



# REALISATIEPLAN NATIONALE POLITIE

Het Realisatieplan beschrijft de vorming van de Nationale Politie. Het omvat een periode van vijf jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet 2012. Het Realisatieplan beschrijft welke veranderstrategie en –activiteiten het korps onderneemt om de gewenste situatie eind 2017 te realiseren, wat de planning is, wat de definitie van de mijlpalen, en de inrichting van communicatie, governance, monitoring en rapportage.

Het Realisatieplan is onderdeel van de opdracht van de kwartiermaker Nationale Politie en is in december 2012 vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie.

December 2012



# **REALISATIEPLAN NATIONALE POLITIE**

**Status:** vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie  
**Datum:** december 2012  
**Versie:** 3.0

- Waakzaam en dienstbaar -

# Inhoudsopgave

<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
<b>EÉN POLITIE: WAAKZAAM EN DIENSTBAAR</b>	
1.1 INLEIDING .....	5
1.2 PROGRAMMA NATIONALE POLITIE .....	6
1.3 DOEL VAN HET REALISATIEPLAN .....	8
1.4 INHOUD VAN HET REALISATIEPLAN .....	8
1.5 SCOPE VAN HET REALISATIEPLAN .....	12
1.6 TIJDPAD VAN DE REALISATIE .....	13
1.7 AANSLUITING BIJ LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN .....	13
1.8 OPBOUW EN LEESWIJZER .....	15
<b>2. DE POLITIE EIND 2017 .....</b>	<b>17</b>
<b>DE AMBITIE VAN DE NATIONALE POLITIE</b>	
2.1 INLEIDING .....	17
2.2 NAAR EEN NIEUWE POLITIEORGANISATIE .....	17
2.3 VAN AMBITIE NAAR EINDSITUATIE .....	19
2.4 HOOFDDOEL: BIJDAGEN AAN EEN VEILIGER NEDERLAND EN MEER RUIMTE VOOR DE PROFESSIONALITEIT VAN DE POLITIE .....	20
2.5 STRATEGISCHE DOELEN: BETERE PRESTATIES, GROTER VERTROUWEN, EENHEID .....	20
2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistiek .....	20
2.5.2 Strategisch doel: meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie .....	22
2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps .....	24
<b>3 CULTUUR, GEDRAG EN LEIDERSCHAP .....</b>	<b>27</b>
<b>BEÏNVLOEDBAAR, MAAR NIET MAAKBAAR</b>	
3.1 INLEIDING .....	27
3.2 AANDACHTSPUNTEN BIJ DE AANPAK VAN DE GEWENSTE VERANDERINGEN .....	27
3.3 DE GEWENSTE CULTUURVERANDERING .....	28
3.4 WERKEN AAN CULTUURVERANDERING .....	30
<b>4 VERANDERSTRATEGIE .....</b>	<b>35</b>
<b>UITGANGSPUNTEN VAN HET VERANDERPROCES</b>	
4.1 INLEIDING .....	35
4.2 RELEVANTE LEERPUNTEN VAN DE REORGANISATIE VAN 1993 .....	35
4.3 VERANDEROPGAVE .....	36
4.4 VERANDERSTRATEGIE .....	37
4.5 MEDEZEGGENSCHAP EN MEDEWERKERPARTICIPATIE .....	39
4.6 REORGANISATIETRAJECT .....	42
<b>5 MIJLPALEN EN PLANNING .....</b>	<b>45</b>
<b>EEN GEFASEERD EN ZORGVULDIG VERANDERPROCES</b>	
5.1 INLEIDING .....	45
5.2 OVERZICHT VAN DE DRIE PLATEAUS VAN HET REALISATIEPLAN .....	45
5.3 BESCHRIJVING VAN PLATEAU 0 (1 AUGUSTUS 2012 TOT 1 JANUARI 2013) .....	48
5.4 BESCHRIJVING VAN PLATEAU 1 (1 JANUARI 2013 TOT 1 JANUARI 2015) .....	53
5.4.1 Inspanningcluster 1: Het uitvoeren van de personele reorganisatie .....	58
5.4.2 Inspanningcluster 2: Vorming van het PDC .....	62
5.4.3 Inspanningcluster 3: Het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT .....	67
5.4.4 Inspanningcluster 4: Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie .....	70
5.4.5 Inspanningcluster 5: Het werken aan geselecteerde operationele doelen .....	74

<b>6</b>	<b>COMMUNICATIE</b> .....	<b>101</b>
	<b>ZICHTBAAR MAKEN, BETEKENIS GEVEN EN VERBINDEN</b>	
6.1	INLEIDING.....	101
6.2	VISIE EN LEIDENDE KEUZES .....	101
6.3	KORPSCOMMUNICATIE EN VERANDERCOMMUNICATIE .....	102
6.4	COMMUNICATIE OVER DE VORMING VAN DE NATIONALE POLITIE .....	103
6.5	COMMUNICATIE TER ONDERSTEUNING VAN DE VORMING VAN DE NATIONALE POLITIE .....	104
6.6	UITVOERING VAN DE COMMUNICATIE OVER DE VORMING VAN DE NATIONALE POLITIE .....	104
<b>7</b>	<b>GOVERNANCE</b> .....	<b>105</b>
	<b>EEN HELDERE BESTURING</b>	
7.1	INLEIDING.....	105
7.2	GOVERNANCE .....	105
7.3	INTEGRALE VOORTGANGSBEWAKING EN ONDERSTEUNING .....	109
7.4	RISICOMANAGEMENT .....	112
<b>8</b>	<b>MONITORING EN RAPPORTAGE</b> .....	<b>119</b>
	<b>ACTUEEL ZICHT OP DE VOORTGANG</b>	
8.1	INLEIDING.....	119
8.2	STURINGSCYCLI EN UITGANGSPUNTEN .....	119
8.3	MONITORING EN RAPPORTAGE VERANDERAGENDA .....	119
8.4	RAPPORTAGE EN TOEZICHT.....	122
<b>9.</b>	<b>REALISATIEBEGROTING EN FINANCIËLE OVERZICHTEN</b> .....	<b>125</b>
	<b>EEN INZICHTELIJKE BEGROTING</b>	
9.1	INLEIDING.....	125
9.2	REALISATIEBEGROTING .....	125
9.3	OPENINGSBALANS .....	125
9.4	BEGROTING 2013 EN MEERJARENRAMING 2014-2017 .....	126
9.5	BEHEERSPLAN 2013.....	126
<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>127</b>	
1.	LIJST VAN GEHANTEERDE AFKORTINGEN .....	127
2.	DOELENHIËRARCHIE .....	128
3.	OVERZICHT VAN DE TE REALISEREN OPERATIONELE DOELEN PER PLATEAU.....	129
4.	BESCHRIJVING OPERATIONELE DOELEN .....	130
5.	VERWERKING STRATEGISCHE THEMA'S ONTWERPPLAN IN INRICHTINGS- EN REALISATIEPLAN .....	137
6.	DAG 1 GEREED – OPSOMMING ONDERWERPEN.....	140
7.	REORGANISATIESTAPPEN.....	142
8.	STURING VANAF DAG 1 .....	145
9.	PROCES VAN VRAAGARTICULATIE .....	147
10.	TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN TEN BEHOEVE VAN DE REALISATIE.....	149

# 1. Inleiding

## Eén politie: waakzaam en dienstbaar

### 1.1 Inleiding

Door de Tweede Kamer is op 6 december 2011 het wetsvoorstel dat voorziet in de invoering van een nationaal politiebestedel (30.880) unaniem aangenomen. De Eerste Kamer heeft de wet op 10 juli 2012 aangenomen, waarna publicatie van de wet in het Staatsblad volgde op 16 juli 2012. Op het moment dat de Politiewet 2012 daadwerkelijk in werking treedt, te weten 1 januari 2013, is de Nationale Politie een feit.

De vorming van de Nationale Politie staat in de schijnwerpers. De politie is immers een organisatie die middenin de maatschappij staat. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn mede bepalend voor het beleid en de uitvoering van politiewerk. De vorming van de Nationale Politie past in die zin in het tijdsbeeld, met een blik op de toekomst. De keuze voor de Nationale Politie is deels ingegeven door de ervaringen met het huidige bestel, de lering die is getrokken uit ontwikkelingen en ervaringen uit het verleden. De politie volgt de maatschappelijke ontwikkelingen en politieke prioriteiten continu en vertaalt de consequenties daarvan naar de organisatie, haar prioriteiten, werkwijze en medewerkers.

Met de invoering van de Nationale Politie breekt een nieuw tijdperk voor de politie in Nederland aan. De vorming van één korps – in plaats van de huidige 26 korpsen – biedt kansen voor verbetering en vernieuwing van de politie. Zoals de minister het aan de leden van de Eerste Kamer verwoordde: de nieuwe Politiewet<sup>1</sup> maakt het mogelijk dat de politieorganisatie, beter dan nu, bijdraagt aan het veiliger maken van Nederland en meer dan nu de ruimte biedt voor professionaliteit van de politie.<sup>2</sup> De politie heeft de overtuiging dat zij, door als één korps te werken aan verbetering van haar prestaties en het vertrouwen dat de burger in haar stelt, een grotere bijdrage kan leveren aan de veiligheid van onze samenleving. De verwachtingen en ambities van de Nationale Politie zijn, gelet op de afgelopen jaren ingezette innovatie en kwaliteitsverbetering, terecht hoog.

Door de vorming van één organisatie wordt de efficiency van de politie verhoogd en de huidige overhead binnen de politie gereduceerd. De Nationale Politie wordt een organisatie waarbinnen het vakmanschap van de medewerkers centraal staat. De Nationale Politie werkt vanuit robuuste basisteams waarin de wijkagent een sleutelfunctie vervult. Gemiddeld is er per regionale eenheid ten minste één wijkagent werkzaam per 5.000 inwoners.<sup>3</sup> Leidinggevenden zitten dicht op de operatie en weten te allen tijde wat er speelt. Politie-medewerkers krijgen de ruimte om – moedig en doortastend – in te spelen op de veelheid aan situaties waarmee zij worden geconfronteerd en dienstverlenend te zijn aan de burgers. Dit draagt bij aan het verhogen van de politieprestaties en daarmee aan het verhogen van de veiligheid in Nederland.

De politie voert haar taak uit in ondergeschiktheid aan het gezag. De invoering van de Nationale Politie verandert niets aan de wettelijke taakopdracht en het gezag over de politie. De burgemeester behoudt het gezag wat betreft de handhaving van de openbare orde en hulpverlening. De Officier van Justitie behoudt het gezag wat betreft de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde en, tenzij in enige wet anders is bepaald, met betrekking tot de taken verricht ten dienste van justitie. De voorgestelde inrichting van de Nationale Politie is erop gericht de gezagsdragers in staat te stellen invulling te geven aan dat gezag en komt in nauwe afstemming met het gezag tot stand. Lokale inbedding is hierbij van belang: de politie moet goed geworteld zijn in de plaatselijke gemeenschap en in staat zijn de lokale prioriteiten uit te voeren.<sup>4</sup> In de lokale driehoek worden afspraken gemaakt over de inzet van de politie. De sturing van de minister van Veiligheid en Justitie op de Nationale Politie strekt er dan ook toe de randvoorwaarden te creëren waarbinnen het gezag 'zijn werk kan doen'. De minister van Veiligheid en Justitie zal als systeemverantwoordelijke voor het stelsel ervoor moeten zorg dragen dat de gezagsdragers een politieorganisatie aantreffen die is toegerust om de opgedragen taken van de gezagsdragers uit te voeren.

<sup>1</sup> Daar waar in de tekst de nieuwe Politiewet wordt genoemd wordt de Politiewet 2012 bedoeld.

<sup>2</sup> Invoerings- en aanpassingswet Politiewet 2012 (32.822), Politiewet 2012 (30.880); nadere memorie van antwoord (EK 30.880 / 32.822, H).

<sup>3</sup> Conform artikel 38a Politiewet 2012.

<sup>4</sup> Conform de motie-Van Raak/Hennis-Plasschaert, TK 30.880, nr. 37.

Concreter vertaald naar de Operatie, geldt enerzijds dat politiewerk sterk lokaal verankerd is en dat lokale omstandigheden, ook binnen de Nationale Politie, aanleiding kunnen geven om te divergeren. Voor het gezag is het anderzijds van belang dat het ervan op aan moet kunnen dat de politie landelijk kwaliteit biedt in haar handelen. Het gezag moet erop kunnen vertrouwen dat de politie het werk dat het gezag opdraagt goed uitvoert. Beleid wordt dan ook landelijk gemaakt, waarbij er binnen het korps voldoende ruimte is om in verscheidenheid te opereren als lokale omstandigheden daar aanleiding toe geven. Veiligheidsproblemen lost de politie immers niet alleen op. Inspelen op de werkwijze van veiligheidspartners en op de wensen van het gezag is binnen de regionale eenheden aan de orde van de dag.

De vorming van de Nationale Politie heeft betrekking op alle medewerkers van het korps, zowel de operationele medewerkers als de niet-operationele medewerkers (Bedrijfsvoering en centrale en decentrale staven). Alle medewerkers moeten zich kunnen herkennen in de nieuwe organisatie. Het bereiken van de doelen van de Nationale Politie vereist een aanpassing van de cultuur, het gangbare gedrag en de vorm en de inhoud van leiderschap. Juist daarom is het van belang de medewerkers nauw te betrekken bij de realisatie van de Nationale Politie.

In haar uitvoering zal de impact van de Nationale Politie groot zijn: er bestaat straks één politie, onder leiding van één korpschef, met één missie en visie en een gedeelde strategie en kernwaarden; er worden belangrijke stappen gezet ten aanzien van de bedrijfsvoering van de politie waarvan medewerkers de directe effecten zullen merken en de organisatiestructuur van de politie verandert. Dit vraagt veel van de organisatie en haar medewerkers omdat enerzijds het ambitieniveau hoog ligt en anderzijds de vorming van de Nationale Politie dient te worden gerealiseerd binnen de voorwaarden<sup>5</sup> dat de:

- lokale en landelijke prestaties worden gerealiseerd;
- prestaties van de politie beter worden door de vorming van de Nationale Politie;
- operationele politiesterkte van minimaal 49.500 fte<sup>6</sup> wordt gegarandeerd;
- vorming van de Nationale Politie leidt tot besparingen oplopend tot uiteindelijk € 230 miljoen.

Het gevolg hiervan is dat niet alle veranderingen tegelijkertijd kunnen worden doorgevoerd en dat gekozen is voor een gefaseerde benadering.

Het Inrichtingsplan en Realisatieplan zijn gebaseerd op de Politiewet 2012 zoals die is aangenomen door de Tweede Kamer en vervolgens op 10 juli 2012 door de Eerste Kamer. In de nadere memorie van antwoord aan de Eerste Kamer, d.d. 14 juni 2012, heeft de minister van Veiligheid en Justitie een aantal wijzigingen van de wet voorgesteld, die tot doel hebben de positie van de korpschef ten opzichte van de minister verduidelijken, de rol van het parlement ten aanzien van het beheer te versterken, de positie van de regioburgemeester te verbeteren en de invloed van het gezag op het beheer te vergroten. Het wetsvoorstel dat op deze wijzigingen ziet is 14 september 2012 bij de Tweede Kamer ingediend.<sup>7</sup> Deze voorgestelde wetswijzigingen zijn nog niet verwerkt in het Inrichtingsplan en Realisatieplan.

## 1.2 Programma Nationale Politie

Op 15 mei 2011 is de Kwartiermaker Nationale Politie (KNP) in opdracht van de minister van Veiligheid en Justitie gestart met de ontwerp- en voorbereidingsfase voor de opbouw van één korps. In de volle breedte van de politieorganisatie wordt al nagedacht over de vorming en inrichting van de Nationale Politie (het korps), waarbij medewerkers van alle niveaus zijn betrokken.

In het Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie en de opdracht aan de KNP van 2 mei 2011 is uitgewerkt op welke wijze het korps wordt vormgegeven. In overleg met de opdrachtgever is de opdracht aan de KNP op 22 december 2011 aangepast en heeft een aanpassing van het tijdpad plaatsgevonden.<sup>8</sup> Deze documenten vormen de basis voor het Programma Nationale Politie van de

<sup>5</sup> Zie ook de opdracht aan de KNP, d.d. 2 mei 2011.

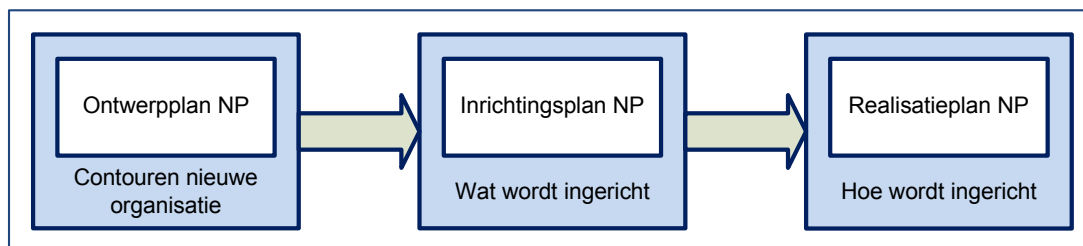
<sup>6</sup> Conform de toezegging van de minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer.

<sup>7</sup> Kamerstukken 33368.

<sup>8</sup> Zie brief d.d. 25 januari 2012 van minister van Veiligheid en Justitie inzake aangepaste planning producten KNP en veranderaanpak.



**Figuur 1.1 Drieluik producten KNP**



KNP. De hoofdlijn van het Programma Nationale Politie is het komen tot een organisatieontwerp dat zich geleidelijk ontwikkelt van grof naar fijn om uiteindelijk uit te groeien tot een toekomstbestendige organisatie.

Het voorliggende Realisatieplan, dat omschrijft langs welke veranderstrategie en welk ontwikkelproces wordt gekomen tot de politieorganisatie vijf jaar na inwerkingtreding van de Politiewet, staat niet op zichzelf. Het is een onderdeel van de reeks van producten die de KNP oplevert ter uitwerking van de opdracht van de minister aan de KNP. Daarbij vormen het Ontwerpplan, het Inrichtingsplan en het Realisatieplan een drieluik (zie figuur 1.1).

1. Het *Ontwerpplan* is in samenwerking met de decentrale kwartiermakers opgesteld en op 1 oktober 2011 aan de minister van Veiligheid en Justitie aangeboden. Dit bevat een globaal ontwerp van het korps. Op 17 oktober 2011 heeft de minister het plan ter consultatie aan diverse belanghebbenden aangeboden. Naar aanleiding daarvan is het plan op een aantal onderdelen aangepast. Het plan is door de minister van Veiligheid en Justitie op 9 januari 2012 vastgesteld als werkdocument voor het Inrichtingsplan.
2. Het *Inrichtingsplan* is in samenwerking met de decentrale kwartiermakers opgesteld en bevat een beschrijving van de inrichting en werking van het korps. Voorafgaand aan het plan is op 15 december 2011 een intern werkdocument aan de minister opgeleverd met een doorkijk naar het Inrichtings- en Realisatieplan.<sup>9</sup>
3. Het *Realisatieplan* is opgesteld in samenwerking met de kwartiermakers van de eenheden. Daar waar het Inrichtingsplan vooral het 'wat' van de Nationale Politie betreft, gaat het Realisatieplan over het 'hoe'. Het beschrijft de *landelijke kaders* van de realisatie van de inrichting en hoe de organisatie de realisatie gaat uitvoeren, zowel qua veranderaanpak als bijvoorbeeld planning en governance. Deze kaders worden voorafgaand aan Dag 1 (het moment waarop de Politiewet van kracht wordt) vertaald in deelrealisatieplannen (voor de eenheden, het politiedienstencentrum (PDC) en de staf korpsleiding) en project- en programmaplannen. Het Realisatieplan is in lijn met het Ontwerpplan. In het Ontwerpplan zijn in totaal veertien strategische thema's benoemd, tien op het gebied van de Operatie en vier op het gebied van de Bedrijfsvoering. Deze strategische thema's zijn als uitgangspunt gebruikt voor zowel het Inrichtingsplan als het Realisatieplan: zij zijn deels vertaald in de definitieve inrichting van het korps en deels als veranderdoel opgenomen in dit Realisatieplan. In bijlage 5 is een tabel opgenomen die aangeeft hoe de strategische thema's zijn verwerkt in de inrichting en/of de realisatie van het korps.

In aanvulling op bovengenoemde producten levert de KNP tevens een *Communicatieplan* op. Tot slot wordt ten behoeve van 'Dag 1 gereed' een aantal feitelijke voorbereidingsmaatregelen getroffen dat minimaal noodzakelijk is om als één korps te kunnen functioneren op de dag waarop de nieuwe Politiewet van kracht wordt.

De genoemde producten zijn in interactie met de omgeving ontwikkeld. Ze vormen daarmee tevens de weerslag van de gesprekken met vertegenwoordigers van het gezag, experts, vakbonden, medezeggenschap en diverse andere partijen binnen en buiten het veiligheidsdomein.

<sup>9</sup> Conform aangepaste planning producten. Zie brief d.d. 25 januari 2012 van minister van Veiligheid en Justitie inzake aangepaste planning producten KNP en veranderaanpak.

### 1.3 Doel van het Realisatieplan

#### *Realisatieplan gaat over het 'hoe'*

Zoals aangegeven is het doel van het Realisatieplan te beschrijven met welke veranderstrategie en welk ontwikkelproces wordt gekomen tot de inrichting van de politieorganisatie in de vijf jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. In het Realisatieplan zijn landelijke doelen en resultaten benoemd die in een planning zijn ondergebracht, evenals – op hoofdlijnen – de activiteiten die nodig zijn om deze doelen en resultaten te bereiken. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de cultuurverandering die de eenwording van de politie met zich meebrengt. Voorafgaand aan Dag 1 worden deelrealisatieplannen opgesteld voor de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en de directies). Daarnaast worden er project- en programmaplannen opgesteld, onder meer voor de personele reorganisatie (zie § 7.2, governance).

#### *Veranderen in een turbulente omgeving*

De politie staat midden in de samenleving. Een samenleving waarin ontwikkelingen zich razendsnel aandienen. Dit betekent dat de realisatie van de Nationale Politie zal plaatsvinden, terwijl de reactie op incidenten mogelijk invloed zal hebben op de fasering en uitwerking van de gemaakte plannen. De verandering kan daardoor slechts tot op zekere hoogte worden gepland. De realisatie is daarnaast een samenspel van grote veranderingen die elkaar continu beïnvloeden. De planmatige besturing zal daar optimaal bij moeten aansluiten en de nodige ruimte moeten laten voor voortschrijdend inzicht, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende prioriteiten. De door te voeren wijzigingen betreffen onder andere een grootschalige reorganisatie, aanpassing van werkwijzen, locaties van tewerkstelling, veranderende bestuurlijke verhoudingen, verbeterende prestaties en vertrouwen van burgers, bedrijven en ketenpartners. Dit betekent dat doelen weliswaar scherp worden gesteld en gepland, maar pas in het proces, samen met medewerkers, medezeggenschap, vakbonden, ministerie van Veiligheid en Justitie, gezagsdragers, externe partners en andere belanghebbenden, daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Om goed in te kunnen spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen en de actuele veiligheidssituatie, kent het Realisatieplan een jaarlijkse actualisatie (of vaker indien noodzakelijk). Zo blijft het Realisatieplan aansluiten bij de realiteit en het actuele veiligheidsbeeld. Ook tussentijds kan, op basis van de situatie van dat moment op centraal niveau en in de eenheden, worden versneld of vertraagd. Het afstemmen van wijzigingen met de minister van Veiligheid en Justitie krijgt een plaats in het periodiek overleg. Wijzigingen worden in dat overleg ter vaststelling voorgelegd. Tussentijdse wijzigingen worden indien nodig voorafgaand aan besluitvorming door de minister besproken in het artikel 19-overleg. Op lokaal en landelijk niveau is bij de afweging van wijzigingen de continuïteit van politieprestaties leidend.

#### *Veranderen is samenwerken*

Het vergroten van de veiligheid in Nederland kan de politie per definitie niet alleen. Alle organisaties die samen met de politie werken aan die veiligheid worden in potentie geraakt door de vorming van de Nationale Politie. Die partijen worden nadrukkelijk betrokken in de nadere (plan)vorming en uitvoering van het Realisatieplan.

### 1.4 Inhoud van het Realisatieplan

#### *De politie eind 2017 (hoofdstuk 2)*

Alle medewerkers gaan samen aan de slag om de Nationale Politie tot een succes te maken. Voor iedereen binnen en buiten de politieorganisatie is het van belang te weten waarom bepaalde veranderingen noodzakelijk zijn, wat de resultaten van die veranderingen moeten zijn en hoe veranderingen met elkaar samenhangen. Om dit inzichtelijk te maken zijn alle ambities van de vorming van de Nationale Politie, groot en klein, vertaald in veranderdoelen en ondergebracht in een doelenhiërarchie. Deze veranderdoelen zijn zo veel mogelijk geoperationaliseerd. Het *hoofddoel* van de vorming van de Nationale Politie is het veiliger maken van Nederland en meer dan nu ruimte bieden voor professionaliteit van de politie. Om dit te bereiken zijn de volgende strategische doelstellingen geformuleerd:

1. Verbeteren van de politiestatistiek.
2. Vergroten van het vertrouwen in en de legitimiteit van de politie.
3. Functioneren als één korps.

Deze strategische doelen zijn verder uitgesplitst en gespecificeerd naar tactische en operationele doelen die uiteindelijk zo veel mogelijk specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn gemaakt.

De vorming van de Nationale Politie is een omvangrijk en complex veranderproces dat meerdere jaren beslaat. Om dit proces enerzijds beheersbaar te houden en anderzijds aan te laten sluiten bij de door de minister van Veiligheid en Justitie verstrekte opdracht, verloopt de realisatie ervan plateaugewijs. Per plateau zijn clusters van inspanningen opgesteld en veranderdoelen geprioriteerd met hierbij behorende collectieve mijlpalen. Deze mijlpalen gelden voor alle eenheden en organisatieonderdelen. De wijze van implementatie, inclusief de precieze timing, kan daarbij voor de eenheden en organisatieonderdelen verschillen. Deze is namelijk afhankelijk van de specifieke situatie en mogelijkheden van de eenheid of het onderdeel.

#### *Cultuur, gedrag en leiderschap (hoofdstuk 3)*

De overgang van 26 autonome korpsen naar één organisatie vereist aanpassingen in denken en doen, ook op het hoogste niveau. De vorming van de Nationale Politie is niet uitsluitend een structuurwijziging, er is ook de ambitie om veranderingen door te voeren in cultuur, gedrag en leiderschap. Sterker nog: de aanpassing van de politiecultuur is cruciaal voor de succesvolle vorming van de Nationale Politie. Daarbij geldt het uitgangspunt dat cultuur weliswaar beïnvloedbaar is, maar niet maakbaar. De KPN heeft in het Ontwerpplan en in dit Realisatieplan een visie beschreven waarin de contouren van de nieuwe cultuur zijn geduid. Deze contouren worden samen met medewerkers ingevuld. Ook is duidelijk dat cultuur iets is van de gehele organisatie en dat voorbeeldgedrag een belangrijke katalysator daarbij is. Daarom zullen politieleiders op *alle* niveaus het goede voorbeeld moeten willen geven.

De contouren van de gewenste cultuur zijn geduid als een vijftal cultuurinterventies, waarvan één geldt als een systeembreuk. De systeembreuk betreft het functioneren als eenheid. Het gaat daarbij om denken én doen. De kern is het herontdekken van een waardevol ambt. Naast het gebruikmaken van nieuwe verticale structuren, worden meer horizontale samenwerkingsverbanden (contextueel gebonden) geïntroduceerd. Hiermee wordt de ambitie bedoeld dat de politie zich hernieuwd richt op de morele essenties van het politiewerk en de institutionele betekenis van het zijn van de 'sterke arm' in een complexe samenleving. Dit kan deels worden bereikt door de structuur en de besturing van de politieorganisatie te veranderen, maar belangrijker is dat dit wordt doorleefd en eigen wordt gemaakt door iedere medewerker, van hoog tot laag en van Operatiën tot Bedrijfsvoering. De overige cultuurinterventies betreffen het creëren van meer ruimte voor de politieprofessional, het uitgaan van vertrouwen als basis in plaats van de huidige sterke verantwoordingscultuur, het creëren van een grotere focus op de operatie door leidinggevend en het verbeteren van de verbinding tussen Bedrijfsvoering en Operatiën.

#### *Veranderstrategie (hoofdstuk 4)*

De vorming van de Nationale Politie is een complexe transitie van ongekende omvang. De beheersing van dat proces is van groot belang. De realisatie is daarom opgedeeld in plateaus. Deze aanpak maakt het mogelijk om de ambities, vertaald in clusters van inspanningen en veranderdoelen, logisch te prioriteren in de tijd. Plateau 0 wordt gevormd door die activiteiten die de korpsleiding op Dag 1, de daadwerkelijke inwerkingtreding van de Politiewet, in staat stellen de politieorganisatie als eenheid te besturen en daarover verantwoording te kunnen afleggen. Tevens worden gedurende dit plateau alle randvoorwaarden ingevuld om na inwerkingtreding van de Politiewet direct met de realisatie te kunnen beginnen. Plateau 1 kent vier belangrijke veranderlijnen, namelijk de personele reorganisatie, het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie, de vorming van het PDC en verbeteren van de informatievoorziening en ICT. Het eerste plateau richt zich ook op het daadwerkelijk functioneren als eenheid, het vergroten van de professionele ruimte van de medewerkers en het verbeteren van het operationele leiderschap, kortom de cultuurdimensie van de vorming van de Nationale Politie. Het veranderproces in de eerste twee jaar wordt daarmee veel meer dan een technische aanpassing, het is tevens een start met de verwezenlijking van de in het Ontwerpplan beschreven identiteitskenmerken, kernwaarden en cultuurkenmerken. Op het daaropvolgende plateau komen de

overige veranderdoelen en -activiteiten aan bod. Plateau 0 en 1 worden gedetailleerder beschreven dan plateau 2, dat verder in de tijd is geplaatst.

Eén van de centrale drijfveren bij de vorming van de Nationale Politie is dat de medewerkers meer centraal komen te staan. Dat geldt ook voor de uitvoering van het Realisatieplan. Medewerkers uit de volle breedte van de organisatie worden vanaf de prille start bij de realisatie betrokken. Als het bijvoorbeeld gaat om het vergroten van de professionele ruimte van medewerkers, kan dat alleen succesvol zijn indien zij maximaal worden betrokken bij de definiëring daarvan en de te nemen maatregelen. Veranderingen kunnen niet vanuit een ivoren toren worden bedacht en over de politieorganisatie en de medewerkers worden 'uitgestort'. Voor de kwaliteit van de plannen, de toepasbaarheid en de herkenbaarheid, moeten medewerkers zo veel mogelijk worden betrokken bij de verdere planvorming en de uitvoering.

Voor bepaalde clusters van inspanningen en doelen geldt dat er sprake is van een centraal ontworpen en centraal uitgevoerd proces. Voorbeeld hiervan is de uit te voeren personele reorganisatie. Voor veel andere doelen geldt dat de beleidsvorming en de uitvoering in de eenheden worden ontwikkeld, waarbij zo veel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de sterke kanten van de huidige politiekorpsen. Als leidraad geldt: centraal ontwerpen waar dat beslist moet, binnen landelijke kaders decentraal ontwikkelen waar het kan en als één organisatie in praktijk brengen.

Bij de vorming van de Nationale Politie wordt gestuurd op het behalen van de *resultaten* en niet op het *proces*. Eenheden hebben elk hun eigen ontwikkelgeschiedenis en starten dus vanuit verschillende vertrekpunten. Voor sommige eenheden is het behalen van bepaalde doelen relatief eenvoudig, terwijl voor andere eenheden de benodigde tijd en energie groot kan zijn. Juist daarom wordt er gewerkt met collectieve mijlpalen, kaders en randvoorwaarden. De precieze timing en het proces om de doelen te bereiken is aan de eenheden, die daarmee het vertrouwen krijgen om het resultaat op hun manier te behalen.

De geplande veranderingen binnen de eenheden zijn mede afhankelijk van een voldoende schragende werking van Bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering (directies en PDC) is een belangrijke factor voor het laten slagen van de Nationale Politie. Ontwikkelingen in de Operatiën en Bedrijfsvoering moeten goed op elkaar zijn afgestemd. De relatie tussen de Operatiën en de Bedrijfsvoering is wederkerig en de belangen zijn nevensgeschikt.

#### *Mijlpalen en planning (hoofdstuk 5)*

De doorlooptijd van de vorming van de Nationale Politie is vastgesteld op vijf jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. Dat is ook de scope van dit Realisatieplan. Voorafgaand aan de inwerkingtreding van de Politiewet zijn al de nodige voorbereidende stappen gezet om op Dag 1 aan te kunnen vangen met de externe aansturing en interne besturing van het korps. Na afloop van de vorming van de Nationale Politie zullen zich naar verwachting nog effecten van de afgeronde inspanning manifesteren.

Het totale veranderproces is opgedeeld in drie plateaus. Plateau 0 bestaat uit de voorbereidingen op Dag 1. Plateau 1 en 2 beslaan samen de periode van vijf jaar van de vorming van de Nationale Politie.

Plateau 1 duurt twee jaar en bevat de clusters van inspanningen en doelen die te maken hebben met het realiseren van de inrichting. Verreweg het grootste deel van de inspanningen gedurende de eerste twee jaar na Dag 1 is gericht op het realiseren van de in het Inrichtingsplan beschreven nieuwe structuren en het in werking brengen daarvan. Daarbij gaat het om de volgende grote vier clusters van inspanningen:

1. Het uitvoeren van de personele reorganisatie.
2. De vorming van het PDC.
3. Het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT.
4. Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie.

De eerste vier clusters van inspanningen hebben de prioriteit. Daarnaast en daarmee samenhangend, zijn tien operationele doelen geselecteerd voor plateau 1 die gezamenlijk een vijfde cluster van inspanningen vormen:

5. Het werken aan geselecteerde operationele doelen.

Het belang en de omvang van de eerstgenoemde vier clusters van inspanningen, die gericht zijn op het leggen van het 'fundament' van de Nationale Politie en het vervullen van de kwartiermakeropdracht, stelt in de periode van plateau 1 grenzen aan de verwezenlijking van de inhoudelijke ambities zoals die in dit Realisatieplan zijn opgenomen.

Er is voor plateau 1 een samenhangende selectie gemaakt uit de totale set operationele veranderdoelen uit hoofdstuk 2. Hiernaast zijn de bij de geselecteerde doelen behorende resultaten in lijn gebracht met het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014.<sup>10</sup>

Tot slot wordt vastgesteld dat het tijdig realiseren van de inrichting van de Nationale Politie, conform de opdracht aan de kwartiermaker, en het op peil houden van de politieprestaties altijd prevaleren boven de verwezenlijking van overige inhoudelijke ambities. In het geval dat door onvoorziene omstandigheden een conflict ontstaat tussen het tijdig realiseren van de eerste vier inspanningclusters en het realiseren van inhoudelijke ambities, zullen de eerste vier inspanningclusters voorrang krijgen.

Plateau 2 duurt drie jaar en beslaat, als een logisch vervolg op plateau 1, het optimaliseren en harmoniseren van de werkwijzen en systemen, de voorzetting van de inspanningclusters 'de vorming van het PDC' en 'het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT', het volledig realiseren van de nog niet afgeronde geprioriteerde operationele doelen, en het starten met en realiseren van de overige operationele doelen. Na plateau 2 worden de gebruikte hulpstructuren afgebouwd. De effecten van afgeronde activiteiten zullen zich nog manifesteren. Er worden geen nieuwe activiteiten meer opgestart voor de vorming van de Nationale Politie.

#### *Communicatie (hoofdstuk 6)*

De vorming van de Nationale Politie raakt velen: alle medewerkers van de politie, burgers, het gezag, partners, de politiek, bedrijven en instellingen. Het goed informeren over en meenemen in de vorming van de Nationale Politie van al deze betrokkenen is een forse communicatieve opgave. Dit vraagt om een professionele communicatie, die voldoende maatwerk levert voor de verschillende doelgroepen, en die aansluit bij de huidige tijdgeest, waarin door de digitalisering en de sociale media informatie overal en van iedereen is. De komst van één politieorganisatie maakt het meer dan voorheen mogelijk om tot een eenduidige communicatievisie en -aanpak te komen. Beschreven wordt hoe de communicatie rond de vorming van de Nationale Politie wordt vormgegeven.

#### *Governance (hoofdstuk 7)*

Om de voortgang, kwaliteit, integraliteit, risico's en financiën van de vorming van de Nationale Politie te bewaken, wordt een tijdelijk Regieteam Realisatie gecreëerd. Het Regieteam Realisatie is een hulpstructuur binnen de verantwoordelijkheid van het hoofd korpsstaf. Voor de rapportage vanuit de lijn en vanuit de programma's wordt een standaardmethodiek gebruikt die op de diverse aggregatieniveaus, met zo gering mogelijke administratieve lasten, inzicht verschaft voor de besturing van de vorming van de Nationale Politie.

Er zal sprake zijn van het uitvoeren van de realisatie langs centrale programma's, projecten en veranderactiviteiten die vallen binnen de lijnverantwoordelijkheid. De verschillende veranderingen kennen een (hoge mate van) onderlinge afhankelijkheid. Zo is het verminderen van de administratieve lastendruk mede afhankelijk van de activiteiten binnen het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 en andersom. Veranderingen via de lijn kennen een gebruikelijke sturing door middel van jaarlijkse afspraken, vastgelegd in een managementcontract tussen eenheid en leiding. Voor elke sturingscategorie geldt dat voorzien is in een plan en een tweewekelijkse rapportage aan de korpsleiding.

#### *Monitoring en rapportage (hoofdstuk 8)*

Het is zaak om de voortgang van de realisatie goed te volgen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd wanneer dat noodzakelijk is. Omdat de veranderingen omvangrijk en veelvormig zijn en zij het hart raken van de politie, is het verleidelijk om op veel punten te willen volgen wat er gebeurt en welke effecten daarmee worden bereikt. Er is voor gekozen om de interne en externe verantwoordingsdruk te beperken en te sturen op basis van een gering aantal veelzeggende prestatie-indicatoren en, waar mogelijk, maximaal aan te sluiten bij reeds bestaande vormen van monitoring en rapportage. Daarbij

<sup>10</sup> De opdracht aan de CIO a.i. kan nog tot wijzigingen leiden van de in het Realisatieplan genoemde mijlpalen, resultaten en randvoorwaarden. Zie § 1.5.

wordt nadrukkelijk niet voorbijgegaan aan de transparante verantwoording aan het ministerie van Veiligheid en Justitie en gezagsdragers, noch aan het toezicht zoals dat wordt uitgeoefend door de Inspectie Veiligheid en Justitie (voorheen Inspectie Openbare Orde en Veiligheid) of de Algemene Rekenkamer.

#### *Realisatiebegroting en financiële overzichten (hoofdstuk 9)*

De betaalbaarheid van de Nationale Politie is belangrijk, evenals de betaalbaarheid van de realisatie ervan. In hoofdstuk 9 is de realisatiebegroting beschreven en is opgenomen wanneer de financiële overzichten, zoals de openingsbalans en de begroting 2013, worden opgeleverd.

### **1.5 Scope van het Realisatieplan**

De scope van dit Realisatieplan is gedefinieerd als de volledige veranderagenda die in de eerste vijf jaar wordt uitgevoerd ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie.

Vanaf het moment van inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet is er sprake van twee dominante sturingslijnen: (1) de dagelijkse operatie en bedrijfsvoering van het korps en (2) de veranderagenda die in de komende vijf jaar wordt uitgevoerd ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie. De dagelijkse operatie en bedrijfsvoering van het korps vallen niet binnen de scope van het Realisatieplan, dit betreft de going concern. De verbetering van de dagelijkse operatie en bedrijfsvoering als gevolg van de uitvoering van activiteiten in het kader van de veranderagenda valt wel binnen de scope van het Realisatieplan. In de dagelijkse operatie en de bedrijfsvoering worden immers de effecten van de doorgevoerde veranderingen gemeten. Een gevolg hiervan is dat de doelen die de huidige landelijke programma's, expertisecentra en stuurgroepen hebben, evenals sommige in het Programmaplan Nationale Politie benoemde interferentieonderwerpen die daarin buiten de scope van het programma zijn geplaatst, grotendeels in de scope van het Realisatieplan zijn opgenomen. De landelijke prioriteiten, landelijke programma's, expertisecentra en landelijke stuurgroepen vallen onder de going concern, voor zover ze de veranderagenda van de vorming Nationale Politie niet raken. Als ze de veranderagenda wel raken, vallen ze binnen de scope van het Realisatieplan. Een voorbeeld hiervan is het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014.

Om een goed doordacht en breed gedragen plan te bewerkstelligen worden – ook na vaststelling van het Realisatieplan – op tal van onderwerpen nog gesprekken gevoerd met het gezag, medezeggenschap, vakbonden en andere belanghebbenden. Het Realisatieplan kan, mede als gevolg hiervan, in een later stadium nog worden gewijzigd, verdiept of aangevuld. Voorbeelden hiervan zijn het in wording zijnde Programma Uitvoeringsketen Strafrechtelijke Beslissingen en Prestaties in de strafrechtketen, het Actieprogramma Lokale Besturing Politie en de ontwikkelingen binnen het meldkamerdomein.

#### *Deelrealisatieplannen*

Het Realisatieplan Nationale Politie bevat collectieve mijlpalen die door de afzonderlijke eenheden en overige organisatieonderdelen worden behaald. Aangezien iedere eenheid en ieder organisatieonderdeel specifiek is in de startsituatie, de veranderhistorie en het verandervermogen, wordt direct na afronding van dit Realisatieplan gestart met het plannen van de veranderingen per eenheid en organisatieonderdeel. De nadere invulling per eenheid en organisatieonderdeel wordt afgerond nog voor inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet en krijgt haar beslag in het deelrealisatieplan van het onderdeel. Er worden deelrealisatieplannen opgesteld voor iedere eenheid, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en de directies). Er wordt aangegeven wat minimaal in deze deelrealisatieplannen moet zijn opgenomen. De daadwerkelijke toepassing van de deelrealisatieplannen wordt pas na de inwerkingtreding van de wet ter hand genomen.

#### *Interferentieonderwerpen*

Er zijn onderwerpen die buiten de scope van het huidige Realisatieplan vallen, maar die wel invloed hebben op de veranderagenda. Daarom worden de ontwikkelingen op deze onderwerpen nauwgezet gevolgd, bezien op hun impact op de realisatie van de Nationale Politie en waar nodig bijgestuurd.

Het gaat om:

- Diverse wetgevingstrajecten bij ketenpartners, gezag en politie.
- Ontwikkelingen op het gebied van de veiligheidsregio's en multidisciplinaire meldkamers.
- Ontwikkelingen op het terrein van de Politieacademie (PA).

Zie ook § 1.7 voor de aansluiting bij landelijke ontwikkelingen die interfereren.

#### *Impact opdracht CIO ad interim*

De in het Inrichtingsplan vervatte beschrijving van de inrichting van de informatievoorzieningsfunctie is nog in bewerking. Conform onderdeel 3 van zijn opdracht van 9 mei 2012<sup>11</sup> zal de CIO a.i. nog advies aan de minister uitbrengen over de voorgenomen inrichting van die informatievoorzieningsfunctie. Naar aanleiding daarvan worden deze bevindingen nader uitgewerkt in concrete tekstvoorstellen. In samenhang daarmee zullen ook de in het Realisatieplan genoemde mijlpalen, resultaten en randvoorwaarden worden getoetst op eventuele consequenties, en zo nodig worden aangepast.

## **1.6 Tijdpad van de realisatie**

De totale doorlooptijd van dit Realisatieplan bedraagt vijf jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. Conform de opdracht aan de KNP staan de eerste twee jaar in het teken van het realiseren van de inrichting, de daarvoor uit te voeren personele reorganisatie en de daarmee samenhangende aanpassingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap. De stappen worden niet allemaal gelijktijdig gezet. Er wordt een fasering toegepast die ook past bij de bereidwilligheid die in de politieorganisatie aanwezig is om te veranderen (zie ook § 4.4). Voor het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap zal de totale doorlooptijd benodigd zijn.

Concreter:

- De structuurwijzigingen ten aanzien van de Operatiën zijn twee jaar na de inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet afgerond.
- Het PDC staat twee jaar na de inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet in de steigers als tussenstap naar een volledige, operationele dienstverlening aan de interne afnemers eind 2017.
- Een volledige werking van de Nationale Politie is voorzien in een tijdshorizon van vijf jaar.
- De *volledige* doorwerking van nieuwe werkwijzen, aspecten van cultuur, gedrag en leiderschap en de gedefinieerde veranderagenda kent op onderdelen een langere doorlooptijd dan dit plan beslaat.

De looptijd van het totale programma tot vorming van de Nationale Politie eindigt eind 2017. Nadien worden geen nieuwe activiteiten meer opgestart voor de vorming van de Nationale Politie. Wel zullen effecten van inspanningen in de eerdere plateaus zich in deze fase nog manifesteren. De tijdelijke programmastructuur wordt afgebouwd en werkzaamheden en verantwoordelijkheden worden overgedragen aan de lijn. Deze planperiode sluit aan bij de financiële meerjarenplanning. Eind 2012 wordt de begroting voor het korps voor het jaar 2013 vastgesteld. Die begroting wordt vergezeld van een meerjarenraming voor de jaren 2014 tot en met 2017. De beschikbare middelen voor die periode vormen het budgettaire kader van het korps.

## **1.7 Aansluiting bij landelijke ontwikkelingen**

Er zijn rond het Programma Nationale Politie tal van ontwikkelingen en trajecten die van invloed (kunnen) zijn op de inrichting en realisatie van de Nationale Politie. Deze ontwikkelingen en trajecten vallen weliswaar buiten de scope van de vorming van de Nationale Politie, maar hebben daar invloed op, interfereren ermee of zijn zelfs randvoorwaardelijk.

Bijzondere aandacht verdient hierbij de going concern van de politie. De politieorganisatie staat immers niet stil tijdens de ontwikkeling van de Nationale Politie. 'Transitie' en 'continuïteit' zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en moeten in samenhang worden gezien. Besluitvorming op een

---

<sup>11</sup> Brief van de minister van Veiligheid en Justitie van 9 mei 2012, Tweede Kamer, 2011 - 2012, 29 628, nr. 316.

aantal going concern-trajecten geeft niet alleen de noodzakelijke stabiliteit om aan de Nationale Politie te werken, maar geschiedt ook in nauwe afstemming met de vorming van de Nationale Politie. Deze trajecten vormen het fundament waarop de transitie naar de Nationale Politie kan plaatsvinden en zijn de basis voor het verbeteren van de prestaties van de politie.

Zonder te treden in de bevoegdheden van zittende korpsbeheerders en korpschefs houdt de kwartiermakersorganisatie de vinger aan de pols ten aanzien van die trajecten die van invloed zijn op de vorming van de Nationale Politie, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van de KNP bij de vergaderingen van de Raad van Korpschefs (RKC) zodat daar waar nodig de samenwerking wordt gezocht.

In het Inrichtingsplan (§ 1.6) zijn de belangrijkste op dit moment onderkende trajecten genoemd met daarbij een beschrijving van de wijze waarop deze interferenties zijn meegenomen in het Inrichtingsplan. In het kader van het Realisatieplan zijn de volgende landelijke ontwikkelingen met name van belang (niet limitatief):

#### *Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014*

Het realiseren van de ambities uit het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 is randvoorwaardelijk voor de realisatie van de Nationale Politie. Na de inwerkingtreding van de Politiewet neemt de korpschef de verantwoordelijkheid als gemandateerd opdrachtgever voor dit programma over van de directeur-generaal Politie. De minister van Veiligheid en Justitie blijft opdrachtgever en eindverantwoordelijk. Inspanningcluster 3 (het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT) geeft de resultaten en mijlpalen weer. Het is van groot belang dat de in inspanningcluster 3 gestelde doelen daadwerkelijk en bovendien tijdig worden gerealiseerd. Dat is randvoorwaardelijk voor het kunnen realiseren van de doelen van de vorming van de Nationale Politie. De mijlpalen en randvoorwaarden die in het Realisatieplan Nationale Politie zijn opgenomen zijn in lijn gebracht met het aanvalsprogramma zoals dat op 19 september 2011 door de minister aan de Tweede Kamer is gestuurd.<sup>12</sup>

#### *Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP)*

De inrichting van de Nationale Politie vindt plaats op basis van het LFNP. De matching van de bestaande functies op de nieuwe LFNP-functies vindt plaats onder regie van het Centraal Georganiseerd Overleg Politie en is randvoorwaardelijk voor de start van de formele fase van de personele reorganisatie (formele plaatsing). Tijdige afronding van de matching LFNP is daarmee van groot belang voor het conform planning kunnen uitvoeren van de vorming van de Nationale Politie. Vertraging in de matching heeft directe impact op de planning van de realisatie. Vanaf 1 januari 2013 komt de implementatie van het LFNP te vallen onder de verantwoordelijkheid van de korpschef.

#### *Politieacademie*

De PA is het opleidings- en kennisinstituut voor de politie met jaarlijks circa 15.000 medewerkers die daar een opleiding volgen. Tevens ondersteunt de PA de politie bij de werving en selectie van aspiranten. In de curricula van de verschillende operationele, tactische en strategische opleidingen is inmiddels aansluiting gezocht met het gewenste gedrag van medewerkers en leiders. Het is evident dat de vorming van de Nationale Politie niet los kan worden gezien van het functioneren van de PA. De PA is een strategische partner voor het korps, zeker waar het gaat om cultuurverandering.

De PA functioneert op basis van de Wet op het Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut voor de Politie en het politieonderwijs (LSOP-wet). De minister van Veiligheid en Justitie is opdrachtgever van de PA en is verantwoordelijk voor de taken en de bekostiging. De Politieonderwijsraad adviseert de minister over de ontwikkeling en het onderhoud van een landelijke kwalificatiestructuur en ziet toe op de aansluiting van het politieonderwijs op de kwalificatiestructuur van het beroepsonderwijs. De minister van Veiligheid en Justitie heeft in het voorjaar 2011 besloten dat de PA binnen het nieuwe politiebestedel wordt opgenomen met een zelfstandige rechtspersoon om de onafhankelijkheid en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek te waarborgen. Werving en selectie worden volledig de verantwoordelijkheid van de korpschef. Hiervoor zal de LSOP-wet worden ingetrokken en de Politiewet worden gewijzigd. Beoogd is dat dit medio 2014 gerealiseerd is. Dit is binnen de periode van de realisatie van de Nationale Politie.

---

<sup>12</sup> Zoals in § 1.5 is aangegeven kan de opdracht aan de CIO a.i. nog tot wijzigingen leiden van de in het Realisatieplan genoemde mijlpalen, resultaten en randvoorwaarden.



De precieze wijze waarop de PA ingebed wordt in het nieuwe politiebesteding is nog niet duidelijk. Tussen de minister van Veiligheid en Justitie, de PA en de KNP is afgesproken om in het Inrichtingsplan en het Realisatieplan niet vooruit te lopen op opname van de PA in het bestel. De PA en het korps worden daarmee beschouwd als twee separate systemen tot het moment dat de wetswijziging, waarmee de PA onderdeel van het bestel wordt, gereed is.

De keuze ten aanzien van de inbedding van de PA staat los van de samenwerking die er tussen het korps en de PA reeds bestaat en die tijdens de realisatie zal worden geïntensiveerd.

#### *Programma Uitvoeringsketen Strafrechtelijke Beslissingen en Prestaties in de strafrechtketen*

De invoering van de Nationale Politie biedt een kans om de kwaliteit, snelheid en doelmatigheid van de strafrechtketen te vergroten, zoals het verbeteren van de mogelijkheid om (digitaal) aangifte te doen en het traject Zo Snel, Slim en Simpel Mogelijk (ZSM-concept) gericht op bewerkstelligen van een snelle selectie en afdoening van eenvoudige strafzaken. Om de informatievoorziening te verbeteren, wordt de bestaande 'strafrechtsketenmonitor' van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) momenteel uitgebouwd. Deze ontwikkeling correspondeert met de door de Algemene Rekenkamer aangegeven richting om de informatievoorziening en de sturing van de strafrechtketen te versterken. Wat betreft de vorming van de Nationale Politie betekent dit dat in de realisatiefase rekening wordt gehouden met de opbrengst van het programma en de brief van de minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer over het rapport van de Algemene Rekenkamer 'Prestaties in de strafrechtketen'.

#### *Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat'*

Op 18 februari 2011 heeft de minister van Veiligheid en Justitie het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat' aan de Tweede Kamer aangeboden. Met dit actieprogramma wordt beoogd de administratieve lasten te verminderen, het vakmanschap te versterken en de bureaucratie te reduceren. De politie levert, samen met ketenpartners en departementen, een bijdrage aan de doelen van het actieprogramma. De aanval op de bureaucratie wordt versterkt door de vorming van de Nationale Politie. Wat betreft de vorming van de Nationale Politie betekent dit dat voor het operationele doel vermindering van administratieve lastendruk in de realisatiefase rekening wordt gehouden met de opbrengsten van het actieprogramma.

#### *Actieprogramma Lokale Besturing Politie*

Het Actieprogramma Lokale Besturing Politie is (tijdelijk) door de minister ingesteld om te helpen bij de versterking van de lokale besturing van de politie. Het actieprogramma inventariseert knelpunten in de lokale besturing van de politie en draagt mogelijke oplossingen aan. Dit houdt in dat het programma voorstellen doet voor verbeteringen in de lokale besturing van de politie en de samenwerking tussen betrokken partijen. Wat betreft de vorming van de Nationale Politie betekent dit dat in de realisatiefase rekening wordt gehouden met de opbrengst van het actieprogramma voor onder andere het operationele doel een betrouwbare samenwerkingspartner zijn.

#### *Veiligheidshuizen*

Het kabinet heeft besloten het concept veiligheidshuizen verder door te ontwikkelen. Een veiligheidshuis is een netwerkorganisatie, ondersteund met fysieke knooppunten, waar partners samenkomen om op casusniveau een op elkaar afgestemde interventie te bepalen. Inmiddels zijn er 45 veiligheidshuizen gerealiseerd. Wat betreft de vorming van de Nationale Politie betekent dit dat in de realisatiefase rekening wordt gehouden met de ontwikkeling van dit concept voor onder andere het operationele doel een betrouwbare samenwerkingspartner zijn.

## **1.8 Opbouw en leeswijzer**

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk 2 een beschrijving van de ambities van de Nationale Politie en hoe deze zijn vertaald in veranderdoelen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de specifieke veranderingen van cultuur, gedrag en leiderschap en de wijze waarop deze veranderingen geïnitieerd worden. In hoofdstuk 4 worden de veranderstrategie en de uitgangspunten voor de veranderaanpak beschreven. Hoofdstuk 5 bevat een beschrijving van de plateaus en de inspanningclusters en doelen die in plateau 1 worden gerealiseerd. In hoofdstuk 6 is weergegeven hoe gedurende de realisatiefase communicatie zal plaatsvinden met medewerkers, ketenpartners, het gezag en andere belanghebbenden. In het hoofdstuk over governance (7) is de besturing van de realisatie beschreven.

De monitoring en rapportage over de realisatie en de effecten van de realisatie zijn beschreven in hoofdstuk 8. Het negende en laatste hoofdstuk beschrijft de realisatiebegroting en de planning voor het opleveren van de openingsbalans, de geconsolideerde begroting, de begroting 2013, de meerjarenraming 2014-2017 en het beheersplan 2013. Tot slot zijn er diverse bijlagen opgenomen.

## 2. De politie eind 2017

### De ambitie van de Nationale Politie

#### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de politieorganisatie die eind 2017 gerealiseerd zal zijn. Dit is gebaseerd op het Ontwerpplan en in lijn met het Inrichtingsplan. De missie, visie, kernwaarden en gewenste cultuur worden kort samengevat in § 2.2, waarna vanuit het hoofddoel van de vorming van de Nationale Politie (het veiliger maken van Nederland en meer dan nu ruimte bieden voor professionaliteit van de politie) de bijbehorende strategische, tactische en operationele veranderdoelen worden behandeld in § 2.3 tot en met § 2.5.

#### 2.2 Naar een nieuwe politieorganisatie

De Nederlandse politie is een professionele, goed geëquipeerde politie die, naar internationale maatstaven, op een groot vertrouwen van de bevolking kan rekenen. Niettemin zal de politie de komende jaren hard moeten werken aan het behouden van dat vertrouwen en het verbeteren van haar prestaties. De redenen hiervoor zijn gelegen in snelle maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en deels daaruit voortvloeiende, wezenlijke veranderingen op de verschillende werkterreinen van de politie. Burgers stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit en toegankelijkheid van de politiezorg, terwijl criminaliteit zich steeds minder laat beperken door fysieke en virtuele grenzen.

Het adequaat inspelen op deze veranderingen vereist een niveau van eenheid en samenhang dat het huidige politiebesteding niet kan bieden. Dit regionale politiebesteding, als 'optelsom' van 26 grotendeels autonome korpsen, is onvoldoende in staat om, in de *volle breedte* van de Nederlandse politieorganisatie, tot de noodzakelijke verbeteringen in doelmatigheid, doeltreffendheid en professionaliteit te komen. De Nationale Politie biedt deze mogelijkheid wel. Door het samenbrengen van alle mensen en middelen van de politie in één organisatie kan de politie de komende jaren letterlijk met vereende krachten en op coherente wijze werken aan de opdrachten die het gezag de politie geeft en aan het verbeteren van haar prestaties. De vorming van de Nationale Politie kan daarmee worden gezien als een *systeembreuk* in de geschiedenis van de Nederlandse politie.

De politie staat niet alleen in het veiliger maken van Nederland. Vele spelers zijn actief om met elkaar in samenhang en wederzijdse afhankelijkheid te werken aan dit hoofddoel. Het realiseren van één korps stelt de politie in staat beter samen te werken met haar veiligheidspartners.

In het Ontwerpplan is in de missie, visie en kernwaarden van de Nationale Politie beschreven welke ambitie de politie met haar veranderproces nastreeft. De samenstellende elementen van deze ambitie worden hieronder kort weergegeven.

De *missie* van de politie wijzigt met de invoering van de Nationale Politie niet. Onveranderd is de politie 'waakzaam en dienstbaar' aan de waarden van de rechtsstaat. Deze missie vervult de politie door, afhankelijk van de situatie, gevraagd en ongevraagd te beschermen, te begrenzen of te bekrachtigen.

Bij het beschermen van burgers gaat het om hun leven, vrijheid en bezittingen. De politie grijpt in acute noodsituaties dwingend in, zonder aanzien des persoons. Waar anderen een stap terug doen, stappen politiemedewerkers naar voren en treden zij op, desnoods met geweld.

Bij begrenzen gaat het om het beperken en beëindigen van ongeoorloofd, al dan niet gewelddadig gedrag. Veiligheidsproblemen worden beheersbaar gemaakt of teruggebracht binnen aanvaardbare grenzen. Aan onwettig gedrag, ongeacht of het kleine overtredingen of zware misdrijven zijn, wordt paal en perk gesteld.

Bij bekrachten gaat het om de ondersteuning van gewenst gedrag en het creëren van structurele samenwerkingsverbanden die de veiligheid bevorderen. De politie treedt dan met raad en daad op als betrouwbare en vakkundige partner in initiatieven van burgers, overheid, instellingen en bedrijven. De politie treedt op als eenheid en toont daadkracht waar en wanneer dat noodzakelijk is.

De *visie* van de Nationale Politie is vervat in zes identiteitskenmerken:

1. Wij zijn een politie die vertrouwen wekt door de wijze waarop wij resultaten bereiken en een bijdrage leveren aan veiligheid.
2. Wij zijn een politie die onder alle omstandigheden alert is en slagvaardig optreedt.
3. Wij zijn een politie die betrokken en daadkrachtig de helpende hand biedt, de-escalerend werkt en zo nodig gebruikmaakt van geweld.
4. Wij zijn een politie die intensief samenwerkt met burgers en partners, vanuit betrokkenheid en wederkerigheid, en die informatie deelt.
5. Wij zijn een politie die vertrouwt op haar professionals, leert en innoveert.
6. Wij zijn één korps. Lokaal verankerd, nationaal en internationaal verbonden.

De *kernwaarden*, die naar binnen én naar buiten gelden, dragen bij aan een waardegestuurde organisatie. Alle medewerkers zijn:

- integer;
- betrouwbaar;
- moedig;
- verbindend.

De gewenste *cultuur* van de politie, gedefinieerd als verandering van het individuele en collectieve gedrag om de ambitie van de Nationale Politie tot uitdrukking te kunnen brengen, heeft de volgende kenmerken:

1. Eenheid in denken en doen.
2. Meer ruimte voor de politieprofessional.
3. Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen.
4. Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap.
5. Betere verbinding tussen Bedrijfsvoering en de Operatiën.

Deze kenmerken worden in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

#### *Rol van de in het Ontwerpplan beschreven strategische thema's*

In het Ontwerpplan zijn in totaal veertien strategische thema's benoemd, tien op het gebied van de Operatiën (1-10) en vier (11-14) op het gebied van de Bedrijfsvoering:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Robuuste basisteams                                  | 9. Versterken van de interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur |
| 2. Eén concept dienstverlening                          | 10. Internationalisering  |
| 3. Slagkracht opsporing vergroten                       | 11. Bedrijfsvoering als professionele dienstverlener                            |
| 4. Allianties aangaan met partners                      | 12. Goed werkgever- en werknemerschap   |
| 5. Collectieve aanpak High Impact Crime en ondermijning | 13. Kostenbewustzijn en efficiëntie   |
| 6. Op- en afschalen                                     | 14. Bedrijfsvoering in control  |
| 7. Uitbouwen van de heterdaadkracht                     |   |
| 8. Briefing en debriefing                               |   |

De strategische thema's zijn als uitgangspunt gebruikt voor zowel het Inrichtingsplan als het Realisatieplan. Zij zijn deels vertaald in de definitieve inrichting van het korps en deels als veranderdoel opgenomen in dit Realisatieplan. In bijlage 5 is een tabel opgenomen die aangeeft hoe de strategische thema's zijn verwerkt in de inrichting en/of de realisatie van de Nationale Politie.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Informatievoorziening is eveneens van groot strategisch belang, maar is in het Ontwerpplan niet opgenomen omdat het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 buiten de scope van het programma vorming Nationale Politie valt. Vanaf de start van de Nationale Politie valt de implementatie van het Aanvalsprogramma onder de verantwoordelijkheid van de korpschef en het maakt daarmee deel uit van de scope van het Realisatieplan. Zie inspanningcluster 3 (§ 5.4.3).

## 2.3 Van ambitie naar eindsituatie

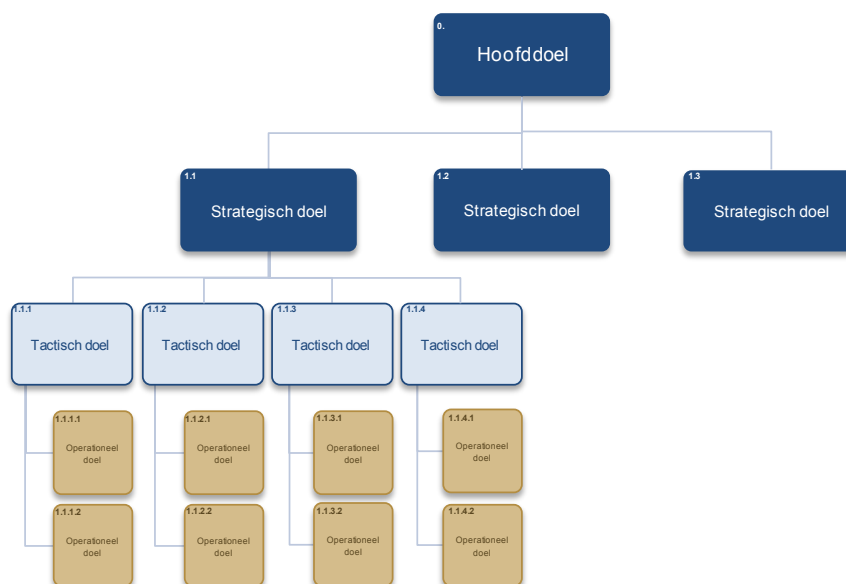
De hierboven samengevatte ambitie wordt in de volgende paragrafen vertaald naar een ‘eindsituatie’: de belangrijkste verbeterde, onderscheidende kenmerken van de politie na afronding van het veranderproces eind 2017. Ieder van deze kenmerken vormt een doel van het veranderproces op weg naar de Nationale Politie. De doelen zijn het fundament onder de verandering. Ze vormen een krachtig middel om de organisatie te richten en worden gebruikt om het beoogde resultaat vooraf vast te leggen.

