# Plan voor de herijking van de realisatie Nationale politie

Datum: 31 augustus 2015

«waakzaam en dienstbaar»

POLITIE

# INHOUDSOPGAVE


**1 WAAR STAAT HET KORPS MEDIO 2015? ..... 4**

1.1 Aanleiding voor de herijking van het realisatieplan van het korps ..... 4

1.2 Een historische terugblik ..... 5

1.3 Welke voordelen van een nationale politie zijn al zichtbaar ..... 6

1.4 Vergelijking met het in 2014 geactualiseerde realisatieplan ..... 6

1.5 Welke herijking krijgt het realisatieplan? ..... 8

1.6 Communicatie & vervolgaanpak ..... 15

**2 STURING ..... 17**

2.1 Het fundament ligt klaar voor een volgende stap ..... 17

2.2 Sturing van de eenheden door lokale gezagsdragers ..... 18

2.3 Sturing binnen het korps ..... 21

2.4 Functioneren van de bedrijfsvoering ..... 23

2.5 Control en toezicht ..... 25

2.6 Cultuur, gedrag en leiderschap ..... 26

**3 VERGROTEN KENNIS EN KUNDE BINNEN DE OPSPORING, HANDHAVING, BEDRIJFSVOERING EN STRATEGISCHE TOP ..... 28**

3.1 Geconstateerde kennislacunes ..... 28

3.2 Sturen op bezetting ..... 28

3.3 Versterken kennis en kunde bedrijfsvoering ..... 29

3.4 Versterken kennis en kunde strategisch leiderschap ..... 30

3.5 Borging vakbekwaamheid medewerkers ..... 30

3.6 Vakmanschap opsporing ..... 30

**4 PRIORITERING IN OPERATIONELE AMBITIES ..... 34**

4.1 Politieprestaties blijven op peil ..... 34

4.2 Bewust keuzes maken in veelheid van noodzakelijke verbeteringen ..... 35

4.3 Eind 2017 is de basis op orde ..... 40

**5 HOE WORDT HET WELZIJN VAN ONZE MEDEWERKERS VERGROOT? ..... 42**

5.1 Duidelijkheid over de plek in de organisatie ..... 42

5.2 Veilig werken en gezond blijven in het politievak ..... 44
5.3 Teamchef en team zijn in positie ..... 46

**6 VERBETEREN VAN DE BEDRIJFSVOERING ..... 49**
6.1 Effect van de herijking op de bedrijfsvoering ..... 49
6.2 In werking brengen van de bedrijfsvoering ..... 51
6.3 Prestaties Politiedienstencentrum ..... 52
6.4 Prestaties beleidsdirecties ..... 59

**7 WAT BETEKENT DE HERIJKING VOOR DE IV EN HET AANVALSPROGRAMMA IV? ..... 63**
7.1 De politie digitaliseert mee ..... 63
7.2 De politie werkt aan centrale IV ..... 63
7.3 Meer ruimte onderweg door nog scherper te prioriteren ..... 64
7.4 Consequenties voor IV en Aanvalsprogramma ..... 65

**8 BIJZONDERE OPDRACHTEN ..... 69**
8.1 Gefaseerde inbedding van de Politieacademie ..... 69
8.2 Landelijke Meldkamer Organisatie: prioriteit op realiseren samengevoegde locaties ..... 70

**9 EXTERNE RISICO'S VOOR DE HERIJKING VAN DE KOERS VAN HET KORPS ..... 72**

**10 BIJLAGE VERVOLGSTAPPEN HERIJKING EN MIJLPALENPLANNING ..... 74**
10.1 Meer regie, samenhangende planning en tijdige bijsturing ..... 74
10.2 De personele reorganisatie vergt afstemming met faciliteiten ..... 74
10.3 De sturing op het veranderproces vergt versterking en toekomstbestendigheid ..... 75
10.4 Organiseren van een intensief samenspel: gezamenlijke aanpak en open communicatie ..... 76

**11 BIJLAGE LOKAAL MAATWERK ..... 1**
11.1 Stand van zaken lokaal maatwerk ..... 1
11.2 Kernpunten vraagstuk lokaal maatwerk ..... 1
11.3 Algemene uitgangspunten voor verbeteringsmaatregelen ..... 2
11.4 Concrete maatregelen in of rondom de politieorganisatie ..... 3
11.5 Monitoring en evaluatie ..... 3

# 1 Waar staat het korps medio 2015?

## 1.1 Aanleiding voor de herijking van het realisatieplan van het korps

Sinds de formele start van de nationale politie op 1 januari 2013 zijn 2,5 jaar verstreken. Er is in die tijd veel bereikt in de vorming van het korps. Dit korps heeft de prestaties op peil gehouden en verbeterd. Tevens heeft zij de veiligheid gegarandeerd tijdens een aantal grootschalige evenementen. Dit is gezien de grote veranderingsoperatie die het korps ondergaat een goede prestatie die niet onderschat mag worden. De vorming van de nationale politie is halverwege het programma van vijf jaar. Kenmerkend voor deze fase is dat oude structuren zijn doorbroken maar nieuwe nog niet volledig operationeel en vertrouwd zijn. Dit zorgt ervoor dat het zowel binnen het korps als daarbuiten vragen worden gesteld als het gaat over het welslagen van de vorming van de nationale politie. Ten opzichte van de initiële planning in het oorspronkelijke realisatieplan zijn veel operationele doelen behaald. Een aantal ervan maakte deel uit van de realisatie van het korps een aantal ontstonden vanwege landelijke en internationale ontwikkelingen. Andere significante doelen – met name gericht op het beheer – hebben vertraging opgelopen. Juist door deze vertraging is de veranderopgave erg complex. Toezichthouders die op verzoek van de minister hebben gekeken naar risico's bij de huidige aanpak, hebben aangegeven dat de koers en aanpak moeten worden aangepast. De herijking die nu voor ligt geeft invulling aan de noodzakelijke wijziging van koers en aanpak. De herijking is cruciaal om de doelen van de vorming van de nationale politie op een gedegen manier te realiseren en tegelijkertijd de politieprestaties op peil te houden en waar mogelijk te verbeteren.

De Minister heeft op 6 november 2014 (Kamerstuk 29 628, nr. 474) de Kamer geïnformeerd dat de politie zou overgaan tot een herijking. In de afgelopen 2 jaar is het fundament voor de nieuwe organisatie gelegd. De herijking was nodig en biedt een nieuwe kans. De ambitie blijft, maar wel met een gezonde dosis realisme; uitgaande van de span- en draagkracht en het absorptievermogen van het korps worden haalbare doelen gesteld. Er worden keuzes gemaakt in wat de politie tussen nu en eind 2017 kan. Bij de fasering die onvermijdelijk is ligt de prioriteit op het op peil houden van de politieprestaties, het vergroten van het welzijn van het personeel en het in werking brengen van de bedrijfsvoering. Randvoorwaardelijk daarvoor zijn een andere manier van sturen - waaronder meer ruimte voor lokaal maatwerk en een adequate informatie positie - en een verbetering van de kennis en kunde..

Deze herijking heeft een uitgebreid proces doorlopen binnen de politie, waarbij de korpsleiding de focuspunten heeft aangegeven. Vervolgens is deze met het gezag besproken en zijn de door het gezag gemaakte keuzes, bijvoorbeeld inzake het lokale maatwerk, verwerkt. Er is rekening gehouden met de adviezen van de COR, de Commissie toezicht beheer politie en de Review Board en de vakbonden.

De kern van de herijking is viervoudig:

1. Er is meer tijd nodig om de basis van het korps op orde te brengen;
2. De personele reorganisatie moet met voorrang worden afgerond om hiermee, vergezeld van een aantal aanvullende maatregelen, de zekerheid en de stabiliteit in de organisatie te vergroten;
3. De besturing en sturing binnen de organisatie moet leiden tot meer ruimte voor maatwerk;
4. De noodzakelijke kennis en kunde moet worden versterkt.

Deze kernopdrachten van de herijking zijn in dit document verder uitgewerkt en vertaald naar de verschillende organisatieonderdelen binnen het korps. Zo heeft de 'basis op orde' zowel betrekking op de eenheden als de bedrijfsvoering, maar verschillen de te nemen maatregelen van elkaar.

Een kanttekening hierbij is dat rekening moet worden gehouden met de beperkingen in de interne informatiepositie van de korpsleiding. Het goed, scherp en integraal maken van keuzes wordt beperkt doordat draagkracht (wat kan de bedrijfsvoering leveren) en absorptievermogen (wat kunnen de eenheden implementeren) nu nog onvoldoende te meten zijn. Ook de precieze impact van opdrachten is nog niet te kwantificeren. Het doel is dat de politie eind 2017 in staat is om een integraal portfolio op te stellen. In het groeiproces daar naar toe wordt voor 2016 een eerste versie opgesteld op basis van kengetallen. Waar dat nog niet kan gebeurt het op basis van beredeneerde aannames.

Deze herijking betekent ook dat de gestelde doelen en mijlpalen uit het initiële realisatieplan en de daarop uitgevoerde actualisatie in 2014 komen te vervallen.

## 1.2 Een historische terugblik

In 2011 heeft de minister van Veiligheid en Justitie aan de kwartiermaker, de huidige korpschef, de opdracht gegeven om te komen tot nationale politie: de politie beter toe rusten op het veiliger maken van Nederlanden en het geven van meer ruimte voor de professionaliteit van de politie. Dit om een impuls te geven aan enerzijds de samenwerking op operationeel terrein (het bouwen van één korps) en anderzijds aan eenduidigheid en efficiency in de landelijke bedrijfsvoering (opbouw Politiedienstencentrum en kostenbesparingen).

Deze opdracht behelsde dus de opgave voor de huidige korpschef om in een kwartiermakersrol voorbereidingen te treffen voor de vorming van nationale politie binnen een strak financieel kader. In deze voorbereidende fase kon hangende het wetgevingstraject, nog niet gekomen worden tot onomkeerbare stappen ten aanzien van de inrichting van het korps. Vanaf de formele start van de nationale politie op 1 januari 2013 kon dan ook pas daadwerkelijk van start worden gegaan.

De vorming van één politiekorps is een zeer groot veranderproces. Om ook aan burgers, medewerkers en stakeholders te legitimeren waarom de mega operatie werd uitgevoerd is ook een inhoudelijk ‘wenkend perspectief’ gepresenteerd: een politieorganisatie die in de volle breedte aanzienlijk beter zou presteren. Dat tijdens de verandering de politie moest blijven meebewegen met nieuwe ontwikkelingen stond vast. Hierop kon echter bij het maken van plannen nog niet of niet volledig op worden geanticipeerd. De som van deze opgaven werd, met de kennis van 2012, als zwaar maar ook als wenselijk en voldoende haalbaar ingeschat.

Ervaringen in andere landen die een nationaal bestel hebben gevormd lieten een initiële terugloop in operationele resultaten zien. Om te zorgen dat de politieprestaties in Nederland op peil zouden blijven, is al in de kwartiermakersfase gekozen om de focus nadrukkelijk te leggen op het op peil houden van de politieprestaties en een daarmee samenhangende verantwoorde opbouw van de operationele organisatie. De aandacht voor de overige veranderingen met name die op het terrein van de bedrijfsvoering verviel daarmee niet. Bij conflicterende belangen kwamen de belangen van de operationele prestaties op de eerste plaats.

Tijdens het ‘kwartiermaken’ voor de start van de nationale politie stond het oude bestel ‘niet stil’. Al langere tijd was de politie bezig om haar functiehuizen (circa 7.200 functies) naar een landelijk, moderner, eenduidiger en meer op mobiliteit gericht niveau te brengen. Het nieuwe functiehuis (LFNP) zou daarvoor drastisch minder functies bevatten (92 functies). Om de personele reorganisatie niet te belasten met de implementatie van het LFNP, is gekozen om pas te reorganiseren nadat het LFNP is geïmplementeerd. Het LFNP-traject was echter niet zoals bedoeld voor de start van de nationale politie afgerond. Dit leidde tot een vertraging in de personele reorganisatie.

Ook het gewone werk ging vanzelfsprekend door. Zo ging de start van de nationale politie gepaard met een aantal operationele projecten met een voor de politie grote, soms zelfs ongekende omvang. De Nuclear Security Summit, de inhuldiging van de Koning, het drama

rond MH17 en de aanpak van terrorisme zijn hier voorbeelden van. De politie is bij al deze gebeurtenissen adequaat opgetreden maar zij vroegen wel om een aangepaste prioritering van de aandacht van de korpsleiding en legden veelal een niet te voorzien beslag op mensen en middelen. Dit raakte ook de balans tussen beheer en de operatie en tussen de veranderopgave en 'going concern'. Ook dit heeft effect gehad op de voortgang van de realisatie en draagt bij aan de noodzaak van een herijking.

Tevens werd door het bundelen van alle informatie uit het oude politiebestel al snel duidelijk dat er sprake was van de noodzaak tot forse inspanningen op een aantal onderwerpen zoals de aanpak van PTSS, ziekteverzuim, onrechtmatige inkoop, een versnipperd ICT applicatielandschap en een gefragmenteerde gegevenshuishouding met dito basisinformatie.

## 1.3 Welke voordelen van een nationale politie zijn al zichtbaar

De vorming van de nationale politie maakt een einde aan de versnippering van beleid en uitvoering die soms hinderlijk was voor het slagvaardig en flexibel inzetten van alle kracht van de politie voor veiligheidsvraagstukken op lokaal, landelijk en internationaal niveau. De vorming van één korps haalt blokkades weg waardoor de politiekracht in Nederland snel ingezet kan worden waar het tijdelijk nodig is zonder ingewikkelde formele procedures of het verbouwen van alle fundamenten.

Op dit moment boekt de politie merkbare voortgang op lokaal en landelijk niveau in het bereiken van de gewenste effecten van de nationale politie. Aansprekende voorbeelden daarvan zijn:

- De politieprestaties op peil houden en verbeteren soms boven de gestelde norm in de veiligheidsagenda;
- Het ter beschikking stellen van opsporingsteams uit andere eenheden voor de aanpak van de recente liquidatiegolf in Amsterdam en omstreken;
- Het flexibel inzetten van capaciteit voor de problematiek van hennepteelt in Brabant en Limburg;
- Het snel en doeltreffend tot landelijk niveau opschalen van capaciteit zoals bij de NSS;
- Het maken van landelijk bindende afspraken met onze ketenpartners in veiligheid zoals rondom de MH17 en de aanpak van terrorisme en de flexibele inzet van capaciteit ten behoeve van het onderzoek in de Oekraïne en de identificatie van slachtoffers in Nederland;
- Het meer eenduidig maken van de wijze waarop burgers de politie kunnen benaderen zoals één internet en een gezamenlijke huisstijl;
- Het verkrijgen van inzicht in personeelsproblematiek rondom ziekteverzuim en PTSS om zo tot een goede aanpak te komen;
- De vorming van één salarisadministratie en de eenduidige vastlegging van personeelsgegevens en arbeidshistorie in één landelijke personeelsadministratie;
- Het gelijktijdig informeren van 65000 medewerkers over hun rechtpositie en indicatieve plaatsing in de organisatie;
- De vernieuwing van de technische infrastructuur en daarmee toegenomen continuïteit van de IV-systemen;
- Het daadwerkelijk komen tot een vereenvoudigd ICT applicatieportfolio en de daarbij horende sanering van oude applicaties;
- Het verwerven van de titel 'meest favoriete werkgever in de non-profit sector'.

> "Nationale politie is slagvaardig en presteert even goed of beter "

## 1.4 Vergelijking met het in 2014 geactualiseerde realisatieplan

Overzicht van de mijlpalen en hun huidige status uit het geactualiseerd realisatieplan 2014.

- groen: realisatie mijlpaal loopt conform planning
- oranje: mijlpaal gedeeltelijk gerealiseerd c.q. loopt niet geheel volgens planning
- rood: mijlpaal (grotendeels) niet gerealiseerd c.q. loopt niet volgens planning
- v: mijlpaal gerealiseerd

| **Mijlpalen Actualisatie 2014** | datum | Vorm | status |
|---|---|---|---|
| *Personele reorganisatie is gereed* | | | |
| Benoeming teamchefs: De teamchefs die in de eerste selectieronde zijn geselecteerd zijn voor de zomer bekend. De formele afronding van alle teamchefbenoemingen is per 1-10-2014 met de ontvangst van het aanstellingsbesluit. | 1-okt-2014 | mijlpaal | V |
| Benoeming sectorhoofden: De sectorhoofden zijn voor 1-1-2015 bekend. De formele afronding van de sectorhoofdbenoemingen is per 1-2-2015 met de ontvangst van het aanstellingsbesluit. | 1-feb-2015 | mijlpaal | V |
| Begin 2015 weten de medewerkers van de Basisteams en Districtsrecherche of zij functievolger ofwel beoogd herplaatsingskandidaat zijn en weet de leidinggevende van de Basisteams en Districtsrecherche hoe hun teams 'gevuld' zijn. | 1-jul-2015 | mijlpaal | V |
| Formele plaatsing functievolgers. Deze is afgerond als de functievolgers op 1-7-2015 een plaatsingsbesluit hebben ontvangen. | 1-jul-2015 | mijlpaal | |
| *De belangrijkste voorzieningen van het PDC zijn gerealiseerd* | | | |
| De diensten IM en ICT zijn qua besturing in het PDC geïntegreerd* | 1-jan-2015 | mijlpaal | |
| De PDC-diensten en stafdirecties zijn operationeel en functioneren in onderlinge afstemming. Basiswerking geïmplementeerd vanuit hulpstructuur. | 1-apr-2015 | mijlpaal | |
| Er zijn vastgestelde diensten en producten voor alle PDC diensten die worden aangeboden via het intranet. | 1-jul-2015 | mijlpaal | |
| Het dienstverleningsmodel is geïmplementeerd. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| De PDC-diensten en stafdirecties zijn ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| De werking per afdeling is geïmplementeerd. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |
| Bedrijfskritische bedrijfsvoeringsvoorzieningen voor de basisteams en districtsrecherche zijn door middel van een hulpstructuur operationeel. | 1-jan-2015 | mijlpaal | V |
| Bedrijfskritische bedrijfsvoeringsvoorzieningen voor de overige onderdelen van Operatiën en Bedrijfsvoering zijn (gefaseerd) operationeel. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| De producten en diensten worden geleverd in overeenstemming met de besluitvorming naar aanleiding van de vraagarticulatie. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |
| De PDC-locatie(s) zijn (gefaseerd) ingericht zodat werknemers daar hun werk kunnen verrichten. | 1-jan-2018 | mijlpaal | |
| *Een betere informatievoorziening en ICT is gerealiseerd* | | | |
| Er is een vastgestelde integrale diensten en producten catalogus voor alle IM en ICT diensten. | 1-jan-2015 | mijlpaal | V |
| Bedrijfskritische IV-voorzieningen voor Basisteams en Districtsrecherches zijn door middel van een hulpstructuur operationeel. | 1-jan-2015 | mijlpaal | V |
| Bedrijfskritische IV-voorzieningen voor de overige onderdelen van Operatiën en Bedrijfsvoering zijn (gefaseerd) operationeel. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| De diensten IM en ICT zijn qua besturing in het PDC geïntegreerd* | 1-jan-2015 | mijlpaal | |
| De diensten IM en ICT en stafdirectie IV zijn ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| Dienstverleningsmodel is geïmplementeerd. | 1-jul-2015 | mijlpaal | |
| De werking per afdeling is geïmplementeerd. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |
| Er wordt vanuit één landelijke Informatie- en ICT-architectuur gewerkt. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |
| De producten en diensten zijn geleverd in overeenstemming met de besluitvorming naar aanleiding van de vraagarticulatie. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |
| De geharmoniseerde bedrijfsvoeringsprocessen zijn geïmplementeerd. | 1-jan-2018 | mijlpaal | |
| *De Nationale Politie is ingericht en in werking gebracht* | | | |
| Basisteams en Districtsrecherche zijn in werking gebracht, | 1-jan-2015 | mijlpaal | V |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Eenheden zijn ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan, | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| Er is per team een vastgesteld teamontwikkelplan voor het bereiken van de doelformatie voor 1 januari 2020. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| Alle huisvestingsplannen op eenheidsniveau gereed en in bestuurlijk overleg geconsulteerd. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| Korpsstaf is ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| Directie Operatiën is ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. | 1-jan-2016 | mijlpaal | |
| Werkingsdocumenten conform de opdracht aan de werkgroepen en volgend uit de nieuwe inrichting zijn geïmplementeerd. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |
| De bedrijfsvoeringproducten en -diensten zijn geleverd in overeenstemming met de besluitvorming naar aanleiding van de vraagarticulatie. | 1-jan-2017 | mijlpaal | |

*) Toelichting. De verantwoordelijkheid voor het in werking brengen van de diensten ICT en IM is overgedragen aan het PDC. De verantwoordelijkheid voor de dienstverlening berust nog bij de CIO.

## 1.5 Welke herijking krijgt het realisatieplan?

Zoals in de aanleiding al aangegeven, is de herijking cruciaal om de doelen van de vorming van de nationale politie volledig te realiseren. Een herijking is meer dan de reeds voorziene jaarlijkse actualisatie van de plannen. Een herijking is een fundamentele herbezinning op de oorspronkelijke plannen. Bij een groot traject als de vorming van de nationale politie is het normaal halverwege zo'n moment van herijking in te bouwen. Het herijkte plan voor de realisatie wordt in de komende maanden intern uitgewerkt tot een actieplan met eigenaren en doorlooptijden (een eerste proeve van een mijpalenplanning en vervolgstappen is opgenomen in de bijlage in hoofdstuk 10).

### *1.5.1 Welke factoren maken dat een herijking noodzakelijk is?*

Op basis van de eigen inzichten, de rapporten en adviezen van de Commissie van Toezicht beheer politie, de Review Board, de Inspectie van Veiligheid en Justitie en gesprekken met gezagen, politievakbonden, COR en overige samenwerkingspartners komt de korpsleiding tot de volgende analyse. Er is een aantal factoren die maken dat een herijking noodzakelijk is:

- De schaalsprong vergt meer van de organisatie dan vooraf werd gedacht op het gebied van sturing en het op orde brengen van het beheer;
- De werkwijze van veelal top-down sturing en planvorming via de ontwerp aanpak past niet meer bij de huidige positie van het korps en de noodzaak om de relatie met het gezag en relevante partners betekenis te geven;
- De personele reorganisatie is weerbarstiger en complexer dan voorheen werd aangenomen;
- De planvorming moet worden bijgesteld met de kennis van nu over de onderlinge afhankelijkheden, het inlopen van verschillen in uitgangspositie van de oude korpsen en de volgorde waarin veranderingen tot stand kunnen komen;
- De werklast van teamchefs en teams in de eenheden en de ondersteuning moet beter worden gewogen om de uitvoering van plannen een goede kans van slagen te geven;
- De financiële positie van het korps staat onder druk en dit heeft gevolgen voor het tempo waarin plannen kunnen worden uitgevoerd;
- Het korps heeft nu meer ervaring met onverwachte ontwikkelingen die tijdens de verandering aanspraak maken op de inzet van het korps op lokaal en landelijk niveau – hiervoor moet capaciteit beschikbaar blijven zodat het korps flexibel en slagvaardig kan blijven die niet kan opgaan aan andere plannen.

> "Er wordt een grote systeembreuk tot stand gebracht"

De politieorganisatie maakt voor het realiseren van bovengenoemde verbeteringen een grote schaalsprong door, van 26 korpsen en een Voorziening tot samenwerking Politie Nederland naar 1 organisatie. Deze reorganisatie kent geen precedent binnen de overheid. Zowel de schaalsprong als de daarmee samenhangende opdracht om een einde te maken aan de versnippering, vragen om een andere aanpak in het korps en tussen het korps en haar buitenwereld: een systeembreuk. Hoe met de systeembreuk om te gaan wordt gaandeweg geleerd. Hierbij is in ieder geval duidelijk dat de schaalsprong die gemaakt moet worden groter is gebleken dan in eerste instantie door zowel het korps als de buitenwereld werd ingeschat.

In de eerste jaren van de vorming van de nationale politie is de nadruk noodzakelijkerwijs op de top-down ontwerpaanpak gekozen. Het was de snelste manier om een doorbraak te forceren van de versnippering van werkwijzen uit het oude politiebestel naar eenheid van beleid in het nieuwe korps. De systeembreuk, het functioneren als één korps in denken en handelen, heeft baat gehad bij die veranderstrategie. Nu het korps meer aan kracht en ervaring wint en ook de keerzijde van de top-down besturing merkbaar is, kan deze aanpak worden aangepast. Het is nu noodzakelijk om meer rekening te houden met de interne diversiteit die relevant is voor zowel de lokale verankering als de transitie van oude werkwijzen naar nieuwe werkwijzen.

Ten aanzien van de uitvoering van de personele reorganisatie bleek de praktijk weerbarstiger te zijn dan kon worden voorzien tijdens de planvorming. De afspraken die in het 4-partijenoverleg tussen politie, ministerie, bonden en COR, in het CGOP en met de medezeggenschap werden gemaakt over het nieuwe functiehuis en de reorganisatie hadden grote consequenties voor de geplande start- en einddata van de verschillende fasen binnen de reorganisatie. Mede hierdoor is het formele deel van de reorganisatie nog altijd niet afgerond.

De geplande onderdelen van de organisatie kwamen en komen op verschillende momenten tot stand. Hier doet zich de vertraagde inwerkingbrenging van het PDC het meest voelen. Hiermee is een cruciale schakel voor de vorming van de nationale politie, maar ook voor de op zich normale aanpassingen in (bedrijfsvoerings-) beleid of gebruikelijke veranderingen in de operatiën, nog onvoldoende gereed voor de opgave die al wel van dit organisatieonderdeel en zijn medewerkers wordt gevraagd.

De financiële positie van het korps staat onder druk. De huidige overbezetting, de vertraging van de personele reorganisatie en de daarbij getroffen flankerende uitstroomvoorzieningen maar ook de vergroting van de besparingsdoelstelling als aandeel van de politie in overheidsbrede bezuinigingen, zijn hier mede debet aan. Juist ook deze financiële schaarste maakt het aanbrengen van focus en het terugbrengen van de gestapelde ambities noodzakelijk.

Medewerkers ondervinden in toenemende mate hinder van de trage realisatie van het korps. Enerzijds staat hun gevoel van zekerheid onder druk doordat de personele reorganisatie nog niet is afgerond. Anderzijds ondervinden zij elke dag problemen omdat de teams waarin zij werken nog niet op orde zijn en de nieuwe ICT-systemen die hen in het werk moeten ondersteunen in een aantal gevallen nog kinderziektes vertonen. Ook ervaren zij een gebrek aan ondersteuning op HRM-gebied en missen zij soms nog belangrijke specialisten. Dit gebrek aan zekerheid en het gevoel dat de bedrijfsvoering nog niet aansluit op de operatie (omdat deze zelf nog volop in beweging en ontwikkeling is) leidt tot een afnemend draagvlak voor de vorming het landelijke korps.

De werklast van de politie wordt vanzelfsprekend niet alleen bepaald door de veranderopgave. De vorming van het korps maakt ook zichtbaar op welk gebied sprake is van achterstanden in het beheer en de aandacht voor personeel die ingelopen moeten worden. Bijvoorbeeld de aanpak van PTSS, langdurig ziekteverzuim en inkoop. Dat geldt te meer voor de ambities om Nederland veiliger te maken, bijvoorbeeld de aanpak van de Outlaw motor gangs (OMG's) of een beter antwoord op de handel in drugs. Daarnaast spelen grote ontwikkelingen zoals de

bouw van de Landelijke Meldkamer Organisatie (LMO) en de inbedding van de Politieacademie (PA). Deze ambities moeten beter en integraler dan tot op heden een plek krijgen in de totale opgave voor de nationale politie.

De teamchefs dreigen te worden overbelast door de combinatie van beheersverantwoordelijkheden die volgen vanuit hun functie zoals omschreven in het LFNP en de noodzaak van het korps om ze ook operationeel in te zetten. Het opzetten van hun nieuwe teams, nieuwe relaties aangaan met het gezag en inpassen van alle andere veranderingen in het korps leggen daar nog eens een tijdelijke last boven op.

### *1.5.2 Welke maatregelen neemt het korps in de herijking*

De totale veranderopgave binnen de kaders van geld en tijd is te groot geworden. Dit betekent herprioriteren en herfaseren in de beleidsprioriteiten in de operatiën, in de bedrijfsvoering en in de veranderagenda. Basis van deze keuzes is om in de resterende tweeëneenhalf jaar van de realisatie de basis op orde te krijgen. Binnen de te maken keuzes legt de korpsleiding daarbij voor de komende 3 jaar de focus op:

1. Het op peil houden en waar mogelijk verbeteren van de politieprestaties;
2. Het vergroten van het welzijn en de kennis en kunde van de medewerkers;
3. Het verder in werking brengen van de bedrijfsvoering.

Deze focuspunten zijn nauw aan elkaar verbonden, onderling afhankelijk en kennen een overlap zoals drie overlappende cirkels. De cirkels zijn te onderscheiden maar niet te scheiden. Ze dragen allemaal bij aan het versterken van integrale planvorming en besturing van het korps. Ze versterken elkaar maar zijn ook van elkaar afhankelijk.

Politieprestaties op peil:

- Bewust keuzes maken in veelheid van noodzakelijke verbeteringen;
- Het verder in werking brengen van de eenheden binnen kaders, maar lokaal aangestuurd op basis van draagkracht[1] en lokale situatie;
- Inregelen van een meerjarige kwaliteitsverbeteringsagenda voor de opsporing.

Welzijn en kwaliteit van medewerkers:

- De personele reorganisatie fase I wordt zo snel mogelijk afgemaakt om de zekerheid van het personeel te vergroten;
- Focus op de zorg voor het personeel: ziekteverzuim, aanpak van PTSS;
- Capaciteitsmanagement en Arbeidstijdenwet op orde;
- Teamchefs ontlasten.

Bedrijfsvoering in werking:

- Prioriteit op het verder in werking brengen van de bedrijfsvoering, de basis verder op orde brengen;
- Inhoudelijke focus op de politieprestaties en welzijn personeel;
- De samenwerking in de driehoek eenheden-beleidsdirecties-PDC wordt verbeterd;
- De onrechtmatigheidspositie ten aanzien van inkoop wordt structureel en duurzaam verkleind;
- Het IV portfolio en het AVP worden in lijn gebracht met deze herijking

Er komen uitvoeringstoetsen voor nieuwe initiatieven of verplichtingen om te borgen dat de portefeuille niet nog eens overvol raakt.

### *1.5.3 Verbinding met de buitenwereld versterken*

De korpsleiding hecht er in hoge mate aan dat het herijkte realisatieplan in goede verbinding met de buitenwereld tot stand komt. De politie is dienstbaar aan samenleving, gezag en

[1] Met draagkracht wordt bedoeld hetgeen de bedrijfsvoering aankan binnen de totaalopdracht die er op de bedrijfsvoering rust.

minister en heeft een intensieve samenwerking met partners binnen (medezeggenschap) en buiten (bonden, ketenpartners, belangenorganisaties). Dit plan behoeft daarom breed draagvlak en moet aansluiten bij ontwikkelingen buiten de politie. Om dit te realiseren is er de afgelopen maanden zorg gedragen voor een versterking van het stakeholdermanagement. De inbreng van het gezag en ketenpartners op deze herijking van het realisatieplan is onmiskenbaar. De versterking van het stakeholdermanagement wordt in het vervolg op de herijking verder uitgewerkt. In de driehoek van herijking, bestuursondersteuning en communicatie wordt strakke regie op dit proces gevoerd. De ambitie hierbij is kennis delen, draagvlak organiseren, aansluiting zoeken en uitleg bieden.

### *1.5.4 Er is een noodzaak tot meer ruimte voor lokaal maatwerk*

Met de regioburgemeesters en de minister is afstemming gepleegd over lokaal maatwerk. De analyse en afspraken zijn vastgelegd in een notitie die als bijlage in hoofdstuk 11 van dit document is bijgevoegd.

Belangrijk uitgangspunt van de Politiewet 2012 is dat de nationale politie stevig verankerd moet zijn en blijven in buurten en wijken. Niet voor niets is daarom de aansturing door het gezag in het nieuwe politiebestel ongewijzigd gebleven. Zij bepaalt de balans op de inzet voor veiligheidsvraagstukken op lokaal, landelijk en internationaal niveau.

De politie moet snel, adequaat en flexibel kunnen inspelen op lokale omstandigheden en actuele ontwikkelingen, waarbij rekening wordt gehouden met verschillen tussen en binnen eenheden als gevolg van de specifieke kenmerken van elk werkgebied. Er moet ruimte zijn om zowel met landelijk als lokaal georganiseerde partners samenwerkingsrelaties aan te gaan over de aanpak van veiligheidsproblemen. Met het lokale gezag moeten de politiechefs daar afspraken over kunnen maken. Tegelijkertijd is de politie een landelijke organisatie en was een tweede opdracht voor dit bestel om betere operationele samenwerking op bovenregionaal en landelijk niveau te bewerkstelligen. Ook dat vraagt om flexibiliteit, vanuit in casu het gezag.

Het combineren van deze opdrachten met de bedoeling van de wetgever om gecentraliseerd beheer te creëren stelt hoge eisen aan de politieorganisatie. Dit wordt verder versterkt doordat aanvullend daarop - via o.a. harmonisatie en standaardisatie - ook de afgesproken besparingen binnen de bedrijfsvoering moeten worden gerealiseerd. Inmiddels is sprake van een besparingsopdracht van bijna 500 miljoen euro, die onvermijdelijk van invloed is op de bedrijfsvoering. Dit alles vraagt om een precair evenwicht dat in de loop van de tijd steeds opnieuw gevonden moet worden.

