagement per waardeketen/domein uitwerken en invoeren.
3. De roadmap voor realisatie te concretiseren met onder meer heldere tijdslijnen, afhankelijkheden, sourcing-strategie/-keuzes, prioriteiten, financiële consequenties, business-case(s) en benodigde capaciteit.
4. Gezamenlijk een IV management charter op te stellen en formeel vast te stellen waarin de governance is uitgewerkt met onder andere visie, missie, mandaat, rollen, taken, verantwoordelijkheden, hiërarchische en functionele sturingslijnen, overlegstructuur, besluitvormingsprocessen, uitgangspunten en principes.

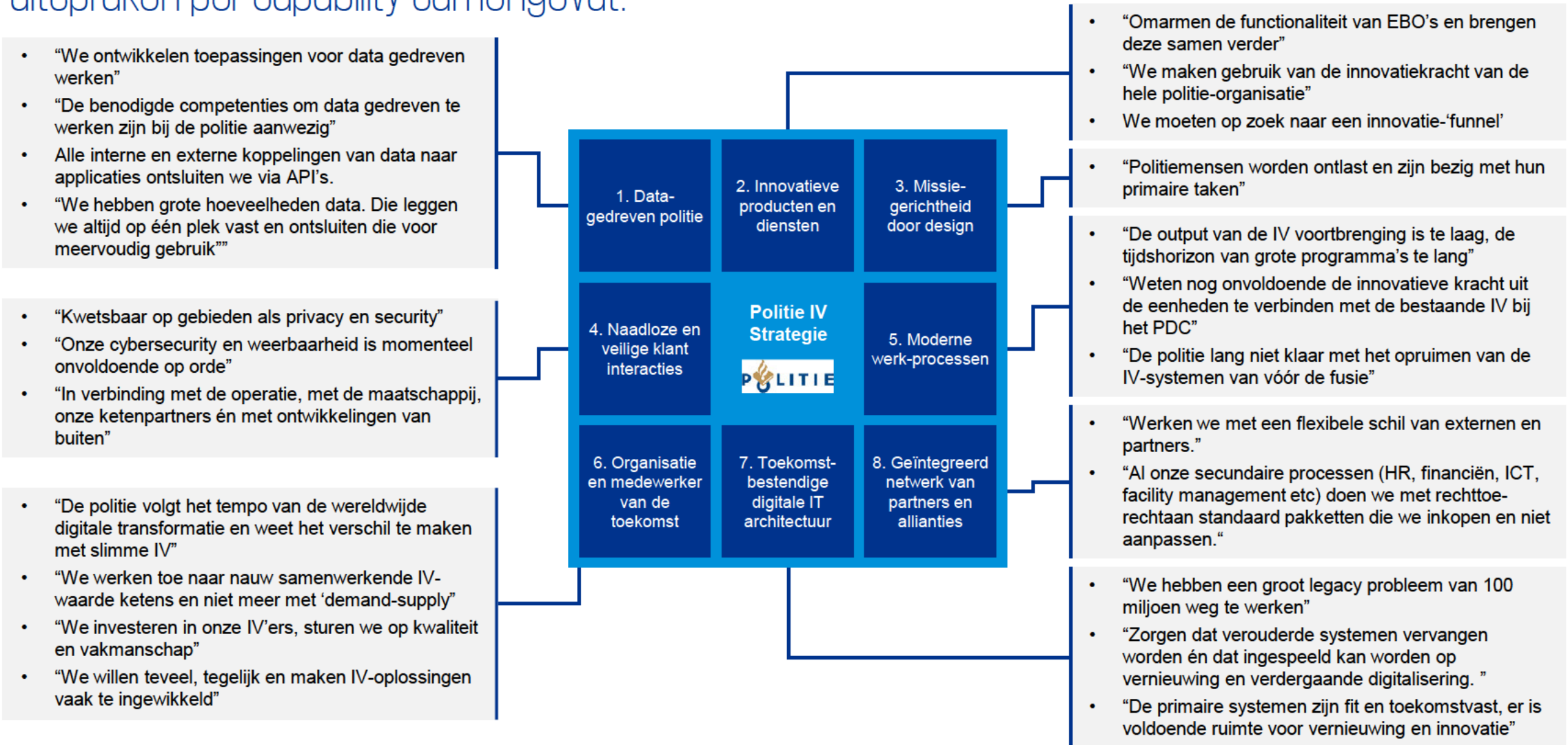


Observaties en aanbevelingen

Op basis van het Connected raamwerk is het onderzoek specifiek voor de Politie uitgevoerd. Elke capability bestaat uit meerdere onderdelen:



De IV Strategie bevat ambities voor alle 8 capabilities, hieronder staan de belangrijkste uitspraken per capability samengevat:



Observaties/ aanbevelingen - prioriteit Hoog

#	Observatie	Aanbeveling	Oplossings-richting	Connected capability
H.1	<p>Wij stellen vast dat optimale samenwerking (centraal/ decentraal) en versterken van de verbinding binnen het IV domein cruciaal zijn voor een succesvolle executie van de IV Strategie. We zien op dat gebied nog mogelijkheden voor verdere verbetering. Zo bestaat er op dit moment nog geen centraal besluitvormend (en sturend) orgaan met mandaat om de IV Strategie effectief tot executie te brengen. Naast de organisatorische invulling kan ook een centraal proces helpen om het portfolio (initiatieven, projecten en technologie) te beheersen en prioriteiten te stellen (Zie ook H.5). We zien een dergelijke beweging bij veel organisaties.</p> <p>Onze observatie is op dit moment dat innovaties en wensen uit de 'business' nog niet altijd omarmd worden. Organisatiebrede kansen worden daardoor mogelijk gemist. Daarnaast zien we dat decentraal initiatieven worden ontplooid die niet optimaal in de organisatie verankerd worden en niet volledig voldoen aan kwaliteitseisen (te complex, eigen lokale beheeromgevingen, geen organisatiebrede schaalbaarheid, ongecoördineerde plannings, continuïteit en security, output te laag, meerdere datawarehouses).