Om te komen tot een prioritering van doelen en van daaruit een planning in de tijd (zie hoofdstuk 5) is allereerst een onderverdeling gemaakt in een *hoofddoel* en in *strategische*, *tactische* en *operationele* doelen:

- Het *hoofddoel* valt uiteen in drie samenhangende *strategische* doelen. Deze geven op het hoogste abstractieniveau aan wat de rationale van het veranderproces is. De strategische doelen beschrijven de situatie die de Nationale Politie wil bereiken binnen een termijn van vijf jaar, rekening houdend met de belanghebbenden.
- De strategische doelen van de vorming van de Nationale Politie vallen ieder uiteen in vier *tactische* doelen, welke op hoofdlijnen aangeven wat de politie de komende jaren anders en beter zal gaan doen. De tactische doelen geven het ideaal waarop de organisatie zich kan richten.
- De tactische doelen vallen op hun beurt uiteen in *operationele* doelen die de tactische doelen specificeren en concrete aangrijpingspunten vormen voor de veranderingen die de politie gedurende de realisatiefase zal uitvoeren.

De verschillende niveaus staan in onderling verband met elkaar. De doelen vormen daarmee een hiërarchie: een ordening van doelstellingen die gerangschikt zijn naar strategisch, tactisch en operationeel belang en ieder een andere mate van detail kennen. Zie figuur 2.1 voor een visualisatie van de hiërarchie. In bijlage 2 is de samenhang van de doelen schematisch weergegeven.

**Figuur 2.1 Doelenhiërarchie**



Het hoofddoel en de bijbehorende strategische, tactische en operationele doelen worden hieronder nader beschreven.

## **2.4 Hoofddoel: bijdragen aan een veiliger Nederland en meer ruimte voor de professionaliteit van de politie**

Het *hoofddoel* van de vorming van de Nationale Politie is het veiliger maken van Nederland en meer dan nu ruimte bieden voor de professionaliteit van de politie. De politie heeft de overtuiging dat zij, door als één korps te werken aan verbetering van haar prestaties en het vertrouwen dat de burger in haar stelt, een grotere bijdrage kan leveren aan de veiligheid van onze samenleving. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het begrip 'veiligheid' slechts ten dele objectiveerbaar is en dat reële of gepercipieerde veiligheid in onze samenleving een resultante is van een complex samenspel van autonome maatschappelijke actoren en fenomenen. Daarnaast is de politie niet de enige actor binnen het veiligheidsbestel en is voor het behalen van resultaten vaak samenwerking met anderen vereist. Niettemin beschouwt de politie het veiliger maken van Nederland als belangrijkste rationale van haar veranderproces richting de Nationale Politie. Kort gezegd: de inspanningen in dit proces moeten altijd kunnen worden teruggeredeneerd naar dit hoofddoel.

## **2.5 Strategische doelen: betere prestaties, groter vertrouwen, eenheid**

Op het *strategische* niveau stelt de politie zich ten doel de komende vijf jaar een drietal grote ontwikkelingen door te maken die in de volgende paragrafen worden toegelicht:

1. Betere politieprestaties.
2. Meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie.
3. Functioneren als één korps (besturing, structuur, cultuur, bedrijfsvoering, ICT, vergroten van de politieprestaties).

Deze strategische doelen zijn nauw met elkaar verbonden. Het verbeteren van de politieprestaties kan niet los worden gezien van het vergroten van de legitimiteit van en het vertrouwen in de politie. De gedachte hierachter is niet alleen dat in een democratische samenleving politieprestaties en het vertrouwen in de politie elkaar versterken, maar ook dat het resultaat van politiewerk nooit ten koste mag gaan van de legitimiteit van de politie. Het functioneren als eenheid is daarbij een strategische, verbindende factor, omdat eenheid van structuur, besturing, beleid en beheer de belangrijkste randvoorwaarde is om, letterlijk met vereende krachten, te kunnen werken aan betere prestaties van en groter vertrouwen in de politie.

### **2.5.1 Strategisch doel: betere politieprestaties**

Eind 2017 zijn de prestaties van de politie verbeterd. De politie is dan sterker verankerd in wijk, dorp en stad en is beter in staat om, samen met anderen, lokale veiligheidsproblemen aan te pakken. De politie is een alertere, slagvaardigere organisatie die snel kritische massa kan verzamelen waar dat nodig is. Alle medewerkers beschikken over meer professionele ruimte om in bijzondere situaties 'naar bevind van zaken' te handelen en beschikken over de vakkennis en durf om deze ruimte ook te benutten. Tot slot participeert de politie eind 2017 in meer in formele en informele netwerken om kennis en kunde van anderen te benutten voor haar taakuitvoering en om haar eigen kennis en kunde ten dienste te stellen van anderen.

De bij dit strategische doel behorende vier tactische doelen zijn de volgende:

1. Betere lokale verankering (oog- en oorfunctie).
2. Meer professionele ruimte voor de medewerkers.
3. Slagvaardiger optreden.
4. Betere netwerkaanpak.

#### *Ad 1. Betere lokale verankering (oog- en oorfunctie)*

Eind 2017 is de politie beter lokaal verankerd. De politie beschikt over robuuste en multidisciplinair opererende teams die, in ondergeschiktheid aan het lokale gezag, alle basispolitietaken in een verzorgingsgebied kunnen uitvoeren en garant staan voor de dagelijks benodigde operationele slagkracht. De politie weet wat er speelt in wijk, dorp en stad door actieve deelname aan het maatschappelijk verkeer en intensieve samenwerking met burgers en lokale bedrijven en instellingen. Deze vormen de ogen, oren en bondgenoten van de politie en worden actief betrokken bij het

oplossen van lokale veiligheidsproblemen. Maatschappelijke effecten staan centraal: op basis van een probleemgerichte aanpak past de politie steeds de meest effectieve, op maat gesneden interventie toe.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:<sup>14</sup>

- *Robuuste en multidisciplinaire basisteams - Robuuste en multidisciplinaire basisteams voeren de basispolitietaken uit in aansluiting op de lokale veiligheidsproblemen.*
- *Betere samenwerking met burgers, lokale bedrijven en instellingen - De politie werkt structureel samen met burgers, lokale bedrijven en instellingen en weet zo wat er speelt in wijk, dorp en stad.*
- *Beter inspelen op lokale veiligheidsproblemen - De politie pakt de lokale veiligheidsproblemen slagvaardig aan met oog voor de maatschappelijke effecten van die aanpak.*

#### *Ad 2. Meer professionele ruimte voor de medewerkers*

Eind 2017 is er meer professionele ruimte voor medewerkers bij de uitvoering van operationele en bedrijfsvoeringstaken. Medewerkers weten deze ruimte ook goed te benutten. Zij reageren adequaat op een veelheid aan situaties en omstandigheden, kennen de bijbehorende protocollen en procedures, maar weten ook dat zij daar in buitengewone situaties weloverwogen van af kunnen en moeten wijken. Medewerkers zijn integer, moedig, betrouwbaar en verbindend en weten zich te allen tijde gesteund door hun collega's en leidinggevenden. De politieorganisatie als geheel vormt daarbij een veilige en vertrouwde professionele en sociale omgeving waarin de medewerker centraal staat. Medewerkers zijn ook goed toegerust voor hun taken en nemen hun verantwoordelijkheid om zichzelf én hun ambt te blijven ontwikkelen. Zij zijn fysiek en mentaal weerbaar, vakbekwaam en beschikken over goede huisvesting, middelen en informatie. Zoals het vakmensen past, zijn zij aanspreekbaar op hun resultaat en gedrag en participeren zij in het verder ontwikkelen van de politieorganisatie. Leidinggevenden van de politie zijn eind 2017 sterker en zichtbaarder betrokken bij de operatie. Zij sturen op de resultaten van hun medewerkers en ondersteunen hen bij de uitvoering daarvan. Zij kennen hun mensen, verstaan hun vak en weten wat er in hun verzorgingsgebied speelt.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Meer vakmanschap van de medewerkers - Medewerkers zijn in staat en bereid hun vak stelselmatig te ontwikkelen door scholing en praktijkervaring.*
- *Medewerkers centraal - De politie stelt medewerkers centraal door hen goed uit te rusten, een veilige en professionele werkomgeving te bieden en professioneel te ondersteunen.*
- *Meer operationeel leiderschap - Goed geïnformeerde leidinggevenden hebben hun focus eerst en vooral op de operatie. Zij richten hun medewerkers op de juiste prioriteiten en hebben zicht op de competenties van medewerkers en teams.*
- *Beter werkgever- en werknemerschap - Medewerkers zijn beter toegerust voor hun taken en zij nemen hun verantwoordelijkheid om zichzelf én hun ambt te blijven ontwikkelen.*

#### *Ad 3. Slagvaardiger optreden*

Eind 2017 is de politie een slagvaardigere organisatie. De politie kan soepeler op- en afschalen en daarmee sneller kritische massa en expertise verzamelen waar dat nodig is. De politie werkt ook meer intelligence- en informatiegestuurd en reageert daardoor sneller op signalen die vragen om directe opvolging of opschaling. Daarbij wordt de operationele inzet beter gecoördineerd vanuit meldkamers, de Regionale Operationele Centra (ROC's) en het Landelijke Operationeel Centrum (LOC). Ook de slagkracht in de opsporing is eind 2017 vergroot. Doordat het werk slimmer wordt georganiseerd en er beter met formele en informele partners wordt samengewerkt, worden meer zaken aangepakt en opgelost. High Impact Crime en ondermijning worden vanuit een collectieve, landelijke informatiepositie en meer in samenwerking met ketenpartners aangepakt. De interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur is versterkt doordat de relatie tussen de lokale (gebied) en nodale (stromen en knooppunten) oriëntatie van het politiewerk beter is vormgegeven.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Snel op- en afschalen - De politie kan soepel op- en afschalen om daarmee snel kritische massa en expertise te verzamelen waar dat nodig is.*
- *Beter informatiegestuurd werken - Het korps werkt als één informatiegestuurde organisatie en voert zijn taken uit op basis van één informatiepositie.*

---

<sup>14</sup> Een nadere beschrijving van de operationele doelen is te vinden in bijlage 4.

- *Beter gecoördineerde operationele sturing - De politie reageert op een gecoördineerde wijze vanuit meldkamers en operationele centra op signalen die gepland of ongepland vragen om directe opvolging of opschaling.*
- *Grotere slagkracht in de opsporing - Er worden meer zaken aangepakt en opgelost doordat het werk slimmer en in betere samenwerking met partners wordt uitgevoerd.*
- *Betere aanpak van High Impact Crime en ondermijning - De aanpak van High Impact Crime en ondermijning vindt plaats op alle niveaus binnen de politieorganisatie op basis van een samenhangende taakuitvoering met partners.*
- *Meer interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur - Gebiedsgebonden toezicht en toezicht op fysieke en virtuele knooppunten zijn beter met elkaar verbonden om zo te komen tot een vergroting van de interventiekracht.*

#### **Ad 4. Betere netwerkaanpak**

Eind 2017 voert de politie vanuit een probleemgerichte aanpak haar taken meer in netwerkverband uit. Daarbij kan het gaan om tijdelijke, informele netwerken of om duurzame formele allianties. Op lokaal niveau participeert de politie in netwerken van burgers, bedrijven en instellingen; op landelijk niveau worden afspraken gemaakt met ketenpartners, branche- en koepelorganisaties. Externe partners zoals gemeentelijke toezichthouders en beveiligingsbedrijven worden nauwer betrokken bij het politiewerk. De politie is flexibel in de rol die zij in netwerken speelt: soms heeft zij de rol van regisseur, soms die van aanjager, expert of adviseur. De politie maakt gebruik van de informatiepositie van haar partners, maar heeft ook oog voor de informatiebehoefte en belangen van deze partners en deelt, binnen de wettelijke kaders, zelf ook informatie met partners.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Meer probleemgerichte aanpak - De politie pakt de door het gezag geprioriteerde veiligheidsproblemen aan op basis van een scherpe probleemanalyse en een integrale aanpak in samenwerking met partners.*
- *Betere externe samenwerking - De politie staat laagdrempelig in verbinding met de buitenwereld waarbij zij in wederkerigheid samen met partners komt tot afspraken, bijvoorbeeld over informatie-uitwisseling, waaraan een ieder zich houdt.*
- *Betere ketenaanpak - De politie werkt samen met ketenpartners aan een effectieve, geïntegreerde aanpak van veiligheidsproblemen en heeft daarbij een scherp oog voor het beperkt houden van de administratieve lasten.*

### **2.5.2 Strategisch doel: meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie**

Eind 2017 hebben burgers een groter vertrouwen in de politie en is de legitimiteit van de politie gegroeid. De verbinding met en aanstuurbaarheid door lokale gezagsdragers is verbeterd en de politie opereert zichtbaarder en met meer autoriteit in de publieke ruimte. De dienstverlening aan burgers en de aandacht voor slachtoffers (bejegening, informeren en schaderegeling), in al haar facetten, is verbeterd.

De bij dit strategische doel behorende vier tactische doelen zijn de volgende:

1. Betere lokale verankering (lokaal gezag en samenwerking).
2. Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte.
3. Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.
4. Integraal mediabeleid.

#### **Ad 1. Betere lokale verankering (lokaal gezag en samenwerking)**

Eind 2017 is de politie sterker verbonden met het lokale gezag. Lokale gezagsdragers kunnen beter invulling geven aan hun gezagsrelatie met de politie. Ook tijdens de realisatie heeft elke burgemeester en Officier van Justitie één herkenbaar aanspreekpunt binnen de politieorganisatie. De prioritering van de basisteams vloeit voort uit het Integraal Veiligheidsplan van de gemeente en de lokale prioriteiten van het openbaar ministerie (OM). Eind 2017 is er sprake van meer burgerparticipatie en acteert de burger vaker als partner van de politie. De politie stimuleert burgerparticipatie door actief inzicht te geven in lokale veiligheidsvraagstukken, optimaal bereikbaar te zijn en realistische verwachtingen te creëren over de opvolging van meldingen.



Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Meer burgerparticipatie - De politie betreft burgers actief en structureel bij het verbeteren van haar prestaties.*
- *Meer invloed van lokale gezagsdragers - Lokale gezagsdragers kunnen beter invulling geven aan hun gezagsrelatie met de politie.*

#### *Ad 2. Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte*

Eind 2017 is de politie meer de autoriteit in de publieke ruimte. De politie is voor de burger zichtbaarder en nadrukkelijker aanwezig, bijvoorbeeld in probleemgebieden en op knooppunten van de fysieke en virtuele infrastructuur. De politie treedt resoluut op bij verstoringen van de openbare orde. Politied medewerkers zijn daarbij vakkundig en gedragen zich correct, moedig en standvastig. Zij zijn fysiek en mentaal weerbaar en kunnen goed omgaan met geweld en het dreigen daarmee.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Grotere weerbaarheid van de medewerkers - Er is sprake van een grotere weerbaarheid van medewerkers door een betere training, een sterkere sociale omgeving en de steun die door de organisatie wordt geboden.*
- *Meer zichtbaarheid van de politie - De politie treedt gezaghebbend, zichtbaar en doortastend op in probleemgebieden en op knooppunten van de fysieke en de virtuele infrastructuur.*

#### *Ad 3. Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven*

Eind 2017 is de dienstverlening van de politie aan burgers, bedrijven en instellingen verbeterd. De politie hanteert één dienstverleningsconcept en burgers en bedrijven ondervinden, ongeacht waar zij zich in Nederland bevinden, eenzelfde niveau van dienstverlening. De politie is laagdrempelig toegankelijk en dienstverlening wordt via verschillende kanalen aangeboden. Dienstverleningsprocessen zijn gestandaardiseerd maar maatwerk blijft mogelijk indien de situatie daarom vraagt. Burgers en bedrijven worden actief betrokken bij de verdere verbetering van de dienstverlening. Eind 2017 is ook de aandacht van de politie voor slachtoffers verbeterd. Slachtoffers worden zorgvuldig bejegend, ontvangen informatie over het vervolg en mogelijkheden tot schadevergoeding, en worden automatisch doorverwezen naar Slachtofferhulp.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Meer eenduidige dienstverlening - De toegankelijkheid van de politie is gewaarborgd door de dienstverlening via meerdere kanalen aan te bieden op een manier die door burgers wordt gewaardeerd.*
- *Meer aandacht voor slachtoffers - De bejegening, aandacht en de zorg die de politie heeft voor slachtoffers zijn verbeterd.*

#### *Ad 4. Integraal mediabeleid*

Eind 2017 voert de politie een samenhangend, gericht en proactief communicatiebeleid uit dat effectief bijdraagt aan het verbeteren van de reputatie van de politie onder burgers, bedrijven en instellingen. De politie luistert naar maatschappelijke signalen ten aanzien van haar reputatie, gaat de dialoog hierover aan en brengt verbeteringen aan die haar reputatie positief beïnvloeden. De politie reageert snel en krachtig op nieuws en ontwikkelingen in de traditionele en 'nieuwe' media die de beeldvorming over de politie beïnvloeden, en communiceert proactief en transparant over aansprekende resultaten – positief én negatief – van haar werk. De politie participeert actief en zelfbewust in publieke debatten op landelijk, regionaal en lokaal niveau over veiligheid en andere onderwerpen die raken aan de politiefunctie. De politie bouwt en onderhoudt actief een breed netwerk van belanghebbenden, die vanwege hun maatschappelijke positie van belang zijn voor de reputatie van de politie. De politie hanteert een actief en continu programma dat erop is gericht medewerkers bewust te maken van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de politie, en dat er tevens op is gericht dit gedrag te verbeteren.

Dit tactisch doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Integraal mediabeleid - Verschillende media worden gebruikt om het politiewerk in al zijn facetten juist, helder en in de relevante context te communiceren binnen de samenleving.*
- *Beter relatiemanagement/public affairs - De politie geeft beter vorm aan haar reputatie door actief vorm te geven aan een public affairs-beleid.*

- *Beter beïnvloeden van relevante issues voor de politie - De politie participeert actief en zelfbewust in publieke debatten over veiligheid en stelt de voor haar functioneren belangrijke kwesties actief aan de orde.*
- *Beter en bewuster publiek gedrag van medewerkers - Medewerkers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de politie en handelen daarnaar.*

### 2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps

Het functioneren als één korps, in denken en handelen, wordt beschouwd als systeembreuk in de geschiedenis van de Nederlandse politie: nog niet eerder behoorden alle mensen en middelen van de politie tot één organisatie. Eenheid van structuur, besturing, beleid en beheer is tevens de belangrijkste randvoorwaarde voor het verbeteren van de prestaties van de politie en het vergroten van het vertrouwen van burgers in de politie. Het stelt de politie in staat om meer samenhang aan te brengen in de uitvoering van haar taken en gemakkelijker mensen, middelen en expertise samen te brengen waar dat nodig is. Daarnaast stelt het de politie in staat om besparingen te realiseren en zichzelf beter te verankeren in nationale (lokaal, regionaal, landelijk) en internationale gezags- en samenwerkingsstructuren. Het functioneren als één korps betekent overigens niet alleen het investeren in een nieuwe hiërarchie, maar vooral ook het introduceren van horizontale netwerken (zoals het netwerk van familiechercheurs) die adequaat kunnen reageren op complexe problematiek in de omgeving. Dit ontwikkelproces vindt plaats binnen de kaders van de strategie van de Nationale Politie om wildgroei, zoals die in het verleden is ontstaan, te voorkomen.

De bij dit strategische doel behorende vier tactische doelen zijn de volgende:

1. Besparingen realiseren.
2. Meer samenhang in taakuitvoering.
3. Beter (inter)nationale verankering.
4. Meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen.

#### *Ad 1. Besparingen realiseren*

De vorming van de Nationale Politie leidt, conform de besparingsdoelstellingen van het Regeer- en Gedoogakkoord (30-09-2010), tot besparingen van € 30 miljoen in 2013, € 50 miljoen in 2014, € 80 miljoen in 2015 en na 2015 van uiteindelijk € 230 miljoen structureel. De besparingen zijn het resultaat van activiteiten en maatregelen op verschillende gebieden (personeel en materieel): het reduceren van overhead, efficiënter werken, het vergroten van het kostenbewustzijn in zowel de Operatiën als de Bedrijfsvoering, efficiëntere inkoop, huisvesting, de bundeling, automatisering en standaardisatie van bedrijfsvoeringsprocessen, en vermindering van de administratieve lasten. In aanvulling op de realisatie van besparingen wordt ook ingezet op kwaliteitsverbeteringen. De betrouwbaarheid, het gebruiksgemak en de bruikbaarheid van informatiesystemen in de operatie en in de bedrijfsvoering zijn eveneens verbeterd.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Vermindering van de administratieve lastendruk in de bedrijfsvoering - Ingewikkelde bedrijfsvoeringsprocessen die veel administratieve lasten met zich meebrengen, zijn vereenvoudigd.*
- *Lagere overhead - De overhead is verminderd doordat processen zijn gestandaardiseerd, de Bedrijfsvoering is gebundeld en het aantal eenheden is verkleind.*
- *Betere dienstverlening door Bedrijfsvoering - Operationele eenheden worden ontzorgd door een beter functionerende en moderne bedrijfsvoering.*
- *Meer kostenbewustzijn binnen Operatie en Bedrijfsvoering - Er is sprake van een groter kostenbewustzijn in de Operatie en de Bedrijfsvoering.*
- *Betere informatievoorziening en ICT - De informatievoorziening biedt een meer robuuste en meer flexibele ondersteuning van de Operatiën en de Bedrijfsvoering.*

#### *Ad 2. Meer samenhang in taakuitvoering*

Eind 2017 voert de politie haar taken in grotere samenhang uit. De verschillende hoofdprocessen (handhaving, opsporing, noodhulp), niveaus (lokaal, regionaal, landelijk, internationaal) en oriëntaties (territoriaal, nodaal) van het politiewerk zijn beter met elkaar verbonden en versterken elkaar. Het informatie- en intelligenceproces fungeert als slagader en verbindend element voor alle aspecten van het politiewerk. De Bedrijfsvoering functioneert als partner die met vakkennis en zicht op de Operatiën

bijdraagt aan het presteren van de politieorganisatie. Digitaal is er 24/7 bereikbaarheid; waar nodig wordt ook menskracht buiten kantooruren georganiseerd. Medewerkers zijn doordrongen van het besef van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid en zijn in staat om over de grenzen van de eigen taken en werkprocessen heen te kijken. Zij zoeken actief de samenwerking met collega's om veiligheidsproblemen op te lossen.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Betere verbinding Operatie en Bedrijfsvoering - De Bedrijfsvoering draagt als partner met vakkennis bij aan het beter presteren van de politieorganisatie.*
- *Betere interne samenwerking - De politie voert haar taken met een grotere interne samenhang uit.*

#### *Ad 3. Betere (inter)nationale verankering*

Eind 2017 is de politie een meer betrouwbare partner voor samenwerkingspartners en gezagsdragers in binnen- en buitenland. Door de heldere hiërarchische lijn in het korps en mede door invoering van aandachtsgebieden op nationaal niveau is het voor de buitenwereld (gezag, keten- en samenwerkingspartners) helder wie binnen de politie waarvoor verantwoordelijk. De politie is als eenheid aanspreekbaar op overeengekomen prestaties en houdt zich aan gemaakte afspraken.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn - De politie is als eenheid een betrouwbare partner voor samenwerkingspartners en gezagsdragers door de heldere hiërarchische lijn in het korps en door invoering van aandachtsgebieden op nationaal niveau.*
- *Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn - De korpsleiding stuurt in afstemming met het ministerie van Veiligheid en Justitie op de operationele internationale samenwerking, de informatie-uitwisseling en rechtshulp, en niet-operationele internationale samenwerking, waarbij nationale prioriteiten en verdragsverplichtingen leidend zijn.*

#### *Ad 4. Meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen*

Eind 2017 is de uitwisselbaarheid van mensen en middelen in de politieorganisatie verbeterd en worden medewerkers zorgvuldig op functies geplaatst. Ook de 'duurzaamheid' van de match tussen medewerker en functie wordt beter bewaakt. De politie is in staat om sneller capaciteit toe te wijzen aan prioriteiten. De werkprocessen en organisatiestructuren van de politie zijn dan zo veel mogelijk gestandaardiseerd. Politie-medewerkers besteden meer tijd aan het uitvoerende politiewerk. De administratieve lasten van het politiewerk zijn verminderd, evenals de regeldichtheid en -complexiteit. Binnen de politieorganisatie wordt eind 2017 scherper op de Operatie en vooral de resultaten daarvan gestuurd. Sturingslijnen zijn helder: het is in normale en bijzondere situaties te allen tijde duidelijk wie verantwoordelijk is voor de inzet van politie-medewerkers en de resultaten daarvan.

Dit tactische doel wordt ondersteund door de volgende operationele doelen:

- *Meer standaardisatie van de interne organisatie - Werkprocessen en organisatiestructuren zijn zodanig gestandaardiseerd dat samenwerking en uitwisseling op nationaal niveau mogelijk is.*
- *Vermindering van de administratieve lastendruk in de Operatie - Het presterend vermogen van de politieorganisatie en de medewerkers is vergroot doordat administratieve lasten in de Operatie zo veel mogelijk zijn afgenomen.*
- *Een scherp sturingsconcept - De sturing op de Operatie en de bijbehorende resultaten zijn eenduidiger en scherper geformuleerd en werkend gemaakt.*
- *Zorgvuldigheid bij tewerkstellen medewerkers – Medewerkers worden zorgvuldig op functies geplaatst, rekening houdend met hun capaciteiten en ambities.*

- Waakzaam en dienstbaar -

## 3 Cultuur, gedrag en leiderschap

### Beïnvloedbaar, maar niet maakbaar

#### 3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de veranderdoelen van de vorming van de Nationale Politie beschreven met een doorkijk naar eind 2017. Voor de realisatie van de meeste van deze doelen geldt dat niet alleen veranderingen in structuur, werkwijze en systemen nodig zijn, maar zeer nadrukkelijk ook veranderingen in cultuur, gedrag en leiderschap. Dit geldt bijvoorbeeld voor de ambities rond het functioneren van de robuuste basisteams, de samenhang in taakuitvoering, de dienstverlening, het operationeel leiderschap, de professionele ruimte en de in- en externe samenwerking.

De beoogde cultuurverandering raakt de hele politieorganisatie. Zij heeft grote impact op de wijze waarop de organisatie en haar medewerkers functioneren en presteren en raakt daarmee ook de legitimiteit van de politie. Cultuurverandering is daarom niet slechts een onderdeel van de te bereiken veranderdoelen, maar ook een eigenstandig aandachtsgebied bij de vorming van de Nationale Politie.

Het is van belang voor het welslagen van de Nationale Politie dat op samenhangende en structurele wijze aandacht wordt besteed aan cultuur, gedrag en leiderschap. In dit hoofdstuk worden eerst enkele aandachtspunten beschreven ten aanzien van cultuurveranderingen (§ 3.2). Vervolgens is een beschrijving opgenomen van de gewenste cultuurverandering in de politieorganisatie (§ 3.3). Tot slot wordt aangegeven op welke wijze de politie de komende jaren werkt aan deze veranderingen (§ 3.4). Belangrijk uitgangspunt bij het bewerkstelligen van deze veranderingen is dat cultuur wel *beïnvloedbaar* is, maar niet *maakbaar*. Dat is ook de reden waarom het veranderen van cultuur en gedrag niet als apart geprioriteerd doel is opgenomen en evenmin planmatig wordt uitgewerkt.

#### 3.2 Aandachtspunten bij de aanpak van de gewenste veranderingen

De organisatieverandering die de politie voorstaat, kan niet slagen zonder veranderingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap. Structuurveranderingen alleen zijn niet voldoende. Het realiseren van de Nationale Politie – zoals beschreven in het Ontwerpplan en Inrichtingsplan – vraagt om een samenspel tussen mensen (cultuur, gedrag en leiderschap) en structuren. Beide dienen elkaar te versterken en te bevestigen.

Cultuurverandering is een cruciaal onderdeel van iedere organisatieverandering. Te weinig aandacht daarvoor zal direct van invloed zijn op de mate waarin de veranderingen als succesvol beschouwd kunnen worden. Tegelijkertijd is cultuur weerbarstig. Een organisatiecultuur, of meer specifiek het gedrag van mensen, is niet eenvoudig te veranderen. Cultuur is niet 'maakbaar' en veranderingen op dit gebied zijn niet terug te brengen tot een planmatige veranderaanpak waarin de snelheid en volgordelijkheid van de beoogde veranderingen zijn gevangen. Anders gesteld: er is geen vaste aanpak te formuleren die met grote zekerheid zal resulteren in de beoogde cultuurverandering.

Tegelijkertijd zijn er wel lessen te leren uit ervaringen die op dit gebied elders zijn opgedaan. Ook uit literatuur over organisatieveranderingen zijn uitgangspunten te destilleren die relevant zijn voor de opgave waar de Nationale Politie nu voor staat. Samengevat kunnen deze worden teruggebracht tot de volgende acht aandachtspunten:

##### 1. Maak de cultuurverandering klein en concreet

Vermijd hoogdravende, modelmatige bespiegelingen over cultuur en cultuurverandering. Definieer de gewenste cultuur vooral in termen van gedrag. Cultuurveranderingen gaan daarmee over het benoemen van en interveniëren in gedragspatronen en in de interactie tussen mensen.

##### 2. Maak gewenste veranderingen specifiek en koppel deze aan de te bereiken doelen

Leg zo concreet mogelijk uit wat er anders moet en wat daardoor beter zal gaan.

### *3. Leg de nadruk op gevoel en emotie*

Pas op met het rationaliseren van cultuurverandering. Mensen hebben een sterke emotionele binding met hun werk; het appelleren aan gevoelens als 'trots' en 'schaamte' werkt meestal beter dan inhoudelijk argumenteren.

### *4. Geef als leiding het goede voorbeeld*

Leidinggevenden zijn belangrijke cultuurdragers. Zij moeten in hun eigen gedrag en optreden herkenbaar en consequent laten zien wat zij van anderen verwachten. Als dit niet voldoende gebeurt, is de door hen gepropageerde cultuurverandering ongeloofwaardig.

### *5. Communiceer regelmatig, open en oprecht*

Heldere communicatie over de gewenste gedragsveranderingen zal met regelmaat herhaald moeten worden. Dit kan op vele manieren en in vele vormen, waarbij persoonlijke communicatie een prominente plaats in hoort te nemen en er ruimte moet zijn voor het tonen van kwetsbaarheid. Cultuurveranderingen vragen bovendien om uithoudingsvermogen en consistentie in het 'verhaal' over de verandering.

### *6. Maak successen zichtbaar*

Laat zien dat met het gewenste gedrag resultaten worden behaald en beloon dit ook, bijvoorbeeld in de vorm van aandacht.

### *7. Zorg voor kritische massa*

Om de beoogde veranderingen kracht bij te zetten kan gebruikgemaakt worden van (een groep) medewerkers in de breedte van de organisatie die de veranderingen begrijpen en zich daarvoor willen inzetten. Zij kunnen de veranderingen zichtbaar maken en het gedachtegoed overbrengen.

### *8. Blijf in verbinding*

Veranderingen in gedragspatronen brengen onzekerheid met zich mee. Het is daarom van belang dat er sprake is van een veilige sociale omgeving, waarin medewerkers zich open en kwetsbaar kunnen opstellen.

In de wijze waarop de politie de komende jaren aan de slag gaat met de veranderingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap is en wordt rekenschap gegeven van bovenstaande inzichten (zie § 3.4). Eerst volgt nu een beschrijving van de gewenste cultuurverandering.

## **3.3 De gewenste cultuurverandering**

In het Ontwerpplan en in § 2.2 van dit Realisatieplan zijn kort de belangrijkste cultuurkenmerken benoemd die de politieorganisatie nastreeft. Hieronder volgt een uitgebreidere beschrijving van deze kenmerken. Zij vormen de vertaling van de missie en visie naar praktische elementen van cultuur en gedrag. Ze zijn tevens te beschouwen als dominante 'cultuurinterventies' die volgen uit het ontwerp van de Nationale Politie. De interventies zijn nodig om eind 2017 de politie te kunnen zijn zoals beschreven in hoofdstuk 2.

### *Eenheid, in denken en doen*

Tot op heden hadden de 26 korpsen en de korpschefs ruime autonomie om het politiewerk te organiseren en uit te voeren, en te bepalen in hoeverre zij met elkaar samenwerkten om veiligheidsproblemen op te lossen. Binnen het korps vormen eenheid, samenhang en samenwerking de maat. De vorming van één korps markeert een systeembreuk in de geschiedenis van de Nederlandse politie, maar is daarmee niet een diskwalificatie van het verleden. Het gaat nadrukkelijk ook niet om het introduceren van een eendimensionale verticale beslisstructuur, maar vooral om het opereren vanuit een gedeelde visie op bedrijfsstrategie, identiteitskenmerken en kernwaarden. Binnen professionele organisaties is dat het belangrijkste sturingsmiddel. Voor het eerst worden daartoe alle medewerkers ondergebracht in één organisatie. Zij vallen daarmee uiteindelijk onder één baas: de korpschef. Politiewerk is sterk lokaal verankerd en lokale omstandigheden kunnen ook binnen de Nationale Politie aanleiding geven om te divergeren. Daar is binnen het korps ruimte voor. De grondhouding is echter dat er wordt gewerkt vanuit *eenheid*, in denken en doen.

### *Meer ruimte voor de politieprofessional*

De kracht van de politie is gelegen in de vakkennis en de durf van medewerkers om, gezamenlijk en individueel, 'naar bevind van zaken' te handelen. Het werken op basis van protocollen, procedures en vastgestelde werkwijzen hoort daarbij. Deze vormen immers de 'gestolde' kennis van de politieorganisatie die houvast en bescherming biedt in de meest voorkomende situaties. De dagelijkse realiteit van het politiewerk is echter te divers en onvoorspelbaar om volledig te vangen in protocollen en procedures. Politie-medewerkers moeten in staat zijn en in staat gesteld worden om in bijzondere situaties af te kunnen wijken van protocollen om een veiligheidsprobleem op te lossen. Dit probleemoplossend vermogen gaat over de professionele ruimte van politie-medewerkers en de sociale binding tussen hen.

De professionele ruimte van medewerkers is de laatste jaren ondergesneeuwd door een doorgeschoten regel- en verantwoordingsdrang. Het is daardoor risicovol geworden om moedig en doortastend op te treden in ongewone situaties. Daarnaast heeft de politieorganisatie de menselijke maat en sociale context van het politiewerk uit het oog verloren. Het werk is zo georganiseerd en opgeknipt dat politie-medewerkers elkaar niet goed meer kennen. Binnen het korps wordt de professionele ruimte en onderlinge binding van medewerkers hersteld.

De professionele ruimte wordt hersteld door overbodige bureaucratische belemmeringen op te ruimen en te sturen op de kernwaarden: integriteit, betrouwbaarheid, moed en verbinding. Binnen deze grenzen kunnen de medewerkers van het korps creatief zijn, handelen, leren en ook fouten maken. De kernwaarden vormen het uitgangspunt om te bepalen wie dat vertrouwen verdient en wie niet. Bij het geven van vertrouwen hoort ook het motiveren en verantwoording afleggen over de wijze van handelen en de gemaakte keuzes. De sociale binding tussen medewerkers wordt hersteld door de menselijke maat als uitgangspunt te nemen bij de organisatie van het werk: het bouwen van overzichtelijke samenwerkingsverbanden (teams, afdelingen) en ervoor zorg dragen dat medewerkers elkaar in die samenwerking goed leren kennen.

### *Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen*

De politieorganisatie is de laatste jaren tekenen gaan vertonen van 'georganiseerd wantrouwen'. De organisatie eist verantwoording liefst vooraf, en tot in detail. Dit principe vormt de basis van veel registratie- en verantwoordingssystemen. Binnen het korps wordt het vertrouwen teruggebracht in de politieorganisatie, ook als organisatieprincipe. Vertrouwen dat als organisatie gegeven wordt en als medewerker genomen wordt. Waar dat kan, wordt verantwoording achteraf georganiseerd. Alle systemen, regels en procedures worden tegen dit licht gehouden. Als daarbij 'georganiseerd wantrouwen' te zien valt, wordt actie ondernomen. Daarmee wordt overbodige bureaucratie opgeruimd en wordt politiewerk beter en zinvoller. Maar het principe is belangrijker dan de tijdswinst die zal worden geboekt: de Nationale Politie vertrouwt haar medewerkers.

### *Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap*

De belangrijkste taken van een politie-leider zijn het richten van het werk van de aan hem of haar toevertrouwde groep medewerkers en ervoor zorg dragen dat die medewerkers als groep en als individu goed functioneren. Dat is altijd zo geweest, maar de laatste jaren zijn leidinggevend van de politie langzamerhand omgevormd tot integraal managers. Als gevolg hiervan zijn ze zo overladen met al dan niet relevante taken, dat ze aan 'echt' leidinggeven te weinig toekomen. De afstand tussen medewerkers en leidinggevend is te groot geworden. Leidinggevend moeten zichtbaarder worden voor hun medewerkers en meer zicht hebben op wat hun medewerkers doen en kunnen. Zij moeten de sturing en ondersteuning geven waar medewerkers recht op hebben.

In het korps betekent leidinggeven: sturing en ondersteuning geven aan het dagelijkse werk van politieprofessionals. Dat heet 'operationeel leiderschap'. Het korps stopt met integraal management op eenheidsniveau. Integraal management wordt geborgd binnen de korpsleiding. Van leidinggevend wordt verwacht dat ze hun vak, hun mensen en hun werkomgeving kennen. De afstand tussen leidinggevend (op alle niveaus) en de werkvloer wordt verkleind en daarmee wordt het onderlinge vertrouwen vergroot. Dit betekent: meer contact met medewerkers en meer contact met de werkomgeving. En dus ook minder tijd achter het bureau. Operationeel leiderschap betekent ook dat leidinggevend, als dat nodig is, bereid en in staat zijn tot operationele inzet en bovendien in staat zijn het werkproces, samen met hun medewerkers, te verbeteren en te ontwikkelen. Leidinggevend beschikken in principe over dezelfde basiscompetenties als hun medewerkers. Dit geldt eveneens

voor leidinggevend en binnen de Bedrijfsvoering; ook zij dienen op hun vakgebied in principe te beschikken over dezelfde basiscompetenties als hun medewerkers.

#### *Betere verbinding tussen Bedrijfsvoering en de Operatiën*

Politiewerk draait om het probleemoplossend vermogen van alle medewerkers, collectief en individueel. Daaromheen wordt binnen het korps alles georganiseerd, ook de Bedrijfsvoering. Van medewerkers uit de Bedrijfsvoering wordt verwacht dat zij zich bewust zijn van het bijzondere karakter van de politieorganisatie en dat zij hun professionaliteit en creativiteit ten dienste stellen van de behoeften van hun executieve collega's. Zij staan klaar voor en denken mee met de Operatie, 24/7. 'Waakzaam en dienstbaar' is immers het motto van *alle* medewerkers van het korps. Het werk van de professionals in de Bedrijfsvoering is randvoorwaardelijk voor goed politiewerk en daarmee ook voor het slagen van de vorming van de Nationale Politie. Bedrijfsvoering ontzorgt zo veel mogelijk, zodat executieve collega's in de eenheden met politiewerk bezig kunnen zijn. Ook de groep medewerkers binnen de Bedrijfsvoering beschikt over voldoende professionele ruimte en geniet het vertrouwen dat nodig is om problemen op te lossen en naar bevind van zaken te handelen. Vertrouwen krijgen zij ook van de in de Operatie werkzame collega's. Deze onderkennen en respecteren de expertise van de medewerkers van Bedrijfsvoering. Op basis van een goede vraagarticulatie en binnen de mogelijkheden die er zijn wordt gezamenlijk gewerkt aan het uitvoeren van politietaken.

### **3.4 Werken aan cultuurverandering**

De in § 3.3 beschreven cultuurkenmerken zijn in meerdere of mindere mate al aanwezig binnen de huidige politieorganisatie, maar moeten verder worden ontwikkeld. Ook bestaan er aanzienlijke verschillen in de mate waarin de cultuurkenmerken binnen de samenstellende delen van de Nationale Politie (de huidige 26 korpsen en de Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland (VtsPN)) terug te vinden zijn. Dit betekent dat er ook op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap sprake is van een veranderopgave en dat deze opgave per nieuw te vormen organisatieonderdeel (regionale eenheden, landelijke eenheid en politiedienstencentrum (PDC)) verschilt. Onderdeel van deze opgave is ook het loslaten van 'het oude' om zo open te kunnen staan voor 'het nieuwe'.

Hoewel er geen planmatige uitwerking is van de beoogde cultuurveranderingen met vooraf vastgestelde resultaten, zijn er wel verschillende lijnen te beschrijven waarlangs de politieorganisatie de komende jaren de beoogde veranderingen wil stimuleren en bewerkstelligen.

Het betreft de volgende beïnvloedingslijnen:

1. Voorbeeldgedrag laten zien aan de top.
2. Gericht interveniëren in individueel en collectief gedrag.
3. Kritische massa genereren.
4. Mobiliteit stimuleren.
5. Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag.
6. Het wegnemen van belemmeringen.
7. Personeelsbeleid en opleidingen inhoudelijk aanpassen.
8. Gerichte communicatie inzetten.

#### *Ad 1. Voorbeeldgedrag laten zien aan de top*

Randvoorwaardelijk voor een succesvolle verandering van cultuur, gedrag en leiderschap is dat de top van het korps zelf het gedrag en leiderschap laat zien dat hij voorstaat. Dat is de basis om als top geloofwaardig te kunnen zijn. De politietop is zichtbaar aanwezig en vertoont eenheid in gedrag. De top geeft een duidelijke en consequente invulling aan het eigen gedrag, dat consistent is met de kernwaarden en met de boodschap die naar het korps worden uitgedragen. Daar hoort ook bij dat de top zich kwetsbaar durft op te stellen en openstaat voor reflectie op het eigen gedrag. Dat is ook nodig om het vertrouwen van de medewerkers in de politietop te verstevigen. De politietop beschouwt het als een collectieve taak om cultuurdrager te zijn en zal ook actief op die taak aangesproken worden. Zij hebben ook een prominente rol in (een deel van) de activiteiten die volgen uit de aanpak die hier wordt beschreven.

Voorbeeldgedrag start bij de top, maar wordt van alle leidinggevend en verwacht.



### *Ad 2. Gericht interveniëren in individueel en collectief gedrag*

Omdat gedrag zich vaak moeilijk laat veranderen is het nodig om ook doelgerichte interventies te plegen die stimuleren of soms zelfs dwingen tot aanpassing van gedrag. Dit zal op individueel niveau en op collectief niveau plaatsvinden.

De interventies krijgen deels gestalte met de keuze voor strategie, structuur, besturing en werkmethoden. Illustraties van dergelijke veranderingen die van medewerkers en leidinggevenden ander gedrag vragen of eisen ten opzichte van de huidige situatie, zijn bijvoorbeeld het feit dat er één eindverantwoordelijke is voor het hele korps, dat de Bedrijfsvoering 24/7 beschikbaar is, dat alle operationeel leidinggevenden IBT-gecertificeerd moeten zijn, of door de invoering van het Real Time Intelligence Center.

Interventies krijgen ook de vorm van gerichte inhoudelijke opdrachten die het gewenste gedrag bevorderen of zelfs afdwingen, bijvoorbeeld door eisen te stellen aan de inhoud of het proces van het werk waaraan zonder de beoogde gedragsverandering niet kan worden voldaan. Of, nog concreter: door een team een opdracht te geven voor een operationele actie die alleen gerealiseerd kan worden door intensieve samenwerking met in- en externe partners.

Interventies op gedrag kunnen ook plaatsvinden door heel gericht in te spelen op casuïstiek die zich in de dagelijkse praktijk voordoet. Daar waar nodig of wenselijk kunnen door de leiding interventies gepleegd worden om grenzen te stellen waar zaken fout gaan of, waar zaken goed gaan, dat gedrag te stimuleren door het te benoemen en eventueel te belonen. Deze interventies kunnen op vele manieren ingevuld worden. Een-op-een met de medewerker, in teamverband, tijdens de (de)briefing, of op nog grootschaliger niveau, bijvoorbeeld door een statement van de eenheids- of korpschef. Het is van belang dat de juiste interventies gepleegd worden. Dat wil zeggen: gericht op het gewenste effect, op de passende schaal, met de juiste toon en goed beargumenteerd (veelal vanuit de kernwaarden).

Het beoogde resultaat van dergelijke interventies is altijd gelegen in (collectieve) bewustwording en aanpassing van gedrag bij een of meerdere mensen.

### *Ad 3. Kritische massa genereren*

Om de beoogde veranderingen kracht bij te zetten wordt 'kritische massa' georganiseerd: (groepen) medewerkers in de breedte van de organisatie die de veranderingen begrijpen en zich daarvoor willen inzetten.

Een belangrijke groep die herkenbaar in positie wordt gebracht betreft de politietop (strategisch leidinggevenden: de korpsleiding, eenheidsleidingen en leiding binnen de Bedrijfsvoering). Zij hebben als groep en als individu een belangrijke taak in de realisatie van de veranderopgave en worden daar ook op aangesproken. Deze groep bespreekt met elkaar de ervaringen die zij opdoen rond het vormgeven van de veranderingen zodat positieve ervaringen breder kunnen worden toegepast. Ook functioneren zij als een netwerk voor elkaar met als doel korte lijnen te realiseren om bijvoorbeeld expertise te delen of om ideeën uit te wisselen en te spiegelen.

Ook zal kritische massa worden gegenereerd vanuit de medewerkers die werken in de Operatiën en Bedrijfsvoering. Daar zit immers de veranderkracht rond de professie. Binnen de eenheden en het PDC worden medewerkers actief uitgenodigd om als 'verkenners' aan de slag te gaan. Per eenheid kan zo een verandernetwerk worden opgebouwd van tien tot vijftien personen, afhankelijk van de omvang van de eenheid. De medewerkers die deel uitmaken van dit netwerk wordt gevraagd om de nieuwe politieorganisatie te verkennen rond een onderwerp waarvan ze zelf vinden dat het goed gaat ('de trots') of juist niet goed gaat ('de schaamte'). Verkenners worden ook gevraagd zich te manifesteren conform het 'nieuwe' gedrag (bijvoorbeeld op het vlak van professionele ruimte of operationeel leiderschap) en verslag te doen van hun bevindingen (mogelijkheden en belemmeringen, etc.). De groep staat in direct contact met elkaar, zodat hun ervaringen betekenis krijgen voor de gehele organisatie en zij elkaar actief kunnen ondersteunen. De groep staat ook in direct contact met de korpsleiding, die snel en zichtbaar optreedt om vraagpunten te verduidelijken en eventuele belemmeringen weg te nemen. Een concreet voorbeeld van de wijze waarop kritische massa het verschil kan maken is het project 'plankzaken opgeruimd'. Collega's hebben vanuit hun ergernis over het grote aantal plankzaken ('de schaamte') zelf een werkwijze ontwikkeld om dit op succesvolle wijze aan te pakken. De leiding ondersteunde hen hierin.

Het resultaat van het organiseren van kritische massa is dat het beweging stimuleert en de rest van de organisatie beïnvloedt en inspireert. De kritische massa vormt de voorhoede van de veranderingen. Het zijn wegbereiders. Daarnaast zal het op een heel concreet niveau leiden tot vakinhoudelijke verbeteringen.

#### *Ad 4. Mobiliteit stimuleren*

Een effectieve manier om veranderingen in groepsgedrag te bewerkstelligen is door de groepssamenstelling te wijzigen. Ingesloten patronen worden niet langer vanzelfsprekend als normaal beschouwd en worden bespreekbaar gemaakt.

Een mogelijkheid om bestaande gedragspatronen te doorbreken is door bij de reorganisatie een deel van de leidinggevenden bewust op een andere plek te plaatsen. Door de samenstelling van leidinggevenden binnen teams te wijzigen, en daarmee nieuwe mensen binnen te halen, ontstaat er een nieuwe dynamiek en is aandacht voor teambuilding nodig.

Een andere groep die leidt tot verversing van de groepssamenstelling betreft de aspiranten die jaarlijks instromen. Zonder hen verantwoordelijk te stellen voor de groepsdynamiek, kunnen zij wel een rol spelen in het bewerkstelligen van gedragsveranderingen. Bijvoorbeeld door hen te vragen bij te houden wat hun in de eerste periode dat zij in een team werkzaam zijn zoal opvalt of verbaast. Deze inzichten kunnen aanleiding geven voor kritische beschouwing van het gedrag. Mobiliteit kan ook op een andere en meer tijdelijke manier gestalte krijgen, bijvoorbeeld door diensten mee te draaien met andere teams en disciplines, stages of werkbezoeken.

Met veranderingen in groepssamenstelling en mobiliteit wordt beoogd dat bepaalde zaken die als vanzelfsprekend worden beschouwd onderwerp van gesprek (kunnen) worden. Dat gesprek is vervolgens de start voor eventuele gewenste veranderingen in cultuur en gedrag.

#### *Ad 5. Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag*

In het ontwerp van de Nationale Politie, zoals beschreven in het Ontwerpplan, Inrichtingsplan en Realisatieplan Nationale Politie, worden verschillende begrippen gehanteerd die een sterke connotatie hebben met gedrag. Maar wat er precies onder deze begrippen wordt verstaan en hoe ze geoperationaliseerd kunnen worden is nog niet volledig duidelijk. Voorbeelden van deze begrippen zijn: 'operationeel leiderschap', 'professionele ruimte', 'vertrouwen', 'ontzorgen' en de vier kernwaarden (integer, betrouwbaar, moedig en verbindend). Samen met medewerkers wordt het gedachtegoed achter deze begrippen besproken, verder ingevuld en concreet vertaald naar gedrag.

De uitwerking van dit proces ligt primair bij leidinggevenden op alle niveaus, met een sterke regierol van de korpsleiding en de leiding van de eenheden en het PDC. De samenwerking met medewerkers rond het verder definiëren van deze begrippen heeft verschillende vormen. De basis ligt in de dialoog tussen leidinggevende(n) en medewerkers. Veelal zal dit verlopen via persoonlijk contact (zoals werkoverleg), maar hier is meer nodig. Door middel van het gebruik van communicatievormen, zoals sociale media, zullen medewerkers worden uitgenodigd mee te denken. Tevens zal in het 'publieke debat' met en tussen de medewerkers centraal gedachtegoed rond de vermelde begrippen worden ontwikkeld. De veldproef 'De Hark Voorbij', die in samenwerking met de Centrale Ondernemingsraad in oprichting (COR i.o.) plaatsvindt in twee teams, is hiervan een voorbeeld. Een belangrijk onderdeel van deze proef is het nader duiden van de professionele ruimte van de medewerker in het basisteam.

Resultaat van deze inspanningen is dat de verschillende begrippen verder zijn geconcretiseerd, dat er casuïstiek is ontwikkeld over 'oud' en 'nieuw', en dat de bewustwording hierover in het korps is toegenomen. De korpsleiding stelt uiteindelijk de kaders en definitieve invulling van de begrippen vast.

#### *Ad 6. Het wegnemen van belemmeringen*

Om de professie en de professional meer centraal te kunnen stellen, is het nodig dat belemmeringen voor het gewenste gedrag zo veel mogelijk worden weggenomen of verminderd. Het gaat dan bijvoorbeeld om bureaucratie (regelingen, procedures en systemen die onnodig belemmerend werken), cultuurelementen binnen de organisatie (zoals groepsdruk om conformistisch gedrag te tonen, of de ervaren afstand tussen werkvloer en tactische/strategische leiding), of zaken die een goede samenwerking met (interne en externe) partners in de weg staan.

Om in de volle breedte zicht te krijgen op belemmerende zaken worden medewerkers hier zo veel mogelijk bij betrokken. Zij worden in staat gesteld om aan te geven waar zij tegenaan lopen in de uitoefening van hun vak, en welke oplossingen zij eventueel voorhanden hebben. Daar waar mogelijk worden de belemmeringen aangepakt, al dan niet in samenwerking met andere partijen. Belangrijk in deze context is ook de strategische notie dat de Bedrijfsvoering als professionele dienstverlener opereert, waarbij de Bedrijfsvoering meer zal 'ontzorgen'.

Resultaat van bovenstaande is dat er beter zicht ontstaat op belemmerende factoren voor de vakuitoefening. Op basis daarvan kan gewerkt worden aan oplossingen. Daar waar er geen oplossingen zijn, bijvoorbeeld omdat iets echt niet anders kan, te complex of te kostbaar is om op te lossen, zal hierover doelgericht gecommuniceerd worden, waardoor begrip en acceptatie bij de medewerkers kan toenemen.

#### *Ad 7. Personeelsbeleid en opleidingen inhoudelijk aanpassen*

De gewenste veranderingen in gedrag en leiderschap worden vertaald in het personeelsbeleid en de opleidingen.

Op het gebied van personeelsbeleid raakt de veranderopgave op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap vooral de werving, selectie en plaatsing. De veranderende eisen aan gedrag en leiderschap vragen (vermoedelijk) ook om de instroom van een type mensen dat in staat is daaraan vorm te geven. Dat wordt vertaald naar de werving en selectie. Ook op het terrein van management development, mobiliteit en plaatsing van medewerkers zijn aanpassingen nodig om de juiste mensen op de juiste plek in te zetten. Hiertoe worden onder andere ook functiebeschrijvingen en competentieprofielen aangepast.

Aanpassingen in het onderwijs zijn daarnaast van groot belang. Vorming en opleiding zijn in het licht van cultuur en gedrag niet te onderschatten. De Politieacademie (PA) leidt per jaar circa 15.000 mensen op en heeft daarmee een grote rol in de vorming van de identiteit van medewerkers en het type leiderschap dat daarbij hoort. Het is daarenboven cruciaal dat in de opleidingen (initieel en postinitieel) de juiste waarden worden bijgebracht, aan de hand van passende casuïstiek. De kernwaarden en de strategische thema's zoals die zijn beschreven in het Ontwerpplan Nationale Politie vormen de onderlegger voor de invulling van het onderwijs en tevens de meetlat waarlangs de huidige curricula worden gelegd.

#### *Ad 8. Gerichte communicatie inzetten*

Communicatie, zowel intern als extern gericht, speelt een prominente rol bij het vormgeven en verstevigen van één identiteit, bijvoorbeeld door gebruik van één huisstijl, één intranet en één personeelsblad, maar ook door taalgebruik en 'tone of voice'.

Daarnaast draagt doelgerichte communicatie rond bepaalde casuïstiek bij aan de gewenste gedragsverandering. Bijvoorbeeld door het uitlichten van successen die illustreren wat de opbrengst kan zijn van bepaalde vormen van (nieuw) gedrag en hoe die raken aan de kernwaarden. Te denken valt aan samenwerkingsverbanden (in- en extern) die tot aansprekende resultaten hebben geleid, aantoonbaar goed operationeel leiderschap, doorslaggevend gebruik van professionele ruimte, voorbeelden van bedrijfsvoering die aantoonbaar ontzorgt ten gunste van de operationele politiewerkzaamheden, of voorbeelden van bedrijfsvoering waarbij buitengewone inspanning is geleverd om een operationele actie mogelijk te kunnen maken. Communicatie rond successen kan zowel intern als extern toegepast worden.

Communicatiemiddelen worden op verschillende manieren ingezet om de 'vaktrots' van de medewerkers in zowel de Operatiën als de Bedrijfsvoering te concretiseren en te visualiseren.

In aanvulling op de communicatievoorbeelden zijn rituelen en symbolen binnen de politieorganisatie van belang voor het vormgeven en bestendigen van de gedeelde identiteit. De komende jaren wordt bijvoorbeeld de communicatie rondom beëdiging van nieuwe medewerkers, of de bevordering van collega's, bewust gebruikt om de betekenis van het zijn van één politieorganisatie stevig over het voetlicht te brengen.

Genoemde voorbeelden van (in- en extern) gerichte communicatie, rituelen en symbolen dragen bij aan de (bewustwording rond de) gewenste veranderingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap.

*Concrete initiatieven de komende twee jaar*

Het werken aan de beoogde veranderingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap vindt vooral plaats binnen de eenheden en onder regie van de eenheidsleiding. De korpsleiding bewaakt de integraliteit en de voortgang.

Voor een aantal activiteiten kan concreet worden aangegeven dat deze gedurende de eerste twee jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet zijn afgerond of in een vergevorderd stadium van uitvoering zullen zijn. De planbare onderdelen worden zo veel mogelijk in de planning van de realisatie meegenomen.

Het gaat in de eerste twee jaar bijvoorbeeld om de volgende onderdelen:

- De opleidingen van de PA worden aangepast en bezien op de congruentie met de identiteit en strategische doelen van het korps.
- Het personeelsbeleid wordt aangepast, minimaal ten aanzien van werving, selectie en plaatsing.
- De belangrijke begrippen rondom cultuur, gedrag en leiderschap worden bottom-up samen met medewerkers gedefinieerd en geconcretiseerd. De begrippen worden voorzien van bijbehorende elementen van gedrag en voorzien van aansprekende casuïstiek. Dit zal in ieder geval gebeuren rond de vier kernwaarden en de begrippen operationeel leiderschap en professionele ruimte.
- In de communicatie-uitingen is er eenheid (huisstijl, intranet, personeelsblad).
- Er wordt gericht gecommuniceerd rondom casuïstiek waarbij zo veel mogelijk de koppeling wordt gemaakt met visie, missie, kernwaarden, gewenste cultuurkenmerken en/of geformuleerde doelstellingen.

Daarnaast worden gedragsaspecten expliciet meegenomen bij de uitwerking van de geprioriteerde doelen die onderdeel zijn van plateau 1 (zie hoofdstuk 5). Voor het realiseren van deze (deels vakinhoudelijke) doelen is gedragsverandering veelal randvoorwaardelijk. Daar waar mogelijk is dit ook als zodanig benoemd. Gedrag wordt daarmee *onderdeel* van alle veranderingen die de komende jaren worden doorgevoerd. Door dit expliciet te benoemen en direct te koppelen aan de veranderdoelen, wordt heel concreet richting gegeven aan het gewenste gedrag en wordt gedrag bespreekbaar gemaakt.

## 4 Veranderstrategie

### Uitgangspunten van het veranderproces

#### 4.1 Inleiding

De veranderstrategie is de weg waarlangs het samenstel van veranderdoelen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2, en de inspanningclusters, zoals opgenomen in hoofdstuk 5, gerealiseerd wordt. In dit hoofdstuk wordt de veranderopgave waar de politieorganisatie voor staat getypeerd in § 4.3, mede aan de hand van relevante lessen die uit de vorige reorganisatie van de politie kunnen worden geleerd (§ 4.2). Daarna wordt op basis hiervan in § 4.4 de te volgen veranderstrategie gepresenteerd. Vervolgens wordt in § 4.5 beschreven op welke wijze medezeggenschap en medewerkerparticipatie binnen de politie vorm zal krijgen. Tot slot wordt in dit hoofdstuk op hoofdlijnen toegelicht onder welk regime van regels en afspraken de reorganisatie zal plaatsvinden.

#### 4.2 Relevante leerpunten van de reorganisatie van 1993

De vorige grote reorganisatie van de politie betrof de vorming van het huidige, regionale politiebestedel. Deze vond plaats tussen begin 1990 en medio 1994 en besloeg de samenvoeging van 148 gemeentelijke politiekorpsen en het korps rijkspolitie tot 25 regionale korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD). Zie ook § 1.2 van het Inrichtingsplan. De 'reorganisatie van 1993', zoals deze binnen de politiewereld bekend staat, is indertijd in opdracht van de ministers van Justitie en Binnenlandse Zaken door een extern bureau geëvalueerd. Het eindrapport, met daarin ook opgenomen de leerervaringen van het reorganisatieproces, werd in juni 1995 aangeboden aan de Tweede Kamer.<sup>15</sup> Daarnaast heeft de Algemene Rekenkamer in 1995 een onderzoek uitgevoerd naar het beheer van de politie in het regionale politiebestedel.<sup>16</sup> De relevante lessen uit beide onderzoeken worden hieronder kort weergegeven, inclusief een vergelijking met het proces van de vorming van de Nationale Politie.

##### *1. Snelheid door sterke politiek-bestuurlijke consensus*

Uit de genoemde onderzoeken blijkt dat de reorganisatie van 1993, gegeven de schaal en complexiteit van de operatie, verrassend snel is verlopen. De belangrijkste redenen hiervoor waren een zeer sterke politiek-bestuurlijke consensus alsmede de persoonlijke betrokkenheid van de verantwoordelijke bewindspersonen en een aantal sleutelfiguren in en om de politiewereld. Deze gezamenlijke vastbeslotenheid om de reorganisatie binnen één kabinetsperiode af te ronden zorgde voor een aanhoudend grote druk op het reorganisatieproces.

Bij de vorming van de Nationale Politie is op dit moment een vergelijkbare brede politiek-bestuurlijke vastbeslotenheid merkbaar.

##### *2. Adequate hulpstructuren*

De reorganisatie van 1993 werd ondersteund door een hiertoe in het leven geroepen hulpstructuur: de Projectorganisatie Reorganisatie Politie. De onderzoeken geven aan dat het bestaan van deze organisatie, die zich volledig richtte op het coördineren en ondersteunen van het reorganisatieproces, een belangrijke succesfactor vormde.

Bij de vorming van de Nationale Politie is sprake van een vergelijkbare tijdelijke hulpstructuur. Deze wordt thans in de ontwerp- en voorbereidingsfase op centraal niveau gevormd door het Programmabureau Kwartiermaker Nationale Politie en op decentraal niveau door projectbureaus. Een soortgelijke structuur zal voor de duur van de realisatiefase onder een andere naam en opzet worden voortgezet.

<sup>15</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1994-1995, 21 461, nr. 66.

<sup>16</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1996-1996, 24 548, nr. 2.

### *3. Onvoldoende scherpheid in doelformulering*

Als belangrijke kritiek op de reorganisatie van 1993 wordt genoemd dat de doelen van de verandering slechts op hoog abstractieniveau waren geformuleerd: de door de reorganisatie te bereiken schaalvergroting zou moeten leiden tot een verbetering van de kwaliteit en doelmatigheid van de politiezorg. Door deze zeer algemene formulering van doelen en verwachte resultaten was het nadien lastig om vast te stellen of de reorganisatie al dan niet als geslaagd zou kunnen worden beschouwd. Daarnaast verzwakte in de loop van het reorganisatieproces de aandacht voor inhoudelijke doelen, waardoor de nadruk steeds meer kwam te liggen op interne, organisatorische doelstellingen.

Ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie zijn de doelen van het veranderproces op eenduidige wijze gedefinieerd en op verschillende abstractieniveaus gespecificeerd. De resulterende samenhangende set veranderdoelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau maken het mogelijk om de (inhoudelijke) voortgang van het veranderproces nauwkeurig te monitoren (en bij te sturen) en uiteindelijk te kunnen concluderen of de vorming van de Nationale Politie het gewenste resultaat heeft gehad.

### *4. Sterke interferentie door functieherijking en sterkteherverdeling*

Uit de onderzoeken blijkt dat de reorganisatie van 1993 op negatieve wijze is beïnvloed door 'belendende' beleidsoperaties op het gebied van functiewaardering en sterkteherverdeling (Project Kwantificering Politiewerk). De hieruit voortvloeiende onduidelijkheden voor medewerkers leidde tot personele onrust en afname van het draagvlak voor de reorganisatie.

Bij de vorming van de Nationale Politie wordt ernaar gestreefd een soortgelijke interferentie op het gebied van functiewaardering te voorkomen: de matching, belangrijk onderdeel van de invoering van het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP), zal voor aanvang van de personele reorganisatie (formele plaatsing) afgerond zijn. Dit blijft echter een risico. De interferentie met (her)verdeling van de sterkte wordt doelbewust voorkomen; dit vormt een integraal onderdeel van de ontwerp- en voorbereidingsfase van het veranderproces.

### *5. Strakke personele kaders*

De onderzoeken maken duidelijk dat er in 1993 bij de feitelijke opbouw en inrichting van de nieuwe organisatie slechts beperkt ruimte was om rekening te kunnen houden met specifieke eisen en omstandigheden in de korpsen en korpsonderdelen. De randvoorwaarden van het sociaal statuut hebben de flexibiliteit bij de plaatsing van medewerkers beperkt, hetgeen ook ten koste is gegaan van de beoogde inhoudelijke vernieuwingsslag.

Bij de vorming van de Nationale Politie wordt ernaar gestreefd om meer flexibiliteit te bewerkstelligen bij de daadwerkelijke inrichting van de organisatie en plaatsing van medewerkers. Om de inhoudelijke doelstellingen, inclusief de gewenste veranderingen op het gebied van gedrag, cultuur en leiderschap te kunnen realiseren, is het van belang om bij de plaatsing van medewerkers ook rekening te kunnen houden met het gewenste competentieprofiel.