> “Gezag bepaalt de prestatie – de politie differentieert haar aanpak binnen kaders en standaarden”

Het adagium ‘het gezag bepaalt wat de politie doet, de minister wat de politie kan’, vergt van alle betrokken partijen dat zij zich rekenschap geven van wat dit voor hun rol in het geheel betekent. De rol van de politiechef is cruciaal. Hij of zij moet toegerust zijn om invulling te geven aan de dilemma’s die voortvloeien uit de keuze om een nationale politie te creëren die tegelijkertijd lokale en landelijke effecten moet bewerkstelligen.

Heel concreet komt dit vraagstuk tot uiting daar waar gezag en beheer elkaar direct raken, namelijk dicht op de operatiën, maar bijvoorbeeld ook daar waar de politieorganisatie moet kunnen functioneren als partner in decentrale ketenverbanden met andere lokaal georganiseerde, publieke en private organisaties die in gezamenlijkheid werken aan meer veiligheid.

Dit evenwicht tussen operatie en beheer is thans niet voldoende aanwezig. Breed wordt erkend dat de politiechefs niet in voldoende mate adequaat, snel en flexibel kunnen inspelen op lokale omstandigheden. Hierdoor ziet het gezag zich ‘gedwongen’ alsnog over beheer te praten met de politie en niet ‘slechts’ zoals bedoeld over de resultaten en kwaliteit van het politiewerk. Deze klachten kennen een ‘buiten-’ en ‘binnenkant’. Het omvat vragen over hoe het bestel werkend te krijgen, zoals de doorwerking van de Wassenaar-notitie. Het omvat evenzeer interne politievraagstukken, zoals de verhouding tussen korpsleiding en politiechefs en die tussen politiechefs en de bedrijfsvoering en over de handelingssnelheid, flexibiliteit en

kwaliteit van dienstverlening door het PDC.

Ook daar waar het de vorming van het PDC betreft, waar een gestandaardiseerd aanbod van producten en diensten wordt nagestreefd die niet strijdig is met het lokaal maatwerk, heeft het kunnen bieden van lokaal maatwerk consequenties. Binnen standaardisatie is natuurlijk differentiatie mogelijk. Als voorbeeld; via rechtmatige inkoop zullen verschillende voertuigstandaarden worden vastgelegd, binnen de eenheid kan gekozen uit verschillende type voertuigen (motoren, vaartuigen, auto's etc.). Daarnaast hebben de politiechefs een rol van betekenis in de keuze van de standaard. Het proces hiervoor is nader omschreven in het hoofdstuk bedrijfsvoering.

*Maatregelen:*

*Gezag bepaalt de prestatie, maatwerk in de bedrijfsvoering indien nodig*

- Politiechefs krijgen ruimte om het functioneren van hun eenheden af te stemmen op de wensen van het gezag;
- De budgetruimte van de politiechef wordt verruimd zodat op korte termijn merkbaar de flexibiliteit toeneemt om in te spelen op de vraag naar lokaal maatwerk ;
- De relatie tussen de eenheden en het PDC wordt structureel versterkt ten behoeve van het goed functioneren van de eenheden;
- Onder de korpsleiding nemen politiechefs deel aan de besluitvorming over de uitvoering van kaders via een gremium dat hiervoor wordt ingesteld (werktitel: korpsmanagementteam);
- Om landelijke ontwikkelingen beter af te stemmen op de wensen van het lokale gezag wordt op landelijk niveau meer afstemming gezocht in het artikel 19-overleg met de regioburgemeesters;
- Er wordt ruimte geboden in het in werking treden van eenheden naar lokaal noodzakelijk geacht tempo en behoefte.

### *1.5.5 Er is behoefte aan meer integrale sturing en aan besturing*

In de wens om van 26 korpsen en de VtsPN naar één korps te gaan was in de besturing in de eerste fase een top-down benadering noodzakelijk om de cruciale 'systeembreuk' te bewerkstelligen. Anders gezegd: het begrip 'eenheid' had in de kwartiermakersperiode en direct daarna vooral betekenis ten aanzien van de doorzettingsmacht en top-down sturing die noodzakelijk was voor de vorming van de nationale politie. In verloop van de afgelopen tweeëneenhalf jaar is de betekenis van 'eenheid' in termen van samenwerking en convergentie steeds belangrijker geworden.

"We sturen samen op doelen en risico's, integraal en met meer realisme"

Vanuit de noodzakelijke top-down sturingsfilosofie en -praktijk en de systeembreuk, heeft de korpsleiding gekozen voor een directe sturingslijn naar de lijnorganisatie. Dit in plaats van een concernsturing waarbij de lijn een eigen verantwoordelijkheid heeft. Integraliteit kwam op deze manier pas tot stand in de korpsleiding. Gecombineerd met een versnipperde informatiepositie heeft dit de kwaliteit van de besluitvorming beperkt. Ook zorgde dit voor een inperking van de ruimte van de lijnverantwoordelijke politiechefs.

Hoewel de top-down benadering in de eerste jaren nodig was gegeven de totstandkoming van het korps, was duidelijk dat de sturingsfilosofie zou worden aangepast aan de nieuwe fase waarin het korps zou gaan verkeren. Hiertoe heeft de korpsleiding het besturingsmodel Samen Beter Sturen (SBS) ontwikkeld. In 2014 is tot dit nieuwe besturingsmodel besloten. De kern van het model is dat de korpsleiding zich als ware zij een 'Raad van Bestuur' richt op het scheppen van voorwaarden en kaderstelling, strategieontwikkeling en strategisch risicomanagement en op optimale verbindingen met gezag en buitenwereld. De politiechefs zijn in het model verantwoordelijk voor aansturing van de operatie en worden door de korpsleiding collectief aangesproken op hun resultaten op basis van een kleine set prestatie-indicatoren. De implementatie van SBS is nog niet afgerond, er zijn nog steeds hulpstructuren.

Ook bleek één van de problemen van het oude bestel -onvoldoende operationele samenwerking op bovenregionaal, nationaal en internationaal niveau- groter dan vooraf was aangenomen. Het oplossen van zeer ernstige veiligheidsproblemen zoals ondermijning en de gemeenschappelijke aanpak van terrorisme vereist, naast de gewenste focus van eenheden op lokale veiligheid, ook een bovenregionale inzet waar de nationale politie juist een antwoord op is. De conclusie hiervan is dat er een betere balans moet komen tussen de sturing op de politie en de sturing binnen de politie. Het gezag is decentraal georganiseerd. Landelijke sturing door de politie moet hierop aanvullend zijn.

In de komende fase wordt gekozen voor een interne sturing waarbij de eenheden, uitgaande van de verschillende uitgangsposities en veiligheidssituaties, meer dan voorheen in staat gesteld worden om de lokale politieprestaties en beoogde verandering voor elkaar te krijgen. Deze ruimte zal expliciet gegeven worden.

*Maatregelen:*

*Versterken sturing*
- Versterking van de integrale sturing op beleid;
- Versterken van het koppelvlak tussen eenheden en bedrijfsvoering;
- De Korpsleiding functioneert als raad van bestuur;
- De medezeggenschap houdt ruimte om initiatieven te ontplooien die de cultuurontwikkeling van het korps helpen bevorderen

### *1.5.6 De noodzakelijke kennis en kunde moet worden versterkt*

In het oude bestel was bedrijfsvoering dicht bij de werkvloer georganiseerd. Bedrijfsvoering in zijn algemeenheid stond in het teken van operationele slagkracht en was in hoge mate ook ondergeschikt aan de operaties. De autonome korpsen hadden de ruimte om zelf invulling te geven aan de bedrijfsvoering. De versnippering en verscheidenheid die dat met zich mee heeft gebracht, is een belangrijke reden geweest voor de vorming van de nationale politie.

“Er is behoefte aan andere kennis en kunde”

In het inrichtingsplan is gekozen voor een model voor de bedrijfsvoering waarbij de uitvoering samengebracht wordt in één Politiedienstencentrum. Hoewel sprake is van centrale aansturing in het PDC, is onderscheid gemaakt tussen taken die geconcentreerd en taken die in de nabijheid van de operatie moeten worden uitgevoerd. Ongeveer 45% van de PDC-medewerkers wordt op drie centrale locaties gehuisvest. De overige 55% zal bij de eenheden gehuisvest worden, dicht tegen de operatiën aan.

Het centraliseren van de bedrijfsvoering op deze schaal is nieuw voor de politieorganisatie. De kennis en kunde die nodig is om de bedrijfsvoering binnen de nationale politie kwalitatief en efficiënt vorm te geven, is onvoldoende aanwezig binnen de politie. Vooral de vaardigheden om tussen de bedrijfsvoeringskolommen onderlinge dwarsverbanden (integraliteit) te kunnen leggen, behoeft een forse impuls.

Genoemde dwarsverbanden moeten ook tussen bedrijfsvoeringsbeleid en -uitvoering worden gelegd. In het model is immers gekozen voor een knip tussen beleid en uitvoering. Deze scheiding veronderstelt een volwassen roluitvoering en rolvastheid van de betrokken leidinggevenden om in samenwerking tot resultaten te komen. Omdat dit nog onvoldoende aanwezig is, vraagt ook dit om een impuls en kennis en kunde. Hierbij zijn maatregelen nodig op korte termijn als ook om de hiervoor benodigde kennis en kunde structureel te borgen.

De bedrijfsvoering heeft tijdens de transitie een complexe viervoudige opdracht (zie hoofdstuk 6). In de afgelopen tijd is veel kennis en kunde van buiten naar binnen gebracht, maar dat is nog niet genoeg. Het schort aan professionele uitvoerings- en beleidscapaciteit. Een deel hiervan kan op termijn via om- en/of bijscholing uit de huidige politieorganisatie komen maar de realiteit is ook dat zeker in deze beginfase nog veel van buiten zal moeten komen. Helaas

betekent dat dat het inhuren van de benodigde competenties gedurende de transitieperiode noodzakelijk is. Hierbij zal de bezetting tijdelijk fors hoger zijn dan de gegeven formatieve kaders.

De vorming van één korps behelst, zoals gezegd, meer dan de fusie van 27 organisaties en vergt een meervoudige schaalsprong. Het vergt een sprong van organisaties van maximaal 6.300 medewerkers naar de grootste werkgever van Nederland met 65.000 medewerkers. Het is ook een overgang van enkelvoudige organisaties naar een concern-organisatie. En daarnaast is het een sprong van 27 bedrijfsvoeringen - met vaak eigen systemen, standaarden, werkwijzen en contracten – naar een concernbedrijfsvoering met één uitvoeringsdienst, waarvan de helft van de medewerkers dichtbij de operationele eenheden werkt.

De kennis en kunde die nodig is om de verandering van oud naar nieuw te organiseren, is niet vanzelf aanwezig binnen de politieorganisatie. Ook de kennis en kunde die nodig is in de nieuwe situatie is niet afdoende aanwezig. Er is reeds een start gemaakt met het oplossen hiervan. Zo is aan de top van de bedrijfsvoering hier ten dele al actie op ondernomen door het aantrekken van directeuren en diensthoofden van buiten de politie. Maar ook in de top en op andere niveaus is extra actie nodig.

Aanvullend op het bovenstaande is vanwege de personele reorganisatie zij- en in- en doorstroom nog maar mondjesmaat mogelijk tot helder is dat hiermee geen risico's ontstaan voor de plaatsing van de huidige politiemedewerkers. Het reeds in het oude bestel geconstateerd gebrek aan kwaliteit en kwantiteit in de opsporingsdisciplines is mede hierdoor nog niet verholpen, van analisten, rechercheurs tot financieel en forensische specialisten. Ook de borging van de kwaliteit van de recherche op langere termijn is nog niet voldoende geregeld. Er zijn dus extra initiatieven nodig om de kennis en kunde op korte termijn te versterken en op langere termijn te borgen.

*Maatregelen:*

*Kennis en kunde in de bedrijfsvoering wordt vergroot*
- Openstellen noodzakelijke vacatures;
- Kennis en kunde medewerkers wordt gericht verbeterd;
- Versterken strategisch leiderschap;
- Er worden instrumentaria ontwikkeld en geïmplementeerd om de kennisbehoefte eerder te kunnen onderkennen (strategische personeelsplanning, stakeholdermanagement en strategievertaling);
- Er wordt ingezet op een meerjarige kwaliteitsverbeteringsagenda voor de opsporing.

### *1.5.7 Er is een vitaal belang te komen tot een goede informatiepositie binnen de bedrijfsvoering*

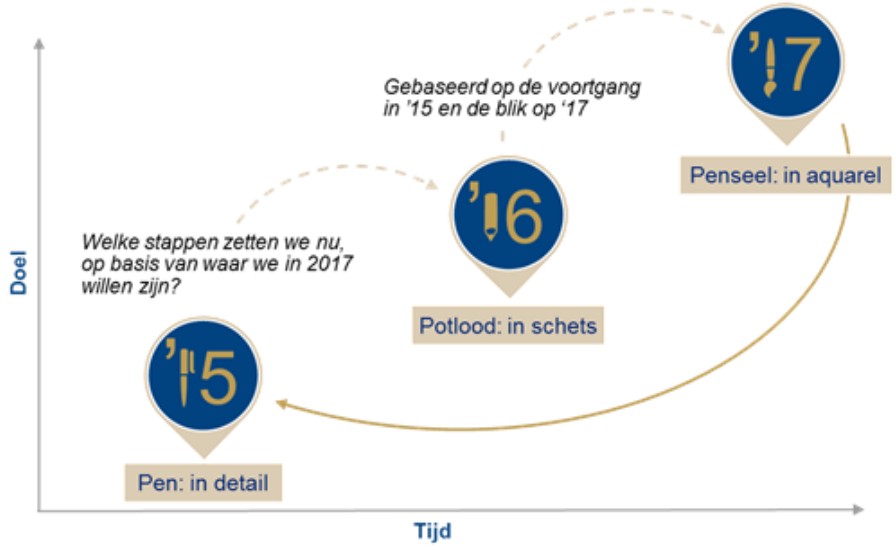
De samenvoeging van 26 korpsen en de VtsPN tot één organisatie heeft geleid tot een optelsom van versnipperde informatie daar waar een solide, integrale informatiepositie op basis van juiste basisadministraties noodzakelijk is om te kunnen plannen en sturen. Hierdoor is inzicht over samenhang tussen prestaties, personele capaciteit, middelen, financiën en draagkracht voor verandering nog niet op het niveau dat het korps in staat stelt om de effecten van nieuwe vragen te wegen en onderdeel te maken van de afspraken die daarover met het gezag moeten worden gemaakt. Deze conclusie wordt door zowel de Commissie van toezicht beheer politie als de Review Board en de Inspectie van Veiligheid en Justitie onderschreven. Ervaringen opgedaan binnen de IV-kolom om te komen tot een integraal IV-portfolio en de sturing daarop zijn echter veelbelovend voor toepassing op de overige delen van het korps om de leveringsbetrouwbaarheid te vergroten.

*Maatregelen:*

- Er wordt een integrale P&C cyclus gebouwd en risicomanagement wordt geïmplementeerd;
- Focus op financiën wordt vergroot (financiële kaders, consequenties keuzes, financiële oplossingsrichtingen);
- De basisadministraties worden op orde gebracht (Personeel, Financieel, Facilitair Management (middelen, huisvesting, inkoop));
- Er wordt één gemeenschappelijke informatiepositie op het gebied van de bedrijfsvoering gecreëerd.

### *1.5.8 Focus op 2017 met tussendoelen in 2015 en 2016*

De planvorming verloopt plateaumatig en van concreet en in detail (‘in pen’) via een schets (‘in potlood’) naar in aquarel (‘penseel’).




De stappen in 2017 zijn als aquarel weergegeven en vormen een richtpunt voor de keuzes per jaar. De plannen voor 2015 zijn hier op gebaseerd en zijn in meer detail uitgewerkt of zelfs al in uitvoering. 2016 is in potlood geschreven en bevat de indicatie van wat uitgevoerd gaat worden.

## 1.6 Communicatie & vervolgaanpak

Deze herijking is tot stand gekomen door een intensief proces, gevolgd door een informele en een formele consultatie van belanghebbenden. Met burgemeesters, Openbaar Ministerie, onafhankelijke toezichthouders, centrale ondernemingsraad, vakbonden, politiechefs, het ministerie van Veiligheid & Justitie en diverse interne en externe betrokkenen is van gedachten gewisseld over de diagnose en de geformuleerde aanpak. Alle betrokkenen omarmen dat er een nieuwe fase aanbreekt in de vorming van de nationale politie. Een fase waarin veel samenkomt en er na de harde systeembreuk en opheffing van de zelfstandige korpsen weer kan worden gebouwd aan één korps met elf eenheden en een Politie Diensten Centrum (PDC). Er is bij alle betrokkenen behoefte aan meer transparantie en overzicht van alle veranderingen, een grotere samenhang tussen de verschillende veranderingen en meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid op decentraal niveau. De interne communicatie wordt hierbij geïntensiveerd. Communicatie over de gevolgen en vervolgstappen na de herijking, intensieve communicatie over het naderende plaatsingsproces en interactieve communicatie over gerealiseerde mijlpalen en komende veranderingen.

We leren en presteren. Nog meer dan tot nu toe wordt een lerende aanpak gekozen met grote openheid en verbonden met de organisatie en onze omgeving. We investeren in cultuur en

creëren ruimte voor reflectie en tegenspraak. Dat vergt dialoog en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden. Hierbij zal stevig worden geïnvesteerd in een effectieve communicatieaanpak. In de interne communicatie op de reorganisatie, het brede stakeholdermanagement en het (interne en externe) veranderverhaal in verschillende fases. Via bestaande middelen, intranet, medewerkerspolls en intensief door het management. Vanuit teams en de rijke netwerken in de organisatie wordt de aanpak vormgegeven, van de COR tot Jong Blauw. Om de veranderaanpak en realisatie consistent te begeleiden en uit te dragen. Door storytelling, ruimte voor lastige gesprekken, successen en goede voorbeelden met elkaar te delen.

Er wordt geïnvesteerd in de bestuurlijke informatievoorziening zodat er meer dan tot nu toe facts en figures beschikbaar zijn. Deze benadering is nodig om de basis op orde te krijgen en om vervolgens verder te kunnen bouwen aan de nationale politie van de toekomst. Hierbij leren we van gerealiseerde mijlpalen en gezamenlijke initiatieven, zoals de realisatiedagen en nationale briefings. De vertaling van deze herijking vraagt investeren in de toekomst én grip en regie organiseren op het huidige veranderproces. Een noodzakelijke meerjarige investering op alle niveaus. Voorbeeldgedrag vanuit de leiding is hier een belangrijk onderdeel van, van alle interne en externe betrokkenen die samen de Nationale Politie maken. Er wordt geïnvesteerd in het nieuwe governance model. In de bijlage in hoofdstuk 10 worden de contouren van de vervolgaanpak geschetst.

# 2 Sturing

## 2.1 Het fundament ligt klaar voor een volgende stap

Na een opbouwfase van ruim twee jaar is een degelijk fundament voor het nieuwe korps gelegd. De basisteams staan in de steigers, de leidinggevenden zijn benoemd en in functie, de plaatsing van de andere medewerkers wordt dit jaar afgerond en belangrijke stappen in de opbouw van de bedrijfsvoering, zoals de totstandkoming van één salarisadministratie, één personeelsadministratie en één financiële administratie, zijn gezet. Aan de vooravond van de tweede fase is daarom het moment aangebroken de sturing van het beheer en de bedrijfsvoering van het korps te normaliseren. Zo kan enerzijds de relatie tussen de politie(chefs) en het lokaal gezag en anderzijds de verhouding tussen de korpsleiding, de politiechefs en de directeuren beter in balans worden gebracht. De organisatorische scheiding tussen een centraal gedirigeerde reorganisatie met tijdelijke hulpstructuren en de uitvoering van de lopende zaken binnen de bedrijfsvoering, die noodzakelijk was om de reorganisatie van de grond te krijgen, wordt verlaten. Lokaal maatwerk binnen de nationale structuur, integraliteit binnen beleid en uitvoering op het gebied van de bedrijfsvoering en het doelmatig functioneren van het PDC komen nu op de voorgrond te staan.

Knelpunten in het vraagstuk van lokaal maatwerk moeten worden opgelost, wil het bestel slagen in de werking zoals beschreven in de Wassenaar-notitie. Het gezag bepaalt wat de resultaten van de politie en de daarbij gewenste kwaliteit moeten zijn. Om te zorgen dat de politiechef aan deze opdracht van het gezag kan voldoen, moet de gehele politieorganisatie gericht zijn op behalen van resultaten in de eenheden en flexibel, snel en adequaat kunnen inspringen op lokale omstandigheden (i.c. lokaal maatwerk): ‘beheer volgt gezag’. Dat is nu nog in onvoldoende mate het geval.

Dit probleem met lokaal maatwerk kent meerdere oorzaken; gelegen binnen de politie en gelegen in de wisselwerking tussen de partijen bij het in werking krijgen van het bestel. De politie is naast haar operationele gerichtheid voornamelijk georiënteerd geraakt op haar vormings- en besparingsopgave en heeft mede hierdoor haar leiderschap teveel top-down en stafgedreven ingevuld. De politiechefs zijn hierdoor nog niet voldoende in staat om mede de koers uit te zetten bij de beleids- of planvorming en de uitvoering daarvan. Het formele mandaat van de politiechefs voldoet, maar de feitelijke invulling ervan weerspiegelt de mogelijkheden niet voldoende, deels vanwege tijdelijke beperkingen in het feitelijke mandaat zoals de personele reorganisatie en deels vanwege een nog onvolwassen organisatie die de eenheden moet ondersteunen. De vorming van de bedrijfsvoering duurt langer en moet van verder komen dan verwacht, waardoor de snelheid en kwaliteit van levering thans te laag is. Er is sprake van een grote transformatieopgave, de randvoorwaarden zijn nog niet allemaal vervuld en cultuur en werkwijze zijn niet van de één op de andere dag veranderd; een groeipad van meerdere jaren is nodig. De bedrijfsvoering is hierdoor in haar werkwijze nog niet dienstbaar genoeg aan en nog niet voldoende gericht op de operatie en is onervaren in het management van differentiatie in de vraag, waardoor de politiechef geen zekerheid heeft dat hij op tijd krijgt wat hij nodig heeft, waardoor escalaties nodig zijn om knelpunten recht te trekken.

Besparingsopdrachten beperken het voorzieningenpakket van de bedrijfsvoering en dus de mogelijkheden die er ook lokaal nodig zijn; er is nog onvoldoende ervaring over hoe dit blijvende dilemma moet worden opgepakt. Daarbij geldt ook dat de verdeling van schaarste in middelen en mensen niet alleen op lokaal of regionaal niveau maar ook of misschien vaak zelfs juist op landelijk niveau afgewogen dient te worden. Het gezag wordt nu (landelijk en lokaal) niet tijdig genoeg betrokken bij belangrijke beheersvraagstukken, die relevant zijn voor de eenheden;

Er is niet voldoende consistentie in gedrag, rollen en het nemen van juiste verantwoordelijkheden van alle spelers zowel tijdens het maken van afspraken als bij het waarmaken van afspraken.

Hierna worden de aanpassingen in de sturing op het beheer en de bedrijfsvoering nader uitgewerkt voor de volgende aspecten:

1. Sturing van de eenheden door de lokale gezagsdragers
2. Sturing binnen het korps
3. Functioneren van de bedrijfsvoering
4. Control en toezicht
5. Cultuur, gedrag en leiderschap

Deze wijzigingen worden zo spoedig mogelijk geïmplementeerd. De bestaande hulpstructuren die in de aanloop noodzakelijk waren de reorganisatie tot een onomkeerbare beweging te maken, worden tegelijkertijd afgebouwd.

## 2.2 Sturing van de eenheden door lokale gezagsdragers

Onderstaand wordt ingegaan op de verschillende aspecten betreffende de externe sturing van de politie door (regio)burgemeesters en (hoofd)officieren en de manier waarop politiechefs daaraan invulling kunnen geven:

- Over de taakuitvoering wordt op lokaal (driehoek), regionaal (artikel 41-overleg) en landelijk (artikel 19-overleg) gesproken cf. de Politiewet.
- Vanuit het adagium ‘Beheer volgt gezag’ eerdere betrokkenheid van het artikel 19- overleg bij belangrijke beheervraagstukken, zodat ook over de dilemma’s kan worden gesproken, met voldoende ruimte voor de regioburgemeesters om aan de voorkant afstemming met de andere burgemeesters uit de eenheid te zoeken en achteraf hen te informeren over de uitkomst;
- Consistent juist gedrag en roluitvoering én betere verbinding tussen politie en gezag. Leidend hierbij zijn de uitkomsten van de werkgroep Van der Laan.
- (feitelijke) Vergroting van het mandaat van de politiechef. Concreet betekent dit:
    - Uitbreiding van de huidige financiële sturingsmogelijkheden door vergroting van het aantal budgetten waar de politiechef over beslist, zodat op korte termijn merkbaar de flexibiliteit toeneemt om in te spelen op de vraag naar lokaal maatwerk;
    - Dat de politiechef het p-mandaat heeft m.u.v. beperkingen die uit de aard van de toe te passen bevoegdheid het mandaat van het naast hogere gelegen bestuurslijn vergen. Dit wordt nader geconcretiseerd;
    - Dat na afronding van de personele reorganisatie het de politiechef is, die in overleg met het gezag, binnen de kaders, de eenheidsformatie opstelt;
- Betere verbinding van de eenheden met de bedrijfsvoering (politiechef is mede beleidsbepalend en behoeftesteller voor zijn eigen eenheid. Het hoofd bedrijfsvoering is hiervoor aanspreekpunt);
- Prioriteiten PDC blijven gericht op realiseren van betere nabijheid, hogere handelingssnelheid en kwaliteit van de dienstverlening aan de eenheden;

### *2.2.1 Beheer volgt gezag*

Conform het gestelde in de Wassenaar-notitie bepaalt het gezag wat de politie doet. De minister van V&J stelt via zijn beheersverantwoordelijkheid de gezagsdragers in staat hun gezag uit te oefenen. Ofwel: ‘De minister bepaalt wat de politie kan, het gezag wat de politie doet’. De minister is politiek eindverantwoordelijk voor het beheer van de politie. Hij schept de randvoorwaarden waarbinnen de verschillende gezagen hun taken kunnen uitvoeren.

Zo stelt de minister onder andere de begroting, het beheersplan (inclusief de verdeling van de operationele sterkte over de eenheden en de formatie van het korps) vast. Binnen dit kader is de korpschef feitelijk verantwoordelijk voor de adequate werking van het korps en stelt hij

daarvoor interne strategische kaders.

De bedrijfsvoering van de politie is ondersteunend aan de taakuitvoering die deels landelijk, deels regionaal maar vooral lokaal wordt vormgegeven onder verantwoordelijkheid van het gezag, de burgemeesters en Officieren van Justitie voorop.[2] Het motto bij de uitvoering van maatregelen op het gebied van de bedrijfsvoering is: “Maatwerk waar nodig, standaardisatie waar het kan”. Gebaseerd op dit uitgangspunt zorgt de politiechef dat het functioneren van zijn eenheid zo is ingericht, dat kan worden voldaan aan de behoefte van het gezag om maatwerk te leveren ten behoeve van de lokale veiligheid en de daartoe door burgemeesters en (hoofd)officieren van justitie gestelde prioriteiten.

De politiechefs van de eenheden zijn resultaatverantwoordelijk voor hun eenheid en dragen de verantwoordelijkheid dat de teams binnen de eenheid werken naar opdracht van het gezag. Hiermee zijn de eenheidschefs dus ook verantwoordelijk voor het realiseren van lokaal en regionaal maatwerk. Hij moet over voldoende bevoegdheden beschikken om die verantwoordelijkheden waar te maken. Aan de politiechefs wordt mandaat verleend ten aanzien van aangelegenheden die behoren tot het territoriale en functionele werkgebied van de politiechef. Overigens bestaat ook de mogelijkheid tot het verlenen van ondermandaat door de politiechef binnen zijn eenheid waar dat dienstig is.

De interne verdeling van de bevoegdheden op het gebied van de bedrijfsvoering is geen star gegeven. Zo kan na fase I van de personele reorganisatie binnen de dan geldende landelijke regels de formatie van een eenheid in overeenstemming met het gezag worden aangepast. Uitgaande van gegevenheden als de totale sterkte, het LFNP en het beschikbare budget vervult elke politiechef daarbij een centrale rol voor de eigen eenheid.

### *2.2.2 Regioburgemeesters en voorzitter van het College van PG’s vormen bestuurlijke verbinding tussen lokaal en concern*

Er zal altijd meer behoefte zijn aan politie-inzet dan er beschikbare middelen (menskracht en geld) en mogelijkheden zijn. Dat is in het huidige politiebestel niet anders dan in het vorige. De inzet van beschikbare middelen is altijd verbonden aan de behoefte aan politie-inzet op lokaal, landelijk en internationaal niveau. Meer dan nu het geval is zal in de komende jaren bij de begrotingsvoorbereiding uitgegaan worden van de taakopdracht van de politie op lokaal, landelijk en internationaal niveau. Dat leidt tot een grotere betrokkenheid van het gezag aan de voorkant. Het gezag zal immers een uitspraak moeten doen over (de accenten in) de taakopdracht van de politie voor de komende begrotingscyclus. De minister bespreekt de begroting en het beheerplan van het korps met het gezag in het artikel 19 overleg. Eventuele knelpunten of dilemma’s worden op dit niveau besproken. Na vaststelling van de begroting en het beheerplan door de minister gelden deze als kader voor de uitvoering van afspraken door het korps.

De herijking leert dat de werkelijkheid weerbarstiger kan zijn dan de planvorming vooraf doet vermoeden. Daarom is altijd ruimte nodig om lokaal oplossingen te kunnen vinden als de actuele veiligheidssituatie daarom vraagt. Heel het korps is hierop afgestemd. De politiechef vormt binnen de politie altijd het single point of contact voor de regioburgemeester en de hoofdofficier van justitie. De oriëntatie van de ondersteuning zal gericht zijn op het realiseren van de taakopdracht gegeven de beschikbare middelen van het korps. Het PDC biedt hiervoor de benodigde ondersteuning vanuit het adagium: maatwerk waar nodig, standaardisatie waar het kan”. Met die ruimte en de focus van het PDC en beleidsdirecties op de operationele taakopdracht van de eenheden, is de politiechef in staat om te handelen waar dat nodig is zodat hij of zij een volwaardig gesprekspartner voor het gezag kan zijn.

[2] Over de taakuitvoering van de politie wordt tussen (vertegenwoordigers van) het gezag en politie overlegd op drie niveaus: lokaal in de driehoek (art. 15 Politiewet 2012), op regionaal niveau (art. 41 Pw 2012) en op landelijk niveau met de minister (art 19. Pw 2012)

De kaders en de ruimte daarbinnen zijn essentieel voor het versterken van de externe oriëntatie en de slagkracht van het korps. De budgetruimte van de politiechefs wordt vergroot, zodat zij beter kunnen inspringen op lokale en regionale aspecten. Daartoe worden afspraken gemaakt met de eenheden en het PDC over noodzakelijke budgetruimte en over mogelijkheden om binnen marges te schuiven binnen en tussen budgetten. De politiechefs hebben binnen die ruimte beslissingsbevoegdheid. Binnen de afgesproken kaders heeft het PDC uitvoeringsbevoegdheid. Zolang de 'eindsituatie' nog niet is bereikt en het PDC nog in een opbouwfase verkeert, worden voor de transitiefase in de tijdelijkheid afspraken gemaakt over maatregelen ter overbrugging van knelpunten, die zich tijdens de transitiefase voordoen. Achteraf wordt over het benutten van de gegeven speelruimte verantwoording afgelegd. Daar waar spanning ontstaat tussen wat gewenst en wat mogelijk is, moet ook ruimte voor innovatie zijn.

Daar waar dilemma's bestaan tussen de behoefte aan politie-inzet en haar mogelijkheden doet de politie voorstellen aan het gezag voor een oplossing. De politiechefs hebben de positie om hiervoor integrale voorstellen te doen. Het gezag bepaalt welke oplossing wordt gekozen.

De interactie tussen de minister en de vertegenwoordigers van het lokaal gezag zal worden versterkt. Er vindt al afstemming plaats tussen de minister, de regioburgemeesters, twee andere burgemeesters en de voorzitter van het College van procureurs-generaal in het artikel 19-overleg over de belangrijkste beheersonderwerpen. Maar er is tevens vroegtijdig overleg nodig, voorafgaand aan besluitvorming over de grote beleids- en beheeronderwerpen, zoals bij de aanschrijvingen voor beheerplan en begroting. Ook bij strategische onderwerpen – zoals de strategische agenda die de korpschef zal gaan opstellen – zal het artikel 19-overleg zowel vroegtijd als vlak voor definitieve vaststelling door de minister worden betrokken. Zo vormt het artikel 19-overleg de vaste verbinding tussen de lokale benodigdheden en landelijke mogelijkheden.

> "Regioburgemeesters en de voorzitter van het College van PG's vormen de bestuurlijke verbinding tussen lokaal en concern"

### *2.2.3 Standaardisatie in de bedrijfsvoering waar het kan*

De beslissingsbevoegdheid van de politiechefs op het gebied van de bedrijfsvoering is ingebed binnen de regels en afspraken die gelden voor het functioneren van het korps als geheel. Zo zijn er algemeen verbindende afspraken voor alle eenheden op het terrein van onder meer financiën, arbeidsvoorwaarden, personeelszorg, formatie en bezetting. Maar ook op het gebied van uitrusting, bewapening en verbindingsmiddelen. In de huidige fase van de vorming van de nationale politie ligt vanzelfsprekend een accent op harmonisatie van afspraken op het gebied van de bedrijfsvoering en de uitvoering daarvan.

