

# Actualisatie Realisatieplan Nationale Politie

Status: definitief

mei 2014

## Jaarlijkse actualisatie

Op 1 januari 2013 is de Politiewet 2012 in werking getreden en is er in formele zin sprake van één Nationale Politie. Deze datum markeert de start van de daadwerkelijke realisatie. Het uitvoeren van een realisatie brengt ook onvermijdelijk met zich mee dat er tijdens de realisatie aanpassingen aan het vooraf ingeschatte plan gedaan moeten worden. De realisatie bij de politie vormt daarop geen uitzondering. Een jaar na de start is een logisch moment om een geactualiseerd Realisatieplan op te stellen.

### *Realisatie met behoud van de operationele resultaten*

De realisatie van de Nationale Politie vindt plaats onder de voorwaarden dat de operationele prestaties ten minste op hetzelfde niveau blijven als in 2012, dat de operationele sterkte gegarandeerd is en dat de besparingsdoelstelling wordt gerealiseerd. Aan die voorwaarden is in 2013 voldaan. Voor wat betreft de prestaties op de landelijke en lokale prioriteiten kan worden aangegeven dat deze in 2013 grotendeels zijn verbeterd ten opzichte van 2012. Daarnaast is er een operationele politiesterkte van 49.802 fte's opgenomen in het Inrichtingsplan en bedraagt de huidige bezetting operationele politiesterkte 51.598 fte's. De besparingsdoelstelling van € 230 miljoen is verwerkt in de vastgestelde begroting 2014-2018 van de Nationale Politie.

In 2013 is een belangrijk deel van de mijlpalen uit het Realisatieplan conform planning gerealiseerd. In de eenheden wordt gewerkt met gebiedsscans en zijn er 24/7 werkende Realtime Intelligence Centers (RTIC) operationeel. Elke politiemans of -vrouw op straat kan door de RTIC'S beschikken over real time operationele informatie. De korpsleiding verzorgt sinds januari 2013 een maandelijks operationele briefing en in vrijwel alle eenheden wordt de briefing door leidinggevendenden verzorgd om sturing te geven aan de doeltreffendheid van Operatie op alle organisatorische niveaus. Binnen de eenheden zijn er verschillende initiatieven op het gebied van samenwerking met partners ontplooid. Op het gebied van dienstverlening zijn eveneens goede resultaten geboekt. Zo heeft iedere landelijk georganiseerde samenwerkingspartner een aanspreekpunt binnen de korpsleiding, is er binnen elke eenheid voor elke veiligheidsregio een aanspreekpunt van de eenheidsleiding en wordt reeds bij 96% van de aangiften van woninginbraken de stand van zaken binnen twee weken teruggemeld bij de aangevers.

### *Personele reorganisatie*

Een van de belangrijkste voorwaarden om de nieuwe politieorganisatie in werking te brengen is de personele reorganisatie. De planning van het Realisatieplan Nationale Politie was gebaseerd op de veronderstelling dat de invoering van het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) zou zijn afgerond voor de start van de Nationale Politie. De invoering van het LFNP bleek echter meer tijd te vergen. De invoering van het LFNP en de onderhandelingen over het selectieproces van leidinggevendenden bracht een forse vertraging van de personele reorganisatie met zich mee. Deze situatie leidde tot een halfjaar durend overleg tussen de politievakbonden, de Centrale Ondernemingsraad, het Ministerie van Veiligheid en Justitie en de politie. Dankzij de bereidheid om gezamenlijk te zoeken naar de best denkbare oplossing is een akkoord bereikt over een gewijzigd reorganisatieproces.

De prioriteit ligt bij het benoemen van de leidinggevendenden en het in werking brengen van de basisteams en districtsrecherche, uiterlijk per 1 januari 2015. Daarmee zijn de aanspreekpunten voor het lokaal bevoegde gezag tijdig gerealiseerd en blijft de continuïteit in de operationele capaciteit gegarandeerd. Hiermee wordt enerzijds voortgang behouden op de realisatie, maar wordt ook gekozen voor zorgvuldigheid in de personele reorganisatie. De effecten van deze aanpassing zijn in het onderhavige geactualiseerde Realisatieplan verwerkt.

### *Focus aanbrengen*

Ondanks de behaalde resultaten werd in 2013 duidelijk dat de hoge veranderambities bij ongewijzigd beleid consequenties zouden gaan hebben voor de politieprestaties en het presterend vermogen van de

Bedrijfsvoering. Dit beeld is ook bevestigd in het rapport 'Nationale Politie op koers?' van de Inspectie Veiligheid en Justitie welke eind oktober 2013 aan de Tweede Kamer is aangeboden<sup>1</sup>.

In het tweede kwartaal van 2013 is daarom gekozen voor een focusstrategie. De prioriteit ligt daarin bij het op peil houden van de operationele resultaten, aangezien deze direct van invloed zijn op de veiligheid en daarmee de bestuurlijke en maatschappelijke positionering van de politie. De politie voert alleen die veranderingen door die wezenlijk bijdragen aan meer veiligheid en die de politie in staat stellen haar afspraken met het gezag na te komen. Dit betekent niet dat de inhoudelijk ambitie verandert, maar dat er kritisch gekeken wordt naar de volgorde en het tijdsplan waarin de realisatie plaatsvindt.

#### *Basisteams en districten*

Vanuit de focusstrategie is ervoor gekozen om prioriteit te leggen bij het in werking brengen van de basisteams en districtsrecherche, zodat er voor onze bestuurlijke omgeving per 1 januari 2015 een direct aanspreekpunt is op lokaal gezagsniveau die de aansturing heeft over een basisteam of districtsrecherche. De eerder genoemde aanpassing op de personele reorganisatie is hiermee in lijn.

Bovengenoemde aanpassingen hebben gevolgen voor de planning. Zo zal het 'in werking brengen van de organisatie', als voorzien in plateau 1 nog tot na 1 januari 2015 doorlopen. Doordat de focus nu ligt op het in werking brengen van de basisteams en districtsrecherche, zullen de overige operationele onderdelen van de eenheden in 2015, in plaats van in 2014, in werking worden gebracht. De prioritering voorziet in het creëren van de juiste condities voor het in werking brengen van basisteams en districtrecherche. Dit heeft gevolgen voor de vorming van het PDC en de IV-organisatie. Ook deze zullen beide in 2015, in plaats van in 2014, in werking worden gebracht.

Ook mijlpalen van de operationele doelen, die niet zien op het in werking brengen van basisteams en districten, niet zien op politieke afspraken van de minister en met het gezag, worden later gerealiseerd. Zoals eerder aangegeven heeft dit geen invloed op de ambitie en niet op de beoogde einddatum van de gehele realisatie eind 2017.

Het geactualiseerde Realisatieplan 2014 is opgebouwd volgens de structuur van het Realisatieplan december 2012 en betreft een zelfstandig leesbaar amendement waar per paragraaf de eventuele wijzigingen zijn beschreven. Dit betekent dat de inhoud en de ambitie van de hoofdstukken en paragrafen die geen wijzigingen of slechts aanvullingen kennen, in stand blijven. Van deze hoofdstukken en paragrafen is een samenvatting opgenomen.

---

<sup>1</sup> TK 2012-2013, 29 628, nr. 421

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Inleiding en aanleiding actualisatie .....	6
1.2 Ongewijzigde doelstellingen van de vorming Nationale Politie .....	6
1.3 Doel van het Realisatieplan .....	7
1.4 Inhoud van het geactualiseerde Realisatieplan .....	7
1.5 Scope van het geactualiseerde Realisatieplan .....	9
1.6 Tijdpad van de realisatie.....	9
1.7 Opbouw en leeswijzer .....	9
<b>2. De Politie eind 2017</b> .....	<b>10</b>
2.1 Inleiding .....	10
2.2 Naar een nieuwe politieorganisatie.....	10
2.3 Van ambitie naar eindsituatie .....	11
2.4 Hoofddoel: bijdragen aan een veiliger Nederland en meer ruimte voor de professionaliteit van de politie.....	11
2.5 Strategische doelen: betere prestaties, groter vertrouwen, eenheid .....	11
2.5.1 Strategisch doel: betere politieprestaties.....	11
2.5.2 Strategisch doel: meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie .....	11
2.5.3 Strategisch doel: functioneren als één korps.....	11
<b>3. Cultuur, gedrag en leiderschap</b> .....	<b>13</b>
3.1 Inleiding .....	13
3.2 Aandachtspunten bij de aanpak van de gewenste veranderingen .....	13
3.3 De gewenste cultuurverandering .....	13
3.4 Werken aan cultuurverandering.....	15
<b>4. Veranderstrategie</b> .....	<b>16</b>
4.1 Inleiding .....	16
4.2 Veranderopgave.....	16
4.3 Veranderstrategie.....	17
4.4 Medezeggenschap en medewerkerparticipatie .....	19
4.5.1 Realiseren van de medezeggenschap .....	19
4.5.2 Realiseren en inzetten van medewerkerparticipatie .....	19
<b>5. Mijlpalen en planning</b> .....	<b>21</b>
5.1 Inleiding .....	21
5.2 Overzicht van de drie plateaus van het Realisatieplan .....	21
5.4 Beschrijving van plateau 1 van 1 januari 2013 tot 1 januari 2015 .....	22
5.4.1 Inspanningencluster 1: Personele reorganisatie.....	24
5.4.2 Inspanningencluster 2: In werking brengen Bedrijfsvoering/PDC.....	24
5.4.3 Inspanningencluster 3: In werking brengen IV.....	25
5.4.4 Inspanningencluster 4: Het in werking brengen van de Nationale Politie .....	26
5.4.5 Inspanningencluster 5: Het werken aan geselecteerde operationele doelen.....	27
5.4.5.1 Operationeel doel 1: Robuuste en multidisciplinaire basisteams.....	27
5.4.5.2 Operationeel doel 2: Meer operationeel leiderschap .....	28
5.4.5.3 Operationeel doel 3: Beter informatiegestuurd werken .....	29
5.4.5.4 Operationeel doel 4: Betere aanpak High Impact Crime en Ondernijning.....	29
5.4.5.5 Operationeel doel 5: Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn.....	29
5.4.5.6 Operationeel doel 6: Vermindering van administratieve lastendruk.....	30
5.4.5.7 Operationeel doel 7: Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van medewerkers.....	30

5.4.5.8 Operationeel doel 8: Een scherp sturingsconcept .....	31
5.4.5.9 Operationeel doel 9: Meer eenduidige dienstverlening .....	31
5.4.5.10 Operationeel doel 10: Integraal mediabeleid .....	32
5.5 Randvoorwaarden .....	32
<b>6. Communicatie.....</b>	<b>33</b>
6.1 Inleiding .....	33
6.2 Visie en leidende keuzes .....	33
6.3 Korpscommunicatie en verandercommunicatie .....	33
6.4 Communicatie over de vorming van de Nationale Politie.....	34
6.5 Communicatie ter ondersteuning van de vorming van de Nationale Politie.....	34
6.6 Uitvoering van de communicatie over de vorming van de Nationale Politie.....	34
<b>7. Governance .....</b>	<b>35</b>
7.1 Inleiding .....	35
7.2 Governance .....	35
7.3 Integrale voortgangsbewaking en ondersteuning .....	37
7.4 Risicomanagement.....	39
<b>8. Monitoring en rapportage .....</b>	<b>42</b>
8.1 Inleiding .....	42
8.2 Sturingscycli en uitgangspunten .....	42
8.3 Monitoring en rapportage veranderagenda .....	42
8.4 Rapportage en toezicht .....	43
<b>9. Realisatiebegroting en financiële overzichten .....</b>	<b>44</b>
9.1 Realisatiebegroting.....	44
9.2 Begroting 2014 en meerjarenraming 2014-2018 .....	44
9.3 Bijzondere bijdrage vorming Nationale Politie .....	44

# 1. Inleiding

## Eén politie: waakzaam en dienstbaar

### 1.1 Inleiding en aanleiding actualisatie

Sinds het in werking treden van de Politiewet 2012, per 1 januari 2013, is de Nationale Politie een feit. In 2013 is hard gewerkt om de gestelde doelen uit het Realisatieplan 2012 te bereiken. Daarin ligt de politie weliswaar op koers maar 2013 heeft ook veel inzicht gegeven over hoe de realisatie in de praktijk verloopt. De overgang van de planfase naar de uitvoeringsfase heeft een aantal noodzakelijke wijzigingen voortgebracht op het Realisatieplan december 2012 en de bijbehorende planning ervan. In dit geactualiseerde Realisatieplan 2014 zijn de wijzigingen op de realisatie zoals beschreven in het Realisatieplan december 2012 weergegeven.