## **4.3 Veranderopgave**

De vorming van de Nationale Politie is een complex veranderproces van, naar alle maatstaven, ongekende omvang. Het gaat niet alleen om een herschikking van mensen en middelen (reorganisatie), maar ook om het daadwerkelijk verbeteren van de politiestatistiek en het vergroten van de legitimiteit van en het vertrouwen in de politie. Dit betekent dat de in hoofdstuk 2 geformuleerde veranderdoelen betrekking hebben op vrijwel alle aspecten van de politieorganisatie en effect hebben op samenwerkingsrelaties met gezagsdragers en vele andere partners binnen en buiten het veiligheidsbestel.

In veranderkundige termen wordt dit soort grootschalige veranderprocessen, waarbij (wettelijke) taken en missie onveranderd blijven, maar organisatiestructuur, besturing, werkprocessen, systemen en cultuur ingrijpend wijzigen, getypeerd als 'transitie'. In het specifieke geval van de vorming van de Nationale Politie vinden de veranderingen in externe aansturing, besturing en organisatiestructuren (reorganisatie) in overwegende mate gedurende de eerste twee jaar van het veranderproces plaats. De doorlooptijd van het totale veranderproces wordt geschat op vijf jaar, waaronder begrepen het proces van cultuurverandering, het optimaliseren van de nieuwe structuren en het harmoniseren van

werkwijzen en informatiesystemen. Gegeven de enorme schaal van het veranderproces zijn de doorlooptijden relatief kort en is de tijdsdruk op het proces navenant hoog.

De duiding van het veranderproces als 'transitie met een korte doorlooptijd' is bepalend voor de te volgen veranderstrategie. Er is echter nog een drietal additionele factoren dat voor het formuleren van een passende veranderstrategie van belang is:

1. Het onderscheid in veranderdynamiek tussen Operatiën en Bedrijfsvoering.
2. De verschillen in uitgangspositie tussen de samenstellende delen (met name de huidige korpsen) van de politie.
3. De intrinsieke verschillen tussen de veranderopgaven van de nieuw te vormen eenheden.

#### *Ad 1. Het onderscheid in veranderdynamiek tussen Operatiën en Bedrijfsvoering*

Een cruciaal onderscheid in de veranderdynamiek van Operatiën en Bedrijfsvoering is dat het deel Operatiën onderwerp van verandering is, en het deel Bedrijfsvoering *zowel* onderwerp van verandering is als (deels randvoorwaardelijke) facilitator van verandering. Anders gezegd: bij de vorming van de Nationale Politie dient de Bedrijfsvoering zichzelf te veranderen en tegelijkertijd het geheel helpen te veranderen. Met dit gegeven wordt in de veranderstrategie rekening gehouden.

#### *Ad 2. Verschillen in uitgangspositie tussen de samenstellende delen van de politie*

De belangrijkste samenstellende delen van de politie, de regiokorpsen, het KLPD en de Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland (VtsPN), worden gekenmerkt door aanzienlijke verschillen in ontwikkelgeschiedenis. Daardoor bestaan er thans grote verschillen tussen de korpsen in structuur, taakuitvoering en cultuur. Dit betekent dat de huidige korpsen ieder op verschillende afstand staan van de einddoelen van de vorming van de Nationale Politie zoals die in hoofdstuk 2 zijn beschreven. De implicatie hiervan is dat de veranderopgave (ook wel 'gap' of 'delta' genoemd) per korps en daarmee per nieuwe eenheid verschilt. Ook hiermee wordt in de veranderstrategie rekening gehouden.

#### *Ad 3. Intrinsieke verschillen tussen veranderopgaven van de nieuw te vormen eenheden*

De context van de vorming van de nieuwe eenheden (regionaal en landelijk, PDC) van de politie is intrinsiek verschillend. De vorming van de nieuwe regionale eenheid Oost-Nederland bijvoorbeeld kan worden gekenschetst als een samenvoegingsproces van vijf korpsen in een complexe bestuurlijke omgeving. De vorming van de nieuwe landelijke eenheid daarentegen heeft in de kern een totaal ander karakter. De mate waarin 'het nieuwe' verschilt van 'het oude' bepaalt mede hoeveel tijd en energie medewerkers nodig hebben om zich open te stellen voor de veranderingen. Dit betekent dat tussen de veranderopgaven van de kwartiermakers van de eenheden grote verschillen bestaan. Ook dit gegeven is van invloed op de veranderstrategie.

## **4.4 Veranderstrategie**

Op basis van het voorgaande is de veranderstrategie voor de vorming van de Nationale Politie geformuleerd. Deze bestaat uit een set van zes uitgangspunten die leidend zullen zijn bij het plannen en organiseren van het veranderproces.

1. Gefaseerd veranderen met collectieve mijlpalen.
2. Ontwerpen en participatief ontwikkelen.
3. Lijnsturing en project- en programmasturing.
4. In samenwerking met anderen.
5. Veranderingen bij Bedrijfsvoering en Operatiën gaan hand in hand.
6. Differentiatie naar eenheden en organisatieonderdelen.

#### *Ad 1. Gefaseerd veranderen met collectieve mijlpalen*

Gegeven de omvang en complexiteit van het veranderproces en het feit dat gedurende het veranderproces de politieprestaties op peil dienen te blijven, is het noodzakelijk om een prioritering en fasering aan te brengen in de te bereiken doelen. Voor de eerste periode van twee jaar na inwerkingtreding van Dag 1 is een set geprioriteerde doelen en bijbehorende mijlpalen vastgesteld welke tezamen het eerste plateau van de realisatie van de Nationale Politie vormen. Dit wordt in hoofdstuk 5 beschreven. Uitgangspunt daarbij is dat de politie een veranderambitie voor de eerste twee jaar wil definiëren die door betrokken partijen wordt gewenst, maar vooral ook haalbaar is en een combinatie vormt van de gewenste structuur- en cultuurontwikkeling. Voor de periode van drie jaar

daarna vindt opnieuw een prioritering en planning van aan te pakken veranderdoelen plaats. Het Realisatieplan wordt ook daarna jaarlijks geactualiseerd, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele veiligheidssituatie en met eventueel interfererende externe trajecten die thans niet kunnen worden voorzien en buiten de scope van dit Realisatieplan vallen.

#### *Ad 2. Ontwerpen en participatief ontwikkelen*

Een belangrijk element van de duiding van het veranderproces als 'transitie' is dat de veranderdoelen op verschillende abstractieniveaus weliswaar vastgesteld zijn, maar dat het eindresultaat van het veranderproces en de weg daar naartoe thans slechts op hoofdlijnen beschreven kunnen worden. Gegeven de aard, omvang en complexiteit van de verandering is het nu dan ook niet wenselijk om dit in detail te doen. Voor de realisatie van één Nationale Politie betekent dit dat de verandering deels wordt ontworpen en deels vanuit en met de praktijk samen (participatief) en werkenderwijs wordt ontwikkeld. Anders gezegd: bij de vorming van de Nationale Politie is zowel de 'ontwerpmodus' als de 'ontwikkelmodus' van toepassing.

Kernbegrippen van de ontwerpmodus zijn:

- Top-down.
- Nauwkeurig beschreven.
- Nadruk op individuele verantwoordelijkheid.
- Uniformiteit bij implementatie.

Kernbegrippen van de ontwikkelmodus zijn:

- Bottom-up.
- Op hoofdlijnen omschreven.
- Nadruk op de kracht van het collectief.
- Leren bij en van implementatie in specifieke contexten.

De ontwerpmodus is met name van toepassing op die elementen van verandering die randvoorwaardelijk zijn om de politieorganisatie intern en extern herkenbaar als eenheid te laten functioneren en de gewenste schaal- en efficiencyvoordelen te behalen. De ontwikkelmodus is van toepassing op die elementen van verandering die betrekking hebben op het innoveren en optimaliseren van nieuwe structuren en processen binnen de randvoorwaarde van eenheid. Daarbij zal nadrukkelijk gebruik worden gemaakt van de sterke kanten ('best practices') van de huidige regionale korpsen. Met name bij de ontwikkelmodus is sterke medewerkerparticipatie van groot belang. In § 4.5 wordt beschreven hoe medewerkerparticipatie binnen de politie gestalte zal krijgen.

#### *Ad 3. Lijnsturing en project- en programmasturing*

Teneinde de beoogde veranderingen tijdig te realiseren wordt in de aansturing van het veranderproces onderscheid gemaakt tussen de *lijnorganisatie* (oftewel de permanente, staande organisatie) en de *project- of programmaorganisatie* (oftewel een voor het veranderproces ingerichte tijdelijke hulpstructuur). Bepaalde veranderingen zullen zich qua aard typisch lenen voor realisatie via de lijn, andere veranderingen voor realisatie via de projecten of programma's. Indachtig de visie van de politie, waarin vertrouwen in het probleemoplossend vermogen en de professionaliteit van medewerkers centraal staan, zal voor de realisatie van het veranderproces via de lijnorganisatie worden gestuurd op resultaten ('wat gaan we bereiken') en minder op proces ('hoe gaan we dat doen'). Dit betekent dat voor de invoering van bepaalde delen van het korps, collectieve mijlpalen worden vastgesteld waaraan alle eenheden dienen te voldoen. Sneller mag, langzamer niet. Eenheden hebben daarbij zelf de ruimte om invulling te geven aan het proces.

Andere veranderingen zullen daarentegen worden gerealiseerd via een project- of programmaorganisatie. Het accent ligt hierbij op planmatig veranderen onder sterke centrale regie. Zowel het resultaat ('wat gaan we bereiken') als het proces ('hoe gaan we dat doen') is vooraf bepaald. De project- en programmaorganisatie betreffen één of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden die omwille van de uitvoering van het realiseren van het korps in het leven worden geroepen. Nadat de doelstellingen rondom de vorming van de Nationale Politie zijn bereikt, houden deze tijdelijke organisatievormen (hulpstructuren) op te bestaan.



#### *Ad 4. In samenwerking met anderen*

De vorming van de Nationale Politie kan alleen maar binnen de context van het bredere veiligheidsbestel worden gezien. De reden hiervoor is dat majeure veranderingen bij de politie van invloed zijn op het functioneren van de gehele veiligheidsketen, en daarmee op de veiligheid in ons land. Dit betekent dat het veranderproces nauwgezet dient te worden afgestemd met het ministerie van Veiligheid en Justitie, met het gezag en met een groot aantal samenwerkingspartners. Op sommige punten zullen de samenwerkingspartners mee moeten veranderen met de politieorganisatie.

#### *Ad 5. Veranderingen bij Bedrijfsvoering en Operatiën gaan hand in hand*

Eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat de Bedrijfsvoering bij de vorming van de Nationale Politie zowel onderwerp van verandering is als faciliterend aan de verandering van het grotere geheel. Anders gezegd: de beschikbaarheid van voldoende capaciteit in delen van de Bedrijfsvoering (inclusief ICT) is deels randvoorwaardelijk voor het gehele veranderproces, terwijl de Bedrijfsvoering zelf aan ingrijpende veranderingen onderhevig is (vorming PDC, inrichten van de directies van de staf korpsleiding en uitvoering van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014). Voor zover dat mogelijk is gaan de veranderingen bij Bedrijfsvoering en Operatiën gelijk op. Om het geschetste spanningsveld te doorbreken zal in de fasering van het veranderproces HRM pas veranderen als het plaatsen van medewerkers in nieuwe structuren is afgerond.

#### *Ad 6. Differentiatie naar eenheden en organisatieonderdelen*

De verschillen in uitgangspositie van de huidige korpsen, gecombineerd met de intrinsieke verschillen in de veranderopgaven van de kwartiermakers van de eenheden, maken het noodzakelijk om decentraal differentiatie aan te brengen in het ontwerp en de planning van het veranderproces. Concreet betekent dit dat een organisatieonderdeel, afhankelijk van de specifieke uitgangspositie en de aard van de veranderopgave van de decentrale kwartiermaker, sneller of langzamer kan zijn dan andere eenheden bij het doorvoeren van veranderingen, en dat ook de volgorde en interventiewijze kunnen verschillen. Om deze reden zullen alle eenheden, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en directies) binnen de kaders van het Realisatieplan Nationale Politie en binnen collectieve tijdslijnen een eigen deelrealisatieplan formuleren waarin wordt beschreven hoe de afgesproken mijlpalen zullen worden bereikt. In hoofdstuk 5 wordt dit nader toegelicht.

### **Toepassing van de veranderstrategie**

De veranderstrategie vormt de basis voor de veranderaanpak. De veranderstrategie wordt gebruikt om per veranderdoel te bepalen welke aanpak de beste is. Op ieder veranderdoel worden de relevante uitgangspunten van de veranderstrategie toegepast. Daarbij kan het gaan om het maken van een strategische keuze (bijvoorbeeld tussen ontwerpen en participatief ontwikkelen als verandermodus), het op voorhand markeren van belangrijke accenten (bijvoorbeeld over de samenwerking met ketenpartners), het vaststellen van de speelruimte voor implementatie op decentraal niveau, of een combinatie hiervan. Dit alles in de context van de sturende rol van minister en gezag.

In hoofdstuk 5 wordt de veranderstrategie toegepast op de geprioriteerde veranderdoelen waardoor deze een weloverwogen, gefaseerd en samenhangend veranderproces vormen.

## **4.5 Medezeggenschap en medewerkerparticipatie**

In het Inrichtingsplan (hoofdstuk 10) is beschreven hoe het korps de komende jaren medewerkerparticipatie wil inrichten. Medewerkerparticipatie, inclusief een efficiënte en effectieve medezeggenschap, geeft invulling aan een goede verbinding tussen organisatie en medewerkers, en wordt als een na te streven ambitie beschouwd door zowel de bestuurder als de medezeggenschap. In de realisatie van het korps wordt medewerkerparticipatie in de volle breedte toegepast om de veranderdoelen te realiseren. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de komende twee jaar gewerkt wordt aan het concreet invullen van medewerkerparticipatie en medezeggenschap, en hoe de betrokkenheid van medewerkers als onderdeel van de veranderstrategie en -aanpak zal worden ingezet.

#### 4.5.1 Realiseren van de medezeggenschap

Medezeggenschap is te beschouwen als een (geïstitutionaliseerde) vorm van medewerkerparticipatie met een wettelijke basis (Wet op de Ondernemingsraden). De korpschef en de medezeggenschap zijn overeengekomen om een efficiënte en effectieve medezeggenschap in te richten, die volgend is aan de zeggenschap en voldoende democratisch gehalte kent om de medewerkers daadwerkelijk te kunnen vertegenwoordigen.

De formele medezeggenschap wordt op twee niveaus ingericht. Op landelijk niveau komt een Centrale Ondernemingsraad (COR) en op het niveau van de eenheden in totaal twaalf ondernemingsraden (tien in de regionale eenheden, één voor de landelijke eenheid en één voor het PDC, inclusief staf korpsleiding). Onder de ondernemingsraden (OR'en) worden in principe geen onderdeelcommissies ingericht. De medezeggenschap op dat niveau wordt ingevuld met medewerkerparticipatie (zie § 4.5.2).

De leden van de ondernemingsraden worden rechtstreeks gekozen, terwijl de COR wordt samengesteld uit leden van de ondernemingsraden.

Nadere afspraken over bijvoorbeeld faciliteiten en opleidingen, of gewenste samenstelling van de raden worden schriftelijk vastgelegd in reglementen en een ondernemingsovereenkomst.

##### *Verkiezingen spoedig na Dag 1*

Op Dag 1 is de huidige medezeggenschapsstructuur niet meer van toepassing. Om toch een vorm van formele medezeggenschap georganiseerd te hebben vanaf Dag 1 zal de huidige Centrale Ondernemingsraad in oprichting (COR i.o.) tot het moment dat de nieuwe COR ingericht is als medezeggenschapspartner van de bestuurder opereren. Dit is vastgelegd in het Medezeggenschapsconvenant Politie d.d. 30 maart 2012. Het betekent dat de korpschef vanaf Dag 1 een gesprekspartner heeft en onderwerpen waarvoor advies- of instemmingsrecht geldt, kan voorleggen aan de medezeggenschap.

Zo spoedig mogelijk na Dag 1 zullen verkiezingen voor de OR'en op eenheidsniveau worden georganiseerd. De verkiezingen worden centraal geregisseerd. De kwartiermaker maakt hierover afspraken met de COR i.o. De bestuurder faciliteert de medezeggenschap hierin. De voorbereidingen die vanuit de werkgever nodig zijn om de verkiezingen te kunnen realiseren vinden plaats binnen Human Resource Management (HRM). Nadat de OR'en zijn gekozen zal de COR worden samengesteld doordat vanuit iedere OR een afvaardiging wordt gekozen om plaats te nemen in de COR. Ook dit proces wordt centraal geregisseerd, in overleg met de COR i.o.

##### *Moderne medezeggenschap*

De invoering van één korps is ook aangrijpingspunt om de wijze waarop de formele medezeggenschap is ingericht te moderniseren. Belangrijkste wijziging is dat medewerkerparticipatie centraal wordt gesteld ten koste van de huidige medezeggenschapsdrukte. Deze druktes, en bijbehorende bureaucratie, kan drastisch afnemen doordat de zeggenschap voor een groot deel op één plek komt te liggen. Als gevolg daarvan kan de formele medezeggenschap in omvang sterk gereduceerd worden. Daarnaast beschouwen de medezeggenschap en bestuurder elkaar als strategische partners die werken aan een gezamenlijk doel: het optimaliseren van het functioneren van de organisatie en haar medewerkers. Vanuit dit partnerschap wordt samengewerkt op basis van vertrouwen. Dit alles komt een efficiënt en effectief opererende medezeggenschap ten goede.

Zowel de korpschef als de medezeggenschap realiseert zich dat modernisering van de medezeggenschap tijd zal kosten en inspanningen vraagt van bestuurder en medewerkers. Het gaat immers om meer dan structuur. Het gaat ook om bijvoorbeeld gedrag, competenties en wederzijds vertrouwen.

Tijdens de conferentie op 17 en 18 januari 2012, waar kwartiermakers en de COR i.o. met elkaar in gesprek waren over medewerkerparticipatie en medezeggenschap, is de basis gelegd om de modernisering de komende jaren vorm te geven. De uitkomsten van deze conferentie zijn verwoord in een gezamenlijke verklaring, waarin expliciet is opgenomen dat het een gezamenlijke opdracht is om de wijze waarop de medezeggenschap is ingericht te moderniseren en de komende jaren tot een succes te maken. De partijen zullen dan ook rond dit onderwerp met elkaar in gesprek blijven.

#### 4.5.2 Realiseren en inzetten van medewerkerparticipatie

Het fundament van de modernisering van de medezeggenschap is gelegen in een brede participatie van medewerkers. Deze participatie kan vele verschillende vormen aannemen, kan structureel of incidenteel zijn, kan georganiseerd en ad hoc zijn. De opdracht om medewerkerparticipatie concreet vorm te geven ligt de komende jaren bij de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding. De wijze waarop zij dit gaan doen is onderdeel van hun deelrealisatieplan.

##### *Centrale regie op de implementatie en kwaliteit*

De komende jaren zal door de korpschef en de COR centraal regie worden gevoerd op de implementatie en de kwaliteit van de medewerkerparticipatie (regie, monitoring en evaluatie). De korpschef en de COR zullen hierover op regelmatige basis met elkaar in gesprek gaan.

Om medewerkerparticipatie te kunnen laten slagen, is het van groot belang dat de vorm past bij de betreffende (groep) participerende medewerker(s) en het specifieke onderwerp waar de betrokkenheid zich op richt. Het is dan ook niet de intentie om centraal vanuit de korpsleiding vast te stellen *hoe* de medewerkerparticipatie ingevuld moet worden. Wat wel centraal wordt vastgesteld is *dat* er concreet vorm en invulling dient te worden gegeven aan medewerkerparticipatie binnen de eenheden. Voor de eerste twee jaar wordt bovendien aangegeven bij welke van de veranderdoelen medewerkers in ieder geval actief betrokken dienen te worden als onderdeel van de ontwikkelbenadering van de veranderstrategie (zie de uitwerking van de geprioriteerde doelen in hoofdstuk 5).

##### *Uitvoering in de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding*

De eenheden, het PDC en de staf korpsleiding krijgen de opdracht om medewerkerparticipatie de komende jaren concreet in te vullen. De leiding van het betreffende organisatieonderdeel schept de juiste voorwaarden voor medewerkerparticipatie en is verantwoordelijk voor de invulling. Het klimaat moet dusdanig veilig en stimulerend zijn dat zowel leidinggevende als medewerker de participatie kan invullen, minimaal in de vorm van een professioneel (werk)overleg waarin op structurele basis aandacht is voor de kwaliteit van het werk en de werkomstandigheden. In de jaarplannen worden doelen gesteld rondom medewerkerparticipatie.

De leiding van de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding is vanuit organisatiezijde verantwoordelijk voor het organiseren en invullen van medewerkerparticipatie. De OR in het betreffende onderdeel krijgt de opdracht om de participatie vanuit het perspectief van de medewerker te stimuleren en mede vorm te geven.

##### *Medewerkerparticipatie wordt gefaciliteerd*

Daar waar mogelijk en wenselijk wordt medewerkerparticipatie gefaciliteerd. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van benodigde middelen, technische ondersteuning of ruimte om te experimenteren.

De eenheden, het PDC en de staf korpsleiding worden vanuit HRM ook concreet ondersteund om medewerkerparticipatie vorm te geven. Binnen HRM worden een aantal medewerkers aangewezen die zich zullen richten op deze ondersteuning. Zij kunnen behulpzaam zijn bij het uitwerken van methodieken, het uitwisselen van best practices en ervaringen elders, leidinggevend ondersteunen en trainen, enthousiasmeren en initiatieven aanjagen.

Aangezien een groot deel van de dialoog over de inhoud en organisatie van het vak zal worden gevoerd met de leidinggevende, vraagt dit van hen de juiste houding en het juiste gedrag. Dit zal worden bevorderd door bijvoorbeeld opleidingen, trainingen, intervisie en/of reflectie te organiseren.

##### *Medewerkerparticipatie als onderdeel van de veranderaanpak*

De eerste twee jaar zal medewerkerparticipatie in ieder geval ingezet worden om invulling te geven aan enkele veranderdoelen. Het betrekken van medewerkers bij het veranderproces is onderdeel van de veranderaanpak. Een voorbeeld hiervan is de pilot 'De Hark Voorbij', die op dit moment wordt voorbereid onder regie van de COR i.o. In de deelrealisatieplannen van de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding wordt expliciet beschreven hoe medewerkerparticipatie de komende twee jaar ingezet wordt in het veranderproces en voor welke veranderdoelen. Het betrekken van medewerkers past met name bij die veranderdoelen waarvoor een ontwikkelbenadering geldt. In hoofdstuk 5 wordt bij de uitwerking van de geprioriteerde doelen bij plateau 1 aangegeven welke geschikt zijn om medewerkerparticipatie bij in te zetten.

## 4.6 Reorganisatieregime

### *Van het ene moment op het andere*

Op hetzelfde moment waarop de Politiewet (2012) van kracht wordt, houden alle politieregio's en daarmee de regionale politiekorpsen, het KLPD en de VtsPN op te bestaan. Op grond van de Invoerings- en aanpassingswet Politiewet (2012) gaan dan alle rechten en plichten van die 27 organisaties tegelijkertijd en automatisch over op de rechtspersoon die het korps is.

Dit betekent dat alle medewerkers vanaf het moment waarop de Politiewet van kracht wordt één en dezelfde werkgever hebben. De korpschef is vanaf dat moment het gezag dat ervoor moet zorgen dat alle medewerkers bij de inrichting van de Nationale Politie dezelfde rechten (en plichten) hebben.

### *Eén instapmoment voor iedereen*

Alle medewerkers opnieuw moeten worden geplaatst en, voor zover hun eigen functie niet terugkeert in de nieuwe situatie, worden herplaatst. Hoewel een groot deel van de medewerkers, zeker binnen de operationele sterkte, zijn bestaande functie zal behouden, zullen alle medewerkers formeel moeten worden geplaatst. Daarmee staat de Nederlandse politie aan de vooravond van een operatie van ongekende omvang. Er dienen 63.000 mensen te worden geplaatst. Qua schaal is dat onvergelijkbaar met alle ervaringen die tot nu toe zijn opgedaan met reorganisaties binnen de politiekorpsen. Maar ook voor het overige is deze in tijd gecomprimeerde verandering uniek binnen de Nederlandse verhoudingen.

Bedacht moet worden dat reorganisaties binnen de politie doorgaans relatief kleinschalig zijn en plaatsvinden in stabiele omstandigheden. Als een dienst wordt gereorganiseerd of twee districten worden samengevoegd, wordt dat ervaren als een ingrijpende wijziging. Dat valt echter in het niet bij de vorming van de Nationale Politie. Hoewel de inrichting van het landelijk politiekorps wordt betiteld als een reorganisatie, is er feitelijk sprake van een fundamentele overgangssituatie. Tijdens die overgang vervaagt het bestaande en het vertrouwde houvast, terwijl de nieuwe inrichting slechts geleidelijk helder wordt en niet direct grijpbaar is. Dat leidt tot onzekerheid voor praktisch alle medewerkers, hoewel niet voor iedereen in dezelfde mate of op het hetzelfde moment. Die onzekerheid hangt samen met vragen over de eigen, persoonlijke toekomst, maar krijgt ook vorm door ingrijpende wijziging van de interne sturing en de bezetting van de leidinggevende functies.

In die 'vloeibare' overgangssituatie is zorgvuldigheid en eerlijkheid bij de plaatsing van het personeel van het grootste belang. Regels en procedures zorgen voor zekerheid in onoverzichtelijke omstandigheden en de toepassing daarvan zal kritisch worden gevolgd.

### *Regels*

Een voordeel is dat de regelgeving voor de plaatsing van medewerkers al uniform en binnen het korps toepasbaar is. Daarmee is gelijke behandeling in gelijke gevallen gewaarborgd. Echter, de uniformering van de regels voor plaatsing en herplaatsing zijn niet specifiek opgesteld ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie. Gelet op de uitzonderlijke omstandigheden die de eenwording van de Nationale Politie kenmerken, bestaat op een aantal punten behoefte aan specifieke afspraken voor de overgangssituatie. Voor de bezetting van de leidinggevende top wordt hierin voorzien door de Invoeringswet. Voor de overige leidinggevendenden kan bijzondere regelgeving behulpzaam zijn om de nagestreefde omslag binnen de rest van de leiding van de politie te versnellen (aangepaste Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB)). Ten slotte is er een beperkt aantal wensen om de uitvoering van procedures toe te snijden op de overgangssituatie en daarmee de doorlooptijd, en dus de periode van onzekerheid voor individuele medewerkers, zo beperkt mogelijk te houden.

### *Zorgvuldigheid op de eerste plaats*

De twee belangrijkste uitgangspunten voor de operatie om medewerkers op een functie binnen het korps te plaatsen zijn zorgvuldigheid en doorlooptijd. De zorgvuldigheid naar medewerkers prevaleert en moet zo groot mogelijk zijn. De doorlooptijd moet daarbij zo kort mogelijk zijn.

Zorgvuldigheid wordt vormgegeven door uit te gaan van gelijke mogelijkheden en gelijke kansen op hetzelfde moment voor alle medewerkers, in het bijzonder voor wie de inrichting van het korps leidt tot wijziging van functie en/of werkplek. Dit geldt ook voor die (kleine groep) medewerkers voor wie de

feitelijke werkzaamheden al ophouden te bestaan direct met de inwerkingtreding van de wet. Voor hen dient een passende en tijdelijke oplossing te worden gecreëerd tot het moment dat zij feitelijk geplaatst kunnen worden. De mate van zorgvuldigheid die wordt betracht zal sterk bepalend zijn voor de toekomstige relatie tussen de korpsleiding, de medezeggenschap en de vakbonden. Het is een proeve van bekwaamheid van goed werkgeverschap in uiterst lastige omstandigheden. Vanwege het grote belang voor de medewerkers zal daarom aanzienlijk worden geïnvesteerd in voorbereiding, onderlinge relaties, communicatie, ondersteuning en flankerende maatregelen.

De doorlooptijd wordt bepaald door de optelsom van de periode van de formele plaatsing en de feitelijke uitvoering daarvan. De doorlooptijd heeft enerzijds betekenis voor medewerkers (hoe korter, des te beperkter de periode van onzekerheid) en anderzijds voor de organisatie (hoe korter, des te groter de mogelijkheden de dagelijkse werkzaamheden zo ongestoord mogelijk te laten voortgaan en de prestaties op peil te houden).

De doorlooptijd kan, gemeten vanaf het moment dat de Politiewet van kracht wordt (en daarmee vanaf de datum dat de korpschef optreedt als het gezag), worden beperkt door:

- (verplichte) activiteiten vanaf de datum van inwerkingtreding te verkorten, te combineren of parallel uit te voeren;
- medezeggenschap zo vroeg mogelijk en daarna voortdurend te betrekken bij en inzicht te verschaffen in de voorbereiding en de feitelijke uitvoering.

#### *Centraal, tenzij*

De totale operatie van formele plaatsing en feitelijke inrichting zal worden benaderd vanuit het perspectief van het korps als geheel; er wordt voorlopig gewerkt vanuit één landelijk reorganisatiegebied.<sup>17</sup> Eerst en vooral wordt uitgegaan van generieke regels en maatregelen, met de mogelijkheid van maatwerk in zeer specifieke gevallen.

Binnen de reorganisatie kunnen de volgende fasen worden onderscheiden:

- Voorbereiding.
- Uitvoering formele plaatsing.
- Uitvoering feitelijke plaatsing en inrichting.

#### *Voorbereiding*

De voorbereiding richt zich zowel op de fase van formele plaatsing als op de fase van feitelijke vormgeving. Een belangrijk element in de voorbereiding van de fase van de formele plaatsing is de eerste vergelijking van de bestaande situatie (formatie en bezetting) met de inrichtingsplannen van de eenheden en de Bedrijfsvoering (op functieniveau). Deze anonieme simulatie geeft een indicatie van de omvang van het aantal medewerkers dat direct geplaatst kan worden, of moet worden herplaatst. Op basis van de uitkomsten kan beter worden beoordeeld waar extra inspanningen om medewerkers te herplaatsen kunnen worden verwacht. Tevens kan dan een scherpere indicatie worden afgegeven van de bestedingsdoelen en de noodzakelijke jaarlijkse omvang van het reorganisatiebudget. Het ligt in de bedoeling een tweede, definitieve simulatie uit te voeren, nadat het LFNP-traject is afgerond.

Een ander belangrijk element is opbouw en inrichting van een landelijk functionerend mobiliteitscentrum. Dit mobiliteitscentrum is een noodzakelijke voorwaarde om de 'interne arbeidsmarkt' doeltreffend te laten functioneren. Beschikbare, passende functies en behoeften en wensen van medewerkers kunnen langs deze weg worden gekoppeld.

#### *Uitvoering formele plaatsing*

Ten aanzien van de formele plaatsing is het uitgangspunt dat alle medewerkers op hetzelfde moment op basis van de geldende regelgeving worden betrokken bij de plaatsing binnen het korps. Over deze aanpak moeten nadere afspraken worden gemaakt. Deze methode waarborgt het zorgvuldigheidsbeginsel dat alle medewerkers op hetzelfde moment tijdens de uitvoering van de personele reorganisatie gelijk worden behandeld.

De formele plaatsing vindt zoals hiervoor aangegeven plaats vanuit het voorlopige uitgangspunt van één landelijk reorganisatiegebied.<sup>18</sup> Overwegingen die aan deze voorlopige keuze ten grondslag

<sup>17</sup> Deze keuze is mede gebaseerd op de inschatting dat het overgrote merendeel van de operationele sterkte functievoelger zal zijn. Als uit de nog uit te voeren simulatie (zie bijlage 7) blijkt dat dit niet het geval is, kan een heroverweging plaatsvinden.

<sup>18</sup> Over dit uitgangspunt vindt nog overleg met de bonden plaats.

liggen zijn: de beheersbaarheid van het proces, de uitvoerbaarheid van het proces, de herplaatsingsmogelijkheden, de doorlooptijd tot en met eerste ronde herplaatsingen, het fair play-principe en tot slot de mate van eenduidigheid in de uitvoering.

De formele fase eindigt voor alle medewerkers op hetzelfde moment met oftewel een plaatsingsbesluit oftewel het besluit herplaatsingskandidaten.<sup>19</sup> Daarmee weet iedereen haar/zijn status en perspectief.

#### *Uitvoering feitelijke plaatsing en inrichting*

Bij de feitelijke inrichting en de bijbehorende, daadwerkelijke plaatsing van medewerkers moeten drie aspecten worden onderscheiden:

1. Is er sprake van een wijziging in de aansturing?
2. Is er sprake van een gewijzigde functie?
3. Is er sprake van een gewijzigde werkplek?

De overgangperiode tussen de bestaande en de nieuwe situatie wordt bepaald door het tijdsverloop tussen het moment dat de Politiewet van kracht wordt en het moment dat de inrichting van een team feitelijk wordt afgerond. Dat betekent niet dat in die periode niet kan worden gefunctioneerd als Nationale Politie. De periode tot de feitelijke afronding van de reorganisatie van een entiteit kan worden overbrugd doordat al op een eerder moment de sturing wordt 'omgehangen'. De eerste stap daartoe wordt gezet door met ingang van het eerste moment van Dag 1 bevoegdheden specifiek te beleggen bij de dan in functie tredende leidinggevenden. Dat kan in dezelfde mate voor de Operatiën als binnen de Bedrijfsvoering.

In het oog moet worden gehouden dat de inrichting binnen de eenheden voornamelijk wordt bepaald door veranderingen en herstructureringen op het terrein van de Operatiën. Aangezien het totale volume van de operationele sterkte gehandhaafd blijft, zullen veel medewerkers hier de status van functievoller krijgen. Naar verwachting zal het aantal herplaatsingskandidaten binnen de operationele sterkte dus relatief beperkt blijven en zich concentreren op het niveau van de leidinggevenden, aangezien binnen dat segment sprake is van krimp van werkgelegenheid. Ondanks de zekerheid voor het overgrote deel van de medewerkers binnen de Operatiën, is een punt van aandacht om de interne activiteiten niet ten koste te laten gaan van de dagelijkse uitvoering van het politiewerk en het realiseren van de vastgestelde beleidsdoelstellingen.

De eenheden, het PDC en de staf korpsleiding stellen eigen plannen op voor de realisatie van de in het Inrichtingsplan vastgestelde inrichting (deelrealisatieplannen). Dat heeft tot gevolg dat, in vergelijking met de formele fase, tijdens de feitelijke inrichting op centraal niveau minder behoefte bestaat aan gedetailleerde sturing, maar meer aan regie en monitoring op de voortgang en uitvoering van de deelrealisatie van de betreffende organisatieonderdelen. Dat impliceert differentiatie van uitvoering binnen door de korpsleiding vastgestelde kaders.

De Bedrijfsvoering vraagt naar verwachting verhoudingsgewijs meer aandacht omdat hier sprake is van een samenloop van meerdere bewegingen:

1. De Bedrijfsvoering moeten zelf reorganiseren (vorming PDC en realiseren van de directies).
2. Het aantal arbeidsplaatsen binnen de Bedrijfsvoering wordt gereduceerd.
3. De zorg voor de lopende zaken moet goed worden behartigd.
4. De inrichting van andere onderdelen van het politiekorps moet worden ondersteund.
5. Veel medewerkers die hun functie behouden zullen een andere werkplek krijgen.

Een verhoogd risico binnen de Bedrijfsvoering is dat (goede) mensen vertrekken en er her en der onderbezetting ontstaat. Om te voorkomen dat cruciale bedrijfsprocessen stagneren, zal budget worden gereserveerd voor tijdelijke inhuur.

De minister heeft aangegeven bij de werkgelegenheidseffecten van de reorganisatie rekening te houden met de kwetsbare regio's.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Voor het aanwijzen van politieambtenaren voor de uitvoering van de artikel 60-Wiv-taak is overeenstemming van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties vereist.

<sup>20</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2011-2012, 30 880, nr. 44.

## 5 Mijlpalen en planning

### Een gefaseerd en zorgvuldig veranderproces

#### 5.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 is aangegeven dat de vorming van de Nationale Politie, als veranderproces, geduid kan worden als een complexe, grootschalige transitie met een korte doorlooptijd. Om deze reden is een gefaseerde realisatie onderdeel van de veranderstrategie. In hoofdstuk 2 is de ambitie van de Nationale Politie beschreven, in termen van een vooruitblik naar eind 2017 (vijf jaar na de start van de Nationale Politie). De ambitie is verwoord in een samenhangende set veranderdoelen op verschillende abstractieniveaus (hoofddoel, strategische, tactische en operationele doelen). In bijlage 2 staat een schematische uitwerking van deze doelenhiërarchie.

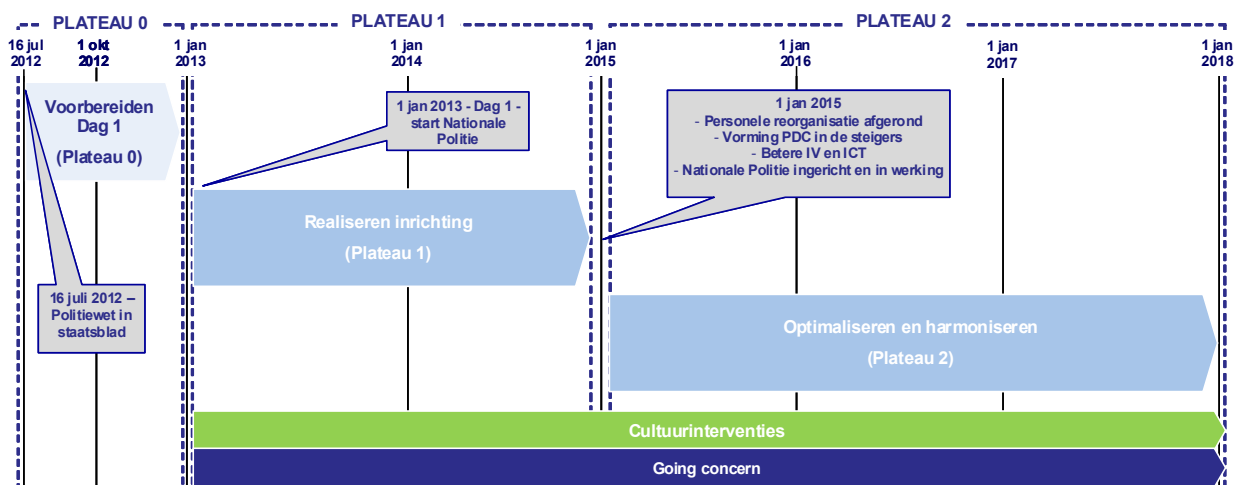
Aan de hand van de doelenhiërarchie is op hoofdlijnen een fasering aangebracht van het veranderproces voor de komende vijf jaar. Zoals in § 5.2 beschreven, wordt er gewerkt met een drietal plateaus. Daarbij geldt, zoals in de veranderstrategie is aangegeven, dat de eindsituatie en de weg daar naartoe nu slechts op hoofdlijnen kunnen worden omschreven. Hoe dichterbij in de tijd, hoe concreter de beschrijving. Om die reden worden in dit Realisatieplan alleen de eerste twee plateaus in detail beschreven. Het resterende plateau wordt voorafgaand aan het afronden van plateau 1 in meer detail ingevuld.

In dit hoofdstuk worden de fasering, mijlpalen en planning van het realisatieproces beschreven. Hierboven is toegelicht hoe tot de keuze is gekomen van de doelen en clusters van inspanningen waaraan zal worden gewerkt, waarna in § 5.2 de fasering in de te onderscheiden plateaus kort wordt geduid. Vervolgens worden in § 5.3 en § 5.4 respectievelijk plateau 0 en 1 inhoudelijk beschreven.

#### 5.2 Overzicht van de drie plateaus van het Realisatieplan

De doorlooptijd van de vorming van de Nationale Politie is vastgesteld op vijf jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. In figuur 5.1 zijn de tijdslijnen van de plateaus van de realisatie inzichtelijk gemaakt. Plateau 1 en 2 beslaan samen de periode van vijf jaar van de vorming van de Nationale Politie.

Figuur 5.1 Tijdslijnen plateaus realisatie



### *Plateau 0 – voorbereiden van Dag 1*

Het Realisatieplan beslaat net als de vorming van de Nationale Politie de periode van vijf jaar na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. De doorlooptijd van het totale veranderproces is echter langer. Vanaf de start van de kwartiermakeropdracht zijn al de nodige stappen gezet om op Dag 1 aan te kunnen vangen met de externe aansturing en interne besturing van het korps. Tevens worden de voorbereidingen getroffen om na inwerkingtreding van de wet direct met de realisatie te starten. De op Dag 1 bereikte resultaten vormen hiermee het vertrekpunt voor de realisatie. Bij elkaar vormen bovengenoemde voorbereidingen het plateau 0. Hoewel de inspanningen in plateau 0 aan de voorkant van het veranderproces buiten de formele planningsperiode vallen, worden zij in dit Realisatieplan toch als plateau beschouwd en beschreven. Hiermee wordt een integraal overzicht geboden van de uitdaging als geheel en de samenhang tussen de verschillende plateaus. In § 5.3 is een uitgebreidere beschrijving van plateau 0 opgenomen.

### *Plateau 1 – realiseren inrichting*

Plateau 1 duurt twee jaar en bevat vijf clusters van inspanningen. Het gaat om de personele reorganisatie, de vorming van het politiedienstencentrum (PDC), het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT, het feitelijk inrichten van de Nationale Politie en het in werking brengen van die inrichting. In aanvulling op en in samenhang met bovenstaande inspanningencusters wordt er ook gewerkt aan het realiseren van een tiental geselecteerde operationele doelen.

Niet alle operationele doelen waarvan de realisatie in plateau 1 is gestart zullen volledig in plateau 1 worden gerealiseerd. § 5.4 bevat een uitgebreide beschrijving van de inspanningen en doelen die in plateau 1 worden gerealiseerd.

### *Plateau 2 – optimaliseren en harmoniseren*

Plateau 2 duurt drie jaar en beslaat, als een logisch vervolg op plateau 1, het optimaliseren en harmoniseren van de werkwijzen en systemen, de voorzetting van de inspanningencusters 'de vorming van het PDC' en 'het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT', het volledig realiseren van de nog niet afgeronde geprioriteerde operationele doelen, en het starten met en realiseren van de overige operationele doelen. Nadere gedetailleerde invulling van plateau 2 vindt in een later stadium plaats, voor afronding van het eerste plateau.

Bijlage 3 biedt het overzicht van de in plateau 2 te realiseren operationele doelen. Per operationeel doel is met groen aangegeven of de realisatie is gestart tijdens plateau 1, of dat de realisatie van het betreffende operationele doel in plateau 2 aanvangt. De doelen die in plateau 2 starten zijn op hoofdlijn beschreven (zie bijlage 4).

Na afronding van plateau 2 worden geen nieuwe activiteiten meer opgestart in het kader van de vorming van de Nationale Politie. De gebruikte hulpstructuren worden afgebouwd.

In tabel 5.1 is een korte inhoudelijke omschrijving van de drie plateaus opgenomen.



**Tabel 5.1 Korte inhoudelijke beschrijving van de plateaus**

Plateau 0	Vorbereiden Dag 1										
1 augustus 2012 tot 1 januari 2013	<p><i>De leiding in control</i> Maatregelen worden van kracht die betrekking hebben op het vermogen van de korpschef om op Dag 1 de formele verantwoordelijkheid voor de politieorganisatie over te nemen en de organisatie ook daadwerkelijk aan te sturen.</p> <p><i>Functioneren als een eenheid</i> De Nationale Politie zal nadrukkelijk als eenheid gaan werken. Dit zal duidelijk merkbaar zijn, zowel intern als extern. Om de systeembreuk, waarvan Dag 1 de start vormt, kracht bij te zetten wordt op Dag 1 een aantal beeldbepalende elementen ingevoerd.</p> <p><i>Continuïteit in de werkprocessen</i> In de breedte van de organisatie is er op Dag 1 continuïteit omdat het merendeel van de medewerkers het werk op dezelfde wijze uitvoert als in de voorafgaande periode. De rechtmatigheid van de taken van medewerkers is juridisch getoetst en waar nodig zijn maatregelen getroffen. In een beperkt aantal specifieke gevallen is een vooruitgestelde, tijdelijke voorziening ingericht.</p> <p><i>Vorbereiden start realisatie</i> Invullen van (rand)voorwaarden om na de inwerkingtreding van de Politiewet direct met de realisatie te kunnen starten; inclusief alle maatregelen ter voorbereiding van de personele reorganisatie.</p>										
Plateau 1	Realiseren inrichting										
1 januari 2013 tot 1 januari 2015	<p><i>Personele reorganisatie</i> Een van de belangrijkste inspanningen is het plaatsen van medewerkers in de nieuwe organisatie. Dit krijgt de vorm van een reorganisatie.</p> <p><i>Vorming van het politiedienstencentrum (PDC)</i> Het PDC is de katalysator van de toekomstige efficiënte en professionele Bedrijfsvoering die vanuit een schaalvergroting zal resulteren in een structurele, jaarlijkse besparing oplopend tot uiteindelijk € 230 miljoen. In 2014 staat het PDC in de steigers als tussenstap naar een volledige, operationele dienstverlening aan de interne afnemers eind 2017.</p> <p><i>Betere informatievoorziening en ICT</i> De informatievoorziening van de politie op orde brengen. De realisatie van één landelijke uniforme informatiehuishouding is essentieel voor het goed functioneren van het korps en het realiseren van lokale en nationale veiligheidsdoelstellingen.</p> <p><i>Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie</i> Het volgens het Inrichtingsplan inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie.</p> <p><i>Geselecteerde operationele doelen waaraan zal worden gewerkt:</i></p> <table border="0"> <tr> <td>1. Robuuste en multidisciplinaire basisteams</td> <td>6. Vermindering van administratieve lastendruk</td> </tr> <tr> <td>2. Meer operationeel leiderschap</td> <td>7. Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van de medewerkers</td> </tr> <tr> <td>3. Beter informatiegestuurd werken</td> <td>8. Een scherp sturingsconcept</td> </tr> <tr> <td>4. Beter aanpak High Impact Crime (HIC) en ondermijning</td> <td>9. Meer eenduidige dienstverlening</td> </tr> <tr> <td>5. Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn</td> <td>10. Integraal mediabeleid</td> </tr> </table>	1. Robuuste en multidisciplinaire basisteams	6. Vermindering van administratieve lastendruk	2. Meer operationeel leiderschap	7. Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van de medewerkers	3. Beter informatiegestuurd werken	8. Een scherp sturingsconcept	4. Beter aanpak High Impact Crime (HIC) en ondermijning	9. Meer eenduidige dienstverlening	5. Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn	10. Integraal mediabeleid
1. Robuuste en multidisciplinaire basisteams	6. Vermindering van administratieve lastendruk										
2. Meer operationeel leiderschap	7. Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van de medewerkers										
3. Beter informatiegestuurd werken	8. Een scherp sturingsconcept										
4. Beter aanpak High Impact Crime (HIC) en ondermijning	9. Meer eenduidige dienstverlening										
5. Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn	10. Integraal mediabeleid										
Plateau 2	Optimaliseren en harmoniseren										
1 januari 2015 tot 1 januari 2018	<p><i>Optimaliseren van structuren en werkprocessen.</i> De nieuwe politieorganisatie, zoals ingericht binnen plateau 1, wordt in deze periode geoptimaliseerd en geharmoniseerd. Waar nodig worden structuren en werkprocessen aangepast.</p> <p><i>Realisatie operationele doelen</i> De geprioriteerde operationele doelen die nog niet volledig zijn gerealiseerd in plateau 1 en de overige operationele doelen worden in dit plateau gerealiseerd.</p>										
Periode na plateau 2	Afbouwen en effectueren										
Na 1 januari 2018	<p>Er worden geen activiteiten meer opgestart voor de vorming van de Nationale Politie. Lopende activiteiten worden afgerond. Het Regieteam Realisatie wordt afgebouwd en verantwoordelijkheden worden overgedragen aan de lijn. Effecten van afgeronde activiteiten zullen zich in deze fase nog manifesteren.</p>										

### **5.3 Beschrijving van plateau 0 (1 augustus 2012 tot 1 januari 2013)**

#### **Vorbereiden Dag 1**

##### **Inleiding**

Dag 1 is de dag waarop de nieuwe Politiewet feitelijk in werking treedt, conform huidige planning 1 januari 2013. Dag 1 is de vertreksituatie voor de (verdere) realisatie van de Nationale Politie zoals beschreven in het Ontwerpplan en Inrichtingsplan. Op Dag 1 is er voor het eerst in de geschiedenis van de Nederlandse Politie sprake van één politieorganisatie waarin alle medewerkers zijn ondergebracht.

Hoewel op Dag 1 de Nationale Politie nog niet is ingericht, betekent dit niet dat er niets verandert. Op het gebied van samenwerking tussen bestaande onderdelen van korpsen vindt al veel plaats, binnen de daarvoor geldende kaders. Maar ook op het gebied van bijvoorbeeld professionele ruimte, operationeel leiderschap en dienstverlening vinden al ontwikkelingen plaats. Dit zijn veranderingen in cultuur, gedrag en leiderschap die niet afhankelijk zijn van de structuur.

Hieronder wordt beschreven wat op Dag 1 de belangrijkste formele wijzigingen zijn ten opzichte van de huidige situatie. Vervolgens wordt beschreven wat er op Dag 1 is gerealiseerd om ervoor te zorgen dat de korpschef zijn verantwoordelijkheid daadwerkelijk kan invullen, dat het korps op essentiële onderdelen al direct als een eenheid kan opereren en dat de continuïteit van de werkprocessen wordt gewaarborgd. Tot slot wordt beschreven welke randvoorwaarden zijn ingevuld om na de start van de Politiewet direct te kunnen beginnen met de realisatie.

##### **Een nieuwe situatie op Dag 1**

Met ingang van Dag 1 is de topstructuur van de Nederlandse Politie gewijzigd. Er is één korpschef, die eindverantwoordelijk is voor het functioneren van de gehele politieorganisatie. De korpschef legt verantwoording af aan de minister van Veiligheid en Justitie. De korpsleiding is op Dag 1 in functie, net als de eenheidsleidingen, de directeuren binnen de Bedrijfsvoering, het hoofd van de korpsstaf, de diensthouders van de landelijke eenheid en de Chief Information Officer (CIO).

Bijzonder aan Dag 1 (en de periode direct daarna) is dat de topstructuur van toepassing is. Tegelijk is daaronder de bestaande structuur van de organisatie nog grotendeels van toepassing. Daarmee functioneren oud en nieuw naast elkaar. Feitelijk wordt de huidige organisatie van 26 korpsen en de Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland (VtsPN) met haar bestaande organisatorische indelingen en procedures op Dag 1 voorzien van een nieuw, overkoepelend sturingsmechanisme. Voor de dagelijkse uitvoering van het werk van het merendeel van de politiemedewerkers zal deze verandering beperkte consequenties hebben. De gewijzigde sturing op Dag 1 is nader beschreven in bijlage 8.

Hulpstructuren die van kracht zijn in het huidige bestel zijn in kaart gebracht en zijn eenduidig belegd in het nieuwe korps. Hiertoe is een heldere portefeuillevreiding gemaakt tussen de leden van de korpsleiding en in het verlengde daarvan, ter ondersteuning van de korpsleiding, tussen politiechefs, directeuren in de Bedrijfsvoering en de korpsstaf.

De medezeggenschap kent op Dag 1 een tijdelijk orgaan (Centrale Ondernemingsraad in oprichting (COR i.o.)) met mandaat. De regioburgemeesters en Hoofdofficieren zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van de regionale veiligheidsplannen waarbij instemming van de burgemeesters binnen de eenheid benodigd is.

## Wat is op Dag 1 gerealiseerd?

Gezien de wijzigingen die op Dag 1 van kracht worden, is het noodzakelijk om een aantal zaken geregeld te hebben zodat:

- de korps- en eenheidsleiding in staat is om onder gezag de organisatie als één te sturen (in control zijn);
- het korps op specifieke onderdelen direct als een eenheid opereert;
- de continuïteit van de werkprocessen is gewaarborgd.

### *De leiding in control*

De fase vanaf Dag 1 tot aan volledige realisatie vraagt om alertheid en flexibiliteit van vooral de korpsleiding, eenheidsleiding, directeuren in de Bedrijfsvoering en de functionarissen daar direct onder. De verantwoordelijkheden en uitvoering zijn nog niet volledig conform het eindbeeld belegd en vragen daarmee extra aandacht van de leiding. De hieronder beschreven voorzieningen zijn vanaf Dag 1 ingericht op nationaal en op eenheidsniveau om de leiding voldoende in staat te stellen om te sturen op de Operatie.

### *Op nationaal niveau:*

- *Dashboard operationele prestaties*<sup>21</sup>: een dashboard met de nationale prioriteiten waarmee kwantitatief inzichtelijk wordt gemaakt wat de prestaties zijn op landelijk niveau en eenheidsniveau.
- *Financiële cyclus op landelijk niveau*: de financiële cyclus is op landelijk niveau ingeregeld met rapportages zoals een landelijke begroting, landelijke budgettering en uitputting, op basis van extracties uit de financiële administraties van de huidige korpsen.
- *Management- en controlcyclus*: op Dag 1 is een management- en controlcyclus ingericht op basis van de prestatieafspraken met de eenheidsleidingen.
- *Sturings- en informatielijn*: voor operationele incidenten is een bottom-up escalatie- en informatielijn (van lijnchef tot korpschef) ingeregeld. Vanaf Dag 1 is een richtlijn beschikbaar die aangeeft wanneer en waarover het naastgelegen hogere niveau in elk geval geïnformeerd moet worden.
- *Informatieknooppunt*: op Dag 1 is op basaal niveau een informatieknooppunt ingericht met als doel de korpsleiding op dagelijkse basis van een operationeel veiligheidsbeeld te voorzien.
- *Nationale operationele briefing*: de korpsleiding verzorgt maandelijks de nationale operationele briefing over de operationele prestaties van het korps en de eenheden.
- *Bezettinginformatie personeel*: op Dag 1 is de bezettinginformatie van het personeel integraal beschikbaar.

### *Op eenheidsniveau:*

- *Dashboard operationele prestaties*: een dashboard waarmee op eenheidsniveau kwantitatief inzichtelijk wordt gemaakt wat de prestaties zijn op de nationale prioriteiten.
- *Financiële cyclus*: De financiële verantwoording en begroting voor 2012 blijft gebaseerd op de huidige indeling van korpsen.
- *Management- en controlcyclus*: de management- en controlcyclus in de eenheden is op Dag 1 nog vooral gebaseerd op de producten zoals die nu in de bestaande korpsen gangbaar zijn. Afhankelijk van de mate waarin de samenwerking tussen huidige korpsen die samen een regionale eenheid gaan vormen, zijn er meer op elkaar afgestemde producten.
- *Sturings- en informatielijn*: voor operationele incidenten is een bottom-up escalatie- en informatielijn (van lijnchef tot politiechef). Vanaf Dag 1 is op eenheidsniveau tevens duidelijk hoe, wanneer en door wie het gezag wordt geïnformeerd.<sup>22</sup>
- *Real Time Intelligence Center (RITC)*: op Dag 1 is in iedere eenheid op basaal niveau een RITC ingericht dat operationele medewerkers en operationeel leidinggevenden van real time informatie voorziet.

<sup>21</sup> Zie tevens hoofdstuk 5 van het Inrichtingsplan voor de sturing op en binnen de politieorganisatie en specifiek § 5.2.1. voor de wijze van het delen van informatie met het gezag en de minister.

<sup>22</sup> Ook is vanaf Dag 1 duidelijk wie aanspreekpunt is voor de veiligheidsregio's.

### *Functioneren als een eenheid*

Het korps zal nadrukkelijk als eenheid gaan werken. Dit zal duidelijk merkbaar zijn, zowel intern als extern. Om de systeembreuk, waarvan Dag 1 de start vormt, kracht bij te zetten wordt op Dag 1 een aantal beeldbepalende elementen ingevoerd. Het betreft:

- *Eén landelijke huisstijl*: korpsnamen zijn op Dag 1 verwijderd van de auto's, gebouwen en drukwerk.
- *Eén internetsite*: vanaf Dag 1 is er één internetsite voor de politie ([www.politie.nl](http://www.politie.nl)). Deze is aangepast aan de Nationale Politie.
- *Centraal geregisseerde persvoorlichting*: om eenduidigheid vanaf de start van de Nationale Politie direct uit te stralen, zal er vanaf Dag 1 een centraal geregisseerde persvoorlichting zijn op basis van voorgeschreven communicatiekaders.
- *Eén personeelsblad*: de personeelsbladen van de huidige korpsen en VtsPN komen te vervallen en worden vervangen door één personeelsblad voor alle leden van het korps.
- *Nationale Intranet Startpagina*: vanaf Dag 1 is er voor alle intranetten één Nationale Startpagina. Achter de startpagina blijven de huidige intranetten bestaan.
- *Korpsregelingen*: in de huidige organisatie zijn er ruim tweeduizend korpsregelingen. Het harmoniseren daarvan vergt tijd en zorgvuldigheid, en dient in samenspraak met de medezeggenschap en vakbonden gedaan te worden. Bepaalde regelingen blijven de komende periode onverkort van kracht. Voor een aantal beeldbepalende regelingen is op Dag 1 echter een nationale regeling of een nationaal kader opgesteld. Het betreft:
  - *Uniforme klachtenregeling*: op Dag 1 is een uniforme klachtenregeling van kracht.
  - *Voegen voor medewerkers*: bij geweld tegen politieambtenaren geschiedt vanaf Dag 1 het voegen van medewerkers als benadeelde partij in het strafproces conform een nationaal kader en een vastgestelde procedure.
  - *Interne onderzoeken en straftoemeting*: vanaf Dag 1 worden interne onderzoeken en straftoemeting op basis van interne onderzoeken uitgevoerd conform een nationaal kader.

### *Continuïteit in de werkprocessen*

Het merendeel van de medewerkers blijft op Dag 1 het werk op dezelfde wijze uitvoeren als in de voorafgaande periode. Dit biedt in de breedte van de organisatie continuïteit. De rechtmatigheid van de taken van medewerkers is juridisch getoetst en waar nodig zijn maatregelen getroffen, bijvoorbeeld om aan de eisen te voldoen die gelden voor medewerkers die uitvoering geven aan de artikel 60-Wiv-taak. De invoering van de nieuwe Politiewet heeft geen impact op de politieke bevoegdheden: alle politieambtenaren blijven bevoegd om de in wet vastgelegde werkzaamheden als politiefunctionaris uit te oefenen. Opschaling geschiedt vanaf Dag 1 conform een nationaal vastgesteld kader. Eenheden kunnen binnen deze kaders en vigerende regelgeving zelf invulling geven aan de wijze van opschaling binnen de eenheden.

Met het ministerie van Veiligheid en Justitie zullen afspraken worden gemaakt over het functioneren van de Buitengewoon Opsporingsambtenaren. Ook zijn er aanpassingen doorgevoerd in de mandaatregeling om aan te kunnen sluiten bij de gewijzigde topstructuur op Dag 1. De sturingslijnen vanaf Dag 1 zijn in bijlage 8 beschreven.

In een beperkt aantal specifieke gevallen wordt gewerkt met een vooruitgestelde tijdelijke voorziening, binnen de kaders van de inrichting. Dit betreft:

- *Korpsstaf en staven in de eenheden*: ter ondersteuning van de korpsleiding is op Dag 1 een korpsstaf met tijdelijke bezetting en in afwachting van de personele reorganisatie ingericht. Op eenheidsniveau worden taken van de eenheidsstaven volgens hetzelfde principe ingericht om de leiding van de eenheid te ondersteunen in de taakuitvoering.
- *Bedrijfsvoering*: voor de Bedrijfsvoering wordt een tijdelijke voorziening ingericht zodat de centraal werkzame medewerkers van de Bedrijfsvoering vanaf Dag 1 hun werkzaamheden kunnen verrichten.

Op Dag 1 zijn alle vermogensbestanddelen en deelnames aan bijvoorbeeld stichtingen van rechtswege overgedragen aan de juridische entiteit Nationale Politie en vallen daarmee onder de zeggenschap en verantwoordelijkheid van de korpschef. Voor de werkbaarheid zijn diverse verantwoordelijkheden gemandateerd aan in de mandaatregeling benoemde functionarissen. Een ander specifiek onderwerp betreft de archieven die door de huidige korpsen worden gebruikt en beheerd. Op Dag 1 zijn de archieven van alle korpsen afgesloten en overgedragen. In alle eenheden

en de korpsstaf wordt op Dag 1 een nieuw archief geopend dat voldoet aan de eisen van de archiefinspectie.

In bijlage 6 is een uitgebreidere opsomming opgenomen van de onderwerpen die binnen de scope van het Programma Dag 1 Gereed vallen en daarmee gerealiseerd zullen zijn op Dag 1.

#### *Vorbereiden start van de realisatie*

Dag 1 vormt een belangrijk moment in de realisatie; het is de start van de Nationale Politie en de start van de realisatie. Ter voorbereiding hierop worden maatregelen en voorbereidingen getroffen om op Dag 1 ook daadwerkelijk in de volle breedte met de realisatie te kunnen starten.

De voorbereiding van de start van de realisatie betreft een nadere uitwerking, verdieping en detaillering van de realisatie. Dit krijgt gestalte in de deelrealisatieplannen die door de verschillende eenheden, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en directies) worden opgesteld. In deze plannen wordt specifiek beschreven hoe de realisatie (met inachtneming van de collectieve mijlpalen) wordt ingevuld, rekening houdend met de specifieke vertreksituatie, veranderopgave en veranderdynamiek van het betreffende onderdeel. Tevens wordt in deze deelrealisatieplannen beschreven op welke wijze invulling wordt gegeven aan de beïnvloeding van cultuur, gedrag en leiderschap. De veranderactiviteiten die in de lijn worden belegd (bijvoorbeeld de operationele doelen op het gebied van operationeel leiderschap en de vorming van robuuste basisteams) worden ook beschreven in de eenheidsplannen. In de deelrealisatieplannen wordt verder meegenomen op welke wijze medewerkerparticipatie wordt vormgegeven. De deelplannen van de eenheden worden voordat zij worden vastgesteld met elkaar in verband gebracht om de onderlinge samenhang te beoordelen. Dit kan nog leiden tot aanpassingen in de uiteindelijke planning van de realisatie per eenheid. Hiernaast zal dit ook beïnvloed worden door het samenspel met Bedrijfsvoering. Voorstelbaar is dat niet alle eenheden op hetzelfde moment ondersteund kunnen worden op bijvoorbeeld de vorming van de diensten Operationele Ondersteuning.

Verdere uitwerking vindt ook plaats rond die clusters van inspanningen en veranderdoelen die worden belegd in een centraal programma of project (zie hoofdstuk 7 voor een beschrijving van de governance). In de periode voor inwerkingtreding van de wet worden programma- en projectplannen op hoofdlijnen beschreven.

De voorbereiding op de personele reorganisatie richt zich zowel op de fase van formele plaatsing als op de fase van feitelijke vormgeving. Een belangrijk element in de voorbereiding van de fase van de formele plaatsing is de eerste vergelijking van de bestaande situatie (formatie en bezetting) met de inrichtingsplannen van de eenheden en de Bedrijfsvoering (op functieniveau). Deze anonieme simulatie geeft een indicatie van de omvang van het aantal medewerkers dat direct geplaatst kan worden en het aantal dat moet worden herplaatst. Op basis van de uitkomst kan beter worden beoordeeld waar extra inspanningen om medewerkers te herplaatsen kunnen worden verwacht. Tevens kan een scherpere indicatie worden gegeven van de bestedingsdoelen en de spreiding van het reorganisatiebudget over de komende jaren. Het ligt in de bedoeling een tweede, definitieve simulatie uit te voeren nadat het LFNP-traject is afgerond.

Tot slot zijn voor Dag 1 maatregelen genomen die leiden tot voldoende gedetailleerd inzicht om de financiële paragraaf van juiste informatie te voorzien. Het gaat dan om:

- een scenarioanalyse op reorganisatie, inzicht in frictiekosten;
- inzicht in capaciteitsbeslag en kosten van de hulpstructuur;
- besluitvorming over de locatiekeuze PDC en hoofdkantoren;
- nadere afspraken tussen het ministerie van Veiligheid en Justitie (Directoraat-Generaal Politie) en de Kwartiermaker Nationale Politie over de wijze waarop het reorganisatiebudget besteed mag worden alsmede de spreiding daarvan over de komende jaren;
- een geactualiseerde integrale businesscase voor de vorming van de Nationale Politie met aandacht voor verhoudingen kwaliteit en kosten, waarin tevens het realiseren van de gewenste kostenbesparing (€ 230 miljoen structureel) nader is uitgewerkt.

Dit proces loopt op met de voorbereidingen voor de begroting 2013 en de meerjarenraming.

