

**TOETS PROJECTMANAGEMENT VERLENGDE INTENSIEVE
NAZORGFASE C2000
TUSSENRAPPORTAGE 15-06-2020**



› AANLEIDING

- › Bij de migratie van het nieuwe C2000 op 27 januari 2020 is een Intensieve Nazorgfase tot 27 maart 2020 afgesproken, vanuit de verwachting dat aan het einde van deze periode het nieuwe C2000 voldoende zou werken voor alle gebruikers. Inmiddels is duidelijk dat vooral gebruikers vanuit de politie problemen ervaren met verbindingen, de audiokwaliteit en de radiobediening in de meldkamers. Geconstateerd is dat er meer tijd en ruimte nodig is om de problemen op te lossen. Dit heeft het IMO doen besluiten om de Intensieve Nazorgfase te verlengen tot uiterlijk 1 juli 2020 met een bredere opdracht. Binnen deze opdracht wordt ook de overdracht van het beheer van IVC naar de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS) afgerond.
- › De (strategische) sturing in deze periode ligt bij het IMO. Op 15 april 2020 heeft het IMO het plan van aanpak voor de verlengde intensieve nazorg vastgesteld. Onderdeel van dit plan van aanpak is een plan voor de overdracht van het beheer. In beide plannen zijn concrete resultaten genoemd. Het IMO heeft gevraagd om een objectieve toets op de voortgang van de realisatie van de tactische resultaten uit beide plannen.
- › TNO is verzocht een objectieve toets te doen naar de voortgang van de realisatie van de tactische resultaten uit beide plannen. Het doel van deze toets is het IMO inzicht te geven in de realisatie ervan.

› OPDRACHT

- › Geef een oordeel over de wijze waarop de realisatie van de tactische resultaten uit het *Plan van aanpak verlengde intensieve nazorgfase* wordt uitgevoerd.
 - › Inzichtelijke changekalender
 - › Sluitend proces van melding en terugmelding
 - › Overdracht van beheer

- › Geef een oordeel over de voortgang van de realisatie van de producten uit het *Plan van aanpak overdracht beheer*.
 - › Overzicht opgeleverde producten + restpuntenlijst
 - › Beschikbaarheidsmodel
 - › Contract ISO, SLA's en DAP's (incl. beheerprocessen)

- › Doe aanbevelingen aan de hand van de geconstateerde feiten of tekortkomingen.

- › Geef een oordeel over de wijze waarop de geconstateerde aanbevelingen uit uw rapport *Review proces klachtenafhandeling en -oplossing nazorgfase migratie C2000* zijn vertaald en zijn doorgevoerd.

› SCOPE

- › Het onderzoek van TNO richt zich op de ‘verlengde intensieve nazorgfase’ die loopt van 27 maart tot en met 30 juni 2020.
- › Het onderzoek door TNO beperkt zich tot T2000 (en dus niet P2000 en RABS).
- › Het werk van TNO bestaat uit het samenbrengen van informatie (uit interviews en documenten) en een onafhankelijk oordeel geven over het geheel. TNO voert zelf geen testen/toetsen uit op de werking van het systeem en zal dus niet beoordelen of het C2000 systeem “klaar is voor de overdracht naar beheer door LMS”.
- › TNO gaat ervan uit dat het tactische resultaat “realiseer de overdracht van het beheer” uit het *Plan van aanpak verlengde intensieve nazorgfase* wordt gerealiseerd als de producten die in het *Plan van aanpak overdracht beheer* worden benoemd, tijdig zijn afgerond.
- › Vanwege de aard van de vraag neemt TNO het financiële deel van het projectmanagement niet mee in het onderzoek.
- › De kundigheid en kwaliteit van de verschillende organisaties en hun medewerkers zijn niet in het onderzoek meegenomen.

› AANPAK

- › Gesprekken met directbetrokkenen verlengde intensieve nazorgfase.
 - › In de eindrapportage wordt een overzicht van de geïnterviewde personen opgenomen.

- › Documentonderzoek.
 - › In de eindrapportage wordt een overzicht van de gebruikte documenten opgenomen.

- › Voor de toets is specifiek aandacht besteed aan:
 - › Duidelijkheid van de doelstellingen van de verlengde intensieve nazorgfase.
 - › Haalbaarheid van de beoogde resultaten per 1 juli 2020.
 - › Inrichting van de verlengde intensieve nazorgfase conform goed gebruik projectmanagement.