In het Realisatieplan december 2012 is aangegeven dat het plan jaarlijks wordt geactualiseerd. Gezien de aard en omvang van de wijzigingen is besloten een nieuw en zelfstandig leesbaar document te schrijven. Alle hoofdstukken en paragrafen die geen wijziging hebben ondergaan zijn samengevat.

### 1.2 Ongewijzigde doelstellingen van de vorming Nationale Politie

Door de vorming van één organisatie wordt de efficiency van de politie verhoogd en de overhead binnen de politie gereduceerd. De Nationale Politie wordt een organisatie die meer in verbinding met haar omgeving staat en 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>2</sup> Leidinggevenden zitten dicht op de operatie en weten te allen tijde wat er speelt. Politied 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 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.

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 maatwerk te leveren. 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.

De vorming van de Nationale Politie raakt alle medewerkers van het korps, zowel de operationele medewerkers als de niet-operationele medewerkers. 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 is de impact van de Nationale Politie groot : er bestaat sinds 1 januari 2013 één politie, onder leiding van één korpschef, met één missie en visie en een gedeelde strategie en kernwaarden; de organisatiestructuur van de politie wordt veranderd en er worden belangrijke stappen gezet ten aanzien van de Bedrijfsvoering waarvan medewerkers de directe effecten reeds merken en ook nog zullen gaan merken. Dit vraagt veel van de organisatie en haar medewerkers omdat enerzijds het ambitieniveau hoog

---

<sup>2</sup> Conform artikel 38a Politiewet 2012.

ligt en anderzijds de vorming van de Nationale Politie dient te worden gerealiseerd – conform de opdracht van de minister aan de korpschef - binnen de voorwaarden 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>3</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 is gekozen voor een gefaseerde benadering.

### 1.3 Doel van het Realisatieplan

Doel van het geactualiseerde Realisatieplan is te beschrijven met welke veranderstrategie en welk veranderproces wordt gekozen tot de inrichting van de politieorganisatie in de jaren na inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. In het Realisatieplan zijn 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.

Maar let wel, de politie staat midden in de samenleving. Een samenleving waarin ontwikkelingen zich razendsnel aandienen. Dit betekent dat de realisatie van de Nationale Politie plaatsvindt, terwijl de reactie op gebeurtenissen mogelijk invloed zal hebben op de fasering en uitwerking van de gemaakte plannen. De verandering kan daardoor slechts tot op zekere hoogte worden gepland.

### 1.4 Inhoud van het geactualiseerde Realisatieplan

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

Alle medewerkers zijn 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. 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.

De strategische doelstellingen van de vorming Nationale Politie zijn ongewijzigd:

- Verbeteren van de politieprestaties.
- Vergroten van het vertrouwen in en de legitimiteit van de politie.
- Functioneren als één korps.

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 VenJ 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 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 blijft cruciaal voor de succesvolle vorming van de Nationale Politie. Daarbij geldt het uitgangspunt dat cultuur weliswaar beïnvloedbaar is, maar niet maakbaar. In hoofdstuk 3 staat beschreven langs welke lijnen en met welke interventies de komende jaren wordt gewerkt aan het stimuleren en bewerkstellingen van de gewenste veranderingen.

---

3 Conform de toezegging van de minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer.

#### *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 geactualiseerde realisatie blijft daarom opgedeeld in plateaus.

Eén van de centrale drijfveren bij de vorming van de Nationale Politie blijft dat de medewerkers meer centraal komen te staan. Dat geldt ook voor de uitvoering van het geactualiseerde Realisatieplan. Medewerkers uit de volle breedte van de organisatie zijn bij de realisatie betrokken. De Politiechefs en directeuren worden, meer dan nu het geval is, verantwoordelijk voor het veranderproces binnen hun eigen deel van de politieorganisatie. Daarbij gaat het realiseren van de verandering hand in hand met het op peil houden van de politieprestaties. Dit leidt tevens tot meer ruimte en aandacht voor de specifieke veranderopgave per eenheid, district en team en de afstemming met het lokale bestuur en overige stakeholders (burgers en bedrijfsleven).

De geplande veranderingen binnen de eenheden zijn mede afhankelijk van een voldoende ondersteunende werking van de Bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering is een belangrijke factor voor het laten slagen van de Nationale Politie. Ontwikkelingen in de Operatiën en Bedrijfsvoering zijn daarom goed op elkaar afgestemd.

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

De doorlooptijd van de vorming van de Nationale Politie is vastgesteld op vijf jaar na het in werking treden van de nieuwe Politiewet. Dat blijft ook de scope van dit geactualiseerde Realisatieplan.

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 in werking treding van de wet 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 inspanningsclusters:

1. Het uitvoeren van de personele reorganisatie.
2. Het in werking brengen van het Politiedienstencentrum (PDC) en de stafdirecties voor de Bedrijfsvoering.
3. Het in werking brengen IV.
4. Het in werking brengen van de eenheden, de korpsstaf en de directie Operatiën.

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.

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 eerste vier inspanningsclusters, 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 van de betrokken en hen meenemen in de vorming van de Nationale Politie is een forse communicatieve opgave. Dit vraagt om professionele communicatie, die voldoende maatwerk levert voor de verschillende doelgroepen en die aansluit bij de huidige tijdgeest waar, 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.



### *Governance (hoofdstuk 7)*

Om de voortgang, kwaliteit, integraliteit, risico's en financiën van de vorming van de Nationale Politie te bewaken is een Landelijk Regieteam. Het Landelijk Regieteam is een tijdelijke 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. Juist de overgang van de planvormingfase naar de uitvoering heeft geleid tot het aanpassen van de wijze waarop de besturing van de organisatie en daarmee de sturing op de geactualiseerde realisatie is ingericht.

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

Het blijft zaak de voortgang van de realisatie goed te blijven volgen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd wanneer dat noodzakelijk is. Er is voor gekozen de interne en externe verantwoordingsdruk te beperken en te sturen op basis van een gering aantal prestatie-indicatoren en, waar mogelijk, maximaal aan te sluiten bij reeds bestaande vormen van monitoring en rapportage. Daarbij wordt nadrukkelijk niet voorbijgegaan aan de transparante verantwoording aan het ministerie van VenJ en de gezagsdragers, noch aan het toezicht zoals dat wordt uitgeoefend door de Inspectie VenJ (voorheen Inspectie Openbare Orde en Veiligheid) of de Algemene Rekenkamer.

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

In hoofdstuk 9 wordt een toelichting gegeven op de realisatiebegroting en financiële overzichten zoals beschreven in het Realisatieplan december 2012.

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

De scope van dit geactualiseerde 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 jaren wordt uitgevoerd ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie. De scope van het geactualiseerde Realisatieplan beperkt zich tot de vorming van de Nationale Politie. De prestaties die dagelijks worden geleverd door de Operatie en de Bedrijfsvoering maken daar dus geen onderdeel van uit.

## **1.6 Tijdpad van de realisatie**

De tijdlijnen van de realisatie, verdeeld over implementatieplateaus blijven vooralsnog van kracht. Implementatieplateau 2 eindigt eind 2017.

## **1.7 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 geactualiseerde veranderstrategie en de uitgangspunten voor de veranderaanpak beschreven. Hoofdstuk 5 bevat een beschrijving van de geactualiseerde plateaus en de inspanningenclusters 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 geactualiseerde besturing van de realisatie beschreven. De monitoring en rapportage over de realisatie en de effecten van de geactualiseerde realisatie zijn beschreven in hoofdstuk 8. Het negende en laatste hoofdstuk geeft een toelichting op de realisatiebegroting en financiële overzichten zoals beschreven in het Realisatieplan december 2012.

## 2. De Politie eind 2017

### De ambitie van de Nationale Politie

Hoofdstuk 2 is ongewijzigd. Derhalve is een samenvatting opgenomen van de tekst uit het Realisatieplan december 2012.

#### 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.

#### 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.

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 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.

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.

De *visie* van de Nationale Politie blijft 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.

### **2.3 Van ambitie naar eindsituatie**

Het hoofddoel van de vorming van de Nationale Politie en de bijbehorende strategische doelen zijn ongewijzigd van kracht en 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. Daarnaast is de politie niet de enige actor binnen het veiligheidsbestel en is voor het behalen van resultaten vaak samenwerking met anderen vereist.

### **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).

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

Eind 2017 zijn de prestaties van de politie verbeterd. De politie is in samenwerking met het lokale gezag 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.

#### **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.

#### **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 familierechercheurs) 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.

## 3. Cultuur, gedrag en leiderschap

### Beïnvloedbaar, maar niet maakbaar

Hoofdstuk 3 is ongewijzigd. Derhalve is een samenvatting opgenomen van de tekst uit het Realisatieplan december 2012.

#### 3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de veranderdoelen van de vorming van de Nationale Politie op hoofdlijnen 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 blijft daarom niet slechts een onderdeel van de te bereiken veranderdoelen, maar ook een eigenstandig aandachtsgebied bij de vorming van de Nationale Politie. Het blijft van belang voor het welslagen van de Nationale Politie dat op samenhangende en structurele wijze aandacht wordt besteed aan cultuur, gedrag en leiderschap. 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

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.

#### 3.3 De gewenste cultuurverandering

De volgende interventies zijn nodig om eind 2017 de politie te kunnen zijn zoals beschreven (Hfst 2).

##### *Eenheid, in denken en doen*

Binnen het korps vormen eenheid, samenhang en samenwerking de maat. 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. Politiewerk is sterk lokaal verankerd en lokale omstandigheden kunnen ook binnen de politie aanleiding geven om te divergeren. Daar blijft binnen het korps ruimte voor. De grondhouding is 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. Politied 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 politied medewerkers en de sociale binding tussen hen.

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*

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 tijdwinst die zal worden geboekt: de Nationale Politie vertrouwt haar medewerkers.

#### *Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap*

De belangrijkste taken van een politieleider 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. 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.

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

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

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 zal stimuleren en bewerkstelligen. Het betreft de 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.

Gedrag blijft *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

De paragrafen 4.2 Veranderopgave en 4.3 Veranderstrategie zijn geactualiseerd. De overige paragrafen zijn ongewijzigd en zijn in samenvatting opgenomen.

#### 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. Daarna wordt op basis hiervan de te volgen veranderstrategie gepresenteerd. Vervolgens wordt beschreven op welke wijze medezeggenschap en medewerkerparticipatie binnen het korps vorm krijgen. Tot slot wordt in dit hoofdstuk op hoofdlijnen toegelicht onder welk regime van regels en afspraken de reorganisatie plaatsvindt.

#### 4.2 Veranderopgave

Het veranderproces betreft een 'transitie met een korte doorlooptijd', dit 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 voormalige 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 worden gekenmerkt door aanzienlijke verschillen in ontwikkelgeschiedenis. Daardoor bestaan er thans grote verschillen in de verschillende eenheden tussen structuur, taakuitvoering en cultuur. Dit betekent dat de verschillende organisatieonderdelen 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 nieuwe eenheid verschilt. Ook hiermee wordt in de veranderstrategie rekening gehouden.

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

De context van de vorming van de nieuwe organisatieonderdelen van de politie is intrinsiek verschillend. 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 grote verschillen bestaan. Ook dit gegeven is van invloed op de veranderstrategie.



### 4.3 Veranderstrategie

De huidige veranderstrategie bestaat uit acht uitgangspunten die leidend zijn bij het plannen en organiseren van het veranderproces. Bekeken is of de belangrijkste wijzigingen, zoals kort beschreven in de inleiding, impact hebben op deze uitgangspunten:

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;
7. Volgorde inrichten en inwerking brengen;
8. Het aanbrengen van focus.

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

De personele reorganisatie is de belangrijkste randvoorwaarde voor het in werking brengen van de Nationale Politie en is zeer bepalend voor het tempo waarin de realisatie plaatsvindt. Er is een nieuw model vastgesteld voor de uitvoering van de personele reorganisatie. Dit model betekent een afwijking ten opzichte van de oorspronkelijke planning en wijze van reorganiseren.