Bovenstaande leidt tot een portfolio van programma's, projecten en lijnactiviteiten dat nodig is om de clusters van inspanningen en veranderdoelen van het eerste plateau te kunnen realiseren. Dit

portfolio, inclusief het beslag dat dit legt op capaciteit en financiële middelen, is geïdentificeerd voordat de Politiewet in werking treedt. Ter ondersteuning van de sturing op en invulling van het portfolio wordt op nationaal niveau een Regieteam Realisatie ingericht. In de periode tot Dag 1 wordt het Regieteam Realisatie opgeschaald zodat ondersteuning, coördinatie en regie kunnen plaatsvinden op de verdere voorbereiding naar Dag 1. Dit wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 7.

## 5.4 Beschrijving van plateau 1 (1 januari 2013 tot 1 januari 2015)

### *Realiseren inrichting*

Plateau 1 duurt twee jaar en omvat vijf clusters van inspanningen zoals opgenomen in tabel 5.1. De eerste vier inspanningclusters hebben de prioriteit aangezien deze het 'fundament' van de Nationale Politie leggen en de kwartiermakeropdracht vervullen. Om die reden is hieronder voor deze inspanningclusters voor plateau 1 een metaplanning opgenomen. Hierin worden op hoofdlijnen de stappen binnen de eerste vier inspanningclusters visueel inzichtelijk gemaakt, alsmede de belangrijkste onderlinge afhankelijkheden.

Na de metaplanning wordt per inspanningcluster een nadere uitwerking gegeven, waarbij gebruik is gemaakt van een vaste opbouw:

1. Inhoudelijke omschrijving van het inspanningcluster/geprioriteerde doel.
2. Beschrijving van de concreet te behalen resultaten aan het einde van plateau 1.
3. De collectieve mijlpalen om te komen tot het beschreven resultaat, inclusief bijbehorende randvoorwaarden.

Collectieve mijlpalen zijn die resultaten waar alle eenheden en/of organisatieonderdelen op hetzelfde moment, of eerder, aan moeten voldoen. Mijlpalen die niet collectief gelden, maar voor een specifiek organisatieonderdeel, komen in het betreffende deelrealisatieplan terug.

### *Eerste vier inspanningclusters – metaplanning plateau 1*

Verreweg het grootste deel van de inspanningen gedurende de eerste twee jaar na Dag 1 is gericht op het realiseren van de in het Inrichtingsplan beschreven nieuwe structuren en het in werking brengen daarvan. Daarbij gaat het om de volgende vier grote clusters van inspanningen:

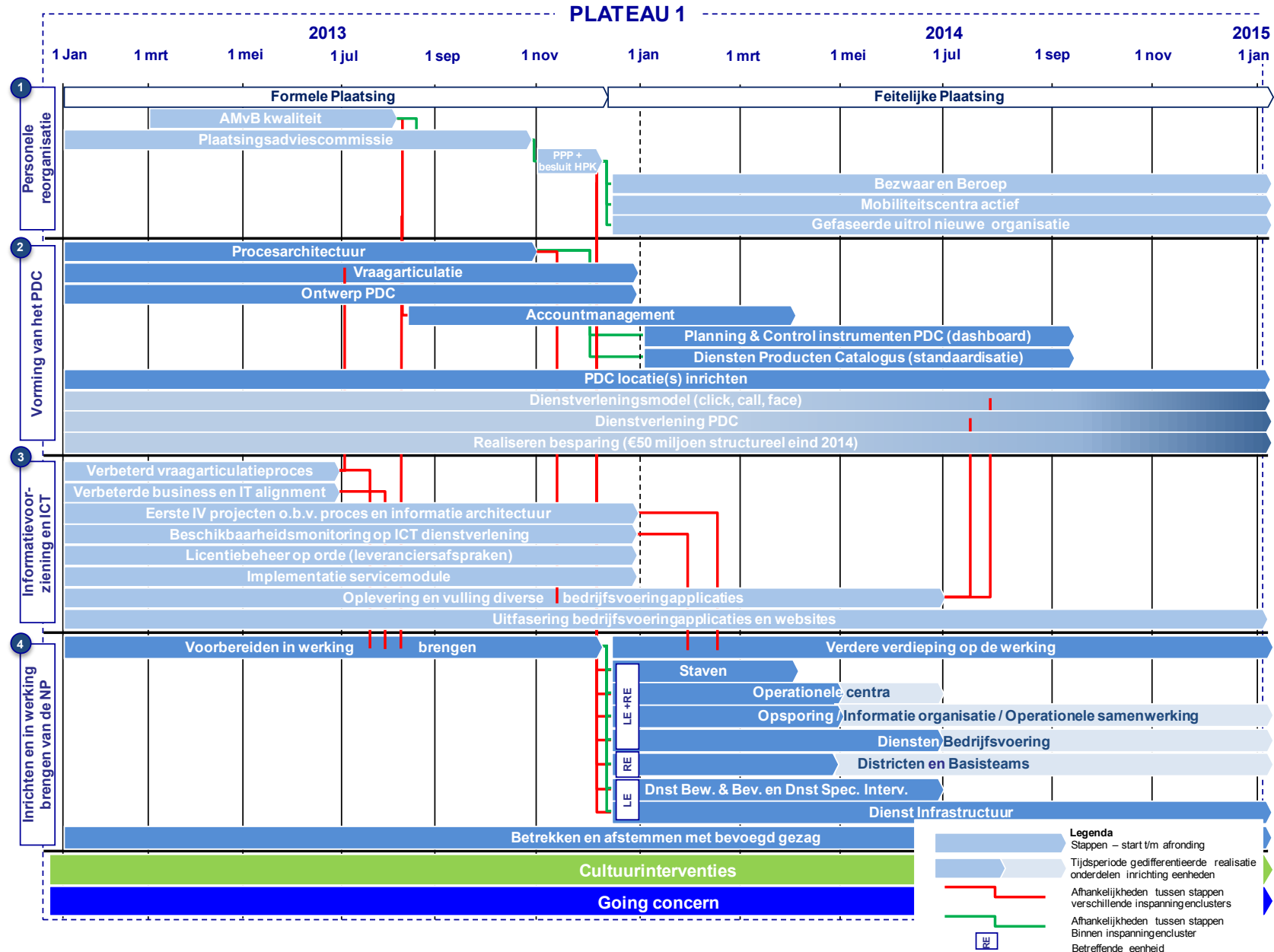
1. Het uitvoeren van de personele reorganisatie.
2. De vorming van het PDC.<sup>23</sup>
3. Het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT.
4. Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie.

In onderstaande metaplanning zijn per inspanningcluster de hoofdstappen inzichtelijk gemaakt die in de eerste twee jaar na Dag 1 (plateau 1) genomen worden om het betreffende doel te bereiken. Tussen diverse stappen bestaan onderlinge afhankelijkheden. Dit kan zowel binnen de inspanningclusters zijn als tussen de verschillende inspanningclusters. Wanneer er sprake is van een afhankelijkheid, kan het zo zijn dat een nieuwe stap niet kan aanvangen zonder volledige afronding van de voorgaande stap.

De metaplanning is een weergave op hoofdlijnen. Een beschrijving in meer detail (uitgebreidere omschrijving van de inspanningclusters, de concreet te behalen resultaten, collectieve mijlpalen en randvoorwaarden) volgt vanaf § 5.4.1. Voor de eerste drie inspanningclusters wordt hiernaast nog voor Dag 1 een programmaplan of deelrealisatieplan opgesteld. Voor het vierde inspanningcluster volgt per organisatieonderdeel een deelrealisatieplan (zie hoofdstuk 7, governance). In deze plannen wordt een detailplanning opgenomen.

---

<sup>23</sup> De inrichting van de staf korpsleiding, waar de directies deel van uitmaken, maakt deel uit van inspanningcluster 4.





De metaplanning is opgesteld op basis van de informatie zoals die op het moment van opleveren van het Realisatieplan actueel is. Het Realisatieplan kent een jaarlijkse actualisatie als gevolg waarvan de planning aangepast kan worden.

Met name voor het inspanningencluster 'het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT' geldt dat er nog onduidelijkheid bestaat ten aanzien van de periode vanaf het tweede jaar na Dag 1. Dit is een direct gevolg van de herijking van het aanvalsprogramma zoals dit op dit moment wordt uitgevoerd door de nieuwe CIO a.i. Onderdeel van de herijking en de verandering van de besturing van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014, is om te komen tot een jaarplancycclus waarlangs de benodigde ICT-voorzieningen worden opgeleverd. Het jaarplan voor de tweede helft van 2012 met een doorkijk naar de eerste helft van 2013 is thans beschikbaar en de daarin voorkomende te bereiken resultaten zijn op hoofdlijnen in de metaplanning opgenomen (zie ook § 1.5).

Voor de planning van 'het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie' geldt dat er verscheidenheid bestaat binnen de eenheden met betrekking tot de planning en fasering van de feitelijke inrichting. In de metaplanning is dit gevisualiseerd door per organisatieonderdeel van de eenheden de gedifferentieerde realisatieperiode aan te geven met een arcering in de betreffende stap.

#### *Inhoudelijke toelichting bij de metaplanning*

De metaplanning maakt de grove planning en belangrijkste afhankelijkheden inzichtelijk.

De metaplanning maakt visueel duidelijk dat voor inspanningcluster 1 (personele reorganisatie) en 4 (inrichten en in werking brengen) het eerste jaar na Dag 1 vooral in het teken staat van opbouw en voorbereiding op de feitelijke inrichting en feitelijke plaatsing medewerkers, welke in het tweede jaar na Dag 1 ter hand worden genomen.

Er is tussen de inspanningenclusters 1 en 4 sprake van één sterke afhankelijkheid: de afronding van de formele plaatsing van de medewerkers (resultierend in het vaststellen van het personeelsplaatsingsplan (PPP) en het besluit herplaatsingskandidaten) is absoluut randvoorwaardelijk voor de feitelijke inrichting van het korps. Vertraging van deze stap<sup>24</sup> leidt tot een latere start van de feitelijke inrichting en daarmee naar verwachting ook tot een latere afronding van de inrichting. De afronding van de formele plaatsing is een harde voorwaarde om te kunnen overgaan tot de feitelijke plaatsing van de medewerkers. De korpsleiding (middels het Regieteam Realisatie) zal vanwege deze sterke afhankelijkheid zeer alert zijn op de voortgang van de personele reorganisatie.

Een andere afhankelijkheid tussen het eerste en vierde inspanningcluster is gelegen in de AMvB Kwaliteitsfuncties (AMvB Kwaliteit) en de voorbereidingen op het in werking brengen van de inrichting. De AMvB Kwaliteit, die nadrukkelijk nog onderwerp van gesprek is en waarop de vakbonden instemmingsrecht hebben, is erop gericht om voor een aantal (leidinggevende) functies voor de bezetting te kunnen selecteren op basis van kwaliteit. Een goede en snelle invulling van deze groep medewerkers draagt bij aan het welslagen van de ambities van de Nationale Politie. Het betreft een nieuwe groep kwartiermakers die direct na plaatsing een bijdrage gaan leveren aan de vorming van de Nationale Politie. Zij spelen een belangrijke rol in de voorbereiding op het in werking brengen van de inrichting, onder meer door de samenwerking en afstemming aan te gaan met gezag en partners. Indien de AMvB Kwaliteit niet ten uitvoer kan worden gebracht, vallen de medewerkers die op een kwaliteitsfunctie geplaatst worden binnen de scope van de plaatsingsadviescommissie (PAC). Ingeval de AMvB Kwaliteit wel doorgang heeft, vallen de medewerkers die solliciteren naar een kwaliteitsfunctie, maar niet worden geplaatst, onder de werking van het Landelijk Sociaal Statuut (LSS) en daarmee binnen de scope van de PAC.

Ook voor de 'vorming van het PDC' is er een afhankelijkheid met de AMvB Kwaliteit. Het accountmanagement wordt voor een belangrijk deel opgebouwd rond de kwaliteitsfuncties die vallen onder de AMvB Kwaliteit. Indien de AMvB Kwaliteit niet tot uitvoer kan worden gebracht dient het accountmanagement anders ingericht te worden en zal een grotere inzet van het lijnmanagement van het PDC vereist zijn.

---

<sup>24</sup> Een tijdige afronding van de LFNP-matching is vereist voor een tijdige start van de formele fase van de personele reorganisatie.

Voor de vorming van het PDC is op het niveau van afhankelijkheden *tussen* de inspanningclusters een afhankelijkheid van de informatievoorziening en ICT, bijvoorbeeld door de voorziene oplevering en vulling van de diverse bedrijfsvoeringsapplicaties, of om het dienstverleningsmodel (click, call en face) goed in te kunnen vullen.

Verder is er binnen het inspanningcluster 'vorming van het PDC' zelf sprake van afhankelijkheden. De procesarchitectuur van het PDC is randvoorwaardelijk voor het realiseren van de planning- en controlinstrumenten voor het PDC, alsmede het realiseren van de diensten- en productencatalogus.

Het inspanningcluster 3 'realiseren van een betere informatievoorziening en ICT' is, als gevolg van de herijking van het aanvalsprogramma, in de metaplanning voor het eerste jaar na Dag 1 concreet ingevuld en voor de periode daarna vooralsnog op hoofdlijnen. Het is van groot belang dat de doelen zoals opgenomen in inspanningcluster 3 daadwerkelijk en bovendien tijdig worden gerealiseerd. Er is in de breedte sprake van een stevige afhankelijkheid van ICT en informatievoorziening voor het kunnen realiseren van de doelen van de vorming van de Nationale Politie. De mijlpalen en randvoorwaarden die in het Realisatieplan Nationale Politie zijn opgenomen, zijn in lijn gebracht met het aanvalsprogramma zoals dat op 19 september 2011 door de minister naar de Tweede Kamer is gestuurd. Meer specifiek in relatie tot de metaplanning voor plateau 1 geldt dat er verschillende afhankelijkheden in kaart zijn gebracht tussen de inspanningclusters 2, 3 en 4.

Het gaat dan bijvoorbeeld om de afhankelijkheden, zoals hierboven reeds genoemd, voor de vorming van het PDC. Maar de afhankelijkheid met ICT manifesteert zich ook in relatie tot bijvoorbeeld applicaties die nodig zijn voor een goede uitoefening van het politiewerk.

Het inspanningcluster 'realiseren van een betere informatievoorziening en ICT' is voor het kunnen realiseren van applicaties voor de Operatie en Bedrijfsvoering afhankelijk van procesbeschrijvingen over de werking van de inrichting (inspanningcluster 4) en Bedrijfsvoering (inspanningcluster 2 - procesarchitectuur).

Voor plateau 1 is voorzien dat er een bijdrage geleverd wordt aan bijvoorbeeld de bedrijfsvoering door oplevering van verschillende bedrijfsvoeringsapplicaties, zoals het document management systeem, het financieel systeem en de oplevering van fase 3 van politie.nl.

#### *Inspanningcluster 5 – het werken aan geselecteerde operationele doelen*

De eerste vier clusters van inspanningen hebben de prioriteit. Daarnaast en daarmee samenhangend, zijn tien operationele doelen geselecteerd voor plateau 1 die tezamen een vijfde cluster van inspanningen vormen:

#### 5. Het werken aan geselecteerde operationele doelen

Het belang en de omvang van de eerstgenoemde vier clusters van inspanningen, die gericht zijn op het leggen van het 'fundament' van de Nationale Politie en het vervullen van de kwartiermakeropdracht, stelt in de periode van plateau 1 grenzen aan de verwezenlijking van de inhoudelijke ambities zoals die in dit Realisatieplan zijn opgenomen. Voor de planning hiervan heeft dit een aantal gevolgen. In de eerste plaats is voor plateau 1 een samenhangende selectie gemaakt uit de totale set operationele veranderdoelen uit hoofdstuk 2. In de tweede plaats zijn de bij de geselecteerde doelen behorende resultaten volledig in lijn gebracht met het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014.<sup>25</sup>

Het tijdig realiseren van de inrichting van de Nationale Politie, conform de opdracht aan de kwartiermaker, en het op peil houden van de politieprestaties prevaleren altijd boven de verwezenlijking van overige inhoudelijke ambities. In het geval dat door onvoorziene omstandigheden een conflict ontstaat tussen het tijdig realiseren van de eerste vier inspanningclusters en het realiseren van inhoudelijke ambities, zullen de eerste vier inspanningclusters voorrang krijgen.

<sup>25</sup> Zoals in de inleiding (§ 1.5) is aangegeven kan de opdracht aan de CIO a.i. nog tot wijzigingen leiden van de in het Realisatieplan genoemde mijlpalen, resultaten en randvoorwaarden.

*De tien geselecteerde doelen voor de eerste twee jaar van de realisatie (plateau 1)*

Zoals hierboven is aangegeven, is voor het eerste plateau van de realisatie van het korps een selectie gemaakt van de in hoofdstuk 2 beschreven inhoudelijke ambities (uitgedrukt in operationele veranderdoelen). De keuze voor de doelen is gebaseerd op de mate waarin deze een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van *eenheid* van de politieorganisatie, het vergroten van de *professionele ruimte* van de medewerker, alsmede het verstevigen van *operationeel leiderschap*. Toepassing van deze criteria op de operationele doelen leidt voor plateau 1 tot de volgende keuzes:

1. Robuuste en multidisciplinaire basisteams
2. Meer operationeel leiderschap
3. Beter informatiegestuurd werken
4. Beter aanpak HIC en ondermijning
5. Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
6. Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
7. Beter externe samenwerking
8. Vermindering van administratieve lastendruk in de Bedrijfsvoering
9. Vermindering van administratieve lastendruk in de Operatiën
10. Meer vakmanschap van de medewerkers
11. Grotere weerbaarheid van de medewerkers
12. Een scherp sturingsconcept
13. Meer eenduidige dienstverlening
14. Integraal mediabeleid

Nadere bestudering van deze operationele doelen maakt duidelijk dat enkele daarvan inhoudelijk zo dicht bij elkaar liggen dat zij, ten behoeve van het formuleren van bijbehorende inspanningen, bij elkaar genomen dienen te worden. Het gaat dan om operationele doelen 5, 6 en 7, die alle drie gericht zijn op het verbeteren van verschillende aspecten van samenwerking en om operationele doelen 8 en 9 die hetzelfde nastreven. Ook de operationele doelen 10 en 11 kunnen in hun aanpak niet los van elkaar worden gezien.

Als gevolg van deze samentrekkingen resteren tien geselecteerde operationele doelen waaraan naast de vier clusters van inspanningen binnen plateau 1 gewerkt zal worden:

1. Robuuste en multidisciplinaire basisteams
2. Meer operationeel leiderschap
3. Beter informatiegestuurd werken
4. Beter aanpak HIC en ondermijning
5. Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
6. Vermindering van administratieve lastendruk
7. Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van de medewerkers
8. Een scherp sturingsconcept
9. Meer eenduidige dienstverlening
10. Integraal mediabeleid

Het operationele doel betere informatievoorziening en ICT is onderdeel van inspanningencluster 3 'het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT'.

## 5.4.1 Inspanningencluster 1: Het uitvoeren van de personele reorganisatie

### Omschrijving van het inspanningencluster

Met de komst van de nieuwe Politiewet (2012) houden de huidige politieregio's en dus de regionale politiekorpsen, het KLPD en de VtsPN op te bestaan. Op grond van de Invoerings- en aanpassingswet Politiewet (2012) gaan alle rechten en plichten van genoemde 27 organisaties tegelijkertijd en automatisch over op de rechtspersoon die het korps is. Dit betekent dat alle medewerkers vanaf het moment dat de Politiewet van kracht wordt één en dezelfde werkgever hebben. De korpschef is vanaf dat moment verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat alle medewerkers bij de inrichting van het nieuwe politiekorps dezelfde rechten (en plichten) hebben. De beoogde inrichting van het korps wijkt voor zowel de Operatiën als de Bedrijfsvoering af van de huidige inrichting van de bestaande korpsen. Door de samenvoeging van regiokorpsen tot regionale eenheden en de concentratie van taken binnen de Bedrijfsvoering (PDC en directies) ligt de afwijkende inrichting voor de hand. Door de herordening van taken en de bijbehorende (her)structurering zijn de wijzigingen in de taken nagenoeg in de gehele organisatie merkbaar. Consequentie is dat plaatsing van alle medewerkers noodzakelijk is en dat zij, voor zover de eigen functie niet terugkeert in de nieuwe situatie en er geen andere geschikte functie voorhanden is, worden herplaatst. Het merendeel van de operationele medewerkers binnen de eenheden, behoudt zijn bestaande functie en is daarmee functievoller. Voor de meeste medewerkers binnen Bedrijfsvoering zal er sprake zijn van 'herplaatsing'.

Alle medewerkers krijgen te maken met een formele plaatsing. Daarmee heeft de Nationale Politie een opgave van ongekende omvang: er moeten 63.000 mensen worden geplaatst dan wel herplaatst.

De personele reorganisatie vormt een centraal onderdeel van de realisatie en daarmee van het Realisatieplan. De doorlooptijd van de formele en feitelijke plaatsing vormt een belangrijk vertrekpunt voor de tijdslijnen voor het realiseren van de andere geprioriteerde doelen.

De formele plaatsing betreft de plaatsingsprocedure op basis van het van toepassing zijnde LSS. Op basis van deze plaatsingsprocedure ontvangt elke medewerker oftewel een plaatsingsbesluit oftewel een besluit herplaatsingskandidaten. Na de collectieve afronding van de formele plaatsing start de feitelijke plaatsing. De organisatieonderdelen worden dan daadwerkelijk ingericht op basis van de plaatsingsbesluiten. Het moment waarop medewerkers ook feitelijk het werk gaan doen waarop zij geplaatst zijn, kan verschillen afhankelijk van de veranderingsimpact en de realisatie van de randvoorwaarden in het onderdeel.

#### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Hoewel de personele reorganisatie, als technisch proces van plaatsing en eventuele herplaatsing van medewerkers, geen directe raakvlakken met cultuurverandering heeft, kan zij op indirecte wijze wel degelijk invloed uitoefenen op cultuurverandering. De wijze waarop de reorganisatie wordt uitgevoerd en de snelheid waarmee dat gebeurt zullen van invloed zijn op het interne draagvlak voor de vorming van de Nationale Politie als geheel, inclusief de cultuuraspecten die daarin zijn benoemd. Daarnaast zal het reorganisatieproces door medewerkers kritisch worden gevolgd en afgezet tegen de 'cultuuruitspraken' die in de verschillende plannen zijn opgenomen (onder andere over het centraal stellen van de medewerker en het terugbrengen van het vertrouwen in de politieorganisatie). Anders gezegd: ook in de uitvoering van de personele reorganisatie zijn deze en andere cultuuruitspraken oprecht en zichtbaar toegepast.

Dit stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de procesgang (eerlijk en zorgvuldig) en de communicatie daarover, maar ook aan de doorlooptijden van het proces; deze zijn zo kort mogelijk om de periode van onzekerheid van medewerkers zo veel mogelijk te beperken.

#### *Vertaling van de veranderstrategie voor deze cluster van inspanningen*

De personele reorganisatie volgt een strak – vooraf vastgesteld – ontwerp. De totale uitvoering van de reorganisatie (voorbereiding, formele fase en feitelijke inrichting) zal worden opgezet als een samenhangend programma. De leiding van het programma heeft voldoende bevoegdheden om de personele reorganisatie uit te voeren. De programmaorganisatie wordt zo gepositioneerd dat tijdens de transitiefase voortdurend een goede afweging van belangen tussen structurering (in brede zin) en lopende zaken gewaarborgd is.

De feitelijke plaatsing van medewerkers wordt uitgevoerd op basis van de vastgestelde inrichting van de eenheden. Daarvoor stellen de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding zelf deelrealisatieplannen op binnen de gezamenlijk afgesproken kaders. De afronding van de personele reorganisatie is een collectieve mijlpaal.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- zijn alle medewerkers die werkzaam zijn in de Operatiën feitelijk geplaatst of zijn zij herplaatsingskandidaat;
- is voor medewerkers werkzaam in de Bedrijfsvoering duidelijk of ze al dan niet geplaatst zullen worden, en of ze geconcentreerd of gedeconcentreerd werkzaam zullen zijn. Het is nu nog niet met zekerheid vast te stellen wat de voortgang is met de feitelijke plaatsing.

#### *Randvoorwaarden*

De reorganisatie start nadat de Politiewet van kracht is geworden en is afhankelijk van de volgende randvoorwaarden:

- Huisvesting bekend (PDC en vestigingsplaatsen eenheden - inclusief hoofdbureaus) (december 2012).
- Inrichtingsplan definitief (januari 2013).
- Volledige centrale registratie medewerkers en de nieuwe organisatie-inrichting beschikbaar (januari 2013).
- Afspraken LSS en AMvB Kwaliteit (januari 2013).
- LFNP-matching afgerond (januari 2013).
- Reorganisatieplan gereed (januari 2013).
- Advies COR i.o. op Reorganisatieplan (na inwerkingtreding wet).

De voorbereidingen zijn reeds gestart. Er wordt gewerkt aan de invulling van de randvoorwaarden en het voorbereiden van de personele reorganisatie. Dit leidt tot het inzicht dat de verwachte realisatiedata van de randvoorwaarden onder druk staan. Vanuit de kwartiermakersorganisatie wordt getracht hierop zo veel mogelijk invloed uit te oefenen. Op het moment dat duidelijk is dat randvoorwaarden niet tijdig worden ingevuld, worden tegenmaatregelen genomen. Tegelijkertijd wordt bekeken in hoeverre de doorlooptijd van de formele plaatsing kan worden ingekort. De aanschaf van een applicatie die de uitvoering van de personele reorganisatie zal ondersteunen, in combinatie met volledige digitale uitvoering van het administratieve proces, kan naar verwachting leiden tot een verkorting van de doorlooptijd van de formele plaatsing.

Een kritieke randvoorwaarde is de (tijdige) afronding van de LFNP-matching. De afronding van de matching is vereist voor de start van de formele plaatsing (zie toelichting op de fasering hieronder). Vertraging van de start van de formele plaatsing leidt naar verwachting ook tot een latere aanvang van de feitelijke plaatsing van medewerkers. Voor de formele plaatsing wordt op dit moment uitgegaan van een indicatieve doorlooptijd van 49 weken. Onderzocht wordt of deze doorlooptijd kan worden ingekort. Daarmee zijn de exacte implicaties van een eventuele vertraging van de formele plaatsing en/of de feitelijke plaatsing van de medewerkers nog niet inzichtelijk. De matching LFNP wordt uitgevoerd onder regie van het Centraal Georganiseerd Overleg Politie en is bij vaststelling van dit plan nog niet afgerond.

De AMvB Kwaliteit is nog niet zeker. Deze is nog nadrukkelijk onderwerp van gesprek en de vakbonden hebben hierop instemmingsrecht. Indien de AMvB Kwaliteit geen doorgang krijgt, vallen alle medewerkers binnen de scope van de PAC. In de planning van de personele reorganisatie wordt voornamelijk rekening gehouden met doorgang van de AMvB Kwaliteit.

## Stappen om te komen tot resultaat januari 2015

De personele reorganisatie kent drie fasen:

- Voorbereiding.
- Formele plaatsing.
- Feitelijke plaatsing.

In figuur 5.2 is dit inzichtelijk gemaakt.

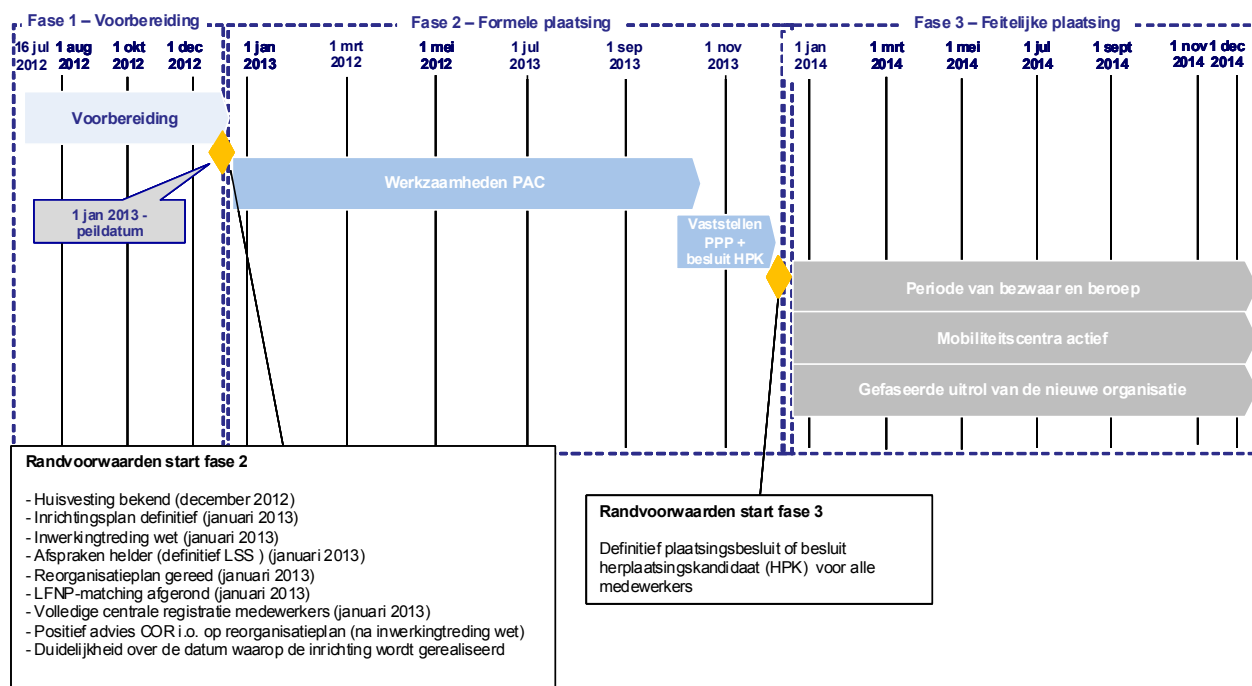
De voorbereidende activiteiten met betrekking tot de formele plaatsing vinden zo veel mogelijk plaats voor inwerkingtreding van de wet, waardoor het proces om te komen tot de formele plaatsing zo snel mogelijk kan starten. Strikte focus op het tijdig afronden van deze voorbereidende activiteiten is van groot belang om een tijdige start van de reorganisatie zeker te stellen.

De stappen die worden doorlopen zijn opgenomen in tabel 5.2 en figuur 5.3. In het stappenplan is uitgegaan van de aanname dat het hele korps wordt aangemerkt als reorganisatiegebied.<sup>26</sup> Daarmee is er één interne arbeidsmarkt voor de formele plaatsing (zie ook hoofdstuk 4).

De feitelijke plaatsing zal aanvangen op het moment dat de fase van formele plaatsing (collectief) is afgerond. De feitelijke plaatsing wordt gedifferentieerd uitgevoerd met dientengevolge verschillende tijdlijnen.

In bijlage 7 is een nadere beschrijving van de reorganisatiestappen opgenomen.

**Figuur 5.2 Fasering personele reorganisatie (indicatief)**

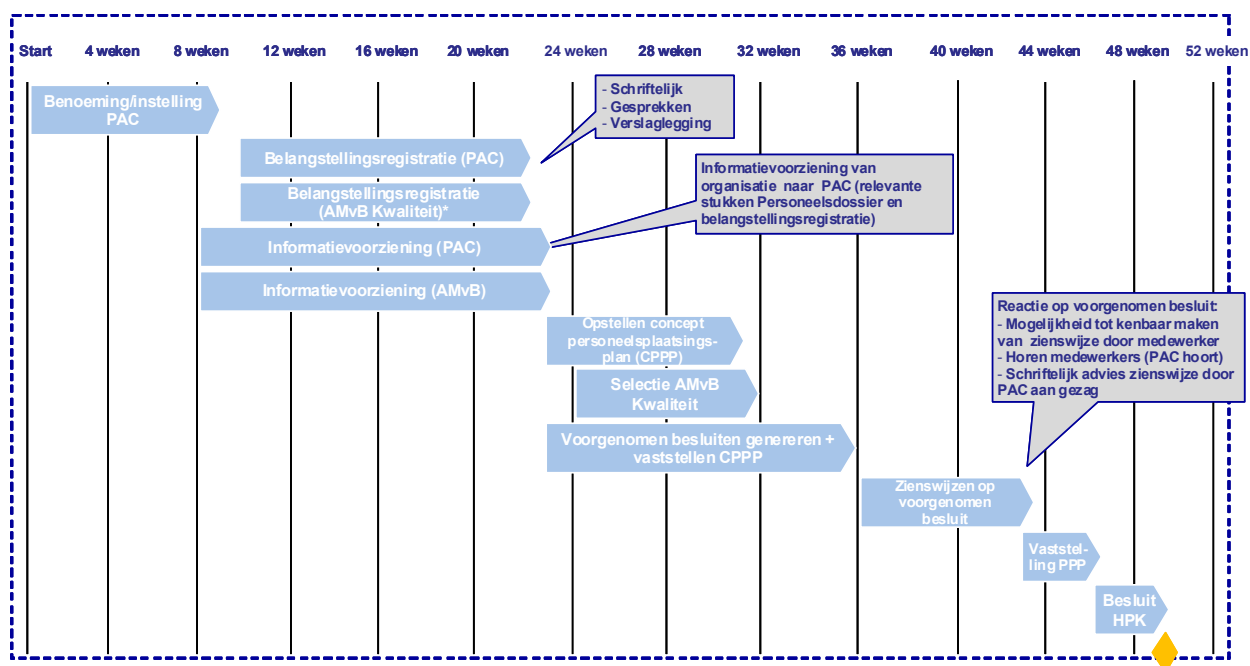


<sup>26</sup> Over dit uitgangspunt vindt nog overleg met de vakbonden plaats.

Tabel 5.2 Stappenplan formele plaatsing (indicatief)<sup>27</sup>

#	Omschrijving	Doorlooptijd
1.	Benoeming/instelling de plaatsingsadviescommissie	1 t/m 9 weken
2.	Belangstellingsregistratie plaatsingsadviescommissie	10 t/m 22 weken
3.	Belangstellingsregistratie Algemene Maatregel van Bestuur Kwaliteit	10 t/m 22 weken
4.	Informatievoorziening naar de plaatsingsadviescommissie	8 t/m 23 weken
5.	Informatievoorziening Algemene Maatregel van Bestuur Kwaliteit	8 t/m 23 weken
6.	Opstellen concept personeels plaatsingsplan	23 t/m 31 weken
7.	Selectie Algemene Maatregel van Bestuur Kwaliteit	24 t/m 32 weken
8.	Voorgenomen besluiten genereren	23 t/m 36 weken
9.	Zienswijzen op voorgenomen besluit	36 t/m 43 weken
10.	Vaststelling personeels plaatsingsplan door korpschef	43 t/m 46 weken
11.	Plaatsingsbesluit / besluit herplaatsingskandidaten	46 t/m 49 weken

Figuur 5.3 Stappenplan formele plaatsing (indicatief)



\* De duur van de belangstellingsregistratie AMvB Kwaliteit is nog niet bekend.

<sup>27</sup> De planning is indicatief. Er is nog overleg met het ministerie van Veiligheid en Justitie en de vakbonden over de AMvB Kwaliteit en een eventuele aanpassing van het LSS. Ook worden de mogelijkheden nog onderzocht om het proces van de formele plaatsing te versnellen.

## 5.4.2 Inspanningencluster 2: Vorming van het PDC

### Omschrijving van het inspanningencluster

De vorming van de Nationale Politie maakt aanzienlijke besparingen mogelijk, onder meer als gevolg van de schaalvergroting, het terugdringen van de (kosten van de) overhead en het verhogen van de productiviteit en effectiviteit. Bedrijfsvoering levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de besparingen. Binnen de Bedrijfsvoering is het beleid (directies binnen de staf korpsleiding) gescheiden van de uitvoering (PDC)<sup>28</sup>. Het PDC is de katalysator van de toekomstige efficiënte en professionele Bedrijfsvoering die vanuit een schaalvergroting resulteert in een structurele, jaarlijkse besparing oplopend tot uiteindelijk € 230 miljoen. Het kost de gehele vijf jaar van de vorming van de Nationale Politie om een volledig professioneel en integraal werkend PDC te realiseren, zowel voor wat betreft de professionalisering van de medewerkers, de interne organisatie, als voor wat betreft de dienstverlening.

De volledige inrichting van het PDC en het leveren van bijbehorende dienstverlening beslaat de vijf jaar die staan voor de vorming van de Nationale Politie. Aan het einde van plateau 1 (januari 2015) zijn de PDC-brede voorzieningen gereed (dienstverleningsmodel, huisvesting, accountmanagement, PDC-staf, vraagarticulatie, diensten- en productencatalogus, prestatiedashboard, procesarchitectuur, de voor de werking van het PDC benodigde ICT-ondersteuning), en zijn delen van de dienstverlening vanuit het PDC operationeel. Gedurende plateau 1 neemt het niveau van dienstverlening toe. Tegelijkertijd zal de dienstverlening op onderdelen, als gevolg van de complexe veranderopgave, ook een tijdelijke teruggang vertonen. De inrichting van de directies van de staf korpsleiding is einde plateau 1 afgerond.

In januari 2015 heeft het PDC grote stappen voorwaarts gemaakt in de positionering als professionele dienstverlener richting de Operatie en de onderlinge samenhang met de directies van de staf korpsleiding. Vanuit deze directies wordt reeds in plateau 1, in samenwerking met het PDC, kaderstellend beleid ontwikkeld, waarbinnen het PDC opereert en zorgt voor de voorzieningen en (delen van) de dienstverlening.

Om de activiteiten van plateau 1 in samenhang te kunnen zien, is aan het eind van de beschrijving van dit inspanningencluster een doorkijk naar plateau 2 opgenomen. Verder volgt voor de vorming van de Bedrijfsvoering nog voor Dag 1 een gedetailleerd deelrealisatieplan PDC en een deelrealisatieplan staf korpsleiding, waarin de vorming van de directies wordt beschreven. In deze deelrealisatieplannen wordt concreet uitgewerkt op welke wijze en aan de hand van welke volgorde en planning de inrichting van het PDC en de directies gerealiseerd gaat worden (zie ook hoofdstuk 7, governance). De hoofdlijnen van de volgorde en planning van de inrichting van het PDC zijn hieronder opgenomen, onderscheiden naar de situatie eind plateau 1 (1 januari 2015) en eind plateau 2 (eind 2017).

#### *Realisatie besparingen*

De vorming van de Nationale Politie, en als onderdeel daarvan het PDC, leidt tot jaarlijkse besparingen van uiteindelijk € 230 miljoen structureel. Aangezien de besparingsdoelstellingen uit het Regeer- en Gedoogakkoord (30-09-2010) doorlopen tot na 2019, loopt het te bezuinigen bedrag na 2017 (vijf jaar na Dag 1) hoger op. De besparingen zijn het resultaat van activiteiten en maatregelen op verschillende gebieden (personeel en materieel): het reduceren van overhead, efficiënter werken, het vergroten van het kostenbewustzijn in zowel de Operatiën als de Bedrijfsvoering, efficiëntere inkoop, huisvesting, de bundeling, automatisering en standaardisatie van bedrijfsvoeringsprocessen, en vermindering van de administratieve lasten. In de nog voor Dag 1 op te stellen deelrealisatieplannen wordt op een concreter niveau duidelijk welke maatregelen getroffen worden om de beoogde besparingen te realiseren. Het monitoringsysteem van batenmanagement is vanaf Dag 1 in werking en maakt de realisatiebaten in de tijd inzichtelijk. Het stelt de directeur PDC, de korpsleiding, de directeur Financiën, alsmede andere directeuren van de staf korpsleiding, direct in staat om het verloop van de baten en besparingen te monitoren en daar waar nodig bij te sturen. Vanuit de korpsleiding wordt hier vanaf Dag 1 scherp op gestuurd.

<sup>28</sup> De inrichting van de staf korpsleiding, inclusief de directies, maakt deel uit van inspanningencluster 4 (§ 5.4.4).



Het verloop van de besparingen ten gevolge van de schaalvergroting (structureel per jaar):

- € 30 miljoen (2013)
- € 50 miljoen (2014)
- € 80 miljoen (2015)
- € 230 miljoen structureel na 2015

#### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Politiemedewerkers kunnen rekenen op een Bedrijfsvoering (PDC en directies) die proactief, accuraat, tijdig en transparant invulling geeft aan haar werk. Benodigde mensen en middelen voor operationele doelen worden snel beschikbaar gesteld. Professionaliteit is de sleutel om afgestemd te zijn op verwachtingen, deze goed te managen, en te leveren wat is gevraagd. Hierin is een balans nodig tussen flexibiliteit en gebondenheid. Deze balans geldt voor de Bedrijfsvoering zelf (samen spel beleid en uitvoering), maar ook voor de samenwerking met de Operatiën. Dit laatste is nadrukkelijk niet slechts de zorg van medewerkers en leidinggevendenden uit de Bedrijfsvoering. Binnen het korps werken de Bedrijfsvoering en de Operatiën gezamenlijk, en op basis van onderling respect voor elkaars vak, aan de uitvoering van het politiewerk. Daarnaast geldt dat de politie een 24/7-bedrijf is en dat ook van medewerkers in de Bedrijfsvoering een 24/7-mentaliteit wordt gevraagd: als de situatie daarom vraagt, zetten alle medewerkers een stapje extra.

#### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit cluster van inspanningen*

Bij de vorming van het PDC legt de directeur PDC het zwaartepunt op de ontwerpmodus conform de kernbegrippen top-down, centrale sturing, nauwkeurig omschreven en uniformiteit bij implementatie. De reden hiervoor is dat er binnen de Bedrijfsvoering vanuit diverse vooronderzoeken<sup>29</sup> reeds veel ontwikkeld is en bovenal dat de ontwerpmodus maximaal bijdraagt aan de realisatie van de (besparings)doelstellingen van het PDC.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- zijn besparingen van € 50 miljoen structureel per jaar gerealiseerd;
- is het dienstverleningsmodel operationeel volgens de kanalen click, call en face. Dit dienstverleningsmodel biedt voldoende ruimte voor differentiatie voor dienstverlening voor HRM, Financiën, Facility Management en Communicatie:
  - er is een integrale bedrijfsvoeringsportal beschikbaar met een specificatie per dienst waar medewerkers informatie kunnen vinden
  - er is één landelijk (telefonisch) toegangsnummer operationeel
- wordt de uitvoering van de dienstverlening deels vanuit het PDC aangeboden. De duiding van de betreffende diensten wordt nader uitgewerkt in het deelrealisatieplan PDC;
- is het strategisch huisvestingsplan 2012-2025 leidend voor huisvestingsvraagstukken en draagt zodoende bij aan de reductie van huisvestingslasten;
- is er sprake van ingerichte PDC-locatie(s) waar de toekomstige PDC-medewerkers hun werk kunnen verrichten. Deze ingerichte locatie(s) is/zijn gebaseerd op een kortetermijnhuisvestingsplan (2012-2014);
- zijn de ondersteunende planning-en-controlinstrumenten voor de integrale sturing op het PDC en de samenwerking met de Operatie operationeel:
  - diensten- en productencatalogus
  - beheersplan / accountplan PDC
  - prestatiedashboard
- is de accountmanagementfunctie ingericht waarbij de accountmanagers periodiek de contacten leggen met de afnemers (hoofden Bedrijfsvoering) over de dienstverlening van het PDC;
- is er een landelijk toegangspas- en controlesysteem waardoor medewerkers plaatsonafhankelijk kunnen werken;

<sup>29</sup> Feasibility Studies – augustus 2009 (KPMG), Businesscase Inkoop – april 2010 (PwC), Businesscase ICT – juni 2010 (PwC), Businesscase HRM Nederlandse Politie – september 2010 (KPMG), Businesscase Financiën Nederlandse Politie – september 2010 (KPMG), Businesscase Facility Management – oktober 2011 (Deloitte) en Businesscase Communicatie – oktober 2011 (Deloitte).

- is er een centrale plaats ingericht binnen het PDC waar alle contracten met leveranciers en relaties met eenheden worden geadmistreerd en waar actuele en real time informatie beschikbaar is als dit voor beleid of service noodzakelijk is;
- zijn de ontwerpen voor het PDC conform het Inrichtingsplan geaccordeerd en getest daar waar nodig:
  - governance en besturing (inclusief vraagarticulatie)
  - procesarchitectuur / administratieve organisatie en interne controle (tot op niveau werkinstructie, daar waar nodig)
  - ICT-ontwerp
  - opleidings- en ontwikkelingsplan PDC-medewerkers
- zijn de werkprocessen van de werkzaamheden die (de)centraal uitgevoerd gaan worden ontworpen;
- zijn (beleidsmatige) kaders vastgesteld voor de korpskritische beleidsprocessen, waarbinnen het PDC de voorzieningen inricht en de dienstverlening aanbiedt;
- is er, in aanvulling op de mandaatregeling Dag 1, een mandaatregeling van kracht met helder inzicht in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de directies, het PDC en de eenheden;
- is met betrekking tot de VtsPN inzichtelijk gemaakt wat de staat van de organisatie is, inclusief de voortgang van de uit te voeren activiteiten en risico's. Deze inzichten zijn vertaald naar een integratieplanning van de diensten IM en ICT naar het PDC.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Mijlpalen*

- Gereedheidstoets voor transitie per dienst naar PDC (juli 2013).
- (Detail)ontwerpen PDC gereed (januari 2014).
- Kaderstellend beleid voor korpskritische processen (januari 2014).
- Contractenregister operationeel (januari 2014).
- Ondersteunende instrumenten ingericht (juli 2014).
- Dienstverleningsmodel PDC operationeel (oktober 2014).
- Accountmanagementfunctie ingericht (april 2014).
- PDC-voorzieningen vormgegeven (januari 2015).
- PDC-locatie(s) ingericht (januari 2015).
- Landelijk toegangssysteem uitgerold (januari 2015).

#### *Randvoorwaarden*

- Batenmanagementsysteem ingeregeld (januari 2013).
- Professioneel opdrachtgeverschap van de afnemers van de diensten (juli 2014).
- Beschikbaarheid van ICT voor de bedrijfsvoeringsdiensten (januari 2015).
- Procesarchitectuur van de Bedrijfsvoering die aansluit bij de Operatie (januari 2015).

### **Doorkijk naar plateau 2**

Het tweede plateau, dat start twee jaar na Dag 1, richt zich op het breed werkend krijgen van het PDC op basis van het fundament dat is gelegd in plateau 1. Dit geschiedt langs een aantal lijnen. Richting de afnemers betekent dit dat de dienstverlening (conform het Inrichtingsplan) breed wordt uitgerold over het korps. Daarbij komen de hoofden Bedrijfsvoering in de eenheden duidelijk in positie om invulling te geven aan hun rol als eerste aanspreekpunt van de eenheid voor wat betreft de dienstverlening en de vraagarticulatie.

Ten aanzien van de interne organisatie worden de gestandaardiseerde processen ingebed en gekoppeld aan de diensten- en productencatalogus en het prestatiedashboard met prestatie-indicatoren. Daarnaast wordt de sturing op het PDC verder geëffectueerd inclusief de ondersteunende planning-en-controlcyclus vanuit de PDC-staf. Met betrekking tot de medewerkers van het PDC is er sprake van een verdere professionalisering, zowel van de geconcentreerd als de gedeconcentreerd geplaatste medewerkers. Om dit te realiseren wordt gebruik gemaakt van opleidingsplannen. Voor de dienstverlening aan afnemers, alsmede aan de interne organisatie van het PDC, wordt ingezet op een integrale bedrijfsvoering.

In plateau 2 worden verdere besparingen geboekt als gevolg van standaardisatie van werkprocessen en ondersteunende ICT, resulterend in een reductie van de bedrijfsvoeringsformatie. Vanuit het PDC wordt vanaf het eind van plateau 2 de focus gelegd op het optimaliseren en het realiseren van de besparingen, oplopend tot € 230 miljoen na 2015. Bij de optimalisatie wordt verder ingezet op de standaardisatie en automatisering van de werkprocessen, het professionaliseren van de medewerkers en het stroomlijnen van de interne organisatie van het PDC.

### *Mijlpalen plateau 2*

Aan het einde van plateau 2 is het PDC in staat om volwaardig te kunnen functioneren binnen het korps. De mijlpalen die hertoe aan het eind van plateau 2 zijn gerealiseerd zijn als volgt te categoriseren:

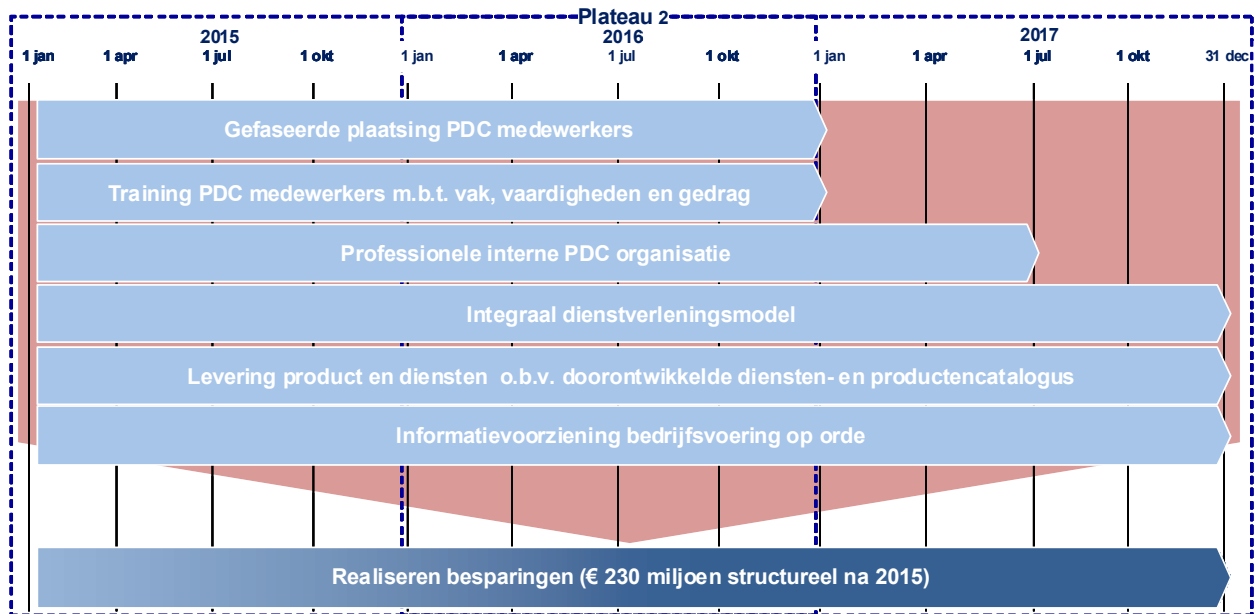
- Organisatie en besturing:
  - Monitoring van de realisatie van de besparingen aan de hand van een systeem van batenmanagement (continu) (eind 2017).
  - Kostenbeheersing door in- en externe oriëntatie op kosten en dienstverlening (eind 2017).
  - Integraal dienstverleningsmodel waarbij het zwaartepunt van de dienstverlening via de click en de call verloopt (eind 2017).
  - Professionele interne PDC-organisatie met een expliciete positionering van integrale onderwerpen, zijnde dienstverlening, control, procesbeheer, innovatie en de vier strategische thema's van de Bedrijfsvoering (juli 2017).
  - Vastgestelde mandaatregeling met heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de directies en het PDC, alsmede binnen het PDC (januari 2016).
  - Ingebedde bedrijfsvoeringsgremia op strategisch, tactisch en operationeel niveau conform het gewenste sturingsmodel (januari 2016).
  - Ingeregelde vraag-aanbodorganisatie met de afnemers binnen de eenheden en de korpsleiding, inclusief periodieke evaluatiesessies (januari 2016).
  - Effectuering van de sourcingstrategie voor onderdelen van de Bedrijfsvoering (eind 2017).
- Processen en producten:
  - Levering van producten en diensten gebaseerd op de doorontwikkelde diensten- en productencatalogus (eind 2017).
  - Geoptimaliseerde procesarchitectuur, voorzien van koppelvlakken tussen de directies en het PDC, set van kritieke prestatie-indicatoren voor interne en externe benchmarking en eenduidig eigenaarschap (januari 2017).
- Medewerkers en gedrag:
  - Adequaar toegerust leidinggevend kader (januari 2016).
  - PDC-formatie kwalitatief en kwantitatief op orde (januari 2017).
  - Getrainde PDC-medewerkers met betrekking tot vak, vaardigheden en gedrag (januari 2017).
  - Beschikbare opleidings- en ontwikkelplannen voor PDC-medewerkers (januari 2016).
  - Getrainde afnemers van de PDC-diensten met betrekking tot dienstverlening en gedrag (januari 2016).
- Informatievoorziening:
  - Gestandaardiseerd en geoptimaliseerd applicatielandschap (eind 2017).
  - Beslisdocument voor langetermijninformatievoorziening voor de Bedrijfsvoering (januari 2017).

### Metaplanning plateau 2

In § 5.4 is de metaplanning voor het eerste plateau opgenomen. Hieronder is ten aanzien van het tweede plateau voor de vorming van het PDC ook een planning op hoofdlijnen opgenomen.

Deze planning maakt visueel duidelijk dat het tweede plateau overwegend gericht is op het in werking brengen van het PDC, onder meer door de gefaseerde plaatsing van de PDC-medewerkers.

In de planning is tevens de afhankelijkheid gevisualiseerd tussen de stappen die worden ondernomen om de PDC in werking te brengen en het realiseren van de besparingen.



### 5.4.3 Inspanningencluster 3: Het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT

#### Omschrijving van het inspanningencluster<sup>30</sup>

Met het meerjarige Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 dat de minister op 19 september 2011 heeft aangeboden aan de Tweede Kamer, is de beweging in gang gezet om de informatievoorziening van de politie structureel te verbeteren. De realisatie van één landelijke uniforme informatiehuishouding is een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van de politie.

De doelen van het aanvalsprogramma zijn:

1. Meer gebruiksgemak en grotere bruikbaarheid van systemen door politiemedewerkers.  
Het verminderen van het tijdsbeslag op politiemedewerkers bij het invoeren en bevragen van gegevens is noodzakelijk. Het aanvalsprogramma stelt politiemedewerkers centraal en sluit aan op het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat'.
2. Minder uitval van systemen en minder verlies van gegevens.  
Het volledig uitsluiten van uitval van systemen en verlies van gegevens is zowel technisch als financieel onmogelijk, maar moet tot een aanvaardbaar niveau worden teruggebracht. Langdurige uitval van systemen is onaanvaardbaar.
3. Meer en betere informatie-uitwisseling binnen de politie en tussen politie en partners.  
Informatie moet binnen de politie altijd beschikbaar zijn op het juiste moment en op de juiste plaats. Ook de informatie-uitwisseling met private en publieke partners wordt verbeterd.
4. Meer flexibiliteit en toekomstvastheid van de informatievoorziening.  
De politie wordt voortdurend geconfronteerd met nieuwe veiligheidsvraagstukken. Nieuwe taken, zoals het surveilleren op internet en het verwerken van beeldmateriaal van burgers, moeten duurzaam vorm krijgen. Dit vereist een technische infrastructuur die flexibel en duurzaam is.
5. Lagere kosten van de informatievoorziening en de ICT, vooral op het terrein van beheer.  
De politie geeft momenteel ruim 13% van haar budget uit aan ICT. Het overgrote deel van het ICT-budget gaat op aan het beheer van bestaande systemen. Door het structureel verlagen van de beheerlast en de daarmee samenhangende kosten komen middelen beschikbaar voor het realiseren van noodzakelijke vernieuwingen en innovaties op het terrein van ICT. Hierdoor kan slagvaardig worden geanticipeerd op ontwikkelingen in de maatschappij en de daaruit voortkomende veiligheidsvraagstukken.

Het programma voorziet in een fundamentele vernieuwing van de functionele en technische informatievoorziening. Om het gebruiksgemak, de flexibiliteit en de koppelbaarheid van systemen te verbeteren, zijn fundamentele aanpassingen in het applicatielandschap nodig. In technische termen gaat het hierbij om een landelijk computercentrum voor de politie, de basisvoorzieningen die de werkprocessen ondersteunen en de voorzieningen voor Bedrijfsvoering. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van een architectuur en ontwikkelmethode waarmee de steeds veranderende eisen aan de politie steeds in nauwe samenwerking met de gebruikers worden vertaald in verbetering van applicaties. Gelijkzeitig dient de huidige dienstverlening op het gebied van ICT en informatievoorziening, zowel intern als voor externe samenwerkingspartners, gecontinueerd te worden.<sup>31</sup>

Het aanvalsprogramma is een belangrijke voorwaarde voor de totstandkoming van één politieorganisatie. Daarbij is het aanvalsprogramma afhankelijk van de manier waarop het korps wordt vormgegeven en de keuzes die daarbij worden gemaakt. De informatievoorziening moet aansluiten bij de werkprocessen en de organisatie van de politie. In het aanvalsprogramma wordt geanticipeerd op de komende ontwikkelingen.

<sup>30</sup> Zoals in de inleiding (§ 1.5) is aangegeven kan de opdracht aan de CIO a.i. nog tot wijzigingen leiden van de in het Realisatieplan genoemde mijlpalen, resultaten en randvoorwaarden.

<sup>31</sup> Tenzij tussentijds andere afspraken gemaakt worden.

### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

De uitvoering van het aanvalsprogramma is meer dan een technische, planmatige uitrol van nieuwe en aangepaste systemen. Het is van belang dat politiemedewerkers zich ervan bewust zijn dat informatie en het delen daarvan steeds belangrijker worden voor een goede uitvoering van het politiewerk. Tegelijkertijd dient de ICT-organisatie zich ervan bewust te zijn dat nieuwe en aangepaste systemen optimaal dienen aan te sluiten bij de behoeften van de eindgebruikers. Veranderingen in de Bedrijfsvoering gaan hand in hand met veranderingen in de Operatiën; dit komt tot uitdrukking in een participatieve, bottom-up ontwikkelwijze van ICT en informatievoorziening bij het korps.

### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit cluster van inspanningen*

Eén van de belangrijkste voorwaarden om de informatievoorziening en ICT te verbeteren is centrale sturing gecombineerd met een goede verbinding met gebruikers. De agenda voor 'wat' er moet worden ontwikkeld is nadrukkelijk centraal bepaald. Daar waar het de bruikbaarheid en gebruikersvriendelijkheid betreft moet een sterke verbinding met de Operatiën en Bedrijfsvoering worden gemaakt.

Het aanvalsprogramma richt zich vooral op de informatievoorziening en ICT van de politie. De politie is echter geen losstaande organisatie. Voor het behalen van veiligheidsdoelstellingen staat zij in continue verbinding met tal van partners. Partners worden actief betrokken.

Eerst wordt zorg gedragen voor continuïteit, dan voor verbeteren en dan voor vernieuwen. De focus ligt daarmee in eerste instantie op de politie zelf.

De afhankelijkheid van Bedrijfsvoering en de Operatiën is groot. ICT is randvoorwaardelijk voor het slagen van de vorming van de Nationale Politie. Er wordt een beroep gedaan op de capaciteit van Bedrijfsvoering en Operatiën waar het gaat om het specificeren van functionele eisen en wensen, maar ook bij het invoeren van wijzigingen in de automatisering en processen.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- is de continuïteit van de bestaande ICT-infrastructuur geborgd, onder meer door het vervangen van het bestaande netwerk;
- is de complexiteit van het beheer verminderd, onder meer door het verregaand saneren van applicaties;
- worden gegevens van het korps centraal opgeslagen, zodat zo veel mogelijk eenmalige invoer van deze gegevens mogelijk wordt;
- zijn de gebruikersvriendelijkheid en de gegevensinvoer in de Basisvoorziening Handhaving (BVH) verbeterd;
- is de huidige Basisvoorziening Opsporing binnen alle eenheden vervangen door een gebruiksvriendelijker voorziening (Summ-IT);
- zijn Summ-IT en BVH ontsloten in de Basisvoorziening Informatie (BVI) en zijn meerdere uniforme en geïntegreerde informatieproducten beschikbaar op alle niveaus binnen het korps;
- wordt BVI gebruikt in alle eenheden;
- is BVI-IB (Integrale Bevraging) in alle eenheden operationeel;
- is er één Basisvoorziening Politie gerealiseerd, en zijn de eerste modules daarvan geïmplementeerd (rest van implementatie volgt in 2014-2016);
- is er één voorschrijvende architectuur van kracht die structureel wordt toegepast bij het voortbrengen van Informatievoorziening en ICT;
- is er een standaard digitaal procesdossier dat door alle politie-eenheden en het openbaar ministerie in gebruik genomen is;
- is BOSZ (Betere Opsporing door Sturing op Zaken) ingevoerd;
- zijn diverse bedrijfsvoeringsapplicaties opgeleverd en gevuld. Bijvoorbeeld ter ondersteuning van dienstverleningsmodel (click, call, face) en communicatie (fase 3 van politie.nl).
- zijn de bedrijfsvoeringsprocessen en -systemen in alle eenheden en organisatieonderdelen op basaal niveau gelijk;

- zijn de belangrijkste operationele werkprocessen tot een bepaald niveau gestandaardiseerd, te beginnen in de basisteams, bij de regionale recherche en bij het RTIC;
- is de ratio beheer - vernieuwing verbeterd, en onderweg naar een ratio van 70 - 30 die echter pas in 2016/2017 bereikt kan worden;
- zijn alle politiemeldkamer (OC) ICT-ontwikkelingen bij de eenheden op één niveau gebracht, en is het beheer zo goed mogelijk ingericht;
- is het proces ingericht waarmee de vraag- en knelpunten vanuit de business worden vertaald naar informatievoorziening: businessinformatieplanning is op orde;
- is de innovatiestrategie ontwikkeld.

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 nog niet afgerond. Het aanvalsprogramma loopt tot en met 2017.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

De onderstaande beschrijving van randvoorwaarden en mijlpalen is uitgebreider dan bij de andere operationele doelen. Hiermee blijft deze in lijn met de stappen in het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014.

#### *Mijlpalen*

- Communicatie over resultaten (januari 2013).
- Continuïteit van de bestaande ICT-infrastructuur is geborgd, monitoring doorlopend (januari 2013).
- BVI te gebruiken in alle eenheden (april 2013).
- BVI-IB in alle eenheden operationeel (april 2013).
- Verbeterde gebruikersvriendelijkheid en gegevensinvoer in BVH (juli 2013).
- Eerste landelijke en geïntegreerde informatieproducten (juli 2013).
- Saneren van applicaties, minus 300 naar 900 (juli 2013).
- Bedrijfsvoeringsprocessen en systemen geharmoniseerd (januari 2014).
- Beschikbaarheidsmonitoring op ICT-dienstverlening (januari 2014).
- Summ-IT en BVH ontsloten in BVI (januari 2014).
- Digitaal Proces Dossier - onderdelen landelijk geïmplementeerd (juli 2014).
- Centrale opslag gegevens (januari 2015).
- Eerste modules Basisvoorziening Politie geïmplementeerd (januari 2015).
- Architectuurproces ingericht en er wordt vanuit een informatie- en ICT-architectuur gewerkt (januari 2015).
- Operationele processen geharmoniseerd voor basisteams, recherche-eenheden en RTIC's (januari 2015).
- De ratio tussen capaciteit voor beheer en ontwikkeling is verbeterd (januari 2015).
- Harmoniseren infra OC's en beheer OC's op orde (januari 2015).

#### *Randvoorwaarden*

- De impact van nieuwe regelgeving en nieuw beleid op informatievoorziening en ICT is bekend en speelt een rol in de besluitvorming (juli 2013).
- Ontwikkeling innovatiestrategie (januari 2014).

#### **5.4.4 Inspanningcluster 4: Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie**

##### **Omschrijving van het inspanningcluster**

Met het in werking brengen van de inrichting wordt bedoeld het uitvoering geven aan de reorganisatie, anders dan de personele reorganisatie. Ofwel, een belangrijke inspanning die gedurende plateau 1 gestalte krijgt is het feitelijk invulling geven aan deze inrichting en het werkend maken daarvan. In het Inrichtingsplan is de structuur beschreven van het korps die hiervoor leidend is.

##### *Ontwikkelbenadering*

Volgend uit de veranderstrategie, zoals beschreven in hoofdstuk 4, geldt voor de nadere uitwerking en concretisering van dit inspanningcluster specifiek de ontwikkelbenadering, binnen de landelijke kaders zoals opgenomen in het Inrichtingsplan en het Realisatieplan. Voor dit inspanningcluster wordt gestuurd op het behalen van het resultaat: twee jaar na Dag 1 zijn de organisatieonderdelen ingericht conform de beschrijving in het Inrichtingsplan, en in werking gebracht. Er wordt minder gestuurd op het proces, aangezien eenheden elk hun eigen ontwikkelgeschiedenis hebben en dus vanuit verschillende vertrekpunten starten. De veranderopgave is daarmee per organisatieonderdeel verschillend. Ook kunnen er specifieke wensen leven bij het lokaal gezag die van invloed kunnen zijn op de gewenste fasering van de inrichting. Juist vanwege deze specifieke omstandigheden is het nodig om de organisatieonderdelen binnen de gestelde kaders vrijheid te geven over de invulling van het proces. De in dit hoofdstuk geschetste mijlpalen zijn kaderstellend.