› INHOUD VOORLOPIGE BEVINDINGEN

- › Plannen van aanpak
- › Inzichtelijke changekalender
- › Sluitend proces van melding en terugmelding
- › Overdracht van beheer
 - › Overzicht opgeleverde producten + restpuntenlijst
 - › Beschikbaarheidsmodel
 - › Contract ISO, SLA's en DAP's (incl. beheerprocessen)
- › Overige bevindingen

› PLANNEN VAN AANPAK

Stand van zaken:

- › Het *Plan van aanpak verlengde intensieve nazorgfase* en het *Plan van aanpak overdracht beheer* beschrijven de beoogde doelen en resultaten / producten en de scope.
- › De beoogde doelen en resultaten / producten zijn niet SMART* omschreven.

Oordeel over wijze van realisatie:

- › De plannen van aanpak zijn niet beschreven in de vorm van een project- of programmaplan. Hoewel dat wellicht niet nodig was voor het IMO, is het wel noodzakelijk om een project/programma effectief te kunnen sturen.
 - › De documenten missen essentiële zaken zoals de te volgen aanpak, planning, mijlpalen, risico's en mitigatie daarvan en stakeholdermanagement.
- › De verlengde intensieve nazorgfase is een risicovolle fase. IVC heeft hier op passende wijze invulling aan gegeven door actief aan risicomanagement te doen, hoewel dat niet in het plan voor deze fase is genoemd.

* Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

› INZICHTELIJKE CHANGEKALENDER

Stand van zaken:

- › De changekalender is een vast onderdeel van de wekrapportages aan het IMO.
- › Het format van de changekalender is een aantal keer aangepast om te voldoen aan de behoeften van het IMO.
- › Het is niet benoemd of de changekalender ook voor andere partijen dan het IMO inzichtelijk moet zijn. Lokaal beheer geeft aan dat de changes vooraf worden gecommuniceerd, maar dat de changekalender niet met hen wordt gedeeld.

Oordeel over wijze van de realisatie:

- › De changekalender wordt wekelijks gemaakt en is inzichtelijk voor het IMO, waarmee wordt voldaan aan de opdracht.
- › Voorts is TNO van mening dat de changekalender ook inzichtelijk moet zijn voor andere betrokkenen en met hen moet worden gedeeld.

› SLUITEND PROCES VAN MELDING EN TERUGMELDING

Stand van zaken:

- › Voor dit tactisch resultaat is een plan van aanpak geschreven, inclusief planning, waarin 7 acties zijn geformuleerd. Het project wordt vanuit een agile perspectief uitgevoerd.
- › De voortgang van de actiepunten loopt achter op de oorspronkelijke planning. De status per actie wordt wekelijks gerapporteerd aan de stuurgroep van het project en een samenvatting wordt meegenomen in de weekrapportage van LMS/IVC aan het IMO.
- › In interviews is aangegeven dat de 7 punten voor 1 juli 2020 gehaald worden, met de kanttekeningen dat:
 - › de actie voor het koppelen van *known problems*, incidenten en changes ten behoeve van een integraal beeld voor lokaal beheer buiten het project belegd is en dat het onduidelijk is wanneer dit gerealiseerd zal worden;
 - › de kwaliteit van het proces continu (en dus ook na 1 juli 2020) aandacht behoeft.

Oordeel over wijze van de realisatie:

- › De beschreven aanpak is passend voor de te bereiken doelstellingen, met de kanttekeningen dat:
 - › het plan van aanpak geen details bevat over hoe de acties zullen worden uitgevoerd;
 - › de beschrijving van de opdracht ruimte laat voor discussie over wanneer een actie precies is afgerond.

› OVERZICHT OPGELEVERDE PRODUCTEN EN RESTPUNTENLIJST

Stand van zaken:

- › Op 10 juni is een tussenversie van de restpuntenlijst beschikbaar gesteld (opgedeeld in problems, issues en taken) die wordt beoordeeld door MDC.
- › TNO heeft geen detailplanning gezien t.a.v. wat er precies wordt opgeleverd en wanneer.
- › Het is voor TNO onduidelijk wat de gevolgen zijn voor de verantwoordelijkheid voor het beheer als IVC na de beoogde overdracht op 1 juli 2020 nog aan (in-scope) problems werkt.

Oordeel over voortgang:

- › Gezien het feit dat de eerste tussenversie op 10 juni beschikbaar is gesteld en per eind juni een definitieve lijst beschikbaar moet zijn, is er weinig tijd beschikbaar om overeenstemming te bereiken over de helderheid van de restpunten en verantwoordelijkheden na 1 juli t.a.v. de restpunten.
- › Het is van belang dat voor elk restpunt overeenstemming komt over wat te doen en door wie, inclusief een tijdlijn.