Daarom zijn de fasen van het veranderproces opnieuw gedefinieerd en collectieve mijlpalen opnieuw in de tijd geplaatst. De eindambitie ten aanzien van de vorming Nationale Politie blijft onveranderd. Waar mogelijk zijn tevens de mijlpalen intact gebleven op inhoud, ambitie en planning.

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

Dit uitgangspunt vormt het conceptuele hart van de veranderstrategie. De gedachte is dat, gegeven de omvang van de veranderopgave en de aard van de politieorganisatie, een deel van de verandering 'strak' moet worden gepland en gemanaged (ontwerpen) en een ander deel als leerproces moet worden geïnitieerd en gefaciliteerd (ontwikkelen). Het Realisatieplan december 2012 bevat een balans tussen ontwerpen en ontwikkelen.

De going concern en de verandering komen dicht bij elkaar, binnen de verschillende organisatieonderdelen van de Nationale Politie. Daarnaast heeft voortschrijdend inzicht ten aanzien van specifieke aandachtspunten per eenheid en een zich ontwikkelend Politiedienstencentrum (PDC), tot gevolg dat veel ondersteuning in de eenheden moet worden georganiseerd ten behoeve van de uitvoering van de personele reorganisatie. Tot slot stuurt de Korpsleiding op resultaat vanuit vertrouwen in de eenheidsleiding, waarmee de lijnverantwoordelijkheid groeit.

Voorgaande ontwikkelingen leiden tot een verschuiving van de ontwerp- richting de ontwikkelmodus. Dit wordt ondersteund vanuit het herijkte besturingsmodel zoals beschreven in hoofdstuk 7.

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

Het verschuiven van bovengenoemde balans van de ontwerp- richting de ontwikkelmodus, heeft tot gevolg dat een corresponderende verschuiving plaatsvindt van programma- en projectsturing richting lijnsturing. De ontwerpen en plannen die zijn opgesteld vanuit de verschillende projecten en programma's, worden immers binnen en onder verantwoordelijkheid van de betreffende organisatieonderdelen geïmplementeerd (zie verder de alinea sturingscategorieën in paragraaf 7.2). De consequentie daarvan is dat een deel van de regievoering, ter ondersteuning van de verandering, eveneens verschuift vanuit een landelijk perspectief naar het niveau van de organisatieonderdelen. Dit betekent dat landelijk nog wel centrale kaders worden gesteld en beleid wordt gevormd maar dat daarbinnen de uitvoering zoveel mogelijk plaats vindt onder verantwoordelijkheid van de eenheden, op basis van vertrouwen en met sturing op het resultaat. Dit sluit aan bij het herijkte besturingsmodel zoals beschreven in hoofdstuk 7.

#### *Ad 4. In samenwerking met anderen (ongewijzigd)*

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 VenJ, met het gezag en met een groot aantal samenwerkingspartners.

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

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 bijgestelde Aanvalsprogramma Politie 2014-2018). Voor zover dat mogelijk is gaan de veranderingen bij Bedrijfsvoering en Operatiën gelijk op.

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

Een verschuiving richting ontwikkelmodus en een corresponderende verschuiving richting lijnsturing betekent een grotere differentiatie in het veranderproces naar eenheden en organisatieonderdelen. Het gezamenlijke einddoel en resultaat, zoals beschreven in het Inrichtingsplan blijven echter ongewijzigd. De Politiechefs en directeuren worden, meer dan nu het geval is, verantwoordelijk voor het veranderproces binnen hun eigen deel van de politieorganisatie. Daarbij gaat het realiseren van de verandering hand in hand met het op peil houden van de politiestatistiek. Dit leidt tevens tot meer ruimte en aandacht voor de specifieke veranderopgave per eenheid, district en team. Inclusief voor de afstemming met het lokale bestuur en overige stakeholders (burgers en bedrijfsleven).

#### *Ad 7: Volgorde inrichten en inwerking brengen*

Door het nieuwe model personele reorganisatie worden bepaalde resultaten en mijlpalen behaald op een moment dat nog niet alle medewerkers hun uiteindelijke plaats hebben binnen de nieuwe inrichting. In deze periode dienen de operationele prestaties op peil te worden gehouden en dient de verandering te worden gerealiseerd vanuit een situatie waarbij op teamniveau sprake is van onder- of overbezetting. Daarmee wordt het uitgangspunt om in werking te brengen na feitelijke plaatsing (volledig en definitief) van de medewerkers gedeeltelijk losgelaten. Dit is een resultaat van intensief overleg met de vier partijen, Politie, departement, medezeggenschap en bonden.

#### *Ad 8: Het aanbrengen van focus*

In het tweede kwartaal van 2013 is gekozen voor een focusstrategie. Het doel van de focusstrategie is om de ambitie en doelstellingen uit het Realisatieplan december 2012 in lijn te brengen met het absorptievermogen van de Nationale Politie met inachtneming van de afspraken met het gezag. De uitgangspunten van de focusstrategie zijn daarom:

- het op peil houden van de politiestatistiek;
- het realiseren van de opdracht van de minister om de basisteams en districtsrecherche per 1-1-2015 in werking te brengen.

De eerste vier inspanningclusters (zie paragraaf 1.4, mijlpalen en planning) krijgen dan ook voorrang ten aanzien van het realiseren van de operationele doelen. Alle inspanningsclusters zullen derhalve in eerste instantie moeten bijdragen aan het inrichten en in werking brengen van de basisteams en districtsrecherche. De vijf inspanningclusters tezamen blijven echter de gehele veranderagenda vormen en zullen voor het einde van de realisatieperiode – eind 2017 - zijn afgerond.

## 4.4 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.

### 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 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.

#### *Modern medezeggenschap*

Met de invoering van één korps is ook de wijze waarop de formele medezeggenschap is ingericht aangegrepen om deze te moderniseren. Belangrijkste wijziging is dat medewerkerparticipatie centraal is gesteld ten koste van de huidige medezeggenschapsdrukte. Deze drukte, en bijbehorende bureaucratie, kan drastisch afnemen doordat de zeggenschap voor een groot deel op één plek is komen te liggen. Als gevolg daarvan is de formele medezeggenschap in omvang sterk gereduceerd.

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.

#### *Adviesrecht COR ten aanzien van realisatie organisatie van de IV en vorming PDC*

De tijdlijnen voor de realisatie van de organisatie van de Informatievoorziening en de vorming van het PDC zijn relatief lang. Met de COR is overeengekomen dat zij adviesrecht hebben gedurende deze realisatiefase. Hiertoe stellen de CIO en de Directeur PDC jaarlijks een voortgangsrapportage op, die wordt besproken met de COR.

Daarnaast heeft de COR ook het adviesrecht op het geactualiseerde Realisatieplan.

### 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. Het concreet vormgeven van medewerkerparticipatie is een verantwoordelijkheid van de eenheden, het PDC en de staf korpsleiding. De wijze waarop zij dit doen is onderdeel van de deelrealisatieplannen die door hen zijn opgesteld.

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

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

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

De eenheden, het PDC en de staf korpsleiding hebben de opdracht gekregen 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.

*Medewerkerparticipatie als onderdeel van de veranderaanpak*

De eerste twee jaar wordt medewerkerparticipatie in ieder geval ingezet om invulling te geven aan enkele veranderdoelen. Het betrekken van medewerkers bij het veranderproces is onderdeel van de veranderaanpak

## 5. Mijlpalen en planning

### Een gefaseerd en zorgvuldig veranderproces

De paragrafen 5.1 Inleiding en 5.3 Beschrijving van plateau 0 zijn ongewijzigd, evenals de inhoud en ambitie per inspanningcluster (5.4.1 tot en met 5.4.5). Voor deze paragrafen geldt dat een samenvatting is opgenomen van de tekst uit het Realisatieplan december 2012.

De beschrijving van de inspanningclusters en operationele doelen is in deze actualisatie als volgt opgebouwd:

- de eerste paragraaf betreft een aanvulling op en samenvatting van de huidige omschrijving van het inspanningcluster, in lijn met de governance zoals beschreven in hoofdstuk 7;
- daarna volgt een overzicht van de gewijzigde mijlpalen ter vervanging van de resultaten, mijlpalen en randvoorwaarden uit het Realisatieplan december 2012.

Doelstelling van de gewijzigde mijlpalen is het bereiken van een meer duidelijke en volledige dekking van de vorming van de Nationale Politie en een betere sturings- en rapportage lijn conform het herziene besturingsmodel. Ook wordt hiermee tegemoet gekomen aan de aanbeveling van de Inspectie VenJ om de mijlpalen duidelijker en scherper te definiëren.

Voor operationeel doel 10: Integraal mediabeleid geldt dat de inhoud en ambitie uit het Realisatieplan december 2012 in stand blijven, deze paragraaf blijft daarmee ongewijzigd.

### 5.1 Inleiding

De vorming van de Nationale Politie kan geduid worden als een complexe, grootschalige transitie met een korte doorlooptijd. In dit hoofdstuk worden de fasering, mijlpalen en planning van het veranderproces beschreven.

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

*Plateau 0 – voorbereiden van Dag 1 (van augustus 2012 tot januari 2013)*

Deze fase is afgerond en betrof de fase om na inwerkingtreding van de wet direct met de Nationale Politie te kunnen starten.

*Plateau 1 – realiseren inrichting (van januari 2013 tot januari 2015)*

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 inspanningclusters wordt er ook gewerkt aan het realiseren van een tiental geselecteerde operationele doelen.

*Plateau 2 – optimaliseren en harmoniseren (van januari 2015 tot januari 2018)*

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. Conform het nieuwe model personele reorganisatie loopt de feitelijke plaatsing van medewerkers door in plateau 2. Plateau 1 en plateau 2 zullen elkaar daarmee meer overlappen. De ambitie is ongewijzigd. Binnen vijf jaar na het in werking treden van de nieuwe Politiewet (1 januari 2013), dient de vorming van de Nationale Politie te zijn afgerond voor zo ver dit mogelijk is binnen de kaders van het nieuwe model personele reorganisatie.

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

Plateau 1 duurt twee jaar en omvat vijf clusters van inspanningen. Voor de inspanningclusters van plateau 1 is een metaplanning opgenomen. Hierin worden op hoofdlijnen de stappen binnen de vijf inspanningclusters visueel inzichtelijk gemaakt, alsmede de belangrijkste onderlinge afhankelijkheden. De metaplanning is een weergave op hoofdlijnen van de meest kritische mijlpalen uit de verschillende inspanningclusters ten behoeve van de vorming van de Nationale Politie.