##### *Deelrealisatieplannen*

De eenheden<sup>32</sup>, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en directies) stellen op basis van het Inrichtingsplan en het Realisatieplan een deelrealisatieplan op. Hierin wordt concreet uitgewerkt op welke wijze en aan de hand van welke volgorde en planning de inrichting van het betreffende organisatieonderdeel gerealiseerd wordt. In verband met verschillen in de startsituatie zal de exacte planning voor ieder organisatieonderdeel verschillen. Hiernaast wordt dit ook beïnvloed door het samenspel met Bedrijfsvoering. Voorstelbaar is dat niet alle eenheden op hetzelfde moment ondersteund kunnen worden bij bijvoorbeeld de vorming van de diensten Operationele Ondersteuning.

Hier zal een volgordelijkheid in worden aangebracht op basis van het totaalinzicht dat volgt uit alle deelplannen tezamen (zie ook hoofdstuk 7, governance, en bijlage 9, proces van vraagarticulatie). De afstemming van de deelrealisatieplannen onderling en met Bedrijfsvoering (op basis van de vraagarticulatie van de organisatieonderdelen) is voorzien in de periode 1 oktober tot 1 december. Deze afstemming vindt plaats onder centrale regie van het Regieteam Realisatie.

##### *Globale planning van de activiteiten*

De activiteiten rond het inrichten en in werking brengen van de inrichting vallen grofweg uiteen in twee fasen: het eerste jaar na Dag 1 is gericht op het voorbereiden van het feitelijk inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie, inclusief afstemming met lokaal gezag. In het tweede jaar na Dag 1 wordt feitelijk uitvoering gegeven aan de inrichting van de verschillende organisatieonderdelen en het werkend maken daarvan.

##### Eerste jaar na Dag 1

Gedurende het eerste jaar na Dag 1 wordt de formele plaatsing van medewerkers uitgevoerd, resulterend in een vastgesteld personeelsplaatsingsplan en besluit herplaatsingskandidaten (zie § 5.4.1 inspanningcluster 1 – het uitvoeren van de personele reorganisatie). Dit is randvoorwaardelijk voor de feitelijke plaatsing van medewerkers, en daarmee de feitelijke inrichting van de organisatie.

---

<sup>32</sup> De landelijke eenheid maakt als onderdeel van het eigen deelrealisatieplan een apart deelplan voor de Financial Intelligence Unit-Nederland (FIU). Dit gezien de unieke positie van deze unit. De FIU vervult op nationaal en internationaal niveau taken ten behoeve van het voorkomen en bestrijden van criminaliteit, met name op het gebied van witwassen en de financiering van terrorisme. De FIU levert hiermee een bijdrage aan de integriteit van het Nederlandse financiële stelsel. Er worden nadere afspraken gemaakt met de minister van Veiligheid en Justitie, de minister van Financiën en de directeur FIU over de voorgenomen inbedding van de FIU (zie ook § 5.2.3 van het Inrichtingsplan).



Parallel aan de formele plaatsing van de medewerkers, worden alle voorbereidingen getroffen op de feitelijke inrichting conform het Inrichtingsplan en deelrealisatieplan van het betreffende organisatieonderdeel. Deze voorbereiding is een collectief proces van alle organisatieonderdelen onder regie van het Regieteam Realisatie (zie hoofdstuk 7, governance).

De voorbereidingen zijn erop gericht om de organisatie na afronding van de formele plaatsing van de medewerkers zo snel mogelijk eenduidig te kunnen inrichten en in werking te brengen. Daartoe wordt, voortbouwend op het deelrealisatieplan, de werking van de organisatie verder doordacht en beschreven en worden koppelvlakken gedetailleerder in kaart gebracht. De in het Inrichtingsplan beschreven concepten en werkingsprincipes worden nader uitgewerkt ten behoeve van het bewerkstelligen van een eenduidige werking en het voldoende gedetailleerd inzichtelijk maken van afhankelijkheden (binnen de eenheden, tussen de eenheden en met Bedrijfsvoering).

Als basis voor bovenstaande verdieping worden procesbeschrijvingen gemaakt. Concreet levert de voorbereiding uitgewerkte en geteste werkprocessen op, duidelijkheid over afhankelijkheden en een verder verfijnde planning van de inrichting per organisatieonderdeel. De gezagen worden betrokken in deze fase van voorbereiding op de realisatie van de inrichting.

In aanloop naar de feitelijke inrichting is en wordt gestart met het invullen van nieuwe vormen van samenwerking. Bijvoorbeeld tussen onderdelen van korpsen die samen een eenheid gaan vormen, of tussen bestaande basisteams die in een latere fase worden samengevoegd. Deze samenwerking vooruitlopend op de nieuwe inrichting kan ook de vorm hebben van een pilot. Uiteraard gebeurt bovenstaande binnen de geldende kaders.

#### Tweede jaar na Dag 1

In het tweede jaar van plateau 1 wordt overgegaan tot de realisatie van de inrichting. Zoals gezegd staan de verschillende organisatieonderdelen zelf aan de basis voor de planning en volgordelijkheid van de realisatie van de inrichting van het betreffende onderdeel. Wel geldt voor alle organisatieonderdelen dat zij moeten voldoen aan de collectieve mijlpaal dat de inrichting uiterlijk einde plateau 1 gerealiseerd is (januari 2015).

Voor de planning en fasering van de feitelijke inrichting zijn voorts nog twee uitgangspunten bepalend:

1. Oude structuren worden niet afgebouwd voordat de medewerkers in de nieuwe structuur geplaatst kunnen worden.
2. De feitelijke inrichting kan niet starten voor het collectieve moment van afronding van de formele plaatsing van medewerkers. Dit wil zeggen dat op zijn vroegst 49 weken na Dag 1 pas feitelijk ingericht kan worden (zie § 5.4.1 inspanningcluster 1 – het uitvoeren van de personele reorganisatie). De facto hebben de eenheden daarmee circa een jaar om de inrichting te realiseren.

Bij de realisatie van de inrichting van de Nationale Politie wordt waar nodig gelijk opgetrokken in verband met de onderlinge afhankelijkheden. Concreet voorbeeld betreft taken die overgaan naar de landelijke eenheid. De andere eenheden kunnen die taken pas overdoen vanaf het moment waarop de landelijke eenheid deze daadwerkelijk invult.

Op basis van de huidige inzichten wordt uitgegaan van onderstaande volgordelijkheid (zie ook de metaplanning in § 5.4) voor de inrichting van de eenheden:

- Op het moment dat kan worden overgegaan tot de feitelijke inrichting, worden de staven van de eenheden op zo kort mogelijke termijn ingericht, aangezien de staven nauw raken aan het 'in control' kunnen zijn van de (eenheids)leiding.
- Op het moment dat kan worden overgegaan tot de feitelijke inrichting, zal het Operationeel Centrum ook op zo kort mogelijke termijn ingericht worden, aangezien dit direct bijdraagt aan de operationele sturing.
- De vorming van de diensten Bedrijfsvoering komt meer aan het einde van plateau 1 te liggen in verband met de bredere taak van Bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering moet immers de realisatie van de inrichting ondersteunen en tegelijkertijd zelf de eigen inrichting realiseren.
- Voor de overige operationele afdelingen geldt dat de fasering van realisatie sterk afhangt van de werkelijkheid in de specifieke eenheid. Duidelijk is wel dat de realisatie ligt in het tweede jaar na Dag 1 en uiterlijk is afgerond op 1 januari 2015.

Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van de inrichting en het in werking brengen van specifiek de basisteams § 5.4.5.1 – operationeel doel 1, robuuste en multidisciplinaire basisteams. Gezien het belang van de robuuste basisteams voor de prestaties van de Nationale Politie en het vormgeven van de lokale verankering is er voor gekozen dit als een apart operationeel doel op te nemen als onderdeel van inspanningscluster 5.

Als aan het eind van plateau 1 de inrichting is voltooid, zijn onder meer onderstaande onderdelen ingericht (zie het Inrichtingsplan, met name hoofdstuk 6 tot en met 8).

Regionale en landelijke eenheden:

- de opsporingsonderdelen (dienst Regionale Recherche en dienst Landelijke Recherche);
- de informatieorganisatie (dienst Regionale Informatieorganisatie en dienst Landelijke Informatieorganisatie);
- het operationeel centrum (dienst Regionaal Operationeel Centrum en dienst Landelijk Operationeel Centrum);
- de operationele samenwerking (dienst Regionale Operationele Samenwerking en dienst Landelijke Operationele Samenwerking);
- de diensten Bedrijfsvoering (dienst Bedrijfsvoering regionale eenheid en dienst Bedrijfsvoering landelijke eenheid);
- de staven in de eenheden.

Regionale eenheden specifiek:

- de districten;
- de robuuste basisteams.

Landelijke eenheid specifiek:

- dienst Infrastructuur;
- dienst Bewaken en Beveiligen (DB&B);
- dienst Speciale Interventies (DSI).

De inrichting van de korpsleiding en staf korpsleiding (korpsstaf en directies) wordt ook in het eerste plateau ter hand genomen. Voor de inrichting van het PDC gelden andere tijdslijnen. Deze zijn daarom apart beschreven (zie § 5.4.2).

Ten tijde van de feitelijke inrichting is er ook sprake van verdere verdieping op de werking.

#### *Samenspel eenheden en Bedrijfsvoering*

Het inrichten en in werking brengen vereist een goed samenspel tussen de eenheden en de Bedrijfsvoering. Hierbij werkt de Bedrijfsvoering op basis van een heldere vraagarticulatie vanuit de eenheden. Het proces om dit samenspel van een goede invulling te voorzien vindt plaats onder centrale regie van het Regieteam Realisatie. De vraagarticulatie omvat de voorwaarden die nodig zijn voor het realiseren van de inrichting (zie verder hoofdstuk 7, governance, en bijlage 9 over het proces van vraagarticulatie).

#### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Zoals hierboven beschreven, zullen de nieuw ontworpen en ingerichte structuren ook *werkend* worden gemaakt. In dit proces zijn het operationaliseren en toepassen van de in hoofdstuk 2 en 3 benoemde visie, kernwaarden en cultuurinterventies eveneens aan de orde. Op alle niveaus zullen bij het in werking brengen van de nieuwe organisatie en het instrueren van medewerkers daarover de relevante aspecten van cultuur, gedrag en leiderschap expliciet worden behandeld en een plaats krijgen.

Naast deze geïntegreerde aanpak van de cultuuraspecten van de nieuwe politieorganisatie zullen in plateau 1 (en in de aanloop daar naartoe) de in § 3.4 benoemde beïnvloedingslijnen worden ingezet. In eerste instantie gaat het om de volgende lijnen:

- *Voorbeeldgedrag aan de top*: in de aanloop naar Dag 1 zal de politietop (de huidige centrale en decentrale kwartiermakers) gezamenlijk invulling geven aan de verschillende cultuurelementen van het korps. De focus zal daarbij expliciet liggen op de betekenis van concepten als 'eenheid', 'operationeel leiderschap' en 'professionele ruimte' op strategisch niveau en het gedrag en de omgangsvormen die daarbij passen. Deze dialoog wordt in de loop van plateau 1 geleidelijk uitgebreid met leidinggevendend op tactisch en operationeel niveau.

- *Personeelsbeleid en opleidingen inhoudelijk aanpassen:* voorafgaand aan Dag 1 wordt door de Politieacademie (PA) en HRM begonnen met het bezien van de inhoud van de initiële en postinitiële vorming, respectievelijk het HRM-beleid op congruentie met de cultuurparagrafen van het Ontwerpplan en het Realisatieplan.
- *Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag:* vanaf Dag 1 wordt een dialoog gestart met medewerkers uit de volle breedte van de politieorganisatie over de betekenis van de benoemde cultuurelementen en de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk van het politiewerk.

De (overige) beïnvloedingslijnen zullen worden uitgewerkt in de deelrealisatieplannen van de eenheden, de centrale programmaplannen en de landelijke projectplannen.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Mijlpalen*

- Bij de start van de Nationale Politie is de totale planning van het feitelijk inrichten van de Nationale Politie inzichtelijk, op eenheids- en nationaal niveau (januari 2013).
- Eenheid in sturing op het korps als geheel (januari 2015).
- Eenheden ingericht conform het Inrichtingsplan met uitzondering van de onderdelen van Bedrijfsvoering die dan nog niet in het PDC zijn ondergebracht (januari 2015).
- Korpsleiding, korpsstaf en de directies zijn ingericht conform het Inrichtingsplan (januari 2015).

#### *Randvoorwaarden*

- Verloop van de personele reorganisatie verloopt volgens initiële planning (zie § 5.4.1).
- De deelrealisatieplannen van de eenheden en staf korpsleiding zijn tijdig opgeleverd en van voldoende diepgang.
- De vraagarticulatie aan Bedrijfsvoering die voortkomt uit de deelrealisatieplannen van de eenheden is helder, en afgestemd met het aanbod.
- Werkprocessen volgend uit de nieuwe inrichting zijn voldoende helder en bekend bij de medewerkers.

### 5.4.5 Inspanningencluster 5: Het werken aan geselecteerde operationele doelen

Inspanningencluster 5 bestaat uit het werken aan in totaal tien geselecteerde operationele doelen. Deze doelen zijn geselecteerd op de mate waarin zij een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van eenheid van de politieorganisatie (in denken en doen), het vergroten van de professionele ruimte van de medewerkers en het verstevigen van operationeel leiderschap van leidinggevendenden.

Per operationeel doel is een beschrijving opgenomen van het doel, inclusief de consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap. Ook is beschreven hoe de veranderstrategie zich vertaalt naar het betreffende doel. Verder worden de concreet te behalen resultaten per januari 2015, de mijlpalen en randvoorwaarden benoemd. Daar waar concretisering van het doel nog invulling krijgt met een ontwikkelgerichte benadering, zijn de resultaten en mijlpalen in deze fase vanzelfsprekend nog op hoofdlijnen. Detailplanningen volgen in de programma- en projectplannen en in de deelrealisatieplannen van de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en directies).

#### 5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams

##### Omschrijving van het geprioriteerde doel

De robuuste, multidisciplinaire basisteams vormen het fundament van de politie. De omvang is dusdanig dat ieder basisteam de basispolitietaken in het verzorgingsgebied kan uitvoeren. De basisteams zijn stevig lokaal verankerd; prioritering en de aanpak van veiligheidsproblemen vloeien voort uit het Integraal Veiligheidsplan van de gemeente(n). (Wijk)agenten werken vanuit het team probleemgericht aan veiligheid, met partners en burgers. Onder normale omstandigheden is de capaciteit van het team voldoende om de werkzaamheden binnen zijn verzorgingsgebied uit te voeren. Het team staat garant voor de dagelijks benodigde operationele slagkracht. Hiermee is de basisbeschikbaarheid en aanspreekbaarheid van de politie gewaarborgd, en daarmee de stabiliteit in de taakuitvoering. Daarbij gaat het om het brede palet van basispolitietaken zoals intake, preventieve politiezorg en hulpverlenende taken (het bewaken van rust en orde), noodhulp, toezicht en handhaving, en opsporing van veelvoorkomende criminaliteit. In geval van problemen die de reguliere mogelijkheden van een basisteam overstijgen, kan een beroep worden gedaan op het districtelijk flexteam en parate regionale voorzieningen. In het Inrichtingsplan zijn de kerntaken van basisteams in verhouding tot de andere organisatieonderdelen opgenomen (§ 7.3.1).

##### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Alle in hoofdstuk 2 en 3 beschreven elementen van visie, kernwaarden en cultuur zijn bij uitstek van toepassing op het functioneren van de robuuste basisteams, het fundament van de nieuwe politieorganisatie. Het bijdragen aan veiligheid in wijk, dorp en stad vereist een grote mate van operationeel leiderschap, ruimte voor de professional, een hoog niveau van interne en externe samenwerking en een stevige, probleemgerichte aanpak.

De medewerkers en leidinggevendenden van het basisteam voelen zich als team verantwoordelijk voor de bijdrage van de politie aan de veiligheid in de wijk, het dorp en de stad. Zij hebben hun focus op het werk op straat, waar ze zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor burgers. De medewerkers van een basisteam weten als geen ander wat er speelt in hun verzorgingsgebied en betrekken burgers, belanghebbenden en ketenpartners actief bij de aanpak van veiligheidsproblemen. De basisteams stellen het gezag in staat om hun gezag ook daadwerkelijk uit te oefenen: basisteams participeren in het formuleren van lokale veiligheidsplannen en zijn aanspreekbaar op de resultaten van hun werk.

Intern staat samenwerking centraal; probleemgericht en multidisciplinair. Medewerkers van een basisteam hebben een brede taakopvatting. Zij zijn in staat om over de grenzen van hun eigen taken heen te kijken en springen in als de situatie of het team daarom vraagt. Medewerkers werken in teamverbanden met menselijke maat. Ze steunen elkaar bij de uitoefening van het vak en bij de opvang bij persoonlijke moeilijkheden. Leiding en medewerkers zorgen voor een open en veilige werksfeer. Iedere medewerker is aanspreekbaar op zijn of haar bijdrage aan het collectieve resultaat en de keuzes die daarbij zijn gemaakt.

#### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Voor wat betreft de inrichting zijn de basisteams in het Inrichtingsplan nauwkeurig beschreven. Voor het goed werkend krijgen is een ontwikkeltraject met een hoog niveau van medewerkerparticipatie nodig. De feitelijke inrichting kan pas starten nadat de collectieve formele plaatsing als onderdeel van de personele reorganisatie is afgerond. Voor die tijd kan op basis van goede samenwerkingsafspraken de samenwerking tussen bestaande teams die in een latere fase worden samengevoegd worden geïntensiveerd. Dit binnen de geldende kaders.

Het is belangrijk om ook de omgeving te betrekken bij de vorming van de basisteams. Zowel bij het ontwikkelen als bij het implementeren van de werkwijze van de robuuste basisteams is intensieve afstemming met het gezag, de ketenpartners en andere samenwerkingspartners noodzakelijk.

Voor de vorming van de robuuste basisteams zullen er per team verschillen bestaan in de inspanningen die nodig zijn om de samenwerking met de omgeving op het gewenste peil te krijgen. Het verschil in intensiteit zal afhangen van eventuele grens- en taakveranderingen binnen bestaande samenwerkingsverbanden.

De vorming van de robuuste basisteams heeft impact op de Bedrijfsvoering. Werkzaamheden die de Bedrijfsvoering dient af te ronden in het kader van de vorming van één korps, zijn direct van toepassing op de vorming van de robuuste basisteams en het laten werken van politiemedewerkers in deze basisteams. Gezien de grote hoeveelheid betrokken medewerkers, en de verschillen binnen en tussen de eenheden, zal de mate van beslag op Bedrijfsvoering aanzienlijk zijn.

De verschillen in uitgangspositie zullen tevens leiden tot aanzienlijke differentiatie in aanpak en planning van de implementatie.

#### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- wordt de werkwijze gekenmerkt door een flexibele inzetbaarheid van alle medewerkers, directe aanpak van problemen, meer heterdaadkracht en directe afhandeling. De burger staat bij de aanpak van problemen centraal;
- zijn de basisteams verantwoordelijk voor alle basispolitietaken waar zij mee te maken krijgen: intake, noodhulp, handhaving openbare orde en opsporing veelvoorkomende criminaliteit;
- is de opsporingsfunctie binnen de basisteams operationeel. Ten behoeve van de coördinatie van de uitvoering en het bewaken van de kwaliteit van veelvoorkomende opsporingszaken maakt minimaal een senior medewerker deel uit van het basisteam;
- werken de basisteams in afstemming binnen het district volgens een probleemgerichte aanpak. De probleemgerichte aanpak is zowel het uitgangspunt bij de afhandeling van incidenten (individueel) als bij de aanpak van prioriteiten (collectief);
- beschikken de basisteams hiertoe over een permanent actueel overzicht van overlast en criminaliteit in hun verzorgingsgebied;
- wordt systeeminformatie actief samengebracht met straatkennis, met name tijdens briefings en de gebiedsscan;
- is er op het niveau van de basisteams sprake van zaakscoördinatie door de chef(s) basisteam en de gebiedsofficier(en);
- werken de basisteams volgens afspraken gemaakt over politie-inzet op basis van het Integraal Veiligheidsplan van de gemeente en zoals vastgesteld door het gezag in de lokale driehoek;
- wordt de burgemeester ondersteund, bijvoorbeeld bij de afstemming tussen lokale en landelijke prioriteiten, bij de bestuurlijke aanpak van ondermijning en bij rampen en bij crises;
- worden externe partners, zoals ketenpartners en gemeentelijke diensten, bij de planvorming betrokken wanneer die een bijdrage kunnen leveren aan de aanpak of oplossing van een specifiek probleem. Onder regie van de burgemeester legt iedere partner de eigen bijdrage vast;
- zijn met alle relevante instellingen relaties aangegaan en zijn afspraken gemaakt met betrekking tot de wederzijdse uitwisseling van informatie over actuele veiligheidsproblemen;
- is er voor een goede criminaliteitsbeheersing samenwerking met burgers en ondernemers die bijdraagt aan een betere lokale inbedding van het basisteam.

### *Basisteamoverstijgend*

- kent het flexteam (districtsniveau) een probleemgerichte inzet ter ondersteuning van de basisteams;
- is de districtsrecherche, in samenspraak met de opsporing binnen de basisteams, verantwoordelijk voor de probleemgerichte aanpak van veel voorkomende criminaliteit;
- bestaat op regionaal niveau een parate voorziening ten behoeve van acuut noodzakelijke opschaling.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Collectieve mijlpalen*

- De gebiedsscan is ingevoerd (juli 2013).
- De medewerkers van het robuuste basisteam zijn maximaal operationeel inzetbaar en werken zo veel mogelijk op straat (januari 2015).
- De medewerkers van het robuuste basisteam zorgen ervoor dat zij in verbinding staan met de meldkamer op het moment dat zij op straat zijn (januari 2015).
- De burgemeester wordt vanuit het robuuste basisteam ondersteund bij de afstemming tussen lokale en landelijke prioriteiten, bij de bestuurlijke aanpak van ondermijning, bij rampen en bij crises (januari 2015).
- De probleemgerichte aanpak is geoptimaliseerd (januari 2015).

#### *Randvoorwaarden*

- Verloop van de personele reorganisatie verloopt volgens initiële planning (zie § 5.4.1).
- Op eenheidsniveau is het Real Time Intelligence Center ingericht zodat medewerkers op straat real time ondersteund worden met operationele informatie (Dag 1).
- De definitie en concretisering van het concept 'robuust basisteam' is samen met medewerkers ontwikkeld en geadopteerd (januari 2014).
- Op districtsniveau is het informatieknoppunt ingericht dat het basisteam versterkt op het terrein van intelligence, briefing en debriefing (januari 2015).
- De districtsrecherche is ingericht (januari 2015).

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het doel gerealiseerd.

### 5.4.5.2 Operationeel doel 2: Meer operationeel leiderschap

#### Omschrijving van het geprioriteerde doel

In het korps zijn leidinggevenden, zowel in de Operatiën als in de Bedrijfsvoering, de wegbereiders en zichtbare rolmodellen voor de organisatie. Leidinggevenden hebben hun focus eerst en vooral op de operatie. Zij weten wat er speelt, zijn op de hoogte van het actuele veiligheidsbeeld en actuele ontwikkelingen op hun werk- of expertisegebied. Zij richten hun medewerkers op de prioriteiten.

Leidinggevenden, ook in de Bedrijfsvoering, bewaken de professionele ruimte van hun medewerkers en stimuleren actief het leren en ontwikkelen van hun medewerkers, juist ook als er fouten gemaakt worden. Tegelijkertijd roepen zij medewerkers ter verantwoording wanneer dat nodig is. Leidinggevenden kennen de uitdagingen, maar ook de dilemma's waar de medewerkers zich voor gesteld zien. Zij voeren daarover het gesprek met de medewerker en laten zich daarbij leiden door de kernwaarden. Leidinggevenden hebben oog voor de signalen die medewerkers afgeven en handelen daarnaar.

Leidinggevenden dragen in de praktijk uit dat medewerkers onderdeel zijn van een groter geheel. Succes van het eigen onderdeel gaat nooit ten koste van andere onderdelen. Leidinggevenden gaan binnen en buiten de politie samenwerking aan en stimuleren medewerkers dit ook te doen. De samenwerking is gericht op een goede en effectieve aanpak van veiligheidsproblemen.

#### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Het operationeel leiderschap is één van de centrale cultuurkenmerken van het korps. Het beschrijft een actieve, betrokken stijl van leiderschap: dicht op de werkvloer en op de operatie, dicht op de medewerkers die dagelijks in wijk, dorp en stad aan veiligheid werken. Daarbij gaat het evenzeer om het sturen op inhoudelijke resultaten als om het zorgen voor een open, veilige werksfeer voor medewerkers.

Voor alle leidinggevenden van de politie geldt onverkort dat zij beroepsvaardig zijn, hun mensen kennen en weten wat er speelt in hun werkgebied.

#### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

De visie op operationeel leiderschap is op hoofdlijnen beschreven. Het begrip operationeel leiderschap zal samen met medewerkers nog nader worden uitgewerkt. Hierbij worden medewerkers uit de volle breedte van de politieorganisatie betrokken. Uiteindelijk zal op basis van de invulling van het begrip in de verschillende eenheden en onderdelen van de Bedrijfsvoering tot een korpsbrede gedeelde invulling worden gekomen.

Operationeel leiderschap houdt in dat afscheid genomen wordt van het integraal management. Het terugbrengen van integraal management zal in nauwe samenwerking met Bedrijfsvoering gebeuren. Dit legt beslag op de capaciteit van Bedrijfsvoering (PDC).

#### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- weten leidinggevenden in de Operatiën en Bedrijfsvoering wat er speelt in hun verzorgingsgebied, werk- of expertisegebied. Zo weten ze waar zij hun mensen op af sturen;
- verzorgen de leidinggevenden zelf de briefing en debriefing in de frequentie die past bij de operationele noodzaak en het niveau van de organisatie;
- is de leidinggevende op de hoogte van de voortgang op de resultaten van het organisatieonderdeel waar hij of zij verantwoordelijk voor is;
- kent de leidinggevende zijn mensen, hun competenties, belastbaarheid, sterkte en aandachtspunten, en kan deze in evenwicht brengen met de eisen van het operationele werk;
- is de leidinggevende in staat om met de medewerkers het gesprek te voeren over gebeurtenissen en incidenten en over de wijze waarop deze ervaringen gebruikt kunnen worden om de weerbaarheid en het vakmanschap te versterken;
- herkent de leidinggevende stress of psychosociale klachten bij medewerkers en weet hij wat hij daarmee aan moet;

- is een leidinggevende vakbekwaam en alert binnen de inhoudelijke context van zijn of haar organisatieonderdeel en participeert in de werkzaamheden en dynamiek van zijn team/afdeling. Op elk niveau is de leidinggevende een percentage van zijn tijd actief in de operatie;
- is een, daartoe volwaardig inzetbare, leidinggevende opgenomen in het 24/7-rooster als Officier van Dienst/Hoofdofficier van Dienst (OvD/HOvD);
- is een in de Operatie inzetbare leidinggevende IBT-gecertificeerd (Regeling Toetsing Geweldbeheersing Politie (RTGP)).

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Collectieve mijlpalen*

- De korpsleiding verzorgt maandelijks een operationele briefing (Dag 1).
- De leidinggevendenden dragen zelf zorg voor de briefing en debriefing in de frequentie die past bij de operationele noodzaak en het niveau van de organisatie (juli 2013).
- Samen met medewerkers is nader bepaald wat operationeel leiderschap inhoudt en is hierover casuïstiek ontwikkeld (januari 2014).
- Alle leidinggevendenden, inclusief districtchefs, politiechefs en de korpsleiding, zijn IBT-gecertificeerd (januari 2014).

#### *Randvoorwaarden*

- De PA heeft alle curricula van de relevante initiële en postinitiële opleidingen getoetst en aangepast op de missie, visie en kernwaarden van de politie (januari 2014).
- De PA heeft alle curricula van de relevante initiële en postinitiële opleidingen aangepast op het concept operationeel leiderschap (januari 2015).
- Alle beheersmatige taken die voortkomen uit het integraal management zijn afgebouwd en van de leidinggevende overgenomen door Bedrijfsvoering (januari 2015).

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het doel niet volledig gerealiseerd. Operationeel leiderschap zal zich na januari 2015 verder ontwikkelen. In plateau 2 zal het begrip operationeel leiderschap, en de wijze waarop het tot dan toe is ingevuld, worden geëvalueerd.



### 5.4.5.3 Operationeel doel 3: Beter informatiegestuurd werken

#### Omschrijving van het geprioriteerde doel

Informatiegestuurd werken is – in samenhang met probleemgericht werken – een effectieve strategie om veiligheidsproblemen aan te pakken. Het korps werkt dan ook als één informatiegestuurde organisatie. Dit gebeurt op basis van één informatiepositie die voor alle politietaken en voor alle politiemedewerkers toegankelijk is, rekening houdend met wettelijke mogelijkheden. Versnipperde informatie mag niet meer voorkomen. De informatiepositie is goed genoeg om relevante en geprioriteerde veiligheidsthema's aan te pakken op basis van scherpe probleemanalyse.

Informatie en intelligence zijn de slagader van het politiewerk en worden (inter)nationaal samenhangend op alle niveaus ontsloten. Informatie en intelligence dragen bij aan overzicht op en inzicht in de veiligheidssituatie en aan intelligente sturing op het politiewerk. De juiste informatie is beschikbaar op het juiste moment, op de juiste plek en vormt de basis voor een juist handelingsperspectief.

De informatieorganisatie voorziet de operationeel medewerkers en leidinggevenden zo nodig real time van informatie om veiligheidsproblemen samen met partners aan te pakken. Ook zorgt de informatieorganisatie voor samenhang in de Operatie door te coördineren op informatie. De informatieorganisatie wordt daarom zo ingericht, dat operationeel medewerkers en leidinggevenden in alle onderdelen van het korps kunnen beschikken over (real time) informatie. Politieprofessionals zijn zich bewust van het belang van het hebben van een goede informatiepositie van de politie en dragen daar actief aan bij door nauwkeurige, complete en tijdige vastlegging van gegevens.

Operationeel leidinggevenden sturen onder andere via de briefing op de doeltreffendheid van de operationele uitvoering van het werk op alle organisatorische niveaus: van korps tot basisteam. Briefing en debriefing zijn – naast real time informatievoorziening vanuit het RTIC – belangrijke contactmomenten tussen uitvoering en informatieorganisatie en vormen een graadmeter voor een goed werkende informatieorganisatie en Operatie.

De huidige informatieorganisaties van de korpsen worden omgevormd tot elf eenduidig ingerichte informatiediensten, die samen functioneren als één informatieorganisatie binnen het korps.

#### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Kwalitatief hoogwaardige en breed beschikbare informatie en intelligence zijn cruciale randvoorwaarden voor een moderne politieorganisatie. Dit stelt hoge eisen aan informatiesystemen, maar ook aan de mensen die deze systemen gebruiken. Alle operationeel medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij bijdragen aan de informatiepositie van de politie door hun informatie tijdig en correct in te voeren. Leidinggevenden sturen daar ook op.

Medewerkers van de informatieorganisatie zijn zich ervan bewust dat zij een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van veiligheidsproblemen door hun collega's op straat. Dit vereist veel meer dan het simpelweg beantwoorden van een informatievraag; het vereist een actief meedenken met de Operatie en het zo veel mogelijk creëren van handelingsperspectieven voor de operationele collega's. Hiertoe zijn medewerkers van de informatieorganisatie voortdurend op zoek naar verbanden tussen incidenten en bredere veiligheidsproblemen en hebben zij oog voor de belangen van (potentiële) slachtoffers en de persoonlijke veiligheid van hun collega's op straat.

Medewerkers van de informatieorganisatie zoeken elkaar onderling op voor het beantwoorden van vragen en het verhogen van de kwaliteit van de informatiepositie van de politie. Zij werken in, en dragen bij aan de netwerken van in- en externe informatiepartners. Zij dragen bij aan het informatiebewustzijn van hun operationele collega's en bevorderen het in- en extern delen van informatie door het belang daarvan aan te geven. Leidinggevenden van de informatieorganisatie sturen op het genereren van herkenbare, bruikbare informatie. Ook zij werken in een netwerk en zorgen voor samenhang en verbinding binnen de politieorganisatie.

#### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

De inrichting van de informatieorganisatie is deels uitvoering geven aan het ontwerp. Dit geldt ook voor het beschikbaar krijgen van minimale informatievoorzieningen en minimale productstandaarden.

Voor het overige zal informatiegestuurd werken in de praktijk samen met de medewerkers worden ontwikkeld.

Het werkend krijgen van de informatieorganisatie is essentieel voor het informatiegestuurd werken. Hiervoor is korpsbrede steun nodig en de overtuiging dat informatie een onderdeel is van het vakmanschap met een directe invloed op het politiewerk. Het vraagt om het op begrijpelijke en inspirerende wijze beschrijven en, samen met medewerkers, concreet uitwerken van de doelen.

Het verbeteren van informatiegestuurd werken vindt plaats in de vorm van een project. Waar het gaat om de verbinding tussen de elf informatiediensten van de eenheden en het verder ontwikkelen van de nodige samenhang in de uitvoering is het nodig dat een hulpstructuur beschikbaar is om horizontale afstemming en samenwerking te stimuleren en als tweede natuur te verankeren in de werking van de politieorganisatie. De hulpstructuur stimuleert intensieve externe en interne samenwerking via de verschillende landelijke intelligencenetwerken. De recent geïntroduceerde werkwijze in het Platform Informatieorganisatie Nationale Politie en de verdere uitbouw van bestaande communities of intelligence kunnen als voorbeeld dienen. In het platform stemmen elf vertegenwoordigers de ontwikkelingen en opgedragen activiteiten onderling af. Na de vorming van de Nationale Politie kunnen elf leidinggevendenden van de informatieorganisatie hierin sturen en coördineren op het beter informatiegestuurd werken.

De benodigde informatie om operationeel te sturen komt deels uit de politieorganisatie zelf. De uitwisseling van informatie met ketenpartners en de informatie uit open bronnen zijn belangrijk om de informatiepositie op orde te krijgen en op basis daarvan de Operatie beter te sturen op de aanpak van veiligheidsproblemen.

Binnen en tussen de eenheden zijn er verschillen in de informatieorganisatie en in de manier waarop informatiegestuurd wordt gewerkt. Dit maakt een gedifferentieerde aanpak en planning per eenheid noodzakelijk. Dit kan in gezamenlijkheid. Voorlopers nemen anderen op sleeptouw vanuit het korpsbelang. Onderlinge verschillen worden benoemd maar voeren niet de boventoon.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

#### Briefing en debriefing

Januari 2015:

- ondersteunt de informatieorganisatie de leidinggevendenden bij de voorbereiding van de briefing en debriefing;
- geeft de operationeel leidinggevende op elk sturingsniveau de briefing en de debriefing;
- kunnen open bronnen structureel worden benaderd door medewerkers;
- worden operationeel medewerkers gevoed met real time informatie;
- beschikken de stuurploegen op de verschillende niveaus over passende informatie.

#### Veiligheidsinformatieproducten/intelligenceagenda

Januari 2015:

- zijn alle medewerkers zich bewust van de waarde van informatie in hun werk en dragen zij actief bij aan het verbeteren van de informatiepositie;
- is de kwaliteit van informatie sterk verbeterd voor de veiligheidsproblemen waarop een goede informatiepositie vereist is;
- is de verstrekte informatie (bijvoorbeeld gebaseerd op de gebiedsscan) zodanig gericht dat deze een bijdrage levert aan een probleemgerichte benadering van veiligheidsproblemen;
- wordt informatie eenduidig, volledig en tijdig vastgelegd door de politieprofessionals in de in gebruik zijnde basisvoorziening, zodanig dat hergebruik mogelijk is;
- heeft de politie een goede informatiepositie op de geprioriteerde veiligheidsproblemen, waarbij informatie van partners gebruikt wordt;
- heeft de politie een actueel veiligheidsbeeld op geprioriteerde veiligheidsproblemen waarmee beslissingen over de aanpak kunnen worden genomen. Daarbij hoort een goed beeld van de wensen en verwachtingen van burgers en partners ten aanzien van de politie-inzet.

Informatieorganisatie ingericht en in werking gebracht:

Januari 2015:

- is de informatieorganisatie van het korps eenduidig ingericht;
- heeft elke eenheid een informatiedienst (Regionale Informatieorganisatie of Landelijke Informatieorganisatie);
- is er in iedere eenheid een volledig werkend RTIC;
- zijn in iedere eenheid volledig werkende Business Intelligence Competence Centers ingericht die samen als één geheel functioneren;
- werkt de informatieorganisatie met informatieknooppunten op het niveau van districten/diensten, eenheden en korps;
- werken de knooppunten als een informatienetwerk;
- werken de Regionale Informatieorganisaties en de Landelijke Informatieorganisatie samen als één informatieorganisatie.

**Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

*Collectieve mijlpalen*

- De korpsleiding verzorgt de operationele nationale briefing (Dag 1).
- De intelligenceagenda van de politie richt het werk van de informatieorganisatie (juli 2013).
- Leidinggevenden verzorgen altijd de briefing (juli 2013).
- De informatieorganisatie ondersteunt het gegevensbeheer (januari 2015).
- Alle noodhulpmeldingen worden verrijkt met informatie (januari 2015).

*Randvoorwaarden*

- De RTIC's zijn ingericht (Dag 1).
- Het autorisatiemodel politie Nederland is geïmplementeerd (januari 2015).
- Noodzakelijke voorzieningen worden opgeleverd vanuit het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 (januari 2015).
- Politie medewerkers zijn informatiecompetent (zoals omschreven in het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014) (januari 2015).

Januari 2015 is dit doel niet volledig gerealiseerd. Tussen 2015-2017 worden de diensten en producten voor informatiegestuurd werken nationaal geborgd. Na 2015 is het RTIC in alle eenheden bij het operationeel centrum ondergebracht (vanwege eigen planning meldkamerdomein).

#### **5.4.5.4 Operationeel doel 4: Betere aanpak High Impact Crime en ondermijning**

##### **Omschrijving geprioriteerd doel**

De aanpak van High Impact Crime (HIC) en ondermijning krijgt vorm vanuit een collectieve, landelijke informatiepositie waarin (inter)nationaal en lokaal inzicht en overzicht bijeen is gebracht. Hierbij zijn de opsporing, intelligence en expertise met elkaar verbonden. Doel is om de aanpak van HIC en ondermijning plaats te laten vinden op alle niveaus in de organisatie op basis van een samenhangende taakuitvoering, niet alleen gericht op de strafrechtelijke benadering. De landelijke eenheid en de regionale eenheden werken daarbij nevensgeschikt en versterken elkaar in de aanpak van criminaliteit. De aanpak vindt plaats in samenhang en in samenwerking met andere partners, zowel intern als extern. Via de werking van het speelveldmodel worden generieke capaciteit en specialismen situationeel bij elkaar gebracht. Sturing vindt plaats met behulp van een samenhangend stelsel van (integrale) stuurploegen. De aanpak hoeft daarmee niet enkelvoudig gericht te zijn op een strafrechtelijke aanpak. Naast de criminele samenwerkingsverbanden worden ook de facilitatoren en de sociale omgeving aangepakt, mede door middel van bestuurlijke interventies, afpakken en andere mogelijke middelen.

##### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Het verbeteren van de aanpak van HIC en ondermijning stelt hoge eisen aan een aantal van de in hoofdstuk 3 beschreven cultuurelementen. In de eerste plaats veronderstelt dit doel een hoog niveau van eenheid, in denken en doen. De verticale verbinding (samenhang) tussen de verschillende territoriale niveaus van politiewerk (lokaal, regionaal, nationaal en internationaal) is cruciaal, terwijl ook de horizontale verbinding tussen afdelingen, diensten en eenheden van groot belang is voor dit doel. Intelligence en informatie, op basis van één landelijke informatiepositie, vormen daarbij de ruggengraat van horizontale en verticale verbinding. Ten tweede gaat het bij de aanpak van HIC en ondermijning om een hoog niveau van samenwerking met externe partners, waardoor steeds een zo breed mogelijk scala aan interventiestrategieën beschikbaar is. Tot slot is professionele ruimte van belang: de ruimte om buiten bestaande kaders te denken en tot vernieuwende interventiestrategieën te komen.

##### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Het verbeteren van de aanpak van HIC en ondermijning vraagt om het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen. Medewerkers en leidinggevendenden zullen de mogelijkheden van de nieuwe organisatie ontdekken, en leren hoe deze te benutten. Het in werking brengen van het ontwerp vraagt om medewerkerparticipatie. Het hulpmiddel hierbij is leren in simulaties. Hierbij wordt met een hoog participatieniveau gestuurd op het ontwikkelen van een eenduidige aanpak.

De aanpak van HIC en ondermijning vindt plaats binnen het bredere veiligheidsbestel en onder aansturing van het gezag. Samenwerken is vereist, om te kunnen komen tot duurzame oplossingen. Het realiseren van capaciteit en sturing binnen de eigen eenheid is nog relatief eenvoudig. De werking van de vernieuwde aanpak werkt echter ook door op de veiligheidsketen en andere samenwerkingspartners (gemeenten, OM, opsporingsdiensten, Regionale Informatie- en Expertisecentra, Landelijk Informatie- en Expertisecentrum, private partners zoals banken). Het gezamenlijk te bereiken effect – sturen en inzet van capaciteit – is daarbij bepalend. De bijdrage van de diverse partners in dit netwerkend werken wordt geleerd in simulaties.

De uitgangspositie van de eenheden op het gebied van de aanpak van HIC en ondermijning verschilt.

##### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- werken de dienst Regionale Recherche en de dienst Landelijke Recherche in samenhang met districten en basisteams volgens een probleemgerichte en thematische aanpak. De basisteams zijn zich bewust van hun bijdrage aan HIC en ondermijning;
- is het verschil tussen incident- en probleemgericht werken voor iedereen duidelijk en worden beide effectief gehanteerd;
- wordt optimaal gebruikgemaakt van het in- en externe netwerk zodat er inzicht is in criminaliteit op basis van wederzijdse uitwisseling van informatie tussen partners;

- wordt samen met partners een mix van interventies ingezet voor het aanpakken van veiligheidsproblemen in relatie tot HIC en ondermijning;
- is binnen regionale eenheden en de landelijke eenheid zowel generieke als specialistische rechnercapaciteit beschikbaar voor de aanpak van HIC en ondermijning op het speelveld;
- is de Operatie leidend en wordt vanuit de beheersorganisatie op het speelveld flexibel ingespeeld op het werkaanbod zodat maatwerk en slagvaardigheid worden geleverd;
- zijn de eenheden nevensgeschikt georganiseerd en versterken zij elkaar in de aanpak van criminaliteit;
- is co-creatie met burgers en bedrijven gemeengoed in de aanpak van criminaliteit;
- wordt gewerkt met het onderscheid driehoek – integrale stuurploeg – stuurploeg Opsporing;
- werkt op- en afschalen op heldere wijze in de organisatie, in het bijzonder in relatie tot het team Grootschalige Opsporing;
- is duidelijk hoe de bijdrage van alle partners aan het te behalen effect heeft plaatsgevonden (effectmeting).

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Mijlpalen*

- Medewerkers en partners weten hoe de aanpak van HIC en ondermijning in elkaar zit. Hiervoor hebben zij simulaties doorlopen (januari 2014). De opzet van de simulatie is per 1 januari 2013 gereed en beschikbaar voor gebruik in alle eenheden.
- Ten aanzien van HIC (straatrovers, geweld, woninginbraken, overvallen) worden lopende programma's in stand gehouden tot de resultaten zijn gerealiseerd zoals die zijn geformuleerd in de landelijke prioriteiten 2011-2014.
- Ten aanzien van ondermijning wordt een stimuleringstraject opgestart om eenheden te ondersteunen bij het effectiever samenwerken met partners. Dit traject loopt tot en met 2014, wanneer volgens planning het doel 'verdubbelen aanpak criminele samenwerkingsverbanden' is bereikt, zoals geformuleerd in de landelijke prioriteiten 2011-2014.

#### *Randvoorwaarden*

- Het toewijzingskader is vastgesteld en in werking (juli 2013).
- Om de voortgang op de aanpak zonder al te veel discussie vast te stellen, zijn er definities van de effectiviteit van de integrale aanpak van HIC en ondermijning (juli 2013).
- Prestatieafspraken en financieringssystemen zijn binnen de strafrechtketen op elkaar afgestemd zodat partners elkaar effectief kunnen versterken (januari 2014).
- De partners die nodig zijn voor de aanpak die het beste bij het probleem past, werken samen. Ten behoeve van de samenwerking zijn op de koppelvlakken tussen partners heldere afspraken gemaakt (januari 2015).
- De partners die nodig zijn voor de aanpak die het beste bij het probleem past, delen hun informatie maximaal. Hiervoor zijn niet alleen regels en autorisaties nodig, maar ook de wil tot delen (januari 2015).
- De aanpak heterdaadkracht (in relatie tot HIC) is afgestemd tussen de eenheden (januari 2015).

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het doel betere aanpak HIC en ondermijning niet volledig gerealiseerd. Na januari 2015 zullen vooral de nieuwe werkwijzen en de samenwerking met partners nog verbeterd worden.

#### **5.4.5.5 Operationeel doel 5: Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn**

##### **Omschrijving van het geprioriteerde doel**

Samenwerking is een vereiste om als politie in de volle breedte goed te kunnen functioneren en de beoogde resultaten te kunnen realiseren. De politie is bij de taakuitvoering gebaat bij de samenwerking en het partnerschap met betrokken partijen zoals burgers, gezagsdragers, bedrijven en organisaties, instellingen, ketenpartners en politiek-bestuurlijke partners. Dat geldt ook internationaal, bijvoorbeeld ten aanzien van de grensoverschrijdende samenwerking met buurlanden. De samenwerking bestaat bijvoorbeeld uit informatie-uitwisseling, signaleren, adviseren, consulteren, participeren en co-creatie. Dit betekent soms ook het gezamenlijk dragen van risico's, waaronder financiële risico's.

Samenwerking extern wordt op alle niveaus gezocht, lokaal, nationaal en internationaal. Op alle niveaus moet sprake zijn van een laagdrempelige verbinding met de omgeving. Samenwerken is soms een kwestie van het opzetten van duurzame, formele structuren, maar veel vaker betekent het werken in kortcyclische, informele, oplossingsgerichte verbanden.

Lokaal en regionaal richt deze samenwerking zich op burgers, ondernemers en professionele partners. De samenwerking geschiedt bijvoorbeeld vanuit de robuuste basisteams. De samenwerking met burgers wordt geïntensiveerd door burgerparticipatie te bevorderen en te faciliteren. Burgerparticipatie heeft uiteenlopende verschijningsvormen, zoals de politievrijwilliger, volontair, klantenpanels en Burgernet. Burgerparticipatie kan ook de vorm van co-creatie krijgen, bijvoorbeeld in de opsporing.

Met de invoering van één korps is het mogelijk om te functioneren als een eenheid. Binnen eventueel geldende kaders van het ministerie worden op nationaal niveau eenduidige afspraken gemaakt met bijvoorbeeld koepel- en brancheorganisaties en het bedrijfsleven. De politie is daarmee een meer betrouwbare partner dan voorheen. Voorbeelden van eenduidige afspraken die in het hele land gelden, betreffen de samenwerking in veiligheidshuizen, met Regionale Informatie- en Expertisecentra en veiligheidsregio's, de opvang van GGZ-patiënten, slachtofferzorg of reclasseringsafspraken met betrekking tot terbeschikkingstelling en zedendelinquenten. Ook kunnen rond bepaalde onderwerpen eenduidige landelijke samenwerkingskaders worden overeengekomen, bijvoorbeeld rond de afhandeling van geweld tegen functionarissen met een publieke taak, de aanpak van overlastgevende jeugd of buurtoverlast, of de uitvoering van Burgernet. Met het benoemen van aandachtsgebieden binnen de korpsleiding is voor de buitenwereld duidelijk wie binnen de politie waarvoor verantwoordelijk is. Ook dat draagt bij aan de betrouwbaarheid van de politie.

De samenwerking op internationaal niveau wordt gestuurd door de korpsleiding, in afstemming met het ministerie van Veiligheid en Justitie en qua rechtshulp onder het gezag van het OM. De beleidskaders betreffen de operationele samenwerking, de informatie-uitwisseling en rechtshulp, en niet-operationele samenwerking. De sturing richt zich op beleidskaders en een internationale werkagenda. Alle niet-operationele internationale activiteiten zijn ondersteunend aan het operationele belang. Nationale en internationale prioriteiten (vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie) en verdragsverplichtingen zijn leidend.

Nederland is een betrouwbare partner in de rechtshulp in strafzaken en voert inkomende rechtshulpverzoeken in nauwe afstemming met de verzoekende partij en onder gezag van het OM uit, met inachtneming van toepasselijke verdragen en interstatelijke verhoudingen. Deze uitvoering vindt tijdig en kwalitatief goed plaats. Uitgaande rechtshulpverzoeken zijn van een kwalitatief hoog niveau en worden met inachtneming van toepasselijke verdragen en interstatelijke verhoudingen verstuurd.

Ook intern tonen medewerkers zich betrouwbare samenwerkingspartners. Op deze wijze ontstaat samenhang tussen organisatieniveaus en disciplines en kunnen betere prestaties worden gerealiseerd. Voor alle medewerkers is samenwerking vanzelfsprekend, net als het nakomen van gemaakte afspraken.

### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Een 'betrouwbare samenwerkingspartner' zijn is slechts deels een kwestie van goed organiseren en structureren. Veel belangrijker is de innerlijke overtuiging dat de politie vrijwel niets alleen kan doen en dat de politie in partnerschap met anderen resultaten behaalt. Dit betekent dat politiemedewerkers een scherp oog hebben voor de bijdrage die anderen kunnen leveren aan het veiliger maken van de leefomgeving, maar ook dat zij zich kunnen verplaatsen in de drijfveren en belangen van die ander. Daarbij hoort dat politiemedewerkers verschillende rollen kunnen spelen in samenwerkingsrelaties: soms die van aanjager en regisseur, dan weer die van adviseur of ondersteuner. Maar altijd geldt dat afspraken worden nagekomen en dat samenwerkingsafspraken die een politiemedewerker maakt de *gehele* organisatie binden.

Leidinggevendenden dragen uit dat samenwerking geen *keuze* is maar een *uitgangspunt* bij het uitvoeren van politiewerk. Zij nemen het voortouw bij het aangaan van formele en informele samenwerkingsverbanden en laten zien dat daarmee aansprekende resultaten kunnen worden bereikt. Leidinggevendenden stimuleren hun medewerkers om actief en wederkerig te participeren in sociale en zakelijke verbanden. Zij geven hun medewerkers het vertrouwen dat zij daar namens de politie samenwerkingsafspraken kunnen maken. Medewerkers en leidinggevendenden begrijpen het belang van een goede terugkoppeling van gemaakte afspraken en handelen daar ook naar: zij zorgen ervoor dat hun collega's niet voor verrassingen komen te staan.

Intensief en wederkerig samenwerken stelt hoge eisen aan de houding en het gedrag van medewerkers en leidinggevendenden. Initiatiefrijk, stevig en zelfbewust, maar ook toegankelijk, oprecht respectvol en empathisch.

### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Samenwerken is onderdeel van de lijnsturing en raakt alle niveaus als het gaat om het brengen van eenheid in samenwerkingsafspraken, convenanten, verplichtingen en dergelijke. Voor het daadwerkelijk worden van een betrouwbare samenwerkingspartner is het belangrijk dat de lijn het goede voorbeeld geeft. Dit geldt voor samenwerking met de partners maar ook voor samenwerking tussen bijvoorbeeld de Operatiën en Bedrijfsvoering.

## **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015<sup>33</sup>:

- zijn bestaande samenwerkingsovereenkomsten (convenanten) met externe partijen vervangen door landelijk geldende convenanten en/of lokale convenanten binnen landelijke kaders van samenwerking;
- is het proces ingericht om te komen tot nieuwe convenanten of landelijk geldende kaders van samenwerking en de actualisering daarvan;
- heeft een analyse van bestaande exogene financiering plaatsgevonden en zijn nieuwe samenwerkingsafspraken gemaakt;
- zijn in- en externe overlegstructuren op operationeel, tactisch en strategisch niveau ingericht;
- zijn per eenheid vrijwilligers- en vrijwilligersorganisaties ingericht voor het verrichten van additionele werkzaamheden op het gebied van veiligheid en verhoging van de kwaliteit van dienstverlening;
- wordt in ieder basisteam samengewerkt met burgers, ondernemers en professionele partners;
- is de samenwerking met de Koninklijke Marechaussee beschreven in een overeenkomst met de korpschef;
- zijn nieuwe samenwerkingsafspraken met de veiligheidsregio's gemaakt en geborgd;
- is de operationele samenwerking met buitenlandse politiediensten verbeterd;
- zijn op korpsniveau aandachtsgebieden verdeeld, beleidsvisies afgestemd met gezag en relevante partners en is de ruimte voor vrije interpretatie tussen de eenheden bepaald.

---

<sup>33</sup> Bestaande afspraken met samenwerkingspartners blijven bestaan tot het moment dat deze zijn vervangen door nieuwe samenwerkingsafspraken.

## **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

### *Collectieve mijlpalen*

- De verdeling van de aandachtsgebieden op korpsniveau is uitgewerkt (januari 2013).
- Het aanspreekpunt veiligheidsregio per regionale eenheid is bekend (januari 2013).
- Het netwerk per aandachtsgebied op korpsniveau is afgestemd met het ministerie van Veiligheid en Justitie (juli 2013).
- Overeenkomsten met de Koninklijke Marechaussee zijn op nationaal niveau gestroomlijnd en in werking (september 2013).
- Politiechefs maken in afstemming met en onder verantwoordelijkheid van de korpschef afspraken namens de politie in vooraf benoemde portefeuilles. Deze afspraken worden door alle medewerkers nagekomen (januari 2015).
- Regionale eenheden beschikken over een team Vrijwilligers en Volontairs (januari 2015).
- De informatie-uitwisseling met het buitenland is inzichtelijk en wordt gecoördineerd uitgevoerd (januari 2015)

Januari 2015 is dit doel niet volledig gerealiseerd.



#### **5.4.5.6 Operationeel doel 6: Vermindering van administratieve lastendruk**

##### **Omschrijving van het geprioriteerde doel**

Onnodige administratieve lastendruk werkt belemmerend. Het houdt politiemedewerkers van de straat, het belemmert medewerkers van de Bedrijfsvoering (PDC) in de ondersteuning van de Operatiën en het beperkt de professionele ruimte van de medewerkers van de politieorganisatie. Het raakt daarmee direct aan het presterend vermogen van de politie.

Het vakmanschap van de medewerkers wordt in de huidige politieorganisatie onvoldoende gefaciliteerd. Deels door ineffektieve werkprocessen en deels door een te grote belasting met oneigenlijke (administratieve) taken en/of ingewikkelde procedures. De politie streeft naar het verhogen van het vakmanschap van medewerkers, het verhogen van het presterend vermogen van de politie als totaal, onder meer door een vermindering van de administratieve lasten.

Het presterend vermogen van de politie wordt voor een deel ook beïnvloed door wet- en regelgeving van buitenaf. Zowel nationale als Europese regelgeving heeft soms omvangrijke gevolgen voor de politie. De politie kan de externe regeldruk niet of nauwelijks terugdringen. Wel kan zij deze waar mogelijk proberen te beïnvloeden. Het tijdig signaleren van (voorgenomen) extra regelgeving en helder communiceren over de impact voor de politieorganisatie is een belangrijk middel voor positieve beïnvloeding.

Het presterend vermogen van de politie wordt ook beïnvloed door administratieve lasten die door de politieorganisatie zelf worden ontwikkeld. Soms is dit een uiting van het georganiseerd wantrouwen.

De minister van Veiligheid en Justitie is het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat' gestart met als doel door vermindering van onnodige bureaucratie het presterend vermogen van de politie te vergroten. Dit actieprogramma is op 18 februari 2011 aan de Tweede Kamer aangeboden. Het actieprogramma sluit nadrukkelijk aan op het hier beschreven operationele doel van het korps. In aanvulling op en ter uitvoering van het actieprogramma van de minister, waar de politie een bijdrage aan levert, richt de politie zich de komende jaren vooral op de het bewerkstelligen van de volgende doelen:

- Het verminderen van de administratieve last bij de uitoefening van politietaken.
- Het verminderen van de administratieve last in de Bedrijfsvoering.
- Toekomstige administratieve lasten zo veel mogelijk voorkomen.

##### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

De vermindering van de administratieve lastendruk is sterk verbonden met (en deels randvoorwaardelijk aan) een aantal van de centrale cultuurkenmerken van het korps. In de eerste plaats gaat het om de ambities rondom operationeel leiderschap, met name de gedachte dat leidinggevend van de politie zo veel mogelijk tijd moeten kunnen besteden aan de inhoudelijke en menselijke aspecten van hun werk. Ten tweede gaat het om het creëren van een cultuur van vertrouwen en het nadrukkelijk centraal stellen van de medewerker in de politieorganisatie. Ook deze gerelateerde ambities richten zich op een versterking van de focus op de vakinhoudelijke aspecten van het werk van politiemedewerkers. Bij de gewenste cultuur van vertrouwen gaat het bovendien om de stellingname dat het vertrouwen van de politie in haar medewerkers ook tot uitdrukking moet komen in administratieve procedures en systemen.

##### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Voor het slagen van dit operationele doel is het belangrijk medewerkers te betrekken bij het identificeren en bestrijden van onnodige regels. Het is van belang dat de ervaringen in de eenheden worden gedeeld, zodat landelijke uniformiteit bewerkstelligd wordt.

Voor het realiseren van dit doel is de samenwerking van de Operatiën met Bedrijfsvoering van groot belang.

## Concreet te behalen resultaten tot januari 2015<sup>34</sup>

Januari 2015:

- zijn alle lopende en voorgenomen activiteiten van politie in het kader van vermindering van administratieve lasten voorzien van een plan van aanpak voor de implementatie. Tevens wordt in de plannen opgenomen hoe de (potentiële) capaciteitswinst meetbaar gemaakt wordt in termen van kwaliteitsverbetering van het vakmanschap en verhogen van het presterend vermogen;
- is de relatie tussen de activiteiten in het actieprogramma van de minister en die van de verantwoordelijke portefeuillehouder binnen het korps helder;
- is de relatie met andere delen van de veranderagenda voor de vorming van de Nationale Politie bekend en helder beschreven;
- is het besluitvormingsproces ingericht waarlangs de korpsleiding komt tot herprioritering binnen de lopende programma's van de veranderagenda;
- is de werkvloer gemobiliseerd om bestaande werkwijzen en regelgeving en daaruit voortvloeiende administratieve lasten te beoordelen en voorstellen te doen voor vereenvoudiging vanuit de gedachte van georganiseerd vertrouwen;
- zijn bestaande regelingen en processen beoordeeld op hun bijdrage aan de administratieve lasten;
- worden nieuwe wetten en regelingen beoordeeld op hun impact op de administratieve lasten of vermindering/verhoging van het vakmanschap en/of presterend vermogen;
- is bij de harmonisatie van de bedrijfsvoeringsprocessen rekening gehouden met administratieve lastenverlichting.

## Stappen om te komen tot resultaat januari 2015

### *Collectieve mijlpalen*

- Prioriteiten en plannen aan te pakken onderwerpen voor 2013 zijn bepaald (juni 2013).
- Impactanalyse voor nieuwe regelingen is gereed (juni 2013).
- Medewerkers zijn betrokken bij het (her)ontwerp van informatiesystemen, registraties en procedures (januari 2015).
- Bestaande werkwijzen die bijdragen aan het verminderen van administratieve lasten zijn geëvalueerd, nieuwe werkwijzen die bijdragen aan het verminderen van administratieve lasten zijn ingevoerd (januari 2015).

### *Randvoorwaarden*

Een aantal randvoorwaarden is alleen beïnvloedbaar door de politie. Daaraan is geen eindtijd verbonden.

- Informatievragen aan de politieorganisatie zijn heroverwogen en gereduceerd tot een basisset van gegevenselementen.
- Incidentele informatieverzameling wordt slechts ingezet voor de periode dat dit noodzakelijk is en krijgt geen permanent karakter.
- Gevolgen van Europese beleidsvoorstellen zijn in een vroeg stadium van het Europese beleidsvormingsproces in beeld gebracht, zodat tijdig op Europees niveau kan worden geïntervenieerd.
- Bij de harmonisatie van de bedrijfsvoeringsprocessen is rekening gehouden met administratieve lastenverlichting (januari 2015).

Januari 2015 is dit doel niet volledig gerealiseerd.

---

<sup>34</sup> De opdracht aan de CIO a.i. kan nog tot wijzigingen leiden van de in het Realisatieplan genoemde mijlpalen, resultaten en randvoorwaarden. Zie § 1.5.

### **5.4.5.7 Operationeel doel 7: Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van de medewerkers**

#### **Omschrijving van het geprioriteerde doel**

De ambitie bij de vorming van één politieorganisatie is vakmensen voldoende ruimte te geven om invulling te geven aan de eigen professionaliteit. Daar hoort ontwikkeling van het vak als vanzelfsprekend bij. Ontwikkeling van het vakmanschap vindt voor een groot deel plaats in de praktijk en is daarmee ook een opgave van de politieorganisatie zelf. Betekenisvolle praktijkontwikkeling is een opdracht voor medewerkers en leidinggevenden van de politie.

De politie wil flexibel en slagvaardig inspelen op steeds wijzigende veiligheidsproblemen. De korpsleiding staat daarom de ontwikkeling van 'Blauw vakmanschap' voor: het systematisch en continu ontwikkelen van het vak in de praktijk. Voor ieder individu is dat een verschillend pad van onderwijs, oefening en werkervaring. Medewerkers hebben als lerende professional zelf de regie over hun professionele ontwikkeling en loopbaan en worden daarbij gestimuleerd door hun leidinggevende.

Een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van vakmanschap is het versterken van de weerbaarheid van politiepersoneel. Politie-medewerkers werken 365 dagen in het jaar, 7 dagen in de week en 24 uur van de dag aan een veilige leefomgeving voor burgers. Zij zijn loyaal aan de uitvoering van de politietaken en boeken resultaten. Het absorptievermogen van de politie-medewerker kent echter grenzen. De confrontatie met agressie en geweld en de verminderde maatschappelijke acceptatie van gezag leiden bij meer en meer collega's tot psychosociale klachten die zich uiten in verzuim, vermijding, prikkelbaarheid en een toename van verharding.

Aan het vergroten van de weerbaarheid wordt onder meer gewerkt door meer sociale binding te realiseren met collega's, bijvoorbeeld door vaak te werken in kleine verbanden waarin collega's elkaar kennen en samen hun werk doen. De sturing gebeurt door politie-medewerkers die het vak kennen en berust op persoonlijk contact met de leidinggevende. Binnen de basisteams is daarmee ruimte voor sociale binding en dat is van belang voor de wijze waarop collega's in hun werk staan en hun werk tegemoet treden.

Het onderwijs dat plaatsvindt in het kader van Integrale Beroepsvaardigheid Training (IBT) heeft ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling van professionele weerbaarheid, gedrag, houding en stijl. Bij het vergroten van weerbaarheid wordt aangesloten bij het programma- en actieplan 'Versterking Professionele Weerbaarheid' van de minister van Veiligheid en Justitie over de versterking van de professionele weerbaarheid van de politie.

Daarnaast komt er in het onderwijs van de PA meer aandacht voor professionele weerbaarheid. Het gaat hierbij om:

- verfijning en uniformering van de leerlijn gevaarbeheersing;
- verhoging van het basisniveau van fysieke, mentale en morele weerbaarheid;
- kennis en toepassing van de tolerantiegrenzen;
- persoonlijke ontwikkeling met bijzondere aandacht voor de mentale conditie van de politie-medewerker.

De PA is een belangrijke partner voor het ontwikkelen van vakmanschap. De academie is een belangrijke ontmoetingsplaats voor medewerkers en heeft een rol in het uitwerken en uitdragen van de kernwaarden van het korps. De PA besteedt in haar onderwijs ook nadrukkelijk aandacht aan de essentie van politiewerk: wat betekent het om politie-medewerker te zijn in de huidige samenleving? In het politieonderwijs wordt de betekenis van de centrale beroepswaarden verbonden met concreet beroepsmatig handelen. De PA sluit op deze wijze zo dicht mogelijk aan bij wat de beroepspraktijk en de maatschappij vragen van het politievak. De PA biedt onderwijs op maat van de professional die zijn leerpad en loopbaan zelf regisseert. Bijvoorbeeld door medewerkers onderwijs aan te bieden op een moment dat hun schikt, in een tempo dat hun schikt. Bij selectie zal weerbaarheid nog sterker de aandacht krijgen. De selectie-instrumenten worden hierop aangepast.

### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Politiemedewerkers stappen in crisissituaties en bij dreigend gevaar weloverwogen naar voren. Dit vereist een hoog niveau van professionaliteit en weerbaarheid van politiemedewerkers.

*Professionaliteit* draait in dit verband om het goed kunnen inschatten van gewone en buitengewone situaties, het correct kunnen toepassen van procedures en protocollen of juist het beredeneerd afwijken daarvan. Dit gaat gepaard met een oprechte motivatie om verantwoording af te leggen over het eigen handelen en van ervaringen en van collega's te leren. *Weerbaarheid*, fysiek en mentaal, betreft het vermogen om resoluut op te kunnen en durven treden, ook in situaties met een hoge gevaarstelling. Daarnaast gaat het om het vermogen om duurzaam de specifieke mentale belasting van het politiewerk te kunnen dragen: de dagelijkse confrontatie met agressie, criminaliteit en menselijk leed.

Professionaliteit en weerbaarheid vereisen ook een *organisatiecultuur* waarin medewerkers zich in professioneel en sociaal opzicht veilig voelen. *Professionele veiligheid* betekent dat medewerkers altijd kunnen vertrouwen op de steun van hun directe collega's, leidinggevende en de politieorganisatie als geheel, ook als het niet loopt zoals het zou moeten of als zij fouten maken. *Sociale veiligheid* betekent dat medewerkers zich kwetsbaar op kunnen stellen en dat vooral de minder leuke aspecten van het politiewerk open en eerlijk met collega's en leidinggevendenden besproken kunnen worden.

Leidinggevendenden en collega's zijn gevoelig voor signalen van verminderde weerbaarheid en gaan daar op een correcte, menselijke manier mee om. Zij hebben oog voor de sociale verhoudingen in hun team en de persoonlijke omstandigheden van hun medewerkers. Leidinggevendenden stimuleren de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers. Daarbij gaat het niet alleen om formele vormen van training en opleiding, maar ook om het leren centraal te stellen in de dagelijkse uitvoering van het politievak.

### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

De ontwikkeling van vakmanschap vergt goed onderwijs en onderzoek, en (systematisch) leren in de praktijk. Het gaat daarmee ook om het ontwikkelen van nieuw of aangepast gedrag. Verdere ontplooiing van het vakmanschap is een ontwikkelopgave en leent zich goed voor medewerkerparticipatie.

Maatregelen om vakmanschap te verbeteren en weerbaarheid te vergroten met een meer ontwerpmatig karakter liggen bijvoorbeeld in de aanpassing van bestaande onderwijscurricula en de inrichting van teams die voorzien in voldoende mate van sociale binding.

De lijn stuurt op voortdurende ontwikkeling van vakmanschap en heeft aandacht voor de weerbaarheid van medewerkers. De PA (vakmanschap) en het programma 'Versterking Professionele Weerbaarheid' ondersteunen de lijn hierin. Het vergroten van de weerbaarheid van politiemedewerkers vraagt ook om samenwerking met andere partijen, bijvoorbeeld het ministerie van Veiligheid en Justitie en het OM.

Op verschillende manieren gaan Operatiën en Bedrijfsvoering hier samen. Bedrijfsvoering levert een aandeel in de vermindering van administratieve lasten (meer ruimte voor vakmanschap). Een zeer belangrijke afhankelijkheid is samenwerking met en ondersteuning van HRM.

Voor de gehele politie geldt dat ontwikkeling op het gebied van vakmanschap en weerbaarheid tijd en dus capaciteit kost. Die ruimte moet er zijn.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- werken medewerkers binnen de basisteams voor een groot deel van hun tijd in vaste, kleine verbanden;
- is de veerkracht van politiemedewerkers versterkt (hetgeen wordt gemeten in het Medewerkertevredenheidsonderzoek);
- staat in het korps de professionele ruimte van de medewerker centraal;
- hebben professionele netwerken op verschillende vakinhoudelijke terreinen vorm gekregen;

- heeft de ontwikkeling van goed vakmanschap en leren van de praktijk merkbaar de aandacht van politieprofessionals en hun leidinggevenden;
- neemt de (operationele) inzetbaarheid toe.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Collectieve mijlpalen*

- Professionele netwerken zijn gevormd (januari 2014).
- De IBT-training is geïntensiveerd (juli 2014).
- Het werken in kleinschalig teamverband is ingevoerd (januari 2015).

#### *Randvoorwaarden*

- Het werkprogramma van de PA en het proces om te komen tot een Nationale Politie zijn op elkaar afgestemd en waar nodig aangepast (juli 2014).
- De bijdrage van de PA aan de realisatie van de organisatieveranderingen en de doelstellingen van de vorming van de Nationale Politie is opgenomen in het werkprogramma (maart 2013).
- Plaats PA in het politiebesteding is vastgelegd (juli 2014).
- Noodzakelijke (technische en arbeidsvoorwaardelijke) maatregelen om het werken in kleinschalig teamverband mogelijk te maken zijn genomen. Onder deze technische aanpassingen vallen ook de test en de eventuele aanpassing van het capaciteitsmanagementsysteem (BVCM) op de mogelijkheid om op groepsniveau medewerkers zo in te roosteren dat zij het grootste deel van hun tijd werken in kleine verbanden (juli 2014). De exacte vraagarticulatie voor de aanpassing van BVCM dient nog plaats te vinden. Garantie voor een tijdige aanpassing kan daardoor op dit moment niet worden gegeven.
- Het daadwerkelijk vrij maken van tijd voor medewerkers om deel te nemen aan professionele netwerken, onderhouden IBT, een goede (de)briefing en passend vakonderricht (januari 2015).

In januari 2015 zijn het vakmanschap en de weerbaarheid van medewerkers vergroot; het doel is echter nog niet volledig gerealiseerd. Gevolgen hiervan in termen van inzetbaarheid worden naar verwachting daarna zichtbaar.

#### 5.4.5.8. Operationeel doel 8: Een scherp sturingsconcept

##### Omschrijving van het geprioriteerde doel

In het korps worden de interne sturing op de Operatie en de bijbehorende resultaten eenduidiger en scherper neergezet, vanuit de gedachte dat de politie (onder aansturing van het gezag en samen met haar partners) voor de aanpak van reële veiligheidsproblemen zorgt. Het grootste verschil met de huidige situatie is dat er binnen het korps één korpsleiding is die sturing geeft aan de organisatie als geheel. De focus komt daarbij meer dan voorheen op de Operatiën te liggen. Een belangrijk element in het interne sturingsconcept is het netwerk van elf operationele centra dat de Operatie coördineert. Het doel is om dit netwerk uiterlijk januari 2015 in werking te hebben.

Binnen de eenheden dient er voortdurend zicht te zijn op de actuele veiligheidsproblemen, de stand van zaken van de Operatiën, meldingen van burgers, de beschikbaarheid van mensen en middelen en de mogelijkheid tot op- en afschaling bij incidenten. Uiteindelijke resultaten zijn verbeteringen in de dienstverlening voor de burger, de aanpak van alle vormen van criminaliteit en de wijze waarop het bestuur wordt bediend in zijn rol tijdens grote rampen en calamiteiten.

De resultaten van de eenheden en hun werkwijze worden regelmatig onderling en met de korpsleiding besproken en vergeleken. Op die manier kan focus worden gehouden op de uitvoering van het beleid en kunnen, waar nodig, onmiddellijk afspraken worden gemaakt over onderlinge samenwerking. De korpsleiding en de leiding van de eenheden hebben voortdurend actueel zicht op de stand van zaken, lopende onderzoeken en werkvoorraden. Hiertoe zijn voorzieningen voor coördinatie, control en monitoring ingericht. Een samenhangend stelsel van (integrale) stuurploegen draagt zorg voor een uniforme toepassing van het (nationale) toewijzingskader bij de aanpak van veiligheidsproblemen.

Leidinggevenden tonen operationeel leiderschap (zie ook operationeel doel 2). Zij geven sturing aan de Operatie en zorgen daarom dat zij goed geïnformeerd zijn omtrent het actuele veiligheidsbeeld in hun werkgebied. De briefing wordt gebruikt om sturing te geven aan de Operatie. Operationele medewerkers worden in de uitvoering van hun werk gevoed met real time informatie (zie ook operationeel doel 3). Hiertoe wordt een Real Time Intelligence Center (RTIC) ingericht binnen ieder Regionaal Operationeel Centrum (ROC) en bij het Landelijk Operationeel Centrum (LOC). Directe sturing van de Operatie op straat kan ook plaatsvinden door de Officier van Dienst van het Operationeel Centrum (OvD-OC), de Officier van Dienst Politie (OvD-P) en de Hoofdofficier van Dienst Politie (HOvD-P). Zij zijn 24/7 beschikbaar voor de gecoördineerde aansturing van de aanpak van incidenten en geplande politieacties.

Werkprocessen en organisatiestructuren zijn tot op een zodanig niveau gestandaardiseerd dat mensen en middelen flexibeler kunnen worden ingezet. De mogelijkheden voor op- en afschalen zijn verruimd. Er kan altijd snel capaciteit aan prioriteiten worden toegewezen. In normale en bijzondere operationele situaties bestaat helderheid over de geldende verantwoordings- en sturingslijnen.

Het scherpe sturingsconcept is er om de nadruk te leggen op het behalen van operationele resultaten. Daarbij gaat het echt om de vraag wat de politie wil bereiken. Het gaat veel minder om de vraag op welke wijze dit bereikt gaat worden. Daar ligt alle ruimte voor vakmanschap en professionele ruimte van de medewerker.

##### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Het concept 'scherper sturen' heeft een aantal belangrijke consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap. In houding en gedrag gaat het om een sterke focus op het aanpakken van veiligheidsproblemen, wat zich onder meer uit in het operationeel leiderschap en het informatiegestuurd werken.

Veiligheidsproblemen staan centraal in de werkhouding van politiemedewerkers en leidinggevenden. De focus ligt niet op 'inspanningen' of 'processtappen', maar op het gezamenlijk behalen van resultaten om de veiligheidsproblemen aan te pakken. Daarbij gaat het ook om het durven maken van keuzes over de inzet van mensen en middelen, en het communiceren daarvan richting gezag, samenwerkingspartners en medewerkers.

Leidinggevend en op alle niveaus zijn volop betrokken bij de Operatie. Zij verstaan hun vak, kennen hun medewerkers en weten wat er speelt in hun werkgebied. Zij geven sturing en stimuleren het probleemoplossend vermogen van hun medewerkers en beschermen hun professionele ruimte.

Politimedewerkers en hun leidinggevend en zijn zich bewust van het grote belang van informatiegestuurd werken. Leidinggevend en briefen hun medewerkers zodanig dat zij doelgericht en gemotiveerd aan het werk kunnen; medewerkers zijn zorgvuldig in het terugkoppelen van relevante informatie aan collega's en leidinggevend en en het verwerken van informatie in de daarvoor bestemde systemen.

#### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Het scherpe sturingsconcept wordt voor een groot deel ontworpen. Dit geldt voor het toewijzingskader, het stelsel van de stuurploegen en OvD's en het Operationeel Centrum (OC). Bij het in werking brengen van het sturingsconcept is het nodig medewerkers te betrekken. Het concept moet daarvoor helder zijn omschreven en er moet ruimte zijn om de mogelijkheden ervan in de praktijk te verkennen. Voor briefing en debriefing geldt dat het samen met de medewerkers verder ontwikkeld moet worden. Dit moet naar inhoud, vorm en frequentie gaan passen bij de werkwijze van de verschillende onderdelen van de politie.

Realisatie van het scherpe sturingsconcept gebeurt door lijnsturing. Hierbij zijn geen extra hulpstructuren nodig. Bij het aanscherpen van het sturingsconcept is het belangrijk dat de lijn ook de veiligheidspartners betreft. Politie en partners trekken samen op bij de aanpak van veiligheidsproblemen. Voor de partners dient het dan ook volstrekt helder te zijn hoe de politie stuurt en opereert.

Dit geldt ook voor de interne samenwerking met de Bedrijfsvoering. De Bedrijfsvoering dient de manier van werken en sturen van de Operatie te kennen om deze zo goed mogelijk te ondersteunen. Voor het inrichten van de OC's wordt een beroep op de Bedrijfsvoering gedaan (inrichting, verbindingen, ICT).

Op dit moment wordt er op verschillende manieren gestuurd op de Operatiën. In het projectplan over het scherp sturingsconcept zal tot uiting moeten komen hoe deze verschillende sturingsconcepten veranderen naar het landelijk eenduidige concept.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- geven één korpschef en korpsleiding sturing aan de organisatie als geheel;
- hebben korpsleiding en de leiding van de eenheden voortdurend actueel zicht op de stand van zaken, lopende onderzoeken en werkvoorraden;
- zijn de Regionale Operationele Centra (ROC's) en het Landelijke Operationeel Centrum (LOC) en de informatieorganisatie ingericht en in staat om operationele eenheden te voorzien van meldingen gedaan door burgers, incidenten te coördineren en informatie te verstrekken over de aard, omvang, voortgang en afloop van incidenten;
- werken de ROC's in samenhang en in de gemeenschappelijke meldkamers van de veiligheidsregio's;
- is het stelsel van stuurploegen ingevoerd;
- is het nationaal toewijzingskader voor veiligheidsproblemen ingevoerd;
- werkt de backbone van Officier van Dienst Operationeel Centrum (OvD-OC), Officier van Dienst Politie (OvD-P), Hoofdofficier van Dienst Politie (HOvD-P);
- is de sturings- en informatielijn bekend en voor iedereen werkbaar;
- maken flexteams probleemgericht werken mogelijk;
- hebben leidinggevend en primair de focus op de operatie;
- dragen alle leidinggevend en zorg voor het briefen en debriefen in hun onderdeel.

## **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

### *Collectieve mijlpalen:*

- De operationele briefing door korpsleiding en eenheidsleiding (Dag 1).
- Op regionaal niveau is basaal het RTIC ingericht dat medewerkers op straat real time ondersteunt met operationele informatie (Dag 1).
- Er zijn regels van kracht voor het op- en afschalen in de lijn (Dag 1).
- Briefen en debriefen is (verder) ontwikkeld en uitgewerkt voor de verschillende niveaus en afdelingen (juli 2013).
- De HOvD's en OvD's hebben zicht op geplande gebeurtenissen en de zich actueel voordoende incidenten (juli 2014).
- OvD's en HOvD's zijn 24/7 operationeel in dienst (januari 2015).
- Briefen en debriefen zijn in de hele organisatie ingevoerd (januari 2015).

### *Randvoorwaarden:*

- Het toewijzingskader veiligheidsproblemen is vastgesteld en in werking (juli 2013).
- HOvD's en OvD's zijn opgeleid (januari 2015).
- De taken en werkwijze van het OC zijn vertaald naar ICT-vragen en de ICT is zo ver geïmplementeerd dat er een voldoende werkbare infrastructuur is voor het werken als één korps (januari 2015).

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het doel gerealiseerd. Het sturingsconcept is januari 2015 scherp en wordt in de gehele politieorganisatie toegepast.



#### 5.4.5.9 Operationeel doel 9: Meer eenduidige dienstverlening

##### Omschrijving van het geprioriteerde doel

Het korps wekt vertrouwen door de wijze waarop het resultaten bereikt en een bijdrage levert aan veiligheid. De wijze waarop het directe contact verloopt tussen politie en burger is van groot belang. Vanuit de gedachte dat het directe contact bepalend is voor het vertrouwen dat de burger heeft in de politie is het thema 'één concept dienstverlening' benoemd. De toegankelijkheid van de politie is gewaarborgd door dienstverlening aan te bieden via meerdere kanalen. Daar waar in het kader van efficiency en kwaliteitsbewaking concentratie van dienstverlening mogelijk is, wordt dit gerealiseerd. Naast de dienstverlening aan de burger gaat het om de mate van tevredenheid over het politietoedreden: de concrete ervaringen van burgers (bijvoorbeeld bejegening, bereikbaarheid en beschikbaarheid).

De kern van het dienstverleningsconcept van de politie is:

- Houding en gedrag van alle medewerkers zijn onder alle omstandigheden doorslaggevend voor een goede, eenduidige dienstverlening.
- De contacten met burgers verlopen via verschillende kanalen, waarvoor een multichannelaanpak is opgesteld.
- De burger komt in contact met de politie op een manier die past bij de aard van zijn of haar vraag en zijn of haar persoonlijke voorkeur.

##### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Een 'eenduidige dienstverlening' omvat een aantal structuur- en systeemaspecten. Het ter beschikking stellen van correcte informatie over dienstverlening aan burgers of het creëren en onderhouden van verschillende kanalen voor het contact tussen burgers en politie zijn daarvoorbeelden van. Van groter belang zijn echter de menselijke, interactionele aspecten van dienstverlening. Daarbij gaat het niet alleen om correcte en respectvolle bejegening maar ook om inlevingsvermogen, een oprechte motivatie om de burger verder te helpen en oog voor nazorg. Niet alleen waakzaam, maar ook dienstbaar.

Politiemedewerkers en hun leidinggevendenden zijn zich ervan bewust dat zij onderdeel zijn van één en dezelfde politieorganisatie en dat de concrete ervaringen van burgers met dienstverlening door de politie van directe invloed zijn op het vertrouwen van burgers in de politie en de bereidheid tot het doen van aangifte.

Leidinggevendenden sturen op de correcte bejegening van burgers en op het daadwerkelijk trachten op te lossen van problemen waarmee burgers naar de politie toekomen. Medewerkers behandelen burgers zoals ze zelf behandeld zouden willen worden en zetten zo nodig een stapje extra om een probleem op te lossen.

##### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Het meeste dat voor eenduidige dienstverlening gerealiseerd dient te worden is al ontworpen, concreet en bekend. De realisatie ervan wordt gestuurd door de lijn.

Het dienstverleningsconcept is door de politie ontwikkeld. De richting van deze ontwikkeling kan echter niet anders worden bepaald dan in overleg en afstemming met het lokaal gezag. Ook burgers krijgen een stem, door tevredenheidonderzoek te doen en serieus om te gaan met klachten.

Het realiseren van het doel legt een relatief groot beslag op de capaciteit van de Bedrijfsvoering. Vooral informatievoorziening en ICT zullen de eenheden conform het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 moeten versterken om te komen tot eenduidige dienstverlening.

Huidige korpsen en toekomstige eenheden kennen nog verschillende vormen van dienstverlening. Hierover zijn veelal ook afspraken gemaakt met het lokale gezag. De manier waarop het eenduidige dienstverleningsconcept wordt gerealiseerd is onderdeel van het deelrealisatieplan van de eenheden waar het lokale gezag bij betrokken wordt.

## Concreet te behalen resultaten tot januari 2015

Per januari 2013:

- wordt 90% van de 112-meldingen binnen 10 seconden opgenomen. Niet-spoedeisende meldingen worden altijd doorverbonden naar het landelijk telefoonnummer politie;
- is de aanname van het landelijk telefoonnummer politie en nummer 144 80% binnen 20 seconden. Er wordt doorverwezen en/of doorverbonden naar geselecteerde instanties. Afspraken voor aangifte op bureau of bij de aangever thuis worden ingepland. Telefonisch wordt aangifte opgenomen indien geïndiceerd (na afspraak);
- is politie.nl vernieuwd en is de landelijke e-mailfunctie beschikbaar en follow-up ingeregeld;
- nemen politiemedewerkers met de huidige beschikbare middelen op locatie aangiftes op. In ieder geval bij woninginbraken en overvallen<sup>35</sup> en voor aangevers die om wat voor reden dan ook niet naar het bureau kunnen komen. Bij het niet opnemen op locatie wordt in elk geval een afspraak aangeboden binnen 2x24 uur op politiebureau;
- kan onafhankelijk waar feit zich voordoet, aangifte worden opgenomen (nooit meer doorverwijzen);
- krijgen aangevers van woninginbraken binnen maximaal 2 weken persoonlijk bericht over de voortgang door een voldoende op de hoogte zijnde medewerker;
- worden burgers op [www.politie.nl](http://www.politie.nl) geïnformeerd over de wijze waarop ze een (digitale) melding/klacht/compliment kunnen indienen en is een eenvoudig formulier opgenomen waarmee klachten kunnen worden ingediend;
- is de politie bij 80% prio 1 binnen 15 minuten ter plaatse en bij 80% prio 2 binnen 30 minuten ter plaatse;
- is voor de aanvraag van vergunningen bijzondere wetten het aantal baliefuncties voor deze specifieke taak per regionale eenheid bepaald.

Per januari 2014:

- zijn de openingstijden bepaald in samenwerking met lokaal bestuur. Buiten openingstijden krijgen burgers contact met het Regionaal Service Centrum via een intercomvoorziening;
- zijn er voor teleservicevoorzieningen (3D/2D) landelijke criteria vastgesteld;
- vervalt de aangifte van vermiste reisdocumenten bij de politie na aanpassing wetgeving;
- is de politie bij 85% prio 1 binnen 15 minuten ter plaatse en bij 85% prio 2 binnen 30 minuten ter plaatse;
- wordt 80% van de via 0900-8844 binnengekomen informatieverzoeken direct door het Regionaal Service Centrum afgehandeld, en de overige binnen een week;
- krijgen aangevers van alle High Impact Crime-delicten binnen maximaal 2 weken persoonlijk bericht over de voortgang van het politieonderzoek, van een voldoende van de zaak op de hoogte zijnde politiemedewerker;
- vindt er in het geval van een prioriteit 3-melding binnen 24 uur terugkoppeling naar de melder plaats, door een voldoende op de hoogte zijnde medewerker;
- worden terugbelverzoeken binnen 2 werkdagen behandeld.

Per januari 2015:

- krijgen burgers buiten openingstijden contact met het Regionaal Service Centrum via een intercomvoorziening aangevuld met beeldfunctie;
- zijn de basisinrichtingseisen voor de publieksruimten van de politiebureaus landelijk bepaald;
- is internetaangifte voor nagenoeg alle aangiften mogelijk;
- is terugmelden aan de aangever/melder een geborgde werkwijze;
- is de politie bij 90% prio 1 binnen 15 minuten ter plaatse en bij 90% prio 2 binnen 30 minuten ter plaatse;
- worden e-mails binnen 2 werkdagen beantwoord;
- kunnen de Regionale Service Centra afspraken plannen voor het doen van aangiften voor alle politiebureaus met een publieksfunctie en alle teleserviceloketten in de regio;

<sup>35</sup> Met uitzondering van straatroof, waarbij aangifte altijd op een bureau wordt opgenomen.

- verricht iedere regionale eenheid periodiek klantonderzoeken, onder meer door de inzet van mystery guests en burgerpanels;
- worden tijdens openingstijden balies van politiebureaus met een publieksfunctie bemenst door professioneel opgeleide, geüniformeerde medewerkers van Intake en Service;
- vindt geprotocolleerde telefonische uitvraag plaats (112, 0900-8844 en 144);
- hebben aangevers/slachtoffers via [www.politie.nl](http://www.politie.nl) de beschikking over een persoonlijke internetpagina;
- is eenduidige en op het dienstverleningsconcept toegesneden management- en sturingsinformatie beschikbaar om de kwaliteit van de dienstverlening structureel te monitoren (en bij te stellen);
- maakt iedere wijkagent gebruik van en is iedere wijkagent bereikbaar via sociale media.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Collectieve mijlpalen*

- Vanaf Dag 1 is duidelijk hoe het eenduidige dienstverleningsconcept eruitziet. Alle medewerkers zijn hiervan op de hoogte en streven, binnen de bestaande mogelijkheden, naar een zo goed mogelijke invulling van het gedachtegoed van dit concept (januari 2013).
- Aangifte op locatie is in ieder geval mogelijk voor woninginbraken en overvallen (januari 2013).

#### *Randvoorwaarden*

- Er zijn een vastgesteld veranderplan en een routekaart om de veranderingen op het gebied van de dienstverlening te realiseren (maart 2013).
- Medewerkers zijn voldoende opgeleid voor de taakuitoefening (januari 2015).
- Tevredenheid van burgers over de dienstverlening wordt periodiek gemeten (januari 2015).

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het doel gerealiseerd. Het dienstverleningsconcept van de politieorganisatie is in werking.

Het bereiken van de hierboven genoemde resultaten kent een sterke afhankelijkheid van informatie- en ICT-voorzieningen die vanuit het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 moeten worden geleverd. Binnen het aanvalsprogramma worden de op te leveren producten in 2013 en 2014 nog in nader detail gepland; daarover dient nog besluitvorming plaats te vinden. De tijdige beschikbaarheid is daarmee vooralsnog niet gegarandeerd.

#### 5.4.5.10 Operationeel doel 10: Integraal mediabeleid

##### Omschrijving van het geprioriteerde doel

Het verbeteren van de reputatie van de politie is primair de resultante van de verbeterde bijdrage van de politie aan de veiligheid in Nederland. In die zin zullen de meeste tactische en operationele doelen bijdragen aan de verbetering van de reputatie van de politie. Zeer zeker is ook het feitelijk gedrag dat medewerkers laten zien van grote invloed op de reputatie. Deze zaken staan aan de basis van de (sociale) legitimiteit van de politie en het vertrouwen dat de samenleving in de politie heeft. Om effectief de reputatie van de politie te kunnen verbeteren, dient eerst een onderzoek/nulmeting te worden uitgevoerd naar de aspecten die het meest relevant worden geacht voor de reputatie van de politie. Veel van de beoogde prestatieverbeteringen zijn integraal onderdeel van de vorming van de Nationale Politie en zullen de komende jaren moeten worden gerealiseerd. Dat betekent dat het niet verstandig is om vroegtijdig in deze net in gang gezette operationele, organisatorische of culturele processen te interveniëren.

Daarom zal gedurende plateau 1 het actieve reputatiemanagement worden gericht op zaken die eigenstandig vanuit de communicatiefunctie beïnvloedbaar zijn. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen (moeten) keuzes worden gemaakt voor onderwerpen en wordt bepaald wanneer en hoe communicatie in te zetten ten behoeve van de verbetering van de reputatie. Reputatie is immers ook een kwestie van perceptie, beleving en waardering, kortom van beeldvorming. Het is dus belangrijk ervoor zorg te dragen dat het politiewerk in al zijn facetten juist, helder en in de relevante context kan worden gepercipieerd. Een groot deel van deze beeldvorming vindt plaats in, op en via vele verschillende media, zowel traditionele als nieuwe. Het medialandschap is sterk gewijzigd en nog steeds sterk aan het veranderen. Er zijn niet alleen méér media; informatie en opinies zijn ook veel sneller beschikbaar. En er is een enorme crossmediale verbinding. Daarbij laten vooral de sociale media zien dat iedereen tot zender van een boodschap is geworden. Het is dan ook geen kwestie van regisseren maar van monitoren, signaleren, identificeren en tijdig – waar mogelijk proactief – interveniëren. Het gaat in toenemende mate niet zozeer om het zenden van een boodschap, maar om luisteren, dialoog en uitleg.

Om dit te bereiken is het van belang om – eveneens real time – te weten wat er speelt of te voorzien wat er gaat spelen. Daartoe is het nodig binnen het korps te beschikken over snelle en effectieve communicatielijnen ten aanzien van kwesties die in de eenheden relevant zijn. Tegelijkertijd dient er een 24/7-monitoring plaats te vinden van alle media. Om adequaat te kunnen acteren en/of reageren is het nodig hierover intern eenduidige afspraken te maken in de vorm van een helder mediabeleid. Hierin hoort ook vervat te zijn het gebruik van sociale media, zowel op centraal niveau door communicatiemedewerkers, als op decentraal, individueel, niveau door operationele politiemedewerkers. Ook is het zaak afspraken te maken over welke functionarissen op welk niveau optreden als het gezicht van de politie. Herkenbare personen, die gezaghebbend, geloofwaardig, overtuigend en vertrouwenwekkend publiekelijk kunnen optreden, zijn een cruciaal onderdeel van de reputatie van de politie.

##### *Consequenties voor cultuur, gedrag en leiderschap*

Dit veranderdoel kent twee belangrijke aandachtspunten met betrekking tot cultuur, gedrag en leiderschap. Ten eerste gaat het om de systeembreuk 'eenheid, in denken en doen'. Het korps is één organisatie en kent ook eenheid van communicatie. Dit betekent dat, veel meer dan voorheen, communicatie dient te worden afgestemd tussen het landelijke, regionale en lokale niveau. Deze noodzaak tot 'discipline' neemt echter niet weg dat de politie haar medewerkers vertrouwt, ook op het gebied van communicatie. Politie-medewerkers beschikken over de ruimte om intensief met burgers te communiceren over politiewerk, met name op het vlak van de sociale media. Ten tweede vereist een integraal mediabeleid een hoger niveau van alertheid op ontwikkelingen in de media en sensitiviteit met betrekking tot het tijdig, op het juiste niveau en met de juiste middelen reageren op nieuws over politiewerk.

##### *Vertaling van de veranderstrategie voor dit doel*

Het creëren van een integraal mediabeleid is een faciliteit die centraal wordt ontworpen en ingevuld. Medewerkerparticipatie is van toepassing op dat deel van het integrale mediabeleid dat ziet op het gebruik van sociale media door operationele medewerkers.

Dit doel betreft het ontwerpen en implementeren van een deel van de taken van de staforganisatie (communicatiefunctie) van het korps en zal vanuit die lijnverantwoordelijkheid worden uitgevoerd. De oplevering en de werking van het te ontwikkelen integrale mediabeleid zullen voor alle eenheden en organisatieonderdelen gelijk zijn.

### **Concreet te behalen resultaten tot januari 2015**

Januari 2015:

- is er inzicht, op basis van onderzoek, in de reputatie van de Nationale Politie;
- is er een keuze gemaakt in de prioritering van de onderwerpen ten aanzien van de te verbeteren reputatieonderwerpen, in het bijzonder met behulp van de inzet van communicatie;
- is er beleid hoe de geprioriteerde reputatieverbetering wordt ingezet waar het gaat om de inzet van communicatie;
- is er continu een actueel overzicht (24/7) van publieke informatie en opinies ten aanzien van de politie op alle media;
- is er een mediabeleid (traditionele media en nieuwe media);
- is er een actieve interne lijn van alertering ten aanzien van reputatiegevoelige onderwerpen die in de eenheden spelen en van afspraken/afstemming over de aanpak daarvan;
- is er een ingeregelde, continue bezetting van woordvoerders (24/7);
- is er een actief gebruik van digitale en sociale media;
- is er een ingeregeld beleid ten aanzien van de gezichten die de politie in belangrijke kwesties vertegenwoordigen;
- wordt er proactief, snel en adequaat gereageerd op onderwerpen in de media die de reputatie van de politie raken.

### **Stappen om te komen tot resultaat januari 2015**

#### *Collectieve mijlpalen*

- Communicatiestrategie gereed (januari 2013).
- Mediabeleid gereed (januari 2013).
- Continu actueel overzicht van informatie en opinies over politie op alle media (januari 2013).
- Interne alerterings- en afstemmingslijn ten aanzien van reputatiegevoelige onderwerpen (januari 2013).
- Ingeregelde, 24/7 continue bezetting van woordvoerders (januari 2013).
- Actief gebruik van digitale en sociale media (24/7) (januari 2013).
- Ingeregeld beleid ten aanzien van de gezichten die de politie vertegenwoordigen (juli 2013).
- Reputatieonderzoek gereed (juli 2013).
- Reputatiebeleid (communicatie) gereed (januari 2014).

#### *Randvoorwaarden*

- Adequate communicatiemedewerkers zijn, al dan niet afhankelijk van de personele reorganisatie, tijdig beschikbaar en inzetbaar (januari 2013).
- Beschikbaar budget voor het door externe deskundigen doen uitvoeren van reputatieonderzoek (januari 2015).

Met het bereiken van bovenstaande resultaten is het doel gerealiseerd.

- Waakzaam en dienstbaar -

## 6 Communicatie

### Zichtbaar maken, betekenis geven en verbinden

#### 6.1 Inleiding

De vorming van de Nationale Politie is een omvangrijke en complexe operatie die velen raakt: alle medewerkers van de politie, burgers, het gezag, partners, de politiek, bedrijven en instellingen. Het goed informeren over en meenemen in de vorming van de Nationale Politie van al deze betrokkenen is een forse communicatieve opgave. Dit vraagt om een professionele communicatie, die voldoende maatwerk levert voor de verschillende doelgroepen, en die aansluit bij de huidige tijdsgeschiedenis, waarin door de digitalisering en de sociale media informatie overal en van iedereen is. De komst van één politieorganisatie maakt het meer dan voorheen mogelijk om tot een eenduidige communicatievisie en -aanpak te komen.

In dit hoofdstuk wordt de communicatie rond de vorming van de Nationale Politie beschreven. Hoewel de communicatie over de going concern daar onlosmakelijk mee verbonden is, maakt het geen deel uit van dit hoofdstuk. Over de inrichting en vormgeving van de communicatie over de going concern is een separaat communicatieplan opgesteld.

In § 6.2 worden de visie op communicatie en de leidende keuzes beschreven. De vorming van de Nationale Politie vraagt om nieuwe vormen van communicatie, die worden in § 6.3 beschreven. In de communicatie rond de realisatie van de Nationale Politie wordt onderscheid gemaakt in communicatie over de vorming van de Nationale Politie (§ 6.4), en communicatie *ter ondersteuning* van de (activiteiten ten behoeve van de) vorming van de Nationale Politie (§ 6.5). De laatste paragraaf van het hoofdstuk (§ 6.6) bevat een toelichting op de uitvoering van de communicatie.

#### 6.2 Visie en leidende keuzes

Met de komst van de Nationale Politie communiceert de politieorganisatie voor het eerst vanuit één visie en vanuit één verhaal. Alle communicatie draagt bij aan het neerzetten van een stevige organisatie, met goede naam en faam. Communicatie is proactief en interactief: vanuit een sterke positionering zoekt de politie de verbinding met de samenleving en met belanghebbenden. Communicatie geeft (intern) betekenis aan de nieuwe organisatie, zij neemt mensen mee in de veranderopgave, enthousiasmeert en helpt netwerken te vormen. Anders gesteld: communicatie maakt zichtbaar, geeft betekenis en verbindt.

Sterk bepalend voor de beeldvorming over de politie is het spanningsveld tussen de verschillende rollen: beschermen, begrenzen en bekrachtigen. Ofwel, het schakelen tussen het zijn van de sterke arm der wet, hulpverlener en partner in veiligheidsvraagstukken.

Sturen op de beeldvorming vraagt om:

- het managen van verwachtingen: reputatiemanagement. Communiceren vanuit de kernwaarden (integer, betrouwbaar, moedig, verbindend) en zorgen voor een correcte beeldvorming over taken, verantwoordelijkheden en prestaties, op basis van een scherpe positionering en afgestemd op de behoefte van de omgeving;
- het aangaan van verbinding: relatiemanagement. Het investeren in relaties en netwerken, het opzoeken van dialoog en samenwerking.

Communicatie richt zich daarbij op het aangaan van de dialoog, het opzoeken van interactie, boven het zenden van informatie. De dialoog wordt niet alleen aangegaan door communicatieprofessionals, maar door alle politiemensen. Immers, het gedrag van elke individuele medewerker is mede bepalend voor de reputatie van de politie. Het communicatiever maken van de organisatie is daarmee een expliciete opgave van de communicatieprofessionals van de Nationale Politie, naast het vormgeven en invullen van de centrale en decentrale communicatie.

De positionering van de Nationale Politie (uitgewerkt in een *corporate story*) is de basis voor de boodschapstrategie. Kern van de positionering zijn de kernwaarden. De positionering wordt uitgewerkt in profilerings thema's en deze thema's worden op hun beurt uitgewerkt in kernboodschappen (ondersteund door verhalen en voorbeelden). Alle communicatie ondersteunt daarmee de positionering van de Nationale Politie.

### 6.3 Korpscommunicatie en verandercommunicatie

De vorming van de Nationale Politie vraagt de komende jaren om andere communicatie dan tot voor kort. Het betreft korpscommunicatie en verandercommunicatie. Korpscommunicatie betreft de communicatie voor en namens het gehele korps en omvat alle communicatiedisciplines. Verandercommunicatie is erop gericht betekenis te geven aan de verandering en te communiceren over de verandering en wordt ingezet om mensen mee te krijgen in de verandering.

#### *Korpscommunicatie*

Om de communicatie van en voor (de vorming van) het korps te verzorgen wordt een landelijke infrastructuur ingericht. Deze infrastructuur is noodzakelijk om geïntegreerde communicatie te kunnen faciliteren en uitvoeren. Daarbij worden de activiteiten ingedeeld in kerndisciplines van communicatie:

- Corporate communicatie (onder meer: website, huisstijl, toolkit corporate middelen)
- Interne en verandercommunicatie (onder meer: lijncommunicatie, intranet, landelijke redactie, nieuwsbrief, artikelen. Politie +)
- Publiekscommunicatie (onder meer: sociale media, webcare team)
- Relatiemanagement en issuemangement (onder meer: stakeholdersanalyse, landelijke issuebriefing)
- Pers en media (onder meer: landelijke woordvoering, landelijke beleid)

#### *Verandercommunicatie*

De veranderopgave waar de politie voor staat wordt de komende jaren op alle niveaus door communicatie ondersteund. Van communicatie *over* de veranderopgave (nut en noodzaak, rationale achter de verandering, het waarom – zie § 6.4) tot communicatie *ter ondersteuning van* het realiseren van de veranderdoelen (zie § 6.5).

Voor de verandercommunicatie gelden de volgende uitgangspunten:

1. *Interactie is de voorkeursbenadering van communicatie*  
Communicatie gaat erom de dialoog aan te gaan, in verbinding te zijn. Bij een veranderproces waar medewerkers en anderen ook emotioneel nauw betrokken bij zijn, volstaat zenden niet als communicatiebenadering.
2. *Geen 'goed nieuws show'*  
Overgaan naar het nieuwe betekent loslaten van het oude. Dat kan gepaard gaan met gevoelens van verlies. Erkenning van en respect voor die gevoelens en emoties is van belang tijdens de vorming van de Nationale Politie. Veranderpropaganda ('alles wordt beter') is niet effectief. Met oog voor de mindere kanten van de organisatieverandering en oor voor kritische geluiden, wordt communicatie realistischer, menselijker en daardoor betrouwbaarder en effectiever.
3. *Wees specifiek*  
De plannen voor de vorming van de Nationale Politie (Ontwerp-, Inrichtings- en Realisatieplan) beslaan de gehele organisatie en zijn daarmee soms abstract en op hoofdlijnen. Om verandering tastbaar te maken worden deze zo specifiek mogelijk beschreven, bijvoorbeeld met concrete voorbeelden en in termen van gedrag.
4. *Organiseer communicatie themagewijs*  
De grootte van de uitdaging maakt één aanpak onmogelijk. De insteek voor communicatie is altijd per thema. Die thema's kunnen overigens sterk verschillen in grootte, abstractie, bereik. Voorbeelden van thema's zijn het dienstverleningsconcept, het Real Time Intelligence Center (RTIC), de Bedrijfsvoering en het politiedienstencentrum (PDC), robuuste basisteams of weerbaarheid.



5. *Lijncommunicatie staat centraal*

In de interne communicatie is de communicatie via de (formele en informele) lijnen van de organisatie de belangrijkste. Centrale (parallele) middelen (nieuwsbrieven, intranetartikelen en nieuwsberichten) vormen een aanvulling op de lijncommunicatie (en niet andersom). Dat betekent dat leidinggevend en gefaciliteerd worden in hun communicatie. Bijvoorbeeld met hulpmiddelen (presentaties, praatplaten, kernboodschappen) en door training en coaching (communicatieve vaardigheden).

6. *Transparantie over het veranderproces*

Informatie over het verloop van het veranderproces wordt op een eenduidige manier voor iedereen beschikbaar gemaakt, bijvoorbeeld via intranet. In de communicatie heeft de leiding niet alleen een brengplicht, medewerkers hebben ook een haalplicht. Dat betekent wel dat (proces)informatie tijdig, op maat, helder beschikbaar moet zijn.

7. *Creëer betrokkenheid*

In de realisatiefase is betrokkenheid van groot belang, zowel intern als extern. Het is daarom van belang dat medewerkers en belanghebbenden betrokken worden bij de vorming van de Nationale Politie en de invulling van de werking van de nieuwe organisatie. Dat zal in bijvoorbeeld netwerken, projectgroepen, werkgroepen en bijeenkomsten vorm worden gegeven.

8. *Gebruik vaste beelden*

Visuele ondersteuning met vaste beelden en symboliek helpt mensen te begrijpen welke onderwerpen bij elkaar horen. Bijvoorbeeld een tijdslijn om aan te geven in welke fase de vorming van de Nationale Politie zit kan steeds terugkeren in communicatie over de verandering. Of een beeld van bijvoorbeeld een vuurtoren kan symbool staan in het leiderschapsonwikkelingstraject.

*Interne en externe communicatie*

Het spreekt voor zich dat interne communicatie een groot deel van de verandercommunicatie uitmaakt. Immers, voor het slagen van de vorming van de Nationale Politie is goede interne communicatie essentieel. Medewerkers en leidinggevend moeten weten welke veranderingen er komen, wat de redenen daarvoor zijn en hoe de toekomst eruitziet. Interne communicatie moet het gat dichten tussen enerzijds de verantwoordelijken voor de veranderingen (politietop) en anderzijds de leidinggevend en medewerkers. Daarnaast is interne communicatie belangrijk tijdens het veranderingsproces, bijvoorbeeld om te zorgen voor betrokkenheid en vertrouwen of om de cultuurverandering te ondersteunen. Interne communicatie is primair de verantwoordelijkheid van de lijn en wordt daarmee dicht op de medewerkers ingevuld.

Hoewel de focus voor een groot deel ligt op interne communicatie, richt de communicatie zich ook op het informeren en meenemen van burgers en andere externe belanghebbenden. De impact van de veranderingen is ook buiten de politieorganisatie merkbaar en voelbaar. De korpsleiding en de politiechefs van de eenheden spelen in deze externe communicatie een voorname rol, als boegbeeld en cultuurdrager. Communicatie over politiek-bestuurlijke zaken wordt waar nodig vooraf afgestemd met de directie voorlichting van het departement.

## 6.4 Communicatie over de vorming van de Nationale Politie

De Nationale Politie draagt bij aan een veiliger Nederland. Hoe en waarom is onderwerp van een groot deel van de communicatie over de veranderopgave.

Doelstellingen (zowel intern als extern) hierbij zijn:

- Het voortdurend uitdragen van de *change story*: de rationale achter de verandering.
- Communicatie over de verandering (ontwerp, inrichting en realisatie)
- Een zo groot mogelijke transparantie over het proces.

De rationale achter de vorming van de Nationale Politie wordt vastgelegd in een *change story*; een centraal verhaal over nut en noodzaak, kansen en risico's. De change story wordt uitgewerkt in thema's, die het verhaal ondersteunen. De thema's hangen nauw samen met de (tactische) doelstellingen zoals het dienstverleningsconcept of de vorming van het PDC. De thema's worden uitgewerkt in kernboodschappen en verhalen. Zowel proactief als reactief worden de change story en thema's uitgedragen. De koppeling met het politievak is daarbij essentieel, evenals de koppeling met de gewenste elementen van cultuur, gedrag en leiderschap.

Een belangrijk deel van de communicatie over de veranderopgave wordt ingevuld door de korpsleiding en politiechefs. Hierbij vormen de kernwaarden een belangrijke leidraad. De politieleiders geven betekenis aan de waarden van de politie.

Een goede positionering en profilering van deze groep is daarmee van belang. Thema's worden gekoppeld aan de leden van de politietop. Zij zijn ervoor verantwoordelijk om, intern en extern, de communicatie in te vullen en alert te zijn op kansen om de thema's (communicatief) betekenis te geven.

Communicatie over het proces wordt zo open en transparant mogelijk gedaan. Het gaat daarbij veel om informeren van (interne) doelgroepen. Tot Dag 1 ligt daarbij de nadruk op de ontwerpfase (het wetgevingstraject en het Ontwerp-, Inrichtings- en Realisatieplan). Na Dag 1 komt de nadruk meer te liggen op het veranderproces en de personele reorganisatie.

## **6.5 Communicatie ter ondersteuning van de vorming van de Nationale Politie**

Communicatie heeft ook een nadrukkelijke taak en plaats in (de ondersteuning van) de activiteiten die plaatsvinden ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie. Alle activiteiten die in hoofdstuk 5 zijn beschreven bevatten communicatieaspecten.

Zoals in hoofdstuk 5 beschreven bevat het eerste plateau, dat de eerste twee jaar na Dag 1 beslaat, een vijftal inspanningclusters:

- Het uitvoeren van de personele reorganisatie;
- De vorming van het PDC;
- Het realiseren van een betere informatievoorziening en ICT;
- Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie;
- Het werken aan geselecteerde operationele doelen.

Conform de governance (zie hoofdstuk 7) zijn de eerste vier inspanningclusters als programma of lijnactiviteit aangemerkt. De operationele doelen waaraan gewerkt wordt binnen inspanningcluster 5 zijn zowel als programma, als project en als lijnactiviteit benoemd. Communicatie volgt de governancestructuur. Dat wil zeggen dat Communicatie voor de programmaplannen, de projectplannen en de deelrealisatieplannen van de verschillende organisatieonderdelen de bijdrage levert voor het communicatieonderdeel van die plannen (in de vorm van een hoofdstuk). Hierin worden de concrete inspanningen en activiteiten uitgewerkt die Communicatie zal leveren om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de beoogde doelen.

De inspanningclusters kennen allemaal een andere aanpak en verschillende mate waarin communicatieondersteuning noodzakelijk is. De communicatiedelen van de programma-, project- en deelrealisatieplannen omvatten in ieder geval een analyse van het doel, te behalen resultaten en doelstellingen met daaraan gekoppeld de communicatiedoelstellingen, de boodschappenstrategie, de aanpak van communicatie en rolverdeling, een uitgewerkte planning van de middelen en activiteiten, een begroting en een capaciteitsplanning.

## **6.6 Uitvoering van de communicatie over de vorming van de Nationale Politie**

Ter ondersteuning van de communicatie rond de vorming van de Nationale Politie is communicatie georganiseerd op drie plekken: bij de staf korpsleiding (directie communicatie), bij een tijdelijke landelijke communicatiedesk en bij de organisatieonderdelen (de eenheden, PDC).

Vanuit de directie Communicatie wordt door middel van communicatieplannen en -strategieën richting gegeven aan de communicatie rond de vorming van de Nationale Politie en wordt zorg gedragen voor verbinding en samenhang. Ook zorgt de directie voor de afstemming met departement en belanghebbenden. De uitwerking van de plannen vindt plaats bij de tijdelijke landelijke communicatiedesk. De feitelijke uitvoering van de communicatie vindt plaats in de eenheden en het PDC.

## 7 Governance

### Een heldere besturing

#### 7.1 Inleiding

In de voorafgaande hoofdstukken is aangegeven langs welke strategie, aanpak en planning de vorming van de Nationale Politie in de vijf jaar na Dag 1 verloopt. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de interne besturing van de vorming van de Nationale Politie eruitziet.

De governance, zoals in dit hoofdstuk beschreven, is erop gericht de korpschef in staat te stellen om alle ontwikkelingen met betrekking tot de vorming van de Nationale Politie (mede) te initiëren, (mede) uit te voeren, te toetsen, bij te sturen en daarmee in zijn totaliteit te regisseren. De korpschef is immers verantwoordelijk voor de vorming van de nieuwe politieorganisatie. De korpschef zal over de voortgang van de realisatie verantwoording afleggen aan de minister.

In § 7.2 zijn de principes genoemd waarlangs de governance is ontworpen en is de governance tijdens plateau 1 beschreven. In § 7.3 worden de integrale voortgangsbewaking en de rol van het Regieteam Realisatie beschreven, waarna § 7.4 is gewijd aan risicomanagement. Tevens bevat deze paragraaf een eerste weergave van risico's en tegenmaatregelen die een hoge kans en een hoge impact hebben.

#### 7.2 Governance

De governance die hier wordt beschreven, heeft betrekking op het eerste plateau dat loopt gedurende de eerste twee jaar na inwerkingtreding van de Politiewet 2012.

##### *Begripsbepaling*

Met governance wordt bedoeld de set aan afspraken rondom het transparant, efficiënt en verantwoord besturen van het veranderproces, alsmede het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid richting belanghebbenden. De governance biedt zowel een gemeenschappelijk begrippenkader als een gemeenschappelijke manier van werken voor alle betrokken organisatieonderdelen. Rollen en verantwoordelijkheden zijn voor één uitleg vatbaar.

##### *Uitgangspunten*

Bij het definiëren van een heldere besturing van de realisatie zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De governance betreft de volledige veranderagenda van de organisatie: het portfolio van alle programma's, projecten en activiteiten die, onder een centrale aansturing op strategisch niveau, een bijdrage leveren aan het realiseren van de vorming van de Nationale Politie.
- Er zal geen overkoepelende programmamanager worden aangesteld die verantwoordelijk is voor het managen van de gehele veranderagenda. Het totale portfolio aan programma's, projecten en activiteiten wordt verdeeld onder de leden van de korpsleiding. De korpschef is verantwoordelijk voor de volledige veranderagenda.
- De prioritering, het managen van de samenhang en de afstemming van de lijnactiviteiten, geschiedt door middel van portfoliomanagement, waarbij de integrale besturing en belangenafweging gebeurt met inachtneming van de missie, visie, strategie en de gemeten prestaties van de organisatie.
- De governance voorziet in een tijdige realisatie van de veranderagenda. Daartoe is het wenselijk om bepaalde veranderactiviteiten onder te brengen in projecten en programma's. Projecten en programma's hebben een tijdelijk en uniek karakter, opgezet om een bepaald eindresultaat te leveren aan de veranderdoelstellingen van de organisatie. Wanneer het resultaat is bereikt, worden de projecten en programma's ontbonden. Het kan zijn dat activiteiten ad hoc en naast het dagelijkse werk worden uitgevoerd. Een dergelijke situatie kan bedreigend zijn voor het slagen van beide soorten werkzaamheden. Het is belangrijk om duidelijk omschreven stukken werk als

project of programma te definiëren en deze te isoleren van het dagelijks werk. Hierdoor is de benodigde capaciteit aan menskracht voor zowel het project als het reguliere werk beter inzichtelijk te maken, te beheersen en te sturen.

- De governance voorziet in het eenduidig beleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie. Het is wenselijk dat verantwoordelijkheden zo veel mogelijk 'laag' in de organisatie worden belegd. Daar waar mogelijk worden activiteiten reeds belegd in de 'staande organisatie'-structuur, zoals deze vanaf Dag 1 operationeel is. In de veranderstrategie en governance wordt op deze wijze aangesloten bij een van de belangrijke veranderdoelstellingen die voor de toekomst worden beoogd: 'het geven van professionele ruimte' en bij een van de cultuurinterventies: 'georganiseerd vertrouwen'. Deze staande organisatiestructuur vanaf Dag 1 is beschreven in bijlage 8.
- De governance draagt zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden ('single point of accountability') voor het succes van de projecten, programma's en andere veranderactiviteiten. Verantwoordelijken leggen rechtstreeks verantwoording af aan de 'portefeuillehouder' in de korpsleiding.
- De governance is overzichtelijk. Portefeuilles (aandachtsgebieden) zijn op een logische en eenduidige wijze toegewezen aan de leden van de korpsleiding. In het huidige bestel bestaan tal van landelijke hulpstructuren, expertisecentra, stuurgroepen en andere gremia. Er volgt nadere besluitvorming over de wijze van inbedding van deze hulpstructuren in het korps.

### *Sturingscategorieën*

In de governance worden diverse typen van veranderingen onderscheiden. Zo zijn er:

- veranderingen die 'ondeelbaar' zijn in de toepassing op de gehele politieorganisatie, het gehele korps als werkingsgebied hebben, veel capaciteit en geld vergen of sterk in de aandacht staan van media en politiek, en daardoor een hoog afbreukrisico kennen. Voor het bereiken van dergelijke doelen worden centraal geleide programma's ingericht. Een voorbeeld hiervan is de personele reorganisatie;
- veranderingen die moeten worden ontworpen en waarvoor betrokkenheid van professionals in de eenheden noodzakelijk is. Het ontwerp en de implementatie binnen de eenheden en diensten wordt vormgegeven door middel van projecten. Projecten worden binnen een eenheid uitgevoerd en daarna door de andere eenheden geïmplementeerd. Een voorbeeld hiervan is het ontwerpen en implementeren van een eenduidig dienstverleningsconcept;
- veranderingen die zonder nader ontwerp binnen eenheden en diensten worden geïmplementeerd en waarvoor geldt dat de wijze waarop die veranderingen moeten worden doorgevoerd sterk afhankelijk is van de specifieke situatie in de eenheid of de dienst. De verantwoordelijkheid voor deze veranderingen wordt bij alle eenheden en diensten gelegd. Een voorbeeld hiervan is het vergroten van het operationeel leiderschap binnen de eenheden.

De totale veranderopgave in ogenschouw nemend, is zodoende onderscheid aan te brengen in drie sturingscategorieën:

1. Centrale veranderprogramma's (hierna: programma's)
2. Veranderingen die worden vormgegeven met projecten in de lijnorganisaties (hierna: projecten)
3. Veranderactiviteiten die vallen binnen de lijnverantwoordelijkheid

De drie sturingscategorieën zijn hieronder uitgewerkt met betrekking tot verantwoordelijkheden, planvorming en sturing. De indeling in sturingscategorieën laat onverlet dat de eindverantwoordelijkheid voor de vorming van de Nationale Politie bij de korpschef ligt. De monitoring en de rapportage met betrekking tot de voortgang en resultaten van programma's, projecten en lijnactiviteiten zijn beschreven in hoofdstuk 8.

### **Centrale programma's**

#### *Verantwoordelijkheden*

Opdrachtgever voor een programma is altijd een lid van de korpsleiding. Een programma kent een vrijgestelde programmamanager die als opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de uitvoering van het programma conform een goedgekeurd programmaplan. Die verantwoordelijkheid is integraal en betreft de initiatie, beleidsontwikkeling, het organiseren van de besluitvorming en de uitvoering van het programma. De programmamanager stelt een team samen om de verandering te beschrijven, te plannen en uit te voeren in afstemming met de opdrachtgever in de korpsleiding.

### *Planvorming*

De programmamanager stelt een programmaplan op. In dit plan is ten minste voorzien in de volgende onderdelen:

- Doel van het programma
- Resultaten en te bereiken effecten
- Aanpak van het programma
- Planning en fasering van het programma
- Afhankelijkheden van andere programma's, eenheden en Bedrijfsvoering
- Benodigde resources voor het programma
- Aanpak van de communicatie
- Besturing van het programma
- Monitoring en rapportage
- Begroting van het programma
- Risico's en tegenmaatregelen

Een programma is een tijdelijke organisatievorm waarmee prioriteit wordt gelegd op tijdige levering van resultaten en bijdragen vanuit de organisatie. Bij programma's gaat het om centrale sturing en centrale uitvoering.

### *Sturing*

Stuurmiddelen zijn het Programmaplan en de tweewekelijks af te leggen verantwoording door de programmamanager aan de opdrachtgever in de korpsleiding. Voor het opzetten, besturen en afsluiten van programma's wordt een standaardaanpak gehanteerd. De standaardaanpak kent een fasegewijze voortbrenging. Iedere fasewisseling is een formeel moment waarop de voorafgaande fase wordt geëvalueerd en de volgende fase formeel wordt goedgekeurd. Decharge voor een fase en het besluit een volgende fase te starten zijn voorbehouden aan de korpsleiding.

## **Projecten**

### *Verantwoordelijkheden*

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een project ligt, afhankelijk van het onderwerp, bij een politiechef dan wel bij de directeur politiedienstencentrum (PDC). De verantwoordelijke politiechef zet daarvoor een projectstructuur op (projectmanager en projectbureau binnen de eenheid of dienst). De politiechef of directeur PDC is (gedelegeerd) opdrachtgever voor het project, de projectmanager is opdrachtnemer. Binnen projecten worden de medewerkers optimaal betrokken. De projectmanager zet hiertoe netwerken van experts en medewerkers op binnen de eigen eenheid en de andere eenheden. De resultaten van het project dienen immers ook door de andere eenheden te worden geïmplementeerd. Ten tijde van de besluitvorming over de resultaten van het project fungeren de overige politiechefs als vertegenwoordigers van de gebruikersorganisatie.

### *Planvorming*

Projecten zijn gericht op het behalen van concrete en tastbare resultaten, binnen een van tevoren bepaalde tijdsduur, een bepaald budget, een bepaalde capaciteit en bepaalde kwaliteitsgrenzen. Een project kent een beperkte, eenduidig gedefinieerde levensduur met een vastgestelde start en finish. Een project levert eenmalig een maximale prestatie om producten op te leveren.

Een project heeft een goedgekeurd projectplan. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de initiatie, beleidsvoorbereiding en het organiseren van de besluitvorming rondom het project. De opdrachtgever en de aan hem rapporterende projectmanager ondersteunen de overige eenheden in het bereiken van de resultaten en signaleren afwijkingen.

Projectplannen bevatten minimaal de volgende onderdelen:

- Doel van het project
- Aanpak van het project
- Planning van het project
- Afhankelijkheid van andere projecten en programma's
- Additioneel benodigde resources voor het project
- Besturing van het project binnen de eenheid
- Monitoring en rapportage binnen de eenheid
- Begroting van het project

Nadat een projectplan door de korpsleiding is goedgekeurd, neemt het project een aanvang.

#### *Sturing*

Stuurmiddelen zijn het projectplan en de tweewekelijks af te leggen verantwoording door (gedelegeerd) opdrachtgever van het project aan het lid van de korpsleiding in wiens portefeuille de eenheid of dienst zich bevindt. Voor het definiëren, opstarten, uitvoeren en afsluiten van projecten wordt een standaardaanpak gehanteerd. Deze aanpak kent een fasegewijze voortbrenging. Projectresultaten worden fasegewijs opgeleverd. Bij afsluiting en decharge van een fase en opstarten van een volgende fase is besluitvorming door de opdrachtgever vereist. De opdrachtgever voor het project levert de projectresultaten op aan de korpsleiding.

### **Veranderactiviteiten binnen lijnverantwoordelijkheid**

#### *Verantwoordelijkheden*

In deze sturingscategorie zijn de ontwerp-kaders uit het Ontwerpplan Nationale Politie, het Inrichtingsplan, de capacitaire kaders, de politiestatistiek en de landelijke realisatiemijlpalen leidend. Politiechefs en de directeur PDC krijgen de opdracht om binnen hun organisatieonderdeel passende maatregelen te nemen om de betreffende veranderingen te organiseren binnen de genoemde kaders. Ook hier is sprake van een optimale participatie van medewerkers. De aanpak kan improvisatie vergen en is soms iteratief, maar kan op onderdelen ook strakkere aansturing vereisen. De activiteiten die binnen de lijnverantwoordelijkheid worden uitgevoerd maken deel uit van de deelrealisatieplannen van het betreffende organisatieonderdeel. De politiechefs en de directeur PDC leggen verantwoording af over de in de lijn gerealiseerde veranderingen aan het lid van de korpsleiding in wiens portefeuille de eenheid of dienst zich bevindt.

#### *Planvorming*

De veranderingen die in de lijn zijn belegd worden per eenheid vastgelegd in het deelrealisatieplan van het betreffende organisatieonderdeel. In het deelrealisatieplan worden de lijnveranderingen als volgt omschreven:

- Veranderingen die binnen het eigen organisatieonderdeel moeten worden doorgevoerd
- Aanpak van de realisatie
- Planning van de realisatie
- Additioneel benodigde resources voor de realisatie
- Vraagarticulatie naar Bedrijfsvoeringsdiensten en andere eenheden
- Besturing van de realisatie binnen de eenheid
- Monitoring en rapportage over de realisatie
- Begroting van de realisatie
- Risico's en tegenmaatregelen met betrekking tot de realisatie

De start van een verandering in de lijn is het formele moment van accordering van het deelrealisatieplan van het betreffende organisatieonderdeel door de korpsleiding.

#### *Sturing*

Het stuurmiddel is het deelrealisatieplan en de daarover af te leggen verantwoording aan de korpsleiding. Hoewel de kaders voor alle organisatieonderdelen dezelfde zijn, zullen de wijzen waarop de veranderingen tot stand komen van elkaar verschillen. Juist daarom is onderlinge uitwisseling van ervaringen van belang. Politiechefs en de directeur PDC worden door het Regieteam Realisatie gefaciliteerd om aan deze uitwisseling uiting te geven en daadwerkelijk van elkaar te leren.

Met de tweewekelijkse prestatierapportage van de politiechef en de directeur PDC wordt verantwoording afgelegd over de behaalde resultaten per organisatieonderdeel.

### Toepassing van sturingscategorieën in plateau 1

De in hoofdstuk 5 genoemde veranderdoelen voor plateau 1 zijn toegewezen aan de verschillende sturingscategorieën. De uitwerking is in tabel 7.1 opgenomen. Deze lijst is niet limitatief. Alle in de komende periode te identificeren veranderinitiatieven worden aan de drie onderscheiden vormen van sturing onderworpen.

**Tabel 7.1 Toepassing van de sturingscategorieën in plateau 1**

Centrale programma's	Projecten	Veranderactiviteiten binnen lijnverantwoordelijkheid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personele reorganisatie</li> <li>• Betere informatievoorziening en ICT</li> <li>• Vermindering administratieve lasten</li> <li>• Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van medewerkers</li> <li>• Integraal mediabeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beter informatiegestuurd werken</li> <li>• Betere aanpak High Impact Crime en ondermijning</li> <li>• Een scherp sturingsconcept</li> <li>• Meer eenduidige dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie</li> <li>• Robuuste en multidisciplinaire basisteams</li> <li>• Vorming PDC</li> <li>• Meer operationeel leiderschap</li> <li>• Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn</li> </ul>

De realisatie van het PDC is conform de governance een lijnverantwoordelijkheid. De inrichting van het PDC is qua type opdracht vergelijkbaar met de inrichting van de eenheden (het inrichten en in werking brengen van de Nationale Politie) en kent derhalve een zelfde governance. De directeur PDC zal een strakke sturing hanteren om de inrichting en werking van het PDC te realiseren. Dit is expliciet onderdeel van de opdracht aan de directeur PDC. De achtergrond is gelegen in het feit dat er binnen de Bedrijfsvoering vanuit diverse vooronderzoeken<sup>36</sup> reeds veel ontwikkeld is en dat de besparingsopgave van (uiteindelijk) € 230 miljoen deel uitmaakt van de opdracht. Ook het feit dat het PDC voor de Nederlandse politie volstrekt nieuw is ten opzichte van de huidige situatie vraagt op onderdelen om een strakke sturing.

### 7.3 Integrale voortgangsbewaking en ondersteuning

De indeling in sturingscategorieën laat onverlet dat de eindverantwoordelijkheid voor de vorming van de Nationale Politie bij de korpschef ligt. Deze eindverantwoordelijkheid brengt met zich mee dat de transitie een geregisseerd proces is in de vorm van een meerjarig programma, onderverdeeld in plateaus met minimaal een jaarlijkse actualisatie (zie § 8.3).

De korpsleiding wordt ondersteund door het Regieteam Realisatie, dat actief is voor de duur van de realisatie (tot eind 2017).

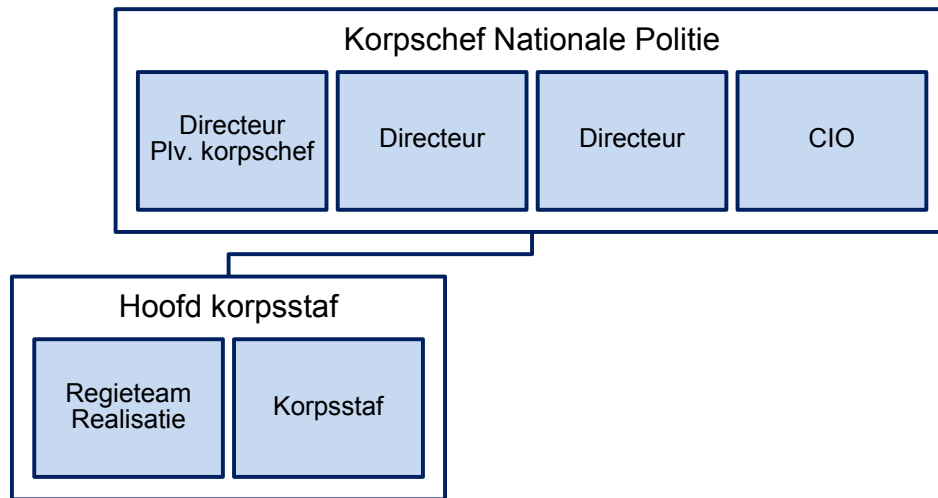
Het Regieteam Realisatie is een tijdelijke hulpstructuur die opereert onder de verantwoordelijkheid van hoofd korpsstaf. Het Regieteam Realisatie rapporteert tweewekelijks de integrale voortgang, risico's en te nemen maatregelen van alle delen van de veranderagenda via hoofd korpsstaf aan de korpsleiding.