Waar het gaat om beheerszaken die een minder directe relatie hebben met de taakuitvoering in een specifieke eenheid, zoals het gros van ICT, de administraties voor personeel, salarissen, materieel, financiën, contracten is standaardisatie uitgangspunt. Daarbuiten is natuurlijk een eigen invulling mogelijk in de aanwending van het beschikbare assortiment aan beschikbare producten en diensten. Ook zal er altijd een zekere ruimte zijn voor onvoorziene, maar lokaal noodzakelijke middelen.

De bedrijfsvoeringsstandaard voor producten en diensten, het assortiment en de mogelijkheden om daarbinnen te differentiëren in gebruik worden in gezamenlijk overleg tussen politiechefs en directeur PDC bepaald. Daarmee wordt de rol van de politiechefs nadrukkelijk versterkt. In aanvulling daarop krijgt de politiechef de beschikking over budgetruimte waar dit noodzakelijk is voor het snel en adequaat inspelen op lokale vraagstukken die nog niet voldoende kunnen zijn verwerkt in differentiatie binnen standaarden.

Tevens wordt onder de korpsleiding een tot nu toe ontbrekend, besluitvormend overleg (werktitel: 'korpsmanagementoverleg') ingericht voor de voornaamste vraagstukken van

(toepassing, uitvoering en bijstelling van) vastgesteld concernbeleid. De politiechefs nemen deel aan dit overleg. Ook dat versterkt hun positie, want zo kunnen zij beter dan voorheen de verbinding leggen tussen de wensen van zijn gezag en de mogelijkheden die worden geboden binnen het korps.

### *2.2.4 Specifiek onderwerp van evaluatie*

Bovenstaande maatregelen kosten tijd, want de randvoorwaarden zijn nog niet allemaal vervuld en cultuur en werkwijze zijn niet van de een op de andere dag veranderd. Omdat het om een groeipad gaat, is het volgende nodig:

- Evaluatie in 2016 van de werking van de mandaatregeling politiechefs, na consultatie in het artikel 19-overleg;
- Jaarlijkse bespreking in het artikel 19-overleg van de vraag of het gezag tevreden is met de mogelijkheden van de politieorganisatie om snel, adequaat en flexibel te kunnen inspelen op lokale omstandigheden;
- Betrekken van dit vraagstuk bij het eindrapport van de evaluatie van de Politiewet 2012.

## 2.3 Sturing binnen het korps

De volgende maatregelen worden getroffen om de sturing binnen het korps te vereenvoudigen en te versterken:

- Korpsleiding functioneert als raad van bestuur verantwoordelijk voor het korps;
- Eén lid van de korpsleiding wordt belast met de portefeuille bedrijfsvoering;
- Er wordt een directeur Strategie en Beleid aangesteld.

### *2.3.1 Korpsleiding functioneert als raad van bestuur verantwoordelijk voor het concern*

De korpschef is binnen de kaders van de Politiewet en de aanwijzingen van de minister belast met de algemene leiding en het beheer van het korps. Hij legt daarover verantwoording af aan de minister. Strategische kaders worden onder zijn leiding door de korpsleiding vastgesteld. Ook geeft de korpsleiding invulling aan de verantwoordelijkheid die ze heeft in de externe vertegenwoordiging en positionering van het korps. Dit betekent dat de korpsleiding richting geeft, kaders stelt, voorwaarden creëert voor een adequate werking van het korps en die werking regelmatig kritisch monitort. De korpsleiding bestuurt en het management daaronder stuurt de organisatie, ook in geval van incidenten

Een belangrijke opgave voor de korpsleiding is tijdig zicht te krijgen op toekomstige ontwikkelingen die van belang (kunnen) zijn voor de veiligheid in het land of het functioneren van de politie. Daartoe kan de korpsleiding haar anticiperend vermogen door gestructureerde informatieverzameling en visievorming inzetten. De externe partners worden geregeld betrokken bij deze visievorming.

De korpsleiding zal een strategische agenda opstellen voor de ontwikkeling van het korps in de verdere toekomst. Het artikel 19-overleg wordt aan de voorkant betrokken bij het opstellen van de richting en wordt geconsulteerd voordat de minister de strategische agenda vaststelt. De agenda is daarmee richting gevend voor de nationale politie voor de jaren 2018 en verder.

De korpsleiding wordt ondersteund door de directeur Korpsstaf. Deze is verantwoordelijk voor een kwalitatief hoogstaande ondersteuning van de leden van de korpsleiding als Raad van Bestuur en draagt bij aan een onderling samenhangend en efficiënt stelsel van overleg en besluitvorming. Het beheer en onderhoud van dit stelsel berust bij hem. Verder heeft hij een nadrukkelijke rol in de ondersteuning van de leden van de korpsleiding in de externe vertegenwoordiging en positionering van het korps.

Bekeken zal worden op welke wijze, gelet op inhoud en strekking van de WOR, nog meer betekenis kan worden gegeven aan het overleg tussen de korpschef en de COR. Zo zal in de

loop van dit jaar worden uitgewerkt welke onderwerpen door de korpschef worden besproken met de COR en welke aan de orde dienen te worden gesteld in het centraal georganiseerd overleg met de vakorganisaties.

### 2.3.2 *Eén lid van de korpsleiding wordt belast met de portefeuille bedrijfsvoering*

Gelet op de inmiddels bestaande inrichting van het korps en de noodzaak van externe gerichtheid en contacten is het vanzelfsprekend dat de thans bestaande verdeling van verschillende portefeuilles op het gebied van de bedrijfsvoering over de leden van de korpsleiding wijzigt.

Een logische vervolgstap in de ontwikkeling is daarom de integraliteit tussen de bedrijfsvoering, de veranderagenda en de beleidsmatige ontwikkelingen van het beheer en de operatiën te versterken. In combinatie met de aanstelling van de directeur Strategie en Beleid, waardoor de integraliteit in de planvorming direct onder het niveau van de korpsleiding wordt versterkt, wordt één lid van de korpsleiding belast met de portefeuille bedrijfsvoering. Dit lid van de korpsleiding is op strategisch niveau verantwoordelijk voor planintegratie op het gebied van de bedrijfsvoering, de verdere vorming en inrichting van het korps en de beleidsmatige ontwikkelingen en de beheersmatige consequenties van de operatiën. Een overgangsperiode vanaf 1 augustus 2015 tot 1 januari 2016 zal worden benut om de overheveling van portefeuilles op zorgvuldige wijze voor te bereiden.

De CIO blijft vanwege de bijzondere vorm van externe sturing verantwoordelijk voor de functionele sturing van de directie IV en de diensten IM en ICT. De CIO verzorgt op basis van het AVP en het portfolio de functionele sturing op de directie IV en de diensten IM en ICT. Hij draagt zorg voor het organisatiebelang en maakt bij veranderingen keuzes over gebruikersgemak, snelheid van implementatie of volgorde waarin aanpassingen worden doorgevoerd. Mede met behulp van politiechefs die verantwoordelijk zijn voor bepaalde aandachtsgebieden wordt zo de aansluiting geborgd tussen gebruikers, ontwikkelaars en ICT-technici.
Communicatie blijft binnen de portefeuille van de korpschef.

### 2.3.3 *Er wordt een directeur Strategie en Beleid aangesteld*

Teneinde de integraliteit in de planvorming te versterken werd aanvankelijk voorzien in het aanstellen van een (tijdelijke) programmadirecteur Strategie & Regie. Vastgesteld is echter dat er behoefte is aan blijvende functionaris. Daarom wordt de functie van directeur Strategie en Beleid gecreëerd en permanent ingevuld.

De directeur Strategie en Beleid is verantwoordelijk voor coördinatie en regie op de totstandkoming van beleid, de integratie van de bijbehorende plannen en de te bouwen portfolio. De directeur heeft daartoe functionele doorzettingsmacht naar alle beleidsdirecteuren; hij coördineert, integreert en waakt over de eenheid. Daarmee wordt de reeds ingezette beweging tot samenhang en integraliteit krachtig versterkt.

Het programmaportfolio wordt gefundeerd op de strategische agenda voor het korps. Het portfolio gaat over de bedrijfsvoering en de veranderagenda. De directeur Strategie en Beleid is eigenaar van dat portfolio en is eindverantwoordelijk voor het toezicht op de realisatie.

> “Integraliteit wordt versterkt door permanente directeur Strategie en Beleid”

De directeur Strategie en Beleid waakt over de rolzuiverheid en rolvastheid en het nakomen van afspraken zodat de sturing in de lijn en de daarbij behorende cultuur versterkt wordt. Waar nodig doet hij dit door gerichte gedragsinterventies te initiëren en verantwoordelijken aan te spreken.

De directeur Strategie en Beleid draagt zorg voor een adequate doorontwikkeling en werking

van de planning- en controlcyclus van het korps. In nauwe samenspraak met de Korpscontroller stimuleert hij de ontwikkeling van korpsbrede managementinformatie. Die informatie is noodzakelijk voor de samenhangende sturing op de bedrijfsvoering, de veranderagenda en de beheersmatige aspecten van de operatie.

De directeur Strategie en Beleid adviseert de korpsleiding in haar geheel en het verantwoordelijk lid bedrijfsvoering in bijzonder over het bovenstaande.

De directeur Financiën is naast de bestaande functie tevens de korpscontroller.

De politiechefs zijn in hun rol van portefeuillehouder verantwoordelijk voor een operationele beleidsportefeuille. De directeur Operatiën voert regie op de totstandkoming van beleid door portefeuillehouders en ondersteunt hen daarbij actief. Waar een operationele beleidsportefeuille samenloopt met het portfolio op de bedrijfsvoering en veranderagenda wordt afstemming gepleegd in het in paragraaf 2.2 beschreven overleg dat onder leiding staat van de directeur Strategie en Beleid.

## 2.4 Functioneren van de bedrijfsvoering

De volgende maatregelen worden getroffen het functioneren van de bedrijfsvoering te versterken

- Versterken verbinding eenheden – PDC – directies
- Inrichting bedrijfsvoering
- Instrumentarium wordt geprofessionaliseerd

### *2.4.1 Versterken verbinding eenheden – PDC – directies*

In het inrichtingsplan nationale politie is adequate invulling gegeven aan de verbinding tussen eenheden en de bedrijfsvoering. Deze driehoek tussen beleid, uitvoering en afnemer is ten dele ingevuld, maar dient te worden versterkt teneinde de vraag en het aanbod op een even professionele wijze op elkaar te laten aansluiten. Dit wordt bewerkstelligd door:

- Producten en dienstencatalogus van het PDC wordt vastgesteld door het in paragraaf 2.2 beschreven overleg tussen de politiechefs, directeur Strategie en Beleid en directeur PDC. Zo krijgen de politiechefs daadwerkelijke invloed op het assortiment van de generieke dienstverlening;
- Hoofden bedrijfsvoering kunnen binnen landelijke kaders gedifferentieerd naar tijd of omvang gebruik maken van de generieke dienstverlening uit de producten en dienstencatalogus van het PDC;
- Inrichten van een integraal vraagarticulatieproces met aandacht voor zowel majeure (bv. vervoer / huisvesting) als mineure onderwerpen (o.a. verbouwing);
- Dit vraagarticulatie proces vormt ook de basis voor beleidsontwikkeling op bedrijfsvoering. De vraag naar beleid komt tot stand vanuit het concern (bijvoorbeeld door veranderende wetgeving), vanuit de uitvoering (bijvoorbeeld omdat het PDC vraagt om nadere regels ten aanzien van hun uitvoering) en vanuit de afnemer (bijvoorbeeld omdat de eenheden nieuwe dienstverlening willen om aan de vraag van het gezag te kunnen voldoen).

> “De driehoek tussen beleid, uitvoering en afnemer wordt versterkt”

Daarnaast wordt deze verbinding tussen het PDC en de eenheden, via de hoofden bedrijfsvoering van de eenheden, versterkt door de volgende maatregelen:

- Onder voorzitterschap van het hoofd bedrijfsvoering wordt per eenheid een lokale bedrijfsvoeringstafel ingericht met participatie van direct betrokken teamchefs en/of relatiemanagers van het PDC. In dit overleg worden de specifieke bedrijfsvoeringszaken besproken. Daarbij is uitgangspunt dat het hoofdbedrijfsvoering namens de eenheidsleiding de keuzes aangeeft en dat de aansturing van de uitvoering daarvan geschiedt onder verantwoordelijkheid van de leidinggevenden van het PDC;

- Uitbreiden van de verantwoordelijkheden en inzet van de relatiemanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse contacten met de hoofden bedrijfsvoering en fungeren als vast contactpunt voor een eenheid en het PDC. De relatiemanagers beschikken namens de directeur van het PDC over doorzettingskracht en kunnen sturend optreden binnen de eigen dienst. Op die manier beschikken de zij binnen de algemeen geldende richtlijnen van het PDC over passende armslag om in te spelen op verzoeken om maatwerk die worden geformuleerd door de hoofden bedrijfsvoering namens de leiding van hun eenheid;
- Vergroten van de handelingssnelheid van het PDC door verruiming van de speelruimte van de teamchefs van het PDC (met name personeel en facilitair), waardoor zij in hun dagelijks werk sneller en beter kunnen inspelen op vragen vanuit de eenheid;
- Jaarlijks wordt door de eenheden de behoeftestelling richting het PDC uitgewerkt, waarin afspraken worden gemaakt over volumes, kwaliteit en specifieke lokale wensen voor het betreffende jaar (zoals beschreven in het IP). Dit accountplan faciliteert maatwerk per eenheid, vanuit het fundament dat voor het gehele korps van toepassing is. Het plan wordt voorafgaand aan het nieuwe kalenderjaar ontwikkeld en in gezamenlijkheid tussen eenheid en PDC vastgesteld. Daarin zal ook helder zijn welke differentiatie binnen standaarden gevraagd en geboden kan worden en in welke gevallen meer maatwerk nodig is en hoe dit tot stand komt.

### *2.4.2 Inrichting bedrijfsvoering*

Het PDC bestaat uit een gedeconcentreerd deel op een groot aantal locaties verspreid over de werkgebieden van de eenheden en een geconcentreerd deel (ongeveer de helft van het aantal medewerkers) op een beperkt aantal locaties. Van het geconcentreerde deel van het PDC is de dienst ICT al geconcentreerd gehuisvest. De dienst ICT heeft de opdracht om het beheer en onderhoud op orde te brengen en systemen aan te passen aan de nieuwe inrichting van het korps. Dit is een niet te onderschatten opgave. Om de dienst ICT in staat te stellen deze opgave goed te vervullen zal de komende jaren geen verhuizing van afdelingen en medewerkers worden ingezet. Alleen die verhuizingen die deel uitmaken van de datacenterstrategie en die delen van het huisvestingsplan die geen risico opleveren voor de opdracht van de dienst worden uitgevoerd.

De medewerkers wier werkzaamheden worden geconcentreerd zullen uiteraard worden gehuisvest in Zwolle, Rotterdam of Eindhoven. Dit geldt de komende jaren dus nog niet voor de thans centraal gehuisveste ICT-medewerkers. Een gedeelte van het Team Functioneel Beheer van de dienst IM verhuist eind 2015 al wel naar Eindhoven, net zoals een deel van de personeels- en salarisadministratie van de dienst HRM. De medewerkers in de gedeconcentreerde teams zullen hun werkzaamheden blijven uitvoeren op een werkplek in hun woonomgeving.

De directeur van het PDC is verantwoordelijk voor de inrichting van het PDC, zowel voor de geconcentreerde als de gedeconcentreerde onderdelen. Ten behoeve van dit proces krijgt hij de beschikking over een pool van deskundige projectleiders. Om te borgen dat het in werking brengen van de gedeconcentreerde gedeelten aansluit bij de ontwikkelingen in de eenheden wordt nauw samengewerkt met de hoofden bedrijfsvoering voorafgaande aan het maken van keuzes door het PDC. Door deze samenwerking ontstaat voor het personeel een soepele overgang naar het PDC en blijft ook voldoende relationele nabijheid behouden tussen het PDC en de eenheden waar dat noodzakelijk is.

De bezetting van de gedeconcentreerde teams van het PDC zal niet meteen na afronding van fase I van de personele reorganisatie al in overeenstemming zijn met de formatie. Bovendien vraagt de personele bezetting in combinatie met de dienstverlening om een geleidelijke en op de specifieke omstandigheden afgestemde overdracht. Om geen afbreuk te doen aan de vastgestelde inrichting en werking van het PDC wordt van hoofden bedrijfsvoering gevraagd het in werking brengen van de gedeconcentreerde teams zoveel mogelijk te ondersteunen.

Met de standaardisatie van de dienstverlening door het PDC is al een start gemaakt.

Specifieke regelingen worden geïntegreerd in gemeenschappelijke afspraken en contracten. Zo vindt een geleidelijke verandering plaats naar (de uitvoering van) generiek beleid. In dit generiek beleid zit al differentiatie geborgd zodat aan veel wensen van lokaal maatwerk reeds tegemoet wordt gekomen.

### 2.4.3 *Instrumentarium wordt geprofessionaliseerd*

In het besturingsmodel Samen Beter Sturen is al opgenomen dat een aantal instrumenten nodig is om de sturing en de beleidsvorming op een hoger plan te brengen. Dit zal door de directeur Strategie en Beleid ter hand worden genomen. Het gaat daarbij om de volgende onderwerpen.

*Portfoliomanagement*
Het korps heeft ervaring opgedaan met portfoliomanagement op het gebied van de informatievoorziening. De eerste stappen zijn gezet om deze werkwijze ook toe te passen op het gebied van het operationele beleid. Deze ervaringen worden benut en uitgewerkt om gefaseerd te komen tot integraal portfoliomanagement voor het hele korps. Onderdeel hiervan is het ontwikkelen en in werking brengen van een proces voor vraagarticulatie met zowel de externe relaties van het korps als de interne behoeftestellers. Integraal portfoliomanagement zal ook het portfoliomanagement op het gebied van informatievoorziening omvatten.

“Benodigde instrumentaria zullen in 2015 verder ontwikkeld worden”

*Risicomanagement*
Een van de elementen van de strategische oriëntatie is het doorlopend bewust inschatten van risico’s en het aan de hand daarvan beïnvloeden van de buitenwereld en intern bijstellen en bijsturen. Aan de hand van de risico-oriëntatie wordt daarmee tevens kleuring gegeven aan de inzet van capaciteit en middelen binnen het korps. Het ontwikkelen en implementeren van risicomanagement als instrument behorende bij de planning- en controlcyclus is een randvoorwaarde om de risico-oriëntatie bedrijfsmatig te faciliteren.

## 2.5 Control en toezicht

De maatregelen:
- Korpscontrol wordt geconcentreerd onder de directeur Financiën
- Uitvoeringscontrol bedrijfsvoering wordt geconcentreerd onder de directeur PDC
- Kwaliteitssysteem wordt ontwikkeld en ingevoerd
- Een interne auditafdeling wordt beheersmatig ondergebracht bij de directeur van de Korpsstaf en heeft een rechtstreekse functionele relatie met de Korpschef

### 2.5.1 *Korpscontrol wordt geconcentreerd onder de directeur Financiën*

De inrichting van de monitoring weerspiegelt de verdeling van de verantwoordelijkheden voor de sturing binnen het korps. Daarbij is de politiechef verantwoordelijk voor de integraliteit in functioneren van zijn eenheid en de directeur van het PDC voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken.

Voor de monitoring van de resultaten op operationeel gebied beschikt de politiechef over eigen capaciteit op het gebied van de controlling.

De control op korpsniveau is de verantwoordelijkheid van de directeur Financiën. Een gedeelte van de toezichtfunctionaliteit op dit gebied, die tot nu toe voorzien is in de afzonderlijk beleidsdirecties, wordt geleidelijk binnen deze afdeling geconcentreerd. Externe rapportages worden hier opgesteld. De directeur Financiën kan als Korpscontroller aanwijzingen geven aan de politiechefs en de directeur PDC voor de uitvoering en inrichting van de onder hun verantwoordelijkheid vallende control.

De directeur Financiën biedt in overeenstemming met de directeur Strategie en Beleid

faciliteiten voor de monitoring van de uitvoering van de vastgestelde plannen.

### 2.5.2 *Uitvoeringscontrol bedrijfsvoering wordt geconcentreerd onder de directeur PDC*

Voor de monitoring van de uitvoering ligt de verantwoordelijkheid bij de directeur van het PDC. Onder zijn directe aansturing wordt invulling gegeven aan de uitvoeringscontrol bedrijfsvoering. Die bestaat uit de functionaliteit op het gebied van control binnen het PDC, voor zover van belang voor een integraal inzicht in de bedrijfsvoering, en wordt zoveel mogelijk geconcentreerd. Interne sturing op het gebied van de uitvoering van de bedrijfsvoering vindt plaats op basis van rapportages en analyses van de uitvoeringscontrol bedrijfsvoering.

Inmiddels is de basis gelegd voor de vorming van een omvattend systeem (BVI Bedrijfsvoering) voor het vastleggen en behoud van alle kerngegevens betreffende de bedrijfsvoering. Op die manier ontstaat één uniform bestand dat bruikbaar is binnen het hele korps en mogelijkheden biedt voor de creatie van samenhangende beelden en analyses. Gebruik van die gemeenschappelijke faciliteit bevordert de integraliteit en beperkt de administratieve en organisatorische lasten.

### 2.5.3 *Kwaliteitssysteem wordt ontwikkeld en ingevoerd*

Onder verantwoordelijkheid van de directeur Strategie en Beleid zal een nieuw kwaliteitsmodel voor het korps worden ontwikkeld en opgezet. Naast harde gegevens zal daarbij ook een plek worden ingeruimd voor de “zachtere” kant zoals leiderschap en cultuur. De COR zal bij de ontwikkeling van dit kwaliteitssysteem nadrukkelijk worden betrokken.

“Monitoring van de afspraken en verantwoordelijkheden verhoogt de kwaliteit van uitvoering”

Verder zal de draad weer worden opgepakt voor het maken van onderlinge vergelijkingen van de prestaties en het functioneren van eenheden, afdelingen en teams (benchmarking). Veelbelovende initiatieven op dit gebied die zijn ontwikkeld binnen het regionale bestel, maar die in de achterliggende jaren noodgedwongen niet verder kon worden voortgezet, zullen weer worden opgepakt en verder ontwikkeld. Het gaat hierbij niet om een systeem van afrekening, maar om een geordende methodiek die kan worden benut om verschillende manieren van werken met elkaar te vergelijken en daaruit waar mogelijk gemeenschappelijk lessen te trekken.

### 2.5.4 *Een interne auditafdeling wordt beheersmatig ondergebracht bij de directeur van de Korpsstaf en heeft een rechtstreekse functionele relatie met de Korpschef*

De interne auditafdeling heeft onder andere tot doel de inrichting en werking van de korpscontrol en de uitvoeringscontrol te controleren. Om die reden is een onafhankelijke ophanging binnen het korps een vereiste. De auditplannen worden jaarlijks vastgesteld door de korpschef en de verplichting daartoe maakt onderdeel uit van het jaarlijks door de minister vast te stellen Beheerplan.

## 2.6 Cultuur, gedrag en leiderschap

In het realisatieplan van 2012 is een visie op de gewenste cultuuromslag gegeven. Hoewel deze herijking het originele realisatieplan vervangt, blijft de visie die hierin gegeven is op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap van kracht, als essentieel onderdeel voor de vorming van de nationale politie. Met de herijking van het realisatieplan verandert dat niet.

### 2.6.1 *De veranderopgave*

Meer dan in het verleden gaat het om integraliteit in de planvorming en uitvoering. Vanwege de complexiteit van de organisatie vereist het creëren van integraliteit veel inhoudelijke kennis en betrokkenheid met en op elkaar. Medewerkersparticipatie is daarbij cruciaal: alleen wanneer de vakvolwassen professionals zich aangesproken voelen op hun betrokkenheid en

vakmanschap, is er een kans op succesvol veranderen.

Daarnaast betekent de herijking dat ruimte wordt gegeven aan eenheden om succesvol te zijn. Bij ruimte hoort vertrouwen geven en krijgen en verantwoording afleggen. Vertrouwen uit zich vooral in het sturen op resultaat en dat resultaat accepteren als het beste dat, gegeven de mogelijkheden, kon worden bereikt. Controlsystemen worden er niet op gericht om dat gegeven nog eens vast te stellen. Verantwoordelijkheid vertaalt zich in openheid en transparantie en het zich willen conformeren aan de uitgangspunten die het korps hanteert.

### *2.6.2 De kenmerken van de huidige politiecultuur*

*Sturen via de top*; we hebben een stuurcultuur waarin leidinggevenden zich vanuit hun betrokkenheid voor alles verantwoordelijk achten, het moeilijk vinden om verantwoordelijkheden te delegeren en waarin dus heel veel via de top moet worden besloten. In deze herijking ligt daarom meer focus op een ontwikkelstrategie met optimale participatie van medewerkers.

*Dominantie van handelen boven planmatig denken*; een sterke actiegerichtheid vanuit de eerder genoemde betrokkenheid en gedrevenheid is een wezenlijk kenmerk van de politiecultuur. Dat hoort bij het vakmanschap van een professional in de frontlinie van een organisatie die het geweldsmonopolie heeft. De keerzijde hiervan is dat planmatig denken nog niet een van de sterkste kanten van het politieleiderschap is. Terwijl een proces als de vorming van één korps juist vraagt om planmatig werken, een goede bedrijfsvoering en zorgvuldige en integrale besluitvorming.

### *2.6.3 Actueel overzicht van cultuur-ontwikkelingsactiviteiten*

Er vindt binnen het korps een groot aantal landelijke en eenheidsgebonden activiteiten plaats, gericht op professionalisering en leiderschapsontwikkeling. Hierin spelen relevante onderdelen van de gevraagde cultuuromslag een rol.

Een deel van de activiteiten is rechtstreeks gericht op de cultuuromslag, het betreft hier met name het ontwikkeltraject “De Hark Voorbij”, het traject “Van Ambitie naar Actie”, de pilot “Great Place to Work”, de beweging van de “Regelvrije Teams”, het traject “Startbaan Leidinggevenden” en de diverse medewerkerpartipatie projecten binnen de lijnorganisatie. Een aantal andere activiteiten/projecten zijn in belangrijke mate faciliterend aan de cultuurontwikkeling. Denk hierbij aan programma’s als Blauw Vakmanschap, Professionele Weerbaarheid, Vanguard, de Cultuurraad en het netwerk veranderkundigen politie.

Er is veel energie bij betrokkenen. Er is een duidelijk gevoel van urgentie, van de noodzaak van een andere mindset en aanpak. De komende tijd in goed overleg met vele betrokkenen en zeker en met de medezeggenschap worden gekeken naar de meest bij de politie passende denkmodellen voor cultuur en cultuurontwikkeling, zodat er een gedeelde taal kan gaan ontstaan.

# 3 Vergroten kennis en kunde binnen de opsporing, handhaving, bedrijfsvoering en strategische top

## 3.1 Geconstateerde kennislacunes

Het geconstateerde gebrek aan kennis en kunde kent meerdere uitingsvormen:

*Sturen op bezetting (algemene maatregelen)*
- Noodzakelijke vacatures openstellen
- Strategische personeelsplanning

*Bedrijfsvoering*
- Tijdelijke inhuur expertise
- Strategische allianties

*Strategisch leiderschap*
- Ontwikkeling strategisch leiderschap
- MD beleid

*Borging vakbekwaamheid medewerkers*

*Opsporing*
- Verbeteren kennis en kunde medewerkers
- Ketensamenwerking
- Kwaliteit productie politie

Voor elke van de facetten geldt dat zowel korte termijn als lange termijn maatregelen nodig zijn.

## 3.2 Sturen op bezetting

### 3.2.1 *Noodzakelijke vacatures openstellen*

Voor de bedrijfsvoering en de staf zijn in 2015 analyses gemaakt op basis van de voorlopige inzichten over de effecten van de personele reorganisatie m.b.t. de bezetting van alle posities in de formatie. Op basis van die inzichten blijken er knelpunten te bestaan om de bedrijfsvoering van het korps uitsluitend via de plaatsing van medewerkers op orde te brengen en de dienstverlening aan de eenheden te kunnen garanderen. Naar verwachting zal dit ook het geval zijn op het gebied van de operationele gebieden Cybercrime en FinEc. Op basis van dat inzicht in kwantitatieve en kwalitatieve knelpunten is met de ondernemingsraad afgesproken om gedurende de personele reorganisatie - ondanks de in deze fase geldende vacaturestop - noodzakelijk geachte vacatures open te stellen. Vanzelfsprekend met waarborgen van de rechten van medewerkers in het reorganisatieproces. Deze vacatures worden in eerste instantie intern opengesteld en bij eventueel gebrek aan geschikte kandidaten wordt er vervolgens extern geworven. Hierdoor zijn inmiddels circa 500 vacatures opengesteld. Naar verwachting zal de invulling van deze vacatures in de tweede helft van 2015 zijn gerealiseerd. Dit beleid geldt ook voor noodzakelijke vacatures binnen de operationele eenheden. Zo zijn er bijvoorbeeld vacatures opengesteld voor de functie van wijkagent en wordt specifiek geworven op specialistische functies voor bijvoorbeeld FinEc en Cybercrime, de Observatieteams en de Dienst Speciale Interventie.

### 3.2.2 *Strategische personeelsplanning*

Een belangrijke opgave, zeker voor de komende jaren, is om de bezetting van het korps in overeenstemming te brengen met de vastgestelde formatie en daarmee met de gewenste kwaliteit. Hierbij zijn vragen aan de orde met betrekking tot het bepalen van beleid en maatregelen voor de instroom, de doorstroom en de uitstroom van personeel én vragen over welke kennis en kunde eigen medewerkers dienen te beschikken en welke ervaring, deskundigheid en vaardigheden kunnen worden betrokken van externe partijen. De strategische personeelsplanning – die gaat over zowel het operationele als het niet operationele personeel – geeft hier meerjarig inzicht in. De strategische personeelsplanning vormt de basis voor kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan instroom, doorstroom en uitstroom. Deze planning bepaalt ook de behoefte aan ontwikkeling van medewerkers via onderwijs of andere ontwikkeltrajecten. De strategische personeelsplanning is in 2015 vastgesteld voor 2016-2020, in deze planning is de extra instroom van 600 aspiranten reeds verwerkt. Tevens zal de strategische personeelsplanning concreet inzicht geven in de ambitie van de nationale politie in onder andere de instroom van specifiek opgeleid c.q. op te leiden opsporingspersoneel, waar momenteel veel vacatures voor openstaan. Eén en ander zal in overleg met het OM plaatsvinden.

## 3.3 Versterken kennis en kunde bedrijfsvoering

De strategische personeelsplanning moet voor de langere termijn borgen dat de juiste kennis en kunde wordt ontwikkeld en op de juiste functies wordt ingezet maar ook dat externe deskundigheid van buitenaf blijft binnenstromen. Daar waar interne plaatsing en ontwikkeling en externe instroom nog onvoldoende zijn om knelpunten op te lossen zijn tijdelijk of structureel aanvullende maatregelen nodig.

### 3.3.1 *De inhuur van expertise en het aangaan van strategische partnerschappen*

Een van de manieren om kennis en kunde binnen te halen is inhuur. De politie huurt momenteel waar dat nodig is kennis en kunde in vanuit de markt. Dit zal de komende tijd voor de bedrijfsvoering nog een belangrijke werkwijze zijn om de kennis en kunde snel op peil te brengen. Zodra dit mogelijk is wordt de externe inhuur afgebouwd en wordt het werk overgenomen door eigen medewerkers. Hiertoe wordt expliciet gestuurd op kennis overdracht van de ingehuurde specialisten naar eigen medewerkers.

> “Zoek een goede partner voor wat je als organisatie niet zelf kunt leren”

De manier waarop wordt ingehuurd is op dit moment echter niet efficiënt genoeg. Er wordt met name veel op uur-factuur basis ingehuurd via zelfstandige ondernemers omdat een deel van de expertise op die manier in de markt is georganiseerd. Dit is beheersmatig erg arbeidsintensief en de kennisoverdracht is niet eenvoudig te organiseren. Voor deze wijze van inhuren van expertise wordt voor medio 2016 geanalyseerd of de benodigde expertise via de inhuur van producten of een dienstverleningsmodel georganiseerd kan worden.

Daar waar het niet reëel is dat het korps de ontbrekende bedrijfsvoeringsexpertise op korte termijn kan verwerven of op lange termijn kan opleiden en of behouden, wordt nagegaan of nieuwe strategische samenwerkingsverbanden mogelijk zijn met private organisaties die deze expertise wel kunnen aanbieden. Deze samenwerkingsverbanden kunnen helpen om de politieorganisatie te versterken en tegelijkertijd om de bedrijfsvoering van het korps te ontlasten door het verminderen van individuele inhuur.

Het korps kan voor nooit volledig zelfredzaam zijn voor alle expertise die in het korps nodig is. Er zullen altijd specialismen zijn die het korps te infrequent nodig heeft om op peil te houden. Er zullen ook specialismen zijn waarvoor de commerciële arbeidsmarkt zodanig is dat de politie geen reëel aanbod als werkgever kan doen. Voor deze expertise zullen partnerschappen of dienstverleningsovereenkomsten ingericht worden met organisaties die dit

specialisme of takenpakket kunnen aanbieden.