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

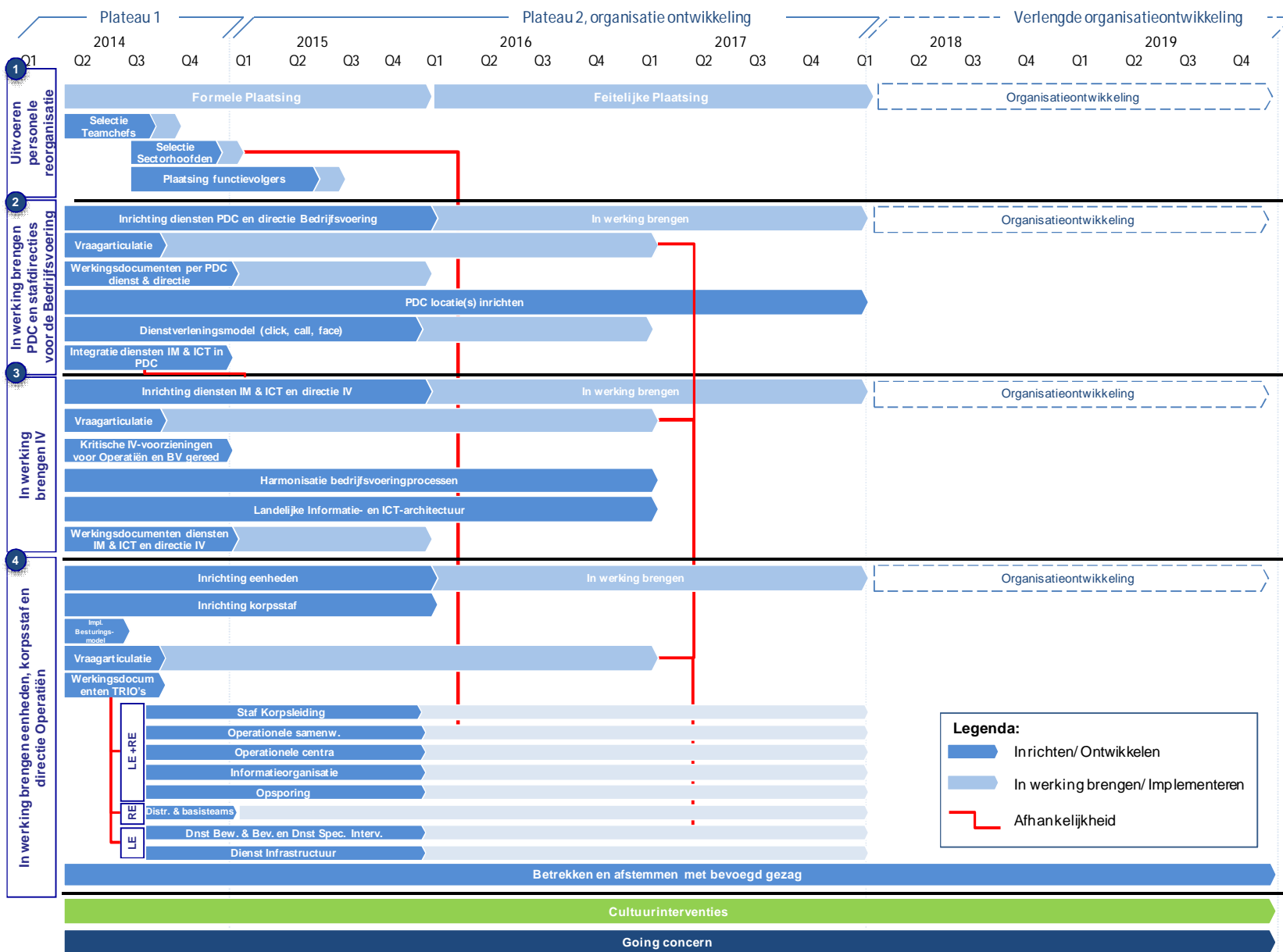
Verreweg het grootste deel van de inspanningen gedurende de eerste twee jaar na Dag 1 is gericht op het realiseren van de in het Inrichtingsplan beschreven nieuwe structuren en het in werking brengen daarvan. Daarbij gaat het om de volgende vier grote clusters van inspanningen:

1. Het uitvoeren van de personele reorganisatie.
2. Het in werking brengen van het PDC en de stafdirecties voor de Bedrijfsvoering.
3. Het in werking brengen IV.
4. Het in werking brengen van de eenheden, de korpsstaf en de directie Operatiën.

### *Mijlpalen, inspanningclusteroverstijgend:*

- Herzien besturingsmodel geïmplementeerd. Gereed juni 2014.

De gevolgen van de focus op de basisteams en districtrecherche voor de mijlpalen die in plateau 2 genoemd staan, zullen in de volgende actualisatie van het realisatieplan worden meegenomen.



### 5.4.1 Inspanningcluster 1: Personele reorganisatie

Vanaf het moment waarop de Politiewet (2012) van kracht is, zijn alle politieregio's en daarmee de regionale politiekorpsen, het KLPD en de VtsPN opgehouden te bestaan. Op grond van de Invoerings- en aanpassingswet Politiewet (2012) zijn op dat moment alle rechten en plichten van die 27 organisaties tegelijkertijd en automatisch overgegaan op de rechtspersoon die het korps is. Dit betekent dat alle medewerkers één en dezelfde werkgever hebben.

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 zal worden gereorganiseerd, waarbij circa 63.000 medewerkers worden geplaatst danwel worden aangewezen als herplaatsingskandidaat. Daarmee heeft de Nationale Politie een opgave van ongekeerde omvang. Het merendeel van de operationele medewerkers binnen de eenheden is naar verwachting functievoller. Voor veel medewerkers binnen Bedrijfsvoering zal er sprake zijn van 'herplaatsing'. Voor alle medewerkers geldt de in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2012-2014 afgesproken werkzekerheidsgarantie.

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 nieuwe aanpak van de personele reorganisatie bestaat naast een voorfase uit twee fasen: fase 1 is de formele reorganisatie, fase 2 is de fase van organisatieontwikkeling met een doorlooptijd van vijf jaar. In fase 1 worden medewerkers formeel geplaatst in hun nieuwe team in de nieuwe organisatie, danwel aangewezen als herplaatsingskandidaat. Vervolgens wordt in de tweede fase de feitelijke bezetting per team en organisatieonderdeel –waar nog nodig– geleidelijk in overeenstemming gebracht met de vastgestelde formatie in het inrichtingplan.

#### *Mijlpalen:*

- Benoeming teamchefs: De teamchefs die in de eerste selectieronde zijn geselecteerd zijn voor de zomer bekend. De formele afronding van alle teamcheffbenoemingen is per 1-10-2014 met de ontvangst van het aanstellingsbesluit.
- Benoeming sectorhoofden: De sectorhoofden zijn voor 1-1-2015 bekend. De formele afronding van de sectorhoofdbenoemingen is per 1-2-2015 met de ontvangst van het aanstellingsbesluit.
- 1-1-2015 weten de medewerkers van de Basisteams en Districtsrecherche of zij functievoller ofwel beoogd herplaatsingskandidaat zijn en weet de leidinggevende van de Basisteams en Districtsrecherche hoe hun teams 'gevuld' zijn.
- Formele plaatsing functievollers. Deze is afgerond als de functievollers op 1-7-2015 een plaatsingsbesluit hebben ontvangen.

Voor herplaatsingskandidaten zal op 1-7-2015 nog niet altijd een plaats gevonden zijn. Daarvoor geldt dat in fase 2 gezocht zal worden naar mogelijkheden om deze herplaatsingskandidaten een passende functie aan te bieden, een en ander conform het bepaalde in het Landelijk Sociaal Statuut.

### 5.4.2 Inspanningcluster 2: In werking brengen Bedrijfsvoering/PDC

Het inspanningcluster omvat het inrichten en in werking brengen van de Bedrijfsvoering. Binnen de Bedrijfsvoering is de staf (directies binnen de staf korpsleiding met uitzondering van de directie Operatiën en de Korpsstaf) gescheiden van de uitvoering (PDC)<sup>4</sup>. In lijn met het nieuwe besturingsmodel omvat dit inspanningcluster tevens de ondersteuning van het in werking brengen van de eenheden (en van de Bedrijfsvoering zelf).

---

<sup>4</sup> Inspanningscluster 4 omvat het inrichten en in werking brengen van de eenheden, de Korpsstaf en de directie Operatiën.



Als gevolg van de keuzes die gemaakt zijn in de realisatie van de Nationale Politie als geheel, de voortgang in de personele reorganisatie en de voor het PDC uitgevoerde impactanalyse treedt het PDC gefaseerd in werking. Door differentiatie (o.a. in tempo) op teamniveau aan te brengen kan het PDC de realisatie van de Nationale Politie en de prioriteiten die daarbinnen worden bepaald optimaal ondersteunen. Er wordt dus gedurende de vorming van de Nationale Politie gefaseerd een volledig professioneel en integraal werkend PDC gerealiseerd, zowel voor wat betreft de professionalisering van de medewerkers en de interne organisatie, als voor wat betreft de dienstverlening.

Hoewel tijdens plateau 1 de dienstverlening op onderdelen, als gevolg van de complexe veranderopgave, een tijdelijke teruggang zal vertonen, zal gedurende plateau 2 het niveau van dienstverlening weer toenemen. In januari 2015 heeft het PDC grote stappen voorwaarts gemaakt in 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.

#### *Mijlpalen:*

- De diensten IM en ICT zijn qua besturing in het PDC geïntegreerd<sup>5</sup>. Gereed januari 2015;
- De PDC-diensten en stafdirecties zijn operationeel en functioneren in onderlinge afstemming. Basiswerking geïmplementeerd vanuit hulpstructuur. Gereed april 2015;
- Er zijn vastgestelde diensten en producten voor alle PDC diensten die worden aangeboden via het intranet. Gereed juli 2015;
- Het dienstverleningsmodel is geïmplementeerd. Gereed januari 2016;
- De PDC-diensten en stafdirecties zijn ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. Gereed januari 2016;
- De werking per afdeling is geïmplementeerd. Gereed januari 2017;
- Bedrijfskritische bedrijfsvoeringsvoorzieningen voor de basisteams en districtsrecherche zijn door middel van een hulpstructuur operationeel. Gereed 1 januari 2015;
- Bedrijfskritische bedrijfsvoeringsvoorzieningen voor de overige onderdelen van Operatiën en Bedrijfsvoering zijn (gefaseerd) operationeel. Gereed 1 januari 2016;
- De producten en diensten worden geleverd in overeenstemming met de besluitvorming naar aanleiding van de vraagarticulatie. Gereed januari 2017;
- De PDC-locatie(s) zijn (gefaseerd) ingericht zodat werknemers daar hun werk kunnen verrichten<sup>6</sup>. Gereed januari 2018.

### **5.4.3 Inspanningencluster 3: In werking brengen IV**

Dit inspanningencluster omvat, naast het realiseren van een betere IV en ICT voor de overige inspanningenclusters, het inrichten en in werking brengen van de diensten IM en ICT en de stafdirectie IV. De inrichting van de gehele IV-organisatie dient in lijn te worden gebracht met de inhoudelijke en operationele IV en ICT doelstellingen vanuit het Aanvalsprogramma IV, de ondersteuning van de going concern en de vorming van de Nationale Politie.

Ten behoeve van een eenduidige en effectieve sturingslijn zijn de mijlpalen uit het Aanvalsprogramma IV niet opgenomen in deze actualisatie van het Realisatieplan. Over de resultaten binnen het Aanvalsprogramma IV wordt reeds verantwoording afgelegd, via een daartoe ingestelde programmaraad, aan de Minister van Veiligheid & Justitie.

#### *Mijlpalen:*

---

<sup>5</sup> De Chief Information Officer (CIO) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het aanvalsplan en voor de continuïteit van de ICT voorzieningen. Gelet op zijn verantwoordelijkheid bestaat er een functionele aansturingsrelatie tussen de CIO en het diensthoofd ICT als het diensthoofd IM van het PDC. Wekelijks zal er onder leiding van de CIO een afstemmingsoverleg plaatsvinden, waarbij o.a. beide diensthoofden aanwezig zijn.

<sup>6</sup> Voor de inrichting van de datacenters zullen in 2016 en 2017 businesscases worden uitgewerkt.

- Er is een vastgestelde integrale diensten en producten catalogus voor alle IM en ICT diensten. Gereed januari 2015;
- Bedrijfskritische IV-voorzieningen voor Basisteams en Districtsrecherches zijn door middel van een hulpstructuur operationeel. Gereed januari 2015;
- Bedrijfskritische IV-voorzieningen voor de overige onderdelen van Operatiën en Bedrijfsvoering zijn (gefaseerd) operationeel. Gereed januari 2016;
- De diensten IM en ICT zijn qua besturing in het PDC geïntegreerd<sup>5</sup>. Gereed januari 2015;
- De diensten IM en ICT en stafdirectie IV zijn ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. Gereed januari 2016;
- Dienstverleningsmodel is geïmplementeerd. Gereed juli 2015;
- De werking per afdeling is geïmplementeerd. Gereed januari 2017;
- Er wordt vanuit één landelijke Informatie- en ICT-architectuur gewerkt. Gereed januari 2017;
- De producten en diensten zijn geleverd in overeenstemming met de besluitvorming naar aanleiding van de vraagarticulatie. Gereed januari 2017;
- De geharmoniseerde bedrijfsvoeringsprocessen zijn geïmplementeerd. Gereed januari 2018.

#### 5.4.4 Inspanningscluster 4: Het in werking brengen van de Nationale Politie

Het inspanningscluster 4 omvat het inrichten en in werking brengen van de eenheden, de Korpsstaf en directie Operatiën.

De verandering is opgebouwd vanuit het inrichten en in werking brengen van de basisteams en districtsrecherche per januari 2015 conform de afspraken met het bevoegd gezag. Dit betekent dat er een teamchef is met mandaat, de wijkagenten zoals beschreven in het Inrichtingsplan, behoudens op te vullen vacatures, zijn ingevuld<sup>7</sup> en dat er een ingericht en werkend driehoeksoverleg is en dat er afgesproken resultaten op basis van het veiligheidsvraagstuk zijn waarbij capaciteit en resultaat op elkaar zijn afgestemd.