Integrale advisering aan de korpschef op zowel de going concern als de veranderagenda voor de vorming van de Nationale Politie wordt uitgevoerd door hoofd korpsstaf. Het hoofd korpsstaf legt aan de korpsleiding verantwoording af over het Regieteam Realisatie.

De inbedding van het Regieteam Realisatie wordt in figuur 7.1 gerepresenteerd.

<sup>36</sup> Zie de beschrijving bij inspanningcluster 2, vorming van het PDC (5.4.2).

**Figuur 7.1 Inbedding Regieteam Realisatie**



Binnen het Regieteam Realisatie zijn de volgende beheersprocessen ingericht:

- Kwaliteitsmanagement van de integrale veranderagenda
- Mijlpalenplanning en -bewaking van de integrale veranderagenda
- Voortgangsmanagement van de integrale veranderagenda
- Risico- en issuemanagement van de integrale veranderagenda
- Scope- en wijzigingsmanagement van de integrale veranderagenda
- Planning van mensen en middelen van de programmatische veranderagenda
- Batenmanagement van de integrale veranderagenda
- Informatiebeheersing van de integrale veranderagenda
- Interferentiemanagement op de integrale veranderagenda
- Afhankelijkheidsmanagement tussen de samenstellende delen van de veranderagenda
- Beheersing van de samenstelling van het portfolio aan programma's, projecten en lijnveranderingen
- Matching van vraag en aanbod tussen Operatiën en Bedrijfsvoering (PDC)
- Laten uitvoeren van onafhankelijke reviews op ingediende plannen
- Laten uitvoeren van onafhankelijke audits en/of kwaliteitsassessments op de uitvoering van programma's, projecten en lijnveranderingen evenals op de integrale veranderagenda
- Bieden van centrale faciliteiten ter ondersteuning van eenheden, diensten, projectleiders en programmamanagers

Het Regieteam Realisatie analyseert de rapportages van programmamanagers, projectmanagers en de rapportages over de veranderingen binnen de lijnorganisaties van politiechefs en directeur PDC. Het Regieteam Realisatie ziet toe op de integraliteit en adviseert de korpschef over de te nemen corrigerende acties op de diverse delen van de veranderagenda. Daarmee heeft het Regieteam Realisatie meer dan slechts een administratieve rol. Het Regieteam Realisatie, de decentrale projectbureaus in de eenheden en diensten en de landelijke programmamanagers hebben een intensieve afstemming en samenwerking over de voortgang van de gehele veranderagenda.

*Ondersteuning door het Regieteam Realisatie:*

Het Regieteam Realisatie ondersteunt de gehele veranderagenda voor alle organisatiedelen die daarin een verantwoordelijkheid dragen. Aangezien de afhankelijkheid tussen de samenstellende delen (programma's, projecten en veranderingen binnen de lijnverantwoordelijkheid) groot en complex is, heeft het Regieteam Realisatie tevens een faciliterende functie:

- Een belangrijke functie van het Regieteam Realisatie in het besturen van de veranderagenda is de afstemming van de vraag van de operationele eenheden en het aanbod van de diensten Bedrijfsvoering en omgekeerd. Voor veel operationele veranderingen worden eisen gesteld aan de diensten Bedrijfsvoering. Het op een juiste wijze bijeenbrengen van deze vraag en het richten van het aanbod van Bedrijfsvoering vraagt om een vorm van processturing. Het Regieteam



Realisatie reguleert dit proces door het inrichten van een landelijk proces waarin keuzen worden gemaakt en wijzigingen in de deelrealisatieplannen, projectplannen en programmaplannen kunnen worden voorgelegd aan de korpsleiding. Dergelijke vraagarticulatie kan leiden tot nieuwe projecten. In bijlage 9 is een beschrijving opgenomen van het proces van vraagarticulatie.

- Het faciliteren van verandernetwerken binnen projecten, programma's en lijnorganisaties door middel van het bieden van procesmanagementondersteuning.
- Het aanbieden van omgevingen (arena's) waarin het aspect 'van elkaar leren' wordt gefaciliteerd.
- Het opzetten van een pool van projectmanagers en programmamanagers die door de korpsleiding, politiechefs, directeur PDC en directeurs van de directies worden ingezet.
- Het bieden van methoden, technieken en formats met betrekking tot programmamanagement en projectmanagement.
- Het bieden van hulp door middel van Dag 1-gereedheidschans.

Het Regieteam Realisatie beschikt voor het kunnen uitvoeren van zijn activiteiten over centrale voorzieningen, capaciteit en hulpmiddelen.

#### *Afstemming tussen het Regieteam Realisatie en de korpsstaf*

De verantwoordelijkheid van het Regieteam Realisatie betreft uitsluitend de veranderagenda. De korpsstaf is verantwoordelijk voor de going concern. Gedurende de vorming van de Nationale Politie bestaan met betrekking tot een aantal thema's inhoudelijke en procesmatige raakvlakken tussen beide organisatieonderdelen. Zo zullen de effecten van de door te voeren onderdelen van de veranderagenda merkbaar zijn in de prestaties van het korps en dus zichtbaar worden in de operationele verantwoordingen van de eenheden in de beheercyclus.

Daar de interactie op deze (en andere) onderwerpen intensief zal zijn, zijn de korpsstaf en het Regieteam Realisatie wel van elkaar te onderscheiden qua focus, maar niet te scheiden qua werking. Vandaar dat ervoor gekozen is dat beide organisatieonderdelen opereren onder de verantwoordelijkheid van het hoofd korpsstaf. Hierdoor ontstaat een versterking teneinde de realisatie van de doelen van de Nationale Politie zo zorgvuldig en effectief mogelijk te doen verlopen.

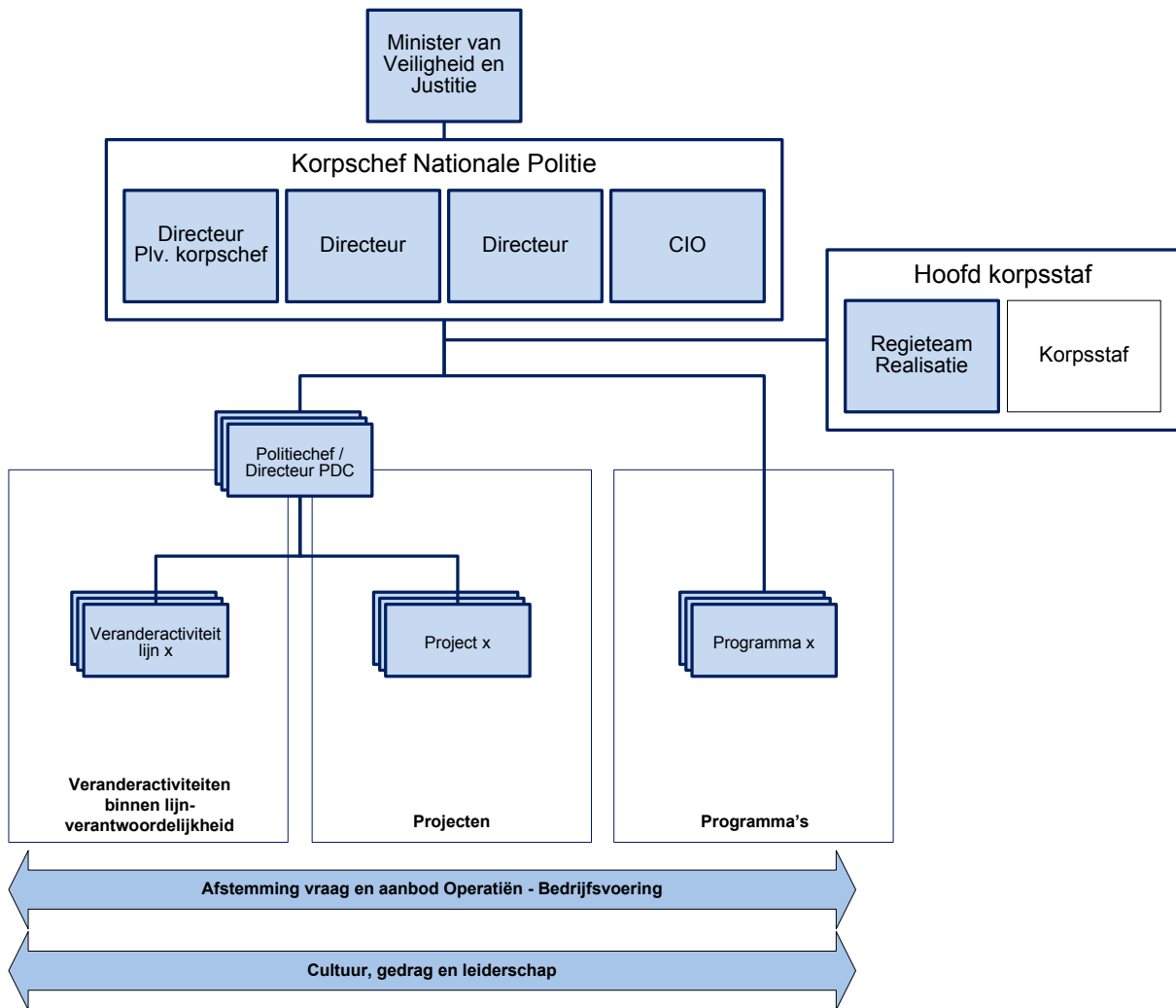
Uitgangspunten van deze samenwerking zijn het in onderlinge afstemming aanpakken en vormgeven van inhoudelijke thema's en integrale advisering van de korpsleiding. Vanaf Dag 1 zal zowel op uitvoerend als op leidinggevend niveau hieraan gestalte worden gegeven. In de periode voorafgaand aan Dag 1 wordt deze samenwerkingswijze nader ontworpen en geïmplementeerd.

#### *Schematische weergave besturing vorming Nationale Politie*

In figuur 7.2 is aangegeven hoe de besturing van de realisatie plaats zal vinden. De in de governance gedefinieerde rollen zijn nader uitgewerkt in bijlage 10.

Ten aanzien van de vorming van de Nationale Politie is de minister van Veiligheid en Justitie opdrachtgever en politiek eindverantwoordelijk. Over de besturing van de vorming van de Nationale Politie legt de korpschef aan de minister verantwoording af. De politiechefs van de eenheden en de directeur PDC leggen aan de korpschef verantwoording af over de bijdrage die zij leveren aan de vorming van de Nationale Politie. Vanzelfsprekend worden op eenheidsniveau de gezagsdragers actief betrokken bij die ontwikkelingen die hun positie raken. Er is immers sprake van een relatie tussen de veranderagenda en de going concern.

**Figuur 7.2 Besturing van de vorming van de Nationale Politie**



## 7.4 Risicomanagement

### *Beschrijving van het proces van risicomanagement*

Risicomanagement wordt ingericht met het doel om continu risico's te signaleren die het slagen van de realisatie kunnen bedreigen en om deze risico's te kunnen beheersen.

Risicomanagement wordt gedefinieerd als het geheel van activiteiten gericht op het voorkomen, beperken, accepteren of overdragen van risico's. Risicomanagement is een continu proces en bestaat uit de volgende activiteiten:

1. het inventariseren en identificeren risico's;
2. het wegen en prioriteren van de risico's;
3. het opstellen en uitvoeren van beheersmaatregelen;
4. het monitoren en bijsturen.

Onder risico wordt verstaan een (deels) onvoorziene gebeurtenis met een ongewenst of nadelig effect. Een risico bestaat uit een gebeurtenis met een oorzaak en een effect (of gevolg). Het risico is samengesteld uit een kans (dat de gebeurtenis zich voordoet) en een effect. Het (nadelige) effect heeft betrekking op de mate waarin een doelstelling gerealiseerd wordt of de hiervoor benodigde capaciteit (in fte of euro's). De risico's worden bewaakt door het Regieteam Realisatie en getoetst op passende opvolging. De initiële risico's zijn geïnventariseerd en voorzien van maatregelen. Risico's en beheersmaatregelen worden continu geactualiseerd.

Bij het maken van programmaplannen, deelrealisatieplannen en projectplannen is het opnemen van een risicoparagraaf een vereiste. In de risicoparagraaf moet aandacht zijn voor de afhankelijkheden van andere delen van de veranderagenda en de dagelijkse operatie. Het Regieteam Realisatie beoordeelt de risico's en de voorgestelde tegenmaatregelen op validiteit, haalbaarheid en consequenties. In geval van escalatie wordt het Regieteam Realisatie geïnformeerd door de projectleider, programmamanager of politiechef. Het Regieteam Realisatie informeert eenheden, projecten en programma's over nieuwe risico's en adviseert de korpsleiding en de leiding van de eenheden, projecten en programma's over de risico's en te treffen beheersmaatregelen.

*Initieel geïdentificeerde risico's voor de vorming van de Nationale Politie*

De vorming van de Nationale Politie kent verschillende risico's. Interne en externe risico's, risico's met betrekking tot de haalbaarheid, met betrekking tot de interferentie tussen programma's, projecten, lijnveranderingen en, tot slot, risico's die volgen uit de samenloop met de dagelijkse politiestatistiek van het korps.

Deze paragraaf is in eerste aanleg gericht op risico's die:

1. te maken hebben met de vorming van de Nationale Politie in relatie tot haar buitenwereld;
2. een hoge kans hebben dat ze werkelijkheid worden;
3. een grote impact hebben;
4. niet alleen door de politie kunnen worden opgelost.

Interne risico's waarvoor de politie in haar aanpak zelfstandig kan voorzien in (het uitvoeren van) beheersmaatregelen zijn eveneens in kaart gebracht. Deze risico's en de omgang daarmee zijn onderwerp van het risicomangementproces binnen het besturen van de realisatie van het korps.

In de tabel 7.2 worden de risico's beschreven, inclusief de consequenties als het risico zich voordoet en de voorgestelde beheersmaatregelen om het risico te beperken. In aanvulling op deze risico's worden in alle deelrealisatieplannen, project- en programmaplannen de belangrijkste risico's geïdentificeerd en uitgewerkt binnen de scope van die plannen.

**Tabel 7.2 Geïdentificeerde risico's met een hoge kans en hoge impact**

#	Omschrijving	Consequentie	Voorgestelde beheersmaatregel
1	Er is sprake van een onvoldoende stabiele situatie in de buitenwereld, waardoor een extra capaciteitsbeslag op de politie kan ontstaan.	Extra capaciteitsbeslag vertraagt het proces van de vorming van de Nationale Politie en heeft invloed op de capaciteit van het korps.	<p>Wijs de minister, (regio)burgemeesters, OM en eventueel anderen erop grote terughoudendheid te betrachten bij het nemen van maatregelen die een additioneel beroep doen op de politie.</p> <p>Zorg ervoor dat, voordat besluiten worden genomen voor nieuwe regelgeving, de consequenties voor de belasting van de politie helder in beeld zijn en worden betrokken in de besluitvorming (uitvoeren en meewegen impactanalyse). Dit kan herprioritering tot gevolg hebben.</p>
2	De politiestatistiek lopen terug. Dit kan een direct gevolg zijn van de veranderinspanning om tot een Nationale Politie te komen, maar kan ook autonoom plaatsvinden.	De doelen van de vorming van de Nationale Politie (verbeteren politiestatistiek en het vergroten van het vertrouwen in de politie) worden niet behaald of komen onder druk.	Het op peil houden van de politiestatistiek prevaleert boven de veranderambitie. Alle beschikbare capaciteit wordt aangewend om de politiestatistiek (lokale en landelijke prioriteiten) op peil te brengen en/of te houden.
3	De planning voor het verbeteren van de prestaties in de informatievoorziening wordt niet gehaald.	<p>Het verbeteren van de informatievoorziening is randvoorwaardelijk voor het realiseren van de doelen van de vorming van de Nationale Politie. Er ontstaat vertraging in de realisatie van de doelen van de vorming van de Nationale Politie (Bedrijfsvoering en Operatiën) door onvoldoende ondersteuning ICT.</p> <p>Vraagarticulatie op ICT vanuit geprioriteerde doelstellingen zal extra beroep doen op het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014. Hier is in het plan geen ruimte voor voorzien.</p>	<p>De ambities in plateau 1 zijn volledig in lijn gebracht met het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014.</p> <p>Planningen van eenheden en (diensten binnen) het PDC worden bij voortdurende vergelijking met de voortgang van het aanvalsprogramma.</p> <p>Het vergroten van de planningszekerheid in de informatievoorzieningsketen en het voeren van een strakke regie in relatie tot de andere delen van de veranderagenda zijn bevestigd bij het Regieteam Realisatie.</p> <p>Afwijkingen worden aan de korpsleiding gerapporteerd. Op basis hiervan kan de korpsleiding maatregelen treffen.</p>

#	Omschrijving	Consequentie	Voorgestelde beheersmaatregel
4	De haalbaarheid van het Realisatieplan komt onder druk. Deze haalbaarheid kent vele factoren. De inrichting en realisatie gaan uit van een mate van maakbaarheid terwijl de praktijk weerbarstiger is.	De druk op de politieorganisatie wordt groter, politieprestaties komen onder druk. Deadlines voor het doorvoeren van veranderingen komen onder druk en worden niet gehaald. Beheer gaat voor verandering.	<p>Eenheden en het PDC zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van een eigen deelrealisatieplan. Besturing van de realisatie is zo veel mogelijk belegd in de lijnorganisatie.</p> <p>De voortgang van de realisatie (programma's, projecten en lijnveranderingen) wordt intensief gevolgd. Risico's worden tijdig gesignaleerd.</p> <p>Keuzes worden ter besluitvorming voorgelegd aan de korpsleiding. Besluiten worden transparant gecommuniceerd.</p> <p>Het Realisatieplan wordt jaarlijks geactualiseerd op grond van de voortgang van de realisatie en de actuele veiligheidssituatie.</p>
5	De personele reorganisatie vertraagt. Deze vertraging kan komen door trage besluitvorming, uitlopende formele beslistmomenten of veel discussies over zienswijzen, beroepen en bezwaren.	Net als informatievoorziening is het programma personele reorganisatie randvoorwaardelijk voor de realisatie van het korps. Bij vertraging kan er later dan nu gepland worden gestart met de feitelijke plaatsing van medewerkers. Het werkend maken van de inrichtingsstructuur vangt ook later aan. Veranderenergie neemt af evenals het enthousiasme voor het nieuwe korps.	<p>De personele reorganisatie moet gedegen worden voorbereid en zo veel mogelijk volgens planning worden uitgevoerd. De reorganisatie is een van de centrale veranderprogramma's die onder regie van het Regieteam Realisatie wordt uitgevoerd.</p> <p>Alle relevante partijen worden intensief betrokken bij het proces van personele reorganisatie.</p> <p>Op afwijkingen wordt direct door de korpsleiding gereageerd in overleg met andere belanghebbenden.</p>
6	Het stakeholdermanagement van de politie rond de vorming van de Nationale Politie blijkt onvoldoende effectief.	Draagvlak voor de vorming van de Nationale Politie neemt af onder belangrijke stakeholders. Legitimiteit, vertrouwen en imago van de Nationale Politie komen onder druk te staan.	<p>Continu en intensief in gesprek blijven met externe partners over doel, proces en resultaten van de vorming van de Nationale Politie en de impact die dat op deze partners heeft.</p> <p>Zorg dragen voor een goede samenwerking en afstemming met het ministerie van Veiligheid en Justitie (met name Directoraat-Generaal Politie (DG Pol)), ook ten aanzien van de boodschap rond de vorming Nationale Politie richting stakeholders.</p>

#	Omschrijving	Consequentie	Voorgestelde beheersmaatregel
7	Uitgestelde besluitvorming over de (strategische) locatieplaatsing.	De keuze voor de hoeveelheid locaties heeft gevolgen voor de omvang van de formatie en daarmee voor het besparingspotentieel. Keuze voor locatie heeft grote invloed op mobiliteit van medewerkers. Keuze heeft directe impact op de veranderaanpak en tijdspaden in het Realisatieplan.	Belang van snelle besluitvorming moet worden onderstreept.  Onderzoek naar scenario's met voor- en nadelen, risico's inclusief impact op besparingspotentieel.
8	Nog onvoldoende gedetailleerde informatie om de financiële uitwerking van de vorming van de Nationale Politie vast te stellen.	Het is onduidelijk welke investeringen gedaan moeten worden om plannen voor de vorming Nationale Politie uit te voeren en welke frictiekosten volgen uit de personele reorganisatie, zowel in geld als in capaciteit. De betaalbaarheid van de realisatie kan hierdoor onder druk komen te staan.	Belang van tijdige besluitvorming moet worden onderstreept. Maatregelen worden getroffen om ervoor zorg te dragen dat de realisatie binnen het kaderstellend budget blijft.
9	Draagvlak voor vorming van de Nationale Politie bij externe partners neemt af.	Legitimiteit, vertrouwen en imago van de Nationale Politie komen onder druk te staan.	Continu in gesprek blijven met externe partners over doel, proces en resultaten van de vorming van de Nationale Politie.

#	Omschrijving	Consequentie	Voorgestelde beheersmaatregel
10	De veranderopgave die van ongeprecedeerde omvang is blijkt te veel weerslag op de organisatie te hebben. De organisatie blijkt niet in staat om de volledige veranderagenda uit te voeren. De veranderactiviteiten zijn qua impact en omvang groter dan voorzien.	De veranderactiviteiten dreigen niet langer beheersbaar te zijn en de realisatie van de doelen van de vorming van de Nationale Politie komt onder druk te staan.	<p>De voortgang van de realisatie (programma's, projecten en lijnveranderingen) wordt intensief gevolgd met periodieke rapportages. Risico's worden tijdig gesignaleerd en beheersmaatregelen worden getroffen.</p> <p>Het Realisatieplan wordt jaarlijks geactualiseerd op grond van de voortgang van de Realisatie en de actuele veiligheidssituatie.</p> <p>Indien de veranderagenda te complex blijkt, of te veel beslag legt op de organisatie, wordt er geprioriteerd. Afhankelijk van de oorzaken worden de keuzes hierin gemaakt.</p> <p>Keuzes worden ter besluitvorming voorgelegd aan de korpsleiding, DG Pol en de minister. Besluiten worden transparant gecommuniceerd.</p>

- Waakzaam en dienstbaar -



## 8 Monitoring en rapportage

### Actueel zicht op de voortgang

#### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gefocust op de monitoring en rapportage met betrekking tot de realisatie van het korps voor de komende vijf jaar. Dit is van belang voor zowel de minister van Veiligheid en Justitie als de korpsleiding. Daarbij gaat het om het monitoren van de *resultaten* van de veranderprogramma's, de veranderprojecten en de veranderactiviteiten binnen de lijnverantwoordelijkheid. De programma's, projecten en veranderingen binnen de lijnorganisaties zijn beschreven in hoofdstuk 7, Governance. In dit hoofdstuk is tevens weergegeven hoe de *effecten* van de doorgevoerde veranderingen worden gemeten. In § 8.2 worden de sturingscycli en uitgangspunten van de monitoring en rapportage toegelicht. De daadwerkelijke monitoring en rapportage van de veranderagenda volgt in § 8.3, waarna in § 8.4 wordt ingegaan op de rapportage en het toezicht.

#### 8.2 Sturingscycli en uitgangspunten

De wijze waarop de prestaties van de Operatiën en de Bedrijfsvoering worden gevolgd, is beschreven in hoofdstuk 5 van het Inrichtingsplan. In het Inrichtingsplan is de relatie tussen de politie, de minister en het gezag beschreven in sturingstermen. Na inwerkingtreding van de wet is de korpschef belast met de leiding en het beheer van de politie. In de sturing binnen de politieorganisatie is sprake van meerdere cycli. In de inrichting wordt onderscheid gemaakt in:

- de beheercyclus;
- de beleidscyclus.

Naast de genoemde cycli wordt voor de periode waarin de vorming van de Nationale Politie plaatsheeft een 'realisatiecyclus' onderscheiden. De realisatiecyclus heeft een eigen dynamiek met betrekking tot monitoring en rapportage. Deze cyclus is met de andere cycli verbonden, omdat de effecten van de realisatie zichtbaar worden in de politieprestaties van het korps.

##### *Uitgangspunten:*

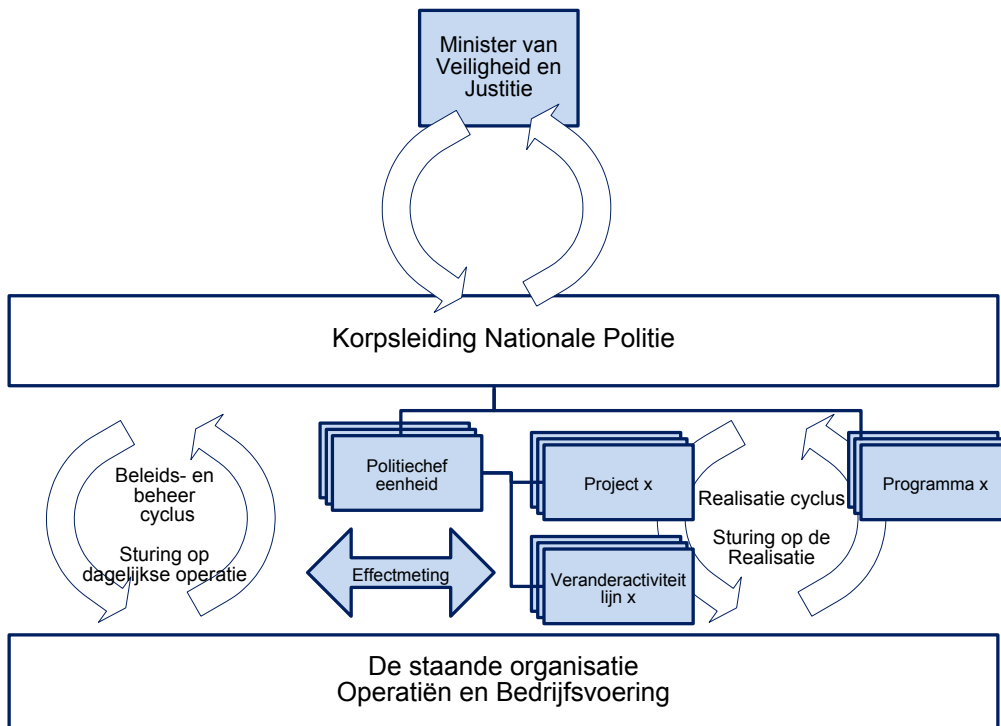
Voor de monitoring en rapportage zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Bij de monitoring en rapportage wordt zo veel mogelijk aangesloten bij reeds bestaande en gebruikte instrumenten binnen de politie. Daar waar noodzakelijk, wordt bestaand instrumentarium geschikt gemaakt voor algemeen gebruik binnen het korps. Ontbrekende instrumenten worden ontwikkeld.
- De monitoring en de rapportage vinden plaats op basis van een beperkte set aan indicatoren met zeggingskracht.
- De monitoring en de rapportage zullen slechts een minimale additionele administratieve druk opleveren ten opzichte van de huidige praktijk.
- De monitoring en de rapportage sluiten zo veel mogelijk aan bij de sturing- en controlset zoals die op Dag 1 is geïmplementeerd.

#### 8.3 Monitoring en rapportage veranderagenda

Om sturing te kunnen geven aan de vorming van de Nationale Politie, moeten de minister van Veiligheid en Justitie en de korpsleiding in staat zijn om de voortgang van de vorming van de Nationale Politie te volgen. De informatie die van belang is om de voortgang van de veranderagenda te kunnen vaststellen komt voor het merendeel uit de beleidscyclus, de beheercyclus en de realisatiecyclus. In het figuur 8.1 zijn de verschillende sturingscycli zichtbaar gemaakt.

**Figuur 8.1 Sturingscycli**



De realisatiecyclus is hieronder verder uitgewerkt.

### Realisatiecyclus

In de Realisatiefase is onderscheid gemaakt tussen:

- veranderopdrachten die in de vorm van landelijke programma's worden gerealiseerd;
- veranderopdrachten die in de vorm van projecten binnen eenheden en dienstdirecties worden gerealiseerd;
- veranderinspanningen die binnen de lijnverantwoordelijkheid vallen.

#### *Beschrijving monitoring programma's*

Programma's worden geleid door een programmamanager die zich bedient van een programmabureau. De opdrachtgever is een lid van de korpsleiding. Programmamanagers rapporteren hun voortgang periodiek (tweewekelijks) aan de opdrachtgever in de korpsleiding. Deze rapportage beschrijft de voortgang ten opzichte van het plan, afwijkingen, risico's en tegenmaatregelen en de voortgang ten opzichte van de programmabegroting. Wijzigingsverzoeken en dreigende overschrijdingen van geld, kwaliteit en tijd worden ter besluitvorming voorgelegd aan de opdrachtgever. De opdrachtgever legt deze voor aan de korpsleiding ter besluitvorming. Meerjarige programma's werken met een fase-evaluatie en actualisatie van het Programmaplan bij overgang van de ene fase naar de volgende fase.

#### *Beschrijving monitoring projecten*

De opdrachtgever voor een project is een politiechef van een van de eenheden. Projecten worden geleid door een projectmanager die zich bedient van een projectbureau. De projectmanager rapporteert tweewekelijks aan de opdrachtgever. De rapportage beschrijft de voortgang ten opzichte van het plan, afwijkingen, risico's en tegenmaatregelen en de voortgang ten opzichte van de projectbegroting. Wijzigingsverzoeken en dreigende overschrijdingen van tijd, kwaliteit en geld worden voorgelegd aan de opdrachtgever. Binnen een vooraf gedefinieerde tolerantie en een vooraf gedefinieerd mandaat is de opdrachtnemer in staat voorkomende issues zelf op te lossen. Buiten de tolerantie is besluitvorming vereist van de opdrachtgever. Wijzigingen die buiten het mandaat van de opdrachtgever liggen, worden voorgelegd aan de korpsleiding ter besluitvorming. Projecten werken met een fase-evaluatie en actualisatie van het projectplan. De verantwoording voor het project vindt plaats in de voortgangsgesprekken tussen politiechef en korpsleiding.

### *Beschrijving monitoring van veranderactiviteiten in de lijnorganisaties*

De eenheden, het PDC en de staf korpsleiding (korpsstaf en directies) maken een eigen deelrealisatieplan in de periode voorafgaand aan de inwerkingtreding van de wet. In het deelrealisatieplan beschrijven de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding de wijze waarop en de volgorde waarin zij de veranderingen in hun organisatieonderdeel doorvoeren. De in het Realisatieplan Nationale Politie collectief gedefinieerde mijlpalen zijn een verplicht kader bij het maken van de deelrealisatieplannen. Verantwoording over de voortgang van het deelrealisatieplan van het organisatieonderdeel vindt tweewekelijks plaats aan de korpsleiding. Het Realisatieplan Nationale Politie kent minimaal een jaarlijkse actualisatie. De overige realisatieplannen kennen eveneens minimaal een jaarlijkse actualisatie en zijn volgend op de wijzigingen in het Realisatieplan Nationale Politie. In de tweewekelijkse verantwoording aan de korpsleiding wordt de voortgang op de door te voeren veranderactiviteiten gerapporteerd inclusief afwijkingen, risico's en te nemen tegenmaatregelen.

### *Integrale voortgangsbewaking*

Het Regieteam Realisatie heeft als taak de integraliteit van de gehele veranderagenda te bewaken. De genoemde voortgangsrapportages uit programma's, projecten en lijnorganisaties worden door de met de uitvoering belaste functionarissen beschikbaar gesteld aan het Regieteam Realisatie. Vanuit deze functie adviseert het Regieteam Realisatie over de afzonderlijke rapportages vanuit de programma's, projecten en eenheden en Bedrijfsvoering. Daarnaast stelt het Regieteam Realisatie een integrale rapportage op ten behoeve van de korpsleiding waarin de voortgang van de gehele veranderagenda inzichtelijk is gemaakt ten opzichte van het Realisatieplan Nationale Politie. De taken van het Regieteam Realisatie, evenals de aspecten waarover wordt gerapporteerd, zijn beschreven in het hoofdstuk 7 over governance. Het Regieteam Realisatie geeft op basis van de voortgangsrapportages integrale adviezen aan de korpsleiding met betrekking tot risico's, te nemen tegenmaatregelen, intensivering van programma's, projecten en lijnveranderingen en noodzakelijke bijsturing binnen de veranderagenda.

### *Effectmeting vorming Nationale Politie*

Het is voor de minister en de korpsleiding van belang om inzicht te hebben in de mate waarin de effecten die met de geplande veranderingen zijn beoogd ook worden bereikt. De effecten van de veranderingen worden meerjarig gevolgd. De te meten effecten zijn gerelateerd aan de doelen die samenhangen met de vorming van de Nationale Politie.

De effectmeting wordt onder aansturing van het Regieteam Realisatie voorbereid en uitgevoerd. Het doel van de effectmeting is om een totaaloverzicht te krijgen en te monitoren welke effecten de vorming van de Nationale Politie oplevert. Feitelijke bijsturing vindt plaats aan de hand van de reguliere rapportages die vanuit de programma's, projecten en lijn worden opgeleverd. Deze rapportages worden ten opzichte van het meetmoment eerder opgeleverd en zijn gedetailleerder.

Voor elke indicator wordt een nulwaarde vastgesteld. Zo veel als mogelijk wordt gebruikgemaakt van bestaande meetinstrumenten, planning-en-controlcycli en reeds beschikbare data. Het aantal speciaal voor deze effectmeting te organiseren metingen en onderzoeken wordt daarmee compact en beperkt gehouden. Voor de effectmeting wordt onder meer gebruikgemaakt van de meetresultaten uit de Integrale Veiligheidsmonitor en het Medewerkertevredenheidsonderzoek. Voor het meten van cultuurveranderingen wordt een cultuurmonitor ontwikkeld. Het periodiek meten van het draagvlak onder medewerkers voor de vorming van de Nationale Politie is ook onderdeel van de effectmeting.

Voor elke indicator wordt een streefwaarde benoemd waartegen de gerealiseerde waarde wordt afgezet. De (veronderstelde) relatie tussen de veranderactiviteiten en (het effect op) de thema's wordt vooraf benoemd. Van belang is het besef dat de effecten van de veranderactiviteiten niet in een geïsoleerde omgeving tot stand komen. De thema's waarop de effecten gemeten worden, worden niet alleen beïnvloed door de veranderactiviteiten, maar veelal door tal van andere factoren (bijvoorbeeld maatschappelijke, criminele en organisatieontwikkelingen). Dit betekent dat bij het vaststellen van de streefwaarden en het beoordelen van de gerealiseerde waarden rekening gehouden moet worden met de invloed van dergelijke andere factoren. Vooraf en tijdens de bijsturing wordt bezien in welke mate de veranderactiviteit van (directe) invloed is op de hoogte van de indicatoren. Daarnaast is het besef van belang dat het moment waarop de beoogde effecten optreden niet altijd vooraf is in te schatten.

De effecten van activiteiten gericht op gedrags- en cultuurverandering laten zich bijvoorbeeld niet altijd vooraf duiden.

De effectmeting bevat in ieder geval de volgende thema's en indicatoren, welke nog nader worden aangescherpt en uitgewerkt:

- burgertevredenheid op basis van een periodieke meting in de Integrale Veiligheidsmonitor. Het gaat daarbij primair om de indicatoren 'tevredenheid politiecontact' en 'functioneren in de woonbuurt';
- de mate van burgerparticipatie;
- tevredenheid (kwalitatief en kwantitatief) van ketenpartners en andere belanghebbenden;
- aantal veroordelingen op basis van een opgave van het openbaar ministerie;
- verdachtenratio (het aantal aangehouden verdachten op honderd aangiften) voor alle delicten, uitgesplitst voor High Impact Crime-delicten;
- de mate waarin burgers die meldingen en/of aangiften hebben gedaan een terugmelding ontvangen;
- vermindering administratieve lasten op basis van de voortgangsrapportage van het programma 'Minder regels, meer op straat', plus effectmeting binnen de politie;
- besparingsmonitor;
- tevredenheid van medewerkers op basis van een Medewerkertevredenheidsonderzoek;
- professionele weerbaarheid van medewerkers op basis van een onderzoek binnen de eenheden, waarbij wordt aangesloten bij de onderzoeksagenda van het programma en het actieplan 'Versterken Professionele Weerbaarheid';
- effectiviteit van leidinggevendenden op basis van een Medewerkertevredenheidsonderzoek;
- de mate waarin de cultuur van de politie verandert. Hiertoe wordt een monitorinstrument ontwikkeld in samenwerking met de Politieacademie;
- indicatieve toets op draagvlak voor de vorming van de Nationale Politie onder medewerkers, op basis van een terugkerend kwalitatief onderzoek.

In het kader van de vorming van de Nationale Politie wordt een aantal andere metingen, evaluaties en onderzoeken verricht door andere (toezichhoudende) instanties. Indien deze raakvlakken en overlappingen hebben met de effectmeting vindt afstemming plaats met deze instanties.

### **Jaarlijkse actualisatie van het Realisatieplan**

Via de beleid- en beheercyclus worden de politieprestaties en de prestaties met betrekking tot de bedrijfsvoering periodiek gerapporteerd aan het daarvoor verantwoordelijke lid van de korpsleiding. De effecten van de realisatie, dat wil zeggen in welke mate de strategische doelen van de vorming van de Nationale Politie worden bereikt, worden zichtbaar in de dagelijkse operatie en worden gemeten met de hierboven beschreven effectmeting.

Op basis van de gerapporteerde voortgang van de veranderagenda, de uitkomsten van de effectmeting, de gerapporteerde politieprestaties en noodzakelijke veranderingen vanuit de beleids-, beheer- en kwaliteitscyclus wordt het Realisatieplan jaarlijks geactualiseerd en aan de minister aangeboden ter vaststelling.

## **8.4 Rapportage en toezicht**

### *De minister*

De minister is verantwoordelijk voor de vorming van de Nationale Politie. Tussen korpschef en minister zal derhalve sprake zijn van een (nog nader vast te stellen) ritmiek van verantwoordingsoverleggen en -rapportages over de voortgang van de vorming van de Nationale Politie. De verantwoording aan de minister is gebaseerd op de informatie die gegenereerd wordt met de rapportages en instrumenten zoals beschreven in § 8.3. Tussen de korpschef en Directoraat-Generaal Politie zal sprake zijn van een hogere frequentie van overleg.

De minister rapporteert aan het parlement en heeft hiertoe de volgende toezeggingen aan de Tweede Kamer gedaan:

- Ieder halfjaar wordt een voortgangsrapportage aan het parlement aangeboden.
- Binnen vijf jaar na de inwerkingtreding van de Politiewet 2012 wordt een verslag over de doeltreffendheid en de effecten van deze wet in de praktijk aan het parlement aangeboden.
- Binnen drie jaar na de inwerkingtreding van de Politiewet 2012 wordt een verslag over de doeltreffendheid en de effecten van deze wet in de praktijk in eenheid Oost aan het parlement aangeboden.<sup>37</sup>

Hiernaast zal er drie jaar na inwerkingtreding van de wet een evaluatie plaatsvinden naar de indeling van Midden-Nederland voor wat betreft het functioneren van de districtsrecherche.

#### *Artikel 19 overleg*

In artikel 19 van de Politiewet 2012 is vastgelegd dat de minister, tezamen met de korpschef, periodiek overleg voert met de regioburgemeesters (of een afvaardiging van de regioburgemeesters) en de voorzitter van het College van procureurs-generaal over de taakuitvoering door en het beheer ten aanzien van de politie. De voortgang van de vorming van de Nationale Politie zal periodiek in dit overleg besproken worden.

#### *Auditcommissie*

De verhouding tot de door de minister voorgenomen auditcommissie, bestaande uit onafhankelijke experts, die belast wordt met het toezicht op het beheer door de korpschef en die rechtstreeks rapporteert aan de minister, zal nog nader worden bezien.

#### *Toezicht*

De Inspectie Veiligheid en Justitie (voorheen Inspectie Openbare orde en Veiligheid) is belast met onafhankelijk toezicht op de taakuitvoering (inclusief naleving Regeling Toetsing Geweldbeheersing Politie (RTGP)), de kwaliteitszorg en het onderwijs van het korps. De Inspectie Veiligheid en Justitie zal de diverse onderdelen van het korps periodiek doorlichten op de taakuitvoering. De Inspectie Veiligheid en Justitie bereidt momenteel een toezicht- en rapportagemodel voor. Het toezicht van de Inspectie Veiligheid en Justitie richt zich de komende jaren ook op de vraag of de transitiedoelen behaald worden.

Het korps werkt mee aan het toezicht van de Inspectie Veiligheid en Justitie en zal desgevraagd een inhoudelijke bijdrage leveren.

De Algemene Rekenkamer heeft een wettelijke taak om te controleren of de inkomsten en uitgaven van het Rijk kloppen (rechtmatigheid en doelmatigheid) en of het beleid van het Rijk doeltreffend is. Vanuit deze taak volgt de Algemene Rekenkamer de invoering van de Nationale Politie en heeft zij als wettelijke taak het controleren van de doelmatigheid en rechtmatigheid van de politiebestedingen.

Het korps werkt mee aan de activiteiten van de Algemene Rekenkamer en zal desgevraagd een inhoudelijke bijdrage leveren.

#### *Communicatie*

Over de vorming van de Nationale Politie zal breed worden gecommuniceerd. In hoofdstuk 6 is beschreven op welke wijze dit plaats zal vinden.

---

<sup>37</sup> Zie de Politiewet 2012 artikel 74, lid 2.

- Waakzaam en dienstbaar -

## 9. Realisatiebegroting en financiële overzichten

### Een inzichtelijke begroting

#### 9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe en wanneer de financiële consequenties van de realisatie inzichtelijk zijn, alsmede wanneer overige financiële overzichten worden opgeleverd. In § 9.2 is de realisatiebegroting, inclusief bijbehorende taakstellende budgetten voor de vorming van de Nationale Politie, beschreven. In de navolgende paragrafen wordt vervolgens ten aanzien van de openingsbalans, de begroting 2013, de meerjarenraming 2014-2017 en het beheersplan aangegeven wanneer deze beschikbaar komen.

#### 9.2 Realisatiebegroting

De kosten van de vorming van de Nationale Politie maken vanaf de start van het korps deel uit van de begroting en de meerjarenraming van de Nationale Politie, die worden vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie. Nadat de begroting door de minister is vastgesteld, zal het resterende deel van het reorganisatiebudget (€ 130 miljoen) worden toegevoegd aan het taakstellende budget van € 230 miljoen<sup>38</sup> dat beschikbaar is voor uitvoering van de realisatie van de Nationale Politie. Daarmee wordt duidelijk welke zaken bekostigd worden uit het reguliere budget en welke zaken worden gefinancierd uit het reorganisatiebudget.

In goed overleg tussen het ministerie van Veiligheid en Justitie (Directoraat-Generaal Politie) en de Kwartiermaker Nationale Politie (KNP) zijn voorlopige afspraken gemaakt over welke zaken bekostigd worden uit het reguliere budget en welke zaken worden gefinancierd uit het reorganisatiebudget, alsmede de spreiding daarvan over de komende jaren. Een belangrijke deel van de bestedingen zal naar verwachting betrekking hebben op rechten van medewerkers op grond van het Landelijk Sociaal Statuut en op het flankerend beleid rond de (her)plaatsing van medewerkers.

Een meer definitieve schatting van de omvang en de verdeling van de reorganisatielasten over de komende jaren kan pas worden gemaakt nadat duidelijker is hoe de feitelijke inrichting van het landelijke politiekorps eruit zal zien (bijvoorbeeld vestigingsplaatsen) en nadat een redelijke indicatie bestaat van de personeelsbewegingen en het aantal herplaatsingskandidaten.

In overleg tussen de KNP en de opdrachtgever is een beperkt deel van dit budget in 2011 besteed aan de voorbereiding. Tot aan het moment dat de Politiewet 2012 van kracht wordt zullen in 2012 voor hetzelfde doel kosten worden gemaakt die ook ten laste komen van dat budget.

#### 9.3 Openingsbalans

Op het moment dat de nieuwe Politiewet in werking treedt, eindigen ten aanzien van het beheer de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de korpsbeheerders. Over de financiële afsluiting per 31 december 2012 en het opstellen van de jaarrekeningen heeft de minister van Veiligheid en Justitie afspraken gemaakt met (het dagelijks bestuur van) het Korpsbeheerdersberaad. De korpsbeheerders en Regionale Colleges blijven tot de daadwerkelijke overgang verantwoordelijk en leggen daarover ook verantwoording af.

De keerzijde van de financiële afsluiting is het opstellen van de openingsbalans van het korps. De openingsbalans bevat de bezittingen en verplichtingen die tot en met het moment van formele overdracht berusten bij de politieregio's, het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) en de Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland (VtsPN).

<sup>38</sup> Voor de extra kosten van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 is voor de periode 2011-2014 € 326 miljoen gereserveerd uit diverse gelden binnen de huidige politiebegrotingen.

Er is in beeld gebracht welke financiële risico's bij de vorming van de Nationale Politie ontstaan. Als financiële risico's zijn aangemerkt die activiteiten en/of maatregelen waarvan de financiële effecten nog niet (volledig) tot uitdrukking zijn gebracht in de balansen van de politiekorpsen (inclusief VtsPN) en/of waarvan de financiële effecten op de exploitatiebegroting van het korps voor de komende jaren nog niet zijn uitgewerkt. Het onderzoek is primair gericht op de bedrijfsvoering van de politie.

Over de wijze waarop geïdentificeerde risico's in de openingsbalans worden verwerkt, worden afspraken gemaakt tussen de minister en de KNP. De openingsbalans wordt door de korpschef aangeboden aan de minister op een in overleg met het ministerie van Veiligheid en Justitie (Directoraat-Generaal Politie) en de KNP nader te bepalen datum.

#### **9.4 Begroting 2013 en meerjarenraming 2014-2017**

De begroting 2013 en meerjarenraming 2014-2017 wordt opgesteld door de KNP en uiterlijk 1 december door hem formeel aangeboden aan de minister van Veiligheid en Justitie. Het budgettair kader is vastgelegd in de jaaraanschrijving van de minister. Ter beperking van de administratieve lasten wordt ernaar gestreefd het aantal bijzondere rijksbijdragen te reduceren tot het minimaal noodzakelijke aantal; de overige bijzondere bijdragen zullen, zo veel mogelijk reeds in 2013, worden toegevoegd aan de algemene bijdrage.

#### **9.5 Beheersplan 2013**

In de jaaraanschrijving van de minister zijn de kaders opgenomen voor het beheersplan van de politie. Het beheersplan wordt opgesteld door de KNP en voor 15 november 2012 aangeboden aan de minister. Het beheersplan wordt daarna uiterlijk 1 januari 2013 vastgesteld door de minister conform de eerste jaaraanschrijving. Aangezien 2013 het jaar is waarin de daadwerkelijke inrichting van het korps van start gaat, zal het beheersplan nadrukkelijk in het teken staan van de reorganisatie. De minister houdt hier bij de vaststelling van het beheersplan rekening mee.

De hoofdpunten voor het beheersplan 2013 zijn:

- Het sterktebeleid waaronder de sterkteverdeling, de organisatie en formatie en de bezetting, zoals vastgelegd in het Inrichtingsplan.
- Het personeelsbeleid waaronder het beleid op het terrein van leiderschap, loopbaanbeleid, het mobiliteitsbeleid, en het diversiteitbeleid (ontwikkelingspad strategisch personeelsbeleid en -prognose).
- Het ICT-beleid waaronder het beleid op het terrein van het beheer, het onderhoud en de vernieuwing en de informatieorganisatie (jaarschijf 2013 van het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014).
- Het beleid op het gebied van materieel en huisvesting (Europese aanbestedingen en ontwikkelpad strategisch huisvestingsplan).
- Overige maatregelen die voortvloeien uit de uitvoering van de vastgestelde cao.



# Bijlagen

## 1. Lijst van gehanteerde afkortingen

24/7	24 uur per dag, zeven dagen per week
3D/2D	Driedimensionaal/Tweedimensionaal
AMvB	Algemene Maatregel van Bestuur
BOSZ	Betere Opsporing door Sturing op Zaken
BVCM	Basis Voorziening Capaciteit Management
BVH	Basis Voorziening Handhaving
BVI	Basis Voorziening Informatie
BVI-IB	Basis Voorziening Informatie - Integrale Bevraging
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CGOP	Centraal Georganiseerd Overleg Politie
CIO	Chief Information Officer
COR (i.o.)	Centrale Ondernemingsraad (in oprichting)
CPPP	Concept personeelsplaatsingsplan
CSV	Crimineel Samenwerkingsverband
DB&B	Dienst Bewaking en Beveiligen
DG Pol	Directoraat-Generaal Politie
DSI	Dienst Speciale Interventies
fte	Fulltime equivalent
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HIC	High Impact Crime
HOvD	Hoofdofficier van Dienst
HOvD-P	Hoofdofficier van Dienst Politie
HPK	Herplaatsingskandidaat
HRM	Human Resource Management
IBT	Integrale Beroepsvaardigheid Training
ICT	Informatie Communicatie Technologie
IV	Informatievoorziening
KLPD	Korps Landelijke Politiediensten
KNP	Kwartiermaker Nationale Politie
LFNP	Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie
LOC	Landelijk Operationeel Centrum
LSOP	Wet op het Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut voor de Politie
LSS	Landelijk Sociaal Statuut
MT KNP	Management Team Kwartiermaker Nationale Politie
MT	Management Team
OC	Operationeel Centrum
OM	Openbaar ministerie
OR	Ondernemingsraad
OvD	Officier van Dienst
OvD-OC	Officier van Dienst Operationeel Centrum
OvD-P	Officier van Dienst Politie
PA	Politieacademie
PAC	Plaatsingsadviescommissie
PDC	Politiedienstencentrum
PPP	Personeelsplaatsingsplan
ROC	Regionaal Operationeel Centrum
RTGP	Regeling Toetsing Geweldbeheersing Politie
RTIC	Real Time Intelligence Center
VtsPN	Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland
Wiv	Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten

## 2. Doelenhiërarchie

Hoofdoelstelling

Bijdragen aan veiliger Nederland en meer ruimte professionaliteit politie  
*Beschermen  
 Begrenzen  
 Bekrachten*

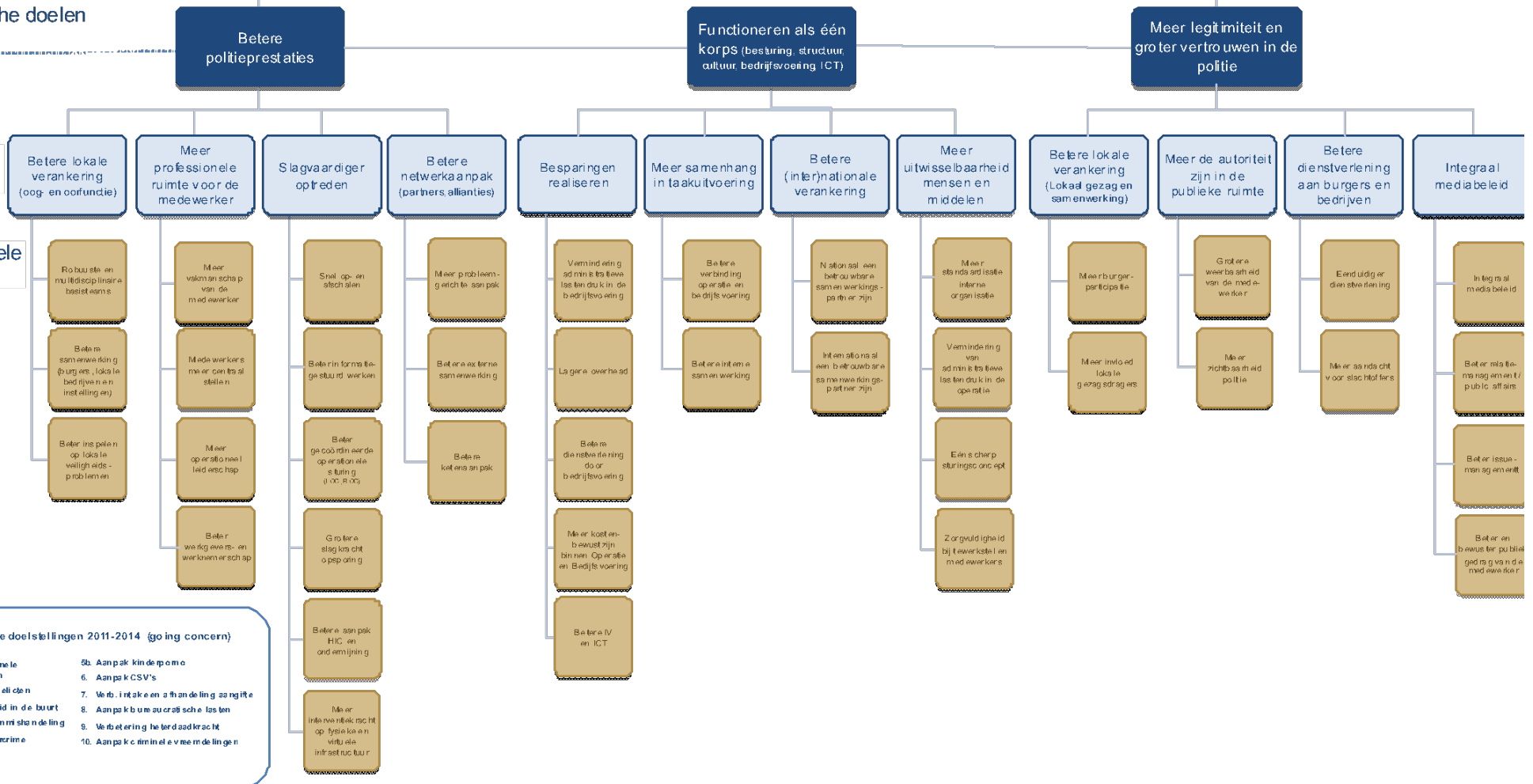
Strategische doelen

«waakzaam»

«dienstbaar»

Tactische doelen

Operationele doelen



### 3. Overzicht van de te realiseren operationele doelen per plateau

Bijdragen aan een veiliger samenleving	Plateau 1	Plateau 2
<b>Betere politieprestaties</b>		
<b>Betere lokale verankering</b>		
Robuuste en multidisciplinaire basisteams		
Betere samenwerking met burgers, bedrijven en instellingen		
Beter inspelen op lokale veiligheidsproblemen		
<b>Meer professionele ruimte voor de medewerker</b>		
Meer vakmanschap van de medewerker		
Medewerkers meer centraal stellen		
Meer operationeel leiderschap		
Beter werkgever- en werknemerschap		
<b>Slagvaardiger optreden</b>		
Snel op- en afschalen		
Beter informatiegestuurd werken		
Betere gecoördineerde operationele sturing		
Grotere slagkracht in de opsporing		
Betere aanpak HIC en ondermijning		
Meer interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur		
<b>Betere netwerkaanpak</b>		
Meer probleemgerichte aanpak		
Betere externe samenwerking		
Betere ketenaanpak		
<b>Meer legitimiteit en vertrouwen in de politie</b>		
<b>Betere lokale verankering</b>		
Meer burgerparticipatie		
Meer invloed van lokale gezagsdragers		
<b>Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte</b>		
Grotere weerbaarheid van de medewerkers		
Meer zichtbaarheid van de politie		
<b>Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven</b>		
Meer eenduidige dienstverlening		
Meer aandacht voor slachtoffers		
<b>Werken aan een betere reputatie</b>		
Integraal mediabeleid		
Beter vormgeven van de reputatie		
Beter beïnvloeden van relevante issues		
Beter en bewuster publiek gedrag van de medewerkers		
<b>Functioneren als een korps</b>		
<b>Besparingen realiseren</b>		
Vermindering administratieve lastendruk in de Bedrijfsvoering		
Lagere overhead		
Betere dienstverlening door Bedrijfsvoering		
Meer kostenbewustzijn binnen Operatie en Bedrijfsvoering		
Betere informatievoorziening en ICT		
<b>Meer samenhang in taakuitvoering</b>		
Betere verbinding Operatie en Bedrijfsvoering		
Betere interne samenwerking		
<b>Betere (inter)nationale samenwerking</b>		
Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn		
Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn		
<b>Betere uitwisselbaarheid van mensen en middelen</b>		
Meer standaardisatie van de interne organisatie		
Vermindering van de administratieve lastendruk in de Operatiën		
Een scherp sturingsconcept		
Zorgvuldigheid bij tewerkstellen medewerkers		

## 4. Beschrijving operationele doelen

### **Betere lokale verankering (oog- een oorfunctie)**

#### *Robuuste en multidisciplinaire basisteams*

De robuuste, multidisciplinaire basisteams vormen het fundament van de politie. De omvang is dusdanig dat ieder basisteam de basispolitietaken in het verzorgingsgebied kan uitvoeren. De basisteams zijn stevig lokaal verankerd; prioritering en de aanpak van veiligheidsproblemen vloeien voort uit het Integraal Veiligheidsplan van de gemeente(n). (Wijk)agenten werken vanuit het team probleemgericht aan veiligheid, met partners en burgers. Onder normale omstandigheden is de capaciteit van het team voldoende om de werkzaamheden binnen het betreffende verzorgingsgebied uit te voeren. Hiermee is de basisbeschikbaarheid en aanspreekbaarheid van de politie gewaarborgd, en daarmee de stabiliteit in de taakuitvoering.

#### *Betere samenwerking (burgers, lokale bedrijven en instellingen)*

De politie weet wat er speelt in wijk, dorp en stad door actieve deelname aan het maatschappelijk verkeer en intensieve samenwerking met burgers en lokale bedrijven en instellingen. Deze vormen de ogen, oren en bondgenoten van de politie en worden actief betrokken bij het oplossen van lokale veiligheidsproblemen. Door het dagelijks, intensief en wederkerig uitwisselen van informatie wordt synergie en massa bereikt bij het aanpakken van veiligheidsproblemen. De politie zal burgers, lokale bedrijven en instellingen uitdagen bij te dragen aan het vergroten van de veiligheid. De politie toont inlevingsvermogen en kan wisselen in de rol die zij speelt. Daarbij kan het gaan om rollen als initiator, regisseur, expert, adviseur en deelnemer.

#### *Beter inspelen op lokale veiligheidsproblemen*

Lokale veiligheidsproblemen worden slagvaardig en adequaat aangepakt. Van de politie mag worden verwacht dat daarbij steeds de meest op maat gesneden interventie wordt gedaan. Hierbij staan de maatschappelijke effecten centraal. Wijkagenten spelen een belangrijke rol in het onderkennen van problemen en het bepalen van de beste aanpak om problemen op te lossen. Daarnaast geldt dat de lokale prioriteitstelling voortkomt uit de jaarlijkse regionale beleidsplannen van de binnen een eenheid vallende lokale gezagen.

### **Meer professionele ruimte voor de medewerker**

#### *Meer vakmanschap van de medewerkers*

De ambitie bij de vorming van één politieorganisatie is vakmensen voldoende ruimte te geven om invulling te geven aan de eigen professionaliteit. Daar hoort ontwikkeling van het vak als vanzelfsprekend bij. Ontwikkeling van het vakmanschap vindt voor een groot deel plaats in de praktijk en is daarmee ook een opgave van de politieorganisatie zelf. De politie wil flexibel en slagvaardig inspelen op steeds wijzigende veiligheidsproblemen. De korpsleiding staat daarom de ontwikkeling van 'Blauw vakmanschap' voor: het systematisch en continu ontwikkelen van het vak in de praktijk. Voor ieder individu is dat een verschillend pad van onderwijs, oefening en werkervaring. Politied medewerkers hebben als lerende professional zelf de regie over hun professionele ontwikkeling en loopbaan.

#### *Medewerkers meer centraal stellen*

De politieorganisatie als geheel vormt een veilige en vertrouwde professionele en sociale omgeving waarin de medewerker centraal staat. Medewerkers voelen zich gesteund door de politieorganisatie en beschikken over de hulpmiddelen die zij nodig hebben om het werk te kunnen doen. Leiderschap en sturing staan ten dienste aan de medewerkers die het werk doen. Structuren en systemen zijn ondersteunend aan medewerkers en niet andersom.

#### *Meer operationeel leiderschap*

In het korps zijn leidinggevend, zowel in de Operatiën als in de Bedrijfsvoering, de wegbereiders en zichtbare rolmodellen voor de organisatie. Leidinggevend hebben hun focus eerst en vooral op de operatie. Zij weten wat er speelt, zijn op de hoogte van het actuele veiligheidsbeeld en de actuele ontwikkelingen op hun werk- of expertisegebied. Zij richten hun medewerkers op de afgesproken prioriteiten. Leidinggevend, ook van de Bedrijfsvoering, bewaken de professionele ruimte van hun

medewerkers en stimuleren actief het leren en ontwikkelen van hun medewerkers, juist ook als er fouten gemaakt worden. Tegelijkertijd roepen zij medewerkers ter verantwoording wanneer dat nodig is. Leidinggevenden kennen de uitdagingen, maar ook de dilemma's waar de medewerkers zich voor gesteld zien. Leidinggevenden dragen in de praktijk uit dat politiemedewerkers onderdeel zijn van een groter geheel. Succes van het eigen onderdeel gaat nooit ten koste van andere onderdelen. Leidinggevenden gaan binnen en buiten de politie samenwerking aan en stimuleren medewerkers dit ook te doen. De samenwerking is gericht op een goede en effectieve aanpak van veiligheidsproblemen.

#### *Beter werkgevers- en werknemerschap*

De politieorganisatie zorgt ervoor dat medewerkers goed zijn toegerust voor hun taken. Politiemedewerkers nemen hun verantwoordelijkheid om zichzelf én hun ambt te blijven ontwikkelen. Zij zijn fysiek en mentaal weerbaar, vakbekwaam en beschikken over goede huisvesting, middelen en informatie. Leidinggevenden van de politie zijn sterk en op zichtbare wijze betrokken bij de Operatie. Zij sturen op de resultaten van hun medewerkers en ondersteunen hen bij het behalen daarvan. Medewerkers kunnen rekenen een professionele Bedrijfsvoering.

### **Slagvaardiger optreden**

#### *Snel op- en afschalen*

Eind 2017 is de politie een slagvaardigere organisatie. De politie kan soepel op- en afschalen en daarmee snel kritische massa en expertise verzamelen waar dat nodig is. Het informatie- en intelligenceproces is bij op- en afschaling de verbindende schakel. Bij multidisciplinaire crises wordt aansluiting gezocht bij de veiligheidsregio.

#### *Beter informatiegestuurd werken*

De ernst, aard en omvang van de veiligheidsproblemen bepaalt de aanpak ervan door de politie samen met partners. Het korps werkt als één informatiegestuurde organisatie. Dit gebeurt op basis van één informatiepositie die voor alle politietaken en voor alle politiemedewerkers toegankelijk is, rekening houdend met wettelijke mogelijkheden. De informatiepositie is goed genoeg om relevante en geprioriteerde veiligheidsthema's aan te pakken op basis van scherpe probleemanalyse. De juiste informatie is beschikbaar op het juiste moment, op de juiste plek en vormt de basis voor een praktisch handelingsperspectief. De informatieorganisatie voorziet de operationeel medewerkers en leidinggevenden zo nodig real time van informatie om veiligheidsproblemen samen met partners aan te pakken. Ook zorgt de informatieorganisatie voor samenhang in de Operatie door te coördineren op basis van informatie. Operationeel leidinggevenden sturen onder anderen via de briefing op de doeltreffendheid van de uitvoering van het werk op alle organisatorische niveaus: van korps tot basisteam. De huidige informatieorganisaties van de korpsen worden omgevormd tot elf eenduidig ingerichte informatiediensten, die samen functioneren als één informatieorganisatie binnen het korps.

#### *Beter gecoördineerde operationele sturing (LOC, ROC)*

De politie reageert gecoördineerd vanuit meldkamers, ROC's en LOC op signalen die vragen om directe opvolging of opschaling. Operationele sturing in het Operationeel Centrum (OC) geschiedt in heel Nederland 24/7 door een Officier van Dienst, de OvD-OC. In de operationele sturing is de Operationeel Expert van groot belang. De Operationeel Expert geeft operationele sturing aan een team en vervult een regiepositie in netwerken. Meer aandacht voor de Operatiën wordt mogelijk door de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de taakuitvoering te beleggen bij een lijnchef.

#### *Grotere slagkracht opsporing*

De slagkracht in de opsporing is eind 2017 vergroot. Doordat het werk slimmer wordt georganiseerd en beter met formele en informele partners wordt samengewerkt, worden meer zaken aangepakt en opgelost. De slagkracht in de opsporing wordt vergroot door op basis van intelligence en informatie te sturen. De kwaliteit van de aangifte wordt vergroot waardoor opsporing effectiever kan plaatsvinden.