## 3.4 Versterken kennis en kunde strategisch leiderschap

In het korps is op strategisch niveau meer ervaring nodig met integrale concernsturing, de effecten van de schaalgrootte van het korps en met de manier waarop met externe sturing en relaties kan worden omgegaan. Dit vraagt om een omslag naar het denken van buiten naar binnen om zo het anticiperend vermogen van de organisatie te laten toenemen. Het vereist ook het leren sturen op het bereiken en behouden van een realistisch evenwicht tussen concern belangen en lokale belangen, en ambities versus draagkracht. Het leiden van een organisatie van deze omvang vraagt andere competenties van de leidinggevenden dan in het oude bestel. Er is een versterking nodig van de manier waarop het korps omgaat met haar strategische relaties.

### *3.4.1 Samenstelling en ontwikkeling op strategisch niveau*

Op strategisch niveau in het korps is vanaf de start externe expertise toegevoegd op het gebied van bedrijfsvoering. Deze expertise wordt verder structureel uitgebreid met de aanstelling van de directeur Strategie en Beleid. Via de strategische personeelsplanning blijft geborgd dat de samenstelling van functionarissen op strategisch niveau voldoet aan het hiervoor geldende profiel en de benodigde mix van kennis en ervaring van binnen en buiten het korps. Om te borgen dat functionarissen op strategisch niveau na implementatie van de in hoofdstuk 2 beschreven wijzigingen in de sturing, de juiste rollen blijven vervullen wordt in samenwerking met deskundige instituten op het gebied van management en bedrijfskunde een praktisch coachingsprogramma ontwikkeld en ingezet. Daarin worden alle leden van op strategisch niveau betrokken.

### *3.4.2 Management development*

De politie heeft al een stelsel van management development waarin ook aandacht is voor de instroom van expertise van buiten de politie en het ontwikkelen van expertise voor de strategische functies binnen de politie door het opdoen van ervaring buiten de politie. Het vraagstuk van strategisch leiderschap zal in de doorontwikkeling van dit stelsel worden toegevoegd. Dit stelsel wordt permanent onderhouden. Aanvullend hierop is in 2014 reeds in gegeven door een programma te starten leidinggevenden meer in staat te stellen om vernieuwing en innovatie op de juiste manier te benaderen en door aanpassing van het leiderschapsonderwijs bij de Politieacademie op basis van het rapport Welten.

## 3.5 Borging vakbekwaamheid medewerkers

Alle teams stellen in het voorjaar van 2016 hun teamplan op en daarin komt aan de orde hoe de vakbekwaamheid van het team geborgd kan worden en wat dit betekent voor de ontwikkeling van medewerkers in het team. In de teamplannen wordt concreet ingevuld welke opleidingen de medewerkers de komende periode volgen om de functie bevoegd en bekwaam te kunnen vervullen. Om met name de parate kennis op peil te houden, wordt conform toezegging van de minister aan de Kamer in het voorjaar van 2016 een voorstel gedaan voor invoering van een integraal kwaliteitssysteem voor vakbekwaamheid. Dit kwaliteitssysteem wordt in de jaren daarna voorbereid en na 2017 geïmplementeerd. Het niveau van vakbekwaamheid is een vast agendapunt in de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker.

## 3.6 Vakmanschap opsporing

De oprichting van de Nationale Politie heeft geleid tot betere mogelijkheden tot sturing op de inzet van opsporingscapaciteit en onderlinge samenwerking in de aanpak van bovenregionale of zich landelijke manifesterende criminaliteit. Hiervan zijn de samenwerking op de aanpak van ondermijnende (drugs-)criminaliteit in Zuid Nederland, de aanpak van

grensoverschrijdende criminaliteit en de aanpak van Outlaw Motorcycle Gangs (OMG's) goede voorbeelden. Bovendien is met de landelijke uitrol van het registratiesysteem SummIT gerealiseerd dat alle opsporingsinformatie landelijk beschikbaar is.

Ondanks deze verbeteringen die reeds zijn gerealiseerd is actie nodig op het vakmanschap van de opsporing. Tevens zal de samenwerking in de strafrechtsketen verbeterd moeten worden. De kwaliteit van de opsporing is van belang voor zowel de rechtshandhaving als voor het integrale veiligheidsbeleid. Kwalitatief goede opsporing dient in de politieorganisatie op veel manieren gestalte te krijgen: in de aanpak van verschillende criminaliteitsvormen (van veel voorkomende criminaliteit via high impact crimes tot ondermijning), in de invulling vanuit de diverse organisatieonderdelen (van basisteam tot landelijke recherche) en door een goede informatiepositie (intelligence en analyse) te verzekeren. Dit alles steeds ondersteund door goed (operationeel) leiderschap, met aandacht voor sturing en resultaat.

Als antwoord op het in het oude bestel reeds geconstateerde kwantitatieve en kwalitatieve tekort in de opsporing, is in het inrichtingsplan vastgelegd welke kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit wordt ingericht. De totale ingerichte sterkte (districten en eenheden) van de opsporing is 12.730 fte, ca. 25.5 % van de operationele sterkte. Aanvullend is er ruim 3.800 fte voorzien in de informatieorganisatie.

Hoewel ook de afgelopen jaren gewerkt is aan de kwalitatieve versterking van de opsporing[3] heeft dit nog niet tot het gewenste resultaat geleid. De kwantiteit van de opsporing is nog niet op het niveau dat nodig is. Zo zijn er momenteel te veel vacatures op belangrijke onderdelen van de recherche- en informatieorganisatie. Ook is de kwaliteit van de opsporing vaak niet op het vereiste niveau, de benodigde (parate)kennis wordt niet altijd goed op peil gehouden zoals een recent Inspectie onderzoek al uitwees. Ook de hoeveelheid noodzakelijk rework is te groot. In de eerste tweeënhalf jaar nationale politie kon nog onvoldoende vooruitgang worden geboekt. Grotendeels wordt dit veroorzaakt door regels rondom de personele reorganisatie. Dat de HRM-organisatie nog niet voldoende is opgebouwd belemmert dit verder.

Om bovenstaand probleem aan te pakken wordt een aantal acties ondernomen. Ten eerste worden door de eerder beschreven maatregel van openstellen van noodzakelijke vacatures ook finec en cybercrime-specialisten versneld geworven. Ten tweede wordt direct na afronding van de personele reorganisatie de zij-, door, en instroom, binnen de kaders van het inrichtingsplan, met voorrang op het gewenste niveau gebracht. De strategische personeelsplanning vormt daarbij de basis om het gat tussen het gewenste niveau en het huidige kwalitatieve en kwantitatieve niveau aan te vullen. Omdat niet alle werving in één keer kan maakt de politie op aangeven van het gezag keuzes in de volgorde van de werving. Zo worden snel stappen gezet in de kwantitatieve versterking van de opsporing en daarmee kwaliteit in de breedte en de diepte (specialismen) van de opsporing gebracht. Waar noodzakelijk kan specialistische kennis worden ingehuurd, binnen budgettaire kaders, zoals in hoofdstuk 8 is beschreven.

Naast kwantitatieve maatregelen is ook ten aanzien van de kwaliteit actie nodig. Het gaat om het toekomst bestendig maken en houden van de kwaliteit van de opsporing door middel van onder andere permanente vakontwikkeling, kennisonderhoud en vakwaardering en betere sturing en operationeel leiderschap in de opsporing.

De criminele wereld verschuift van zichtbaar naar onzichtbaar (ondermijning) en van fysiek

[3] Zo is het team HTC (High Tech Crime) bij de Landelijke Eenheid gerealiseerd, deels ook met hoogwaardige (HBO/WO) zij-instroom. Ook bij de intensivering van de aanpak van financieel-economische criminaliteit is er sprake van zij-instroom op dit (hogere) niveau. Daarnaast zijn er recherchekundigen op HBO-niveau opgeleid en ingestroomd in de diverse recherche onderdelen. De opsporingssterkte bestaat qua specialismen uit Financieel-Economische Criminaliteit (FinEc) 1.156 fte., Digitale Opsporing en Cybercrime 743 fte., Milieu 412 fte., Kinderporno 150 fte., Vreemdelingenpolitie en mensenhandel, -smokkel 1.184 fte., Forensische Opsporing 1.230 fte. en Internationale Rechtshulp 258 fte.

naar virtueel. Ook is meer hoogwaardige specialistische kennis bij de politie (zoals Finec, digitaal, jihad, forensisch, intelligence) noodzakelijk. Dit vraagt van de opsporing, niet alleen de specialisten, dat in toenemende mate netwerkgericht gewerkt en gedacht kan worden, vooral omdat zij in verbinding moet staan met andere opsporings- en toezichthoudende instanties, de wetenschap, het bedrijfsleven en andere kennisnetwerken. Op deze wijze kan op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau effectief geacteerd worden. Om dit daadwerkelijk te realiseren zijn er meer rechercheurs nodig die beschikken over meer en andere competenties dan die tot nu toe gevraagd werden in het klassieke recherchedomein. Daarmee verbreedt en verdiept het recherchevak zich buiten de vertrouwde, klassieke manier van werken, een trend die al is ingezet. Van veel medewerkers in de opsporing zal het niveau fundamenteel verhoogd moeten worden.

Deel van de kwalitatieve ontwikkeling vindt plaats via een eerder opgesteld kwaliteitstraject van het OM en het korps. Dit plan voorziet in het versterken van de kwaliteit van de toegeleverde informatie van politie aan het OM, zoals het proces-verbaal en het zaaksdossier. Via samenwerkingsvormen wordt kennis van het OM overgedragen aan politiemensen. Dit kwaliteitstraject wordt verder aangevuld door het aanscherpen van het opleidingspakket van de Hulpofficier van Justitie en het gefaseerd opleiden van 4000 fte met dit vernieuwde opleidingspakket. De politie zal de voortgang hierop regelmatig met het OM bespreken om te bekijken of bijsturing nodig en mogelijk is.

*Een verbeterplan voor de opsporing*
Om genoemde kwantiteit en kwaliteit in de opsporing duurzaam te borgen zal, binnen de gestelde kaders, in opdracht van het OM de politie een voorstel doen voor een meerjarig verbeterplan voor de opsporing. Dit samen met het OM en op basis van een nadere analyse uit te werken plan gaat in op hoe de benodigde duurzame kwantitatieve en kwalitatieve verbeteringen tot stand komen en borgt zo bovenstaande afspraken over (volgorde van) de werving en selectie van medewerkers en verbetering van de kwaliteit. Hierbij is ook aandacht voor de noodzakelijke randvoorwaarden vanuit het gezag.

Vóór de behandeling van de begroting 2015 van Veiligheid en Justitie (begin november 2015) wordt een plan van aanpak op hoofdlijnen opgeleverd waarin de contouren van het kwaliteitsplan voor de opsporing al zoveel mogelijk zijn uitgewerkt. Zo snel mogelijk daarna, maar uiterlijk op 1 mei 2016, wordt een gedetailleerd kwaliteitsplan opgeleverd dat zo snel mogelijk in werking wordt gebracht.

In het plan van aanpak wordt in ieder geval een gemeenschappelijke (diepere) analyse van de problematiek (waar zijn de problemen het grootst in kwalitatief - en kwantitatief opzicht) en van de oorzaken en de daarop te nemen maatregelen opgenomen.
Daarnaast krijgt dit plan een kwalitatief gedeelte. Dit gedeelte gaat in op de kwaliteitseisen aan en opleiding van het opsporingspersoneel waarbij de lat voor zowel de breedte (het aantal medewerkers) als diepte fundamenteel omhoog moet. Vakbeleving, internalisering van de discipline opsporing, vakvolwassenheid en externe gerichtheid, evenals de sturing hierop door leidinggevenden binnen de opsporing komen aan de orde. Het gezamenlijke plan adresseert daarmee alle niveaus binnen de opsporing.
Tenzij uit de analyse anders blijkt, zien de maatregelen in ieder geval op:

- Opleidingen: beschrijven en realiseren van de juiste competenties, vaardigheden en deskundigheid van de diverse medewerkers werkzaam in de opsporing;
- Toekomstbestendig maken en onderhouden van de kwaliteit van de opsporing door permanente educatie en doorontwikkeling van de vakkennis;
- Inventarisatie van extern in te huren specialistische kennis, zoals in paragraaf 3.5 beschreven;
- Stimuleren van diversiteit van medewerkers;
- Sturing en (operationeel) leiderschap in de opsporing;

Voor de laatste twee punten vormt de visie op cultuur, gedrag en leiderschap uit het

realisatieplan Nationale Politie het uitgangspunt.
Het uitgewerkte kwaliteitsplan bevat verder een helder en realistisch ambitieniveau ten aanzien van de te bereiken resultaten, met daarbij een realistisch tijdpad (planning) inclusief financiële paragraaf.

Samenwerken in de strafrechtsketen is naast het hebben en houden van de juiste medewerkers een belangrijk onderdeel in de kwaliteit van de opsporing. Daarom staat dit ook hoog op de ontwikkel- en IV-agenda van het korps.

# 4 Prioritering in operationele ambities

## 4.1 Politieprestaties blijven op peil

*4.1.1 Realisatie van politieprestaties is geen onderdeel van de herijking*

Zoals in de analyse van hoofdstuk 1 reeds aangegeven, moest er te veel tegelijkertijd gebeuren. Daarom moeten er keuzes worden gemaakt. Dat geldt niet voor de politieprestaties zelf: die gelden als doel van de vorming van de nationale politie. De politie is en blijft een betrouwbare partner, middenin de samenleving. De politie realiseert derhalve haar politieprestaties lokaal, regionaal en landelijk onder aansturing van het gezag. Het op peil houden van de politieprestaties is echter geen vanzelfsprekendheid, gegeven het feit voor alle medewerkers de teams en de werkplekken nog aan veranderingen onderhevig zijn door het afronden van de personele reorganisatie. Het vraagt gerichte aandacht, sturing en het dagelijks maken van keuzes op en om de prestaties op niveau te houden.

> “Het daadwerkelijk presteren van de politie is geen onderwerp van deze herijking”

Het daadwerkelijk presteren van de politie, zoals in de lokale of districtelijke driehoeken is afgesproken, is geen onderwerp van deze herijking. Zulks kan immers geen onderwerp van een nieuwe overweging van de minister of korpschef zijn. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor de doelstellingen zoals de regioburgemeesters, de voorzitter van het college van PG’s en de Minister hebben geformuleerd in de Veiligheidsagenda 2015-2018. Evenzeer geldt dit voor de resultaatsafspraken die met de overige gezagsdragers zijn gemaakt op het terrein van vreemdelingen, executie en bewaken/beveiligen.

*4.1.2 Veel beleid op taakuitvoering uit diverse bronnen*

Vanuit diverse bronnen is de afgelopen jaren beleid rond operatie/taakuitvoering ontwikkeld om het politiewerk te richten, te begrenzen of te verbeteren. Alle gezagen – niet alleen de burgemeesters en het OM – de behoeftestellers zoals bijvoorbeeld het ministerie van Infrastructuur en Milieu op verkeer- en milieutaken, de stakeholders (bijvoorbeeld bij discriminatie) en ketenpartners vragen veel van de politie. Op dit moment is de optelsom van die ambities teveel voor de politie. De Tweede en Eerste Kamer hebben een groot aantal wetsvoorstellen in behandeling met consequenties voor de taken van de politie. Op de ministeries is daarnaast nog veel wetgeving in voorbereiding. Die voorstellen vragen vaak extra scholing van het personeel, aanpassingen in de ICT of facility management. Het nog in ontwikkeling zijnde integraal portfolioproces waarbij het totaal aan opgaven is gekoppeld aan draagkracht van de organisatie heeft ertoe geleid dat de politie op deelterreinen afspraken gemaakt heeft die op dit moment niet allen tegelijkertijd of in volle omvang haalbaar zijn. De druk om ‘te leveren’ is groot.

Het ‘wenkend perspectief’ van een politieorganisatie die in de volle breedte aanzienlijk beter presteert is daarmee niet achter de horizon verdwenen. Wel moet geconstateerd worden dat de weg om dit wenkende perspectief te realiseren langer en lastiger is dan tijdens de kwartiermakersfase kon worden voorzien. Een voorbeeld hiervan is de veelheid van te implementeren Europese regelgeving. Regelgeving die vaak al voor de start van de nationale politie is overeengekomen en die vaak bedoeld is om de rechten van verdachten of slachtoffers te beschermen, of de politie te laten handhaven of toezicht te laten houden op fenomenen, waar eerder niet of door andere partijen werd gehandhaafd.

### 4.1.3 *Implementatie van beleid vraagt tijd en ruimte bij bedrijfsvoering en eenheden*

Al deze opgaven betekenen voor de politiemedewerkers een andere manier van werken, vragen voorbereiding door de bedrijfsvoering en tijd en ruimte bij de eenheden om deze opgaven in uitvoering te nemen. De kwaliteit en kwantiteit van politiepersoneel is een essentiële randvoorwaarde voor het op peil houden en op termijn verbeteren van de politieprestaties. Het inwerking brengen van de eenheden is dat eveneens.

In dit hoofdstuk worden daarom keuzes gemaakt met betrekking tot de inrichting en de grotendeels interne verbeterwensen uit het oorspronkelijke realisatieplan NP. Dit eerdere realisatieplan bevatte 39 operationele doelen, veelal verbeterwensen van de organisatie op het operationele proces. Hiervan zijn er tien in de eerste twee jaar geprioriteerd uitgevoerd en nagenoeg voltooid. De overige 29 operationele doelen worden niet op de voorziene wijze in uitvoering genomen, maar zijn heroverwogen in deze herijking. Ook wordt met betrekking tot de implementatie van wetten, politieke afspraken en andere landelijke implementatie opdrachten aan de politie, weergegeven welke binnen de scope van de realisatieperiode in ieder geval worden uitgevoerd en welke gezien het totaal aan ambities getemporiseerd of gefaseerd worden.

## 4.2 Bewust keuzes maken in veelheid van noodzakelijke verbeteringen

### 4.2.1 *De externe omgeving is leidend voor het prioriteringsproces*

De prioriteit van het korps is gericht op behoud van prestaties afgesproken met de gezagsdragers. Daarnaast is er ruimte nodig voor implementeren van landelijke opgaven én voor het reageren op onvoorziene of veranderende veiligheidsvraagstukken.

De Minister en de politie zetten daarom bewust in op een beperkt aantal landelijke prioriteiten. De politie richt de energie en capaciteit van de bedrijfsvoering op die prioriteiten. Daarmee wordt de veranderopgave binnen de eenheid dragelijk. Indien de draagkracht van de organisatie het toelaat is er wel vakontwikkeling mogelijk op de overige portefeuilles en binnen de eenheden. Echter, ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering is slechts mogelijk indien daarmee de genoemde prioriteiten niet onder druk komen te staan.

Bij het bepalen van de criteria voor het prioriteringsproces op de politieprestaties is de externe omgeving van de politie als uitgangspunt genomen:
- Dienstverlening voor de burgers verder verbeteren;
- Versterken positie lokaal gezag;
- Versterken legitimiteit van de politie in de samenleving;
- Versterken samenwerking in de keten;
- Behouden lokale verankering;
- Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn;
- Continuïteit in taakuitvoering eenheden.

Daarnaast heeft de politie gezien boven staande analyse noodgedwongen twee interne criteria laten meewegen:
- Effectiviteit van organisatie, bijvoorbeeld door minder administratieve lasten of door vergemakkelijken van het politiewerk;
- Minimale effecten op de vorming van de bedrijfsvoering.

### 4.2.2 *De Minister zet in op zes prioriteiten*

Uit die criteria volgt dat het nakomen van afspraken (mits de veiligheidssituatie in Nederland niet substantieel wijzigt) gedurende de periode van de herijking geldt voor:

*1. Lokale en regionale prioriteiten*

In de driehoeken worden op basis van door de gemeenteraden vastgestelde veiligheidsplannen en de doelstellingen van het Openbaar Ministerie afspraken gemaakt over

de door de politie en de andere betrokken instanties te behalen resultaten op het gebied van hulpverlening, preventie, toezicht, opsporing (onder meer veelvoorkomende criminaliteit), en nazorg. Daarbij blijft er ruimte voor extra inzet op calamiteiten en nieuwe fenomenen. De dit voorjaar vastgestelde regionale beleidsplannen zijn gestoeld op de gemeentelijke veiligheidsplannen en bevatten ook een doorvertaling van de landelijke prioriteiten.

*2. Veiligheidsagenda 2015-2018*

De door de regioburgemeesters, de voorzitter van het college van PG's, de Minister en de Korpschef afgesproken resultaten zijn opgenomen inde Veiligheidsagenda 2015-2018. Hierin zijn afspraken gemaakt over de aanpak van ondermijnende criminaliteit, Cybercrime, horizontale fraude, kinderporno en high impact crimes, met bij de meeste thema's ´integraal afpakken´ als rode draad. Voor de aanpak van ondermijning, Cybercrime, horizontale fraude en kinderporno is evident een landelijk afgestemde aanpak noodzakelijk. Aan deze thema's zijn specifieke meetbare landelijke beleidsdoelstellingen voor de politie gekoppeld (art 18 Politiewet 2012). De aanpak van de high impact crimes wordt vooral lokaal bepaald. In de afspraken is voor 2015-2016 rekening gehouden met het tempo van realisatie van de nationale politie, ook is er in 2016 een tussentijdse evaluatie voorzien.
Onder deze noemer vallen ook de met de staatsecretaris van vreemdelingenzaken overeengekomen doelstellingen ten aanzien van vreemdelingentoezicht en -handhaving.

*3. Dienstverlening*

Dienstverlening aan de burger is een belangrijk onderwerp in verband met de lokale verankering en het in het stand houden van de politieprestaties. Tevens heeft het onderwerp een directe relatie met het huisvestingsdossier. De doelstelling is een kwalitatief hoogwaardig en voor burgers en ondernemers toegankelijk aangifteproces. Daartoe worden de diensten aan burgers uitgebreid. De politie richt zich de komende jaren op een verbeterd aangifteproces (24/7, mulitichannel, 3D/2D, uitbreiding van de elektronische aangifte met een up-to-date site), de terugkoppeling aan burgers bij aangifte van HIC's en de introductie van de Aangiftevolgservice. Daarnaast neemt het locatieonafhankelijk werken toe waardoor aangiftes bij specifieke omstandigheden bij burgers thuis, of op locatie van het delict, kunnen worden opgenomen. Ook zal het baliepersoneel Intake en Service startend in 2015 en doorlopend tot in 2017 beter opgeleid worden.

"Dienstverlening naar de burger is essentieel"

*4. Terrorisme*

Dit betreft de uitvoering van het actieprogramma Terrorisme en de besteding van het politiedeel van de 128 mln. € voor contraterrorisme en antiradicalisering. Voor de politie betekent dit onder andere het vergroten van de capaciteit van de observatie teams en het invoeren van Rapid Respons Teams bij de dienst speciale interventies (DSI). Voorts zijn er bewakings- en beveiligingsopgaven op onder meer joodse en islamitische objecten, stations in de grote steden en andere bijzondere objecten. Zoals bekend heeft de KMar voor een aantal objecten onder verantwoordelijkheid van het lokale gezag de bewakings- en beveiligingstaken overgenomen op basis van de bijstandsregeling.

*5. Versterking Prestaties Strafrechtketen*

Het programma Versterking Prestaties Strafrechtketen loopt ultimo 2016 af, onderdelen worden gefinancierd met de intensivering 105 miljoen, 1e tranche. Binnen het programma zijn diverse programma's ondergebracht zoals BOSZ en ZSM. De politie handhaaft haar committent op het programma VPS en zal zoveel mogelijk de opgaven invoeren. Zoals het mobiel werken in de basisteams en districten door de uitrol van MEOS, de afspraken in het kader van ZSM, executie en dienstverlening. Bij het Kwaliteitsplan OM-politie gericht op verbeteren van het proces van opsporing en vervolging, ligt de nadruk op het terugdringen van "rework" bij veelvoorkomende criminaliteit.
De politie heeft belang bij een verdergaande digitalisering van de strafrechtketen vanuit verhoging efficiency in processen en verbetering van de effectiviteit. De invoering hiervan vraagt een investering, o.a. wegens anders werken voor alle collega's in de basisteams, districten en recherche en een inspanning op het terrein van datamanagement. De politie zal

het digitaal strafdossier en de digitale handtekening voorbereiden in relatie tot DWS (Digitaal Werken in de Strafrechtketen) en zo snel als de draagkracht van de organisatie is in uitvoering te nemen. Ten aanzien van de implementatie van het wetsvoorstel van de 'raadsman bij verhoor' (inwerkingtreding 27 november 2016) zullen politie, OM en advocatuur hun werkprocessen op elkaar afstemmen zodat dat voor een ieder de toegang tot het recht op een raadsman verzekerd is. Vanzelfsprekend onderzoekt de politie de komende jaren de meest effectieve werkwijze om uitvoering te geven aan deze verplichting.
Tot slot zal ingezet worden op een meerjarige verbeterplan voor de opsporing. Dit samen met het OM en op basis van een nadere analyse uit te werken plan gaat in op hoe de benodigde duurzame kwantitatieve en kwalitatieve verbeteringen tot stand komen
voor de opsporing. Zie hiervoor het onderdeel vakmanschap opsporing, in hoofdstuk 3.

*6. Maatregelen in het kader van intensivering van €105 mln.*
Dit betreft de besteding van de regeerakkoordgelden ad € 105 mln. waaronder begrepen de financiële uitvoeringsafspraken. De intensiveringen 1e tranche van de € 105 mln. zijn gericht op versterken van samenwerking in de strafrechtketen en verbeteren van de uitvoering. In het Artikel-19-overleg is afgesproken dat er ruimte is voor regionaal maatwerk bij het versterken van de uitvoering van de Veiligheidsagenda en de regionale meerjarenbeleidsplannen (ketensamenwerking zoals top X samenwerking, verbinding zorg- en veiligheid, samenwerking politie/BOA's, ondermijning / fraude, jeugdcriminaliteit). Deze afspraken rond lokaal maatwerk blijven in stand, conform de brief van de korpschef van april 2015.

### *4.2.3 Start van de uitvoering van maatregelen verschilt per maatregel*

Bovenstaande maatregelen vragen zoals eerder vermeld anders werken van politie medewerkers en daarnaast extra ondersteuning van de bedrijfsvoering (opleidingen, middelen, ICT-voorzieningen). Om deze maatregelen in te voeren bereidt de politie de volgende landelijke opgaven in 2015, 2016 en 2017 voor en neemt deze naar behoeftes van de eenheden in uitvoering. Voorbereiden betekent dat de bedrijfsvoering (PDC incl. IV) de voorzieningen realiseert waarmee de eenheden de opgave in uitvoering nemen. Uitvoering betekent dat de eenheden de maatregel in hun eenheid invoeren danwel dat het PDC de maatregel uitvoert (bijvoorbeeld trainingen van personeel). Dit gebeurt naar de behoeftes van de eenheden. Afhankelijk van de aard van de maatregel kan de doorlooptijd twee jaar tot drie jaar zijn. Dit laatste geldt vooral als veel collega's andere vaardigheden moeten aanleren. Daar waar de maatregelen op enigerlei wijze het gezag raken worden deze afgestemd in het artikel 19 overleg.

De jaartallen in de kolom 'start uitvoering' in onderstaande tabel geven de start van de uitvoering aan. De doorlooptijd kan bij een aantal maatregelen meerdere jaren beslaan.

| Prioriteit | Maatregel | Start uitvoering |
|---|---|---|
| Veiligheidsagenda 2015-2018 | Aanpak horizontale fraude | 2016 |
| | Peseta | 2016 |
| | Instroom FinEc, Cyber, Wijkagenten en teamchefs | 2015-18 |
| | In werking brengen Digitaal Opsporen | 2016 |
| | Prokid plus (vroegsignaleren) | 2016 |
| | Verbetertraject Jeugdgroepen/groepsscan | 2016 |
| | Toerusten wijkagenten, opleiden van nieuwe wijkagenten | 2015 |
| Terrorisme | Contra terrorisme en extremisme tegengaan en voorkomen | 2015 |
| | Vergroten capaciteit OT en invoeren Rapid Respons Teams bij DSI | 2015 |
| Dienstverlening naar de burger op peil | Baliepersoneel professioneel opgeleid | 2015 |
| | Uitrol 3D-loket | 2014 |
| | Elektronische aangifte (= internet aangifte) | 2016 |
| | Aangifte volgsysteem, incl. evaluatie | 2015 |
| | Implementatie wet versterking positie slachtoffers | 2014 |
| | EU-richtlijn minimumnormen slachtoffers | 2015 |
| Programma VPS / 105 miljoen intensivering 1e tranche en 2e tranche tot eind 2017 | Locatie-onafhankelijk werken, waaronder MEOS, Mobiel Effectief Op Straat (incl. mobiel werken FO) | 2015 |
| | BVH-Web | 2015 |
| | Digitaal werken in de strafrechtsketen | 2016 |
| | Versterken ZSM infrastructuur door huisvesting en IV | 2016 |
| | ZSM: Ketenbrede informatie uitwisseling | 2015 |
| | Proces executie uitrol | 2015 |
| | Direct betalen (op rekening van het CJIB) | 2015 |
| | Kwaliteitsverbeteringsagenda opsporing | 2015 |

### *4.2.4 Temporiseren van andere opgaven is onvermijdelijk*

De realisatie van bovenstaande opgaven zal zoals hierboven geduid een enorme inspanning van de politie vergen. Het is daarom ook onvermijdelijk een aantal andere opgaven op de taakuitvoering en operatiën te temporiseren. De implementatie-opgaven gaan voort, maar in een minder hectisch tempo. Het maatschappelijke belang van al deze onderwerpen lijdt geen twijfel, het gaat in deze herijking om de vraag of de politieorganisatie de implementatie van extra instrumenten in operationeel, HRM- en bedrijfsvoeringsmatig opzicht zou kunnen dragen. Onderwerpen die niet direct relateren aan de Veiligheidsagenda, de strafrechtketen en dienstverlening zijn aan een nadere beschouwing onderworpen.

Zo is bij onderwerpen die geen onderdeel zijn van de Veiligheidsagenda 2015-2018 zorgvuldig nagegaan of de prestaties van de politie zonder extra instrumenten op peil kunnen blijven. Dit is het geval op verkeer- en milieutaken van de politie, alsook bij de dierenwelzijnstaken. De directe inzet van additionele instrumenten zal gering effect hebben op de prestaties terwijl de HRM en bedrijfsvoering van de politie hiermee wel zouden worden belast. De politie neemt in de bedrijfsvoering wat meer de tijd voor de ontwikkeling van die instrumenten terwijl de prestaties ‘op straat’ op peil blijven.

Ook wordt in de bedrijfsvoering getemporiseerd op onderwerpen waar de laatste jaren reeds goede resultaten zijn behaald en waar de handhavingsinzet reeds is verminderd, zoals bij de inzet van het voetbalvandalisme (voetbalvolgsysteem). De ontwikkeling van extra instrumenten met gevolgen voor de bedrijfsvoering vindt plaats in een gefaseerd tempo.

Van een heel andere orde is de temporisering omdat de inwerkingtreding van voorziene wetgeving op een later moment zal plaatsvinden dan eerder was gepland. Voorbeelden zijn de wet verbeteren drugstesten in het verkeer en de wet Middelengebruik. Andere voorbeelden relateren aan een aantal wetsvoorstellen die gaan over de opslag en het gebruik van data/gegevens, zoals het wetsvoorstel ANPR en het wetsvoorstel computercriminaliteit III. Het maatschappelijk belang van deze wetgeving en de daaraan verbonden bevoegdheden voor de politie is bijzonder groot. De onderwerpen hebben daarom hoge prioriteit. Evenwel, ten gevolge van de uitspraak van het Europees Hof van justitie over de richtlijn dataretentie en het verloren kort geding ter zake, is het maatschappelijke en politieke discours over een aantal data-gerelateerde wetsvoorstellen nog niet uitgekristalliseerd waardoor de (parlementaire) voortgang op een aantal voorstellen een lager tempo heeft. Gevolg daarvan is dat de politie zich de komende tijd kan voorbereiden (HRM, IV) op de gevolgen van de implementatie van deze wetgeving zonder de directe druk binnen de scope van de herijking.

Onderstaande onderwerpen zijn getemporiseerd in de zin dat deze later van start gaan dan oorspronkelijk bedacht als gevolg van de herijking. De geprognotiseerde start van de uitvoering is afhankelijk van het absorptievermogen[4] van het korps en de starttijden in deze tabel moeten worden gezien als streefdata.

| Gefaseerd | Maatregel | Start uitvoering (evt. gefaseerd eenheden) |
|---|---|---|
| Veiligheidsagenda 2015-2018 | Computercriminaliteit III Politie bereidt zich voor op implementatie en start klein om ervaring op te doen en uit te bouwen. Als wet inwerking treedt voor 1-1-2017 kan politie wel enkele zaken uitvoeren. | 2017 |
| | Landelijk service centre e-crime (borging Landelijk Meldpunt Internetoplichting (LMIO) staat hier los van) | 2017 |
| | Peseta; bevat meerdere implementatie- onderdelen. Ondersteuning analyse saldo- en transactiegegevens zal in 2017 worden gestart. | 2017 |
| VPS/105 | Opleiden hOvJ's | 2016 |
| Diversen | Voetbal volgsysteem | 2016 |
| | Milieu | Eigen tempo voor eenheden, afgestemd op lokale behoefte. |
| | Raadsman bij verhoor (wet wordt op 1-11-2016 geïmplementeerd). Gefaseerde invoering bij politie blijkt noodzakelijk. | 2017 (-2018) |
| | Wet middelengebruik | 2017 |
| | Wet drugtesten in het verkeer | 2017 |
| | Aanvullende FO-ruimtes | 2017-2018 |
| | Sensing, ANPR | 2016<br>Gefaseerd naar behoefte eenheden en mogelijkheden PDC |

[4] Met absorbtievermogen wordt bedoeld de mogelijkheden die de eenheden hebben om nieuw beleid, nieuwe systemen, nieuwe regelgeving en nieuwe werkwijzen e.d. te implementeren

## 4.3 Eind 2017 is de basis op orde

De eenheden zijn sinds de invoering van de nationale politie al bezig om nieuwe en bestaande teams in werking te krijgen. De real time intelligence centra zijn een voorbeeld van nieuwe teams die al bij de start van de nationale politie in werking waren. Inmiddels zijn ook de basisteams en districtsrecherches in werking gebracht. De overige onderdelen van de regionale eenheden, zoals de dienst regionale recherche, de dienst regionale informatie organisatie of de flexteams, de teams van de landelijke eenheid zullen ultimo 2017 in werking zijn. De eenheden krijgen hierbij de ruimte om te bepalen in welk tempo en in welke volgorde zij hier invulling aan geven. Het in werking brengen van de diverse teams is immers sterk contextgebonden, omdat de start situaties van de eenheden in 2013 niet gelijk waren. In afstemming met het gezag en vanuit een ontwikkelbenadering met medewerkersparticipatie, bepalen de politiechefs waar waarop en wanneer focus wordt gelegd.