</p>	<p>Door integrale samenwerking van alle betrokkenen in waardeketens (van 'de business' tot en met de centrale IV en partners waarin zowel de run als de change zijn verankerd) wordt innovatie gekoppeld aan toekomstbestendige verankering in de organisatie. Hiervoor is breed draagvlak nodig. Dit raakt cultuur fundamenteel en vraagt om verandermanagement. Maar het begint aan de top. We adviseren de introductie van een 'I-Board' waarin belanghebbenden centraal en decentraal zijn vertegenwoordigd. De 'I-board' moet goed geïnformeerd zijn en is verantwoordelijk voor de brede run en change agenda, vernieuwing en innovatie en heeft onder andere de volgende functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen, besluiten en prioriteren van nieuwe initiatieven op o.a. bijdrage aan strategische doelstellingen, haalbaarheid en impact • Beoordelen, besluiten en bijsturen op bestaande portfolio (initiatieven/ voortgang projecten, technical debt) • Toezien op consistente opvolging van guiding principles (o.a. Privacy & security by design) en een eenduidige manier van werken/ verslaglegging • Een doelmatige inzet van de capaciteit op geprioriteerde initiatieven <p>Voorts stellen we voor de wijze van opereren van dit centrale orgaan vast te leggen in een management charter. In de management charter worden onder andere visie, missie, mandaat, rollen, taken, verantwoordelijkheden, (samenwerk -en besluitvorming)processen, uitgangspunten en principes vastgelegd en formeel goedgekeurd. In de management charter moet tevens worden vastgesteld hoe dit orgaan samenwerkt met andere organisatie-onderdelen en welke veranderingen elders in de organisatie nodig zijn.</p>	<p>Sneller</p> <p>Simpeler</p> <p>Samen</p>	<p>Organisatie en medewerker van de toekomst</p> <p>Innovatieve producten & diensten</p>

Observaties/ aanbevelingen - prioriteit Hoog (cont.)