De leidinggevendenden zijn geselecteerd en formeel benoemd en weten met welke medewerkers zij de met het bevoegd gezag afgesproken politiestatistiek gaan realiseren.

Daarnaast is met werkgroepen een aanvullende hulpstructuur ingesteld, die hen ondersteunt bij het in werking brengen van de inrichting van de robuuste basisteams, districtsrecherche en vier overige geprioriteerde organisatieonderdelen (Informatieorganisatie, Operationeel Centrum, Operationele Samenwerking en Staf). De activiteiten zijn gericht op een organisatieopbouw van de Nationale Politie vanuit de eenheden ('bottom up') en daarmee in lijn met de uitgangspunten van de veranderstrategie.

De verandering wordt hierdoor, meer dan eerst voorzien, vanuit de eenheden gerealiseerd; daar kan ook de afweging tussen het op peil houden van de politiestatistiek en het in werking brengen van de Nationale Politie het beste worden gemaakt. De via de selectieprocedure benoemde teamchefs krijgen de opdracht om een plan op te stellen dat minimaal de volgende elementen bevat:

- het in overeenstemming brengen van bezetting en formatie na benoeming van de functievoorgangers en herplaatsingskandidaten zal door de teamchef beschreven worden op welke wijze de bestaande bezetting in kwantitatieve en kwalitatieve zin in overeenstemming gebracht wordt met de vastgestelde formatie voor het team;
- het implementeren van de door de werkgroepen geformuleerde werkprocessen
- het aanpassen van cultuur- gedrag en leiderschap in de gewenste richting.

De in het Inrichtingsplan beschreven concepten en werkingsprincipes worden nader uitgewerkt vanuit de werkgroepen. Deze werkgroepen dragen bij aan de harmonisatie van processen, een gemeenschappelijke werkwijze en uniforme inrichting voor de volgende geprioriteerde organisatieonderdelen:

<sup>7</sup> Het zal voorkomen dat, als gevolg van de regelgeving van de personele reorganisatie, op 1-1-2015 niet alle wijkagenten zijn geplaatst. In voorkomende gevallen zal met het lokaal gezag een passende oplossing worden gevonden.

- Districten (incl. Basisteams en flexteams);
- Opsporing (Veel voorkomende criminaliteit, Districtsrecherche, Dienst regionale recherche en Landelijke recherche);
- Informatieorganisatie (Dienst regionale informatie organisatie en Dienst landelijke informatie organisatie);
- Operationeel centrum (Dienst regionaal operationeel centrum en Dienst landelijk operationeel centrum);
- Operationele samenwerking (Dienst regionale operationele samenwerking en Dienst landelijke operationele samenwerking);
- Staf (Korpsstaf en Eenheidsstaven).

Tevens versterken de werkgroepen de medewerkerparticipatie door het gebruik van referentgroepen uit alle eenheden bij het harmoniseren van processen en ontwikkelen van gemeenschappelijke werkwijzen. De werkgroepen richten zich dus op het in werking brengen van de Nationale Politie. Voor een beschrijving van de besturing en werking van de werkgroepen zie hoofdstuk 7, paragraaf 7.2.

#### *Mijlpalen*

- Basisteams en Districtsrecherche zijn in werking gebracht, gereed januari 2015;
- Eenheden zijn ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan, gereed januari 2016;
- Er is per team een vastgesteld teamontwikkelplan voor het bereiken van de doelformatie voor 1 januari 2020. Gereed januari 2016;
- Alle huisvestingsplannen op eenheidniveau gereed en in bestuurlijk overleg geconsulteerd. Gereed januari 2016.
- Korpsstaf is ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. Gereed januari 2016;
- Directie Operatiën is ingericht conform de structuur uit het Inrichtingsplan. Gereed januari 2016;
- Werkingsdocumenten conform de opdracht aan de werkgroepen en volgend uit de nieuwe inrichting zijn geïmplementeerd. Gereed januari 2017;
- De bedrijfsvoeringproducten en -diensten zijn geleverd in overeenstemming met de besluitvorming naar aanleiding van de vraagarticulatie. Gereed januari 2017.

### **5.4.5 Inspanningcluster 5: Het werken aan geselecteerde operationele doelen**

Zoals beschreven in paragraaf 4.3 is in het tweede kwartaal van 2013 gekozen voor een focusstrategie. Deze is gebaseerd op de noodzaak om de veelheid aan ambities uit de veranderagenda beheersbaar te houden. Het doel van de focusstrategie is om de ambitie en doelstellingen uit het Realisatieplan december 2012 in lijn te brengen met het absorptievermogen van de Nationale Politie.

Bij de actualisatie van het Realisatieplan december 2012 is vastgesteld dat de ambities en doelstellingen zoals beschreven per operationeel doel in stand blijven, met inachtneming van de focusstrategie. Dit betekent dat de realisatie van de operationele doelen wordt aangepast aan het tempo van het inrichten en in werking brengen van de verschillende organisatieonderdelen van de Nationale Politie.

Daar waar de concreet te behalen resultaten en mijlpalen kenmerken zijn van de werkingsdocumenten, zijn deze niet afzonderlijk als resultaat of mijlpaal in dit actualisatiedocument opgenomen. Daar waar de concreet te behalen resultaten en mijlpalen van de operationele doelen bijdragen aan de doorontwikkeling van de politieprofessie, ofwel aan het op peil houden/verbeteren van de politieprestaties, wordt dit beschouwd als onderdeel van de going concern.

#### **5.4.5.1 Operationeel doel 1: 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.

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, opsporing van veelvoorkomende criminaliteit en vreemdelingtoezicht en identificatie.

*Mijlpalen:*

- Het basisteam verbindt lokale en landelijke prioriteiten bij de bestuurlijke aanpak van bijvoorbeeld ondermijning, rampen en bij crises en levert een bijdrage aan de afstemming in de lokale driehoek. Vanaf januari 2015;
- De basisteams zijn verantwoordelijk voor de aan hen toegewezen taken op het gebied van: intake, noodhulp, handhaving en opsporing veelvoorkomende criminaliteit. Vanaf januari 2015;
- De medewerkers van het basisteam zijn aangemeld bij het Operationeel Centrum, op het moment dat zij inzetbaar zijn. Vanaf januari 2016;
- De medewerkers van het basisteam zijn maximaal operationeel inzetbaar en werken zo veel mogelijk op straat. Vanaf januari 2016.

#### **5.4.5.2 Operationeel doel 2: Meer operationeel leiderschap**

In het korps zijn leidinggevenden zowel in de Operatiën als in de Bedrijfsvoering, de zichtbare rolmodellen voor de organisatie. Zij hebben hun focus eerst en vooral op de Operatie. Zij weten wat er speelt, zijn op de hoogte van het actuele veiligheidsbeeld, actuele ontwikkelingen op hun werk- of expertisegebied en de voortgang op de resultaten van het organisatieonderdeel waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Een leidinggevende is 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 zijn de leidinggevenden actief in de Operatie en richten zij hun medewerkers op de prioriteiten. Leidinggevenden, ook in de Bedrijfsvoering, bewaken de professionele ruimte van hun medewerkers en stimuleren het leren en ontwikkelen van hun medewerkers actief, 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. De leidinggevende kent zijn mensen, hun competenties, belastbaarheid, sterkte en aandachtspunten en kan deze in evenwicht brengen met de eisen van het operationele werk.

*Mijlpalen:*

- Binnen de basisteams en districtsrecherches zijn de daartoe volwaardig inzetbare leidinggevenden opgenomen in het 24/7-rooster als OvD/HovD. Gereed januari 2015;
- De daartoe volwaardig inzetbare leidinggevenden zijn opgenomen in het 24/7-rooster als OvD/HovD. Gereed januari 2016;
- De leidinggevenden borgen de dagelijkse operationele briefing conform de vastgestelde landelijke werking. Gereed januari 2016;
- De leidinggevenden<sup>8</sup> houden zelf de teambriefing conform de vastgestelde landelijke werking. Gereed januari 2016.

*Randvoorwaarden:*

- Alle curricula van de relevante initiële en postinitiële opleidingen zijn getoetst en aangepast op de missie, visie en kernwaarden van de politie. Gereed januari 2016.
- Alle curricula van de relevante initiële en postinitiële opleidingen zijn getoetst en aangepast op het concept operationeel leiderschap. Gereed januari 2016.

---

<sup>8</sup> Naast de teamchef kan ook de operationeel expert en eventueel de operationeel specialist de briefing verzorgen.

### 5.4.5.3 Operationeel doel 3: Beter informatiegestuurd werken

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. 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.

#### *Mijlpalen:*

- De werking van de intelligence agenda van de politie is geïmplementeerd conform vastgesteld werkingsdocument. Gereed juli 2015;
- De aanpak voor de wijze waarop de informatieorganisatie de leidinggevenden ondersteunt bij de voorbereiding van de briefing en debriefing is in alle eenheden geïmplementeerd. Gereed januari 2016.

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

De aanpak van High Impact Crime (HIC) en ondernijning 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 ondernijning 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. Sturing vindt plaats met behulp van een samenhangend stelsel van (integrale) stuurploegen. Belangrijke randvoorwaarde voor een goede aanpak is dat de partners goed samenwerken. Hiervoor is het nodig om op de koppelvlakken tussen partners heldere afspraken te hebben gemaakt en dat partners hun informatie maximaal delen. Hiervoor zijn niet alleen regels en autorisaties nodig, maar ook de wil tot delen van informatie.

#### *Mijlpalen:*

- Het gestarte stimuleringstraject om eenheden te ondersteunen bij het effectiever samenwerken met partners heeft het doel, 'verdubbelen aanpak criminele samenwerkingsverbanden', bereikt, zoals geformuleerd in de landelijke prioriteiten 2011-2014. Gereed Januari 2015;
- De aanpak van HIC en Ondernijning vormt een integraal onderdeel van de agenda van de stuurploegen. Gereed januari 2016.
- Door de eenheden worden veiligheidsproblemen integraal en probleemgericht aangepakt. Gereed januari 2017;
- Binnen de eenheden staat het effect centraal bij de aanpak van ondernijning op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Gereed januari 2017.

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

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.

#### *Mijlpalen:*

- Samenwerkingsafspraken met de veiligheidsregio's zijn gemaakt en geborgd. Gereed januari 2015;
- Bestaande samenwerkingsovereenkomsten (convenanten) met externe partijen zijn vervangen door landelijk geldende convenanten en/of lokale convenanten binnen landelijke kaders van samenwerking. Gereed januari 2016;
- De doorwerking van de samenwerkingsovereenkomst met de KMar is geïmplementeerd in de eenheden. Gereed april 2015;
- Externe overlegstructuren zijn op operationeel, tactisch en strategisch niveau ingericht. Gereed januari 2016;
- Verbeterplan operationele samenwerking met buitenlandse politiediensten geïmplementeerd. Gereed januari 2017.

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

Onnodige administratieve lastendruk werkt belemmerend. Het houdt politiemedewerkers van de straat, het belemmert medewerkers van de Bedrijfsvoering 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 ineffectieve 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.

#### *Mijlpalen:*

- Bestaande werkwijzen die bijdragen aan verminderen administratieve lasten zijn landelijk ingevoerd op basis van evaluatie. Gereed juli 2015;
- Nieuwe werkwijzen die bijdragen aan het verminderen van de administratieve lasten zijn ingevoerd, conform de daartoe opgestelde en goedgekeurde plannen van aanpak. Gereed januari 2017.

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

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 politietoek en boeken resultaten. Het absorptievermogen van de politiemedewerker 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. Leidinggevendenden zijn daarom 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. Een leidinggevende herkent stress of psychosociale klachten bij medewerkers en kan hierop gepast acteren.

#### *Mijlpalen:*

- Inzichten en elementen van weerbaarheid (moreel, mentaal en fysiek) komen integraal terug in werving & selectie, opleiding, vorming & begeleiding, leiderschap, operatie, preventie en (na)zorg. Gereed januari 2015;
- De training Mentale kracht is gevolgd door de frontlinie (30.350 medewerkers). Gereed januari 2016;
  - De tools van Mentale Kracht zijn opgenomen in de Integrale Beroepsvaardigheid Training (IBT). Gereed januari 2016.