"De eenheden zijn eind 2017 in werking"

### *4.3.1 Eenheden zijn eind 2017 in werking*

De eenheden zijn eind 2017 in de basis in werking. Conform de gekozen strategie van eerst stabiliteit realiseren, dan verbeteringen aanbrengen en daarna innovaties doorvoeren, ligt de focus voor eind 2017 op de basis op orde. Eind 2017 is:

- *de bezetting in kwaliteit en kwantiteit voor het overgrote gedeelte conform de formatie.* Na fase I van de personele reorganisatie zal er een missmatch zijn tussen formatie en bezetting. Deze wordt in fase II van de personele reorganisatie – die 5 jaar duurt – opgelost (zie paragraaf 5.1.2). Dit heeft geen gevolgen voor de voor het gezag beschikbare sterkte. Waar missmatch leidt tot onderbezetting wordt deze in goed overleg met het gezag met bijvoorbeeld tijdelijke tewerkstellingen opgelost. Het tempo waarmee formatie en bezetting in evenwicht komt is per team verschillend. De doelstelling is om door gericht beleid een substantieel deel van de teams eind 2017 grotendeels op de gewenste sterkte te hebben gebracht.
- *de operationele werking beschreven en geïmplementeerd.* Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het proces van binnenkomst melding tot afhandeling in de wijk, met inbegrip van vraagstukken als wanneer welke rol welke verantwoordelijkheid heeft. Deze werkprocessen zijn voor een deel al vastgesteld nadat ze via een bottom-up proces tot stand zijn gekomen. Tempo van implementatie kan per eenheid verschillen. Eind 2017 zijn de processen conform de afgesproken werking in de basis geïmplementeerd, behoudens daar waar bedrijfsvoeringondersteuning niet geleverd kan worden of daar waar teams nog onvoldoende op sterkte zijn.
- *er een koppeling tussen de afgesproken veiligheidsresultaten en beschikbare capaciteit. Zie hiervoor ook paragraaf 5.2.4 capaciteitsmanagement.*
- *de politie in staat om de impact van opdrachten van het gezag in vroegtijdig stadium te bepalen.*

Hierdoor kunnen in driehoeken waar nodig keuzes kunnen worden besproken. En is de politie vanaf de volgende cyclus in staat om de beleidsplannen van de regionale eenheden al in de voorbereiding te toetsen op impact voor zowel de operationele processen als voor de impact op de bedrijfsvoering. Zie hiervoor ook hoofdstuk 2.

### *4.3.2 Doorontwikkeling basisteams en districtsrecherche gaat verder*

Met het verder in werking brengen van de organisatie is er nog specifieke aandacht voor de verdere doorontwikkeling van de basisteams en districtsrecherche. Deze teams zijn, volgens afspraak, per 1 januari 2015 in de basis in werking. De vier onderwerpen waarop gefocuste doorontwikkeling plaatsvindt zijn:

- Operationele sturing middels het verder invoeren van de Officier van dienst-kaderregeling en het inrichtingen van stuurploegen op districts- en/of eenheidsniveau
- Briefen – debriefen
- Afhandeling meldingen

"We blijven inzetten op ontwikkeling van de basisteams"

- Probleemgerichte aanpak VVC

### *4.3.3 In het voorjaar van 2016 heeft elk team een teamplan opgesteld*

In 2015 wordt gestart met het opstellen van de teamplannen. De teamplannen zijn een randvoorwaarde om de organisatieonderdelen inwerking te brengen. Het teamplan redeneert vanuit het veiligheidsvraagstuk en gaat op basis hiervan in op:

a) hoe gekomen wordt van bezetting naar de uiteindelijke doelformatie in fase II van de reorganisatie (voorheen benoemd als afzonderlijk teamontwikkelingsplan);
b) hoe de werking in het team wordt geïmplementeerd;
c) de vraag aan bedrijfsvoering voor het inwerking brengen van het team;
d) hoe invulling wordt gegeven aan de veranderopgave op het gebied van cultuur.

De teamplannen komen tot stand door een intensief proces van medewerkersparticipatie.

### *4.3.4 Samenvattend*

Het dagelijkse politiewerk onder aansturing van het gezag verandert niet door deze herijking. Dit gaat ongestoord door. Om de totale opdracht voor de politie realistisch te houden en daarmee ook te borgen dat het dagelijks politiewerk ongestoord doorgaat, worden wel keuzes gemaakt in de ambities voor vernieuwing en verbetering van instrumentaria en werkwijzen voor de taakuitvoering. Ingezet wordt dus op 6 prioritaire onderwerpen. De overige op eerdere besluitvorming gebaseerde werk- en projectplannen worden gefaseerd en starten later c.q. worden in een minder voor de eenheden en PDC belastend tempo uitgevoerd. De aan te brengen deprioritering en fasering betreft met name de zware implementatietrajecten. Lopende implementaties, voorbereidingstrajecten en vakontwikkelingen, gaan waar mogelijk gewoon door. De directie Operatien draagt in het kader van deze herijking zorg voor een heldere kwalificatie van de in de plannen opgenomen activiteiten.
De zes gekozen prioritaire onderwerpen dragen bij aan verbetering van politieprestaties en passen bij de draagkracht van de politieorganisatie, zodat daarnaast in de herijkingsperiode de eenheden in de basis in werking kunnen komen.

# 5 Hoe wordt het welzijn van onze medewerkers vergroot?

De politie is een mensenorganisatie. Onze medewerkers maken het verschil – zij maken de politieprestaties. Het is dus van het grootste belang dat onze medewerkers vakbekwaam, weerbaar en gemotiveerd hun werk kunnen doen. Als organisatie is het daarom van belang om zo snel mogelijk zekerheid te bieden over hun functie, de zorg voor personeel te vergroten, balans te brengen in werk en capaciteit en de teams aan zet te laten zijn.

Prioriteiten voor 2015-2017 betreffende het welzijn van medewerkers zijn:
1. Afronden personele reorganisatie;
2. Veilig en gezond werken en daarbinnen focus op verminderen ziekteverzuim en PTSS;
3. De rol en verantwoordelijkheden van de teamchefs voor het volledig in werking brengen van de operatiën/eenheden vergroten;
4. Capaciteitsmanagement verbeteren en de afspraken in het kader van den Arbeidstijdenwet (ATW) beter nakomen.

## 5.1 Duidelijkheid over de plek in de organisatie

Zekerheid voor medewerkers is een belangrijke prioriteit voor het korps. Daarvoor is zo spoedig mogelijk afronden van fase I van het personele plaatsingsproces noodzakelijk. Mede vanuit een oogpunt van zorgvuldigheid en transparantie vindt met verschillende partijen (COR, vakorganisaties en het departement) nauw overleg plaats over de aanpak van de reorganisatie. In dat verband zijn afspraken gemaakt in het zogenoemde Hoofdlijnenakkoord. De regelgeving en deze afspraken zijn leidend bij de uitvoering. Alle ontwikkelingen vragen geduld, vertrouwen en flexibiliteit van onze collega's.

Het proces van personele reorganisatie kent vier fases. Daarbij kent de uitvoering van de personele plaatsing (fase I) in tegenstelling tot organisatieontwikkeling (fase II), een meer centrale aansturing:

- Selectiefase waarin leidinggevenden en sleutelfuncties (zie ook hoofdstuk Kennis en kunde) worden ingevuld;
- Voorfase waarin vertrek stimulerende voorzieningen worden ingezet om de overbezetting in de domeinen Leiding en Ondersteuning terug te brengen;
- Fase I - Personele plaatsing, waarbij iedere medewerker formeel geplaatst in de nieuwe organisatie wordt dan wel wordt aangewezen tot herplaatsingskandidaat als directe plaatsing niet mogelijk is. Deze fase is ook gericht op het vinden van een passende functie voor herplaatsingskandidaten;
- Fase II - Organisatieontwikkeling: dit is de fase waarin eventuele over- of onderbezetting in de teams door de eenheden in een periode van 5 jaar in balans wordt gebracht met de afgesproken formatie. Voor zover voor herplaatsingskandidaten in fase I geen passende functie is gevonden zal in fase II aan het vinden hiervan prioriteit worden gegeven.

“Nieuwe generatie leidinggevenden aan de slag”

Selectie en voorfase, die bedoeld is om de overbezetting in de domeinen leiding en ondersteuning te verminderen, zijn zo goed als afgerond. Focus ligt in 2015 op het zo spoedig mogelijk afronden van fase I en daarna op het zo snel als mogelijk doorlopen van fase II.

Na afronding van de personele reorganisatie, fase I eind 2015 en fase II die doorloopt tot 2020, is het volgende gerealiseerd:

- Alles op alles wordt gezet om zo snel mogelijk alle medewerkers een plaatsingsbesluit of besluit aanwijzing tot herplaatsingskandidaat gegeven te hebben. Nog niet alle medewerkers zitten, zoals verwacht, op hun definitieve plek. Dit zal in fase II van de personele reorganisatie gerealiseerd worden. Voor alle medewerkers is eind 2015 een nieuwe startpositie gecreëerd. Ook voor de teamchef is er aan het eind van fase I duidelijkheid over de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting van zijn team.
- De komende vijf jaar, zo snel mogelijk startend in 2016, wordt benut voor fase II van personele reorganisatie. Uiterlijk in 2020 of zoveel eerder als mogelijk hebben teams hun formatie en bezetting op orde. Zij worden daarin vanuit de bedrijfsvoering op alle mogelijke manieren ondersteund, maar zijn daar waar kan wel zelf aan zet.
- Daar waar overbezetting was, zijn medewerkers door- of uitgestroomd en daar waar onderbezetting was zijn vacatures ingevuld. Deze jaren worden dan ook expliciet benut om uiterlijk 2020 medewerkers, die nog niet op hun definitieve plek zaten, wel op een definitieve plek te hebben binnen of buiten de organisatie, waarbij bijvoorbeeld het vacaturebeleid voorrang geeft aan herplaatsingskandidaten. Zij zijn individueel en op maat naar nieuw werk begeleid met in achtneming van de afspraken zoals met de COR en vakbonden gemaakt.
- Medewerkers beschikken over de opleiding en bevoegdheden die nodig zijn om de functie waarop zij zijn geplaatst uit te kunnen voeren. Het PDC de beweging van mensen door de organisatie gefaciliteerd daar waar het gaat om autorisaties, toegangspassen, faciliteiten en wat verder nodig is. Medewerkers weten ook wat van hen in hun nieuwe LFNP-functie verwacht mag worden. Samen met hun leidinggevende zijn zij in staat om in een Resultaat en Ontwikkelgesprek daarover afspraken te maken.

### *5.1.1 Fase I: personele plaatsing*

De hoogste prioriteit ligt bij de afronding van fase I van de personele reorganisatie. Dat betekent dat bij de toekenning van resources het programma personele reorganisatie voorrang krijgt en waar deadlines niet gehaald dreigen te worden tijdig wordt bijgeschakeld, bijvoorbeeld in de bemensing van de kamers van de plaatsingsadviescommissie (PAC).

"Zekerheid voor medewerkers"

### *5.1.2 Organisatieontwikkeling, formatie en bezetting in balans (fase II)*

Met de afronding van fase I wordt voor alle medewerkers een nieuwe startpositie gecreëerd. Ook voor de teamchef is er na de definitieve plaatsing van medewerkers duidelijkheid over de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting van zijn team. Op basis van deze informatie kan hij met zijn team aan de slag en een start maken met fase II. Hoewel fase II ook gezien kan worden als gewone organisatieontwikkeling, ligt de prioriteit de komende 5 jaar op het zo snel mogelijk in balans brengen van de bezetting met de formatie, kwantitatief én kwalitatief, waarbij met de vakorganisaties afgesproken flankerend beleid wordt ingezet. Pas daarna ontstaat in een eenheid, in een team, ruimte om te verbeteren en innoveren in bijvoorbeeld nieuwe, nog niet afgesproken vak- en/ of persoonlijke ontwikkeling. Het bereiken van verbeteringen en innovaties zal maatwerk per eenheid zijn, want deze is afhankelijk van de opgave en het tempo waarin fase II gerealiseerd kan worden.

Zoals aangegeven kent dit proces van organisatieontwikkeling in fase II een minder centrale sturing en geeft veel meer ruimte aan teamchefs om fase II te realiseren door uitvoering te geven aan hun (integrale) personeelsverantwoordelijkheid. Met andere woorden de regie voor de realisatie van fase II ligt vanaf dat moment bij de politiechef/directeur van de eenheden of organisatieonderdeel. De teamchefs gaan hiermee met hun medewerkers zelf aan de slag, uiteraard binnen de landelijke (beleids)kaders en met ondersteuning van de bedrijfsvoering. Door deze verandering van onderop vorm te geven, wordt de gewenst cultuuromslag (zie hoofdstuk sturing) direct gestimuleerd. Op basis van de vraagarticulatie in de teamplannen zal van diverse bedrijfsvoeringsonderdelen ondersteuning worden gevraagd (zie hiervoor hoofdstuk 6). De directeur Strategie en Beleid zal fase II ondersteunen door landelijke monitoring om zicht te hebben op de voortgang en voorzien in extra 'regelruimte' waar dat

nodig en mogelijk is.
Eind 2015 zijn de noodzakelijke voorbereidingen getroffen om de teamchefs en medewerkers optimaal te ondersteunen bij het uitvoeren van fase II, welke onder meer bestaan uit:

- Het realiseren van Het Nieuwe Werken (m.n. het plaats onafhankelijk werken).
- Prioritair inrichten van het landelijk mobiliteitscentrum (Werk In Zicht) voor de begeleiding van medewerkers (waaronder herplaatsingskandidaten) om hen maximaal te ondersteunen om zo snel als mogelijk weer een andere functie (binnen of buiten de organisatie) te vinden.
- Het centraal vaststellen van de benodigde beleids(kaders), zodat ook hier transparantie en zorgvuldigheid in de uitvoering voorop staat/kan staan.
- Het opstellen van teamplannen door de teamchefs en zijn team door basisteams en districtsrecherche. Overige teamplannen pas na afronding personele plaatsing
  (fase I).

Zoals gezegd kent fase II zowel een kwantitatieve als kwalitatieve opgave. Bij het kwalitatief op orde brengen van het team behoort ook het laten ontwikkelen van de medewerkers in hun vak of in hun verdere loopbaan. Deze fase vraagt om investeringen in opleidingen en/of ontwikkeltrajecten (zie tevens hoofdstuk Kennis en kunde).

"Medewerkers worden verder ontwikkeld in hun vak en loopbaan"

## 5.2 Veilig werken en gezond blijven in het politievak

Het politievak is een hoog risico beroep. In hun werk lopen politiemedewerkers meer dan gemiddeld risico op fysiek of psychisch letsel. Het is een verantwoordelijkheid van de werkgever om deze risico's zoveel als mogelijk te (onder)kennen, waar mogelijk te verkleinen en maatregelen te treffen om de weerbaarheid van medewerkers te vergroten. Ook de medewerker heeft hierin zijn eigen verantwoordelijkheid.
Als een politiemedewerker toch iets overkomt of ziek wordt, zal de organisatie vanuit goed werkgeverschap de medewerker maximaal ondersteunen, re-integratie bevorderen en zoeken naar passende oplossingen. Daarbij heeft de medewerker een eigen verantwoordelijkheid om gezond te blijven en, mocht er toch sprake zijn van uitval, bij te dragen aan een spoedig herstel dan wel passende werkzaamheden die wel verricht kunnen worden te aanvaarden.

### *5.2.1 Doel eind 2017*

Bovenstaande uitgangspunten zijn vastgelegd in de visie van het korps op Veilig en Gezond Werken (VGW). In de jaren 2015-2017 dient de basis te worden gelegd om deze visie vorm en inhoud te geven. Doel hierbij is dat het ziekteverzuim binnen de politieorganisatie in 2017 is gedaald ten opzichte van het huidige niveau (verzuimpercentage 2014: 6.1%). Het langdurig verzuim zal in 2017 in ieder geval zijn gedaald met 1% ten opzichte van het niveau in 2014. De collega's met langdurig verzuim zijn zoveel mogelijk teruggebracht in het arbeidsproces in passend werk binnen of buiten de organisatie.

Om dit te bereiken wordt in 2015 met prioriteit de basis van de VGW-organisatie landelijk en in de eenheden ingericht en worden de werkprocessen vastgesteld. In 2016 ligt de nadruk op het optimaliseren van de VGW-organisatie door het verder op orde brengen van de bezetting en de implementatie van de werkprocessen.

### *5.2.2 Doelstellingen 2015*

- Met prioriteit wordt de VGW-organisatie landelijk en binnen eenheden ingericht en op orde gebracht, een zorgloket met daarin o.a. bedrijfsartsen, psychologen, arbeidsdeskundigen, casemanagers een zorgregisseur. Via de zorgloketten krijgen medewerkers toegang tot interne en externe zorgaanbieders. De VGW-organisatie biedt toegang tot specialistische zorg voor medewerkers met PTSS. Er zijn voldoende vertrouwenspersonen aangewezen waar medewerkers terecht kunnen als zij werkomstandigheden ervaren die van invloed zijn op hun mentale en fysieke

gezondheid.

- Leidinggevenden worden geïnstrueerd ten aanzien van hun rol bij de aanpak van het verzuim en re-integratie. Hiervoor zijn landelijke verzuimprotocollen en re-integratiebeleid vastgesteld.
- De registratie van verzuim is op orde gebracht; verzuimrapportages zijn op teamniveau beschikbaar.
- De langdurig ziekteverzuimdossiers worden in 2015 op orde gebracht conform de wettelijke verplichtingen en per dossier is er een aanpak (concrete interventie) afgesproken om medewerkers terug te geleiden naar het arbeidsproces.
- Aanbesteding arbodienst is opgestart.
- Het 24/7 loket en de commissie PTSS worden geëvalueerd, waarna besluitvorming plaatsvindt over de borging.
- Borgen in de organisatie van de (succesvolle) producten van het Programma Versterking Professionele Weerbaarheid.

### *5.2.3 Doelstellingen 2016*

- De werking van de zorgloketten wordt geoptimaliseerd en de bezetting wordt verder op orde gebracht. De gestandaardiseerde werkprocessen binnen het VGW-domein worden verder geïmplementeerd.
- Collega's die incidenten meemaken worden adequaat begeleid via de nieuw opgezette teams collegiale ondersteuning. Het meldpunt voor geweldsincidenten is van start gegaan. Risico's van politiewerk worden vanaf nu tweejaarlijks in beeld gebracht. Het plan van aanpak voor preventie is gereed.
- Start implementatie nieuwe arbodienst
- Er is een arbocatalogus op intranet waarin de protocollen op het gebied van fysieke en sociale veiligheid en fysieke en mentale gezondheid toegankelijk zijn gemaakt voor medewerkers en leidinggevenden.
- Uiterlijk in 2016 is expliciet aandacht voor de aanpak van verzuim in de leiderschapsopleidingen van de Politieacademie.

### *5.2.4 Capaciteitsmanagement / ATW*

Het bevorderen van het welzijn van onze medewerkers betekent ook dat er sturing moet plaatsvinden tussen enerzijds de met het lokaal gezag afgesproken veiligheidsresultaten en anderzijds de beschikbare capaciteit (zowel kwantitatief als kwalitatief). Dit vraagt niet alleen om het prioriteren van ambities en werkzaamheden (zie hoofdstuk Politieprestaties), maar ook om capaciteitsmanagement en een strategische personeelsplanning (SPP), die er voor zorgt dat het korps goed toegerust blijft om haar taken uit te kunnen voeren (zie hoofdstuk Kennis & Kunde).

"Capaciteitsmanagement en strategische personeelsplanning dragen bij aan de juiste samenstelling van het korps."

De huidige meerjarenplanning gaat uit van een lage initiële en zij-instroom, met het doel om in 2017 op de afgesproken operationele sterkte uit te komen. Dit levert op verschillende plaatsen operationele problemen op:

- Er ontstaan al op korte termijn tekorten in verschillende functiegroepen. De overbezetting die er wel is op andere functies kan niet zomaar worden ingezet om dit probleem op te lossen.
- Er is nu een lage instroom, terwijl binnen nu en enkele jaren de instroom sterk verhoogd moet worden om de verhoogde uitstroom als gevolg van pensionering op te vangen. Dit levert bedrijfsvoeringsproblemen op. De ingerichte capaciteit voor IDU en trajectbegeleiding wordt nu niet benut (lage instroom) terwijl die over enkele jaren ontoereikend is (zeer hoge instroom), de Politieacademie heeft nu te maken met leegloop, terwijl over enkele jaren er onvoldoende capaciteit is om de benodigde instroom op te leiden.
- Aspiranten zijn slechts voor 40% operationeel inzetbaar maar tellen volledig mee in de sterkte. Een instabiele instroom veroorzaakt fluctuering in de werkelijk inzetbare uren. Die is positief als de instroom laag is (relatief veel inzetbare uren), maar negatief als

de instroom hoog is (relatief weinig inzetbare uren). Bij ongewijzigd beleid is de instroom over enkele jaren zodanig hoog, dat dit problemen op zal leveren bij de roosterplanning.

Omdat de hierboven geschetste problemen te voorkomen, is het noodzakelijk dat we naar een stabiele instroom gaan. Voor de komende jaren zal die (licht) hoger zijn dan in de huidige meerjarenbegroting is opgenomen, waardoor we niet in 2017 maar in 2019 uitkomen op de overeengekomen operationele sterkte.

Een belangrijke preventieve maatregel is dat bij het inroosteren van werknemers een goede balans tussen werkaanbod en werkdruk bestaat. Hier komen bedrijfsbelang en personeelsbelang samen. Om die reden is de planning- en capaciteitsmanagementfunctie ingericht binnen de eenheden met ondersteuning vanuit de directie HRM. De verantwoordelijkheid voor het sturen op de inzet van capaciteit ligt bij de lijn.

Met beter capaciteitsmanagement wordt de organisatie in staat gesteld om, als goed werkgever en met zorg voor het welzijn van medewerkers, de ATW na te leven en het aantal ATW-overtredingen fors terug te dringen. De afgelopen periode is het aantal overtredingen van de ATW al gedaald. Er worden maatregelen genomen die daling verder voort te zetten, hoewel het zal niet mogelijk zal zijn de overtredingen volledig tot nul te reduceren. Het primaire politiewerk vereist namelijk ook dat altijd ingespeeld wordt op ongeplande incidenten. Er zal scherp worden gestuurd op dit onderwerp, zodat de beoogde verdere substantiële daling van overtredingen van de ATW wordt gerealiseerd.

Daarnaast zal in 2015 per bijzondere groep (Observatieteams, Bijzondere bijstandseenheden, Forensische Opsporing) waar structureel meer dan gemiddeld ATW-overtredingen voorkomen, de voorbereiding van een audit plaatsvinden naar de huidige knelpunten in relatie tot de leerpunten uit de twee voorbeeld eenheden.

Daarnaast worden de onderstaande maatregelen genomen:

- Er wordt in 2015 prioriteit gegeven aan de volgende 3 trajecten, die naar verwachting zullen bijdragen aan een betere sturing op capaciteitsmanagement en ook aan het terugdringen van het aantal ATW-overtredingen:
    - Betere afstemming werkaanbod en beschikbare capaciteit door het invoeren van een prognose- en beleidstool
    - Het verbeteren van overzicht en analyse van overtredingen van de arbeidstijdenwet d.m.v. een landelijk dashboard en een audit naar de huidige knelpunten voor enkele bijzondere groepen
    - Versterken van kennis bij planners en leidinggevenden.
- Leidinggevende en teams krijgen ondersteuning van de directie HRM. Dit zorgt voor een eenduidige uitvoering en korpsbrede informatievoorziening. Binnen dit team is ook de centrale advisering, beleidsvorming en centrale ondersteuning georganiseerd.
    - Een evaluatie op de werking van het geheel aan regelingen op het gebied van arbeidstijden (inclusief maatregelen terugdringen ATW overtredingen), waaronder de toepassing van de verschuivingsregeling.
    - Voorstellen tot aanpassing van belemmerende regelgeving conform uitkomst evaluatie ingebracht bij afstemmings- en besluitvormende partijen;
    - In 2015 verkennen en in 2016 doen van reële voorstellen tot uitzonderen van bijzondere werkzaamheden of situaties van bepaalde normen uit de Arbeidstijdenwet.

## 5.3 Teamchef en team zijn in positie

De leidinggevende, merendeels de teamchef, is een belangrijke spil in het realiseren van welzijn van personeel. Hij stuurt op basis van vertrouwen en met de juiste managementinformatie op de resultaten van zijn team. In de uitvoering van personeelszorg wordt hij ondersteund door HRM. Voor de uitvoering van zijn HRM taken beschikt hij over moderne, goed werkende ICT hulpmiddelen waarbij waar mogelijk de administratieve lasten

beperkt worden door uit te gaan van vertrouwen. Dit wordt ondersteund door de (verdere) ontwikkeling van selfservice (het zogenaamde click/call/face) dienstverleningsmodel.

Eind 2017 is de leidinggevende dus meer in positie. Hij is in staat invulling te geven aan gemaakte afspraken en kan vragen van medewerkers zelf beantwoorden dan wel organiseren. Hij heeft, met behulp van zijn staf, grip op toekenning en verdeling van de middelen en diensten voor het verrichten van het werk en het nakomen van de afspraken met het lokaal gezag. Hiertoe is nodig dat de basisdienstverlening van het PDC in werking is en hij gebruik kan maken van de producten en dienstencatalogus van het PDC, waarin alle middelen en diensten zijn opgenomen die nodig zijn om het werk te kunnen doen, inclusief leveringstijden, landelijke toekenningnormen en eigen regelruimte. Eenheden worden betrokken bij het prioriteren en vaststellen van de diensten van het PDC opdat zij de benodigde opleidingen, basisuitrusting en overige bedrijfsmiddelen geleverd kunnen krijgen. Het tempo waarin is mede afhankelijk van het inwerking brengen/komen van de bedrijfsvoering als van de eenheden/teams zelf.

> “Leidinggevenden worden beter in positie gebracht”

Om hier te komen hebben sommige teams een grotere opgave dan andere teams. Tegelijkertijd ervaren teamchefs op dit moment nog een verzwaring van de administratieve last. Een deel van deze last komt voort uit onervarenheid met de nieuwe functie van leidinggevende, de nieuwe werkwijze en een aantal kinderziektes in aangepaste informatiesystemen, die nu in een nazorgtraject met voorrang worden opgepakt. Wat nog wordt bezien is op welke manier de fiattering is ingeregeld van self-service mutaties die medewerkers in systemen indienen. Nagegaan wordt of de administratieve last die voortkomt uit deze fiattering van mutaties kan worden verminderd zonder de verantwoordelijkheid van de teamchefs en hun positie in de lijnorganisatie te verminderen.

In 2015 ligt de focus op het meer in positie brengen van de leidinggevende:

- Om de nieuw aangestelde leidinggevenden extra ondersteuning te bieden bij het vervullen van HRM taken, wordt vanuit HRM extra capaciteit beschikbaar gesteld. Deze extra capaciteit wordt ingezet voor het afronden van fase I alsmede voor de begeleiding van verzuim en overige HRM gerelateerde taken, zoals het gebruik van de nieuwe HRM systemen.
- Ook wordt met voorrang een aantal oorzaken van de toegenomen administratieve last van de teamchefs weggenomen of teruggebracht, zoals de problemen met de inrichting en het gebruik van de systemen.
- De administratieve last die voortkomt uit fiattering van mutaties en verzoeken wordt verminderd door structureel extra geautoriseerden in te regelen voor de administratieve werkzaamheden in youforce onder verantwoordelijkheid van de teamchef.
- De administratieve last met betrekking tot jaargesprekken wordt verminderd door bekendmaking beleidskader Resultaat- en Ontwikkelcyclus (en implementatie in 2016), waarmee een einde komt aan een verplichte cyclus van beoordelingen (alleen beoordelingen op verzoek medewerker of bij rechtspositionele consequenties)
- Er wordt hulp geboden aan de leidinggevende om de tijdsbesteding aan administratieve werkzaamheden te kunnen verminderen, o.a. door oplossing kinderziektes, werkinstructies beschikbaar stellen en ondersteuning bij benodigde expertise (meer informatie in het systeem zelf, maar ook inzet van experts)

In 2016 ligt de focus op de start van het op orde brengen van de teams (fase II personele reorganisatie):

- De teamchefs geven leiding aan de ontwikkeling van het team en de begeleiding van medewerkers om zo toe te groeien naar de afgesproken formatie. De basis hiertoe is gelegd in teamplannen die door leidinggevenden en medewerkers zijn opgesteld.

- De extra ondersteuning vanuit HRM om de leidinggevende hier te ondersteunen is ook in 2016 beschikbaar en wordt afgebouwd in het tempo waarin de ondersteuning, zoals in het inrichtings- en realisatieplan bedoeld, in werking komt.
- Specifieke ondersteuning komt van het mobiliteitscentrum Werk in Zicht, die een deel van de begeleiding van medewerkers, waaronder herplaatsingskandidaten, die willen doorgroeien naar een passende functie binnen of buiten de politie, overnemen.
- De teamchefs ontvangen relevante sturingsinformatie ten aanzien van formatie en bezetting uit het doorontwikkelde strategische personeelsplanningsmodel.

# 6 Verbeteren van de bedrijfsvoering

## 6.1 Effect van de herijking op de bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering bestaat uit de beleidsdirecties (bedrijfsvoeringbeleid) en het PDC (uitvoering). Het beleid is gescheiden van de uitvoering met uitzondering van communicatie. In de directie communicatie is sprake van beleid én uitvoering (uitvoering voor wat betreft de woordvoering). Bij de dienst Communicatie en bij de 11 eenheden is sprake van alleen uitvoering.

In de eerste jaren van de realisatie is op een aantal werkterreinen het opstellen van beleid en de uitvoering ervan al gecentraliseerd. Dat geldt voor Inkoop, de salarisadministratie, de financiële administratie en de personele administratie. Om dit vorm te geven zijn tijdelijke hulpconstructies ingericht omdat de bijbehorende werkprocessen in afwachting zijn van de personele reorganisatie.

De bedrijfsvoeringsonderdelen in het korps hebben bij de vorming van het nationale korps een viervoudige opdracht, te weten:

- De bedrijfsvoering moet in werking komen (opbouw van directies en het PDC, centralisatie van beleid en uitvoering, scheiding beleid en uitvoering, standaardiseren van de procesgang en proces en inhoud voor vraagarticulatie tot stand brengen)
- De bedrijfsvoering moet alle organisatieonderdelen ondersteunen bij het in werking komen
- De bedrijfsvoering moet haar huidige dienstverlening op peil houden vanuit het belang om de politieprestaties van de eenheden op peil te houden
- De bedrijfsvoering moet een wezenlijke bijdrage leveren aan het realiseren van de bezuiniging door efficiënter en effectiever te gaan opereren.- daarbij geven zij invulling aan de trendbreuk om de uitvoering binnen landelijke kaders in te regelen

Het tegelijkertijd uitvoeren van deze 4 opdrachten, die elkaar onderling beïnvloeden, is geen sinecure en kent meerdere afhankelijkheden met andere onderdelen van de realisatie zoals de personele reorganisatie.

Zoals al in de analyse is aangegeven heeft het korps teveel te doen in een te korte tijd. Dat geldt voor de operationele ambities die de draagkracht van eenheden te boven gaat maar zeker ook voor de bedrijfsvoering die dergelijke ambities vaak moet ondersteunen met diensten en producten. Dit gegeven, naast een vertraging in de realisatie van, voor de bedrijfsvoering belangrijke, randvoorwaarden, zoals de Personele Reorganisatie, zorgt voor vertraging van de uitvoering van bovenstaande opdracht. In de realisatie van de viervoudige opdracht is verder disbalans ontstaan doordat de ondersteuning van de eenheden voorrang heeft gekregen boven bijvoorbeeld de realisatie van het PDC. De som van deze vertraging zorgt ervoor dat de huidige planning uit het in 2014 geactualiseerde realisatieplan moet worden losgelaten. Bij ongewijzigd beleid moet ook voor de bedrijfsvoering worden geconstateerd dat er teveel tegelijkertijd moet gebeuren in de transitiefase. Er is bijstelling van beleid nodig om het realiseren van bovenstaande opdracht zeker te stellen.