#	Observatie	Aanbeveling	Oplossingsrichting	Connected capability
H.2	De ambities in de IV Strategie helpen de IV organisatie wendbaarder, innovatiever en toekomstbestendiger te maken door sneller, simpeler en samen te opereren. De executie zal langdurig een grote betrokkenheid vragen van alle lagen binnen de organisatie. Een langdurige en eensgezinde bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen vereist een geconcretiseerd plan (Zowel de Wat als het Hoe).	<p>We adviseren dan een nadere uitwerking van de strategie door ambities (Wat) verder te concretiseren zoals bijvoorbeeld een nadere beschrijving van de (werking van) waardeketens en concrete 'use cases' voor het data-gedreven werken. Bijvoorbeeld in de vorm van OKRs (Objectives & Key Results). Gedurende de uitvoering van de strategie zal door middel van monitoring de voortgang bewaakt –en waar nodig bijgestuurd kunnen worden (Plan, do, check en act).</p> <p><i>Op 17 maart hebben het meerjaren actieplan 2022-2025 ontvangen. Dit plan bevat een verdere planning en concretisering van de ambities in de IV Strategie, echter nog wel op hoofdlijnen. Een nadere uitwerking per ambitie achten wij nog steeds noodzakelijk voor een succesvolle uitvoering.</i></p>	<p>Sneller</p> <p>Simpeler</p> <p>Samen</p>	Bestrijkt alle 8 connected capabilities
H.3	De 'technical debt' (legacyprobleem ad. EUR 100 mln) wordt veel genoemd als een beperkende factor voor verdere vernieuwing, versnelling en versimpeling. De beheersing (run) van het in der loop der jaren ontstane IT landschap (centraal en decentraal) vraagt veel van de capaciteit en vormt daarnaast een risico voor zowel continuïteit als veiligheid.	<p>Zorg voor een gedragen roadmap en daaruit voortvloeiend programma voor de komende jaren m.b.t het bestaande IT landschap (infrastructuur, hosting strategie, systemen etc.). Deze roadmap moet inzicht -en richting geven rationalisatie- en harmonisatieprojecten (zoals het consolideren van datawarehouses, maar bijvoorbeeld ook het verbeteren van datakwaliteit i.h.k.v. data-gedreven werken).</p> <p>Enterprise –en solution architecten moeten een belangrijke rol spelen in zowel het ontwerp als de uitvoering van de toekomstige architectuur en toepassing van toekomstbestendige technologie (bijv. Platformen voor integratie en service management).</p>	<p>Sneller</p> <p>Simpeler</p> <p>Samen</p>	<p>Toekomstbestendige digitale IT architectuur</p> <p>Data-gedreven Politie</p> <p>Naadloze en veilige interacties met burgers en medewerkers</p>

Observaties/ aanbevelingen – prioriteit **Hoog** (cont.)