› **BESCHIKBAARHEIDSMODEL**

› Stand van zaken:

- › Vernieuwingspartijen Hytera en 2Way hebben beschikbaarheidsrapportages opgesteld en voorgelegd aan het IVC en MDC.
- › IVC en MDC hebben, los van elkaar, aangegeven dat de beschikbaarheidsrapportages enkele tekortkomingen kennen.
- › Het MDC heeft voorts aangegeven dat: 1) de door Hytera en 2Way gehanteerde aanpakken voor de totstandkoming van de beschikbaarheidsgetallen (te) grote verschillen kennen en onvoldoende zijn toegelicht en gedocumenteerd, 2) de samenhang tussen de rapportages ontbreekt waardoor niet kan worden vastgesteld of aan de eisen voor beschikbaarheid wordt voldaan, en 3) er behoefte is aan een indicator van de beschikbaarheid van de gehele (C2000) keten.

› Oordeel voortgang realisatie:

- › TNO heeft geen inhoudelijk oordeel gevormd over de gehanteerde uitgangspunten, afwijkingen en keuzes in de beschikbaarheidsrapportages. TNO is wel van mening dat deze volledig gedocumenteerd moeten zijn.
- › TNO vindt het – vanwege de aard van de systemen – begrijpelijk dat voor de beschikbaarheidsrapportages van Hytera en 2Way verschillende uitgangspunten worden gehanteerd.
- › Gezien het belang van de functionaliteit van C2000 voor de gebruikers, onderschrijft TNO de toegevoegde waarde van een aanvullend beschikbaarheidsgetal voor de gehele keten. Het is aan het IVC en MDC om te besluiten hoe en wanneer dit wordt gerealiseerd.

› **CONTRACT ISO, SLA'S EN DAP'S (INCL. BEHEERPROCESSEN)**

Stand van zaken:

- › Er is een planning betreffende welke versie van documenten op een bepaalde datum wordt verwacht. Van enkele documenten (beveiligingsplan, exit plan) is in de planning aangegeven dat versie 1.0 (de versie die wordt getekend) na 1 juli 2020 wordt opgeleverd.
- › De beheerprocessen zijn een separaat product geworden (zie Voortgang overdracht beheer IVC plateau 1 van 26 mei 2020) en deze zijn niet meegenomen in de SLA en DAP, zoals het *Plan van aanpak overdracht beheer* aangeeft.
- › Na verlenging van de nazorgperiode is gestart met een Programma van Eisen (PvE) ISO omdat er veel onduidelijkheid was in de oorspronkelijke documenten, met name de taakdemarcatielijst. Dit PvE ligt aan de basis van de SLA en de DAP. Dit PvE is volgens de geïnterviewden door alle belanghebbenden goedgekeurd.
- › In de stuurgroep Beheer is afgesproken dat alle documenten moeten zijn getekend voor overdracht beheer (zie Voortgang overdracht beheer IVC plateau 1 van 26 mei 2020).
- › Uit de interviews komt naar voren dat naar verwachting niet alle documenten getekend zullen zijn in hun definitieve versie voor 1 juli 2020. Hierbij wordt vooral de DAP genoemd waarvan nog enkele hoofdstukken moeten worden ingevuld.

Oordeel betreffende voortgang:

- › TNO verwacht dat de meeste van de benodigde documenten per 1 juli 2020 gereed zijn om te tekenen.
- › Het is noodzakelijk dat voor 1 juli 2020 wordt besloten wanneer de documenten die nog niet gereed zijn, worden afgerond.

› VERTALING EN UITVOERING EERDERE AANBEVELINGEN (1/2)

Stel de verwachting dat het nieuwe C2000 systeem binnen afzienbare tijd zonder noemenswaardige problemen functioneert bij en communiceer dit naar de gebruikers en stakeholders.

- › Deze aanbeveling is gedeeltelijk opgevolgd:
 - › De aanbeveling lijkt algemeen geaccepteerd, maar er is geen specifieke communicatie over geweest.
 - › Het instellen van de verlengde intensieve nazorgfase is mede een gevolg van deze aanbeveling.
 - › Het bijstellen van deze verwachtingen is niet expliciet onderdeel van de verlengde intensieve nazorgfase

Maak geen substantiële wijzigingen in de aanpak van incident-, problem- en changemanagement, omdat dit naar verwachting niet tot significante verbetering of versnelling van het oplossen van de geconstateerde problematiek leidt.