Het korps heeft ervoor gekozen om de verdere inrichting van het korps, inclusief de bedrijfsvoering, als speerpunt te definiëren. Naast het op peil houden van de politieprestaties en het bevorderen van het welzijn van het personeel, heeft het in werking brengen van de bedrijfsvoering daarmee topprioriteit.
Hierbij is de draagkracht van de bedrijfsvoering nadrukkelijk als criterium gedefinieerd bij het herschikken van de veelheid aan ambities binnen operatie, veranderagenda en

bedrijfsvoering. Waar de draagkracht van de bedrijfsvoering ontoereikend is zijn keuzes gemaakt die de opdracht haalbaar maken. Op deze wijze wordt de bedrijfsvoering in staat gesteld om invloed uit te oefenen op de afspraken die het korps maakt met het gezag voor wat betreft de termijnen van implementatie van veranderingen.

Het korps vult met deze herijking een aantal belangrijke randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering in.

- Fase I van de PR wordt zo snel mogelijk afgerond
- Er wordt voldoende ruimte gecreëerd om voortvarend voorbereidingsmaatregelen te treffen om de personele bezetting (zoals het vervullen van sleutelfuncties) op niveau te brengen
- Er worden mogelijkheden geboden om versneld de kennis en kunde binnen de bedrijfsvoering op hoger peil brengen
- Er wordt actief gewerkt om het welzijn van medewerkers van de bedrijfsvoering te bevorderen en ziekteverzuim terug te dringen
- De werklast voor de bedrijfsvoering wordt verminderd door de operationele ambities beter te faseren en een scherpere focus aan te brengen in de personele ontwikkelingen die prioriteit hebben.
- De implementatie van nieuw beleid wordt afgestemd op de draagkracht van het PDC

In de herijking staan, naast het in werking brengen van de bedrijfsvoering en het op peil houden van de prestaties, ook specifieke prestaties die door de bedrijfsvoering moeten worden geleverd. Deze zijn:

- Het op orde brengen van de basisadministraties zodat het korps meer in control komt en beter kan worden gestuurd en bijgestuurd;
- Het inrichten van de organisatie voor de uitvoering van maatregelen op personeelsgebied (fase II van de personele reorganisatie, arbeidsvoorwaarden, zorg);
- Het verbeteren van de operationele, tactische en strategische relatie met eenheden en het creëren van nabijheid tussen operatie en bedrijfsvoering ten tijden van de vorming van de organisatie;
- Het faciliteren van lokaal maatwerk indien dat wordt vereist door een operationele noodzaak;
- Het bieden van voldoende ondersteuning binnen eenheden/teamchefs bij hun verandering (personeel, huisvesting, IV);
- Een drastische vermindering van de onrechtmatigheid op inkopen;
- Het mogelijk maken van het nieuwe werken;
- Het inrichten van het mobiliteitscentrum ‘werk in zicht’ om de leidinggevende te ondersteunen en medewerkers te begeleiden naar ander werk, binnen of buiten de organisatie.

Bij het aanbrengen van een focus op de totale ambities binnen de bedrijfsvoering zijn de ijkpunten gehanteerd. Activiteiten in de jaren 2015, 2016 en 2017 moeten bijdragen aan:

1. De uitvoering van de personele reorganisatie Fase I
2. De bijdrage aan de eenheden voor Fase II van de personele reorganisatie, inclusief mobiliteit
3. Het in werking brengen van de bedrijfsvoering
4. Het uitvoeren van werkzaamheden ter vergroting van de kennis en kunde
5. Het uitvoeren van de werkzaamheden in het kader van het vergroten van het welzijn van personeel
6. Het kunnen ondersteunen van de geprioriteerde onderwerpen vanuit operatiën
7. Professionaliseren van de samenwerking tussen eenheden, PDC en beleidsdirecties inclusief het binnen kaders mogelijk maken van lokaal maatwerk
8. Het op orde krijgen van de basisadministratie
9. Het versterken van de control
10. Het terugdringen van de onrechtmatigheid
11. Het leveren van een bijdrage aan het realiseren van de efficiëntiedoelstelling.

### *6.1.1 Waar staat de bedrijfsvoering in 2017*

De beleidsdirecties zijn eind 2017 gevormd en werken zoals bedoeld in het inrichtings- en realisatieplan.

In 2017 zijn de PDC-diensten zijn ingericht conform de structuur uit het inrichtingsplan. De diensten zijn operationeel en functioneren in onderlinge afstemming. Daarmee is de basiswerking geïmplementeerd. Het PDC beschikt over een vastgestelde producten en dienstencatalogus voor alle diensten. De producten en diensten worden aangeboden via de geëigende kanalen. Het dienstverleningsmodel voor de diensten is geïmplementeerd. De bedrijfskritische bedrijfsvoerings- en IV-voorzieningen voor de overige onderdelen van operatie en bedrijfsvoering zijn (gefaseerd) operationeel.

## 6.2 In werking brengen van de bedrijfsvoering

In de herijking wordt het in werking brengen van de bedrijfsvoering nadrukkelijk als speerpunt gedefinieerd. Een groot deel van de maatregelen in de herijking heeft logischerwijs als doel om de bedrijfsvoering in werking te brengen en te professionaliseren. Bedrijfsvoeringsbreed worden diverse maatregelen getroffen om in werking te komen. De maatregelen vallen uiteen in het inrichten van de organisatie, het versterken van de driehoek eenheden-beleidsdirecties-PDC en het versterken van kennis en kunde. Dit is weergegeven in de volgende tabel.

| Betreft | Maatregel | Tijdspad |
|---|---|---|
| Inrichten organisatie | Personele reorganisatie zo snel mogelijk afronden | Fase I zo snel mogelijk<br>Fase II zo snel mogelijk vanaf 2016-2020 |
| Inrichten organisatie | Sleutelfuncties worden zowel kwantitatief als kwalitatief met voorrang vervuld | 2015 |
| Inrichten organisatie | Tijdelijke externe capaciteit werven | 2015-2017 |
| Inrichten organisatie | Opstellen teamplannen | Voorjaar 2016 |
| Inrichten organisatie | Verhuizen naar geconcentreerde locaties met uitzondering van IV | Tweede helft 2016 |
| Inrichten organisatie | Korpscontrol wordt geconcentreerd onder de directeur Financiën | 2016 |
| Inrichten organisatie | Uitvoeringscontrol bedrijfsvoering wordt geconcentreerd onder de directeur PDC | Voor 2017 |
| Inrichten organisatie | Gemeenschappelijke informatiepositie op gebied van bedrijfsvoering creëren | Voor 2017 |
| Inrichten organisatie | Eén lid korpsleiding voor portefeuille bedrijfsvoering | 2015 |
| Inrichten organisatie | Standaardiseren werkprocessen | Tot en met 2020 |
| Inrichten organisatie | Afstemmen planning standaardisatie processen met eenheden en beleidsdirecties | 2015 e.v. |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | SPP; inzicht in vraag versus beschikbare capaciteit voor het maken van keuzes (portfoliomanagementproces) | Voor 2017 |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | Uitvoeringstoets en implementatietoets verder implementeren | Voor 2017 |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | Ontwikkelen integrale producten en dienstencatalogus | Voor 2017 |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | Aanstellen relatiemanagers (verbeteren driehoek eenheden-beleidsdirecties-PDC) | 2015 |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | Spelregels voor de overgangsperiode vastleggen (lokaal maatwerk, regelruimte ed.) | 2015 |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | Inrichten lokale bedrijfsvoeringstafels | 2015 |
| Relatie Eenheden-directies-PDC | Inregelen proces accountplannen en actieplannen | 2015 |
| | | |
| Kennis en kunde | Instrumentarium professionaliseren (o.a. portfoliomanagement, risicomanagement, strategische personeelsplanning) | Start 2015 |
| Integrale planvorming | Aanstellen directeur Strategie en Beleid om integraliteit in planvorming te versterken | Start per 1 juni 2015 |
| Integrale planvorming | Inrichten directie Strategie en Beleid en verdiepen verhouding met directeur Korpsstaf en Korpscontroller. | 2015 |

## 6.3 Prestaties Politiedienstencentrum

### *6.3.1 PDC generiek*

Naast de inrichting en het inwerking brengen van de organisatie wordt in de periode 2015 tot en met 2017 prioriteit gegeven aan de volgende thema's:

1) Op orde brengen van de basisadministraties;
2) Invoering van een goed functionerend, integraal click-call-face dienstverleningsmodel;
3) Aansluiting op SGBO-structuur;
4) Meetbaarheid dienstverlening;
5) Integraliteit op cruciale processen (aanstellings-, bestel- en autorisatieproces).

Deze prioriteiten sluiten aan bij geïnventariseerde behoeften bij de leiding van de eenheden.

*Basisadministraties*
Het fundament voor een goed functionerende bedrijfsvoering wordt gevormd door geconcentreerde, geüniformeerde en samenhangende administraties van de verschillende domeinen. De eerste stappen daarvoor zijn inmiddels gezet, met name op het gebied van personeel en financiën. De komende periode zal worden benut om ook op facilitair gebied de belangrijkste registraties te nationaliseren. De registraties binnen personeel en financiën zullen worden uitgebreid en de onderlinge relatie, met name op het gebied van inkoop, zal tot stand worden gebracht. De (detail)gegevens uit de registraties zullen ook worden ondergebracht in het datawarehouse dat gebruikt zal worden voor de bedrijfsvoeringscontrol binnen het korps.

*Dienstverleningsmodel*
Een goed functionerend click-call-face is een voorwaarde om bestaande en nieuwe dienstverlening te ontsluiten. De “click” en de “call” maken de dienstverlening laagdrempelig toegankelijk en versterken de zelfredzaamheid van de afnemers. De “face” zorgt voor nabijheid en maatwerk als dat gewenst is. Het korps wil in 2016 toegroeien naar 80% afhandeling via de “click, zodat afnemers zoveel mogelijk op een zelf gekozen tijd en locatie diensten kunnen gebruiken. Het oplossend vermogen wordt vergroot door te zorgen dat PDC-medewerkers ook de dienstverlening van andere diensten kennen. En er wordt geanticipeerd op onderwerpen die vaak terugkeren bij de “call”, teneinde ze voortaan al bij de “click” af te kunnen vangen. De centrale servicedesks voor HRM, FM en ICT werken bij de realisatie en de going concern nauw samen.

*Responsiviteit en aansluiting op de SGBO-structuur*
De dienstverlening van het PDC beperkt zich niet alleen tot het reguliere politiewerk, ook tijdens (N)SGBO’s moet het operationele veld adequaat en tijdig bediend worden. Hiertoe nemen medewerkers van het PDC zitting in de (N)SGBO’s.

*Portfolio en meetbaarheid dienstverlening*
In het verlengde van een hechte relatie met de eenheden wordt in 2016 een eerste inventarisatie opgeleverd van het bedrijfsvoeringsportfolio. Deze wordt, waar mogelijk, voorzien van kengetallen die de productiecapaciteit op een aantal cruciale diensten kwantificeert. Zo wordt (eventuele) schaarste en een realistisch niveau van dienstverlening inzichtelijk gemaakt.

*Integraliteit op cruciale processen*
Het PDC heeft drie dienstoverstijgende processen geprioriteerd voor 2015. Enerzijds om te voorkomen dat afnemers bij de processen hinder ondervinden van het realisatieproces, anderzijds om zo snel mogelijk te profiteren van de mogelijkheden die één landelijke bedrijfsvoering biedt. Het betreft de navolgende processen:
- Aanstellingsproces (primair dienst HRM). Versterken van de ontvangstgereedheid van nieuw personeel (praktische zaken zoals account, toegangspas, kleding en uitrusting).
- Bestelproces (primair dienst FM). Vereenvoudigen en verbeteren van het rechtmatig verwerven van producten en diensten (driewegmatching: bestelling, levering, betaling).
- Autorisatieproces (primair dienst IM). Vereenvoudigen werkprocessen met betrekking tot autorisatie met meer oog voor data-integriteit en licenties.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Vormgeving van de relatie met de eenheden door relatiemanagers | 2015 |
| Meetbaarheid dienstverlening; inrichten BICC | 2015 |
| **(Start in) 2016** | |
| Invoering van een goed functionerend, integraal click-call-face dienstverleningsmodel; 80% click | 2016 |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Aansluiting op SGBO-structuur | 2015 |
| Integraliteit op cruciale processen (aanstellings-, bestel- en autorisatieproces). | 2015/2016 |
| **(Start in) 2016** | |
| Focus diensten op op orde brengen en inrichten teams | 2016 |

### *6.3.2 Dienst HRM*

De Dienst HRM vormt met haar dienstverlening het fundament voor medewerkers en leiding in hun opgave voor de nationale politie. Bij HRM zijn de meeste processen en systemen al gecentraliseerd per 1 januari 2015. Voor de rest van 2015 heeft de Dienst HRM de uitdaging om de geconstateerde knelpunten zo snel mogelijk op te lossen en systemen, werkprocessen en de administratie op orde te krijgen.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Ondersteuning programma PR | 2015 en 2016 |
| Bijdrage ambities verhoogde instroom en diversiteit | 2015 |
| Afronden nazorg LFNP | 2015/2016 |
| Eventuele nieuwe cao afspraken implementeren | 2015/2016 |
| Inrichten mobiliteitscentrum | 2015 |
| Verzwaarde ondersteuning op gebied van PTSS en aanpak langdurig ziekteverzuim | in 2015 en verder |
| **(Start in) 2016** | |
| Visie op IBT en trajectbegeleiding implementeren (vakmanschap) | 2016 |
| HR teams op orde en afstemming vraag afnemers op mogelijkheden | 2016 |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Opstartproblemen oplossen | 2015 |
| Systemen, werkprocessen en administratie op orde | 2015 |

### *6.3.3 Dienst FM*

De Dienst FM verleent diensten in nauwe relatie met het primaire proces binnen de eenheden. De logistieke onderdelen zijn al gecentraliseerd (zoals politie-uitrusting). Er wordt extra aandacht besteed, middels een programma, aan de beschikbaarheid van passende huisvesting binnen de eenheden. De uitrol van de decentrale facilitaire services staat gepland in 2016 en 2017. In 2016 wordt de dienstverlening van de landelijke servicedesk uitgerold. In 2015 worden hiervoor alle voorbereidingen getroffen. Dit betekent dat de medewerkers worden geworven en opgeleid en dat een migratieplan per eenheid wordt opgesteld. Om de gevolgen voor de afnemers te beperken worden oude processen van facilitaire services en de servicedesk pas uitgefaseerd als nieuwe processen gereed zijn en de basis op orde is.

Voor de al gecentraliseerde afdeling Inkoop, bestaande uit IKM en PDM, wordt in 2015 wordt tijd en aandacht besteed aan het verder aanscherpen en waar nodig verbeteren van de gehanteerde werkwijzen en aan het leggen van de verbinding met de belanghebbenden.

Onder regie van de stuurgroep Inkoopstelsel is in 2013 en 2014 hard gewerkt aan de inrichting en realisatie van het nieuwe inkoopstelsel van de nationale politie. Gebleken is, dat inkoop op nationaal niveau andere, zwaardere eisen stelt aan de politieorganisatie in het algemeen en aan de inkooporganisatie in het bijzonder. Ter illustratie: de nationale politie is in Nederland de grootste aanbestedende dienst na de Rijksoverheid met een inkoopvolume van € 1,4 miljard en 25.000 leveranciers. Inkoop op nationaal niveau leidt tot schaalvergroting.

Contracten moeten daaraan worden aangepast, met grotere opdrachten zijn ook de belangen van leveranciers groter en er is meer media-aandacht en politieke aandacht voor integriteit en kwaliteit van de inkoop.
Het inrichten van een centrale inkooporganisatie met een centrale administratie - voldoende bemenst en zodanig gepositioneerd in de politieorganisatie dat ze invloed kan uitoefenen - is tegen deze achtergrond een complexe opgave. En tegelijkertijd moet deze “inkooporganisatie in de steigers” de inkoopbehoefte blijven faciliteren voor 65.000 medewerkers, de onrechtmatigheid bij inkoop terugdringen en een bijdrage leveren aan besparingsdoelstellingen.

De mate van onrechtmatigheid is een rechtstreeks gevolg van de fusie van 26 aanbestedende diensten tot één aanbestedende dienst. Het nieuwe inkoopstelsel wordt geïmplementeerd en ingezet om greep te krijgen op de onrechtmatigheid. Daarvoor wordt een uitvoeringsprogramma inkoopstelsel 2015-2017 ontwikkeld dat langs de volgende lijnen een aantal geconstateerde belemmeringen gaat aanpakken:

- In de aanbestedingskalender die aanbestedingen prioriteit geven die de grootste rechtmatigheidwinst opleveren;
- Verruimen van de inkoopcapaciteit door onder meer versnelde vacaturevervulling en deelnemen waar mogelijk aan aanbestedingen van het Rijk capaciteit;
- Wegnemen van stagnaties in het inkoopproces die tot lange doorlooptijden leiden;
- Verbeteren van de informatiepositie waardoor een regelmatige rapportage over de voortgang en daarmee bijsturing mogelijk worden;
- Bevorderen van rechtmatige inkopen door communicatie en aanspreken.

Beoogd resultaat van het inmiddels door directie FM en dienst FM opgestelde “Uitvoeringsprogramma inkoop” is:

- Eind 2015 is er grip op de onrechtmatigheid en is er op periodieke basis inzicht in de omvang van de onrechtmatigheid;
- Eind 2015 is er een meerjarige Politie AanbestedingsKalender (PAK) beschikbaar;
- Ombuigen van de stijgende trend in de onrechtmatigheid.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Inrichten escalatiepunt bij relatiemanagers voor eenheden | 2015 |
| Voertuigendatabase | 2015/2016 |
| Strategisch vervoersplan (normering) | 2015 en 2016 |
| Programma huisvesting | t/m 2025 |
| **(Start in) 2016** | |
| Uitrol per eenheid van decentrale facilitaire services | 2016 en 2017 |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Verscherpen werkwijzen en leggen verbindingen met belanghebbenden afd. Inkoop | 2015 |
| Detail Implementatieplannen facilitaire services | 2015 |
| Uitvoeringsprogramma Inkoop | 2015, 2016, 2017 |
| Verdieping inrichting contract- en leveranciersmanagement | 2015 en 2016 |
| Centralisering facilitaire services | 2015 en 2016 |
| Landelijke service desk | 2015 en 2016 |
| Uitbreiding scope PDM van FM naar alle producten en diensten van de NP (met uitzondering van IV). | 2015 en 2016 |
| Op niveau brengen bezetting Dienst FM op niveau gebracht en waar nodig tijdelijk extra versterkt | 2015, 2016, 2017 |
| Huisvestingsdatabase | Fase II in 2015, fase 3 en 4 2016 en 2017 |
| **(Start in) 2016** | |

| | |
|---|---|
| Verder inrichten en versterken procesbeheerorganisatie en inbedden regie op de FM-processen in de going concern | 2016 |

### 6.3.4 *Dienst ICT*

Informatievoorziening is cruciaal voor het goed functioneren van de nationale politie. De Dienst ICT draagt daar op vele manieren aan bij. De Dienst is ingericht op transactieverwerkende systemen, systemen waarbij het gedrag en gebruik voorspelbaar en planbaar is. Hiervoor heeft de Dienst ICT 7x24 ondersteuning ingericht waarmee de continuïteit wordt gewaarborgd. Daarbij kent de nationale politie een aantal missie kritische systemen waarvoor geldt dat deze vaak snel en onder wijzigende omstandigheden moeten worden ingezet. Dit vereist korte doorlooptijden. De hiervoor benodigde voorzieningen (technologisch en organisatorisch) worden de komende jaren binnen de Dienst ICT gerealiseerd.

Bij de transitie van de Dienst ICT staat centraal dat de continuïteit niet mag worden verstoord. De inwerkingtreding van de Dienst ICT is mede afhankelijk van de realisatie van het Aanvalsprogramma, dat tot doel heeft techniek en applicaties te standaardiseren. Het tempo van uitvoering van dat plan bepaalt hoe lang oude systemen in beheer moeten blijven, naast nieuwe systemen (dubbel beheer). Naarmate standaardisatie langer duurt, kunnen decentrale rekencentra ook pas later worden gesloten en wordt een gecentraliseerd beheermodel met een beperkt aantal rekencentra belemmerd.

De belangrijkste mitigerende maatregel vanuit de Dienst ICT zelf is om zoveel mogelijk te werken vanuit de bestaande structuur en geleidelijk te transformeren naar de beoogde structuur. Dit betekent dat onderdelen waar continuïteitrisico's zijn vaak nog blijven werken op de oude manier en dat de betrokken medewerkers vooralsnog ingezet kunnen blijven op werkzaamheden die noodzakelijk zijn en die zij zelf als uitdagend ervaren. Aan dit aspect is aandacht gegeven in het plan van aanpak personele bezetting, dat in aansluiting op het Reorganisatieplan is opgesteld in opdracht van de COR en de korpschef samen. De overgang naar de nieuwe situatie vraagt veel tijd en aandacht, reden waarom voorrang wordt gegeven aan de concentratie van de rekencentra boven een grootschalige verhuizing van de al centraal opererende dienst ICT. Van een grootschalige verhuizing zal de komende jaren geen sprake zijn.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Leveren overeengekomen dienstverlening | 2015 e.v. |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Eén integrale servicedesk | 2015 |
| Start aparte business unit voor dienstverlening aan derden | 2015 |
| Inrichten transferium t.b.v. de EBO's | 1e in 2015, 2e en 3e in 2016 |
| Centraal in beheer nemen EBO's | 3 EBO's in 2015, rest in 2016-2018 |
| Plan van aanpak voor informatiebeveiliging | PvA 2015, realisatie 2016, 2017 |
| In beheer nemen resultaten van het AVP | 2015, 2016, 2017 |
| **(Start in) 2016** | |
| Leveranciers- en contractmanagement op orde | 2016 |
| Inrichten ICT processtandaardisatie ingericht o.b.v. gecentraliseerd beheer | 2016 |
| Opzetten applicatie en product life cycle management | 2016 |
| Sluiten decentrale rekencentra ihkv de datacenter strategie | Vanaf 2016 |

### 6.3.5 *Dienst IM*

De Dienst IM is voor de operatie en bedrijfsvoering hét loket voor alle IV vraagstukken. De Dienst IM coördineert de IV vraagarticulatie, voert het (gegevens)beheer uit en stuurt op tijdige uitvoering van de IV portfolio, zowel voor vernieuwing als going concern. De Dienst IM staat voor de uitdaging om in haar werkwijze de kanteling te maken naar een landelijke, portefeuille-georiënteerde werkwijze. Net als binnen de dienst ICT zal op het gebied van het functioneel beheer zorgvuldig worden omgegaan met de continuïteit. Ook hier blijven de betrokken medewerkers wier aanwezigheid noodzakelijk is vooralsnog hun werk doen, ook als dat afwijkt van de formatie van de dienst.
Afnemers gaan gedurende 2015 beter geïnformeerd worden over de IV dienstverlening en er ontstaat een beter inzicht in de voortgang van de IV portfolio. Zo wordt het mogelijk om de implementatie-druk van IV in de eenheden vooraf beter in te schatten en de planning te baseren op de draagkracht van de eenheden en (de diensten van) het PDC.
Portefeuillehouders krijgen in de loop van 2015 de beschikking over adequate ondersteuning door IM business experts en er ontstaat een integraal inzicht in de voortgang op hun portefeuille.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Afnemers informeren over IV dienstverlening | 2015 |
| Ondersteuning portefeuillehouders door IM business experts (portefeuilleteams) | 2015 |
| Start publicatie van een integrale IV kalender voor de eenheden | 2015 |
| **(Start in) 2016** | |
| Sturen op de juiste bezetting van teams | 2016 |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Inrichten Portfolio Progress Group voor coördinatie voortgang van het IV portfolio | 2015 |
| Centraal in beheer nemen nieuwe applicaties die het AVP oplevert | 2015 en 2016 |
| **(Start in) 2016** | |
| Inrichten centraal functioneel beheer op de 3 nieuwe PDC locaties. | 2016 |
| Doorontwikkelen IM-processen naar een volgend volwassenheidsniveau | 2016 |

### 6.3.6 *Dienst Financiën*

De financiële dienstverlening van de Dienst Financiën richt zich enerzijds op het ondersteunen van de directie Financiën bij het uitvoeren het financieel beheer binnen de nationale politie. En anderzijds op het zorg dragen voor een goed geolied financieel proces rond de financiële verslaglegging, de beheersing van budgetten, de hiervoor noodzakelijke financiële informatievoorziening en het administreren van alle uitgaven en inkomsten in een gestandaardiseerd bedrijfsvoeringsysteem.

Doel is in 2015 het verder uitbouwen van onze financiële ondersteuning aan de eenheden en budgethouders op basis van adequate financiële informatie, controle framework en bijbehorende analyses. Voorts krijgt het project genaamd “op tijd betalen” in 2015 prioriteit.

Ter verhoging van de rechtmatigheid zal in samenwerking met de dienst FM de driewegmatching (vanuit een inkoop/bestelling (1), vrijgeven van de prestatie (2) en financiële afwikkeling (3)) worden opgepakt. Tevens wordt bij drie eenheden een experiment uitgevoerd met een beheerste ‘kasfunctie’, dat richtinggevend zal zijn voor het gebruik van de ‘kas’ voor de periode dat het bestelproces nog niet optimaal functioneert.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Verder uitbouwen financiële ondersteuning aan de eenheden en budgethouders | 2015 |
| Experiment kasfunctie | 2015 |
| **(Start in) 2017** | |
| Voorbereiden en zo mogelijk implementeren elektronisch bestellen en betalen | 2017 en 2018 |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Afronden MLT traject FIN/IV (migratie naar één financiële administratie NP met Smartstream) | 2015 |
| Verbeteren financiële informatievoorziening d.m.v. nieuwe OE-codering en kostenplaatsenstructuur. | 2015 |
| Aanbesteding bancaire diensten | 2015 |
| Project op tijd betalen | 2015 |
| Oppakken driewegmatching | 2015 |
| **(Start in) 2016** | |
| Overheveling geconcentreerde financiële functies vanuit eenheden naar locatie R'dam | 2016 en 2017 |

### *6.3.7 Dienst Communicatie*

De Dienst Communicatie is hét communicatie-expertisecentrum van de politie en levert professioneel advies bij interne en externe communicatie, ondersteunt de operationele eenheden evenals verschillende landelijke programma's en heeft zelf diverse uitingen in beheer (zoals het blad 24/7). In de nabije toekomst komen diverse nieuwe functionaliteiten m.b.t. opsporingscommunicatie, intranet, internet, social media, consumentenapp en huisstijl vanuit het programma IMDM over naar de Dienst Communicatie.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Dienstverlening aan eenheden*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Inrichten relatiemanagement | 2015 |
| **(Start in) 2016** | |
| Vraagarticulatie en accountplannen | 2016 |
| Opsporingscommunicatie inbedding | 2016 |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2017** | |
| Inbedding beheer intranet, internet, social media en huisstijl | 2017 |
| Inbedding vakblad Blauw, Congres en evenementenbureau, communicatiefunctionaliteit PA | 2017 |

### *6.3.8 Afhankelijkheden*

*Capaciteit*

De vertraging van de personele reorganisatie heeft als gevolg dat het realiseren van het PDC fors is vertraagd. Zo hebben sommige onderdelen al een voorzichtige start gemaakt, maar kampen met stevige personele tekorten of hoge mate van externe inhuur. Andere onderdelen kunnen niet van de wal voordat er kwantitatief en kwalitatief voldoende medewerkers zijn geplaatst. Het PDC is voor haar prestaties in hoge mate afhankelijk van het plaatsingsproces van het programma personele reorganisatie. Het PDC zal per team zo snel mogelijk verscherpt inzicht verwerven in de toekomstige bezetting en waar nodig tijdelijke en/of structurele maatregelen treffen.

Voorts zal het PDC in 2015 een voorstel doen voor een verbeterd inrichtingsplan, waarin onderdelen uit de hulpstructuur in de formatie worden opgenomen (zoals PDC-VIK). Hierbij zal het PDC ook enkele aanvullende behoeften formuleren waarin nu nog niet wordt voorzien. Dit zal leiden tot het verzoek om aanvullende formatie.

*Beleidsbehoefte(basis op orde versus vernieuwing)*
Het PDC kan zich in de uitvoering nog onvoldoende baseren op duidelijk, integraal afgestemde beleidsontwikkeling. Binnen het korps dient het onderscheid in beleidsniveaus, te weten strategisch beleid, kaderstellend beleid en uitvoeringsregelingen (instructies en protocollen) te worden versterkt. Dit is begrijpelijk voor een organisatie die pas sinds kort landelijk opereert. Daar waar behoefte is aan standaardisatie en consolidatie dient het PDC richting te krijgen middels geformuleerd beleid.

## 6.4 Prestaties beleidsdirecties

### *6.4.1 Beleidsdirecties algemeen*

De belangrijkste punten voor de beleidsdirecties voor de komende twee tot drie jaar zijn het maken van beleid dat randvoorwaardelijk is voor de doelen en maatregelen die zijn opgenomen in dit plan; en het in werking brengen van zichzelf. Het beleid dient beheerst in omvang en krachtig in uitwerking te zijn, gericht op het op peil houden van de operationele politie prestaties, het in werking krijgen van de bedrijfsvoering en het welzijn van het personeel.

Het in werking brengen van de directies zelf bestaat voornamelijk uit het kwantitatief en kwalitatief goed bemensen van de directie, het ontwikkelen en implementeren van de werkprocessen binnen de directie, het afspreken en inregelen van de vraagarticulatie en het maken van haalbare uitvoeringskaders.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Inhoudelijke beleidsagenda*

| **(Start in) 2015** | |
|---|---|
| Maken van beleid dat randvoorwaardelijk is voor de doelen en maatregelen die zijn opgenomen in het Realisatieplan | 2015-2017 |
| Maken van haalbare uitvoeringskaders | |

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| **(Start in) 2015** | |
|---|---|
| Kwantitatief en kwalitatief goed bemensen van de directies | |
| Vervolmaken van het ontwikkelen en implementeren van de werkprocessen binnen de directies | |
| Afspreken en inregelen van de vraagarticulatie | |

### *6.4.2 Directie HRM*

De directie HRM zorgt voor het beleid waarmee het korps zowel op de korte als op de lange termijn beschikt over gekwalificeerde, weerbare en gemotiveerde medewerkers dat op het juiste moment en met de juiste aantallen kan worden ingezet daar waar het werk er om vraagt. De prioritaire onderwerpen afronden personele reorganisatie (fase I en 2), veilig en gezond werken, capaciteitsmanagement en ATW en teamchef en team aan zet zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5 en daar waar vanuit kennis en kunde HRM aan zet is in hoofdstuk 3.

Onderstaand worden de overige onderwerpen waar de directie de komende jaren aan werkt weergegeven. Hierbij wordt benadrukt dat de directie HRM zich de komende jaren richt op beleid ten behoeve van de prioriteiten die in dit document zijn uitgewerkt. En op de beleidsvoorbereiding van een aantal onderwerpen die relevant zijn voor de doorontwikkeling

van het korps na 2017, zoals het kwaliteitssysteem parate kennis. Implementatie van die onderwerpen vindt later plaats in verband met de draagkracht van het PDC en de eenheden om nieuw beleid te kunnen verwerken. Zoals in hoofdstuk 5 beschreven is er na 2015 vijf jaar gepland voor de ontwikkeling van de teams en het kwalitatief en kwantitatief in balans brengen, en zal daar de meeste tijd in worden geïnvesteerd.

*Vakmanschap / parate kennis*
Directie HRM geeft voorrang aan de personele reorganisatie worden gericht opleidingen aangeboden die nodig zijn om geplaatste medewerkers geschikt te maken voor hun nieuwe functie. Het korps stelt de kaders op die borgen dat politiemedewerkers vakbekwaam en vaardig hun werk doen (bijvoorbeeld een periodieke kennistest). Per functie worden kwaliteitseisen geformuleerd in termen van vereiste kennis, vaardigheden, houding en gedrag. IBT nieuwe stijl wordt verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

*Strategische personeelsplanning*
De strategische personeelsplanning – die gaat over zowel het operationele als het niet-operationele personeel – geeft meerjarig inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan instroom, doorstroom en uitstroom. Dit inzicht is er landelijk en komt er per eenheid. Deze planning bepaalt ook de behoefte aan ontwikkeling van medewerkers via onderwijs of andere ontwikkeltrajecten. De eerste strategische personeelsplanning – die elk jaar wordt geactualiseerd - is reeds in 2015 opgesteld voor 2016-2020 en vormt een belangrijke bouwsteen voor de begroting en beheersplan. De jaarlijkse actualisaties worden in het artikel 19-overleg besproken zodat helder is hoe de afspraken van politiechefs met het gezag meerjarig kunnen worden geborgd.

*Diversiteit*
Een divers personeelsbestand is essentieel voor de kwaliteit van het politiewerk en de verbinding met de samenleving in wijken en buurten. Aan werving, selectie, doorstroming en behoud van een divers personeelsbestand zal de komende jaren gericht aandacht worden gegeven.

*Beheer en onderhoud formatie*
Er is een project gestart voor de uitwerking en invoering van het beheer en onderhoud van het LFNP, het inrichtingsplan en de formatie. Die procedure zal vervolgens worden gebruikt bij de aanpassingen die voortkomen uit besluiten tot organisatiewijziging. Daarnaast worden afspraken uit vorige en komende CAO's uitgewerkt en geïmplementeerd. Waar nodig worden arbeidsvoorwaarden en regelingen verder geharmoniseerd en vereenvoudigd. Tot slot wordt binnen de HRM kolom portfoliomanagement operationeel gemaakt.