#	Observatie	Aanbeveling	Oplossings-richting	Connected capability
H.4	<p>De ambitie is om toe te werken naar nauw samenwerkende IV-waardeketens en niet meer volgens het traditionele 'demand-supply' model. Het werken in samenhangende clusters / (agile) waardeketens onder één aansturing waarin zowel de run als de change van IV wordt verankerd in samenwerkende teams met vertegenwoordiging van zowel de 'business' als de centrale IV (inclusief IT backbone) zien we als een logische en verstandige koers. Dit is een beweging die we bij veel organisaties zien. Dit vraagt om nadere organisatie en coördinatie.</p> <p>De IT backbone wordt in dit kader benoemd als het geheel van centrale IT (waaronder netwerk/ communicatie infrastructuur, hostingplatformen, technisch applicatiebeheer, etc.) zowel ten behoeve van generieke/ organisatie brede toepassingen (bijvoorbeeld communicatieplatformen of organisatie brede ERP systemen) als ten behoeve van én als onderdeel van de waardeketens.</p>	<p>Het denken en werken in IV waardeketens zien we als een krachtige oplossing. Door integrale samenwerking van alle betrokkenen in logisch gebundelde waardeketens (van 'de business' tot en met de centrale IV backbone/ productiehuis en partners) wordt innovatie gekoppeld aan toekomstbestendige verankering in de organisatie (zie slide 16). De introductie van waardeketens heeft impact op de bestaande organisatie (waaronder de huidige portefeuille structuur) en -cultuur. We adviseren dan ook change –en programma management om deze beweging in goede banen te leiden. De waardeketens zijn op hoofdlijnen vastgesteld. Nog nader uitgewerkt moet worden welke activiteiten, welke processen, rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen die waardeketens te identificeren zijn. Belangrijk is daarin tevens de verankering van de aansturing. Wie is verantwoordelijk voor de end-2-end waardeketen en wat zijn de lijnverantwoordelijkheden (bijvoorbeeld mandaat, rol en verantwoordelijkheid business CIO Bedrijfsvoering t.o.v. verantwoordelijken Finance, HR etc...). We adviseren derhalve een duidelijke beschrijving van rollen, taken en verantwoordelijkheden (RACI). Zie tevens H.1.</p>	<p>Sneller</p> <p>Samen</p>	<p>Moderne werk-processen</p>
H.5	<p>Hoewel er een portfolio management bestaat (jaarlijkse evaluatie) blijkt uit interviews dat er niet voor alle stakeholders overkoepelend zicht is op het totale portfolio aan initiatieven, technologie, projecten en investeringen m.b.t. IV. Continue portfolio management is nodig voor het afwegen, selecteren en prioriteren van de meest waardevolle activiteiten, waaronder projecten en programma's. Het in de IV Strategie voorgestelde rolling portfolio geeft een goede aanzet.</p>	<p>Gezien de grote ambities zullen keuzes gemaakt moeten worden. De financiële armsgang is beperkt en schaars personeel zal doelmatig ingezet moeten worden in lijn met strategische ambities en op basis van juiste gronden (zoals een business case). Professioneel opgezet portfolio management helpt om op een flexibele manier te sturen op de realisatie van strategische doelstellingen door te investeren in wat werkt en tijdig te stoppen met wat niet werkt (Do, plan, check & act). Ook adviseren we de introductie van een innovation/ portfolio funnel, een proces waarin initiatieven/ ideeën gedurende de volledige levenscyclus (van idee tot ontmanteling) worden begeleid en beheerst, en centrale kaders worden gevolgd (guiding principles, cyber by design, privacy by design, architectuur, enz...).</p>	<p>Sneller</p>	<p>Organisatie en medewerker van de toekomst</p> <p>Innovatieve producten & diensten</p>

Observaties/ aanbevelingen - prioriteit Hoog (cont.)