#### *Betere aanpak HIC en ondermijning*

De aanpak van High Impact Crime en ondermijning wordt vormgegeven vanuit een collectieve, landelijke informatiepositie waarin (inter)nationaal en lokaal inzicht en overzicht bijeen zijn gebracht. Hierbij is sprake van verbinding van de opsporing, intelligence en expertise. Doel is om de aanpak van High Impact Crime en ondermijning plaats te laten vinden op alle niveaus in de organisatie op basis

van een samenhangende taakuitvoering, niet alleen gericht op de strafrechtelijke benadering. De landelijke eenheid en de regionale eenheden zijn daarbij nevensgeschikt georganiseerd en versterken elkaar in de aanpak van criminaliteit. De aanpak vindt plaats in samenhang en in samenwerking met andere partners, zowel intern als extern. In een integrale stuurploeg over deze problemen wordt beslist over de juiste mix van interventies gericht op het behalen van de meest effectieve werkwijze van het probleem.

#### *Meer interventiekracht op fysieke en virtuele infrastructuur*

De interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur wordt versterkt doordat het toezicht van de politie op het lokale (gebied) en het nodale (stromen en knooppunten) beter zijn verbonden. Het combineren van informatie vanuit zowel de fysieke als de virtuele wereld draagt bij aan de informatiepositie van de politie en wordt gebruikt om de inzet van de politie te richten. Informatie van de virtuele wereld wordt verkregen door middel van sensing, automatische nummerplaatherkenning (ANPR), internetsurveillance en het volgen van onder andere financiële stromen. Door de inzet van capaciteit op die fysieke plaatsen waar dat nodig is, aangevuld met informatie vanuit de virtuele wereld, bereikt de politie een grotere effectiviteit in de aanpak van criminaliteit.

### **Betere netwerkaanpak (partners, allianties)**

#### *Meer probleemgerichte aanpak*

De probleemgerichte aanpak vraagt van de politie en haar partners om nauwgezet veiligheidsproblemen te identificeren en te analyseren. Inzet is om te komen tot een slagvaardige aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van interventies die bewezen effectief zijn. De probleemgerichte aanpak vraagt om een voortdurende en actieve samenwerking met alle betrokken (keten)partners. Een belangrijke hulpstructuur hierbij wordt gevormd door de (integrale) stuurploegen.

#### *Betere externe samenwerking*

Samenwerking is een vereiste om als politie in de volle breedte goed te kunnen functioneren en de beoogde resultaten te kunnen realiseren. De politie is bij de taakuitvoering veelal afhankelijk van de samenwerking en relatie met betrokken partijen zoals burgers, bedrijven en organisaties, instellingen, ketenpartners en politiek-bestuurlijke partners. Op alle niveaus moet sprake zijn van een laagdrempelige verbinding met de omgeving. Samenwerken is soms een kwestie van het opzetten van duurzame, formele structuren, maar veel vaker betekent het werken in kortcyclische, informele, oplossingsgerichte verbanden. Binnen de wettelijke kaders kan informatie worden uitgewisseld. Lokaal en regionaal richt deze samenwerking zich op burgers, ondernemers en professionele partners.

#### *Betere ketenaanpak*

De politie is zich ervan bewust dat slechts door een goede samenwerking met haar ketenpartners betere resultaten tot stand komen. De politie is flexibel in de rol die zij in netwerken speelt: soms die van regisseur, soms die van aanjager, expert of adviseur. De politie streeft naar het hebben van één herkenbaar aanspreekpunt voor lokale, nationale en internationale ketenpartners. De politie maakt gebruik van de informatiepositie van haar partners, maar heeft ook oog voor de informatiebehoefte en belangen van deze partners en is bereid en in staat daarnaar te handelen. Samen met haar ketenpartners werkt de politie aan het bereiken van het meest effectieve (eenvoudiger, sneller en meer direct) proces met een zo gering mogelijke administratieve last. De relatie met de ketenpartners is wederkerig, waarbij de politie oog heeft voor de wettelijke mogelijkheden en beperkingen die iedere partner heeft.

### **Betere lokale verankering**

#### *Meer burgerparticipatie*

Eind 2017 is er sprake van meer burgerparticipatie. De politie betreft burgers actief bij het verbeteren van haar prestaties. Burgers worden actief uitgedaagd om deel te nemen aan het werken aan een veiliger samenleving. De meldingsbereidheid van burgers is toegenomen. De politie stimuleert burgerparticipatie door actief inzicht te geven in lokale veiligheidsvraagstukken, optimaal bereikbaar te zijn en realistische verwachtingen te creëren over de opvolging van meldingen. De politie werkt zichtbaar aan het vergroten van het vertrouwen van burgers door actief informatie te verstrekken, een

eenvoudige deelname van burgers te bewerkstelligen en herkenbare wegen open te stellen voor burgers voor een actieve en passieve samenwerking.

#### *Meer invloed lokale gezagsdragers*

Eind 2017 is de politie sterker verbonden met het lokale gezag. Lokale gezagsdragers kunnen beter invulling geven aan hun gezagsrelatie met de politie. Elke burgemeester en Officier van Justitie heeft één herkenbaar aanspreekpunt binnen de politieorganisatie. De prioritering van de basisteams vloeit voort uit het Integraal Veiligheidsplan van de gemeente.

### **Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte**

#### *Grotere weerbaarheid van de medewerkers*

Politiemedewerkers werken 365 dagen in het jaar, 7 dagen in de week en 24 uur van de dag aan een veilige woonomgeving voor burgers. Zij zijn loyaal aan de uitvoering van de politietaak en boeken resultaten. Het absorptievermogen van de politiemedewerker kent echter grenzen. Aan het vergroten van de weerbaarheid wordt onder meer gewerkt door meer sociale binding te realiseren met collega's, bijvoorbeeld door overzichtelijke teams waarin collega's elkaar kennen en samen hun werk doen. De sturing gebeurt door leidinggevendenden die het vak kennen en berust op intensief persoonlijk contact met de medewerkers. Het onderricht dat plaatsvindt in het kader van Integrale Beroepsvaardigheids Training (IBT) heeft ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling van professionele weerbaarheid, gedrag, houding en stijl. Daarnaast komt er in het onderwijs van de Politieacademie meer aandacht voor professionele weerbaarheid.

#### *Meer zichtbaarheid politie*

Eind 2017 is de politie voor de burger zichtbaarder en nadrukkelijker aanwezig in probleemgebieden en op knooppunten van de fysieke en virtuele infrastructuur. De politie treedt resoluut op bij verstoringen van de openbare orde en vult op een eenduidige manier de rol in tijdens grote evenementen. De samenleving rekent op gezaghebbend, zichtbaar en doortastend optreden van de politie.

### **Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven**

#### *Eenduidiger dienstverlening*

Het korps wekt vertrouwen door de wijze waarop het resultaten bereikt en een bijdrage levert aan veiligheid. De wijze waarop het directe contact verloopt tussen politie en burger is daarbij van groot belang. Vanuit de gedachte dat het directe contact bepalend is voor het vertrouwen dat de burger heeft in de politie is het thema 'één concept dienstverlening' benoemd. De toegankelijkheid van de politie is gewaarborgd door dienstverlening aan te bieden via meerdere kanalen. Daar waar in het kader van efficiency en kwaliteitsbewaking concentratie van dienstverlening mogelijk is, wordt dit gerealiseerd. Naast de dienstverlening aan de burger gaat het om de mate van tevredenheid over het politieoptreden: de concrete ervaringen van burgers (bijvoorbeeld bejegening, bereikbaarheid en beschikbaarheid). De kern van het dienstverleningsconcept van de politie is (1) dat houding en gedrag van alle medewerkers onder alle omstandigheden doorslaggevend zijn voor een goede, eenduidige dienstverlening en (2) dat de burger in contact komt met de politie op een manier die past bij de aard van zijn of haar vraag en zijn of haar persoonlijke voorkeur.

#### *Meer aandacht voor slachtoffers*

Eind 2017 is de aandacht van de politie voor slachtoffers verbeterd. Slachtoffers worden zorgvuldig bejegend, ontvangen informatie over het vervolg en mogelijkheden tot schadevergoeding, en worden automatisch doorverwezen naar Slachtofferhulp. Daar waar mogelijk en noodzakelijk hebben slachtoffers één vaste contactpersoon bij de politie.

### **Integraal mediabeleid**

#### *Integraal mediabeleid*

Het is belangrijk ervoor te zorgen dat het politiewerk in al zijn facetten juist, helder en in de relevante context kan worden gepercipieerd. Een groot deel van deze beeldvorming vindt plaats in, op en via de vele verschillende media, zowel de traditionele als de nieuwe. Door het grote aantal verschillende media is mediabeleid geen kwestie meer van regisseren maar van monitoren, signaleren, identificeren

en tijdig interveniëren. Het gaat in toenemende mate niet zozeer om het zenden van een boodschap, maar om luisteren, dialoog en uitleg. Om dit te bereiken is het van belang om real time te weten wat er speelt of te voorzien wat er gaat spelen. Daartoe beschikt het korps over snelle en effectieve communicatielijnen ten aanzien van kwesties die in de eenheden relevant zijn. Ook is het zaak afspraken te maken over welke functionarissen op welk niveau optreden als het gezicht van de politie. Herkenbare personen, die gezaghebbend, geloofwaardig, overtuigend en vertrouwenwekkend publiekelijk kunnen optreden, zijn een cruciaal onderdeel van de reputatie van de politie.

#### *Beter relatiemanagement/public affairs*

De politie onderhoudt op proactieve wijze relaties met relevante belanghebbenden in de samenleving. Het gaat om bijvoorbeeld vertegenwoordigers van allerlei veiligheidsorganisaties, overheden, brancheorganisaties, bedrijven en instellingen, opinieleiders. Het is zaak vorm en inhoud te geven aan een actief public affairs-beleid, teneinde ook langs deze weg te werken aan een verbetering van de reputatie van de politie. Dit beleid geeft aan welke functionarissen welke relaties onderhouden.

#### *Beter issuemanagement*

De politie participeert actief en zelfbewust in publieke debatten op landelijk, regionaal en lokaal niveau over veiligheid en andere onderwerpen die raken aan de politiefunctie. Teneinde effectief en proactief te kunnen handelen, is het nodig tijdig relevante issues te duiden of opkomende issues te identificeren. Dat vereist een proactief issuemanagement. De uitvoering van issuemanagement kan zich uitstrekken naar media (in de brede zin van het woord) en public affairs.

#### *Beter en bewuster publiek gedrag van de medewerkers*

Het feitelijk gedrag dat politiemedewerkers laten zien tegenover burgers, bedrijven en instellingen is van invloed op de reputatie van de politie. Het gaat hierbij onder meer om gedrag in het publieke domein, om de bejegening van burgers en om de effectiviteit van hun optreden. Uiteindelijk vormt dit gedrag de meest fundamentele basis voor de reputatie van de politie. Dit vereist continue aandacht voor het bewustzijn van politiemedewerkers omtrent de invloed van hun gedrag op de reputatie van de politie en een programma dat erop is gericht dit gedrag te verbeteren.

### **Besparingen realiseren**

#### *Vermindering administratieve lastendruk in de Bedrijfsvoering*

Onnodige administratieve lastendruk belemmert medewerkers van de Bedrijfsvoering in de ondersteuning van de Operatiën en beperkt de professionele ruimte van de bedrijfsvoeringsmedewerkers om direct en flexibel de Operatiën te versterken. Een te grote hoeveelheid administratieve lasten in de Bedrijfsvoering raakt daarmee direct aan het presterend vermogen van de politie.

Ineffectieve werkprocessen en een te grote belasting met oneigenlijke (administratieve) taken en/of ingewikkelde procedures worden daarom verminderd. De minister van Veiligheid en Justitie is het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat' gestart met als doel om door vermindering van onnodige bureaucratie het presterend vermogen van de politie te vergroten. Het actieprogramma sluit nadrukkelijk aan op de wens niet alleen de lastendruk in de Operatie maar ook die in de Bedrijfsvoering te verminderen. Dit zal in ieder geval gerealiseerd worden door vermindering in de verantwoordingsinformatie en in het inrichten en in werking brengen van een politiedienstencentrum (PDC). Het PDC werkt met sterk vereenvoudigde bedrijfsvoeringsprocessen en nieuwe administratieve lasten worden waar mogelijk voorkomen.

#### *Lagere overhead*

De vorming van de Nationale Politie leidt tot besparingen van uiteindelijk € 230 miljoen structureel. Een deel van deze besparingen is het resultaat van het reduceren van overhead. De overhead wordt gereduceerd door het verkleinen van het aantal operationele eenheden van 26 naar 11. Voorts worden de bedrijfsvoeringstaken ondergebracht binnen het PDC. Werkprocessen worden gestandaardiseerd en er komt een einde aan de integrale managementtaken van leidinggevenden. De huidige landelijke hulpstructuren worden structureel ondergebracht binnen de inrichting van het korps waar dat mogelijk en opportuun is.



### *Betere dienstverlening door Bedrijfsvoering*

Binnen het PDC wordt ingezet op kwaliteitsverbeteringen. Bedrijfsvoeringsprocessen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd en bedrijfsvoeringsexpertise wordt gebundeld. Bedrijfsvoering volgt de Operatiën en is 24/7 bereikbaar en in staat gehoor te geven aan de eisen die aan een moderne bedrijfsvoering worden gesteld. Bij opschaling van de operationele inzet verzorgt Bedrijfsvoering de ondersteuning. Bijzondere bedrijfsvoeringsmiddelen worden gespreid over het land inzetbaar. De betrouwbaarheid, het gebruiksgemak en de bruikbaarheid van informatiesystemen in de Operatiën en in de Bedrijfsvoering worden eveneens verbeterd.

### *Meer kostenbewustzijn binnen Operatie en Bedrijfsvoering*

De leiding van (de eenheden van) het korps draagt het belang van kostenbewustzijn en besparingen actief uit. De vorming van de Nationale Politie leidt tot besparingen van uiteindelijk € 230 miljoen structureel. Deze besparingen zijn het resultaat van het reduceren van overhead, efficiënter werken, het vergroten van het kostenbewustzijn in de Operatiën en Bedrijfsvoering, bundeling, automatisering en standaardisatie van bedrijfsvoeringsprocessen en vermindering van de administratieve lasten. Er is een continu inzicht in de kosten van het korps. Kosten worden eenduidig geadmistreerd en gemonitord.

### *Betere informatievoorziening en ICT*

Met het meerjarige Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie 2011-2014 dat de minister op 19 september 2011 heeft aangeboden aan de Tweede Kamer is de beweging in gang gezet om de informatievoorziening van de politie structureel te verbeteren. De realisatie van één landelijke uniforme informatiehuishouding is een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van de politie. De doelen van het aanvalsprogramma zijn:

- Meer gebruiksgemak en grotere bruikbaarheid van systemen door medewerkers.
- Minder uitval van systemen en minder verlies van gegevens.
- Meer en betere informatie-uitwisseling binnen de politie en tussen politie en partners.
- Meer flexibiliteit en toekomstvastheid van de informatievoorziening.
- Lagere kosten van de informatievoorziening en de ICT, vooral op het terrein van beheer.

## **Meer samenhang in de taakuitvoering**

### *Betere verbinding Operatie en Bedrijfsvoering*

De Bedrijfsvoering functioneert als partner die met vakkennis en zicht op de Operatie bijdraagt aan het presteren van de politieorganisatie. Een aantal processen is binnen het PDC bedrijfsvoeringsbreed ingericht, zoals het aannemen van ondersteuningsvragen. Eigenaarschap voor deze processen is belegd bij de directeur PDC. Digitaal is er 24/7 bereikbaarheid; waar nodig wordt ook menskracht buiten kantooruren georganiseerd.

### *Betere interne samenwerking*

Eind 2017 voert de politie haar taken in grotere samenhang uit. De verschillende hoofdprocessen (handhaving, opsporing, noodhulp), niveaus (lokaal, regionaal, landelijk, internationaal) en oriëntaties (territoriaal, nodaal) van het politiewerk zijn beter met elkaar verbonden en versterken elkaar. Het informatie- en intelligenceproces fungeert als slagader en verbindend element voor alle aspecten van het politiewerk. De politie genereert kracht vanuit een verbeterde horizontale en verticale verbinding binnen het korps. Politied medewerkers zijn doordrongen van het besef van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid en zijn in staat om over de grenzen van de eigen taken en werkprocessen heen te kijken. Interne samenwerking is een tweede natuur voor politied medewerkers. Zij zoeken actief de samenwerking met collega's om veiligheidsproblemen op te lossen.

## **Betere (inter)nationale verankering**

### *Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn*

Eind 2017 is de politie een meer betrouwbare partner voor samenwerkingspartners en gezagsdragers in Nederland. Door de heldere hiërarchische lijn in het korps en mede door invoering van nationaal portefeuillehouderschap is het voor de buitenwereld helder wie binnen de politie waarvoor verantwoordelijk is. De politie is als eenheid aanspreekbaar op overeengekomen prestaties en houdt zich aan gemaakte afspraken. De transparantie en voorspelbaarheid van de politieorganisatie en haar

presteren zijn vergroot. Een 'betrouwbare samenwerkingspartner' zijn is voor een deel een kwestie van goed organiseren en structureren. Belangrijker nog is de innerlijke overtuiging dat de politie vrijwel niets alleen kan doen en dat de politie vaak afhankelijk is van anderen om resultaten te behalen.

#### *Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn*

De samenwerking op internationaal niveau wordt gestuurd door de korpsleiding, in afstemming met het ministerie van Veiligheid en Justitie en qua rechtshulp onder het gezag van het openbaar ministerie. De beleidskaders betreffen de operationele samenwerking, de informatie-uitwisseling en rechtshulp, en niet-operationele samenwerking. De sturing richt zich op beleidskaders en een internationale werkagenda. Alle niet-operationele internationale activiteiten zijn ondersteunend aan het operationele belang. Nationale en internationale prioriteiten (vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie) en verdragsverplichtingen zijn leidend.

### **Meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen**

#### *Meer standaardisatie interne organisatie*

De werkprocessen en organisatiestructuren van de politie worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd. Bij de ontwikkeling van nieuw beleid wordt uitgegaan van toepasbaarheid binnen de gehele organisatie. Dit geldt zowel voor operationele processen als voor processen binnen Bedrijfsvoering.

#### *Vermindering administratieve lasten Operatiën*

Onnodige administratieve lastendruk houdt politiemedewerkers van hun eigenlijke werk en beperkt de professionele ruimte van de medewerkers van de politieorganisatie. Het raakt daarmee direct aan het presterend vermogen van de politie en het vertrouwen dat medewerkers hebben in hun organisatie. Ineffectieve werkprocessen en een te grote belasting met oneigenlijke (administratieve) taken en/of ingewikkelde procedures worden daarom verminderd.

Het presterend vermogen van de politie wordt voor een deel ook beïnvloed door wet- en regelgeving van buitenaf. Het tijdig signaleren van (voorgenomen) regelgeving en helder communiceren over de impact daarvan op de politieorganisatie is een belangrijk middel voor positieve beïnvloeding. De minister van Veiligheid en Justitie is het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat' gestart met als doel om door vermindering van onnodige bureaucratie het presterend vermogen van de politie te vergroten. Het actieprogramma sluit nadrukkelijk aan op het hier beschreven operationele doel van de het korps. In aanvulling op het actieprogramma van de minister, waar de politie een bijdrage aan levert, richt de politie zich de komende jaren vooral op de vermindering van de administratieve last bij de uitoefening van politietaken en het zo veel mogelijk voorkomen van nieuwe administratieve lasten.

#### *Een scherp sturingsconcept*

Binnen het korps wordt de sturing op de Operatie en bijbehorende resultaten eenduidiger en scherper neergezet, vanuit de gedachte dat de politie samen met haar partners voor de aanpak van reële veiligheidsproblemen zorgt. Het grootste verschil met de huidige situatie is dat er in de nieuwe situatie één korpsleiding is die sturing geeft aan de organisatie als een geheel. De focus komt daarbij meer dan voorheen op de Operatie te liggen. Een belangrijk element in het sturingsconcept is het netwerk van elf operationele centra dat de Operatie coördineert. Het doel is om dit netwerk uiterlijk januari 2015 in werking te hebben. Binnen de eenheden dient er voortdurend zicht te zijn op de actuele veiligheidsproblemen, de stand van zaken van de Operatiën, meldingen van burgers, de beschikbaarheid van mensen en middelen en de mogelijkheid tot op- en afschaling bij incidenten. Uiteindelijke resultaten zijn verbeteringen in de dienstverlening voor de burger, de aanpak van alle vormen van criminaliteit en de wijze waarop het bestuur wordt bediend in zijn rol tijdens grote rampen en calamiteiten.

#### *Zorgvuldigheid bij tewerkstellen medewerkers*

Eind 2017 is de uitwisselbaarheid van mensen en middelen in de politieorganisatie verbeterd en worden medewerkers zorgvuldig op functies geplaatst. Hierbij wordt rekening gehouden met ervaring, competentie en ambitie van medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Ook de 'duurzaamheid' van de match tussen medewerker en functie wordt beter bewaakt. De politie is in staat om sneller capaciteit toe te wijzen aan prioriteiten.

## 5. Verwerking strategische thema's Ontwerpplan in Inrichtings- en Realisatieplan

Strategische thema Ontwerpplan	Positie in Inrichtingsplan en Realisatieplan <sup>39</sup>
<b>Operatiën</b>	
1. Robuuste basisteams	<p><i>Inrichtingsplan</i> 4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 1) 7.3.1 Districten en Basisteams</p> <p><i>Realisatieplan</i> 5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams 2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistiek (ad. 1 betere lokale verankering) 2.5.2 Strategisch doel: meer legitimiteit en groter vertrouwen in de politie (ad. 1 betere lokale verankering)</p>
2. Eén concept dienstverlening	<p><i>Inrichtingsplan</i> 4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 2)</p> <p><i>Realisatieplan</i> 2.5.2 Strategisch doel: meer legitimiteit en groter vertrouwen in de politie (ad. 3 betere dienstverlening aan burgers en bedrijven) 5.4.5.9 Operationeel doel 9: Meer eenduidige dienstverlening</p>
3. Slagkracht opsporing vergroten	<p><i>Inrichtingsplan</i> 3.6 Regionaal/Landelijk Informatie- en Expertisecentrum 4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 3) 5.4. Integraal samenwerken veiligheid 7.3.3 Dienst Regionale Recherche 7.3.4 Dienst Regionale Informatieorganisatie 8.3.2 Dienst Landelijke Recherche 8.3.3 Dienst Landelijke Informatieorganisatie</p> <p>- ZSM-concept waar van toepassing op inrichting in de tekst verwerkt - Cybercrime waar van toepassing op inrichting in de tekst verwerkt - Dierenpolitietak waar van toepassing op inrichting in de tekst verwerkt</p> <p><i>Realisatieplan</i> 2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistiek (ad. 3 slagvaardiger optreden) 5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams 5.4.5.3 Operationeel doel 3: Beter informatiegestuurd werken 5.4.5.4 Operationeel doel 4: Beter aanpak HIC en ondermijning 5.4.5.8 Operationeel doel 8: Een scherp sturingsconcept</p>
4. Allianties aangaan met partners	<p><i>Inrichtingsplan</i> 3. Positionering en samenwerking - sterker door allianties 4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 5)</p> <p><i>Realisatieplan</i> 2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistiek (ad. 4 betere netwerkenaanpak) 5.4.5.5 Operationeel doel 5: Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn</p>

<sup>39</sup> Deze tabel is op basis van de versies 2.0 van beide plannen.

<p>5. Collectieve aanpak High Impact Crime en ondermijning</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 4, alsmede 3)  5.4.2 (Integrale) stuurploegen  5.4.4 Speelveldmodel  7.3.1 Districten en Basisteams  7.3.3 Dienst Regionale Recherche  8.3.2 Dienst Landelijke Recherche</p> <p><i>Realisatieplan</i>  5.4.5.4 Operationeel doel 4: Betere aanpak HIC en ondermijning</p>
<p>6. Op- en afschalen</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 6)  5.3.5 Op- en afschalen  7.3.1.3 Flexteams  7.3.2 Dienst Regionaal Operationeel Centrum  7.3.5 Dienst Regionale Operationele Samenwerking  8.3.1 Dienst Landelijk Operationeel Centrum  8.3.4 Dienst Landelijke Operationele Samenwerking</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistiek (ad. 3 slagvaardiger optreden)  5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams  5.4.5.4 Operationeel doel 4: Betere aanpak HIC en ondermijning  5.4.5.8 Operationeel doel 8: Een scherp sturingsconcept</p>
<p>7. Uitbouwen van de heterdaadkracht</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 7, alsmede 1, 3, en 6)</p> <p><i>Realisatieplan</i>  5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams  5.4.5.4 Operationeel doel 4: Betere aanpak HIC en ondermijning</p>
<p>8. Briefing en debriefing</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 8, alsmede 1 en 3)  7.3.4 Dienst Regionale Informatieorganisatie  8.3.3 Dienst Landelijke Informatieorganisatie</p> <p><i>Realisatieplan</i>  5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams  5.4.5.2 Operationeel doel 2: Meer operationeel leiderschap  5.4.5.3 Operationeel doel 3: Beter informatiegestuurd werken  5.4.5.8 Operationeel doel 8: Een scherp sturingsconcept</p>
<p>9. Versterken van de interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 9, alsmede 1, 3 en 6)  7.3.5 Dienst Regionale Operationele Samenwerking  8.3.3.5 Afdeling Informatie Knooppunt Dienst Infrastructuur  8.3.5 Dienst Infrastructuur</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistiek (ad. 3 slagvaardig optreden)  2.5.2 Strategisch doel: meer legitimiteit en groter vertrouwen in de politie (ad. 2 meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte)</p>

<p>10. Internationalisering</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  3.8 Internationale samenwerking  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 10)  5.2.3.4 Sturing op internationale politiesamenwerking  6.4 Kerntaken en inrichting korpsstaf  7.3.4 Dienst Regionale Informatieorganisatie  8.3.3 Dienst Landelijke Informatieorganisatie  8.3.9 Staf landelijke eenheid</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps (ad. 3 betere (inter)nationale verankering)  5.4.5.5 Operationeel doel 5: Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn</p>
<p><b>Bedrijfsvoering</b></p>	
<p>11. Bedrijfsvoering als professionele dienstverlener</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 11)  5.3.1 Sturing door korpschef en korpsleiding  6.4 Kerntaken en inrichting staf korpsleiding  9. Inrichting PDC</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps (ad. 2 meer samenhang in taakuitvoering)  5.4.2 Inspanningcluster 2: Vorming van het PDC</p>
<p>12. Goed werkgever- en werknemerschap</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 12)  6.4.3 Directie HRM  9.5.1 Dienst Human Resource Management  10. Medewerkerparticipatie en medezeggenschap</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.1 Strategisch doel: betere politiestatistieken (ad. 2 meer professionele ruimte voor de medewerker)  4.5 Medezeggenschap en medewerkerparticipatie  5.4.5.6 operationeel doel 6: vermindering van administratieve lastendruk  5.4.5.7 operationeel doel 7: meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van de medewerkers</p>
<p>13. Kostenbewustzijn en efficiëntie</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 13)  6.4.5 Directie Financiën  9. Inrichting PDC  9.5.3 Dienst Financiën</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps (ad. 1 besparingen realiseren; en ad. 4 meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen)  5.4.2 Inspanningcluster 2: Vorming van het PDC  5.4.5.6 Operationeel doel 6: Vermindering van administratieve lastendruk</p>
<p>14. Bedrijfsvoering in control</p>	<p><i>Inrichtingsplan</i>  4.6 Strategische thema's vertaald naar de inrichting (thema 14)  6.4.1.2 Afdeling Korpscontrol  9. Inrichting PDC</p> <p><i>Realisatieplan</i>  2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps  5.4.2 Inspanningcluster 2: Vorming van het PDC</p>

## 6. Dag 1 Gereed – opsomming onderwerpen

Onderstaand een opsomming van de onderwerpen die binnen de scope van het Programma Dag 1 Gereed vallen, en daarmee gerealiseerd zullen zijn op Dag 1:

### *Operatiën*

- Procesbeschrijving op het gebied van inwerkingtreding van team Grootschalige Opsporing onder nieuwe Politiewet.
- Protocol omtrent Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden en Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijding Procedure welke beschrijft hoe en wanneer een Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden wordt ingezet onder de nieuwe Politiewet.
- Nationaal Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden operationeel.
- Beschrijvingen van processen rondom Assistentie, Bijstandsregeling en Opschaling.
- Richtlijnen en spelregels op het gebied van informatievoorziening en communicatie (waaronder piket).
- Infocel op korpsleidingniveau als onderdeel van de Landelijke Informatieorganisatie.
- Maandelijkse operationele briefing op landelijk en op eenheidsniveau (12 locaties) door lid van de korpsleiding ten behoeve van het korpsmanagementteam en door het hoofd Operatiën ten behoeve van het MT van de eenheid als eerste stap in het realiseren van meer directe betrokkenheid van de leiding bij de Operatie.

### *Communicatie*

- Inrichting van de woordvoering op internationaal, landelijk, eenheids- en lokaal niveau.
- Kaders op het gebied van communicatie tussen en binnen eenheden, met publiek en ketenpartners.
- Een nationaal Politie.nl.
- Een nationale startpagina voor intranet.
- Implementatieplan nationale huisstijl, in het bijzonder per Dag 1.
- Eén personeelsblad, vlak na Dag 1, mogelijk in de vorm van een extra uitgave.
- Een communicatieplan hoe invulling te geven aan één politie-identiteit en cultuur, met een draaiboek Dag 1.

### *Financiën*

- Eén geconsolideerde begroting Nationale Politie 2013.
- Risico-inventarisatie op basis van begroting 2012 en jaarrekening 2011.
- Continuering van huidige budgetsystematiek (tenzij dit knelpunten oplevert).
- Een ingerichte consolidatieadministratie 2013.
- Organiseren van continuïteit in de financiële administraties van de eenheden.
- Procesbeschrijvingen en inrichting van het Financial control-proces.
- Een format voor rapportages.
- Financiële rapporten.
- Het beschikbaar hebben van een goed werkend betaalsysteem voor het korps.
- Afgedekte juridische en fiscale risico's vanuit financieel perspectief.

### *HRM*

- Werkproces hoe aanstelling van nieuwe medewerkers / verplaatsing van medewerkers plaatsvindt vanaf Dag 1.
- Centrale voorziening HRM-ondersteuning en -sturing (arbeidsvoorwaardenloket, accountmanagement, mobiliteitscentrum, helpdesk voor reorganisatie- en inrichtingsvraagstukken, Expertisecentrum Personeelsvoorziening).
- Helderheid over toepassingen van regelingen, interpretaties, HRM-beleid en bevoegdheden met betrekking tot HRM-onderwerpen vanaf Dag 1 (overzicht van wat al nieuw beleid is en wat nog niet, uitgangspositie tot Dag 1).
- Aanstelling leiding Nationale Politie per datum inwerkingtreding Politiewet (Dag 1).
- De inhoud van de communicatie, rekening houdend met de speciale groepen, over het nieuwe werkgeverschap en de consequenties daarvan.

- Voorziening (tijdelijk of structureel) waarmee de huidige personeelsadministraties op korpsniveau kunnen worden ontsloten ten behoeve van nader te definiëren rapportages over formatie en bezetting op korps en eenheidsniveau.
- Afspraken over werkgeversvertegenwoordiging in formele overlegkringen met betrekking tot HRM-onderwerpen en reorganisatie.

#### *Medezeggenschap*

- Inrichting medezeggenschap voor periode vanaf Dag 1 tot en met installatie van verkozen leden medezeggenschap, dan wel een tijdelijke voorziening.
- Vastgestelde wijze waarop verkiezingen plaatsvinden met bijbehorende planning.
- Document waarin duidelijk staat welke onderwerpen centraal/decentraal moeten worden besproken met de medezeggenschap.
- Globaal stappenplan over hoe te komen tot een effectieve samenwerking met de COR.
- Processtructuur voor het bepalen van de data, agendapunten en deelnemers van het overleg.

#### *Besturing / planning en control*

- Mandaatregeling.
- Sturings- en controlset.
- Informatieprotocol.
- Managementcontracten en inrichting cyclus managementgesprekken.
- Beheersplan 2013.

#### *Facility Management*

- Eén nationaal (totaal) contractregister, inclusief beheer en voorzieningen om continuïteit te waarborgen (processen, personeel).
- Overzicht van risicocontracten.
- Overzicht lopende landelijke en regionale Europese aanbestedingen.
- Risicoanalyse inkoop op financieel en juridisch gebied en advisering MT KNP daarover.
- Herijkt inkoopbeleid, procuratierecht en mandaatregeling.
- Nationale vastgoedadministratie met alle relevante huisvestingsgegevens, inclusief beheer en voorzieningen om continuïteit te waarborgen (processen, personeel).
- Overzicht lopende huisvestingsprojecten.
- Risicoanalyse (financieel en juridisch) op huisvesting Nationale Politie.
- Continuïteitsprogramma huisvesting Nationale Politie.
- Besluitvorming over fysieke huisvesting korpsleiding en leiding eenheden.
- Kaders met betrekking tot afsluiten en overdragen archieven.
- Kaders met betrekking tot postvoorziening.

#### *Juridische zaken*

- Rapportage aan MT KNP over risico's wet- en regelgeving.
- Notitie over rechtsongelijkheid tussen medewerkers in realisatiefase.
- Inventarisatie interne korpsrichtlijnen en voorbereiding besluit KNP voor geldigverklaring daarvan.
- Adviseren en procedure over voorzieningen inzake bezwaar, voegen ten behoeve van geweld tegen politiemedewerkers, klachten en interne procedures, waaronder een klachtenregeling en een procesbeschrijving interne onderzoeken.
- Voorstellen doen over handhaving van bestaande commissies, waaronder die voor toezicht politiecellen.
- Juridische toetsing van producten uit andere werkstromen.
- Advies en uitvoering aan overdracht deelnemingen en vermogensbestanddelen.
- Advies en validatie korpsregelingen.
- Advies en voorstel Wet Politiegegevens.

#### *Korpsstaf*

- Ingerichte korpsstaf (nationaal, bemensing en faciliteiten).
- Kaders voor en inrichting van eenheidsstaven.

## 7. Reorganisatiestappen

Hieronder zijn de stappen opgenomen van de verschillende reorganisatiefasen.<sup>40</sup>

### Vorbereidingsfase

#	Omschrijving	Doorlooptijd
1.	Programma reorganisatie inrichten	Continu
2.	Centrale registratie medewerkers	19 t/m 13 weken voor Dag 1
3.	Inrichtingsplannen definitief en aangevuld tot formatieplan	19 t/m 6 weken voor Dag 1
4.	Locaties (hoofd)bureaus en PDC bekend	19 t/m 13 weken voor Dag 1
5.	Aanvullend Landelijk Sociaal Statuut Nationale Politie	19 t/m 13 weken voor Dag 1
6.	AMvB Kwaliteit	19 weken voor t/m 6 weken na Dag 1
7.	Globale simulatie	19 weken voor Dag 1 t/m dag 1
8.	Definitief individueel LFNP-matchingsbesluit	12 t/m 4 weken voor Dag 1
9.	Definitieve simulatie	11 t/m 4 weken voor Dag 1
10.	Reorganisatieplan gereed	3 weken voor t/m 2 weken na Dag 1
11.	Advies COR i.o. op Reorganisatieplan	Na afronding Reorganisatieplan
12.	Besluit korpschef over start personele reorganisatie	Na advies COR i.o.

#### Stap 1: Programma reorganisatie inrichten

Er wordt een programmaplan geschreven waarin de totale organisatie voor de voorbereiding en uitvoering van de personele reorganisatie is opgenomen.

#### Stap 2: Centrale registratie medewerkers

Er wordt een landelijke applicatie ingericht ter ondersteuning van de uitvoering van de personele reorganisatie. Een centrale registratie is cruciaal voor de kwaliteit van de data waarmee de politie de reorganisatie ingaat. Indien niet tijdig een betrouwbare centrale registratie beschikbaar is, bestaat er een groot afbreukrisico ten aanzien van de kwaliteit en daarmee indirect ten aanzien van de doorlooptijd van de reorganisatie. De landelijke applicatie wordt direct vanuit de 27 personeelsinformatiesystemen gevoed.

#### Stap 3: Inrichtingsplannen definitief en aangevuld tot formatieplan

De kwartiermakers verwerken de inbreng uit de consultatie tot een definitieve versie van de inrichtingsplannen. Daarnaast wordt deze aangevuld met gegevens die nodig zijn voor de personele reorganisatie, te weten: LFNP-functie volledig (vakgebied, werkterrein, aandachtsgebied, specialisme) met functieschaal en definitieve plaats van tewerkstelling.

#### Stap 4: Locaties (hoofd)bureaus en PDC bekend

Om de simulatie te kunnen draaien en daarmee inzicht te kunnen krijgen in de personele gevolgen, dient er duidelijkheid te zijn over de locatie(s) PDC en de hoofdbureaus van de eenheden. Deze worden vastgesteld door de minister.

#### Stap 5: Aanvullend Landelijk Sociaal Statuut Nationale Politie

Na technisch overleg over een eventueel aanvullend Landelijk Sociaal Statuut ten behoeve van de Nationale Politie volgt het onderwerp besluitvormend in het CGOP.

#### Stap 6: AMvB Kwaliteit

De vakbonden hebben instemmingsrecht ten aanzien van deze Algemene Maatregel van Bestuur. De voorbereiding van het reorganisatieproces kan echter reeds starten zodra er instemming is in het CGOP, waar de vakbonden deel vanuit maken.

<sup>40</sup> De planning is indicatief. Er is nog overleg met het ministerie van Veiligheid en Justitie en de vakbonden over de AMvB Kwaliteit en een eventuele aanpassing van het Landelijk Sociaal Statuut. Ook wordt momenteel onderzocht of de doorlooptijd van de formele plaatsing kan worden verkort.



#### Stap 7: Globale simulatie

Een eerste globale simulatie kan plaatsvinden op basis van bestaande gegevens bij ECPV. Doorrekenen zal plaatsvinden op basis van de bestaande functies. In de doorrekening wordt rekening gehouden met de natuurlijke uitstroom. Analyse moet uitwijzen of de simulatie bruikbare uitkomsten genereert.

#### Stap 8: Definitief individueel LFNP-matchingsbesluit

De individuele matching LFNP is een noodzakelijke voorwaarde om de reorganisatie te kunnen starten. Tijdige afronding is daarmee van groot belang voor het realiseren van de planning. De matching vindt plaats onder regie van het CGOP.

#### Stap 9: Definitieve simulatie

De individuele LFNP-besluiten worden verwerkt in de 27 personeelsinformatiesystemen. Zodra zij daar beschikbaar zijn, kunnen deze worden geïmporteerd in de reorganisatieapplicatie, waarna de definitieve simulatie kan plaatsvinden. Op basis hiervan zal de korpschef geadviseerd worden en zal een en ander worden verwerkt in het Reorganisatieplan.

#### Stap 10: Reorganisatieplan gereed

Het Reorganisatieplan omvat het definitieve Inrichtingsplan op formatieniveau en biedt inzicht in de personele consequenties en de maatregelen om ongewenste effecten te voorkomen.

#### Stap 11: Advies COR i.o. op Reorganisatieplan

Om doorlooptijd te winnen kunnen onderdelen van de adviesaanvraag gefaseerd worden aangeboden aan de COR i.o. Het uiteindelijke advies kan echter alleen op een definitief Reorganisatieplan gebaseerd worden.

#### Stap 12: Besluit korpschef over start personele reorganisatie

Na ontvangst van het advies van de COR i.o. neemt de korpschef een definitief besluit.

### **Formele fase**

#	Omschrijving	Doorlooptijd
1.	Benoeming/instelling PAC	1 t/m 9 weken
2.	Belangstellingsregistratie PAC	10 t/m 22 weken
3.	Belangstellingsregistratie AMvB Kwaliteit	10 t/m 22 weken
4.	Informatievoorziening naar de PAC	8 t/m 23 weken
5.	Informatievoorziening AMvB Kwaliteit	8 t/m 23 weken
6.	Opstellen CPPP	23 t/m 31 weken
7.	Selectie AMvB Kwaliteit	24 t/m 32 weken
8.	Voorgenomen besluiten genereren	23 t/m 36 weken
9.	Zienswijzen op voorgenomen besluit	36 t/m 43 weken
10.	Vaststelling PPP door korpschef	43 t/m 46 weken
11.	Plaatsingsbesluit/besluit herplaatsingskandidaten	46 t/m 49 weken

#### Stap 1: Benoeming/instelling PAC

De plaatsingsadviescommissie (PAC) bestaat in ieder geval uit:

- externe voorzitter, benoemd op gezamenlijke voordracht van de korpschef en de politievakorganisaties;
- een lid aangewezen door de korpschef;
- een lid dat is voorgedragen door de politievakorganisaties.

Kandidatuur van PAC-leden is van groot belang. Er wordt gewerkt met één overkoepelende plaatsingsadviescommissie met 12 kamers. Per kamer sluit 1 lid van de overkoepelende PAC aan als toevoerder of als lid. Op deze wijze kan centraal sturing worden gegeven en eenduidigheid gewaarborgd.

Stap 2-3: Belangstellingsregistratie PAC

Deze stap omvat een mondelinge belangstellingsregistratie voor mogelijke herplaatsingskandidaten.

Stap 4-5: Informatievoorziening naar de PAC

Projectteams in de organisatieonderdelen ondersteunen de kamers van de PAC in hun werkzaamheden en voorzien de PAC van relevante informatie.

Stap 6: Opstellen concept personeels plaatsingsplan (CPPP)

Deze stap betreft het opstellen door de PAC van het CPPP. De doorlooptijd is gebaseerd op één interne collectieve arbeidsmarkt met één landelijk reorganisatiegebied.

Stap 7: Selectie AMvB Kwaliteit

De selectie voor de AMvB Kwaliteit vindt parallel plaats aan het CPPP voor de reorganisatie. Degenen die niet geselecteerd worden op de functies die binnen de AMvB Kwaliteit vallen, dienen vervolgens mee te worden genomen in het CPPP.

Stap 8: Voorgenomen besluiten genereren + vaststellen CPPP

De korpschef stelt het CPPP vast en voorgenomen besluiten worden gegeneerd.

Stap 9: Zienswijzen op voorgenomen besluit

Deze stap omvat de mogelijkheid tot kenbaar maken van zienswijzen door medewerkers en het horen van de medewerker.

Stap 10: Vaststelling personeels plaatsingsplan

De korpschef komt tot een definitieve vaststelling van het personeelsplaatsingsplan.

Stap 11: Plaatsingsbesluit/besluit herplaatsingskandidaten

De korpschef maakt een definitief plaatsingsbesluit/besluit herplaatsingskandidaten.

## 8. Sturing vanaf Dag 1

Met de inwerkingtreding van de wet wijzigen binnen de politieorganisatie verantwoordelijkheden. Meest markante wijziging is het feit dat de korpschef volledig verantwoordelijk wordt voor de dagelijkse aansturing van het korps. Tegelijkertijd is de beoogde organisatiestructuur, zoals beschreven in het Inrichtingsplan, nog niet gerealiseerd. Het is daarom nodig om een tijdelijke vorm van sturing in te richten tot het moment dat de realisatie volledig is afgerond.

Hieronder volgt een beschrijving van de sturingslijnen op Dag 1 en de periode direct daaropvolgend. Hierna worden wijzigingen in de governance gedictieerd door de stappen zoals ten aanzien van de personele reorganisatie zijn geformuleerd (tijdslijnen), met uitzondering van kroonbenoemingen en benoemingen naar aanleiding van AMvB. Na Dag 1 zullen in de realisatie inhoudelijke keuzes gemaakt worden die de sturing raken. Dit zal tot planmatige aanpassingen in het sturingsmodel leiden.

### *Gewijzigde topstructuur met een gelijkblijvende organisatiestructuur*

Met ingang van Dag 1 is de korpschef benoemd, evenals de overige leden van de korpsleiding, de elf politiechefs, de overige leden van de eenheidsleidingen, de diensthoofden binnen de landelijke eenheid, het hoofd van het stafbureau, de CIO, en de directeuren Financiën, HRM, Facility Management en Communicatie. De functies van de huidige korpschefs en overige leden van de korpsleidingen zijn komen te vervallen.

Daarmee is de topstructuur van de Nederlandse Politie gewijzigd, inclusief een groot deel van de verantwoordelijkheden, terwijl de organisatiestructuur van de oude korpsen nog onveranderd is. Dit vraagt aanpassing van de sturing vanaf Dag 1.

### *Sturing vanaf Dag 1*

De korpschef moet vanaf het eerste moment in staat zijn om het dagelijks opereren van de Nationale Politie aan te sturen. In § 5.3 staat beschreven wat er op Dag 1 is gerealiseerd om ervoor zorg te dragen dat de korpschef ook daadwerkelijk 'in control' is en dat het korps zo veel mogelijk als eenheid functioneert.

### *Sturing op de Operatiën*

De politiechefs van de eenheden leggen over de operationele politieprocessen verantwoording af aan de korpschef, die dit deels mandateert aan de overige leden van de korpsleiding. Vanaf Dag 1 en de periode daarna zijn de eenheden verdeeld over de leden van de korpsleiding. Doelstelling van de toedeling van de eenheden aan de leden van de korpsleiding is dat zij met de betreffende politiechefs de resultaten en kwaliteitsontwikkeling in de volle breedte en op regelmatige basis bespreken. De sturing vindt plaats op basis van een managementcontract dat door de korpsleiding wordt afgesloten met de politiechef van de betreffende eenheid. In dit contract zijn kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen beschreven.

De politiechefs sturen op hun beurt de eigen eenheid aan en worden daarbij ondersteund door de eenheidsleiding. Onder het niveau van de voormalige korpsleidingen blijft de organisatie, met uitzondering van de landelijke eenheid, op Dag 1 identiek aan de huidige situatie. De nieuwe eenheidsleiding neemt de sturing met betrekking tot de operationele politieprocessen van de voormalige korpsleidingen over. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld de sturing op de huidige Bovenregionale Recherche Teams die op Dag 1 ook nog gewoon operationeel zijn.

### *Sturing op de Bedrijfsvoering*

Vanaf Dag 1 is de korpschef verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het korps inclusief de Bedrijfsvoering. In het Inrichtingsplan is kort voor oplevering van dit Realisatieplan voorzien in een scheiding tussen beleid (directies) en uitvoering (PDC). Hierdoor is de Dag 1-mandaatregeling omtrent sturingslijnen binnen de Bedrijfsvoering nog niet vastgesteld.

Concreet moeten alle bedrijfsvoeringsafdelingen op het gebied van HRM, Financiën, Communicatie en Facility Management, die nu nog onder de huidige korpsen en VtsPN vallen, worden aangestuurd en moeten bijbehorende budgetten worden beheerd. De afdelingen blijven op Dag 1 hun werkzaamheden op dezelfde locatie en op dezelfde wijze verrichten.

Vanaf Dag 1 is de CIO verantwoordelijk voor de CIO-office (toekomstige directie Informatievoorziening) en de gehele IM- en ICT-organisatie die thans is ondergebracht bij de VtsPN en binnen korpsen.

*Externe contacten*

Vanaf Dag 1 is de korpschef het eerste aanspreekpunt voor de minister van Veiligheid en Justitie. De korpschef legt verantwoording af aan de minister. De politiechefs zijn vanaf Dag 1 aanspreekpunt voor de regioburgemeester en de Hoofdofficier van Justitie. Het is van belang dat ook op lokaal niveau voor het gezag helder is wie zijn aanspreekpunt is. Feitelijk zal in de meeste gevallen het aanspreekpunt op Dag 1 ongewijzigd/hetzelfde zijn. Daar waar een korpschef, of een ander lid van de korpsleiding, aanspreekpunt was voor bijvoorbeeld een burgemeester, is vanaf Dag 1 duidelijk wie deze rol overneemt. Dat kan de politiechef zijn.

## 9. Proces van vraagarticulatie

In de periode voorafgaand aan het inwerking treden van de wet en in de periode daarna is het samenspel tussen de Operatie en de Bedrijfsvoering (PDC) van de Nationale Politie van cruciaal belang. Van Bedrijfsvoering wordt immers verwacht dat die, naast haar eigen realisatie (PDC en directies), een schragende rol heeft in de realisatie binnen de eenheden, programma's en projecten. Van eenheden, programma's en projecten wordt verwacht dat zij aansluiting vinden bij de ontwikkeling van het aanbod van producten en diensten van Bedrijfsvoering en dat zij een heldere vraag kunnen articuleren. Deze bijlage geeft meer inzicht in dit zogenaamde 'vraagarticulatieproces' en de planning waarlangs dit proces wordt vormgegeven, zowel voor als na Dag 1. Het proces van vraagarticulatie zal continu plaatsvinden gedurende de gehele veranderagenda.

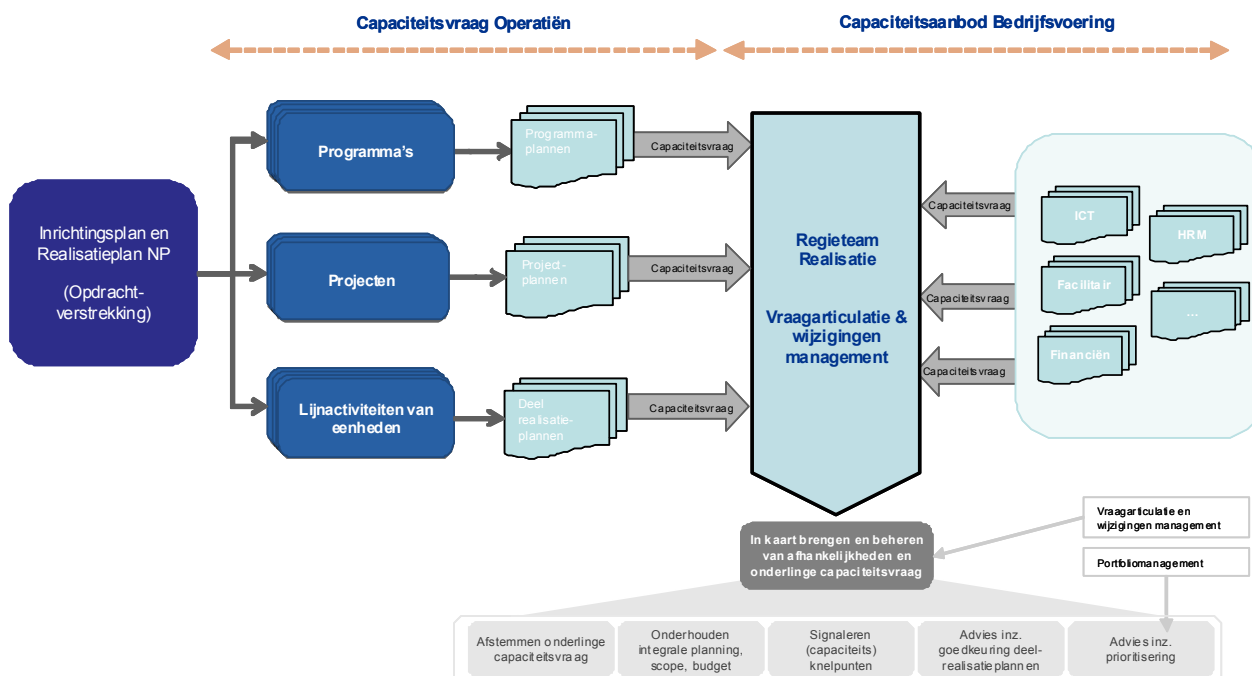
De verhouding tussen Operatie en Bedrijfsvoering is wederkerig. Vanuit beide verantwoordelijkheden worden eisen aan elkaar gesteld. Vanwege de complexiteit van dit aspect van de realisatie is besloten om het vraagarticulatieproces tijdens de realisatiefase van de Nationale Politie vanuit het Regieteam Realisatie vorm te geven.

### Tot Dag 1

De periode voorafgaand aan de inwerkingtreding van de wet worden deelrealisatieplannen gemaakt door de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding (de korpsstaf en de directies). Daarnaast worden programma- en projectplannen opgesteld voor de programma's en projecten. In de plannen wordt expliciet aandacht besteed aan de relatie en afhankelijkheden met Bedrijfsvoering.

De wederzijdse afhankelijkheden zijn eerst bekend op het moment dat alle plannen in relatie tot elkaar kunnen worden gebracht. Hierna worden de plannen met elkaar geconfronteerd en worden deze in december vastgesteld. Feitelijk is er dan een helder beeld van de capaciteitsvraag vanuit de eenheden, programma's en projecten en het capaciteitsaanbod vanuit Bedrijfsvoering.

In het onderstaand schema is dit proces weergegeven.

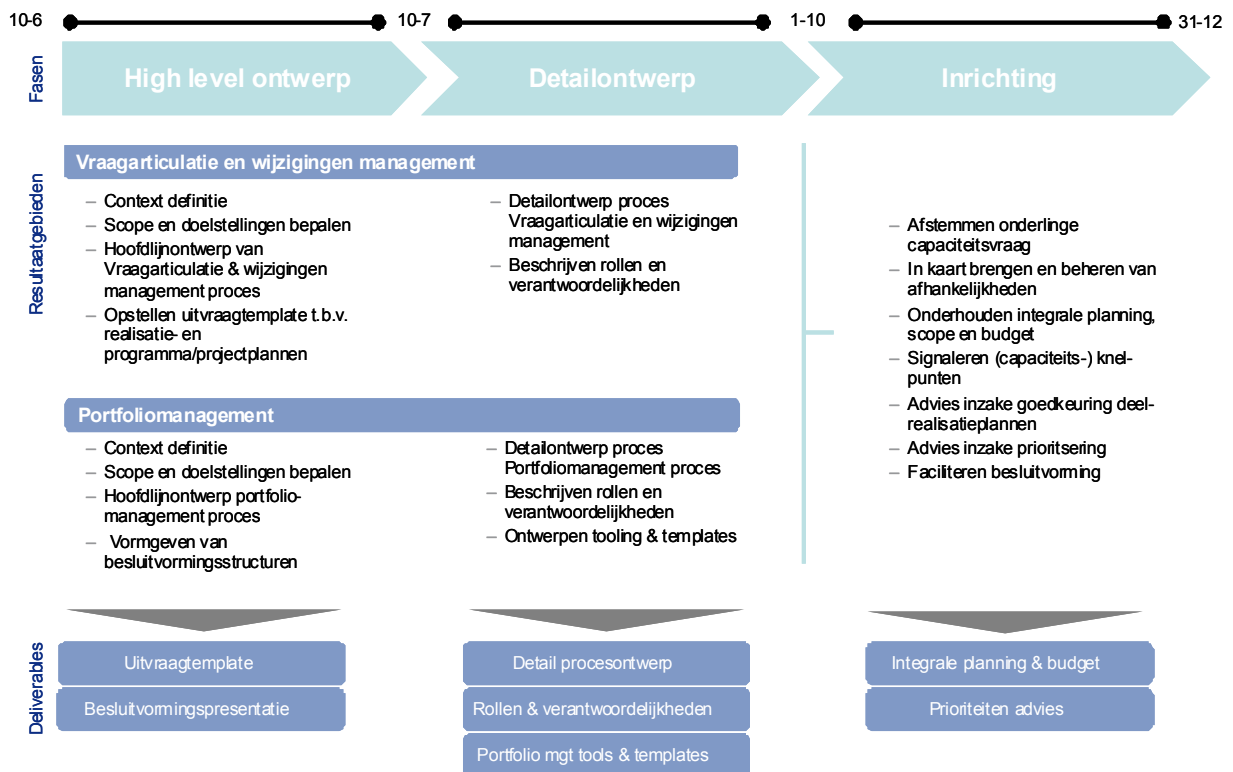


### Na Dag 1

In de periode tot de inwerkingtreding van de wet is het proces er voornamelijk op gericht om te komen tot haalbare deelrealisatieplannen, programmaplannen en projectplannen. In de periode daarna faciliteert dit proces van vraagarticulatie de samenhang tussen Operatie en Bedrijfsvoering en worden diensten en producten ook daadwerkelijk afgenomen. Het vraagarticulatieproces verloopt ook dan grotendeels conform het bovenstaande processchema. De levering van reguliere producten en diensten vanuit producten- en dienstencatalogi moet vooral gestandaardiseerd en met zo min mogelijk besluitvormingsmomenten verlopen. Voor aanvragen die niet in een diensten- en productencatalogus zijn opgenomen of andere speciale inzet van Bedrijfsvoering vergen, geldt dat deze door het Regieteam Realisatie in behandeling worden genomen. Bij de besluitvorming worden de impact en consequenties van een dergelijke aanvraag integraal beschouwd.

Het Regieteam Realisatie inventariseert en bundelt de onderlinge afhankelijkheden en de capaciteitsvraag. Hierdoor ontstaat een totaalbeeld van de gevraagde capaciteit (bijvoorbeeld de capaciteit die de eenheden van het PDC vragen). Dit totaalbeeld vormt de basis voor analyse en besluitvorming omtrent prioritering en het monitoren van de onderlinge afhankelijkheden.

In de periode voorafgaand aan de inwerkingtreding van de wet zal dit proces nader worden ontworpen en in werking worden gebracht. Hiertoe is onderstaande planning opgenomen:



## 10. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten behoeve van de realisatie

1. De korpsleiding
2. Politiechef en directeur PDC
3. Decentraal projectmanager
4. Regieteam Realisatie (binnen verantwoordelijkheid hoofd korpsstaf)
5. Programmamanager(s) Landelijk Realisatieprogramma

De genoemde rollen tijdens de realisatie van het korps zijn hieronder op hoofdlijnen uitgewerkt.

### *Ad 1. De korpsleiding*

- Heeft het mandaat om strategische besluiten te nemen.
- Is in de persoon van de korpschef opdrachtnemer van de minister van Veiligheid en Justitie van de opdracht tot realisatie van het korps.
- Is in de persoon van de korpschef ervoor verantwoordelijk om de minister van Veiligheid en Justitie en overige gezagsdragers adequaat te informeren over de voortgang van de vorming van de Nationale Politie.
- Is opdrachtgever van het Realisatieplan.
- Is in de gelegenheid om te communiceren en te onderhandelen met stakeholders.
- Is het hoogste functionele team van het gebied dat de veranderagenda bestrijkt, is verantwoordelijk voor de veranderagenda en kan worden aangesproken op het resultaat, de investeringen en de uitgaven.
- Is leidend en zichtbaar aanwezig in de communicatie met betrekking tot de realisatie.
- Ondersteunt de veranderingen die het Realisatieplan introduceert.
- Borgt dat de bekwaamheden die het Realisatieplan oplevert in de organisatie en aan de medewerkers worden gebruikt om de beoogde voordelen te behalen.
- Zet veranderopdrachten uit naar de politiechefs en programmamanagers, definieert de te behalen resultaten, kaders, randvoorwaarden en middelen.

### *Ad 2. Politiechef, directeur PDC*

- Levert een deelrealisatieplan voor diens organisatieonderdeel op.
- Is verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van de realisatie in het organisatieonderdeel, de projecten, de risico's, de aandachtspunten, de conflicten, de prioriteiten, de communicatie en verzekert de levering van de producten en de nieuwe bekwaamheden voor alle eenheden.
- Plant en bewaakt de uitvoering van de veranderprojecten, stelt deze bij en legt verantwoording af aan de portefeuillehouder in de korpsleiding.
- Ondersteunt het operationeel management om de voordelen (beoogde doelstellingen) van de veranderprojecten te realiseren om zodoende de veranderdoelen te bereiken.
- Verzekert de levering van nieuwe producten, diensten en bekwaamheden uit de veranderprojecten binnen de gestelde tijd, het beschikbare budget en de gestelde kwaliteitseisen.
- Is verantwoordelijk voor kwaliteitsmanagement.
- Is verantwoordelijk voor de consistentie en volledigheid van de organisatie, de processen en de procedures die gecreëerd of veranderd worden als onderdeel van de veranderprojecten.
- Is verantwoordelijk voor de aansluiting van de infrastructuur en de technische omgeving, die nodig is voor de ondersteuning van de nieuwe organisatie, op het beleid en de standaards van de organisatie.
- Communiqueert met de betreffende stakeholders.
- Bewaakt de consistentie van het decentrale portfolio van veranderprojecten en bestuurt de afhankelijkheden en interfaces tussen deze veranderprojecten evenals de risico's.
- Is ervoor verantwoordelijk om de afgesproken producten op te leveren met de afgesproken kwaliteit, binnen de afgesproken tijd en voor het afgesproken bedrag.

### *Ad 3. Decentraal projectmanager*

- Stuurt de dagelijkse gang van zaken binnen het project.
- Is verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van het project, de risico's, de aandachtspunten, de conflicten, de prioriteiten, de communicatie en verzekert de levering van de producten en de nieuwe bekwaamheden.

- Houdt het budget en de kosten van het project in de gaten in relatie tot de behaalde voordelen (doelstellingen).
- Plant en bewaakt de uitvoering van het project, stelt deze bij en legt verantwoording af aan de politiechef of directeur PDC.
- Ondersteunt het operationeel management van alle eenheden om de voordelen (beoogde doelstellingen) van het project te realiseren om zodoende de projectdoelen te bereiken.
- Faciliteert de projectmedewerkers ten aanzien van standaarden, procedures en kennis. Verdeelt de resources en expertise binnen het project.
- Verzekert de levering van nieuwe producten, diensten en bekwaamheden uit het project binnen de gestelde tijd, het beschikbare budget en de gestelde kwaliteitseisen.
- Is verantwoordelijk voor kwaliteitsmanagement.
- Is verantwoordelijk voor de consistentie en volledigheid van de organisatie, de processen en de procedures die gecreëerd of veranderd worden als onderdeel van het project.
- Is ervoor verantwoordelijk en bevoegd om het project te leiden.
- Is ervoor verantwoordelijk om de afgesproken producten op te leveren met de afgesproken kwaliteit, binnen de afgesproken tijd en voor het afgesproken bedrag.
- Draagt zorg voor de afhandeling van managementinformatie, documentdistributie en -opslag, registratie van alle project-items, versie en de verandering daarop.
- Speelt een centrale rol in de projectcommunicatie.

#### *Ad 4. Regieteam Realisatie (binnen verantwoordelijkheid hoofd korpsstaf)*

- Bewaakt de integrale samenhang tussen de samenstellende delen van de veranderagenda.
- Beoordeelt voortgangsrapportages vanuit de eenheden en de programmamanagers met betrekking tot de veranderagenda.
- Heeft een faciliterende en ondersteunende rol naar eenheden en programmamanagers ten behoeve van de realisatie.
- Monitort de dagelijkse gang van zaken met betrekking tot de te bereiken doelen.
- Adviseert de korpsleiding gevraagd en ongevraagd over de veranderagenda.
- Draagt zorg voor de afhandeling van managementinformatie, documentdistributie en -opslag, registratie van alle programmadocumentatie en de verandering daarop.
- Speelt een centrale rol in de communicatie van en naar de eenheden en de programmamanagers.
- Maakt en bewaakt procedures en standaarden en de veranderingen daarop.
- Ondersteunt bij het maken van plannen, planningen, vastlegging, financiën en realisatie, rapportages, wijzigingsverzoeken, uitzonderingsrapporten, et cetera.
- Administreert de processen: planning, tracking, rapportage, risico's, issues, kwaliteit, standaarden.
- Beheert het proces van vraagarticulatie.
- Beheert het proces voor totstandkoming van het portfolio aan veranderinitiatieven (projecten, programma's en lijnactiviteiten).
- Voorziet in onafhankelijke audits en kwaliteitsassessments.
- Voorziet in alle centrale faciliteiten ter ondersteuning van het managen van de veranderingen.

#### *Ad.5 Programmamanager Landelijke Realisatieprogramma's*

- Stuurt de dagelijkse gang van zaken binnen het programma.
- Verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van het programma, de risico's, de aandachtspunten, de conflicten, de prioriteiten, de communicatie en verzekert de levering van de producten en de nieuwe bekwaamheden.
- Houdt het budget en de kosten in de gaten in relatie tot de behaalde voordelen (doelstellingen).
- Plant en bewaakt de uitvoering van het programma, stelt het bij en legt verantwoording af aan de portefeuillehouder in de korpsleiding.
- Ondersteunt het operationeel management om de voordelen (beoogde doelstellingen) van het programma te realiseren om zodoende de programmadoelen te bereiken.
- Faciliteert de programmamedewerkers ten aanzien van standaarden, procedures en kennis. Verdeelt de resources en expertise binnen het programma.
- Verzekert de levering van nieuwe producten, diensten en bekwaamheden uit het programma binnen de gestelde tijd, het beschikbare budget en de gestelde kwaliteitseisen.
- Is verantwoordelijk voor kwaliteitsmanagement.
- Is verantwoordelijk voor de consistentie en volledigheid van de organisatie, de processen en de procedures die gecreëerd of veranderd worden als onderdeel van het programma.



- Is ervoor verantwoordelijk en bevoegd om het programma te leiden.
- Is ervoor verantwoordelijk om de afgesproken producten op te leveren met de afgesproken kwaliteit, binnen de afgesproken tijd en voor het afgesproken bedrag.

- Waakzaam en dienstbaar -