*Beleidsvoorbereiding voor na 2017*
Ten behoeve van de doorontwikkeling van het korps na 2017 wordt in voorbereidende zin de volgende dossiers uitgewerkt, maar later geïmplementeerd:
- duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid;
- kwaliteitssysteem parate kennis;
- verhoging instroom vrijwilligers en participatiewet.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Inhoudelijke beleidsagenda*

| | |
|---|---|
| **(Start in) 2015** | |
| Afronden doorontwikkeling van de strategische personeelsprognose naar eenheidsniveau | 2015 |
| Afronden en implementeren nieuwe MD/PD beleid | 2015 |
| Opstellen kaders die borgen dat politiemedewerkers vakbekwaam en vaardig hun werk doen (bijvoorbeeld een periodieke kennistest) | |
| Aandacht geven aan werving, selectie, doorstroming en behoud | Komende jaren |
| **(Start in) 2015 of 2016** | |
| Formuleren kwaliteitseisen per functie | Vóór 2017 |

| | |
|---|---|
| Uitwerken en implementeren IBT nieuwe stijl | Vóór 2017 |
| Gericht aanbieden van opleidingen die nodig zijn om geplaatste medewerkers geschikt te maken voor hun nieuwe functie. | Vóór 2017 |
| Doen van aanpassingen in LFNP die voortkomen uit besluiten tot organisatiewijziging | Vóór 2017 |
| Uitwerken en implementeren afspraken uit vorige en komende cao's | Vóór 2017 |
| Verder harmoniseren en vereenvoudigen arbeidsvoorwaarden en regelingen (waar nodig) | Vóór 2017 |
| Uitwerken dossiers doorontwikkeling korps voor na 2017 | Vóór 2017 |

### *6.4.3 Directie IV*

De prestaties en mijlpalen horende bij de directie IV zijn weergegeven in hoofdstuk 7.

### *6.4.4 Directie FM*

Directie FM zal dit jaar het strategisch inkoopbeleid verder gaan vormgeven en daartoe een beleidsagenda opstellen. In afstemming met de sectoren IKM en PDM van de dienst FM in het PDC zullen thema's worden benoemd, waarvoor in de komende jaren strategisch inkoopbeleid dient te worden ontwikkeld. Als eerste zal een advies worden opgesteld over de rol en de bevoegdheden van de CPO en op welk niveau in de organisatie deze functie het beste kan worden belegd.

In 2015 en doorlopend in 2016 zullen de aanbestedingen voor politievoertuigen en portofoons op basis van de herziene uitgangspunten, voorbereid in expertmeetings met in- en externen, in de markt worden gezet.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Inhoudelijke beleidsagenda*

| **(Start in) 2015** | |
|---|---|
| Verder vormgeven strategisch inkoopbeleid en daartoe een beleidsagenda opstellen | 2015 |
| In de markt zetten aanbestedingen voor politievoertuigen en portofoons | 2015 en 2016 |

### *6.4.5 Directie Financiën*

De directie financiën is verantwoordelijke voor de bewaking op de korpsfinanciën en het voeren van control op het korps. De eerste rol is tot een bepaald abstractieniveau ontwikkeld de afgelopen periode. Het gaat hier vooral om het hebben en houden van een evenwichtige financiële meerjarige positie van de organisatie en het zijn van een betrouwbare financiële partner voor de stakeholders. De ontwikkeling zal de komende periode worden gericht op de invulling en vormgeving van korpscontrol, zoals omschreven in het hoofdstuk Sturing. Verder zal de komende tijd nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de implementatie en uitvoering van risicomanagement.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| Invullen en vormgeven van korpscontrol | Komende periode |
| Implementatie en uitvoering van risicomanagement | Komende periode |

### *6.4.6 Directie Communicatie*

Voor burgers en externe partijen en belangengroepen is het belangrijk dat de politie één stem en één gezicht heeft. De directie voert de regie over de woordvoering voor het korps als geheel. Eenduidige en proactieve woordvoering, ingestoken vanuit de positionering van het korps, is dan ook een belangrijke opdracht van de directie Communicatie. Daarnaast ligt er een grote opdracht bij de communicatieve ondersteuning van de reorganisatie. Dit gaat voor

een belangrijk deel over interne communicatie, maar heeft ook een externe component. Verder is voor de directie een belangrijke rol weggelegd op het gebied van reputatieonderzoek en stakeholder- en relatiemanagement. Overkoepelend liggen er enkele opdrachten die de directie Communicatie in 2015 en 2016 gaat oppakken:

- Digitale strategie rondom dienstverlening
- Opsporingscommunicatie
- Crisiscommunicatie

Tot slot zal in 2015 een overkoepelende social media strategie ontwikkeld worden.

Ook de interne communicatie over de realisatie wordt structureel verbeterd. Daarbij is een belangrijke impuls om de communicatie per doelgroep te bundelen en meer eenduidig te maken. Verandercommunicatie is nu vaak versnipperd per veranderdoel waarbij meerdere communicatiekanalen tot de mogelijkheden behoren, zulks te besluiten door de lijn- project- en programmaverantwoordelijke. Door binnen de directiecommunicatie meerdere communicatieadviseurs aan elkaar te koppelen, ontstaat meer eenduidigheid in de communicatie naar medewerkers.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

*Inhoudelijke beleidsagenda*

| **(Start in) 2015** | |
|---|---|
| Ontwikkelen overkoepelende social media strategie | 2015 |
| Oppakken digitale strategie rondom dienstverlening | 2015 en 2016 |
| Oppakken opsporingscommunicatie | 2015 en 2016 |
| Oppakken crisiscommunicatie | 2015 en 2016 |
| Communicatieve ondersteuning van de reorganisatie | Continu |
| Uitvoeren van reputatieonderzoek | Gereed |
| Bijdrage leveren aan stakeholder- en relatiemanagement | 2015 |

### *6.4.7 Directie Operatiën*

De kerntaak van de directie Operatiën is overzicht en inzicht te hebben en te houden op het totaal van de portefeuilles die zijn belegd bij de politiechefs en de externe ontwikkelingen. Naast ondersteuning van deze portefeuillehouders heeft de directeur Operatiën de regie op de samenhang van de plannen die worden ontwikkeld binnen hun afzonderlijke portefeuilles. Voor zover die plannen voorzienbare effecten hebben op de bedrijfsvoering, zoals de verhoging van kennis en kunde van politiemedewerkers in het kader van de samenwerking met het OM, worden die afgestemd met de overige beleidsdirecties. De directeur Strategie en Beleid heeft hierbij een coördinerende rol.

Dit leidt tot de mijlpalen zoals weergegeven in onderstaande tabel:

*In werking brengen bedrijfsvoering / Inhoudelijke beleidsagenda*

| | |
|---|---|
| Overzicht en inzicht op totaal portefeuilles en externe ontwikkelingen | Continu |
| Voeren regie op samenhang plannen binnen de afzonderlijke portefeuilles | Continu |

### *6.4.8 Korpsstaf*

De Korpsstaf zorgt voor een versterking van de ondersteuning van de (leden van de) korpsleiding in hun overleg. Ook zal nadrukkelijk aandacht worden gegeven aan de inrichting en onderhoud van een breed netwerk van functionele externe contacten. Ten slotte zal de auditfunctie worden ingericht.

*In werking brengen bedrijfsvoering*

| | |
|---|---|
| Versterken van de ondersteuning van de (leden van de) korpsleiding in hun overleg | 2016 |
| Opzetten stakeholdermanagement: Aandacht geven aan inrichting en onderhoud van netwerk van functionele externe contacten | Vanaf 2015 |
| Inrichten auditfunctie | Voor 2017 |

# 7 Wat betekent de herijking voor de IV en het Aanvalsprogramma IV?

## 7.1 De politie digitaliseert mee

Al enkele jaren werkt de IV-kolom van de politie (de Directie Informatievoorziening, de Dienst ICT en de Dienst IM) aan een landelijke informatievoorziening die stabiel is, beheersbaar is, de juiste functionaliteit voor de politie biedt en voldoet aan privacywetgeving. Met name vanuit het Aanvalsprogramma zijn op dit gebied al belangrijke, structurele stappen gezet.

Zichtbare resultaten zijn onder andere een drastische daling van het aantal grote storingen en van het aantal applicaties waardoor het geheel beter beheersbaar is en er meer standaardisatie is in het gebruik van voorzieningen. Ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie zijn landelijke voorzieningen gerealiseerd waaronder een landelijk intranet, voorzieningen voor landelijke sturingsinformatie (o.a. financieel), en talloze noodzakelijke nationale bedrijfsvoeringsvoorzieningen (voor onder andere HRM). Er is een landelijk systeem voor opsporing uitgerold (Summ-IT), en er zijn landelijke voorzieningen voor informatiedeling in de operatie geïmplementeerd en verbeterd (waaronder BVI-IB: snelle integrale bevraging op talloze bronnen). Er is een Basisvoorziening Telefonie over alle politielocaties uitgerold (standaardisatie en kostenbesparing). De Basisvoorziening Handhaving (BVH) is geconsolideerd waardoor de verwerking van operationele informatie op eenheidsniveau mogelijk is. Verder zijn er op het gebied van de technische continuïteit talloze verbeteringen doorgevoerd (onder de motorkap) waaronder een betere monitoring op de systemen, bijdragend aan minder storingen en kortere oplostijden.

Het was nodig dat de politie de tijd heeft genomen om de continuïteit en beheersbaarheid van haar informatievoorziening op een goed peil te brengen. Continuïteit zal ook in de komende tijd aandacht blijven vragen: elk onderdeel van een systeem, hoe goed ook, raakt op een gegeven moment verouderd en moet worden vervangen of vernieuwd.

De komende jaren zal de politie blijven werken aan het vernieuwen van de informatievoorziening, niet alleen onder de motorkap maar ook zichtbaar voor de gebruiker. Er moet nog veel werk worden verzet. Nieuwe voorzieningen vragen vaak wijzigingen in hoe gebruikers ermee om gaan. Werkprocessen moeten worden gestandaardiseerd. Daarnaast zijn er technische uitdagingen. Door de informatievoorziening te vernieuwen zullen politieagenten steeds gemakkelijker hun werk kunnen doen: er zijn zowel efficiency als effectiviteitsvoordelen te behalen.

## 7.2 De politie werkt aan centrale IV

De noodzaak voor een centraal aangestuurde IV is overduidelijk. De politie kent een geschiedenis van een versnipperde automatisering, aangestuurd door de individuele korpsen van het eind van de 20ste eeuw. In de jaren 2000–2010 leidde dat uiteindelijk tot een onoverzichtelijk, onbeheersbaar, duur en inflexibel ICT-landschap. In 2010 vond er een grote storing plaats. In 2011 werd daarom het Aanvalsprogramma IV Politie door de minister van Veiligheid & Justitie gestart om te zorgen voor minder verstoringen, meer gebruikersgemak en meer flexibiliteit. Sindsdien is er veel veranderd. De continuïteit van de informatievoorziening is sterk verbeterd. Het aantal grote storingen is drastisch gedaald. Tegelijkertijd werd duidelijk dat het niet voldoende is dat technisch alles goed werkt. Gebruikers moeten ook gemak ervaren als ze werken met de informatievoorziening van de politie. Er is met name op dit gebied nog veel te doen.

De Vernieuwingsstrategie – werken onder architectuur aan een centrale informatievoorziening met moderne toepassingen – is belangrijk. Het kost tijd en moeite, en het levert onderweg de nodige strubbelingen op, zowel aan de technische kant als aan de organisatorische kant. De belangrijkste uitdaging is het koersvast blijven in het realiseren van de vernieuwing. Alleen daarmee zal de politie ook in de toekomst kunnen blijven rekenen op een stabiele informatievoorziening, die nog meer dan nu aan gebruikers de juiste functionaliteit zal bieden.

Binnen de politie werken drie organisatie onderdelen samen met de eenheden en het PDC aan een goede IV: onder het PDC de Dienst ICT en de Dienst Informatiemanagement (IM) en binnen de staf korpsleiding de Directie Informatievoorziening. De CIO is lid van de korpsleiding en is verantwoordelijk voor de IV van de politie.

De directeur IV geeft op strategisch niveau richting aan de ontwikkeling, vernieuwing en continuïteit van de informatievoorziening van de politie door het maken van beleid en het stellen van kaders. De Directie IV is verantwoordelijk voor onder andere de Vernieuwingsstrategie, Architectuur, Informatiebeveiliging en in het algemeen strategie en beleid op IV. De Directie IV is verder verantwoordelijk voor portfoliomanagement, de gegevensautoriteit en kwaliteit en toezicht.

Voor de Dienst ICT betekent de opgave om te komen tot een centrale IV dat enerzijds de datacenterstrategie nu moet worden doorgevoerd en dat nu nog lokale ICT-voorzieningen (zogenaamde EBO's: eigen beheerde omgevingen) centraal moeten worden gezet om continuïteits- en beveiligingsrisico's te mitigeren. Deze EBO's zijn in het verleden vaak ontstaan omdat de Dienst ICT of diens voorloper niet ingericht is op het beheer van systemen waarbij het snel doorvoeren van veranderingen noodzakelijk is. De Dienst ICT heeft nieuwe werkvormen, nieuwe soorten van beheer en nieuwe competenties nodig om de IV van de toekomst te beheren. Op dit moment zijn er nog decentrale rekencentra open. Als deze kunnen worden gesloten kan er een gecentraliseerd beheermodel worden gerealiseerd. Zover is het echter nog niet. Onder andere onvoldoende landelijk uniforme werkprocessen en teveel lokale ICT-voorzieningen staan hier in de weg. In de tussentijd blijft de Dienst ICT zich onverminderd hard maken voor het op peil houden van de dienstverlening.

De Dienst IM is voor de operatie en bedrijfsvoering hét loket voor IV vraagstukken: zowel voor bestaande dienstverlening als voor het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening. De Dienst IM coördineert onder andere de landelijke IV vraagarticulatie. De Dienst IM is pas sinds 1 januari 2015 in werking en staat voor de uitdaging om in haar werkwijze de kanteling te maken naar een werkwijze gericht op landelijk georiënteerde Aandachtsgebieden. De Dienst IM zorgt voor ondersteuning van de Aandachtsgebiedhouders en realiseert in de loop van 2015 adequate ondersteuning door IM business experts.

Het Aanvalsprogramma IV Politie is nu het belangrijkste instrument om de gewenste modernisering en doorontwikkeling van de ICT van de politie met kracht door te zetten. De doelen van het AVP *zijn* de doelen van de politie. Het keuzeproces om te komen tot veranderingen die de doelen realiseren, *is* het portfolioproces IV van de politie. Met andere woorden: de sturing op het AVP is ingebonden in de sturing op de brede politie IV. De komende jaren tot aan het eind van het Aanvalsprogramma staan ook in het teken van het stapsgewijs overdragen van resultaten, projecten en taken aan de lijnorganisatie. Met de verdere opbouw van de nieuwe IV organisatie ligt het voor de hand om die onderdelen van het AVP die door de lijn kunnen worden opgepakt, versneld naar de lijn over te dragen.

## 7.3 Meer ruimte onderweg door nog scherper te prioriteren

De politie ziet zich ook voor wat betreft de IV genoodzaakt de ambities enigszins te minderen. Het is nodig om keuzes te maken, waarbij het gaat om het integraal kijken naar de volgorde en de fasering waarin de resterende delen van het realisatieplan kunnen worden ondersteund vanuit IV. Dit betekent dat nadrukkelijk gekeken wordt hoe de herijking, het AVP en het IV portfolio op elkaar aansluiten.

Teveel projecten doen is een te grote belasting tijdens de reorganisatie. Om deze reden wordt er naar aanleiding van de herijking een aantal maatregelen genomen. Er zijn maatregelen binnen de IV-kolom zelf en er zijn IV consequenties van de in het kader van de herijking gemaakte keuzes voor zowel de bedrijfsvoering als de operatie.

De IV vernieuwingsstrategie van de politie verandert echter niet. Het is nu eenmaal geen optie om niet te investeren in het versterken van de continuïteit en het werken aan een toekomst-vaste informatievoorziening.

De maatregelen binnen de IV-kolom zijn:

- Er wordt een kleine capaciteitsreserve ingebouwd om te kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden. Een voorbeeld is de ramp met MH17, waarvoor er aanvullende ondersteuning vanuit o.a. IV nodig was. Een ander voorbeeld is jihadisme. Een capaciteitsreserve heeft bij onvoorziene omstandigheden alleen zin als de capaciteit direct geleverd kan worden (geen aanvullende werving of inhuur vereist).
- Er wordt ruimte ingebouwd voor het in werking brengen van de organisatie. Dit geldt voor zowel de Diensten ICT en IM als de Directie IV, en als gevolg daarvan ook de eenheden. Deze ruimte wordt onttrokken aan de projectcapaciteit en wordt gevuld door de organisatieonderdelen met bijvoorbeeld het opleiden of inwerken van nieuw geplaatste mensen of meer tijd voor interne afstemming en aandacht voor wijzigende taken en werkprocessen.
- Projecten die capaciteit vragen van de eenheden of zichtbaar impact hebben op de eenheden worden samen met de eenheden bestuurd. Als een project knelpunten veroorzaakt voor een eenheid, wordt dat binnen de sturing geadresseerd. Het voorkomen van knelpunten in de eenheden is nu nog niet optimaal. Om al aan het begin van het traject – bij het vaststellen van de portfolio – beter rekening te houden met de organisatorische component, is het nodig dat ook de O-capaciteit van de eenheden vooraf beter ingeschat kan worden, zodat het IV-portfolio kan worden ingepast in het totale portfolio van de nationale politie. Tot dat moment vangen de eenheden, de projecten, het Aanvalsprogramma, de Dienst ICT en de Dienst IM dit gezamenlijk zo goed mogelijk op.
- De IV-dienstverlening aan partners wordt ingericht, zowel qua financiering als capaciteit voor dienstverlening partners. De voor de politie bedoelde ICT uren worden ook daadwerkelijk voor de politie benut. Het moet transparanter worden wat de politie doet aan dienstverlening voor partners (in een apart urenkader).
- Voor zowel portfoliomanagement als business alignment heeft de politie op het gebied van IV de afgelopen jaren goede stappen gezet. We willen echter blijven door ontwikkelen, zeker nu de diensten ICT en IM beter in positie komen. Gewenste ontwikkelingen zijn onder andere het versterken van de sturing op de realisatie van de IV-portfolio aan de hand van mijlpalen en het verder versterken van de business alignment. De volgende stap hierin is het versterken van de onderlinge afhankelijkheden en relaties tussen de aandachtsgebiedhouders, en tussen de aandachtsgebiedhouders en de strategie en architectuur voor IV, die door de Directie IV worden opgesteld. Er komt voor dit doel een Portfolio Raad die 3 of 4 keer per jaar bijeen zal komen.

## 7.4 Consequenties voor IV en Aanvalsprogramma

Het Aanvalsprogramma is een limitatieve set van beoogde resultaten. Deze beoogde resultaten dienen een aantal vooraf vastgelegde doelen, waaronder het verbeteren van de continuïteit, het verhogen van het gebruikersgemak en het verlagen van de beheerlast. De doelen zijn meetbaar gemaakt. De bijdrage van de beoogde resultaten is ook meetbaar.

Welke projecten er jaarlijks worden uitgevoerd wordt bepaald in het portfolioproces. Het Aanvalsprogramma is daarvoor elk jaar de uitgangspositie. De beoogde resultaten uit het Aanvalsprogramma worden gerealiseerd door de projecten in het IV portfolio. Daarnaast zijn er projecten die buiten het Aanvalsprogramma vallen.

De doelen van het Aanvalsprogramma en de beoogde resultaten vallen één op één samen met de Vernieuwingsstrategie van de politie. Het enige verschil is dat de

Vernieuwingsstrategie een langere looptijd overziet, namelijk 10 jaar. Het Aanvalsprogramma eindigt op 1 januari 2018.

Door het portfolioproces kan er worden ingespeeld op actualiteiten. Het kan zijn dat beoogde resultaten uit het Aanvalsprogramma eerder dan gepland, of juist iets later dan gepland, worden gerealiseerd.

***Consequenties voor het Aanvalsprogramma***
Om de realisatie van de Vernieuwingsstrategie te waarborgen en bovendien de nodige ruimte te creëren voor de IV consequenties van de in de herijking gemaakte keuzes worden er een aantal wijzigingen doorgevoerd. Dit betekent dat de lijst met beoogde resultaten van het Aanvalsprogramma wordt veranderd, maar de doelen van het Aanvalsprogramma veranderen niet.

- Toekomstvastheid en betaalbaarheid van het operationeel politie proces (vernieuwing), zal vanaf nu zwaarder wegen. Door met meer kracht hierop in te zetten kan de politie in de toekomst rekenen op betere ondersteuning voor het politiewerk, landelijke voorzieningen gericht en gebouwd op nationale fundamenten en meer werk met minder mensen doen. Eerst wordt de ontwikkeling van de kernregisters afgemaakt. Verdere standaardisatie en actualisering speelt op termijn capaciteit vrij. Het werken aan een vernieuwd operationeel politie proces is een lange termijn ontwikkeling. Om op korte termijn toch mobiel te kunnen werken wordt een aantal informatieproducten op basis van de huidige systemen mobiel beschikbaar gemaakt.
- De middellange termijn voor de Bedrijfsvoering wordt eerst goed afgemaakt. Dat betekent dat de voorzieningen die in 2015 worden gerealiseerd voor de nationale bedrijfsvoering ook in 2016 de ruimte krijgen om tot aan de laatste puntjes te worden geïmplementeerd. Het afmaken en implementeren van de voorzieningen voor de middellange termijn wordt geïntensiveerd, in lijn met de prioriteiten van de herijking. Dit is eind 2016 gereed, in plaats van in 2017. Intussen werkt de politie gedurende 2015 en 2016 aan een goede visie op een integrale, lange termijn bedrijfsvoering. Het realiseren van de lange termijn bedrijfsvoering zal pas vanaf 2017 op zijn vroegst starten, waarschijnlijk (deels) buiten het Aanvalsprogramma.
- De huidige basisvoorzieningen die we in de afgelopen jaren hebben vernieuwd – Summ-IT, BVH en BVI – blijven in ieder geval 5-7 jaar in de lucht. Dit zorgt er voor dat er tijdens de transitie ruimte is voor actualiteiten maar ook, door het langere gebruik, dat er ruimte gereserveerd wordt om deze systemen beter aan de privacywetgeving te laten voldoen. De transitie naar de vernieuwing verloopt stapsgewijs, onder de ontwikkelde architectuur. Ontwikkelcapaciteit zal vooral naar vernieuwing gaan, en minder naar het aanpassen van bestaande voorzieningen.
- Gedurende 2015 en 2016 komen er versneld functionele toepassingen, waaronder MEOS, op mobiel en voor dienstverlening aan de burger beschikbaar. Omdat de politie in 2014 en 2015 hiervoor voorbereidende werkzaamheden heeft uitgevoerd, wordt het straks mogelijk om relatief snel nieuwe functionaliteit te bieden voor mobiel. Dit zal het gebruikersgemak van agenten en de bereikbaarheid voor burgers verhogen.
- Digitaal werken in de strafrechtketen wordt, conform de prioriteiten in de herijking, geïntensiveerd.

Het huidige document Bijgesteld Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2013-2017 zal worden aangepast conform de hierboven beschreven veranderingen. Het is nodig, om tot een realistische aanpassing te komen, deze veranderingen goed te analyseren en door te rekenen, zowel in uren, als in geld, als in bijdrage aan de meetbare doelen. Dat kost tijd. Het is daarom niet mogelijk het aanpassen van het BAVP 2013-2017 eerder dan in het najaar van 2015 gereed te hebben.

***Consequenties voor het IV Portfolio***
De IV consequenties van de in dit plan beschreven keuzes hebben effect op verschillende plannen en planningen binnen de IV. Concreet gaat het om de reguliere halfjaarlijkse bijstelling van het portfolio 2015 (inmiddels gereed voor besluitvorming), het vaststellen van het portfolio 2016 en het bijwerken van het meerjarenportfolio.

De in deze herijking beschreven geprioriteerde politieprestaties die in 2015 capaciteit vragen zijn voorzien in de bijstelling van het portfolio 2015 en kunnen daarmee geheel worden geabsorbeerd.

Van de daarnaast afgesproken bestuurlijke prioriteiten zijn er 14 gerealiseerd in 2014, 25 zijn voorzien in 2015. Deze zullen conform planning afgemaakt worden. De overige prioriteiten (41) worden verdeeld over de jaren 2016 en 2017.

Voor het portfolio 2016 en het meerjarenportfolio geldt dat tijdens het proces van herijken van het Realisatieplan de gewenste veranderingen in de nationale politie zijn geïnventariseerd. Ten aanzien van de speerpunten die gerealiseerd dienen te worden vanaf 2016 geldt dat de trajecten die IV consequenties hebben in beeld zijn en nader moeten worden geanalyseerd. De dienstverleningsstrategie zal bijvoorbeeld meer prioriteit krijgen.
Daarnaast geldt dat het korps zich verplicht heeft om, vooruitlopend op de formele tot stand brenging van de Landelijke Meldkamerorganisatie, een landelijke IV infrastructuur voor de toekomstige meldkamerorganisatie te realiseren. Deze inspanning is noodzakelijk om invulling te kunnen geven aan de gemaakte afspraken over het samenvoegen van bestaande meldkamers, zoals vastgelegd in het Transitieakkoord Meldkamer van de Toekomst (zie ook paragraaf 8.2). Het realiseren van deze IV infrastructuur start in 2016 en zal meegenomen worden in het portfolioproces voor 2016 en verder. Het betreft extra inspanningen die niet ten koste gaan van de activiteiten binnen het reguliere portfolio en kunnen worden uitgevoerd na invulling van de financiële randvoorwaarden.

Om de IV consequenties van de speerpunten uit deze herijking inzichtelijk te maken wordt gebruik gemaakt van een impact analyse. Daaruit blijkt welke ondersteuning IV en de andere bedrijfsvoeringskolommen moeten bieden om deze behoefte of wens in te vullen. Op basis van de impactanalyse kan een realistische capaciteits- en financiële inschatting worden gedaan. Het doen van een impactanalyse wordt integraal uitgevoerd en neemt enige tijd in beslag. Hoe beter de impactanalyse, hoe kleiner de kans dat projecten onrealistische planningen opleveren.

***Overzicht effect herijking op portfolio 2015***

| **Onderwerp** | **Effect** | **Consequentie IV portfolio** |
|---|---|---|
| Versterken van de strategie van focus op stapsgewijze vernieuwing. | Basisregistraties eerst bouwen en vervolgens functionaliteit opleveren | Als gevolg van de focus op D2G is in 2014 de keuze gemaakt om vernieuwing van de Operationele systemen te vertragen. Het is nu zaak de ruimte hiervoor te handhaven. Gevolg is dat ook de hiervan afhankelijke trajecten vertraging oplopen (VVS, Beslag, etc.). Gevolg hiervan is dat ook het beheer op bestaande systemen (die veel capaciteit vragen) langer gehandhaafd moet worden. |
| Bestaande basissystemen (BVH, BVI, Summ-IT, MEOS) blijven nog 5-7 jaar operationeel met **minimale** aanpassing. | Vanaf 2016 afbouw capaciteit beheer basis systemen zoals BVH, BVI en Summ-IT | Afbouwen beheercapaciteit en vanaf 2016 alleen aanpassingen uitvoeren conform vooraf vastgestelde kaders (o.a. wet- en regelgeving,). Concreet betekent dit minder releases of minder wijzigingen per release.<br>Onderzoeken of een koppeling BVH - Summ-IT op korte termijn significant bijdraagt aan het op peil houden van de politieprestaties. |
| Inzetten op digitalisering in ketenverband | De politie gaat daadwerkelijk meedoen in het digitaliseren van | In het wegen van nieuwe initiatieven krijgen dergelijke ketenvragen meer prioriteit. Daarnaast worden zo spoedig mogelijk in |

| Onderwerp | Effect | Consequentie IV portfolio |
|---|---|---|
| | strafrecht- en vreemdelingenketen | ketenverband afspraken gemaakt over de op te leveren resultaten in 2016 en 2017 om deze op een adequate manier mee te nemen in de planvorming van alle betrokken ketenpartners. Denk aan digitaal archiveren, digitaal proces verbaal, etc. |
| Ruimte maken voor in werking brengen dienst ICT, IM en dirIV | Vermindering productieve uren in het totale portfolio (beheer- en veranderportfolio). | Voor portfolio 2016: Urenkaders voor de verlagen met 10%. Door deze verlaging is minder te realiseren. De exacte keuzes worden in portfolioproces voor 2016 gemaakt. (ANPR wordt getemporiseerd) |
| Dienstverlening partners inrichten | Zowel financiering als capaciteit voor dienstverlening partners inrichten | De voor de politie bedoelde ICT uren worden ook daadwerkelijk voor de politie benut. Het moet transparanter worden wat de politie doet aan dienstverlening voor partners (in een apart urenkader). |
| Ruimte maken voor interferenties (bv MH 17, Jihad) | Capaciteitsreservering in veranderportfolio. Vermindering inzetbare uren. | In eerste instantie opvangen vanuit beheer (in lijn met terugdringen beheer).<br>Indien grote vernieuwing nodig is, hiervoor het bestaande portfolioproces (versneld) gebruiken. Portfolio Raad en Portfolio Voortgang Groep maken de keuzes. |
| Nieuwe wensen en opgeloste knelpunten huidige portfolio | Bijstelling op de portfolio 2015 goed laten keuren *). Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat bAVP binnen de vastgestelde urenkaders blijft. De afwijkingsrapportages vanuit Deelprogramma Bedrijfsvoering en Technische Infrastructuur worden binnen de deelprogramma's opgevangen. | Verwerkt in bijgesteld portfolio 2015.<br><br>Opgenomen:<br>- Oplossing voor knelpunten: Interceptie (storage), Jihadisme, Plaatsbepaling en Youforce.<br>- Nieuwe wensen: Voertuig gerelateerde werkplek, Prokid en Flitsboetes.<br><br>De benodigde ruimte wordt gevonden in temporiseren ANPR en minder uren voor EU kaderbesluit Dataprotectie. De resterende uren worden overpland.<br><br>CCRII en Interceptie lange termijn worden naar het portfolioproces 2016 verschoven. |
| Afmaken bedrijfsvoering middellange termijn | Ook in 2016 beperkte capaciteit beschikbaar stellen voor MLT voorzieningen.<br>Eerst herbezinnen op de lange termijn strategie bedrijfsvoering. | Opleveren huidige plannen (zoals Planon ) in 2016. Geen verdere vernieuwing en de ruimte voor bedrijfsvoering beperken. |
| Prioritering vanuit politieprestaties | Focus op vijf speerpunten om implementatiedruk in eenheden te beperken. | Concreet zichtbaar maken in de portfolio 2016. |
| Versnelde oplevering mobiele oplossingen vanaf 2016 | Focus hierbij met name op operationele systemen. | Geïntegreerd in vernieuwing |

# 8 Bijzondere opdrachten

Zoals eerder aangegeven, heeft de nationale politie twee bijzondere opdrachten meegekregen: het inbedden van de Politieacademie (PA) in het politiebestel en het mede tot stand brengen van de landelijke meldkamerorganisatie (LMO).

## 8.1 Gefaseerde inbedding van de Politieacademie

De Minister van Veiligheid en Justitie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zowel de politie als het politieonderwijs. Nadat de nationale politie per 1 januari 2013 gevormd was, heeft de minister van Veiligheid en Justitie in 2013 zijn standpunt over de toekomstige positionering van het politieonderwijs en van de PA bepaald, met steun van de korpsleiding en het College van Bestuur van de PA. Zijn keus viel op een model, waarbij het beheer van de PA zoveel mogelijk wordt ondergebracht bij de nationale politie. Nagenoeg alle mensen en middelen van de PA gaan over naar de nationale politie. Het PDC gaat de bedrijfsvoering van de PA uitvoeren.

De PA blijft een rechtspersoon met volledige rechtsbevoegdheid. Dit is nodig voor het behoud van de civiele diploma-erkenning, en daarmee de aansluiting op het regulier onderwijs. Het college van bestuur van de PA wordt vervangen door een directeur. Deze wordt bijgestaan door een plaatsvervanger. Beiden zijn, als enigen, in dienst van de PA-rechtspersoon. Dit model is vastgelegd in een wetsvoorstel tot wijziging (aanvulling) van de Politiewet, dat bij de Kamer is ingediend en dat nu in behandeling is.

De wenselijkheid van de inbedding van de PA in de politie blijft onverminderd hoog. De motieven die daaraan ten grondslag liggen, gelden onverkort:

- een goede aansluiting van het politieonderwijs bij de politiepraktijk; de wensen van de politie, de voornaamste behoeftesteller van de Politieacademie, dienen snel en adequaat door vertaald te worden naar de beroepsopleidingen van het politieonderwijs;
- kwalitatief goed politieonderwijs;
- een onafhankelijke invulling van de kennis- en onderzoeksfunctie;
- het beheer van de Politieacademie dient efficiënter en effectiever geregeld te worden.

Het moment waarop de inbedding vorm krijgt, is vanzelfsprekend afhankelijk van (het tempo van) de parlementaire behandeling. Het tijdstip van de feitelijke inbedding van de PA in de politie geschiedt met inachtneming van de mogelijkheden die het korps op dat moment heeft om deze veranderingen te kunnen bewerkstelligen (absorptievermogen). Op het moment dat de parlementaire behandeling is afgerond, zal een beoordeling volgen van het absorptievermogen van het korps. De feitelijke realisatie zal naar huidig inzicht gefaseerd kunnen plaatsvinden tot en met 2019.