- Het aantal IBT uren voor alle IBT-plichtigen is tijdelijk opgehoogd voor de periode 2013-2015 naar 45 uur per jaar. Gereed januari 2016.
- De gevalideerde weerbaarheidsmonitor wordt landelijk gebruikt als kwaliteitsinstrument voor weerbaarheid. Gereed januari 2017.

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

Leidinggevend en 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. Directe sturing van de Operatie op straat kan ook plaatsvinden door de Officier van Dienst van het Operationeel Center (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.

##### *Mijlpalen:*

- Het vastgestelde sturingsconcept is geïmplementeerd door de eenheden. Gereed januari 2016.
- De vastgestelde paraatheidsregeling Officieren van Dienst (OvD's) en Hulpofficieren van Dienst (HovD's) is geïmplementeerd. Gereed januari 2016;
- Het briefen en debriefen is door de eenheden geïmplementeerd conform het vastgestelde werkingsdocument. Gereed januari 2016.

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

- 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.

##### *Mijlpalen:*

- De tevredenheid van burgers over de dienstverlening wordt periodiek gemeten in de eenheden. Gereed januari 2016.
- De terugmelding op straatroof/overvallen gebeurt vanaf 1 januari 2014. De eerste meting en daarmee rapportage vindt vanaf april 2014 plaats.
- Aangevers/slachtoffers die via [www.politie.nl](http://www.politie.nl) aangifte hebben gedaan hebben de beschikking over een persoonlijke internetpagina. Gereed januari 2017;
- De openingstijden zijn bepaald in samenwerking met het lokaal gezag. Gereed januari 2015;

- Tijdens openingstijden worden balies van politiebureaus met een publieksfunctie bemenst door professioneel opgeleide, geüniformeerde medewerkers van Intake en Service. Gereed januari 2016.
- De terugmelding op geweldsdelicten is gefaseerd ingevoerd:
  - 50% van de geweldsdelicten wordt teruggemeld. Gereed januari 2015;
  - 70% van de geweldsdelicten wordt teruggemeld. Gereed januari 2016;
- Het dienstverleningsconcept is geïmplementeerd. Gereed januari 2017.

#### **5.4.5.10 Operationeel doel 10: Integraal mediabeleid**

Een groot deel van de beeldvorming over de Nationale Politie 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.

##### *Mijlpalen:*

- Reputatieonderzoek gereed. Gereed januari 2015;
- Reputatiebeleid (communicatie) gereed. Gereed januari 2015.

#### **5.5 Randvoorwaarden**

Er zijn rond de realisatie van de Nationale Politie tal van ontwikkelingen en trajecten die van invloed (kunnen) zijn op de inrichting en realisatie van de Nationale Politie en de hiervoor geschetste fasering, mijlpalen en planning van het veranderproces. Voorbeelden hiervan zijn eventuele nieuwe wetgeving, beleidsontwikkelingen en afspraken met het gezag, bonden en (keten)partners. Daarnaast zijn er reeds lopende ontwikkelingen zoals de inbedding van de Politieacademie en het realiseren van de nieuwe Landelijke Meldkamer Organisatie. Ook kunnen bijzondere omstandigheden een onverwacht grote politie inzet vergen die eventueel invloed hebben op de voortgang van de realisatie. De impact hiervan op de fasering, mijlpalen en planning wordt door het korps bepaald en gemonitord worden en vormt onderdeel van overleg met het gezag waarbij het op peil houden van de politiestatistiek centraal zal staan.



## 6. Communicatie

### Zichtbaar maken, betekenis geven en verbinden

Hoofdstuk 6 is ongewijzigd. Derhalve is een samenvatting opgenomen van de tekst uit het Realisatieplan december 2012.

#### 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 tijdsgeest, 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.

#### 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.

#### 6.3 Korpscommunicatie en verandercommunicatie

##### *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 issuemanagement (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) tot communicatie ter ondersteuning van het realiseren van de veranderdoelen. 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 leidinggevendend ondersteund en gefaciliteerd worden in hun communicatie. Bijvoorbeeld met hulpmiddelen (presentaties, praatplaten, kernboodschappen) en door training en coaching.
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.

## **6.4 Communicatie over de vorming van de Nationale Politie**

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. 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.

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

De benodigde communicatie wordt in een programmaplan uitgewerkt. Hierin staat beschreven welke activiteiten en inspanningen Communicatie levert om bij te dragen aan het realiseren van de beoogde doelen.

## **6.6 Uitvoering van de communicatie over de vorming van de Nationale Politie**

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 lijnorganisatie.

## 7. Governance

### Een heldere besturing

Ten behoeve van een optimale ondersteuning van de veranderagenda is het besturingsmodel herzien. Dit hoofdstuk beschrijft het herziene besturingsmodel en vervangt daarmee hoofdstuk 7, Governance, zoals dit in het Realisatieplan december 2012 is opgenomen.

#### 7.1 Inleiding

De eerder genoemde ontwikkelingen (nieuw model personele reorganisatie, focusstrategie, verschuiving van planvorming naar realisatie) maken dat er andere wijze van besturing, aansturing en regievoering noodzakelijk is om de verandering optimaal te kunnen ondersteunen.

#### 7.2 Governance

Het besturingsmodel dat hier wordt beschreven, heeft betrekking op de besturing van de veranderagenda. Bij het definiëren van het herijkte besturingsmodel op de realisatie zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- *Eenduidig en helder gedefinieerde veranderagenda*  
Dit is een voorwaarde om de vorming van de Nationale Politie overzichtelijk te houden en resultaten en afhankelijkheden op een integrale manier te borgen.
- *Eenduidig en heldere besturing van de veranderactiviteiten: voor één uitleg vatbaar*  
Het besturingsmodel is ondersteunend aan de realisatie van de veranderagenda en heeft tot doel de rollen en verantwoordelijkheden te beleggen en te verdelen. De vorming van de Nationale Politie vraagt een besturingsstructuur die efficiënt en effectief is, zowel voor de realisatie als voor het betrekken van de (externe) stakeholders. Het besturingsmodel vertaalt zich in onderwerpen als de besluitvormingsstructuur, de rollen en verantwoordelijkheden, de overlegvormen en rapportagestructuur. De rollen en verantwoordelijkheden zijn voor één uitleg vatbaar.
- *De regieorganisatie voert regie op de verandering en is eenduidig gepositioneerd*  
Voorwaarde voor regievoering is een duidelijke opdrachtformulering, goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en een adequaat ingerichte regieorganisatie. De regieorganisatie zal daarbij bestaan uit meerdere onderdelen, landelijk en per inspanningcluster georganiseerd, die in een goed onderling samenspel de veranderorganisatie ondersteunen. Zowel het landelijke als het onderdeel per inspanningcluster heeft tot gezamenlijk doel focus te verkrijgen op het tijdig en kwalitatief goed realiseren van de veranderambities.
- *De veranderagenda en de dagelijkse operatie ('going concern') worden naast elkaar en in onderlinge samenhang uitgevoerd*  
Voor het besturen van de Nationale Politie is het vinden van een balans tussen de realisatie van de veranderagenda en de 'going concern' een continu vraagstuk in termen van prioriteit, focus en (rand)voorwaarden. Het herijkte besturingsmodel van de veranderorganisatie houdt rekening met deze balans.

Analoog aan de veranderopgave wordt de governance op de verandering vormgegeven langs de lijn van vier inspanningsclusters:

- Het uitvoeren van de personele reorganisatie.
- Het in werking brengen van het PDC en de stafdirecties voor de Bedrijfsvoering.
- Het in werking brengen IV.
- Het in werking brengen van de eenheden, de korpsstaf en de directie Operatiën.

Dit komt voor een zeer groot gedeelte overeen met de inspanningsclusters als genoemd in hoofdstuk 5.4, met dien verstande dat voor wat betreft de governance de direct met elkaar gerelateerde ontwikkelingen ook in relatie tot elkaar bestuurd worden. Als voorbeeld kan het inspanningscluster rondom de Bedrijfsvoering worden genoemd. Daar waar het oorspronkelijke inspanningscluster alleen toeziet op het inrichten en inwerking brengen van de PDC, is deze nu in de besturing verbonden met het inwerking brengen van de beleidsdirecties op het gebied van de Bedrijfsvoering. Op deze wijze is sturing ingericht op het inwerking brengen van de gehele bedrijfsvoeringskolom.

#### *Inspanningcluster & programmaraad*

Een KL-lid is (gedelegeerd) opdrachtgever voor ieder inspanningscluster. De opdrachten zijn formeel belegd bij een opdrachtnemer. De opdrachtnemer stelt zich tegenover de opdrachtgever verantwoordelijk voor het behalen van het resultaat of de (programma)doelstelling, zoals in een plan (programmaplan of deelrealisatieplan) tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is verduidelijkt en vastgelegd.

Ten behoeve van de (operationele) sturing op de inspanningclusters personele reorganisatie, in werking brengen Bedrijfsvoering en in werking brengen IV worden programmaraden ingesteld. Hierin zijn onder andere vertegenwoordigd het individuele lid van de Korpsleiding (als opdrachtgever), de programmamanager(s) (als opdrachtnemer) en de (lijnverantwoordelijke) verandermanager(s).

#### **Sturingscategorieën**

Naast de vier inspanningsclusters is er ook een vijfde inspanningcluster dat voorziet in het behalen van geselecteerde operationele doelen. De verantwoordelijkheid voor het behalen van die operationele doelen uit inspanningcluster 5 van het Realisatieplan Nationale Politie ligt bij de lijnorganisatie. De eindverantwoordelijkheid ligt daarmee bij de Politiechefs van de eenheden en/of de directeurs van de betreffende organisatieonderdelen.

De operationele doelen blijven onderdeel van de veranderagenda en deel uitmaken van de rapportage over de realisatie.

De herijkte besturing draagt bij aan een reductie van de complexiteit in de besturing van de projecten en programma's die aan de operationele doelen zijn gekoppeld.

Herziene tabel 'Toepassing van de sturingscategorieën' binnen de veranderagenda.

Centrale programma's	Projecten	Veranderactiviteiten binnen de lijnverantwoordelijkheid	(Door)ontwikkeling 'going concern'
Personele reorganisatie (IC 1)*	-	In werking brengen Bedrijfsvoering/PDC (IC 2)	Vermindering administratieve lasten (OD 6)
In werking brengen Bedrijfsvoering (IC2)		Het in werking brengen van de Nationale Politie (IC 4)	Meer vakmanschap en grotere weerbaarheid van medewerkers (OD 7)
In werking brengen IV (IC 3)		Robuuste en multidisciplinaire basisteams (OD 1)	Integraal mediabeleid (OD 10)
		Meer operationeel leiderschap (OD 2)	Beter informatiegestuurd werken (OD 3)
		Een betrouwbare samenwerkingspartner zijn (OD 5)	Betere aanpak High Impact Crime en Ondernijning (OD 4)
			Meer eenduidige dienstverlening (OD 9)
			Een scherp sturingsconcept (OD 8)

\* Tussen haakjes de indeling in het Realisatieplan december 2012. IC is Inspanningcluster en OD is Operationeel Doel.

#### *Besturing van werkgroepen*

De Korpsleiding is opdrachtgever van de werkgroepen die tot doel hebben om gemeenschappelijke

werkwijzen te ontwikkelen en dit vast te leggen in werkingsdocumenten. Een Politiechef treedt, per werkgroep, op als opdrachtnemer en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eindproduct en voor het betrekken van experts uit de politieorganisatie. De Politiechef zorgt voor landelijk draagvlak en afstemming opdat de voorgestelde werkwijze per werkgroep landelijk geïmplementeerd kan worden.

De Politiechef rapporteert hierover aan de opdrachtgever (Korpsleiding). De werkgroepen worden bij het tot stand komen van de werkingsdocumenten ondersteund door een begeleidingsgroep die adviseert aan de opdrachtgever. Daarnaast wordt actief gebruik gemaakt van referentgroepen; dit zijn inhoudelijk deskundigen uit de eenheden. Hiermee wordt de medewerkerparticipatie geborgd bij de harmonisatie van processen en ontwikkeling van een gemeenschappelijke werkwijze.

De Politiechefs van de eenheden en de Directeuren zijn ook eindverantwoordelijk voor het in werking brengen van de inrichting, mede op basis van de eindproducten van de werkgroepen.

Na oplevering van het eindproduct door de werkgroepen wordt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de uniforme werkprocessen en gestandaardiseerde inrichting overgedragen aan de directie Operatiën.