#	Observatie	Aanbeveling	Oplossings-richting	Connected capability
H.6	Er bestaan grote ambities voor vernieuwing zoals bijvoorbeeld het data-gedreven politiewerk (Bijv. We koppelen data waar mogelijk los van systemen en leggen deze eenmalig vast via gestandaardiseerde interfaces), maar bijvoorbeeld ook het werken in verbinding met de operatie, met de maatschappij, onze ketenpartners én met ontwikkelingen van buiten. Dit vraagt veel van de digital backbone (IT infrastructuur / architectuur).	Zorg voor een Roadmap/ architectuur ontwerp van de toekomstige 'digital backbone' en productiehuis waarin onder andere de technische consequenties voor data gedreven werken en (digitale) verbinding zijn uitgedacht op basis van concrete 'use cases' en customer journeys. Enterprise –en solution architecten moeten een belangrijke rol spelen in zowel het ontwerp als de uitvoering van de toekomstige architectuur en toepassing van toekomstbestendige en vooruitstrevende technologie (bijv. Platformen voor integratie en service management en AI/Algoritmen).	Sneller Simpeler	Toekomstbest endige digitale IT architectuur Data-gedreven Politie
H.7	Hoewel er al veel capaciteit wordt ingezet op cyber security is de noodzaak tot het verder versterken van de cyber maturity een breed gedragen ambitie. Het dreigingsniveau is toegenomen en het maatschappelijk belang is groot. Dit aspect wordt in veel gesprekken als een van de grootste uitdagingen gezien. De bestaande 'technical debt', het gefragmenteerde IT landschap en 'shadow IT' (EBOs) maakt het versterken van de maturity extra uitdagend.	Er lijkt (veel) gedegen capaciteit beschikbaar te zijn om de organisatie te beschermen en weerbaar te maken tegen cyberdreigingen. Toch hebben we niet kunnen vaststellen of er een integraal/ overkoepelend beeld bestaat van huidige kwetsbaarheden en gestructureerde mitigerende maatregelen. Niet alleen op technisch vlak maar ook organisatorisch en procesmatig (zoals incident response). Een cyber maturity assessment en een daaruit voortvloeiend gestructureerd lange termijnplan zou in dat geval overwogen kunnen worden (zie bijlage III).	Simpeler	Toekomstbest endige digitale IT architectuur Naadloze en veilige interacties met burgers en medewerkers
H.8	In de IV Strategie staat genoemd: "bij gewone projecten maken we ontwerpen onnodig ingewikkeld, zijn de besluitvormingsprocessen stroperig en willen we standaardsoftware verbouwen". Dit krijgen we ook terug uit de interviews.	Betrek een centraal team van enterprise, solution –en security architecten vanaf het begin bij nieuwe initiatieven maar geef ook verantwoordelijkheid/ mandaat bij de realisatie. Zij kunnen de kaders bepalen (bijv. security by design) en er op toezien dat initiatieven voldoen aan afgesproken principes en frameworks (zoals use, before buy before build of TOGAF) en passen binnen het totale IT landschap.	Simpeler	Toekomstbest endige digitale IT architectuur
H.9	Er is veel hoogwaardige IV kennis en kunde in de organisatie aanwezig. Maar die capaciteit wordt nog vaak lokaal ingezet. De doelmatigheid van schaarse resources kan nog groter worden door deze in het brede organisatiebelang op overkoepelende strategische prioriteiten in te zetten. Een strategisch personeelsplan afgestemd op de organisatie – en IV Strategie kan hier invulling aan geven.	Werk aan de 'workforce of the future' door een strategisch personeelsplan (iedereen digitaal fit). Creëer o.a. een overkoepelend beeld van de benodigde en bestaande (IT) vaardigheden en competenties. (Recruitment & opleiding voor ontbrekende competenties zoals Stem bemensing af op de gekozen prioriteiten en initiatieven (H.1).	Simpeler Samen	Organisatie en medewerker van de toekomst