> “Tijdstip feitelijke inbedding van de PA in de politie wordt bepaald door het absorptie-vermogen van het korps”

Vele voorbereidingshandelingen zijn overigens al verricht door de politie en de PA, zonder dat daarbij onomkeerbare stappen worden gezet. Bijvoorbeeld het opstellen van financiële kaders en voorstellen voor de personele reorganisatie die nodig zijn om medewerkers van de PA onder te brengen bij de politie.
De verdere voorbereidingen worden de komende periode ook voortgezet. Zo worden binnen de PA-bedrijfsvoering de werkwijzen, processen en applicaties al zoveel mogelijk geharmoniseerd naar de standaarden van de nationale politie.

## 8.2 Landelijke Meldkamer Organisatie: prioriteit op realiseren samengevoegde locaties

De politie heeft zich in oktober 2013 met het ondertekenen van het Transitieakkoord Meldkamer van de Toekomst verbonden met het tot stand brengen van de landelijke meldkamer organisatie (LMO) als een bijzonder onderdeel van het korps. Net als bij de inbedding van de PA zal de feitelijke inbedding van de LMO plaatsvinden op basis van het absorptievermogen van het korps. De LMO is bedoeld om de hulp aan burgers te verbeteren en zal bestaan uit 10 meldkamerlocaties waar verder brandweer, politie en ambulancezorg samenwerken. De nieuwe LMO is noodzakelijk omdat er twee fundamenteel zwakke plekken in de huidige organisatie van meldkamers zijn: diversiteit en gebrek aan robuustheid. Daar komen bij zorgen over continuïteit die samenhangen met bemensing, techniek en beheer.

In het Transitieakkoord is opgenomen dat, onverminderd de huidige verantwoordelijkheidsverdeling, de besturen van de veiligheidsregio's in de transitiefase het beheer en going concern van de huidige meldkamers opgedragen aan de korpschef van de politie, die deze taak mandateert aan de kwartiermaker LMO (art. 29). Tevens is een bepaling opgenomen dat de kwaliteit, continuïteit en stabiliteit van de dienstverlening door de meldkamers gedurende de transitie geborgd blijft. Bij brief van december 2013 heeft de korpschef de veiligheidsregio's verzocht om de uitvoering van het beheer voorlopig te continueren. Op basis van de voorgenomen wijziging van de Politiewet 2012 zal de korpschef formeel de verantwoordelijkheid krijgen voor het beheer van de landelijke meldkamerorganisatie met voorwaarden op het gebied van verantwoording en sturing naar de betrokken partijen in het meldkamerdomein.

> "Vorming LMO op 10 locaties als bijzonder onderdeel van de politie blijft wenselijk."

De kwartiermaker LMO heeft in een werkplan "Going concern" een aantal maatregelen en instrumenten beschreven om dit te monitoren en, waar mogelijk te borgen. Eén van de beschreven instrumenten is een continuïteitsmonitor. Het doel hiervan is het monitoren van de continuïteit en stabiliteit van de meldkamers door de KLMO, om zo vroegtijdig risico's te kunnen signaleren. Eventuele maatregelen worden tussen de huidige besturen en de KLMO afgesproken en uitgevoerd.

De implementatie en uitvoering van het in beheer nemen van de samengevoegde meldkamers vraagt om een zorgvuldig traject waarbij de continuïteit van meldkamers tijdens de transitie voorop staat. Voor wat betreft deze feitelijke inbedding van de meldkamers in het korps is terughoudendheid noodzakelijk gedurende 2015 en 2016, en zoals het er nu uitziet ook in 2017. De inbedding betekent voldoen aan nieuwe wettelijke verplichtingen met vooral nieuwe en soms afwijkende taken voor de bedrijfsvoering en heeft impact op het PDC en de beleidsdirecties. Naar absorptievermogen wordt gedurende de komende periode bepaald in welk tempo de politie de inbedding van de landelijke meldkamerorganisatie kan faciliteren. Hierbij wordt voor elke samen te voegen meldkamer een eigen tempo aangehouden, passend bij wat de politieorganisatie en andere betrokken organisaties tegelijkertijd kunnen realiseren. Het uiteindelijke doel is om de landelijke meldkamerorganisatie in 2021 volledig gerealiseerd te hebben.

Van belang is dat de Veiligheidsregio's ook na wetswijziging nog bereid zijn hun huidige werkzaamheden in het samenvoegen van meldkamers en de praktische uitvoering van het beheer te blijven vervullen en gefaseerd, meldkamer voor meldkamer, over te dragen aan de politie.

In het kader van de herijking is het onontkoombaar dat de politie de feitelijke uitvoering van het beheer van samengevoegde meldkamers op zich neemt (uiteraard na afronding van de parlementaire behandeling van het wetsvoorstel), volgens een ambitieplanning zoals

opgenomen in het Plan van Aanpak van de LMO. Deze ambitieplanning dient echter nog op uitvoerbaarheid (absorbtievermogen van de politie) getoetst te worden en heeft nu alleen nog een voorlopig karakter. De uitvoering van het beheer van de samengevoegde meldkamers zal één voor één worden overgenomen als de politie en de andere partijen er klaar voor zijn en als is voldaan aan de noodzakelijke randvoorwaarden om tot een verantwoorde overdracht te komen.

Om dit proces binnen de politie succesvol te laten verlopen, zal er een programma Inbedding landelijke meldkamerorganisatie worden ingericht dat erop gericht is de voorbereidingen te treffen voor wat nodig is om tot een nieuw organisatieonderdeel van de politie te komen met op taakuitvoering afwijkende besturing.

# 9 Externe risico's voor de herijking van de koers van het korps

Het onderkennen van risico's is een belangrijk aspect van de sturing en een nuttig hulpmiddel om control gericht in te zetten. Het belang van dit onderwerp wordt onderstreept door de verplichting dat na afloop van 2017 een 'in control statement' moet worden afgegeven over de uitvoering van het beleid in dat jaar. Met het oog daarop wordt dit jaar een risicoparagraaf in alle beleidsvoorstellen en rapportages verplicht. Via deze geleidelijke aanpak wordt risicomanagement een dynamisch onderdeel van de planning en control cyclus.

Om korpsbreed het risicomanagement goed van de grond te laten komen zal worden begonnen op strategisch niveau. De (vijf) belangrijkste risico's voor het uitvoeringsjaar 2017 zullen worden geïnventariseerd. Die inventarisatie zal in de eerste helft van 2016 worden betrokken bij het opstellen van het beheerplan en de begroting 2017. Door op deze manier organisatiebreed en integraal bezig te zijn met zowel de doelstellingen als de risico's wordt vanuit betrokkenheid en bezieling vormgegeven aan de planning en control in de organisatie. Gedurende 2017 wordt er tussentijds gerapporteerd over de uitvoering van de plannen en de getroffen beheersmaatregelen. De relevante risico's komen dan aan de orde in de periodieke managementgesprekken met de directeuren en de politiechefs. Het doel hiervan is tweeledig: het vergroten van het risicobewustzijn en het treffen van gemeenschappelijke oplossingen. In 2018 wordt de cyclus voor het inventariseren van en het sturen op doelstellingen en risico's herhaald en geconcretiseerd voor de eenheden en het PDC.

De implementatie en uitvoering van risicomanagement zal zorgvuldig worden begeleid. Daarnaast zal aandacht worden gegeven aan de ontwikkeling en training van de benodigde competenties van de betrokken medewerkers. De begeleiding en trainingen zullen worden gericht op de totale planning en control cyclus, niet op risicomanagement afzonderlijk.

| Risico | Impact | Tegenmaatregel |
|---|---|---|
| Overvraging van de capaciteit van de politie | Omdat het portfolio is afgestemd op de draagkracht van het korps, leidt overvraging tot directe keuzen in het portfolio. | In de toewijzing van capaciteit van eenheden is enige ruimte ingecalculeerd voor onvoorziene gebeurtenissen. Deze ruimte is echter beperkt en dient goed te worden bewaakt. |
| Ingrijpende maatschappelijke gebeurtenissen | Omdat het portfolio is afgestemd op de draagkracht van het korps, leiden ingrijpende maatschappelijke gebeurtenissen tot directe keuzen in het portfolio. Daarnaast verschuift in dit soort gevallen de focus naar het incident in plaats van de overeengekomen doelen. | In de toewijzing van capaciteit van eenheden is enige ruimte ingecalculeerd voor onvoorziene gebeurtenissen. Deze ruimte is echter beperkt en dient goed te worden bewaakt. Juist door het versterken van het mandaat van de lijn, dient congestie in de top van de organisatie af te nemen. Ook het uitvoeren van uitvoeringstoetsen helpt om het tijdstip waarop de lijnorganisatie wordt belast met extra werkzaamheden te bepalen |

| | | |
|---|---|---|
| Nieuwe bezuinigingen | De financiële kaders zijn als randvoorwaarde gehanteerd in deze herijking. Een bijstelling van de beschikbare budgetten naar beneden, vereist een directe herbezinning op het portfolio en de verdeling van werk over de jaarschijven. | Het inzichtelijk maken van de samenhang tussen prestatie, formatie en (financiële) middelen, maakt het mogelijk om keuzen in het portfolio onderdeel te maken van de onderhandelingen over eventuele financiële middelen. Het verkleinen van de budgettaire kaders wordt zo verbonden aan de veranderopgave en –tempo van het korps. |
| Wijzigingen ingegeven door de externe partners met invloed op de personele reorganisatie | De afhankelijkheid van de personele reorganisatie is onverminderd hoog. Wijzigingen vanuit de diverse partners die impact hebben op het verloop van de personele reorganisaties zorgen voor navenante vertraging | Het korps zet vol in op het snel en correct afmaken van de personele reorganisatie in optimale verbinding met de partners. Effecten van eventueel door te voeren wijzigingen zijn in een eerder stadium bekend. |
| CAO-maatregelen leiden tot een toenemende druk op de begroting | De veranderagenda is beter dan voorheen afgestemd op de draagkracht van de organisatie in termen van mensen en middelen. Toenemende druk op financiële ruimte vertaalt zich in een trager verandertempo. | Het op strategisch niveau inzichtelijk maken van de samenhang tussen politieprestaties, capaciteit en begroting maakt het mogelijk om de effecten van kostenverhogingen in een vroegtijdig stadium zichtbaar te maken. |

# 10 Bijlage Vervolgstappen herijking en mijlpalenplanning

## 10.1 Meer regie, samenhangende planning en tijdige bijsturing

Deze herijking is tot stand gekomen door een intensief proces, gevolgd door een informele en een formele consultatie van belanghebbenden. Met burgemeesters, Openbaar Ministerie, onafhankelijke toezichthouders, centrale ondernemingsraad, vakbonden, politiechefs, het ministerie van Veiligheid & Justitie en diverse interne en externe betrokkenen is van gedachten gewisseld over de diagnose en de geformuleerde aanpak. Alle betrokkenen omarmen dat er een nieuwe fase aanbreekt in de vorming van de nationale politie. Een fase waarin veel samenkomt en er na de harde systeembreuk en opheffing van de zelfstandige korpsen verder kan worden gebouwd aan één korps met elf eenheden en een Politie Diensten Centrum (PDC). Er is bij alle betrokkenen behoefte aan meer transparantie en overzicht van alle veranderingen, een grotere samenhang tussen de verschillende veranderingen en meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid op decentraal niveau. In deze bijlage schetsen we de contouren van de vervolgaanpak.

De vertaling van de bijgestelde koers in deze herijking vraagt om een overzichtelijke meerjaren strategie en planning, die te volgen is voor alle betrokkenen. Een planning waarop kan worden (bij)gestuurd als dat nodig is. Zo krijgen alle betrokkenen, ieder in een eigen rol, de mogelijkheid om aan de eigen verantwoordelijkheid volwaardig invulling te geven. Dat geldt voor de korpsleiding en de leiding van de eenheden, maar evenzeer voor de gezagen, toezichthouders, medezeggenschap en bonden. Er is veel bereikt de afgelopen jaren, maar zoals in dit document is verwoord, is de behoefte aan meer regie en gezamenlijkheid in aanpak voor de volgende fase van de vorming van de nationale politie groot.

In de herijkingsdocumenten is aangegeven dat er zal worden gewerkt met een duidelijke mijlpalenplanning en met portfolio- en risicomanagement. In het vierde kwartaal van 2015 zal met deze methodiek over de gehele breedte van de bedrijfsvoering worden gestart. In de loop van 2016 zal gestart worden deze werkwijze volwaardig en gedragen in te voeren. De toepassing van deze methodieken vergt dat alle betrokkenen gecommitteerd zijn, verantwoordelijkheid nemen en geven, vanuit gezamenlijke planning en onderlinge verbindingen. Dit vergt een noodzakelijke meerjarige investering van tijd en capaciteit op alle niveaus van alle interne en externe betrokkenen.

## 10.2 De personele reorganisatie vergt afstemming met faciliteiten

De personele reorganisatie komt in een cruciale fase. De hiermee samenhangende veranderingen, als het schuifplan van de eenheden, de vorming van het PDC, veranderingen van ondersteunde systemen (op onder andere financiën en HR) en de implementatie van het aanvalsplan ICT maken het noodzakelijk dat implementatie nauwkeurig wordt gepland en afgestemd met de eenheden.

De realisatie van de personele reorganisatie vraagt meer regie, geïntegreerde planning op koppelvlakken van de transitie, risicomanagement en grip op de kosten. Het kritieke pad van de personele reorganisatie is hierbij leidend, om zo snel mogelijk helderheid en duidelijk te creëren voor alle medewerkers. Openheid, zorg en ondersteuning voor medewerkers bij hun loopbaan zijn hierbij van belang. In de bijlage hierachter is een concept mijlpalenplanning weergegeven voor de samenhangende veranderingen binnen de bedrijfsvoering. De komende periode zal deze nader worden uitgewerkt in deelplanningen voor het geheel, de eenheden en het PDC. Het PDC heeft hiertoe de afgelopen periode op de verschillende implementaties van de bedrijfsvoeringsfuncties de basis voor planning en portfolio gelegd. Deze zullen de

komende maanden worden gesynchroniseerd en onderdeel gaan uitmaken van de mijlpalenplanningen voor het geheel en de eenheden (een eerste concept planning voor de afhankelijke bedrijfsvoeringsporen is hierachter bijgevoegd). Het doel is om voor alle zogenoemde bedrijfsvoeringsdiscplines een gedetailleerdere meerjarenplanning te maken, de onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk te maken en op een efficiënte manier te sturen op de realisatie. En hierbij aan te geven welke interventies eventueel nodig zijn om tempo, samenhang en resultaten te optimaliseren. Tevens zal vanuit de portfoliobenadering de samenhang tussen de bedrijfsvoering en de operatie, en prioritering en consequenties vanuit de herijking hierbij, onderdeel uit gaan maken van de planning en het risicomanagement.

## 10.3 De sturing op het veranderproces vergt versterking en toekomstbestendigheid

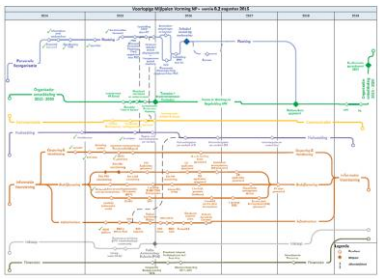
De herijking laat zien dat de vorming van de nationale politie een onvermijdelijk kleurrijk palet aan projecten en programma's bevat. Deze initiatieven zijn gericht op de korte en lange termijn. Ze betreffen het afronden van de reorganisatie, de operatie en het dagelijks op peil houden van de politieprestaties. Én tegelijk moeten ze gericht zijn op de toekomst, om de nationale politie te vormen die voorziet in de veiligheidsbehoeften van de samenleving. De nationale politie kan niet alleen de organisatie worden die in 2010 door het Kabinet is voorzien. De samenleving mag verwachten dat de nationale politie is gericht op toekomstige behoeften voor een veilige samenleving in een situatie waarin terreurdreiging dichtbij is, georganiseerde criminaliteit zich manifesteert, ondermijning op de agenda komt, technologie steeds belangrijker wordt en diversiteit van de organisatie de effectiviteit en de geloofwaardigheid raakt. Bovendien moet de politie intensief samenwerken met een rijke variëteit aan ketenpartners. De nationale politie heeft organisatie nodig die de juiste mensen, middelen, technologieën en netwerken kan inzetten om waakzaam en dienstbaar te kunnen blijven. Meer dan tot nu toe is gedaan zal vanuit een strategisch toekomstbeeld al in het hier en nu sturing worden gegeven aan het veranderproces.

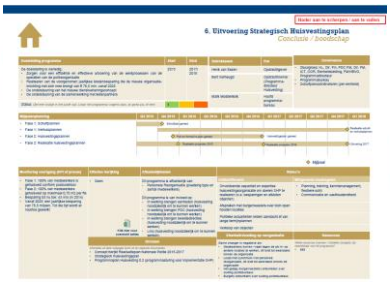
De programma's die samen leiden tot de vorming van de nationale politie kennen op onderdelen een eigen dynamiek, tempo, governance en besluitvorming. Om enerzijds de basis op orde te brengen en anderzijds de lopende en nieuwe veranderingen in samenhang te kunnen overzien, zal een strategisch portfolio worden ingericht. Dat zal gebeuren vanuit de reeds opgedane ervaring met het ICT portfolio. Dit om te kunnen prioriteren, focus aan te brengen en de herijking te vertalen naar concrete actie en implementatie.

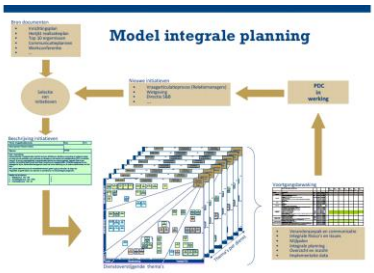
Het veranderportfolio bevat de veranderingen en prioriteiten uit de herijking. Van de veranderingen op het gebied van de besturing/nieuwe governance en uitwerking van lokaal maatwerk tot prioriteiten als de inkoop/financiële onrechtmatigheid en het verbeterprogramma op de opsporing (in samenwerking met het openbaar ministerie). Het HR portfolio laat zien hoe we investeren in vakmanschap, kennis en kunde: om de ambities van nu en de toekomst waar te kunnen maken. En hoe we kwaliteiten naar binnen halen en investeren in mobiliteit, training en management development. Er zal worden geïnvesteerd in het aggregeren van operationele taken en de bedrijfsvoering in stuurbare 'fact's & figures' (door middel van benchmarking en dashboards). Voor een geobjectiveerd gesprek tussen gezag en beheer. We zullen verbeteren in het samenspel tussen bestuur en organisatie. En ontwikkelen een begrotingsaanpak, die transformeert van een begroting (2016) over de eenheden, door dialoog naar een begroting (2017) vóór de eenheden, om te komen tot een gedragen begroting (2018) door de eenheden.

Het veranderportfolio bevat een strategisch overzicht van alle lopende projecten en programma's. De resultaten zijn 'SMART' geformuleerd: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. De resultaten zijn op output gebaseerd, afhankelijkheden worden hierbij aangegeven (met name tussen de verschillende bedrijfsvoeringsporen), inzicht in beschikbare en benodigde resources (geld, mensen, etc.) zijn expliciet. Tevens zal risicomanagement op het veranderproces onderdeel uitmaken van het portfolio. Deze vragen continu zicht, beheersing en prioritering, door periodieke monitoring, toezicht en reflectie. Omdat een reorganisatie van deze omvang, in relatie tot huidige en toekomstige ambities in

de operatie, inclusief stevige bezuinigingen, niet zonder risico's is. Per programma of relevant project zal een factsheet worden gemaakt en bijgehouden, als basis voor de sturing en die als verantwoording beschikbaar is voor betrokken formele en informele toezichthouders. Hieronder wordt weergegeven hoe dat er uit gaat zien (planning, factsheets per project en portfoliomanagement).






## 10.4 Organiseren van een intensief samenspel: gezamenlijke aanpak en open communicatie

De realisatie én veranderprogramma's worden geleid door de lijnorganisatie. Deze worden ondersteund door project- en programmamanagement om de verandering te begeleiden. Met de aanstelling van de directeur Strategie & Beleid wordt de sturing op het veranderproces versterkt en wordt er gewerkt aan decentralisatie van verantwoordelijkheden. Ter ondersteuning voor deze verandering en voor het vormgeven van de veranderaanpak en –strategie (met veel aandacht voor de cultuur en onderling samenspel) zal het huidige landelijk regieteam worden omgevormd naar een programmaorganisatie voor de volgende fase van de organisatieontwikkeling. Dit wordt een klein en slagvaardig team dat denkt vanuit de betekenis voor het werk in de eenheden en op de werkvloer en dat zoveel als mogelijk gebruik maakt van alle expertise in eenheden, bij het PDC en de staf korpsleiding.

Nog meer dan tot nu toe wordt een lerende aanpak gekozen met grote openheid en verbonden met de organisatie en onze omgeving. Dat vergt dialoog en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden. We werken aan hernieuwd elan, trots en plezier. Hierbij zal stevig worden geïnvesteerd in een effectieve communicatieaanpak, van de interne communicatie op de reorganisatie tot het brede stakeholdermanagement en het veranderverhaal in verschillende fases (storytelling). Er wordt geïnvesteerd in de bestuurlijke informatievoorziening zodat er meer dan tot nu toe facts en figures beschikbaar zijn. Deze benadering is nodig om de basis op orde te krijgen en om vervolgens te kunnen bouwen aan de nationale politie van de toekomst.

# 11 Bijlage Lokaal maatwerk

## 11.1 Stand van zaken lokaal maatwerk

Belangrijk uitgangspunt van de Politiewet 2012 is dat de nationale politie stevig verankerd moet zijn en blijven in buurten en wijken. Niet voor niets is daarom de aansturing door het gezag in het nieuwe politiebestel ongewijzigd gebleven. Zij bepaalt de balans op de inzet voor veiligheidsvraagstukken op lokaal, landelijk en internationaal niveau.

De politie moet snel, adequaat en flexibel kunnen inspelen op lokale omstandigheden en actuele ontwikkelingen, waarbij rekening wordt gehouden met verschillen tussen en binnen eenheden als gevolg van de specifieke kenmerken van elk werkgebied. Er moet ruimte zijn om zowel met landelijk als lokaal georganiseerde partners samenwerkingsrelaties aan te gaan over de wijze van aanpakken van veiligheidsproblemen. In de lokale samenwerking moeten de politiechefs daar afspraken over kunnen maken. Tegelijkertijd is de politie een landelijke organisatie en was een tweede opdracht voor dit bestel om betere operationele samenwerking op bovenregionaal en landelijk niveau te bewerkstelligen.

Het combineren van deze opdrachten met de bedoeling van de wetgever om gecentraliseerd beheer te creëren stelt hoge eisen aan de politieorganisatie. Dit wordt verder versterkt doordat aanvullend daarop - via o.a. harmonisatie en standaardisatie - ook de afgesproken besparingen binnen de bedrijfsvoering moeten worden gerealiseerd. Inmiddels is sprake van een besparingsopdracht van bijna 500 miljoen euro, die onvermijdelijk van invloed is op de bedrijfsvoering. Dit alles vraagt om een precair evenwicht dat in de loop van de tijd steeds opnieuw gevonden moet worden.

Dit evenwicht is thans niet voldoende aanwezig. Breed wordt erkend dat de politiechefs niet in voldoende mate adequaat, snel en flexibel kunnen inspelen op lokale omstandigheden. Hierdoor ziet het gezag zich ‘gedwongen’ alsnog over beheer te praten met de politie en niet ‘slechts’ zoals bedoeld over de resultaten en kwaliteit van het politiewerk. Deze klachten kennen een ‘buiten-’ en ‘binnenkant’. Het omvat vragen over hoe het bestel werkend te krijgen, zoals de doorwerking van de Wassenaar-notitie. Het omvat evenzeer interne politievraagstukken, zoals de verhouding tussen korpsleiding en politiechefs en die tussen politiechefs en de bedrijfsvoering en over de handelingssnelheid, flexibiliteit en kwaliteit van dienstverlening door het PDC.

## 11.2 Kernpunten vraagstuk lokaal maatwerk

1. Knelpunten in het vraagstuk van lokaal maatwerk moeten worden opgelost, wil het bestel slagen in de werking zoals beschreven in de Wassenaar-notitie.

2. Het gezag bepaalt wat de resultaten van de politie en de daarbij gewenste kwaliteit moeten zijn. Om te zorgen dat de politiechef aan deze opdracht van het gezag kan voldoen, moet de gehele politieorganisatie gericht zijn op behalen van resultaten in de eenheden en flexibel, snel en adequaat kunnen inspringen op lokale omstandigheden (i.c. lokaal maatwerk): ‘beheer volgt gezag’. Dat is nu nog in onvoldoende mate het geval.

3. Dit probleem met lokaal maatwerk kent meerdere oorzaken; gelegen binnen de politie en gelegen in de wisselwerking tussen de partijen bij het in werking krijgen van het bestel:
   a. De politie is naast haar operationele gerichtheid voornamelijk georiënteerd geraakt op haar vormings- en besparingsopgave en heeft mede hierdoor haar leiderschap teveel top-down en staf gedreven ingevuld;
   b. De politiechefs zijn hierdoor nog niet voldoende in staat om mede de koers uit te zetten bij de beleids- of planvorming en de uitvoering daarvan;
   c. Het formele mandaat van de politiechefs voldoet, maar de feitelijke invulling ervan

weerspiegelt de mogelijkheden niet voldoende, deels vanwege tijdelijke beperkingen in het feitelijke mandaat zoals de personele reorganisatie en deels vanwege een nog onvolwassen organisatie ter ondersteuning van de eenheden;

d. De vorming van de bedrijfsvoering duurt langer en moet van verder komen dan verwacht, waardoor de snelheid en kwaliteit van levering thans te laag is. Er is sprake van een grote transformatieopgave, de randvoorwaarden zijn nog niet allemaal vervuld en cultuur en werkwijze zijn niet van de één op de andere dag veranderd; een groeipad van meerdere jaren is nodig. De bedrijfsvoering is hierdoor in haar werkwijze nog niet dienstbaar genoeg aan en nog niet voldoende gericht op de operatie en is onervaren in het management van differentiatie in de vraag, waardoor de politiechef geen zekerheid heeft dat hij op tijd krijgt wat hij nodig heeft, waardoor escalaties nodig zijn om knelpunten recht te trekken;
e. Besparingsopdrachten beperken het voorzieningenpakket van de bedrijfsvoering en dus de mogelijkheden die er ook lokaal nodig zijn;
f. Daarbij geldt ook dat de verdeling van schaarste in middelen en mensen niet alleen op lokaal of regionaal niveau maar ook of misschien vaak zelfs juist op landelijk niveau afgewogen dient te worden;
g. Het gezag wordt nu (landelijk en lokaal) niet tijdig genoeg betrokken bij belangrijke beheersvraagstukken die relevant zijn voor de eenheden;
h. Er is niet voldoende consistentie in gedrag, rollen en het nemen van juiste verantwoordelijkheden van alle spelers zowel tijdens het maken van afspraken als bij het waarmaken van afspraken.

## 11.3 Algemene uitgangspunten voor verbeteringsmaatregelen

- <u>De politiewet is leidend</u>
  Conform het gestelde in de Wassenaar-notitie bepaalt het gezag wat de politie doet. De minister van V&J stelt via zijn beheer verantwoordelijkheid de gezagsdragers in staat hun gezag uit te oefenen. Ofwel: ‘De minister bepaalt wat de politie kan, het gezag wat de politie doet’. De minister stuurt op het beheer van de politie. Hij stelt onder andere de sterkte per eenheid, de begroting en het beheersplan vast. Hij schept zo de randvoorwaarden waarbinnen de verschillende gezagen hun taken kunnen uitvoeren.

- <u>Met het gezag worden de behoeftes aan lokaal maatwerk ten behoeve van het lokale veiligheidsvraagstuk afgewogen, dit ten behoeve van de begroting voor het korps</u>
  Er zal altijd meer behoefte zijn aan politie-inzet dan er beschikbare middelen (menskracht en geld) en mogelijkheden zijn. Dat is in het huidige politiebestel niet anders dan in het vorige. De inzet van beschikbare middelen is altijd verbonden aan de behoefte aan politie-inzet op lokaal, landelijk en internationaal niveau. Meer dan nu het geval is zal in de komende jaren bij de begrotingsvoorbereiding uitgegaan worden van de taakopdracht van de politie op lokaal, landelijk en internationaal niveau. Dat leidt tot een grotere betrokkenheid van het gezag aan de voorkant. Het gezag zal immers een uitspraak moeten doen over (de accenten in) de taakopdracht van de politie voor de komende begrotingscyclus. De minister bespreekt de begroting en het beheerplan van het korps met het gezag in het artikel 19 overleg. Eventuele knelpunten of dilemma’s worden op dit niveau besproken. Na vaststelling van de begroting en het beheerplan door de minister gelden deze als kader voor de uitvoering van afspraken door het korps.

- <u>Het korps is als geheel georiënteerd op de taakopdracht van de eenheden</u>
  De herijking leert dat de werkelijkheid weerbarstiger kan zijn dan de planvorming vooraf doet vermoeden. Daarom is altijd ruimte nodig om lokaal oplossingen te kunnen vinden als de actuele veiligheidssituatie daarom vraagt. Heel het korps is hierop afgestemd. De politiechef vormt binnen de politie altijd het single point of contact voor de regioburgemeester en de hoofdofficier van justitie. De oriëntatie van de ondersteuning zal gericht zijn op het realiseren van de taakopdracht gegeven de beschikbare middelen van het korps. Het PDC biedt hiervoor de benodigde ondersteuning vanuit het adagium: maatwerk waar nodig, standaardisatie waar het kan”. Met die ruimte en de focus van het PDC en beleidsdirecties op de operationele taakopdracht van de eenheden, is de politiechef in staat om te handelen waar dat nodig is zodat

hij of zij een volwaardig gesprekspartner voor het gezag kan zijn.

- Meer ruimte voor lokaal maatwerk
  De kaders en de ruimte daarbinnen zijn essentieel voor het versterken van de externe oriëntatie en de slagkracht van het korps. De budgetruimte van de politiechefs wordt vergroot, zodat zij beter kunnen inspringen op lokale en regionale aspecten. Daartoe worden afspraken gemaakt met de eenheden en het PDC over noodzakelijke budgetruimte en over mogelijkheden om binnen marges te schuiven binnen en tussen budgetten. De politiechefs hebben binnen die ruimte beslissingsbevoegdheid. Binnen de afgesproken kaders heeft het PDC uitvoeringsbevoegdheid. Zolang de 'eindsituatie' nog niet is bereikt en het PDC nog in een opbouwfase verkeert, worden voor de transitiefase in de tijdelijkheid afspraken gemaakt over noodmaatregelen ter overbrugging van knelpunten, die zich tijdens de transitiefase voordoen. Achteraf wordt over het benutten van de gegeven speelruimte verantwoording afgelegd. Daar waar spanning ontstaat tussen wat gewenst en wat mogelijk is, moet ook ruimte voor innovatie zijn.

- Knelpunten tijdens de uitvoering die niet door het korps kunnen worden opgelost, worden door het gezag beslecht
  Daar waar dilemma's bestaan tussen de behoefte aan politie-inzet en haar mogelijkheden doet de politie voorstellen aan het gezag voor een oplossing. De politiechefs hebben de positie om hiervoor integrale voorstellen te doen. Het gezag bepaalt welke oplossing wordt gekozen.

## 11.4 Concrete maatregelen in of rondom de politieorganisatie

1. (feitelijke) Vergroting van het mandaat van de politiechef. Concreet betekent dit:
   - Uitbreiding van de huidige financiële sturingsmogelijkheden door vergroting van het aantal budgetten waar de politiechef over beslist, zodat op korte termijn merkbaar de flexibiliteit toeneemt om in te spelen op de vraag naar lokaal maatwerk;
   - Dat de politiechef het p-mandaat heeft m.u.v. beperkingen die uit de aard van de toe te passen bevoegdheid het mandaat van het naast hogere gelegen bestuurslijn vergen. Dit wordt nader geconcretiseerd;
   - Dat na afronding van de personele reorganisatie het de politiechef is, die in overleg met het gezag, binnen de kaders, de eenheidsformatie opstelt;
2. Betere verbinding van de eenheden met de bedrijfsvoering (politiechef is mede beleidsbepalend en behoeftesteller voor zijn eigen eenheid. Het hoofd bedrijfsvoering is hiervoor aanspreekpunt);
3. Prioriteiten PDC blijven gericht op realiseren van betere nabijheid, hogere handelingssnelheid en kwaliteit van de dienstverlening aan de eenheden;
4. Vanuit het adagium 'Beheer volgt gezag' eerdere betrokkenheid van het artikel 19- overleg bij belangrijke beheervraagstukken, zodat ook over de dilemma's kan worden gesproken, met voldoende ruimte voor de regioburgemeesters om aan de voorkant afstemming met de andere burgemeesters uit de eenheid te zoeken en achteraf hen te informeren over de uitkomst;
5. Consistent juist gedrag en roluitvoering én betere verbinding tussen politie en gezag. Leidend hierbij zijn de uitkomsten van de werkgroep Van der Laan.

## 11.5 Monitoring en evaluatie

Bovenstaande maatregelen kosten tijd, want de randvoorwaarden zijn nog niet allemaal vervuld en cultuur en werkwijze zijn niet van de een op de andere dag veranderd. Omdat het om een groeipad gaat, is het volgende nodig:

a. Evaluatie in 2016 van de werking van de mandaatregeling politiechefs, na consultatie in het artikel 19-overleg;
b. Jaarlijkse bespreking in het artikel 19-overleg van de vraag of het gezag tevreden is met de mogelijkheden van de politieorganisatie om snel, adequaat en flexibel te kunnen inspelen op lokale omstandigheden;
c. Betrekken van dit vraagstuk bij het eindrapport van de evaluatie van de Politiewet 2012.