### 7.3 Integrale voortgangsbewaking en ondersteuning

Integrale voortgangsbewaking en ondersteuning zijn essentieel om te komen tot de vorming van één Nationale Politie. Hiertoe is een regieorganisatie ingericht, die bestaat uit meerdere onderdelen:

1. Regieteams (per inspanningcluster):
  - Personele reorganisatie;
  - IV & ICT;
  - PDC;
  - De eenheden;
2. Landelijk regieteam

Deze regieteams dienen in een goed onderling samenspel de veranderorganisatie te ondersteunen in de opdrachtgever en – nemer relatie tussen de inspanningclusters en bij het tijdig en kwalitatief goed realiseren van de veranderambities.

Als aangegeven vindt de sturing op de inspanningclusters plaats door middel van een programmaraad waarin opdrachtgever en opdrachtnemer de inhoudelijk issues en voortgang met elkaar bespreken, daarin bijgestaan door de direct betrokkenen. Iedere opdrachtnemer heeft een eigen regieteam, die het 'zenuwcentrum' en het middelpunt voor informatie met betrekking tot de veranderagenda vormt.

Alle advies en ondersteunings-, informatie-, communicatie-, monitoring- en controlactiviteiten ten behoeve van de vorming Nationale Politie worden uitgevoerd door de regieteams. Daar waar de regieteams de veranderopgave van het desbetreffende opdrachten ondersteunen, is het landelijke regieteam verantwoordelijk voor het monitoren van de totale verandering en de integraliteit tussen de verschillende clusters.

Voor de landelijke mijlpalen die in de eenheden dienen te worden geïmplementeerd geldt dat de regieteams verantwoordelijk zijn voor het monitoren van de voortgang van de realisatie binnen de eenheid en het Landelijk regieteam voor het monitoren van de uniformiteit en de landelijke voortgang. Een landelijke mijlpaal is behaald wanneer de opdrachtgever vanuit de korpsleiding het resultaat heeft geaccepteerd.

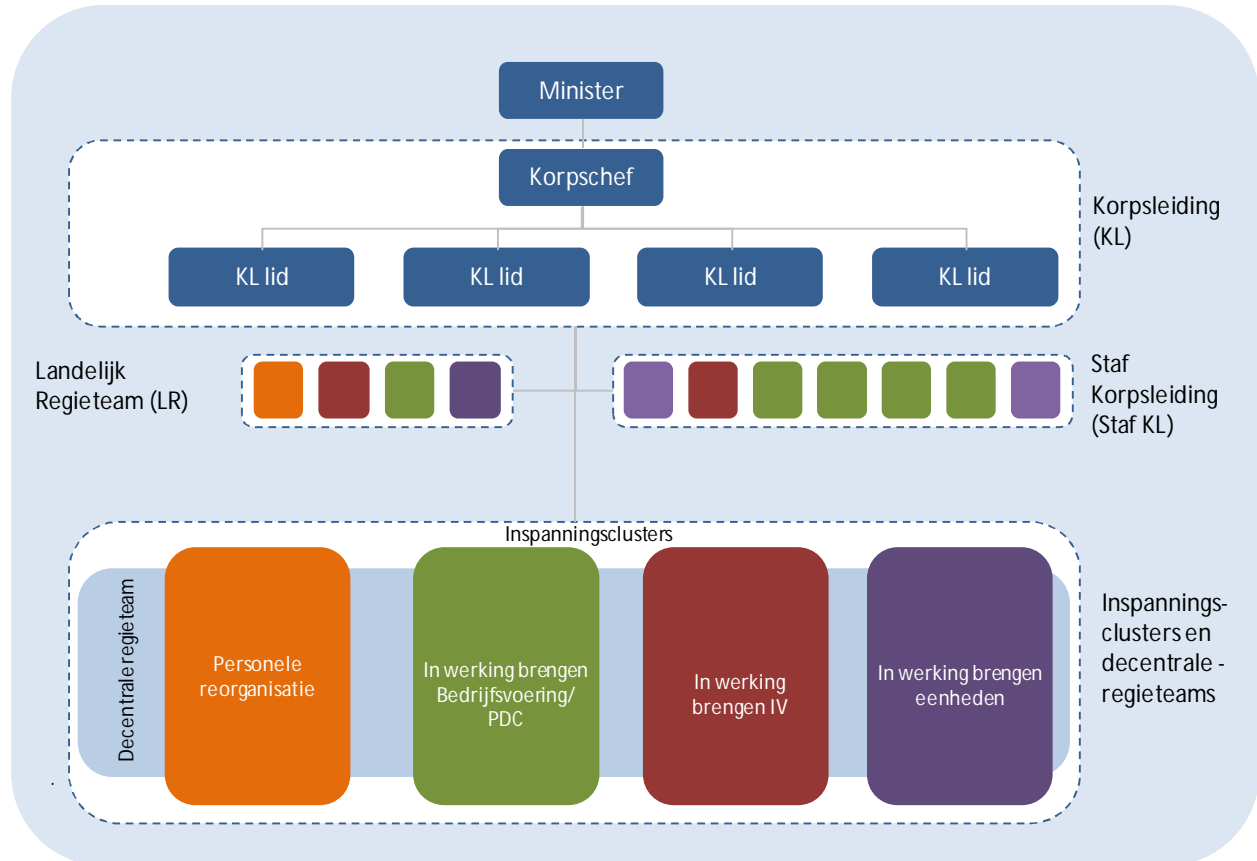
Overige kenmerken regieteams:

- *Regieteams*  
De regieteams faciliteren en ondersteunen de opdrachtnemers bij het realiseren van de verandering. De regieteams rapporteren functioneel aan het landelijke regieteam. Het hoofd van een regieteam is bij voorkeur niet dezelfde persoon als de programmamanager (opdrachtnemer).
- *Landelijke regieteam*  
Het landelijke regieteam voorkomt dat de 'waan van de dag' gaat regeren. Het is een tijdelijk

onderdeel in de Staf KL. Het team (1) monitort of de toezeggingen in het Inrichtingsplan en het Realisatieplan gerealiseerd worden, (2) ondersteunt de veranderorganisatie bij het verkrijgen van inzicht door te rapporteren, (3) voorziet in het toetsen van kwaliteit, (4) bewaakt de integraliteit van de veranderactiviteiten, (5) ondersteunt het stakeholdermanagement en (6) bereidt besluitvorming in de korpsleiding voor. Het landelijke regieteam heeft een functionele relatie met de regieteams.

### Besturing vorming Nationale Politie

In onderstaande figuur is aangegeven hoe de besturing van de realisatie plaats zal vinden.



**Legenda:** de kleuren in de Staf KL komen overeen met de bijbehorende clusters:

- Directie Operatiën (Paars), Directie Informatievoorziening (Rood), Directie Communicatie (Groen), Directie HRM (Groen), Directie FM (Groen), Directie Financiën (Groen), Korpsstaf (Paars);
- Ten behoeve van het realiseren van de veranderagenda worden de volgende tijdelijke hulpstructuren geïntroduceerd: Landelijk regieteam (ondersteunt alle inspanningclusters), regieteams (ondersteunen de eenheden), Inspanningclusters.

### Algemene rollen en verantwoordelijkheden op hoofdlijnen

Het uitgangspunt 'eenduidig en heldere besturing van de veranderactiviteiten' is als volgt vertaald in de huidige opbouw van de besturing van de veranderagenda:

- Ieder lid van de Korpsleiding is opdrachtgever van één van de inspanningclusters met uitzondering van de korpschef;
- De opdrachtnemers: programmamanagers en lijnverantwoordelijken hebben daarmee een korpslid als referent, die fungeert voor de afstemming;
- Het inspanningcluster 4. 'Eenheden', betreffende het in werking brengen van de Inrichting van de eenheden, kent een regieteam per eenheid;
- Clusteroverstijgend wordt de integraliteit bewaakt door de korpsleiding die zich daarbij laat ondersteunen door een landelijk regieteam;
- Het landelijk regieteam heeft een functionele relatie met de verschillende regieteams.

## 7.4 Risicomanagement

### *Definities en proces*

Risicomanagement is het geheel van activiteiten gericht op het voorkomen, beperken, accepteren of overdragen van risico's. Het doel van risicomanagement is risico's signaleren die het slagen van de realisatie kunnen bedreigen en deze risico's te kunnen beheersen door het treffen van maatregelen.

Risicomanagement is een continu proces en maakt onderdeel uit de sturing en de planning- en controlcyclus. Risicomanagement bestaat uit de volgende activiteiten:

- het inventariseren en identificeren risico's en beheersmaatregelen;
- het wegen en prioriteren van de risico's en beheersmaatregelen;
- het opstellen en uitvoeren van beheersmaatregelen;
- 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 c.q. manier waarop de Nationale Politie gevormd wordt, veranderdoelstellingen gerealiseerd worden en/of de hiervoor benodigde capaciteit (in Fte of euro's).

### *Verantwoordelijkheden*

Risicomanagement maakt onderdeel uit van de sturing op de veranderagenda en behoort daarmee tot de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemers binnen de inspanningclusters. De opdrachtnemers worden hierbij ondersteund door de decentrale regieteams. Het Landelijk Regieteam ondersteunt de korpsleiding bij het risicomanagement in de vorm van het signaleren van en adviseren over risico's en (het effect van) beheersmaatregelen. Daarnaast wordt het risicomanagement in de komende periode verder geprofessionaliseerd

In de plannen van de inspanningclusters is een risicoparagraaf opgenomen met daarin de risico's en beheersmaatregelen voor het betreffende cluster. In de risicoparagraaf is aandacht voor de afhankelijkheden van andere inspanningclusters en de dagelijkse Operatie. De opdrachtnemer rapporteert aan de opdrachtgever over de ontwikkelingen van de risico's en de beheersmaatregelen. Het Landelijk Regieteam adviseert de korpsleiding in de rapportage realisatie over de risico's en beheersmaatregelen. Het Landelijk Regieteam maakt gebruik van de rapportages van inspanningclusters om te komen tot een landelijk beeld en advies.

De korpschef informeert de minister over (nieuwe) risico's en (het effect van) de beheersmaatregelen. Dit vindt onder andere plaats in de reguliere kwartaalrapportage van de korpschef aan de minister.

### *Geïdentificeerde risico's*

De vorming van de Nationale Politie kent verschillende soorten risico's. Risico's kunnen betrekking hebben op de haalbaarheid van algemene (project) doelen, zoals 'realisatie conform planning uitvoeren' en 'kosten moeten binnen budget blijven'. Ook kunnen risico's verband houden met de haalbaarheid van de veranderdoelen van de vorming van de Nationale Politie (zie doelenhiërarchie, paragraaf 2.4 en 2.5).

In tabel 7.2 worden de (strategische) risico's beschreven met een hoge kans en een hoge impact. De risico's bestaan uit een oorzaak, de consequentie voor een (of meerdere) doelstelling(en) en de ondernomen beheersmaatregelen. De risico's die betrekking hebben op de tactische en operationele veranderdoelstellingen worden opgenomen in de plannen en rapportages per inspanningcluster.