Observaties/ aanbevelingen - prioriteit Medium

#	Observatie	Aanbeveling	Oplossingsrichting	Connected capability
M.1	<p>In de IV Strategie wordt het ontwikkelen van toepassingen voor data-gedreven werken meermaals genoemd.</p> <p>In de strategie wordt melding gemaakt van de potentie van data (De politie beschikt over grote hoeveelheden data) en ook worden de technische ambities genoemd. “Legt data op één plek vast legt en ontsluit voor meervoudig gebruik. Hierdoor ontstaat de ‘single point of truth’(SPOTT)” en “De politie koppelt data waar mogelijk los van systemen en legt deze eenmalig vast via gestandaardiseerde interfaces” en “De politie benoemt dat alle interne en externe koppelingen van data naar applicaties ontsloten wordt via API’s”</p> <p>Het is belangrijk om ook iets meer in te gaan op de concrete toepassing van data. Wat verstaan we concreet onder het data-gedreven werken. Welke concrete toepassing van data zien we voor ons.</p>	<p>Voor een data-gedreven politie is het van belang dat een datastrategie inhoud geeft aan deze ambities. Daarin moet helder beschreven worden wat men (o.b.v. concrete use cases) onder data-gedreven werken verstaat en, hoe dit georganiseerd moet worden (o.a. datamanagement, datagovernance, data catalogue), welke waarde de toepassing van data levert en hoe dit daarmee bijdraagt aan sneller, simpeler en samen (datagestuurd opsporen/intel is momenteel de enige die genoemd wordt).</p>	<p>Sneller</p> <p>Simpeler</p>	<p>Data-gedreven Politie</p>
M.2	<p>In de IV Strategie wordt de connectie naar de burger/ bedrijven zijdelings genoemd. De centrale rol van de burger zou explicieter aan bod kunnen komen in de IV Strategie.</p> <p>Dit zelfde geldt voor een beschrijving van de impact van de beschreven ambities op blauw (politie op straat). Hier wordt in de IV Strategie beperkt op ingegaan.</p>	<p>Werk de ‘klantreis’ uit waarin je alle contactmomenten vastlegt die de burger/ bedrijven, medewerker en partner heeft met de organisatie. Hierdoor zal ook de omni-channelstrategie beter belicht worden in de IV Strategie. Op basis hiervan kunnen dan verbeteringen aangebracht worden voor naadloze interacties tussen burger/ bedrijven, politie en ketenpartners.</p> <p>Verbinding tussen IV en de samenleving zal daardoor meer in de IV Strategie tot uiting komen (“Midden in de Samenleving”).</p>	<p>Samen</p>	<p>Missiegerichtheid door design</p> <p>Data-gedreven Politie</p> <p>Naadloze en veilige interacties met burgers en medewerkers</p>

Observaties/ aanbevelingen – prioriteit **Medium** (cont.)

#	Observatie	Aanbeveling	Oplossingsrichting	Connected capability
M.3	<p>'Samen' gaat verder dan alleen de politie organisatie maar stelt ook eisen aan partners in het ecosysteem. Dit wordt overigens ook expliciet genoemd in de IV Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In verbinding met de operatie, met de maatschappij, onze ketenpartners én met ontwikkelingen van buiten • Samenwerking met ketenpartners transformeert en digitaliseert mee • Sneller werken met behulp van een flexibele schil van externen en partners • We maken IV-oplossingen vaak te ingewikkeld. Dit geldt ook voor inhuur en externe partners <p>Dit moet professioneel georganiseerd/ geregisseerd worden. We maken onderscheid tussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leveranciers in de supply chain (incl. SaaS leveranciers) • Samenwerkende partners in het ecosysteem (bijvoorbeeld instanties als het Openbaar Ministerie (OM), maar potentieel ook individuele burgers die bijdragen aan veiligheid) 	<p>Beoordeel of de huidige partners in de supply chain 'best in class' partners zijn (gericht op de langere termijn samenwerking) .</p> <p>Belangrijk dat de (beoogde) samenwerkingspartners zoals OM een duidelijk wederzijds voordeel onderkennen in de samenwerking. Onder andere door het delen van best-practices, door te werken aan wederzijds begrip van doelstellingen, onderling vertrouwen, transparantie en begrip van de rol in de keten. Partners zullen zich o.a. moeten conformeren aan de manier van werken in de keten en de geldende principes (zoals bijvoorbeeld het zoveel mogelijk gebruik van standaard toepassingen zonder maatwerk).</p> <p>Een centrale en professionele regieorganisatie is nodig om de samenwerking in de keten/ het ecosysteem te organiseren en regisseren.</p>	Samen	Geïntegreerd netwerk van partners en allianties
M.4	<p>In de IV Strategie staat duidelijk beschreven dat momenteel de tijdshorizon van grote programma's te lang is en dat deze programma's vaak te complex zijn. Een goed functionerend multidisciplinair agile team draagt bij aan wendbaarheid en effectiviteit van de organisatie. Het zelfsturende karakter van het Agile werken vraagt om heldere toleranties en kaders. Het ontbreken van toezicht en toleranties kan leiden tot extra complexiteit en doorlooptijd. Er moeten vooraf duidelijke kaders en bandbreedten bepaald worden voor Agile werken. Het is niet duidelijk of deze op dit moment bepaald zijn en worden nageleefd.</p>	<p>Bij overschrijding van afgesproken toleranties moet ook escalatie en besluitvorming plaats vinden (Management by Exception). Dit moet georganiseerd worden en zal bijdrage aan een hogere output van de IV voortbrenging. Agile werken is geen doel op zich. Wanneer het beoogde eindresultaat op voorhand helder is kan een traditionele projectaanpak effectiever zijn. Beoordeel dan ook per initiatief de juiste aanpak. Tenslotte zal iedere medewerker in een agile team de agile methode eenduidig moeten beheersen. Zie ook portfolio management (H.2)</p>	Sneller	Moderne werk-processen