- › Deze aanbeveling is opgevolgd; de aanpak van incident-, problem- en changemanagement is niet significant aangepast.

Aanvullende vormen van crisismanagement creëren extra druk die naar verwachting vooral de samenwerking schaadt en niet bijdraagt aan snellere of effectievere oplossing van problemen. Investeer in plaats daarvan in de samenwerking.

- › Deze aanbeveling is opgevolgd: LMS en IVC zijn dichterbij elkaar gekomen in deze fase, doordat ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het verloop van de verlengde intensieve nazorgfase via een regieteam.

› VERTALING EN UITVOERING EERDERE AANBEVELINGEN (2/2)

Een vast (wekelijks) moment voor het doorvoeren van changes vergroot de voorspelbaarheid voor gebruikers en kan de indruk van continue wijzigingen verminderen.

- › Deze aanbeveling is niet opgevolgd; uit interviews blijkt dat er geen vast moment voor het doorvoeren van changes is.
 - › Lokaal beheerders geven aan dat changes in een aantal gevallen slechts kort van te voren zijn aangekondigd. Relatief meer changes wordt niet (langer) erg gevonden, als deze maar tijdig worden aangekondigd.

Geef invulling aan het functioneel beheer voor het hele C2000 systeem om verbinding te creëren tussen de operationele en technische werkelijkheid.

- › Deze aanbeveling is (nog) niet opgevolgd; IVC en LMS geven aan dat functioneel beheer nodig is, maar dat het er nog niet is. Er is wel meer contact met het veld via kolomcoördinatoren. Het contact met het veld verdient continue aandacht in de huidige fase en na overdracht van het beheer.
 - › Er wordt door IVC aangegeven dat het onderwerp functioneel beheer bij plateau 2 vanaf het begin aan expliciet wordt meegenomen.

Draag zorg voor een zo accuraat en actueel mogelijke testomgeving om aanpassingen beter te kunnen testen en zodoende het aantal updates van het systeem zoveel mogelijk te beperken.

- › Deze aanbeveling is deels opgevolgd; de geïnterviewden van het IVC geven aan dat de testomgeving is aangepast om beter aan te sluiten bij de operationele werkelijkheid, de schaal van de testomgeving blijft beperkt.

› OVERIGE BEVINDINGEN

Naast voorgaande bevindingen merkt TNO op dat:

- › De tactische resultaten geen directe relatie hebben met het strategische resultaat dat door het IMO is gewenst.
- › De datum van 1 juli 2020 voor de overdracht van het beheer niet is gebaseerd op planningen voor de op te leveren deelproducten.
- › De betrokkenen op hoofdlijnen aangeven dat de realisatie van de tactische resultaten op 1 juli 2020 voldoende zal zijn om geen belemmering te vormen voor de overdracht beheer, mits er duidelijke afspraken worden gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is na de overdracht.

› VOORLOPIGE AANBEVELINGEN VOOR VERBETERING

- › Maak duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheden van IVC en MDC ten aanzien van de restpunten die na overdracht van beheer door het IVC worden opgepakt.
- › Houd rekening met de mogelijkheid dat het nieuwe C2000 systeem ook na de verlengde intensieve nazorgfase niet zonder noemenswaardige problemen zal functioneren.
- › Draag alleen problems over die geanalyseerd zijn en waarvoor de aanpak helder is. Laat het IMO een besluit nemen over het sluiten / de aanpak van niet reproduceerbare of onduidelijke problems.
- › Leg vast hoe afstemming tussen de betrokken partijen omtrent het meldings- en terugkoppelingsproces wordt geborgd zodat voortduren kan worden nagegaan of de processen nog voldoende aansluiten bij de behoefte.
- › Bepaal of en zo ja hoe de changekalender ook inzichtelijk kan worden gemaakt voor andere partijen dan het IMO, om op die manier gestructureerd en eenduidig over changes te communiceren.
- › Geef weer hoe met de aanbevelingen uit deze review wordt omgegaan, inclusief actiehouders en planning.
- › Vanuit functionele rollen is het begrijpelijk dat er scherpe discussies plaats vinden over wat wordt overgedragen en hoe, wat de restpunten zijn en wanneer die worden opgelost. Tegelijkertijd moet altijd naar voren komen dat het gezamenlijk realiseren van een goed werkend C2000 systeem het doel is.

› **MEER INFORMATIE:**
MARK.VANDENBRINK@TNO.NL

TNO innovation
for life