Tabel 7.2 Geïdentificeerde risico's met een hoge kans en hoge impact

#	Omschrijving	Beheersmaatregelen
1	Door de complexiteit en de omvang van de verandering is er sprake van voortschrijdend inzicht, koerswijzigingen en herziening van beslissingen, waardoor de planning niet wordt gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De voortgang van (tussen)resultaten wordt voortdurend gemonitord en in samenhang gezien met de resultaten waarmee ze een afhankelijkheidsrelatie hebben.</li> <li>• Het landelijk regieteam bewaakt de voortgang en samenhang van de totale veranderagenda en rapporteert hierover aan de korpschef.</li> <li>• Bij koerswijzigingen wordt, voorafgaand aan definitieve besluitvorming, afgestemd met betrokken partijen.</li> <li>• De planning is vastgelegd in een projectmanagementsysteem (Principal Toolbox), dat (de consequenties van) wijzigingen snel inzichtelijk maakt.</li> <li>• Er is inzicht in risico's en (het effect van) beheersmaatregelen en de risico's en beheersmaatregelen worden frequent geactualiseerd.</li> </ul>
2	Door het gelijktijdig moeten realiseren van de veranderdoelstellingen en de going concerndoelstellingen ontstaat er grote druk op de beschikbare capaciteit met als gevolg dat verander- en/of going concerndoelstellingen niet worden gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een helder standpunt: indien er gekozen moet worden ligt de prioriteit bij de operationele politieprestaties.</li> <li>• De planning van de verandertrajecten wordt zoveel als mogelijk voorzien van de benodigde capaciteit.</li> <li>• In de programmaraden en het korpsmanagementteam zijn de lijn en de Bedrijfsvoering vertegenwoordigd, zodat de plannen en de realisatie tijdig getoetst kunnen worden op capaciteitsknelpunten.</li> </ul>
3	Door de complexiteit en de omvang van de personele reorganisatie en de verdere uitwerking van het 4-partijen akkoord, is er sprake van voortschrijdend inzicht, koerswijzigingen en herziening van beslissingen, waardoor de planning van de personele reorganisatie niet wordt gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met vakbonden, medezeggenschap en VenJ vindt frequent en vroegtijdig afstemming over de voortgang van de personele reorganisatie plaats.</li> <li>• Bij koerswijzigingen wordt, voorafgaand aan definitieve besluitvorming, afgestemd met betrokken partijen.</li> </ul>
4	Doordat bedrijfsvoeringmiddelen randvoorwaardelijk zijn voor de realisatie van een (groot) aantal veranderdoelen en deze niet altijd tijdig geleverd worden, wordt de planning niet gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfsvoeringmiddelen gefaseerd ontwikkelen en beschikbaar stellen, passend bij het verandertempo en het absorptievermogen van de organisatie.</li> <li>• De planning van de verandertrajecten wordt in overleg met PDC, IV en de Directies zoveel als mogelijk voorzien van (opleverdata van) de benodigde bedrijfsvoeringmiddelen.</li> <li>• In de programmaraden en het korpsmanagementteam is de lijn en de Bedrijfsvoering vertegenwoordigd, zodat knelpunten in oplevering van bedrijfsvoeringmiddelen tijdig inzichtelijk zijn.</li> </ul>



#	Omschrijving	Beheersmaatregelen
5	Door het vroegtijdig vertrek van medewerkers, verhoogd ziekteverzuim en productiviteitsverlies door (ver)plaatsing is er minder capaciteit beschikbaar, waardoor verander- en going concern doelstellingen niet worden gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers worden frequent, via meerdere kanalen, geïnformeerd over het verloop van de veranderagenda in het algemeen en de personele reorganisatie in het bijzonder.</li> <li>• Leidinggevenden worden ondersteund bij het informeren van medewerkers over de verandering.</li> <li>• Er is een strategische personeelsplanning, zodat proactief actie ondernomen kan worden naar aanleiding van (verwachte) wijzigingen in de capaciteit.</li> </ul>
6	Doordat in het nieuwe besturingsmodel de verantwoordelijkheid voor een veranderopdracht per programmaraad is georganiseerd, vindt er onvoldoende afstemming en samenwerking tussen de inspanningclusters plaats, waardoor veranderdoelstellingen niet worden gerealiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het landelijk regieteam bewaakt de samenhang en samenwerking tussen onderdelen en bevordert deze.</li> <li>• De korpsleiding in de rol van stuurgroep van de veranderagenda stuurt op samenhang binnen de totale veranderagenda.</li> <li>• De opdrachtnemers binnen de programmaraad zijn verantwoordelijk voor afstemming met de andere inspanningclusters.</li> </ul>
7	Doordat het nieuwe model personele reorganisatie een fase van organisatieontwikkeling kent, is het moment dat de bezetting overeenkomt met de doelformatie onzeker met als gevolg dat (een deel van) de besparingen niet (tijdig) gerealiseerd worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In begroting wordt rekening gehouden met (de effecten van) het nieuwe personele reorganisatiemodel op de besparing.</li> <li>• De realisatie van de besparingen wordt via rapportages ten opzichte van de begroting gemonitord.</li> <li>• Er worden personeelsinstrumenten aangeboden om de bezetting in overstemming te brengen met de inrichting.</li> </ul>
8	Door top down sturing op de eenheden en de landelijke kaders ervaart het lokaal gezag te weinig ruimte met als gevolg dat het draagvlak voor de realisatie Nationale Politie afneemt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door de Inspectie VenJ wordt begin 2014 een onderzoek uitgevoerd naar de samenwerking en afstemming tussen het lokaal gezag en politie. De daaruit voortkomende verbeterpunten worden opgepakt.</li> <li>• In het Artikel 19 overleg staat periodiek de voortgang van de realisatie geagendeerd.</li> <li>• Afstemming met lokaal gezag opnemen in processen en werkingsdocumenten.</li> <li>• Eenheidsleiding en chefs basisteams stemmen frequent en tijdig af met het lokaal gezag over (verwachte) resultaten en dienstverlening.</li> </ul>
9	Door de omvang en complexiteit van het verandertraject ontstaat interne gerichtheid, waardoor er minder oog is voor samenwerking en afstemming met partners, wat ten koste gaat van het draagvlak voor de vorming van de Nationale Politie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In het besluitvormingsproces en de realisatie zijn overleggen met de minister, het ministerie van VenJ en de regioburgemeesters opgenomen.</li> <li>• Korpsleiding en eenheidsleidingen onderhouden intensief contact met strategische relaties, waarbij inzicht wordt geboden in de voortgang van de realisatie en worden verwachtingen en consequenties over en weer afgestemd.</li> </ul>

## 8. Monitoring en rapportage

### Actueel zicht op de voortgang

In aansluiting op het herziene besturingsmodel uit hoofdstuk 7, beschrijft dit hoofdstuk de daaraan gekoppelde monitoring en rapportage en vervangt daarmee hoofdstuk 8, Monitoring en rapportage, zoals dit in het Realisatieplan december 2012 is opgenomen.

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de monitoring en rapportage van de realisatie van de Nationale Politie beschreven.

### 8.2 Sturingscycli en uitgangspunten

In de reguliere sturing op de politieorganisatie is sprake van een beheerscyclus en een beleidscyclus. Naast deze cycli wordt gedurende de vorming van de Nationale Politie een realisatiecyclus onderscheiden. De rapportageperiodes en -momenten van de drie cycli zijn gelijk. Over de financiële resultaten (inclusief de financiële doelstellingen uit de veranderagenda) en de ontwikkelingen op het gebied van AVP/IV vindt separate rapportage plaats aan de minister. Alle rapportages worden tegelijkertijd aangeboden, zodat een integraal beeld ontstaat van de voortgang van de Nationale Politie.

#### *Uitgangspunten:*

Voor monitoring en rapportage gelden de volgende algemene uitgangspunten:

- Er wordt zo veel mogelijk aangesloten bij bestaande instrumenten binnen de politie;
- De monitoring en de rapportage vinden plaats op basis van een beperkte set aan indicatoren met zeggingskracht;
- De monitoring en de rapportage leveren een beperkte additionele administratieve druk op;
- De rapportage bieden voldoende mogelijkheden om te sturen.

### 8.3 Monitoring en rapportage veranderagenda

#### **Integrale voortgangsbewaking**

Het Landelijk Regieteam zorgt voor integraal zicht op de veranderagenda op basis van de rapportages van de programmaraden. Het Landelijk Regieteam stelt tweemaandelijks een integrale rapportage op ten behoeve van de korpschef en adviseert in deze rapportages de korpschef over mogelijke bijsturingmaatregelen.

#### **Effectmeting vorming Nationale Politie**

Het is voor de minister en de korpsleiding van belang inzicht te hebben in de mate waarin de effecten worden bereikt die met de geplande veranderingen zijn beoogd. De effecten van de veranderingen worden meerjarig gevolgd. De te meten effecten zijn gerelateerd aan de doelen van de vorming van de Nationale Politie. Zo veel als mogelijk wordt gebruikgemaakt van bestaande meetinstrumenten, plannings- en controlcycli en beschikbare data. De effectrapportage wordt minimaal eenmaal per jaar aan de minister aangeboden, voorafgaand aan het moment waarop de minister de Tweede Kamer over de realisatie van de Nationale Politie informeert.

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 door tal van andere factoren. 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.

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 overlappings hebben met de effectmeting vindt afstemming plaats met deze instanties.

### **Jaarlijkse actualisatie van het Realisatieplan**

Op basis van de gerapporteerde voortgang van de veranderagenda, de uitkomsten van de effectmeting, de ontwikkeling van de politiestatistiek en noodzakelijke veranderingen vanuit de beleids-, beheers- en kwaliteitscycli wordt het Realisatieplan jaarlijks geactualiseerd en door de korpschef vastgesteld.

## **8.4 Rapportage en toezicht**

### **De minister**

De minister ontvangt elk kwartaal een rapportage van de korpschef over de voortgang in de vorming Nationale Politie. Deze rapportage wordt besproken in het minister-korpschefoverleg. De minister rapporteert, mede op basis van de kwartaalrapportages, 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.

De commissie Evaluatie Politiewet 2012 is eind 2013 ingesteld.

Na inwerkingtreding van de wet vindt er, conform de bestuurlijke afspraak, ook een evaluatie plaats naar de indeling van Midden-Nederland voor wat betreft het functioneren van de districtsrecherche en eenheid Oost-Nederland voor wat betreft de inrichting van basisteam De Waarden.

### **Artikel 19 overleg**

In artikel 19 van de Politiewet 2012 is vastgelegd dat de minister, samen 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 wordt periodiek in dit overleg besproken.

### **Commissie van toezicht op het beheer**

De commissie van toezicht op het beheer heeft tot taak te beoordelen op welke wijze de politie uitvoering geeft aan het door de minister vastgestelde beleid en de kaders inzake het beheer en de bedrijfsvoering van de politie en de minister hieromtrent gevraagd en ongevraagd te adviseren..

### **Interne audit**

Binnen de afdeling Korpscontrol is een interne auditfunctie ingesteld. In afstemming met het Landelijk Regieteam wordt bepaald welke audits ten aanzien van de vorming Nationale Politie worden uitgevoerd.

### **Toezicht Inspectie VenJ**

De Inspectie VenJ is belast met onafhankelijk toezicht op de taakuitvoering, de kwaliteitszorg en het onderwijs. De Inspectie licht de diverse onderdelen van het korps periodiek door op de taakuitvoering. Het toezicht van de Inspectie richt zich de komende jaren op de vraag of de transitiedoelen behaald worden. De scope van de onderzoeken bestaat uit zeven operationele doelen aangevuld met een aantal thema's.

## 9. Realisatiebegroting en financiële overzichten

Onderstaande versie vervangt hoofdstuk 9. Realisatiebegroting uit het Realisatieplan december 2012.

### 9.1 Realisatiebegroting

De vorming van de Nationale Politie gaat gepaard met frictiekosten. Bij deze kosten gaat het onder meer om reorganisatie- en projectkosten voor de programmaorganisatie, tijdelijke huisvesting en de kosten die verbonden zijn aan de uitvoering van het Landelijk Sociaal Statuut. De reorganisatiekosten 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 VenJ.

### 9.2 Begroting 2014 en meerjarenraming 2014-2018

Het korps levert informatie aan de minister ten behoeve van de begroting en meerjarenraming en het beheerplan op basis van de kaders uit de Jaaraanschrijving. De minister stelt de begroting en het beheerplan vast. Voor de begroting 2014 en meerjarenraming 2014-2018 is vanuit Nationale Politie informatie aangeleverd op basis van de jaaraanschrijving 2014 en is deze op 16 december 2013 vastgesteld door de minister van VenJ. De jaaraanschrijving is gebaseerd op de wet- en regelgeving zoals deze vanaf 2013 geldt. Op 10 december 2013 is de jaaraanschrijving 2015 ontvangen. Deze bevat ook aanwijzingen voor het opstellen van de voortgangsrapportage over de uitvoering van de begroting 2014. De financiële managementrapportages gaan over een periode van 3, 6, 9 en 12 maanden. In deze rapportages worden de uitgaven voor de reorganisatie separaat toegelicht.

Meerjarig wordt met de vorming Nationale Politie een besparing beoogd van € 230 miljoen.

Ten aanzien van de besparingen wordt gerapporteerd via de (financiële) beheersrapportage.

### 9.3 Bijzondere bijdrage vorming Nationale Politie

Het ministerie van VenJ heeft een bijzondere bijdrage van 230 mln. taakstellend beschikbaar gesteld.

©2014 Politie, alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.