De IV Strategie sluit aan op 2 van de 3 speerpunten beschreven in de korpsstrategie; "midden in de samenleving" zal in de nabije toekomst beter naar voren moeten komen in de IV Strategie

Speerpunten	Ambities	Sluit aan	Sluit niet aan
Midden in de samenleving	Fysiek én digitaal verbonden met de samenleving		Verbinding tussen IV en de samenleving kan nog nadrukkelijker gelegd worden
	Bestrijden van criminaliteit die mensen het meest raakt		Verbinding tussen IV en de aanpak van criminaliteit kan nog nadrukkelijker gelegd worden
	Ingrijpen in criminele ondermijnende systemen	Samenwerking met partners voor de bestrijding van criminaliteit wordt beschreven	
	Met gezag aanwezig in het digitale domein	De aanwezigheid in het digitale domein wordt besproken	
Met en voor mensen	Politie voor iedereen	Iedereen binnen de politie moet zich aan dezelfde principe's en randvoorwaarden houden	
	Zorg voor elkaar	Iedereen binnen de politie kan innovatieve ideeën opbrengen om het werk te verbeteren	
	De menselijke maat	Het terugbrengen van de menselijke maat binnen de organisatie door samenwerking wordt besproken	
	Professioneel leren en reflecteren	De vraag naar interne en externe kennis wordt uitvoerig besproken	
Passend Georganiseerd	Politie in beweging	Politie geeft ruimte voor nieuwe aanpakken en ontwikkeling	
	Digitaal fit en innovatief	Kaders voor nieuwe innovatie uitvoerig besproken	
	Gezaghebbend leiderschap		Het gezaghebbend leiderschap gaat over het bevoegd gezag van de politie en zijn acties m.b.t maatschappelijke vraagstukken. Dit thema kan nadrukkelijker terugkomen in de IV Strategie
	Flexibel samenwerken	Samenwerking partners uitvoerig besproken	
	Stabiele financiering	Financiering voor IV wordt besproken	



Bijlagen

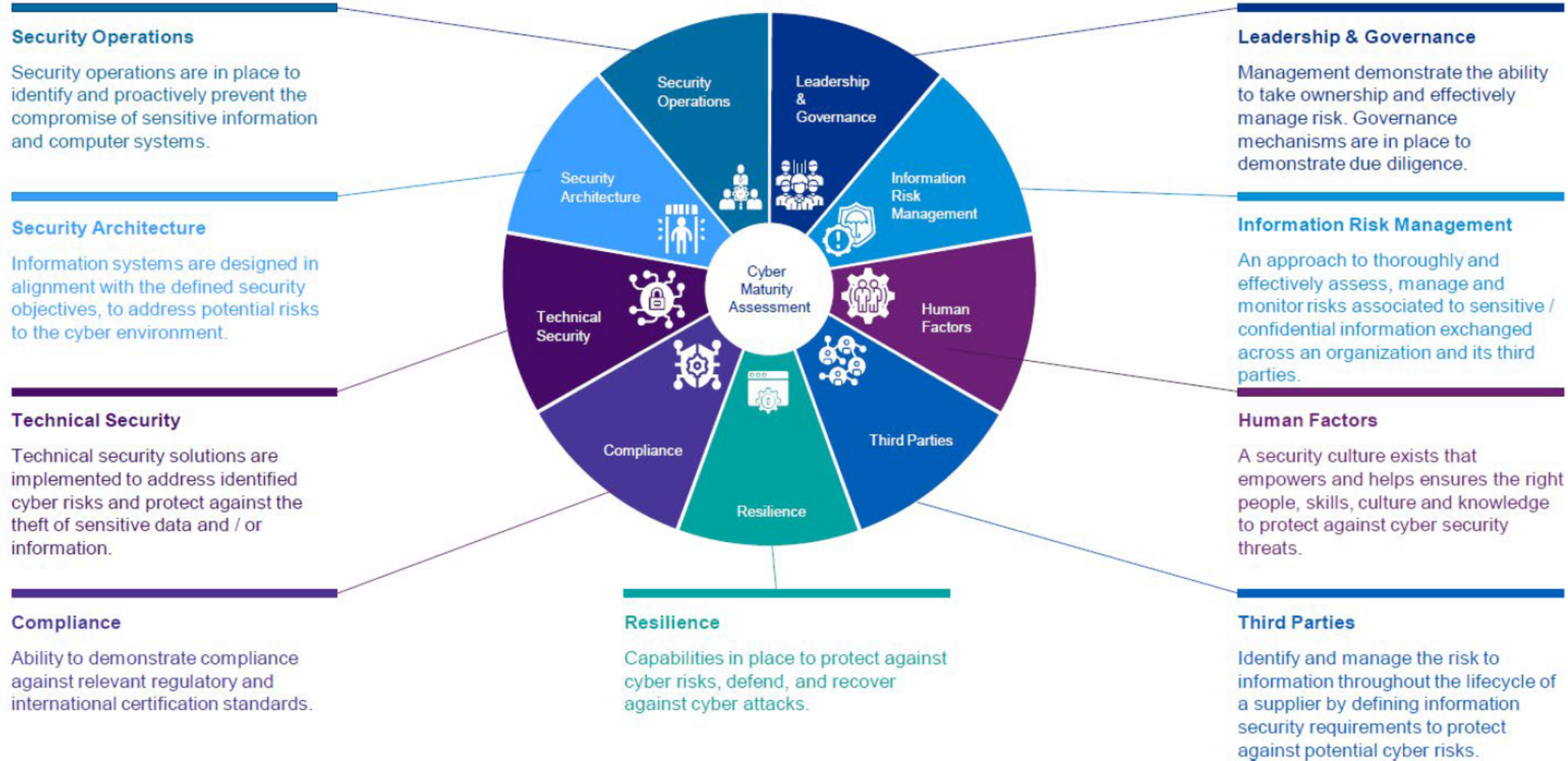
Overzicht documentatie

Titel document
1 - 210609 Strategische agenda politie 2021-2025 v1_2.pdf
2 - 210693 2101010v2 MR strategische agenda 135 x 190.pdf
3 - 20200210 Inrichting Governance totaal.pdf
4 - 20210701 Kaderbrief 2022.pdf
5 - 20220225 - IV Strategie 2022 - 2025 CONCEPT v0.9.pdf
6 - 20220225 Basis IV Strategie_v0.9.pdf
7 - Organogrammen Politie. Outlook item
8 - 20220310 IV Strategie Meerjaren Actieplan 2022-2025 v0.5.docx

Overzicht interviews

Interview / validatiesessie	Datum	Aanwezigen Politie
Interview 1	10-03-2022	Wim van Amerongen
Interview 2	11-03-2022	Marieke Nell
Interview 3	14-03-2022	Ester Woudenberg
Interview 4	15-03-2022	Theo van der Plas Reinder Doeleman
Interview 5	16-03-2022	Aart van der Vlist
Interview 6	17-03-2022	Henk Geveke
Validatiesessie	21-3-2022	Veranderingsteam

Cyber maturity assessment





Thank you



KPMG on social media



KPMG app

© 2022 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie..